



# *L'Avvocato Generale dello Stato*

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

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

**Visto** il Testo Unico delle leggi sull’Avvocatura dello Stato, approvato con R.D. 30.10.1933, n. 1611 ed il relativo Regolamento di pari data n. 1612 e successive modifiche;

**Visto** il D.P.R. 5.7.1995 n. 333;

**Visto** il D.Lgs. 30.3.2001, n. 165 e successive modificazioni e integrazioni;

**Visto** il Piano della Performance della struttura amministrativa dell’Avvocatura dello Stato per il triennio 2016-2018;

**Sentiti** il Segretario Generale e il Nucleo di Valutazione di cui all’art. 11 del d.P.R. 5 luglio 1995, n. 333;

## **DECRETA**

Ai sensi e per gli effetti degli articoli 10 e 15 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, è approvata la Relazione sulla Performance della struttura amministrativa dell’Avvocatura dello Stato dell’anno 2016, che è allegata al presente decreto.

**L’AVVOCATO GENERALE**

Avv. Massimo Massella Ducci Teri



## **Relazione sulla Performance anno 2016**

# INDICE

1. Presentazione della relazione .....	3
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli <i>stakeholder</i> esterni.....	4
2.1. Il contesto esterno di riferimento.....	4
2.1.1. Gli “ <i>stakeholder</i> chiave”.....	4
2.1.2. I “clienti” .....	5
2.1.3. Gli organi giurisdizionali.....	6
2.1.4. Fattori esterni .....	7
2.2. L’Amministrazione .....	9
2.3. I risultati raggiunti .....	15
2.4. Le criticità e le opportunità .....	16
3. Obiettivi: Risultati raggiunti e scostamenti.....	18
3.1. Albero della performance .....	18
3.2. Obiettivi strategici .....	19
3.3. Obiettivi operativi.....	20
3.4. Obiettivi individuali .....	60
4. Risorse, efficienza ed economicità.....	61
5. Pari opportunità e bilancio di genere .....	63
6. Il processo di redazione della relazione sulla performance .....	64
6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità.....	64
6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance .....	65
Allegato 1 - Obiettivi Piano Performance 2016-2018 .....	68
Allegato 2 - Tabella documenti del ciclo di gestione della performance anno 2016.....	72

## 1. Presentazione della relazione

La Relazione sulla performance, redatta ai sensi dell'art. 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, è il documento che completa il “ciclo di gestione della performance” con riferimento all'annualità 2016.

Il ciclo di gestione è stato introdotto dall'art. 4 dello stesso decreto al fine di consentire alle pubbliche amministrazioni di organizzare il proprio lavoro in un'ottica di miglioramento delle prestazioni e dei servizi resi, attraverso lo svolgimento di un'attività di programmazione, gestione e controllo volte alla verifica dell'efficacia dell'azione amministrativa.

La Relazione sulla performance ha la funzione di evidenziare a consuntivo i risultati organizzativi ed individuali raggiunti dall'Amministrazione nel corso dell'anno precedente e costituisce perciò il principale momento di verifica riguardo al raggiungimento degli obiettivi fissati nella direttiva annuale dell'Avvocato Generale, nel Piano della Performance e negli altri documenti di programmazione, nonché riguardo agli eventuali scostamenti rilevati.

Il documento, volto a far conoscere ai cittadini e a tutti gli *stakeholder* interni ed esterni l'attività svolta dall'Amministrazione nell'anno di riferimento, consente, in un'ottica di trasparenza, una rappresentazione delle risultanze di performance del periodo considerato e si ispira, in ottemperanza alle linee guida contenute nella delibera n. 5 del 2012 della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle pubbliche amministrazioni (CIVIT – ora ANAC), ai principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti, partecipazione e coerenza interna ed esterna.

La Relazione sulla performance dell'anno 2016 viene adottata dall'Avvocato Generale dello Stato dopo la verifica dei risultati raggiunti dalle strutture dell'Avvocatura dello Stato, svolta dal Nucleo di Valutazione con il supporto dell'Ufficio Organizzazione e Metodo.

## **2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni**

### **2.1. Il contesto esterno di riferimento**

La difesa in giudizio dello Stato in tutte le sue articolazioni e l'attività di consulenza giuridico-legale alle amministrazioni patrocinate sono il fulcro delle competenze dell'Avvocatura dello Stato.

Il contesto di riferimento si estende pertanto ad una molteplicità di amministrazioni centrali e periferiche e, necessariamente, per la trattazione delle cause, agli organi giurisdizionali.

Vi sono inoltre amministrazioni che, per loro funzione, incidono significativamente sulla attività amministrativa dell'Istituto, di seguito indicate come "*stakeholder* chiave".

#### **2.1.1. 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.

Al riguardo occorre dire che le risorse messe a disposizione dell'Avvocatura dello Stato negli ultimi esercizi finanziari sono state insufficienti, e tali da determinare la riduzione o il rinvio ad anni successivi della realizzazione di taluni progetti informatici e non; per quanto riguarda la formazione del personale, i vincoli di bilancio consentono di

realizzare quasi esclusivamente programmi di formazione in ambiti in cui vigono obblighi di legge.

Anche la provvista e il ricambio generazionale del personale hanno subito e subiscono gravissime limitazioni, e sono rinviate *sine die* le più volte sollecitate riforme organizzative, non ultima quella dell'istituzione del ruolo dirigenziale amministrativo.

### **2.1.2. I “clienti”**

Le amministrazioni e gli enti patrocinati sono i fruitori dell'attività di assistenza legale fornita dall'Avvocatura dello Stato.

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

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

Tale formula organizzativa sta interessando in via sperimentale anche il personale amministrativo che opera nel settore legale.

Per un migliore colloquio con le amministrazioni patrocinate, sono intervenuti numerosi accordi di collaborazione. Tra questi giova ricordare i progetti di cooperazione telematica in corso già da tempo con la Giustizia amministrativa e con l'Agenzia delle Entrate per un efficace interscambio di lettere e documenti.

È opportuno, inoltre, ricordare il Protocollo d'intesa – attinente al settore fiscale e tributario - sottoscritto, a dicembre 2015 con il Primo Presidente di Cassazione Giorgio Santacroce. Nell'occasione l'Avvocatura dello Stato, con l'aiuto dell'Agenzia delle Entrate e del Territorio, si è impegnata a sottoporre alla Suprema Corte elenchi di ricorsi pendenti, suddivisi per materia, così da facilitare la fissazione di udienze o camere di consiglio tematiche e la più sollecita definizione dei ricorsi pendenti. Con lo stesso Protocollo, in attuazione di quanto previsto dai recenti decreti legislativi, l'Avvocatura ha preso anche l'impegno di segnalare l'esistenza di “cause pilota”, per le quali sia urgente ottenere in tempi brevi una pronuncia chiarificatrice della Suprema Corte, al fine di evitare il proliferare del contenzioso in controversie analoghe, utilizzando, quindi, il nuovo strumento del ricorso *per saltum*.

Infine va evidenziato il protocollo siglato a dicembre 2016 con la Corte di Cassazione e il Consiglio Nazionale Forense, a seguito della intervenuta riforma del giudizio di legittimità introdotta dall'art. 1-bis del decreto legge 168 del 2016.

In sostanza, i tre principali protagonisti del processo davanti alla Corte hanno concordato sulle modalità di gestione delle udienze, interpretando in modo condiviso le nuove regole che il legislatore ha introdotto per cercare di ridurre il gravoso peso dell'arretrato civile davanti alla Suprema Corte.

Sono stati enunciati solo alcuni dei tanti protocolli di intesa siglati dall'Avvocatura dello Stato; questi sono visibili in Amministrazione Trasparente, alla sezione Disposizioni Generali, sotto sezione [Atti generali](#).

### **2.1.3. Gli organi giurisdizionali**

Per la trattazione delle cause l'Avvocatura dello Stato opera quotidianamente presso tutte le giurisdizioni, ordinarie, amministrative e contabili, il che comporta un notevole dispendio di energie per presenziare alle udienze che spesso si svolgono in luoghi anche molto distanti dalla sede dell'Avvocatura, attesa inoltre la progressiva erosione del principio del “foro dello Stato”. In questa prospettiva l'Avvocatura ha visto con favore la

recente riforma per il riordino degli uffici giudiziari e per la riduzione degli uffici giudiziari.

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

#### **2.1.4. Fattori esterni**

Diversi fattori esterni hanno inciso sull'attività amministrativa nel corso dell'anno 2016 se ne enunciano alcuni.

- **L'ampliamento del processo telematico**

Nel 2016 è stato l'anno dell'ampliamento del processo telematico, che ha investito progressivamente tutti i settori della giustizia, estendendosi al settore contabile, amministrativo e tributario.

L'estensione del processo telematico ha comportato una accelerazione dei processi di digitalizzazione, con ripercussioni notevoli per l'Avvocatura dello Stato che ha dovuto revisionare alcuni aspetti organizzativi e realizzare nuove funzionalità informatiche.

Particolarmente oneroso è stato nel 2016 l'impatto con il processo telematico amministrativo che, sebbene la proroga stabilita dal D.L. n. 117 del 30 giugno 2016 ne abbia differito l'avvio al 1° gennaio 2017, ha impegnato l'Istituto in una lunga sperimentazione iniziata nel mese di aprile. Tale sperimentazione si è avvalsa di specifici applicativi informatici e ha consentito una trasmissione graduale di atti e documenti, sulla base di indicazioni tecniche fornite dalla Giustizia Amministrativa.

- **Il Nuovo Codice dei Contratti Pubblici.**

Il 19 aprile 2016 è entrato in vigore il D.lgs. n. 50/2016, recante il Nuovo Codice dei Contratti Pubblici, che disciplina i contratti di appalto e di concessione aventi ad oggetto l'acquisizione di servizi, forniture, lavori e opere.

Tale modifica normativa ha sicuramente interferito non solo con la realizzazione degli obiettivi di performance attinenti alla materia, ma anche con quelli di prevenzione della corruzione; infatti il settore degli appalti è un'area a rischio corruzione per la quale sono



previste specifiche misure di prevenzione e le innovazioni normative hanno richiesto studio e approfondimento.

Al fine di assicurare una migliore conduzione delle procedure di acquisizione lavori, servizi e forniture, con provvedimento 18 novembre 2016 dell'Avvocato Generale è stato istituito l'Ufficio Contratti, sotto la cui competenza sono stati unificati i procedimenti di acquisizione che prima erano gestiti dagli uffici Economato, Documentazione giuridica e CED.

- **Le modifiche introdotte dal D.lgs. n. 97/2016 e le determine dell'Anac**

Il **D.lgs. n. 97/2016** ha operato una revisione delle disposizioni normative contenute nel d.lgs. n. 33/2013 e nella legge n. 190/2012.

Il **D.lgs. n. 33/2013**, modificato dal D.lgs. n. 97/2016, ha snellito o variato alcuni obblighi di pubblicazione e, al contempo, ha introdotto nuovi obblighi.

La più importante innovazione concerne l'estensione dell'istituto dell'accesso civico, poiché, sul modello del FOIA (Freedom of Information Act), è stato sancito il diritto di chiunque, seppure nei limiti relativi alla tutela di interessi giuridicamente rilevanti, di accedere alle informazioni detenute dalle Amministrazioni.

Per chiarire aspetti rilevanti del mutato quadro normativo in tema di trasparenza sono intervenute a fine 2016 due importanti delibere dell'Autorità Nazionale Anticorruzione: la **delibera 1309**, concernente linee guida sull'accesso civico, e la **delibera 1310** con cui sono state delineate le linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità e trasparenza e diffusione delle informazioni.

Per quanto concerne la prevenzione della corruzione, è opportuno ricordare - accanto alle modifiche della L.190/2012 - la delibera **831 del 3 agosto 2016**, con cui l'Anac ha delineato il nuovo PNA, e la **delibera 833 di pari data** in materia di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi di vertice.

Alla luce dei cambiamenti normativi intervenuti l'Ufficio Organizzazione ha svolto uno studio teso all'approfondimento degli obblighi di pubblicità e trasparenza e alla verifica degli adempimenti inerenti alla prevenzione della corruzione, i cui esiti sono confluiti nel

Piano Triennale di prevenzione della corruzione, 2017-2019, adottato con D.A.G. 30 gennaio 2017.

- **Norme preesistenti che hanno prodotto effetti anche nel 2016 (il D.L. n. 90/2014 e la L. n. 124/2015)**

Agli interventi normativi del 2016, si aggiunge che persistono gli effetti di norme che hanno inciso e tuttora incidono sugli organici.

Il pensionamento obbligatorio, per effetto della conversione in legge del D.L. n. 90/2014, degli avvocati dello Stato trattenuti in servizio oltre il 70° anno di età, molti dei quali con posizione di vertice, ha comportato ricadute sull'assetto organizzativo e vuoti sul già insufficiente organico, colmabili a lungo termine, attesi i tempi di compimento delle procedure concorsuali. (Nonostante la recente assunzione di 17 avvocati dello Stato e 24 procuratori, l'organico del personale togato risulta ancora scoperto di 48 unità).

Peraltro, poiché la riforma della pubblica amministrazione ha dettato all'art. 12 nuove regole per il conferimento degli incarichi di vertice di Vice Avvocato Generale e di Avvocato Distrettuale, si sono dovuti attendere i tempi tecnici necessari per il rinnovo dei posti di vertice vacanti. Tra il primo trimestre e la seconda metà del 2016 sono stati conferiti quasi tutti gli incarichi disponibili e risulta tuttora scoperto un posto di Avvocato Distrettuale.

## **2.2. L'Amministrazione**

L'Avvocatura dello Stato, istituita con il regio decreto 30 novembre 1933 n. 1611, è l'organo legale dello Stato al quale sono assegnati compiti di rappresentanza, patrocinio e assistenza nella difesa delle Amministrazioni Statali in tutti i giudizi civili, penali, amministrativi, arbitrali, comunitari e internazionali, nonché di consulenza giuridico-legale alle suddette amministrazioni che ne facciano richiesta.

La struttura organizzativa, al cui vertice è l'Avvocato Generale dello Stato è rappresentata dall'organigramma visibile accedendo al link sotto indicato:

[www.avvocaturastato.it/organigramma](http://www.avvocaturastato.it/organigramma)

L'Avvocato Generale dello Stato esprime l'indirizzo unitario dell'Avvocatura dello Stato, e perciò coordina, dà impulso, dirige l'attività istituzionale.

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

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

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

Altre figure apicali sono: il Segretario Generale e gli Avvocati Distrettuali.

Al Segretario Generale spetta la gestione finanziaria, tecnico-organizzativa e amministrativa, compresa l'adozione di tutti gli atti che impegnano l'Amministrazione verso l'esterno, mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane e strumentali e di controllo. Egli è responsabile della gestione e dei relativi risultati.

Il Segretario Generale cura il funzionamento degli uffici e dei servizi, soprintende agli affari amministrativi e di carattere riservato ed esercita le funzioni di capo del personale.

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

Nell'assetto organizzativo dell'Avvocatura sono incardinati due organi collegiali: il Comitato consultivo e il Consiglio degli Avvocati e Procuratori dello Stato, istituiti con L. 103 del 3 aprile 1979.

Il Responsabile per i sistemi informativi automatizzati è l'avvocato dello Stato responsabile degli investimenti e dei progetti di sviluppo informatico e dei risultati conseguiti con l'impiego delle tecnologie informatiche.

Il Nucleo di valutazione per il controllo interno degli atti, di cui all'art. 11 D.P.R. n. 333/1995, ha il compito di verificare, mediante valutazioni comparative dei costi e dei rendimenti, la corretta gestione delle risorse, l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa. Il nucleo di valutazione opera in posizione di autonomia e

risponde esclusivamente all'Avvocato Generale dello Stato. È stato individuato quale organismo avente il compito di gestire l'applicazione del d.lgs. n. 150/2009 all'Avvocatura dello Stato, tenendo conto dell'interpretazione indicata dal Consiglio di Stato.

Nell'ordinamento dell'Avvocatura dello Stato l'attività istituzionale contenziosa e consultiva è riservata agli avvocati e procuratori dello Stato (personale in regime di diritto pubblico), che sono coadiuvati nelle loro funzioni da una struttura di supporto costituita dal personale inquadrato nelle aree funzionali, il cui rapporto di lavoro è disciplinato dai contratti collettivi del comparto dei Ministeri.

A norma dell'art. 1 della L. 15 ottobre 1986, n. 664, il personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato è addetto ai servizi relativi:

1. agli affari generali e amministrativo-contabili
2. all'attività professionale
3. all'informazione e alla documentazione

Il Segretario Generale cura il funzionamento degli uffici e dei servizi, soprintende agli affari amministrativi e di carattere riservato ed esercita le funzioni di capo del personale.

Con il d.P.R. 5 luglio 1995, n. 333, i servizi amministrativi definiti dalla L. n. 664/1986, presso l'Avvocatura Generale, sono stati articolati in uffici; il decreto definisce le competenze degli uffici, precisando – peraltro – che l'elencazione delle relative attribuzioni, competenze e funzioni non ha carattere di esaustività.

Norme sopravvenute ed esigenze organizzative hanno determinato la necessità di implementare gli uffici previsti dal D.P.R. 333/1995, come segue:

- Con provvedimento 4 maggio 2015 dell'Avvocato Generale sono state diversamente articolate le competenze dell'Ufficio III Ragioneria, con l'istituzione dei seguenti Uffici: - Trattamento economico e di quiescenza degli Avvocati e procuratori dello Stato, - Trattamento economico e di quiescenza del Personale Amministrativo;
- Con provvedimento 18 novembre 2016 dell'Avvocato Generale è stato istituito l'Ufficio Contratti, sotto la cui competenza sono unificati i procedimenti di acquisizione di lavori, servizi e forniture.

Tutti gli uffici sono presenti in “Amministrazione Trasparente”, alla voce : [“Articolazione degli uffici, Uffici Amministrativi”](#).

All’interno dell’Istituto collaborano all’attività professionale i praticanti avvocati, nel numero di 100 presso l’Avvocatura Generale e con rapporto di presenza 1:1 con il numero di avvocati dello Stato nelle avvocature distrettuali. La pratica forense è finalizzata alla formazione teorico-pratica del tirocinante, mediante affiancamento ad un avvocato e partecipazione allo studio per la stesura di atti e pareri, allo svolgimento di ricerche di dottrina e giurisprudenza e partecipazione alle udienze.

L’indagine volta alla verifica della utilità, per gli ex tirocinanti, della pratica forense svolta negli anni 2011-2012-2013 e conclusasi nel 2015, i cui dati rappresentati graficamente sono stati pubblicati sul sito istituzionale<sup>1</sup>, ha messo in risalto la diffusa stima di cui gode l’istituto e l’efficacia della funzione educativa svolta dall’Avvocatura dello Stato.

### **L’attività istituzionale di maggior rilievo del 2016**

Per quanto riguarda l’attività svolta nel corso dell’anno 2016, si evidenziano alcuni dati e alcune considerazioni.

A livello nazionale, nonostante i provvedimenti deflattivi del contenzioso adottati dal Governo, i nuovi affari trattati dall’Avvocatura nell’anno 2016 ammontano ad oltre 165.000 che si aggiungono a quelli pendenti, per un totale di circa un milione di affari.

Si tratta di una mole di lavoro imponente che abbraccia le più varie materie e vede impegnato l’Istituto avanti tutte le Magistrature anche di livello comunitario ed internazionale ed è destinata, peraltro, ad aumentare in ragione dell’attribuzione all’Avvocatura dello Stato del patrocinio della neo istituita Agenzia delle Entrate-Riscossione (chiamata ad esercitare i compiti finora svolti dalla soppressa Equitalia).

---

<sup>1</sup> Per una analisi più approfondita si rimanda al seguente link: <https://www.avvocaturastato.it/node/275>

Tale mole di lavoro grava su un organico effettivo in atto di appena 322 unità togate, sicché ciascuna di esse è stata chiamata nel 2016 a curare una media di ben 512 nuovi affari; calcolando gli affari degli anni precedenti la pendenza media gravante su ogni avvocato è pari a circa 3.106 affari.

Più di un terzo del lavoro grava, peraltro, sull'Avvocatura Generale che ha contato nel 2016 49.861 affari.

Accanto al lavoro in sede contenziosa si segnala l'incremento dell'attività consultiva.

Nel corso del 2016 l'Avvocatura dello Stato, oltre alle fisiologiche consultazioni connesse al contenzioso, aventi ad oggetto la proposizione di gravami o transazioni, ha reso un numero rilevante di pareri alle Amministrazioni che è chiamata a patrocinare, a testimonianza della volontà, sempre più radicata, delle medesime di essere orientate sotto il profilo giuridico e di essere confortate in ordine alla legittimità del proprio operare.

Il totale degli affari consultivi, attestatosi nel 2015 nel numero di 21.816, è salito nel 2016 a ben 22.366.

La gestione della considerevole massa di lavoro ha ricevuto un indubbio aiuto dall'informatica, che occupa un ruolo strategico per lo svolgimento dei compiti istituzionali.

In attuazione dell'obiettivo "Sviluppo della digitalizzazione nei processi di lavoro e nelle comunicazioni", è proseguita con successo nel 2016 l'attività di digitalizzazione dei documenti ed è stato esteso l'utilizzo della posta certificata; specificatamente, vi è stato un ulteriore sviluppo del progetto "fascicolo elettronico", attraverso la digitalizzazione degli atti e la cooperazione telematica con le amministrazioni patrocinate e con gli organi di giustizia.

E'proseguito nell'anno di interesse l'accordo di collaborazione con la Corte dei Conti rivolto ad individuare soluzioni tecnologiche per il consolidamento dell'infrastruttura dei sistemi informativi, per il potenziamento della sicurezza dei dati e per l'individuazione di soluzioni comuni per il c.d. *disaster recovery* e la *business continuity*.

Nel corso del 2016 è stato dato corso al perseguimento degli obiettivi concernenti la prevenzione della corruzione e la trasparenza, individuati nel P.T.P.C. 2016-2018 e nell'annesso Programma triennale della Trasparenza.

Le misure di prevenzione della corruzione sono state individuate soprattutto in relazione alle aree obbligatorie, e consistono in prevalenza nelle prescrizioni indicate dalla legge e dal P.N.A.

I programmi, i progetti e le misure di prevenzione indicati dal P.T.P.C. sono stati avviati per la quasi totalità. Non sempre è stato possibile rispettare i tempi di realizzazione di talune misure, la cui attivazione ha richiesto più tempo e più risorse di quanto previsto all'atto della redazione del Piano.

A seguito dell'emanazione delle determinazioni dell'Anac, già citate (delibera **831 del 3 agosto 2016**, con cui l'Anac ha delineato il nuovo PNA, e **delibera 833 di pari data** in materia di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi di vertice) è stato compiuto uno studio i cui esiti sono confluiti nel nuovo piano adottato con D.A.G. 30.1.2017.

Sono stati accuratamente monitorati gli obblighi di trasparenza, che sono molteplici, a volte ridondanti, la cui cura richiede una costante dedizione e un attento monitoraggio, sia nella raccolta iniziale dei dati e delle informazioni, sia nella loro pubblicazione e in seguito nel periodico aggiornamento.

A seguito delle innovazioni normative, intervenute con il D.lgs. n. 97/2016, sono state rivisitate molte informazioni già pubblicate in Amministrazione Trasparente.

Sono attualmente all'esame procedure organizzative tese ad una migliore acquisizione ed organizzazione delle informazioni e a garantire le risposte al cittadino in caso di attivazione dell'accesso civico.

### **2.3. I risultati raggiunti**

Il Nucleo di Valutazione dell'Avvocatura dello Stato ha effettuato la misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati per il 2016 alle strutture centrali e periferiche dell'Avvocatura dello Stato con Circolare n.41/2016.

Come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione adottato con D.A.G. 8/7/2013, il Nucleo di Valutazione ha richiesto alle strutture una prima relazione sullo stato di realizzazione degli obiettivi alla data del 15 ottobre 2016 e, successivamente, ha acquisito una relazione definitiva riferita a tutto il 2016, nel quale le strutture hanno riferito sugli obiettivi conseguiti al termine del periodo di osservazione.

Come per gli anni precedenti, con il supporto dell'Ufficio II Organizzazione e Metodo, il Nucleo ha eseguito le verifiche dei dati basandosi sulle relazioni acquisite, sulle statistiche fornite dall'Ufficio X CED, sulle proprie elaborazioni sul carico di lavoro e la presenza del personale nelle Sedi, sulle relazioni dei Referenti della Prevenzione della corruzione per quanto concerne le misure previste nel Piano Triennale Anticorruzione – integrate nel Piano della Performance 2016/2018.

Particolare attenzione è stata posta agli obiettivi di *spending review*, di digitalizzazione e uso della PEC nei processi di lavoro e nelle comunicazioni, di collaborazione al personale togato, di prevenzione della corruzione e trasparenza dell'area dell'acquisizione di beni e servizi e dell'area di gestione del personale.

Tali obiettivi, che rappresentano per l'Avvocatura dello Stato, come per l'intera pubblica amministrazione fattori nevralgici dell'azione strategica, sono stati enunciati nelle note integrative al Bilancio 2016-2018 e, con i medesimi target e indicatori, sono stati trasposti nel Piano della Performance del medesimo triennio: i risultati conseguiti sono stati rappresentati nelle note integrative al rendiconto al Bilancio 2016.

È stata pertanto pienamente realizzata la connessione tra il Piano e il ciclo di programmazione economico finanziaria e di bilancio, di cui al D.lgs 150/2009.

All'esito delle verifiche effettuate, anche per il 2016 si è delineato, nonostante le difficoltà operative ed organizzative che gravano su organici non sempre proporzionati, un quadro generale dei risultati assai soddisfacente, in alcuni casi superiori alle



aspettative (ad. esempio, per quanto concerne la digitalizzazione dei documenti è stata registrata, a livello nazionale, una percentuale del 91%).

Per quanto concerne la misurazione e valutazione dei risultati, ci si è avvalsi dei criteri già collaudati. Innanzitutto sono state considerate “strutture” le singole avvocature distrettuali, cui è stato attribuito un complesso di obiettivi riferibili ai diversi ambiti dell’attività del personale amministrativo, e i singoli Uffici dell’Avvocatura Generale, ai quali il Segretario Generale ha assegnato obiettivi mirati alle rispettive competenze.

La misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi dell’Avvocatura Generale si è conclusa con un punteggio assegnato a ciascun ufficio e, successivamente, con un punteggio assegnato all’intera struttura - pari alla media dei punteggi attribuiti per ciascuno degli obiettivi di competenza.

La misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi delle singole Avvocature distrettuali si è conclusa con un punteggio assegnato a ciascuna sede, pari alla media dei punteggi attribuiti per ciascuno degli obiettivi che le avvocature sono state chiamate a realizzare; sono stati esclusi alcuni ambiti se la sede non era interessata a quel risultato.

La performance dell’Avvocatura Generale è stata posta in relazione alla performance delle avvocature distrettuali sulle attività comuni e particolarmente rilevanti nell’ambito degli obiettivi di gestione delle risorse umane, *spending review*, digitalizzazione, immagine dell’Istituto, misure di prevenzione della corruzione ed azioni di trasparenza.

#### **2.4. Le criticità e le opportunità**

Molti obiettivi sono stati particolarmente impegnativi per le strutture amministrative: in particolare il fascicolo elettronico e l’utilizzo di nuove funzionalità informatiche hanno comportato anche nel 2016 non poche difficoltà operative ed organizzative, anche per la sostanziale duplicazione di attività che grava su organici non sempre adeguati.

Il progressivo aumento dei messaggi di posta elettronica certificata in entrata ha comportato l’esigenza per tutti gli uffici di presidiare accuratamente le varie caselle cui pervengono in prevalenza documenti legali che richiedono una immediata comprensione

ed altrettanto immediata trattazione da parte di operatori specializzati nella gestione documentale e legale, stante l'incombere di termini decadenziali anche molto ristretti.

Sono, infatti, recapitati con tale mezzo di comunicazione atti legali notificati all'Avvocatura dello Stato da avvocati del libero foro, documenti inviati dalle pubbliche amministrazioni, atti giudiziari afferenti al processo civile telematico e al processo amministrativo, biglietti di cancelleria.

All'enorme vantaggio di poter acquisire attraverso la PEC documenti digitali che arricchiscono i fascicoli informatici, sempre consultabili, e di non dover necessariamente utilizzare documenti cartacei (la cui stampa è limitata ai soli atti principali), fa da contraltare il disagio dovuto alla moltiplicazione di messaggi in ingresso recanti la stessa comunicazione, ricevuti più volte via PEC e via posta elettronica ordinaria, oltreché a mezzo posta o fax, fenomeno dovuto alla ancora scarsa dimestichezza con il mezzo elettronico da parte di tutti gli operatori.

L'Avvocatura dello Stato, dal canto proprio, si è adeguata rapidamente al contesto, adattando i propri sistemi alla comunicazione via PEC con le amministrazioni, cui viene inviata la richiesta di rapporto su ricorsi instaurati con atti notificati presso l'Istituto quasi esclusivamente in via telematica con allegati documenti digitali.

Il processo telematico nel corso 2016 si è esteso ulteriormente, imprimendo un'accelerazione alla digitalizzazione dei documenti legali.

L'accentuata informatizzazione dei processi, che consente di gestire convenientemente l'enorme mole di contenzioso e tra l'altro costituisce una importante misura di prevenzione del rischio corruzione, implica – tuttavia - ripercussioni notevoli per l'Avvocatura che deve ripensare i propri assetti tecnologici e organizzativi.

Tale obiettivo richiede personale culturalmente e professionalmente qualificato, portato all'apprendimento e all'aggiornamento, esigenza che contrasta con l'età elevata dei dipendenti, ed il rinnovo delle attrezzature.

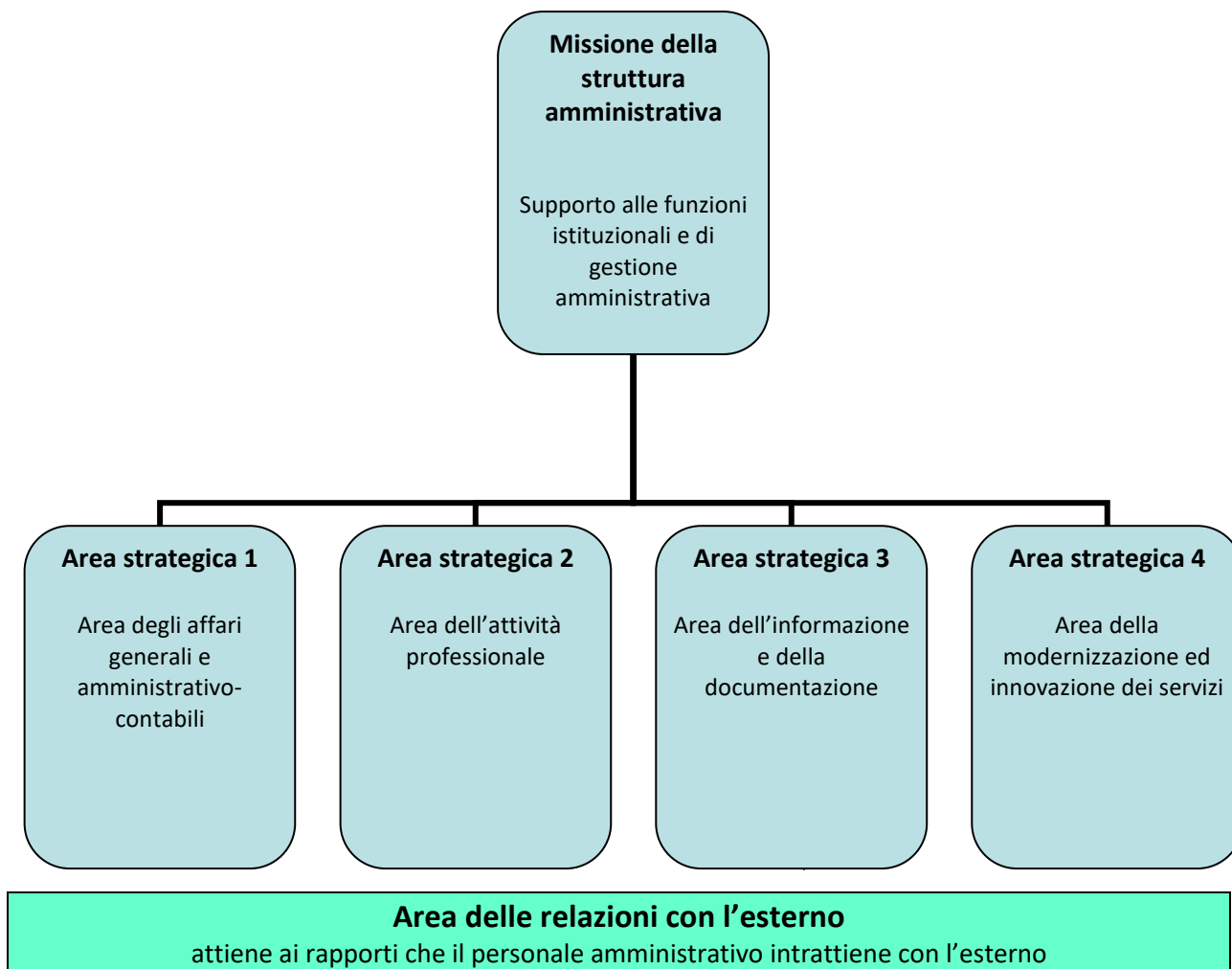
A questa criticità si aggiunge la difficoltà di attuare nei tempi previsti i numerosi adempimenti previsti dai piani programmatici, difficoltà aggravata dalla continua produzione normativa, che impone lo studio continuo dei nuovi documenti, interferendo con l'attuazione dei programmi.

Per quanto riguarda le opportunità, la programmazione per obiettivi e la sensibilizzazione di tutte le strutture al conseguimento dei risultati di performance hanno sicuramente attribuito un valore aggiunto alle strategie dell'Istituto, che si è tradotto in un miglioramento generale dell'efficienza e dell'efficacia dell'attività amministrativa.

### 3. Obiettivi: Risultati raggiunti e scostamenti

#### 3.1. Albero della performance

Con l'albero della performance sotto rappresentato vengono raffigurate le connessioni tra la missione della struttura amministrativa della Avvocatura dello Stato e le relative aree strategiche, dalle quali discendono gli obiettivi programmatici.



### **3.2. Obiettivi strategici**

Per obiettivi strategici si intendono obiettivi di particolare rilevanza rispetto ai bisogni ed alle attese degli *stakeholder*, programmati su base triennale, aggiornati annualmente sulla base delle priorità politiche dell'amministrazione.

In coerenza con quanto stabilito in ordine all'ambito di applicazione della "Riforma Brunetta" all'Avvocatura dello Stato, l'attività professionale del personale non contrattualizzato non è sottoposta a misurazione e valutazione se non come ambito di interesse ai fini dell'accessibilità dei relativi dati di risultato (trasparenza); pertanto, l'individuazione degli obiettivi strategici ed operativi, quali strumenti di governo dell'organizzazione sui quali misurare e valutare la performance, attiene alle strutture amministrative di supporto all'attività professionale.

Gli obiettivi strategici delle strutture amministrative, nonostante la loro prospettiva prevalentemente interna, possono essere identificati nell'ottimizzazione dei compiti di supporto e gestionali nelle aree di competenza, necessari per assicurare il corretto svolgimento delle funzioni istituzionali e il perseguimento della missione dell'istituto e indispensabili per ottenere i risultati positivi della stessa attività dell'Avvocatura.

Come precisato dal Piano della Performance, alle strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato, per il triennio 2016-2018, sono assegnati obiettivi che riguardano i seguenti ambiti strategici:

#### **1) OBIETTIVI DELLA DIRETTIVA DELL'AVVOCATO GENERALE DELLO STATO**

- Migliorare le attività di gestione delle risorse umane
- Migliorare la gestione del bilancio e delle risorse finanziarie
- Sviluppare la digitalizzazione e l'uso della PEC nei processi di lavoro e nelle comunicazioni
- Migliorare il livello qualitativo della collaborazione al personale togato
- Promuovere l'immagine dell'Istituto

2) OBIETTIVI DELLA DIRETTIVA CONNESSI CON L'ATTUAZIONE DEL PIANO TRIENNALE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E CON IL PROGRAMMA TRIENNALE DI TRASPARENZA E INTEGRITA'

- Emanare disposizioni volte ad assicurare la certezza dei tempi dei procedimenti

3) OBIETTIVI DEL PIANO TRIENNALE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DEL PROGRAMMA TRIENNALE DI TRASPARENZA E INTEGRITA'

- Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area dell'acquisizione di beni e servizi;

- Obiettivi e misure di trasparenza dell'area liquidazione;

- Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione del personale;

- Azioni previste dal Piano Triennale Trasparenza e Integrità finalizzate alla pubblicazione sul sito istituzionale di dati e informazioni relative all'Amministrazione;

- Formazione per promuovere la cultura della legalità e della prevenzione della corruzione nell'Avvocatura dello Stato.

### **3.3. Obiettivi operativi**

Con circolare 41/2016 sono stati assegnati dal Segretario Generale alle strutture organizzative, in linea con quanto delineato nel Piano della Performance 2016-2018 adottato dall'Avvocato Generale con D.A.G. 12993/2016 e con il Piano Triennale di prevenzione della corruzione (con annesso Programma triennale della Trasparenza) adottato con D.A.G 12913/2016, gli obiettivi operativi da perseguire nel corso dell'anno 2016.

Vengono di seguito rappresentati gli obiettivi perseguiti, con il relativo grado di realizzazione.

## 1) OBIETTIVI DELLA DIRETTIVA GENERALE PER L'AZIONE AMMINISTRATIVA

<b>Gestione delle risorse umane</b>	<b>A.1.</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Attuazione degli adempimenti richiesti dalle disposizioni governative per l'eventuale ingresso di personale delle province e di altre amministrazioni pubbliche.</b> <b>Fase annuale di obiettivo triennale</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Ai sensi dell'art. 1, comma 425, della Legge n. 190/2014, determinazione dei posti, soprattutto riferiti alle sedi periferiche, corrispondenti alla disponibilità di risorse destinabili alle assunzioni, ai fini della ricollocazione del personale interessato a procedure di mobilità. Inserimento nel Portale della mobilità del Dipartimento della Funzione Pubblica dei posti disponibili, distinti per funzioni e per aree funzionali e categorie di inquadramento nei limiti delle predette risorse. Trasferimento nei ruoli del personale delle province già in posizione di comando o distacco ai sensi del decreto-legge n. 78 del 2015. Trasferimento nei ruoli del personale della CRI già in comando o fuori ruolo.
<b>Prodotto</b>	Trasferimento nei ruoli di personale interessato da procedure di mobilità.
<b>Indicatore</b>	Procedure di mobilità portate a compimento rispetto ai posti disponibili in presenza di personale che ha prestato assenso al trasferimento
<b>Target</b>	100% nel 2016. Per gli anni successivi il target sarà definito in coerenza con le indicazioni del Governo
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio I AA.GG. e Personale
	Ufficio Trattamento economico personale amministrativo Avvocature distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> È stato trasferito nei ruoli il personale delle province già in posizione di comando o distacco ai sensi del decreto-legge n. 78 del 2015 e sono state portate a compimento 2 procedure di mobilità corrispondenti al 100% dei posti disponibili.

<b>Gestione delle risorse umane</b>	<b>A.2.</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Verifica della adeguatezza della dotazione organica rispetto alle esigenze organizzative e ai carichi di lavoro e delle necessità di reclutamento per la migliore funzionalità degli uffici centrali e periferici.</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Compatibilmente con i vincoli imposti dai processi di mobilità in corso, occorre procedere ad una rideterminazione delle dotazioni organiche rispondente ai carichi di lavoro ed ai conseguenti fabbisogni delle sedi, nonché alle esigenze organizzative e professionali determinate dalle nuove procedure digitali e da riforme aventi impatto sull'attività amministrativo-contabile.
<b>Prodotto</b>	Proposta di dotazione organica complessiva e di sede formulata sulla base di criteri idonei.
<b>Indicatore</b>	Binario SI/NO
<b>Target</b>	100%
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Avvocato Generale Segretario Generale
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio I AA.GG. e Personale
	Ufficio II Organizzazione e Metodo
	Ufficio Trattamento economico personale amministrativo
	Avvocature distrettuali
	coinvolgimento delle OO.SS. rappresentative
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> È stato eseguito uno studio sul fabbisogno di personale (distinto per aree e profili) sia connesso alle cessazioni per raggiunti limiti di età previste nel prossimo quinquennio sia connesso alle accresciute necessità istituzionali.

<b>Gestione delle risorse umane</b>	<b>A.3.</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Determinazione di criteri generali in materia di orario coerenti con la normativa vigente, cercando di coniugare le esigenze istituzionali con necessità di conciliazione vita privata-vita lavorativa e di salvaguardia del benessere organizzativo.</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Alla definizione dei criteri in questione, dovrà seguire da parte di tutti gli Uffici l'adeguamento della disciplina dell'orario di servizio e di lavoro. Le Avvocature distrettuali riferiranno in proposito al Nucleo di Valutazione.
<b>Prodotto</b>	Adeguamento da parte di ciascuna Avvocatura distrettuale della disciplina dell'orario di servizio e di lavoro ai criteri generali impartiti dal Segretario Generale. Allineamento del sistema Diapason.
<b>Indicatore</b>	Binario SI/NO
<b>Target</b>	100%
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Avvocati distrettuali
<b>Strutture coinvolte</b>	Avvocature distrettuali
	Ufficio II Organizzazione e Metodo
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 96%</b> Con circolare n. 33/2016 del Segretario Generale sono stati determinati, previa informazione alle OO.SS. e al CUG, i criteri generali sull'orario di lavoro. Le avvocature distrettuali si sono progressivamente adeguate alla disciplina de qua.



<b>Gestione delle risorse umane</b>	<b>A.4.</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Promuovere la conciliazione vita privata-vita lavorativa e il benessere organizzativo</b> <b>Fase annuale di obiettivo triennale</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	In concomitanza con le iniziative che il Dipartimento della Funzione Pubblica sta avviando al fine di dare attuazione all'art. 14 della Legge 7/8/2015, n. 124, volto a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche, tutti gli Uffici dovranno contribuire allo studio delle misure organizzative necessarie per consentire, entro tre anni, ad almeno il 10% dei dipendenti, di utilizzare il telelavoro ed altre forme di cd. "lavoro agile".
<b>Prodotto</b>	Studio, da realizzare anche con il coinvolgimento di tutti i lavoratori/lavoratrici, finalizzato all'adozione di misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e di altre modalità (cd. "lavoro agile") fino a giungere all'obiettivo del 10% del personale potenzialmente impiegato attraverso tali modalità lavorative alternative entro il triennio.
<b>Indicatore</b>	Binario SI/NO
<b>Target</b>	Avvio entro il trimestre successivo alla definizione di linee guida o di indirizzo per le pubbliche amministrazioni, mediante costituzione di gruppo di studio composto da rappresentanti delle strutture coinvolte; eventuale somministrazione di questionari al personale.
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio I AA.GG. e Personale Uff. III Ragioneria Ufficio Trattamento economico personale amministrativo Uff. X Ced Ufficio II Organizzazione e Metodo
	Tutti gli uffici AGS e Avvocature distrettuali
	coinvolgimento delle OO.SS rappresentative e del CUG
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> L'Avvocatura dello Stato ha partecipato ad un gruppo di lavoro costituito dal Dipartimento della Funzione Pubblica, propedeutico alla definizione della prevista direttiva, ed ha redatto un documento finale.

<b>Gestione del bilancio e delle risorse finanziarie</b>	<b>B.1.1.</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Prosecuzione dei programmi di <i>spending review</i> per razionalizzare le spese, ricercando soluzioni economicamente più vantaggiose. Utilizzo degli strumenti di acquisto messi a disposizione da CONSIP. Fase annuale di obiettivo triennale.</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	L'obiettivo, indicato nelle note integrative al Bilancio 2016-2018, costituisce allineamento della programmazione della Performance alla programmazione del ciclo di bilancio.
<b>Prodotto</b>	Rapporto percentuale, relativamente alle categorie merceologiche effettivamente trattate nell'ambito Consip, tra la spesa per l'acquisto di beni e servizi effettuata tramite convenzioni-quadro o il mercato elettronico degli acquisti (lordo IVA) e i pagamenti totali per l'acquisto di beni e servizi.
<b>Indicatore</b>	% media
<b>Target</b>	30% nel 2016; 35% nel 2017; 40% nel 2018
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Avvocati distrettuali
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio III Ragioneria per la raccolta dei dati AGS Uffici AGS che agiscono quali stazioni appaltanti
	Avvocature distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 96%</b> Il target dell'obiettivo è stato ampiamente superato dall'intera struttura nazionale. La spesa per l'acquisto di beni e servizi effettuata tramite convenzioni-quadro o mercato elettronico rappresenta il 77,22% del totale per l'Avvocatura Generale e il 71,70% in media del totale per le Avvocature distrettuali.

<b>Gestione del bilancio e delle risorse finanziarie</b>	<b>B.1.2.</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Prosecuzione dei programmi di <i>spending review</i> per razionalizzare le spese, ricercando soluzioni economicamente più vantaggiose. Riconferma quale obiettivo triennale.</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Monitorare costantemente i fabbisogni relativi ai diversi capitoli del bilancio dell'Avvocatura dello Stato, per utilizzare proficuamente gli strumenti di flessibilità ed allinearsi alle risorse erogate a legislazione vigente.
<b>Prodotto</b>	Segnalazioni delle variazioni dei fabbisogni sui capitoli in tempo utile per disporre le necessarie variazioni ed utilizzare tutte le risorse
<b>Indicatore</b>	Variazioni compensative
<b>Target</b>	Chiusura a fine anno del bilancio utilizzando tutte le risorse disponibili
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Avvocati distrettuali
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio III Ragioneria
	Avvocature distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 80%</b> Sono stati utilizzati gli strumenti di flessibilità e sono state segnalate tempestivamente le variazioni necessarie; la maggior parte delle sedi distrettuali ha utilizzato tutte le risorse stanziare.

<b>Gestione del bilancio e delle risorse finanziarie</b>	<b>B.2</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Razionalizzazione degli spazi degli uffici e degli archivi. Riconferma quale obiettivo triennale.</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Monitorare costantemente gli spazi occupati dagli uffici e dagli archivi, valutandone la possibile riduzione nel rispetto delle norme e delle indicazioni del Demanio. Ridurre al minimo i tempi di permanenza del materiale cartaceo operando <u>entro il 31 dicembre di ogni anno lo scarto di atti di archivio.</u>
<b>Prodotto</b>	Determinazione possibili riduzioni. Rilevazione eventuali ragioni ostantive. <u>Scarto di atti di archivio annuale</u> (obiettivo di bilancio 2016-2018, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio). Determinazione degli spazi liberati in metri lineari.
<b>Indicatore</b>	Piena operatività delle Commissioni di scarto, valutata attraverso determinazioni di scarto/conservazione almeno semestrale. Percentuale di riduzione degli spazi occupati valutata al 31/12/2016
<b>Target</b>	100% di scarto deliberato entro l'anno; ulteriore riduzione di spazi occupati.
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Avvocati distrettuali Presidenti Commissioni di Scarto
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio III Ragioneria Uffici AGS che detengono archivi
	Avvocature distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 80%</b> Il monitoraggio degli spazi occupati da uffici ed archivi è stato regolarmente eseguito. La quasi totalità delle sedi ha ulteriormente razionalizzato gli spazi. Le Commissioni di scarto sono state pienamente operative e lo scarto è stato eseguito in quasi tutte le sedi.

<b>Gestione del bilancio e delle risorse finanziarie</b>	<b>B.3</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Riduzione delle spese per locazione passiva di immobili. Fase annuale di obiettivo triennale.</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Corretta e completa adesione alle disposizioni operative predisposte dall'Agenzia del Demanio per la riduzione delle spese relative al pagamento di canoni di locazione e interazione con gli appositi applicativi.
<b>Prodotto</b>	Ove possibile, valutazione possibilità di rideterminazione contratti di locazione o rilevazione eventuali ragioni ostative
<b>Indicatore</b>	Richieste trattate
<b>Target</b>	Valutazione entro il 31/12/2016
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Avvocati distrettuali
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio III Ragioneria Ufficio IV Economato
	Avvocature distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> Si è provveduto al costante aggiornamento dei dati negli applicativi Ratio, Sim e IPer presenti sul portale PA dell'Agenzia del Demanio. Sono monitorate le locazioni passive riguardanti diverse Avvocature Distrettuali. Per alcune sedi è attivo più di un contratto di locazione. Le sedi con contratti di locazione scaduti o prossimi alla scadenza sono state invitate ad attivare tutte le possibili iniziative finalizzate alla ricerca d'immobili concessi a titolo gratuito o, in alternativa, in locazione a condizioni meno onerose. Nel 2016, rispetto all'anno precedente, si è rilevata una ulteriore leggera diminuzione delle somme pagate per canoni di affitto.

<b>Sviluppo della digitalizzazione e dell'uso della PEC nei processi di lavoro e nelle comunicazioni</b>	<b>C.1</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Prosecuzione del programma di digitalizzazione degli atti e documenti trattati dall'Avvocatura dello Stato e nella cooperazione telematica con le amministrazioni patrocinate e con gli organi di giustizia. Applicazione al processo telematico. Riconferma quale obiettivo triennale.</b>

<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	<p>Ulteriore sviluppo del progetto "fascicolo elettronico" (obiettivo di bilancio 2016-2018, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio), attraverso la digitalizzazione degli atti e la cooperazione telematica con le amministrazioni patrocinate e con gli organi di giustizia.</p> <p>Utilizzo, secondo il regime di obbligatorietà stabilito dalle norme, delle funzionalità del Processo Civile Telematico.</p> <p>Sperimentazione, in vista dell'avvio previsto per il 1° gennaio 2017, delle funzionalità relative al processo amministrativo telematico e del processo costituzionale telematico.</p> <p>Avvio di alcune funzionalità telematiche nell'ambito del processo contabile e dei procedimenti presso la Corte di Cassazione.</p> <p>Gli uffici dell'Avvocatura dello Stato dovranno collaborare alle procedure organizzative ed informatiche, appositamente predisposte, al fine di supportare il personale togato negli adempimenti in questione.</p>
<b>Prodotto</b>	Documenti digitali presenti in NNSI. Corretta esecuzione dei prescritti adempimenti preparatori ai fini degli adempimenti processuali nell'ambito del processo civile telematico e del processo amministrativo telematico, nonché presso altri organi di giustizia. Corretto inserimento nel sistema documentale dei documenti che sono resi disponibili attraverso i rispettivi portali.
<b>Indicatore</b>	Documenti digitali caricati in NNSI sul totale dei documenti protocollati. Regolare operatività del deposito telematico e degli altri adempimenti processuali obbligatori.
<b>Target</b>	100% di depositi telematici eseguiti con successo; target note integrative al Bilancio: documenti digitali caricati nel sistema gestionale interno sul totale dei documenti protocollati, 80% nel 2016, 84% nel 2017, 88% nel 2018.
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Responsabile Sistemi Informativi Avvocati distrettuali
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio V Archivio e Impianti; Ufficio VI Collaborazione professionale; Ufficio VII Esterno e Agenda
	Ufficio X CED
	Avvocature distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<p><b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b></p> <p>Percentuale di documenti caricati in NSI (91% di media nazionale) superiore al target; depositi telematici eseguiti con successo.</p>

<b>Sviluppo della digitalizzazione e dell'uso della PEC nei processi di lavoro e nelle comunicazioni</b>	<b>C.2</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Prosecuzione utilizzo procedure gestionali di trattamento delle comunicazioni che pervengono via PEC, ed estensione della modalità di trasmissione via PEC alle comunicazioni inviate dall'Avvocatura. Riconferma quale obiettivo triennale.</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Ulteriore sviluppo del progetto "fascicolo elettronico", attraverso la digitalizzazione degli atti e la cooperazione telematica con le amministrazioni patrocinate e con gli organi di giustizia. Prosecuzione della cooperazione telematica con Giustizia amministrativa ed Agenzia delle Entrate (AGS). Utilizzo della Posta elettronica certificata da parte di tutti gli Uffici (obiettivo di bilancio 2016-2018, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio).
<b>Prodotto</b>	Digitalizzazione delle comunicazioni ed interoperabilità quando prevista. Uso della posta certificata come strumento ordinario di comunicazione.
<b>Indicatore</b>	Messaggi di PEC in ingresso trattati attraverso NNSI sul totale dei messaggi PEC in ingresso. Documenti telematici in ingresso e in uscita trattati attraverso @x@. Percentuale della trasmissione via PEC sul totale della corrispondenza in uscita.
<b>Target</b>	Ricezione e trasmissione via @x@ di documenti legali secondo gli accordi di cooperazione. Esclusiva trasmissione via PEC delle richieste rapporto. Target note integrative al Bilancio: Messaggi PEC in ingresso trattati attraverso sistema gestionale interno; trasmissione via PEC corrispondenza in uscita; 70% nel 2016, 75% nel 2017, 80% nel 2018 (percentuale media di PEC in ingresso e in uscita).
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Responsabile Sistemi Informativi Avvocati distrettuali
<b>Strutture coinvolte</b>	Uffici AGS
	Avvocature distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> La ricezione e trasmissione via @x@ di documenti legali secondo gli accordi di cooperazione prosegue proficuamente. La percentuale media della trasmissione di richieste di rapporto attraverso la posta elettronica certificata risulta essere del 98,96%, appena inferiore al target dell'obiettivo. La percentuale dei messaggi PEC in ingresso trattati attraverso il sistema gestionale interno è del 70,48% e la trasmissione via PEC della corrispondenza in uscita è in media del 82,89%, superiore al target.

<b>Sviluppo della digitalizzazione e dell'uso della PEC nei processi di lavoro e nelle comunicazioni</b>	<b>C.3.</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione delle banche dati degli affari legali. Riconferma quale obiettivo triennale.</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Proseguimento trattamento delle richieste di abilitazione delle amministrazioni all'accesso extranet.
<b>Prodotto</b>	Istruttoria della richiesta di abilitazione extranet con valutazione della qualità dei dati presenti.
<b>Indicatore</b>	Richieste trattate
<b>Target</b>	100%
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario <span style="float: right;">Generale</span> Responsabile Sistemi Informativi
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio X CED
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> Rispetto al 2015 il numero delle Amministrazioni accreditate è passato da 92 a 106.

<b>Sviluppo della digitalizzazione e dell'uso della PEC nei processi di lavoro e nelle comunicazioni</b>	<b>C.4</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Gestione informatizzata mediante acquisizione on line delle domande di partecipazione a nuovo concorso per procuratore dello Stato. Obiettivo annuale.</b>



<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Miglioramento della procedura informatizzata di acquisizione on line delle domande di partecipazione al concorso, di gestione del procedimento concorsuale e della comunicazione con i candidati. L'attività è preordinata al nuovo bando per l'assunzione di procuratori dello Stato.
<b>Prodotto</b>	Miglioramento e arricchimento dell'applicativo gestionale per nuovo concorso procuratore.
<b>Indicatore</b>	Binario SI/NO
<b>Target</b>	100%
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Responsabile Sistemi Informativi
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio X CED
	Ufficio 1° AA.GG. e Personale
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> Migliorata la procedura informatizzata di acquisizione on-line delle domande di partecipazione, di gestione del procedimento concorsuale e della comunicazione con i candidati.

<b>Sviluppo della digitalizzazione e dell'uso della PEC nei processi di lavoro e nelle comunicazioni</b>	<b>C.5</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Digitalizzazione dei procedimenti amministrativi e dei provvedimenti amministrativi. Gestione documentale e conservazione degli atti amministrativi.</b> <b>Fase annuale di obiettivo triennale.</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Prima attuazione delle norme in materia di formazione di documenti amministrativi informatici (art. 40 del CAD) e di fascicoli informatici di procedimento amministrativo. Dal 12 agosto 2016 gli atti e la documentazione giustificativa da sottoporre al controllo degli Uffici Centrali di Bilancio (UCB) e delle Ragionerie Territoriali dello Stato (RTS) devono essere formati e trasmessi in modalità informatica.

<b>Prodotto</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creazione documento informatico</li> <li>2. Apposizione firma digitale</li> <li>3. Classificazione/Fascicolazione</li> <li>4. Trasmissione all'esterno</li> <li>5. Conservazione</li> <li>6. Procedure di gestione interne</li> </ol>
<b>Indicatore</b>	Avvio nuove modalità organizzative entro la scadenza prevista; progressivo sviluppo delle necessarie funzionalità/regolamentazioni per classificazione e conservazione
<b>Target</b>	Ricognizione dei documenti e dei procedimenti coinvolti e prima sperimentazione delle procedure entro il 12 agosto 2016 secondo disposizioni impartite al personale interno e alle avvocature distrettuali. Avvio degli approfondimenti relativi al sistema di classificazione e di conservazione entro il 2016.
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Responsabile Sistemi Informativi Avvocati distrettuali
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio X CED Responsabile Gestione documentale Uffici amministrativi AGS
	Avvocature Distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> Tutte le sedi hanno eseguito gli adempimenti previsti dall'obiettivo.

<b>Collaborazione al personale togato</b>	<b>D.1.</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Riduzione dei tempi di lavorazione degli atti e dei documenti riferiti agli affari legali.</b> <b>Riconferma quale obiettivo triennale.</b>

<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Rendere tempestivamente disponibili al personale togato i documenti relativi agli affari legali sfruttando appieno le potenzialità dei nuovi sistemi informativi (nuove funzionalità del fascicolo informatico). Utilizzo delle nuove funzionalità telematiche di spedizione e di richiesta rapporto alle amministrazioni
<b>Prodotto</b>	Presso l'Avvocatura Generale devono essere ridotti i tempi di completamento delle registrazioni di protocollo e di inserimento dati per la generalità della corrispondenza ricevuta nelle caselle di Posta Elettronica Certificata istituzionale.
<b>Indicatore</b>	Riduzione dei tempi di completamento: dall'attuale situazione ad un massimo di tre giorni lavorativi per gli affari non urgenti.
<b>Target</b>	Completamento entro tre giorni lavorativi, fatta salva l'immediata lavorazione per gli affari urgenti, delle registrazioni in NSI della PEC in ingresso per l'80% della corrispondenza entro il 31/12/2016. Verifica periodica dell'andamento dell'attività.
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio V Archivio e Impianti
	Ufficio X CED Ufficio II Organizzazione e Metodo
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> Considerato l'incremento del carico di lavoro del 2016 e l'aumento delle PEC ricevute, non è stata raggiunta la percentuale di PEC lavorate e completate entro tre giorni come richiesto dal target. L'Ufficio ha peraltro avviato uno studio di riorganizzazione finalizzato alla contrazione dei tempi di lavorazione.

<b>Collaborazione al personale togato</b>	D.2.
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Realizzare idonee iniziative formative per consolidare il modello organizzativo orientato alla gestione documentale e basato sulla flessibilità operativa e per fornire un supporto più efficiente ed avanzato al personale togato.</b>

<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Definire un programma formativo unitario finalizzato ad accrescere le conoscenze tecnico-giuridiche del personale amministrativo, tenuto conto delle esigenze di carattere formativo già espresse dagli Uffici ed intervenute a seguito dei mutamenti lavorativi o organizzativi
<b>Prodotto</b>	Individuazione dei programmi e delle unità di personale addetto al trattamento degli affari legali e alla collaborazione professionale destinatario della formazione.
<b>Indicatore</b>	Programmi formativi dedicati al personale di area legale o addetto all'area legale, da realizzare in modalità e-learning con verifica finale dell'apprendimento. Contributo degli uffici interessati dalla formazione per la definizione dei programmi.
<b>Target</b>	Realizzazione moduli entro il 31/12/2016
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale
<b>Strutture coinvolte</b>	Uffici preposti alla organizzazione della formazione: Ufficio I, Ufficio II, Ufficio X
	Uffici destinatari della formazione: Ufficio V, VI, VII, VIII Avvocature distrettuali
	Coinvolgimento delle OO.SS. rappresentative e del CUG. Coinvolgimento personale togato per l'attività di docenza
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> Sono state avviate le attività preliminari per una formazione mirata. Nelle more, tutti gli uffici sono stati coinvolti nel programma di formazione VALORE PA promosso dall'INPS.

<b>Collaborazione al personale togato</b>	D.3
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Uniformare l'attività di recupero degli onorari e renderla maggiormente efficiente, avvalendosi di Equitalia S.p.A. per il servizio di riscossione. Prosecuzione di obiettivo triennale.</b>

<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Ciascuna sede dell'Avvocatura dello Stato, per la riscossione degli onorari, si avvale in via generalizzata di Equitalia S.p.A. Deve risultare attivo e correttamente formato il ruolo dei debitori. Semestralmente sono rilevati il numero di parcelle inserite nel suddetto ruolo e il numero di titoli esecutivi notificati. L'Ufficio Liquidazione e le Avvocature distrettuali riferiscono in proposito al Nucleo di Valutazione.
<b>Prodotto</b>	Formazione di ruolo di debitori attraverso piattaforma Equitalia.
<b>Indicatore</b>	Percentuale di parcelle inserite nel ruolo di debitori Equitalia rispetto al numero di titoli esecutivi notificati. Acquisizione stato di realizzazione al 30/6/2016 e al 31/12/2016.
<b>Target</b>	80% nel 2016
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Avvocati distrettuali
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio Liquidazione e recupero onorari Avvocatura Generale
	Uffici Liquidazione e recupero onorari Avvocature Distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 80%</b> Nell'ambito nazionale l'80% delle sedi ha attivato e correttamente formato il ruolo dei debitori attraverso la piattaforma Equitalia. Non è stato possibile rilevare il numero di titoli esecutivi notificati per carenza nel sistema informativo di un programma che consenta di eseguire tale statistica.

<b>Promuovere l'immagine dell'Istituto</b>	<b>E.1.</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Proseguire nella realizzazione di "flash informativi" sull'attività e sulle più rilevanti questioni giuridiche trattate dall'Avvocatura Generale e dalle Avvocature distrettuali da pubblicare sul sito Internet e divulgare ai media.</b> <b>Riconferma quale obiettivo triennale.</b>

<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Proseguire nell'obiettivo curando l'aspetto grafico delle news. Inserire a titolo sperimentale alcune notizie segnalate dalle avvocature distrettuali.
<b>Prodotto</b>	Flash informativi
<b>Indicatore</b>	Binario SI/NO
<b>Target</b>	Pubblicazione delle informazioni curando tempestività ed aspetto grafico. Inserire notizie di fonte distrettuale.
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Avvocato Generale Segretario Generale Avvocati distrettuali Comitato di Redazione Portale
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio IX Documentazione Giuridica
	Segreteria Particolare Avvocato Generale Segreteria Segretario Generale Ufficio X CED
	Avvocature distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> Migliorato l'aspetto grafico ed avviata la sperimentazione di flash informativi di fonte distrettuale.

<b>Promuovere l'immagine dell'Istituto</b>	<b>E.2.</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Individuare ed organizzare la c.d. "Giornata della Trasparenza" nell'ambito della quale dovranno essere rappresentate, oltre al Piano e alla Relazione sulla Performance, anche le iniziative avviate per promuovere la cultura della legalità e delle pari opportunità.</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Costituire un gruppo di lavoro composto da: Preposto Segreteria Particolare, Preposto Segreteria Segretario Generale, Preposto Ufficio IV, Preposto alla Vigilanza, Preposto Ufficio IX, Responsabile Trasparenza, Rappresentante CUG, per mettere a punto temi ed aspetti organizzativi da suggerire al vertice dell'Istituto per una prima giornata della Trasparenza.
<b>Prodotto</b>	Studio di fattibilità per organizzare la Giornata della Trasparenza
<b>Indicatore</b>	Binario SI/NO
<b>Target</b>	Costituzione gruppo di lavoro entro il 2016

<b>Area dirigenziale preposta</b>	Avvocato Generale Segretario Generale
<b>Strutture coinvolte</b>	Gruppo di Lavoro
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 50%</b> Il gruppo di lavoro non è stato costituito. L'Ufficio II di supporto al Responsabile della Trasparenza ha partecipato a giornate della trasparenza di altri enti per acquisire esperienza e spunti di lavoro.

**2) OBIETTIVI DELLA DIRETTIVA ANNUALE CONNESSI CON L'ATTUAZIONE DEL PIANO TRIENNALE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E CON IL PROGRAMMA TRIENNALE DI TRASPARENZA E INTEGRITA'**

<b>Emanare disposizioni volte ad assicurare la certezza dei tempi dei procedimenti</b>	<b>F.1.</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Individuazione e descrizione dei procedimenti amministrativi, sia al fine di garantire l'efficienza delle prestazioni, sia come strumento di prevenzione della corruzione.</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Adottare il provvedimento, ex artt. 2 e 4 della Legge 7.8.1990, n. 241, ricognitivo dei provvedimenti amministrativi di competenza dell'Avvocatura dello Stato, dei relativi termini di conclusione, e delle unità organizzative responsabili.
<b>Prodotto</b>	Proposta di d.p.c.m. relativo ai provvedimenti amministrativi dell'Avvocatura dello Stato. Individuazione tipologie di procedimenti con la ricognizione degli elementi che sono oggetto di pubblicazione
<b>Indicatore</b>	Binario SI/NO

<b>Target</b>	Conclusione della ricognizione dei procedimenti amministrativi da parte di tutte le unità organiche interessate entro fine 2016.
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio I AA.GG. e Personale
	Uffici I, II, III, IV, IX, X, Trattamento economico AP, Trattamento economico Personale
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> Non tutte le unità organizzative interessate hanno concluso la ricognizione dei procedimenti amministrativi. Tutti gli uffici hanno partecipato alla ricognizione del personale assegnato ai processi ai fini del PTPC 2017-2019.

<b>Emanare disposizioni volte ad assicurare la certezza dei tempi dei procedimenti</b>	<b>F.2.1.; 4.2.1. PTPC 2016-2018</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Individuazione e descrizione dei processi di lavoro, sia al fine di garantire l'efficienza delle prestazioni, sia come strumento di prevenzione della corruzione.</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Disamina, da parte di tutte le unità organizzative, dell'Avvocatura Generale e delle Avvocature distrettuali, del documento "Prima Mappatura dei processi ed indicazione dei rischi" che costituisce l'Allegato 2 al PTPC 2016-2018, al fine di suggerire integrazioni, modifiche, eliminazioni, oppure convalidare la mappatura eseguita.
<b>Prodotto</b>	Mappa dei processi di lavoro della struttura amministrativa dell'Avvocatura dello Stato consolidata, ai fini di procedere alla valutazione dei rischi e all'applicazione delle misure.
<b>Indicatore</b>	Percentuale processi di lavoro esaminati e convalidati rispetto al totale dei processi di lavoro mappati.



<b>Target</b>	60% processi esaminati e convalidati entro il 15 ottobre 2016; 100% entro il 31/1/2017
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Avvocati distrettuali
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio II Organizzazione e Metodo
	Uffici Avvocatura Generale
	Avvocature distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> La mappatura dei processi è stata effettuata. I processi di lavoro sono stati esaminati con riferimento al personale assegnato ai vari processi.

<b>Emanare disposizioni volte ad assicurare la certezza dei tempi dei procedimenti</b>	<b>F.2.2.; 4.2.2. PTPC 2016-2018</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Individuazione e descrizione dei processi di lavoro, sia al fine di garantire l'efficienza delle prestazioni, sia come strumento di prevenzione della corruzione.</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	A seguito, o nelle more, dello svolgimento dell'attività di cui al punto F.2.1., tutte le unità organizzative coinvolte, dell'Avvocatura Generale e delle Avvocature distrettuali, dovranno esprimersi sulla valutazione dei rischi inerenti ai processi.
<b>Prodotto</b>	Conferma o modifica della valutazione di tutti i rischi inerenti ai processi oggetto di mappatura.
<b>Indicatore</b>	Percentuale schede di valutazione compilate rispetto al totale dei rischi inerenti ai processi di lavoro mappati.
<b>Target</b>	40% schede di valutazione compilate entro il 2016; 60% entro il 31/1/2017; 100% entro il 30/6/2017

<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Avvocati distrettuali
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio II Organizzazione e Metodo
	Uffici Avvocatura Generale
	Avvocature distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> In occasione del PTPC 2016-2018 è stata eseguita la rilevazione completa dei processi di lavoro, che comprendono anche procedimenti amministrativi.

### 3) OBIETTIVI DEL PIANO TRIENNALE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DEL PROGRAMMA TRIENNALE DI TRASPARENZA E INTEGRITA'

<b>Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area dell'acquisizione di beni e servizi</b>	<b>4.4.1. PTPC 2015-2017</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Programmazione dell'attività contrattuale</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Le stazioni appaltanti rilevano i propri fabbisogni per l'anno successivo e compilano il c.d. P.A.F. per la programmazione dell'attività contrattuale dell'Istituto. In attuazione dell'art. 21 del d.lgs. n. 50/2016 (nuovo Codice dei Contratti Pubblici), è avviata la sperimentazione per la redazione del programma biennale di forniture e servizi di importo unitario stimato pari o superiore a 40.000 di cui al comma 6, da pubblicare ai sensi del comma 7. Il programma è redatto dall'Ufficio III (che verifica la compatibilità di bilancio) con il supporto dell'Ufficio II. Le stazioni appaltanti inviano le informazioni necessarie entro il 15 novembre 2016; il programma sperimentale è approvato entro il 10 dicembre 2016.
<b>Prodotto</b>	Mod. P.A.F. compilati nei termini per la programmazione. Programma biennale acquisti di beni e servizi approvato entro il 10 dicembre 2016.
<b>Indicatore</b>	Binario SI/NO

<b>Target</b>	Acquisizione da tutte le stazioni appaltanti entro il 15 novembre 2016 delle iniziative del valore indicato dalla norma relative al biennio 2017-2018. Adozione programma entro il 10 dicembre 2016; tempestiva pubblicazione.
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Avvocati distrettuali
<b>Strutture coinvolte</b>	Uffici III e II Avvocatura Generale Stazioni appaltanti Avvocatura Generale
	Avvocature distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> Sono stati rilevati i dati occorrenti per la programmazione dell'attività contrattuale del biennio 2017-2018. Il Programma è stato adottato e pubblicato.

<b>Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area dell'acquisizione di beni e servizi</b>	<b>4.4.2. PTPC 2015-2017                      Azione n. 43</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Decreto o determina a contrarre</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Predisposizione del decreto o determina a contrarre per ogni affidamento come previsto dal P.T.P.C. Il decreto o determina a contrarre è inviato entro 10 giorni al Responsabile per la Prevenzione della Corruzione che provvede alla pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente", "Bandi di gara e contratti". Monitoraggio delle procedure contrattuali che impongono gli obblighi di pubblicazione di cui all'art. 37 D.Lgs 33/2013.
<b>Prodotto</b>	Redazione e tempestiva pubblicazione di delibera o determina a contrarre per ogni affidamento
<b>Indicatore</b>	100% di delibere adottate per ogni affidamento e loro tempestivo invio alla pubblicazione
<b>Target</b>	100%
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Avvocati distrettuali

<b>Strutture coinvolte</b>	Uffici III, IV, IX, X, TEP Avvocatura Generale
	Avvocature distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> Redatte le determine a contrarre per ogni affidamento; le determine sono state inviate tempestivamente alla pubblicazione.

<b>Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area dell'acquisizione di beni e servizi</b>	<b>Azione n. 44</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Trasparenza dell'attività contrattuale. Pubblicazione delle informazioni relative alle procedure per l'affidamento e l'esecuzione di opere e lavori pubblici, servizi e forniture.</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Le stazioni appaltanti inseriscono nell'applicativo predisposto le informazioni di cui all'art. 1, c. 32, L. n. 190/2012 ed eseguono la pubblicazione nel sito web di tutte le procedure individuate da CIG o SMART CIG con le modalità precisate dalla deliberazione dell'A.V.C.P. n. 26 del 22 maggio 2013. I dati pubblicati devono essere corretti (anche dal punto di vista delle regole tecniche) e costantemente aggiornati.
<b>Prodotto</b>	Inserimento nell'apposito applicativo di tutte le procedure individuate da CIG o SMART CIG. Elaborazioni di tabelle riassuntive da inviare all'ANAC entro il 31 gennaio di ogni anno.
<b>Indicatore</b>	Binario SI/NO
<b>Target</b>	100%
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Avvocati distrettuali
<b>Strutture coinvolte</b>	Uffici III, IV, IX, X, TEP Avvocatura Generale
	Avvocature distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> È stato eseguito l'inserimento nell'apposito applicativo di tutte le procedure individuate da CIG o SMART CIG ed è stata effettuata l'annuale comunicazione all'ANAC.

<b>Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area dell'acquisizione di beni e servizi</b>	<b>4.4.5 e 4.4.6 PTPC 2015-2017</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Requisiti dei soggetti partecipanti alle procedure di affidamento e degli aggiudicatari e contenuti del contratto</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Le stazioni appaltanti sono tenute ad acquisire dal contraente una serie di dichiarazioni quali il possesso dei requisiti generali di cui all'art. 38 del d. lgs. n. 163/2006 e che non si trovino nelle condizioni di cui all'art. 53, c. 16-ter, del d. lgs. n. 165/2001, nè in relazione di parentela o affinità, o in situazione di convivenza o frequentazione abituale con dirigenti e dipendenti dell'Avvocatura dello Stato. Le modalità per accertare e verificare il possesso di detti requisiti sono riassunte nell'appendice al P.T.P.C. - paragrafo 4.4.5..In ogni contratto devono essere inserite le dichiarazioni di cui al paragrafo 4.4.6. del P.T.P.C. <b>Dal 19/4/2016, il riferimento è all'art. 80 del nuovo Codice dei Contratti e delle Concessioni.</b>
<b>Prodotto</b>	Acquisizione delle previste dichiarazioni per ciascuna procedura di affidamento. Indicazione in calce al contratto di apposita clausola relativa al rispetto dei Codici di comportamento quando ne ricorrano le condizioni.
<b>Indicatore</b>	Binario SI/NO
<b>Target</b>	100%
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Avvocati distrettuali
<b>Strutture coinvolte</b>	Uffici III, IV, IX, X, TEP Avvocatura Generale
	Avvocature distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> Acquisite le previste dichiarazioni per ciascuna procedura di affidamento.

<b>Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area dell'acquisizione di beni e servizi</b>	<b>4.5. PTPC 2016-2018</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Ricognizione concessioni del servizio di ristoro e somministrazione di alimenti e bevande</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Ricognizione della presenza di punti di somministrazione di alimenti, bevande ed altri generi di conforto, anche attraverso apparecchiature di distribuzione automatica, e delle condizioni applicate.
<b>Prodotto</b>	Ricognizione presso tutte le sedi
<b>Indicatore</b>	Binario SI/NO
<b>Target</b>	Relazione al RPC entro il 15/12/2016
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Avvocati distrettuali
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio IV
	Avvocature distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> Fornite le informazioni relative alla presenza di punti di somministrazione di alimenti, bevande ecc..

<b>Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area dell'acquisizione di beni e servizi</b>	<b>4.5.10 PTPC 2015-2017 AZ. 8</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Conferimento di incarichi di collaborazione e di consulenza</b>

<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	<p>Acquisire:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Curriculum vitae redatto in formato europeo del titolare dell'incarico;</li> <li>- dichiarazione di insussistenza, in capo al consulente o collaboratore, di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interesse con l'Avvocatura dello Stato;</li> <li>- dichiarazione di non essere soggetto collocato in quiescenza;</li> <li>- dichiarazione svolgimento di incarichi o la titolarità di cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione o lo svolgimento di attività professionali.</li> </ul> <p>Pubblicazione della documentazione anzidetta e degli estremi dell'atto di conferimento dell'incarico.</p>
<b>Prodotto</b>	Publicazione conforme agli obblighi di cui all'art. 15 d.lgs. n. 33/2013.
<b>Indicatore</b>	Percentuale di informazioni acquisite e pubblicate
<b>Target</b>	100%
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Avvocati distrettuali
<b>Strutture coinvolte</b>	Uffici III, IV, IX, X Avvocatura Generale
	Avvocature distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> Acquisiti dai titolari di incarichi i documenti previsti e inviati al RPCT per la pubblicazione.

<b>Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area dell'acquisizione di beni e servizi</b>	<b>5.6.1. PTPC 2016-2018</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Requisiti dei componenti delle commissioni per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Ciascuna stazione appaltante deve informare il Responsabile della costituzione della Commissione per la scelta del contraente ed acquisire la prescritta dichiarazione sostitutiva di certificazione presso i componenti designati a farne parte, da trasmettere al Responsabile.

<b>Prodotto</b>	Acquisizione della prevista dichiarazione per componente designato e trasmissione al Responsabile
<b>Indicatore</b>	Percentuale di dichiarazioni acquisite
<b>Target</b>	100%
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Avvocati distrettuali
<b>Strutture coinvolte</b>	Uffici III, IV, IX, X, TEP Avvocatura Generale
	Avvocature distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> Le strutture che hanno costituito tali Commissioni hanno informato il RPC ed hanno inviato la documentazione prevista dal PTPC.

<b>Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area dell'acquisizione di beni e servizi</b>	<b>AZIONE N. 47</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore di tempestività dei pagamenti</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Determinazione indicatore dei tempi medi pagamento e rilevazione periodica dei tempi di pagamento relativi agli acquisti di beni servizi e forniture
<b>Prodotto</b>	Determinazione e pubblicazione indicatore annuale entro il 31 gennaio 2016. Determinazione e pubblicazione trimestrale dei tempi medi di pagamento rappresentati dall'apposito indicatore entro 30 giorni dalla chiusura del trimestre.
<b>Indicatore</b>	Binario SI/NO
<b>Target</b>	100%
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio III
	Ufficio II
	Avvocature distrettuali



<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> Forniti e raccolti i dati utili a determinare l'indicatore tempestività dei pagamenti che è stato pubblicato nei tempi previsti.
-------------------------------	---

<b>Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area della Liquidazione e recupero onorari</b>	<b>4.4. PTPC 2016-2018</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Adeguamento all'integrale utilizzo dell'applicativo gestionale "Liquidazione" nell'esecuzione delle procedure di competenza dell'area Liquidazione</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	A garanzia di maggiore precisione e trasparenza, e per finalità statistiche e di controllo di gestione, entro la fine del 2016 ogni sede dovrà utilizzare integralmente l'applicativo gestionale "Liquidazione" nell'esecuzione delle procedure di competenza.
<b>Prodotto</b>	Corretto ed integrale utilizzo dell'applicativo "Liquidazione" da parte di tutte le sedi
<b>Indicatore</b>	Binario SI/NO
<b>Target</b>	100%
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Avvocati distrettuali
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio Liquidazione e recupero onorari Avvocatura Generale
	Uffici Liquidazione e recupero onorari Avvocature Distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 96%</b> L'applicativo gestionale "Liquidazione" è utilizzato dalla quasi totalità delle sedi.

<b>Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area della Liquidazione e recupero onorari</b>	<b>4.4.8. PTPC 2016-2018</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Adeguamento all'integrale utilizzo dell'applicativo gestionale "Gestione fondo spese enti" nell'esecuzione delle procedure per la tenuta della contabilità degli enti ammessi al patrocinio facoltativo</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	A garanzia di maggiore precisione e trasparenza, e per finalità statistiche e di controllo di gestione, entro la fine del 2016 ogni sede dovrà utilizzare integralmente l'applicativo gestionale "Gestione fondo spese enti" nell'esecuzione delle procedure di competenza.
<b>Prodotto</b>	Generalizzata ed integrale esecuzione delle procedure di competenza attraverso l'applicativo "Gestione fondo spese enti" da parte di tutte le sedi che ne hanno assunto il patrocinio
<b>Indicatore</b>	Binario SI/NO
<b>Target</b>	100%
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Avvocati distrettuali
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio Liquidazione e recupero onorari Avvocatura Generale
	Uffici Liquidazione e recupero onorari Avvocature Distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 96%</b> L'applicativo "Gestione fondo spese enti" è utilizzato dalla quasi totalità delle sedi che detengono un fondo spese.

<b>Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area della Liquidazione e recupero onorari</b>	<b>4.4.10. PTPC 2016-2018</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Obbligatoria trasmissione, alla chiusura di anno finanziario, dell'estratto conto a ciascun ente</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Obbligatoria trasmissione, alla chiusura di anno finanziario, a ciascuna delle amministrazioni difese (patrocinio facoltativo) dell'estratto conto del proprio fondo spese, con la causale di ogni spesa sostenuta per ogni singola causa trattata.
<b>Prodotto</b>	Invio estratto conto
<b>Indicatore</b>	Binario SI/NO
<b>Target</b>	100%
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Avvocati distrettuali
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio Liquidazione e recupero onorari Avvocatura Generale
	Uffici Liquidazione e recupero onorari Avvocature Distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> Le sedi che detengono un fondo spese hanno provveduto all'invio dell'estratto conto alla chiusura dell'anno finanziario 2016.

<b>Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione del personale</b>	<b>5.6.2. PTPC 2016-2018</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Requisiti soggettivi dei componenti delle Commissioni esaminatrici dei concorsi e dei componenti delle Commissioni sussidi</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	<p>Acquisire la dichiarazione sostitutiva di certificazione di non aver riportato condanne, anche con sentenza non passata in giudicato o per patteggiamento, per i reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del codice penale presso i componenti designati a far parte della Commissione della cui costituzione deve essere informato il RPC.</p> <p>Verificare la sussistenza di eventuali precedenti penali a carico dei componenti non dipendenti dell'Avvocatura dello Stato ed informare tempestivamente il Responsabile dell'esito delle verifiche.</p> <p>Per le Commissioni esaminatrici dei concorsi, acquisire anche le dichiarazioni di assenza di situazioni di incompatibilità tra i membri ed i concorrenti.</p>
<b>Prodotto</b>	Verifica assenza situazioni ostative al conferimento dell'incarico di componente delle Commissioni esaminatrici dei concorsi e delle Commissioni sussidi.
<b>Indicatore</b>	Binario SI/NO
<b>Target</b>	100%
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Avvocato Generale Segretario Generale
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio I AA.GG. e Personale
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<p><b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b></p> <p>Sono state acquisite presso i componenti designati a far parte delle Commissioni esaminatrici dei concorsi e della Commissione per l'erogazione di interventi assistenziali le autocertificazioni di non aver riportato condanne, anche con sentenza non passata in giudicato o per patteggiamento, per i reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del codice penale.</p>

<b>Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione del personale</b>	<b>4.5.7. PTPC 2015-2017</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Verifica delle qualità morali e di buona condotta del personale proveniente da altre amministrazioni</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Accertare veridicità del requisito del possesso di qualità morali e della buona condotta nei confronti del personale proveniente da altre amministrazioni
<b>Prodotto</b>	Verifica delle autocertificazioni rilasciate dal personale proveniente da altre amministrazioni (anche in posizione di comando)
<b>Indicatore</b>	Percentuale di autocertificazioni acquisite e verificate
<b>Target</b>	100%
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Avvocati distrettuali
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio I AA.GG. e Personale
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> È stata accertata la veridicità del requisito del possesso di qualità morali e della buona condotta nei confronti del personale proveniente da altre amministrazioni.

<b>Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione del personale</b>	<b>AZIONE N. 16</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Bandi di concorso ed elenco dei bandi espletati</b>

<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Aggiornamento delle pubblicazioni relative a bandi di concorso e per il reclutamento, a qualsiasi titolo, di personale presso l'amministrazione, nonché ai criteri di valutazione della Commissione e le tracce delle prove scritte. Per ogni concorso recente, predisposizione di una tabella indicante numero di dipendenti assunti e spese effettuate.
<b>Prodotto</b>	Aggiornamento delle pubblicazioni.
<b>Indicatore</b>	Binario SI/NO
<b>Target</b>	100%
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Commissione esaminatrice concorso
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio I AA.GG. e Personale
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> Aggiornata la pubblicazione dei bandi di concorso, delle spese sostenute e dei dipendenti assunti.

<b>Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione del personale</b>	<b>5.4. PTPC 2016-2018</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Obbligo di astensione in caso di conflitti di interesse</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Il dipendente, all'atto della sua assegnazione all'Ufficio (provenienza per assunzione, comando, mobilità, trasferimento da altra sede), è tenuto a dare dichiarazione scritta (modello Allegato 9.1) al Segretario Generale, per il tramite dell'Ufficio 1° AA.GG. e Personale, o all'Avvocato Distrettuale, se, in prima persona o suoi parenti o affini entro il secondo grado, il coniuge o il convivente, nel corso del precedente triennio abbiano avuto, o abbiano ancora in corso, rapporti finanziari con soggetti privati detentori di interessi contrastanti con quelli dell'Avvocatura dello Stato e delle amministrazioni patrocinate dall'Avvocatura dello Stato. In caso affermativo la dichiarazione va aggiornata nei sei mesi successivi.
<b>Prodotto</b>	Acquisizione delle dichiarazioni di assenza di conflitto di interessi
<b>Indicatore</b>	Binario SI/NO
<b>Target</b>	100%

<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Avvocati distrettuali
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio I AA.GG. e Personale
	Avvocature distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> Acquisite le dichiarazioni di assenza di conflitto di interesse presso i dipendenti all'atto della loro assegnazione all'Ufficio.

<b>Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione del personale</b>	<b>5.5. PTPC 2015-2017                      Azione n. 13</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Svolgimento di incarichi d'ufficio - attività ed incarichi extra istituzionali</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Adempiere a tutti gli oneri di comunicazione dei dati al Dipartimento della Funzione Pubblica e di pubblicazione degli stessi nella sezione Amministrazione Trasparente.
<b>Prodotto</b>	Comunicazione alla Funzione Pubblica dei dati relativi agli incarichi e loro pubblicazione nel sito istituzionale. Tempestivo aggiornamento dei dati relativi a personale togato e personale amministrativo con l'indicazione dei compensi percepiti.
<b>Indicatore</b>	Binario SI/NO
<b>Target</b>	100%
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale
<b>Strutture coinvolte</b>	Segreteria del Segretario Generale
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> Sono stati comunicati al Dipartimento della Funzione Pubblica e pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente i dati relativi allo svolgimento di attività ed incarichi extraistituzionali.

<b>Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione del personale</b>	<b>AZIONE N. 12</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Tassi di assenza</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Aggiornamento trimestrale relativo ai tassi di assenza del personale amministrativo con l'indicazione delle percentuali di assenza e di presenza, distinto per sede di appartenenza
<b>Prodotto</b>	conto trimestrale assenze - presenze personale amministrativo
<b>Indicatore</b>	Binario SI/NO
<b>Target</b>	100%
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio I AA.GG. e Personale
	Avvocature distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> È stato eseguito l'aggiornamento trimestrale relativo ai tassi di assenza del personale amministrativo.

<b>Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione del personale</b>	<b>5.6.3. PTPC 2016-2018</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Assegnazione di dipendenti dell'area direttiva ad uffici a rischio di corruzione</b>



<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Il Segretario Generale e gli Avvocati distrettuali assegnano il personale dell'area Terza agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché all'erogazione di sovvenzioni e vantaggi economici a soggetti pubblici e privati, previa acquisizione, tramite l'Ufficio che in base all'organizzazione della sede predispone il provvedimento di assegnazione, della dichiarazione di cui al paragrafo 5.6.4.-
<b>Prodotto</b>	Acquisizione delle dichiarazioni prescritte
<b>Indicatore</b>	Binario SI/NO
<b>Target</b>	100%
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio I AA.GG. e Personale
	Avvocature distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> Acquisite le dichiarazioni previste dai dipendenti di terza area assegnati alle aree a rischio corruzione.

<b>Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione del personale</b>	<b>5.6.5. PTPC 2016-2018</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Inconferibilità ed incompatibilità di incarichi dirigenziali</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Deve essere acquisita, presso la persona prescelta per l'attribuzione dell'incarico, la dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di inconferibilità e di incompatibilità di cui al d.lgs. n. 39/2013. La dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità di cui al d.lgs. n. 39/2013 deve essere presentata annualmente dal titolare nel corso dell'incarico.
<b>Prodotto</b>	Acquisizione, con la periodicità prevista dal PTPC, delle dichiarazioni sostitutive di insussistenza o incompatibilità dell'incarico. Consegna semestrale al Responsabile dell'elenco degli incarichi conferiti dall'amministrazione; pubblicazione delle dichiarazioni.
<b>Indicatore</b>	Binario SI/NO

<b>Target</b>	Esecuzione entro i termini previsti dal P.T.P.C.
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio I AA.GG. e Personale
	Segreteria Organi collegiali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> Acquisite le dichiarazioni sulla insussistenza di una delle cause di inconferibilità e incompatibilità presso le persone prescelte per l'attribuzione dell'incarico. Le dichiarazioni sono state annualmente rinnovate e pubblicate.

<b>Azioni previste dal Piano Triennale Trasparenza e Integrità</b>	az. 19-20
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Performance</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Raccolta e pubblicazione dei dati relativi alla valutazione della performance e alla distribuzione dei premi al personale
<b>Prodotto</b>	Pubblicazione aggiornamento tempestivo in caso di nuovi accordi riguardo all'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e distribuiti, dei criteri definiti nei sistemi di misurazione e valutazione della performance per l'assegnazione del trattamento accessorio e i dati relativi alla sua distribuzione, in forma aggregata, nonché i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità.
<b>Indicatore</b>	Binario SI/NO
<b>Target</b>	100%
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale Avvocati distrettuali
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio II Organizzazione e Metodo
	Avvocature distrettuali

<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> Aggiornata la pubblicazione dei dati relativi ai premi collegati alla Performance stanziati e distribuiti.
-------------------------------	---

<b>Azioni previste dal Piano Triennale Trasparenza e Integrità</b>	<b>AZIONE N. 46</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Pubblicazione dei rilievi, ancorché non recepiti, della Corte dei Conti riguardanti l'organizzazione e l'attività delle amministrazioni stesse e dei loro uffici.</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	Comunicazione tempestiva al Responsabile della Trasparenza dell'esistenza di rilievi della Corte dei Conti ai fini della loro pubblicazione. L'obbligo è stato innovato a seguito di modifica dell'art. 31 del d.lgs. n. 33/2013.
<b>Prodotto</b>	Pubblicazione dei rilievi della Corte dei Conti.
<b>Indicatore</b>	Binario SI/NO
<b>Target</b>	Verifica semestrale eventuali rilievi da pubblicare
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio I AA.GG. e Personale
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b> Assenza di rilievi della Corte dei Conti da pubblicare.

<b>Formazione per promuovere la cultura della legalità e della prevenzione della corruzione nell'Avvocatura dello Stato</b>	<b>5.11.2. PTPC 2016-2018</b>
---	-------------------------------

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Formazione generale e specialistica su anticorruzione, etica e legalità</b>
<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Erogazione formazione al personale destinatario della formazione specialistica, individuato nel P.T.P.C.</li> <li>b) Erogazione di formazione generale ai dipendenti dell'Avvocatura</li> <li>c) Rispetto tempistica prevista</li> <li>d) Indagine sul livello di soddisfazione dei partecipanti</li> <li>e) Indagine volta alla verifica che quanto appreso sia stato utilizzato/accettato nel contesto lavorativo</li> </ul>
<b>Prodotto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ore di formazione erogate</li> <li>b) Numero persone formate</li> <li>c) Completamento del programma di formazione entro il triennio di vigenza del P.T.P.C.</li> <li>d) Somministrazione di apposito questionario al termine del percorso formativo</li> <li>e) Studio di fattibilità</li> </ul>
<b>Indicatore</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) n. ore di formazione erogate su n. ore previste</li> <li>b) percentuale di personale formato</li> <li>c) Binario SI/NO</li> <li>d) Binario SI/NO</li> <li>e) Binario SI/NO</li> </ul>
<b>Target</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) 100% nel triennio</li> <li>b) 100% nel triennio</li> <li>c) 100% nel triennio</li> <li>d) entro il 2016</li> <li>e) al termine della formazione</li> </ul>
<b>Area dirigenziale preposta</b>	Segretario Generale
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio II Organizzazione e Metodo
	Uffici AGS
	Avvocature distrettuali
<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<p><b>Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%</b></p> <p>Erogata formazione specialistica per responsabili e referenti; realizzato in proprio ed erogato in e-learning un programma di formazione generale sull'etica e la legalità e sulla prevenzione della corruzione.</p>

### **3.4. Obiettivi individuali**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, adottato con decreto dell'Avvocato Generale 12622/2013, pone in strettissimo collegamento la performance organizzativa con la performance individuale, in quanto la valutazione del raggiungimento degli obiettivi conseguiti da una unità organizzativa determina un punteggio attribuibile al dipendente appartenente alla medesima struttura.

Con Circolare 41/2016 alle Avvocature distrettuali e agli Uffici dell'Avvocatura Generale dello Stato sono stati attribuiti gli obiettivi operativi a tutte le strutture dell'Avvocatura dello Stato, in coerenza con gli obiettivi fissati nel Piano della Performance 2016-2018 e con il Piano Triennale di prevenzione della corruzione e con il Programma triennale della Trasparenza.

I risultati conseguiti dalle strutture sono stati misurati e valutati dal Nucleo di Valutazione, secondo la metodologia prevista dal Sistema di Misurazione e Valutazione, adottato con il D.A.G sopra citato.

All'esito della verifica dei risultati della performance organizzativa, è stata effettuata la valutazione della performance del personale amministrativo, ottenuta sommando il punteggio attribuito dal Nucleo di Valutazione alla struttura di appartenenza con il punteggio individuale assegnato dal Dirigente di riferimento (Segretario Generale o Avvocato Distrettuale) per il rendimento professionale.

Non sono stati individuati obiettivi da realizzare individualmente.

Il collegamento con il sistema premiale è garantito attraverso la corresponsione del salario di produttività (facente capo al Fondo Unico di Amministrazione, in misura non inferiore al 70% delle risorse di ciascuna sede, attraverso la contrattazione integrativa) a ciascun dipendente sulla base della valutazione individuale conseguita.

Nella sezione di "Amministrazione Trasparente/Performance" sono pubblicati i dati relativi alla valutazione della performance e alla distribuzione dei premi al personale (art. 20 d.lgs n. 33/2013); in particolare sono pubblicati (l'ultimo aggiornamento riguarda l'anno 2015):

- Ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati
- Ammontare dei premi effettivamente distribuiti

- Entità del premio mediamente conseguibile
- Distribuzione del trattamento accessorio, in forma aggregata
- Grado di differenziazione dell'utilizzo della premialità

#### **4. Risorse, efficienza ed economicità**

Le risorse messe a disposizione dell'Avvocatura dello Stato negli ultimi esercizi finanziari (ricordiamo che dal 2000 l'Avvocatura è entrata a far parte del bilancio del Ministero dell'Economia e delle Finanze), sono stati assolutamente insufficienti, e tali da determinare riduzione o rinvio ad anni successivi della realizzazione di taluni progetti informatici e non; per quanto riguarda la formazione del personale, i vincoli di bilancio consentono di realizzare quasi esclusivamente programmi di formazione in ambiti in cui vigono obblighi di legge.

Anche la provvista e il ricambio generazionale del personale hanno subito e subiscono gravissime limitazioni, e sono rinviate *sine die* le più volte sollecitate riforme organizzative, non ultima quella dell'istituzione del ruolo dirigenziale amministrativo.

Tra le amministrazioni dello Stato l'Avvocatura è l'unica a non disporre di un ruolo dirigenziale amministrativo: alle funzioni dirigenziali assolvono gli avvocati dello Stato che ricoprono gli incarichi di Segretario Generale ed Avvocato distrettuale.

L'assenza del ruolo dirigenziale è del tutto anacronistica alla luce dell'affermarsi nell'ordinamento dei principi gestionali cui le amministrazioni devono ispirare il proprio operato, e delle nuove responsabilità che le norme attribuiscono ai dirigenti in ordine al conseguimento dei risultati e valutazione della performance del personale.

Il ricambio nel ruolo degli avvocati e procuratori è da qualche anno assoggettato ai vincoli assunzionali generali, che impongono l'autorizzazione preventiva a bandire i concorsi e l'autorizzazione ad assumere vincitori ed idonei dei medesimi concorsi.

La cessazione simultanea di numerosi Avvocati dello Stato, per l'abolizione del trattenimento in servizio disposto dall'art. 1 del D.L. n. 90 del 2014, conv. in L. 114 del 2014, è stata in parte compensata dall'assunzione di 17 nuovi avvocati dello Stato e di 24

procuratori. È tuttora in corso il concorso per l'assunzione di dieci Procuratore dello Stato, bandito con D.A.G. 15 luglio 2016.

Per quanto riguarda il personale amministrativo, è completamente venuta meno la possibilità di fare nuovi concorsi, per l'imposizione del preventivo esperimento della mobilità sui posti disponibili. Il reclutamento avviene pertanto prevalentemente attraverso l'istituto del comando da altre amministrazioni, e con il successivo consolidamento nei ruoli dei comandati.

Ne consegue il progressivo invecchiamento del personale amministrativo, per l'assenza di ricambio generazionale<sup>2</sup>

Peraltro la dotazione organica risulta insufficiente a coprire le necessità dell'Istituto.

Si rappresenta, di seguito, la ripartizione della dotazione organica del personale non togato.

<b>Area Terza - Funzionari</b>	<b>Dotazione organica</b>
Funzionario amministrativo	54
Funzionario legale	76
Funzionario informatico	5
<b>Totale</b>	<b>135</b>
<b>Area Seconda - Collaboratori</b>	
Collaboratore informatico	12
<b>Totale</b>	<b>12</b>
<b>Area Seconda - Assistenti</b>	
Assistente amministrativo	94
Assistente legale	372
<b>Totale</b>	<b>466</b>
<b>Area Seconda - Addetti</b>	
Addetto amministrativo	134
<b>Totale</b>	<b>134</b>
<b>Area Prima -</b>	

---

<sup>2</sup> Nel 2016 l'età media del personale amministrativo di ruolo risulta essere di 55 anni e ben il 20% del medesimo personale è costituito da dipendenti over 60.

<b>Ausiliari</b>	
Ausiliario	131
Totale	131
<b>Totale complessivo</b>	<b>878</b>

I funzionari legali sono il 56,3% dei funzionari  
 Gli assistenti legali sono il 79,8% degli  
 assistenti

La capacità di spesa ed investimento dell'Istituto rappresentano una criticità che sembra destinata ad aggravarsi.

I ripetuti tagli di bilancio ostacolano il regolare aggiornamento dei sistemi, degli applicativi gestionali e delle dotazioni strumentali, indispensabile per stare al passo con l'evoluzione tecnologica e per le necessità di adeguamento alle modifiche normative.

L'Avvocatura dello Stato gestisce una ingente mole di lavoro: più di 750.00 sono stati i nuovi affari legali tra il 2012 e il 2016.

Registra una percentuale di completa vittoria intorno al 70% delle cause patrocinata e ogni causa - quale che sia la sua durata ed il numero dei gradi di giudizio nel suo complesso - costa in media allo Stato circa 800 euro, ossia un decimo rispetto al costo di mercato. Nonostante l'ingente mole di lavoro, ed un organico largamente insufficiente, l'efficienza dell'Istituto è quindi rimasta costante nel tempo.

## **5. Pari opportunità e bilancio di genere**

L'Amministrazione ha da sempre considerato la dimensione delle pari opportunità: basti pensare che il primo Comitato Pari Opportunità è stato costituito nel lontano 1980.

Ad ogni scadenza quadriennale il CPO è stato rinnovato ed è confluito, il 29 marzo 2011, in ottemperanza alla L.183/2010, nel "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" - ricostituito nel 2015, allo scadere del quadriennio -.

L'Amministrazione dal 2008 trasmette annualmente, in ottemperanza alla direttiva 23 maggio 2007 del Dipartimento per i diritti e le Pari opportunità "Misure per attuare parità



e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche”, ai Dipartimenti delle Pari Opportunità e della Funzione Pubblica, un modulario (format) contenente informazioni sul personale e sulle iniziative intraprese per attuare le pari opportunità.

Con decreto del Segretario Generale, adottato in data 15 gennaio 2014, è stata disciplinata la modalità di consultazione del CUG sulle materie di sua competenza; ai sensi di detto provvedimento il Comitato viene annualmente sentito prima dell’adozione del Piano della Performance e della connessa programmazione degli obiettivi.

Su impulso del Comitato Unico di Garanzia, è stato inserito nel Piano della Performance 2015-2017, uno specifico obiettivo inerente al tema della conciliazione vita privata-vita lavorativa nel cui ambito avrebbe dovuto portarsi a compimento uno studio, alla luce delle imminenti innovazioni legislative (direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri - ai sensi dell’art. 14 della legge 124/2015 - e Legge sul lavoro agile).

L’obiettivo, non realizzato nel 2015, essendo rimaste in itinere le attese innovazioni, è stato riproposto nel Piano della Performance 2016-2018.

Nel corso del 2016 rappresentanti dell’Amministrazione hanno partecipato agli incontri organizzati dal Dipartimento della Funzione Pubblica per mettere in luce, attraverso il confronto dei partecipanti appartenenti a varie amministrazioni, aspetti salienti e criticità inerenti all’utilizzo di forme di lavoro a distanza (telelavoro, *smart-working*).

## **6. Il processo di redazione della relazione sulla performance**

Il processo seguito nella redazione della presente Relazione è conforme alla disciplina dettata dal D.lgs 150/2009, con le specificità della propria struttura organizzativa.

### **6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità**

Il processo di redazione della Relazione sulla performance è stato coordinato dal Segretario Generale con il supporto dell’Ufficio II Organizzazione e Metodo dell’Avvocatura dello Stato, acquisita dal Nucleo di Valutazione la relazione sulla realizzazione degli obiettivi operativi assegnati alle strutture nell’anno 2016, di seguito meglio illustrata.

All'esito della valutazione della performance organizzativa il Nucleo di Valutazione ha rappresentato agli organi di vertice dell'Istituto (Avvocato Generale e Segretario Generale) la procedura seguita per la misurazione e valutazione e i risultati conseguiti.

Nella relazione è stato richiamato, per quanto concerne la metodologia, il Sistema di misurazione e valutazione dell'Avvocatura dello Stato di cui al D.A.G. 12622/2013, sono state esposte le difficoltà tecniche e organizzative riscontrate e sono stati rappresentati i risultati conseguiti, struttura per struttura.

Con Circolare n. 32 del 16 giugno 2017, il Segretario Generale ha esposto agli Avvocati Distrettuali, ai Preposti e agli Uffici dell'Avvocatura Generale e alle Organizzazioni sindacali i risultati del ciclo della performance del 2016.

Raccolte tutte le informazioni, l'Ufficio II Organizzazione e Metodo (su impulso del Segretario Generale) si è occupato della stesura della Relazione. L'adozione della Relazione da parte dell'Avvocato Generale, sentiti il Segretario Generale e il Nucleo di Valutazione, è il momento conclusivo del processo.

Si rappresentano sinteticamente in tabella le fasi seguite in ordine di sequenza:

Responsabilità	Attività
Nucleo di Valutazione	Relazione sul ciclo della performance ai vertici (S.G. e A.G.)
Segretario Generale	Informazione alle OO.SS. e coinvolgimento dei vertici dell'Istituto e del Comitato Unico di Garanzia in sede di definizione del Piano; Informazione sugli esiti della misurazione e valutazione della performance agli Avvocati Distrettuali, ai Preposti e alle OO.SS.
Ufficio II Organizzazione	Redazione Relazione sulla Performance
Avvocato Generale	Adozione della Relazione con decreto

## 6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

Il “Ciclo della performance”, quale delineato dal d.lgs. n. 150/2009, si articola in più fasi, che vanno dalla definizione e assegnazione degli obiettivi, alla realizzazione e relativo monitoraggio, alla misurazione, valutazione e rendicontazione dei risultati.

Queste fasi hanno, di norma, uno sviluppo pluriennale, che comporta che la definizione degli obiettivi sia iniziata l’anno precedente a quello della loro realizzazione, e che la rendicontazione dei risultati avvenga nell’anno successivo alla realizzazione, in un ciclo continuo e regolare.

Nel 2016 è stato confermato il “Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale amministrativo dell’Avvocatura dello Stato”, adottato con D.A.G. 8/7/2013, che muovendo dalla analisi dei risultati dell’azione amministrativa, approda all’assegnazione di un punteggio e di un premio individuale.

Come per gli anni precedenti, è stato necessario raccordare tutte le azioni del Piano della Performance con le strategie delineate dal primo Piano triennale di prevenzione della corruzione e dell’annesso Programma triennale di trasparenza e integrità. Al tema della cultura organizzativa improntata al risultato, al merito e alla premialità, già assimilato da tutti gli operatori, si è aggiunta la massima attenzione alla trasparenza, alla legalità, alla buona amministrazione, elementi peraltro sempre presenti nell’azione amministrativa dell’Avvocatura dello Stato.

Per consolidare tale cultura è stato dato corso nel 2016 alla formazione generale, rivolta a tutti i lavoratori, in tema di prevenzione della corruzione.

I risultati di tale formazione, svoltasi in modalità e-learning, sono stati soddisfacenti, in quanto gran parte del personale ha risposto positivamente al test finale di apprendimento.

L’attenzione delle strutture amministrative agli obiettivi di performance e all’attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza è stata massima anche nell’anno di interesse, nonostante le difficoltà ampiamente sopra descritte, a dimostrazione di una costante maturità del corpo amministrativo.

Sono di seguito rappresentati i punti di forza e i punti di debolezza del ciclo di gestione della performance 2016.

Punti di forza:

- piena adesione dei vertici amministrativi alla programmazione e realizzazione degli obiettivi;
- integrazione con il ciclo di bilancio. Le note integrative 2016 al bilancio di previsione hanno individuato, quali obiettivi cardine dell'Avvocatura dello Stato, la spending review e la digitalizzazione degli atti. I medesimi rappresentano obiettivi strategici del Piano della Performance, da cui si diramano gli obiettivi operativi. La realizzazione di tali obiettivi, misurata dal Nucleo di Valutazione a chiusura del ciclo della Performance, è stata rappresentata nel rendiconto al Bilancio 2016.
- completo coinvolgimento delle strutture periferiche dell'Amministrazione nell'attività di programmazione e realizzazione degli obiettivi;
- coinvolgimento del Comitato Unico di Garanzia;
- efficienza della banca dati e adeguatezza degli applicativi informatici;
- competenza e responsabilità del personale amministrativo nel perseguimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza.

Punti di debolezza:

- eccessiva concentrazione di adempimenti a carico dell'amministrazione, anche in seguito all'entrata in vigore del D.lgs 97/2016, che ha mutato il quadro normativo di riferimento in tema di trasparenza e anticorruzione, e del nuovo codice degli appalti.
- assenza del ruolo dirigenziale, su cui fa perno tutto il sistema delineato dal d.lgs. n. 150/2009;
- assenza di un sistema di controllo di gestione per la verifica dei risultati;
- ciclo degli obiettivi più "top down" che "bottom up". La gravosità degli impegni istituzionali, unita alla scarsità delle risorse, non consentono il ciclo completo degli obiettivi. Il ciclo muove dalla direttiva del vertice politico, con un coinvolgimento successivo delle strutture.
- difficoltà ad adeguare gli assetti organizzativi e tecnologici interni alle procedure di lavoro imposte dal processo telematico.

**Allegato 1 - Obiettivi Piano Performance 2016-2018**

Obiettivi Piano Performance 2016-2018						
obiettivi della attività amministrativa	Obiettivo operativo	Indicatore	Strutture interessate	Target	Grado di realizzazione dell'obiettivo 2016 <sup>3</sup>	
Gestione delle risorse umane	A.1.	Attuazione degli adempimenti richiesti dalle disposizioni governative e per l'eventuale ingresso di personale dalle province e da altre amministrazioni pubbliche. Fase annuale di obiettivo triennale	Procedure di mobilità portate a compimento rispetto ai posti disponibili in presenza di personale che ha prestato assenso al trattamento	Ufficio I AA.GG. e Personale Ufficio Tratt.econ. p.e. Avvocature distrettuali	100% nel 2016 Per gli anni successivi il target sarà definito in coerenza con le indicazioni del Governo	100%
	A.2.	Verifica della adeguatezza della dotazione organica rispetto alle esigenze organizzative e ai carichi di lavoro e delle necessità di reclutamento per la migliore funzionalità degli uffici centrali e periferici.	Binario SI/NO	Ufficio I AA.GG. e Personale Ufficio II Organiz. e Metodo Ufficio trattamento economico personale amministrativo	100%	100%
	A.3.	Determinazione di criteri generali in materia di orario coerenti con la normativa vigente, cercando di coniugare le esigenze istituzionali con necessità di conciliazione vita privata-vita lavorativa e di salvaguardia del benessere organizzativo.	Binario SI/NO	Ufficio I AA.GG. e Personale Ufficio II Organizzazione e Metodo Avvocature distrettuali	100%	96%
	A.4.	Promuovere la conciliazione vita privata-vita lavorativa e il benessere organizzativo Fase annuale di obiettivo triennale	Binario SI/NO	Ufficio I AA.GG. e Personale; Uff. III Ragioneria; Ufficio Tratt.economico pers.amm.vo; Uff. X Ced Ufficio II Organizzazione e Metodo	avvio entro il trimestre successivo alla definizione delle linee guida o di indirizzo per le pubbliche amministrazioni, mediante costituzione di gruppo di studio composto da rappresentanti delle strutture coinvolte; eventuale somministrazione questionari al personale	100%
Gestione del bilancio e delle risorse finanziarie	B.1.1.	Prosecuzione dei programmi di <i>spending review</i> per razionalizzare le spese, ricercando soluzioni economicamente più vantaggiose. Utilizzo degli strumenti di acquisto messi a disposizione da Consip. Fase annuale di obiettivo triennale.	% media	Ufficio III Ragioneria, Uffici AGS che agiscono quali stazioni appaltanti, Avvocature distrettuali	30% nel 2016, 35% nel 2017, 40% nel 2018	96%
	B.1.2.	Prosecuzione dei programmi di <i>spending review</i> per razionalizzare le spese, ricercando soluzioni economicamente più vantaggiose. Riconferma obiettivo triennale.	Variazioni compensative	Ufficio III Ragioneria Avvocature distrettuali	Chiusura a fine anno del bilancio utilizzando tutte le risorse disponibili	80%

<sup>3</sup> La percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo deve essere interpretata alla luce delle note illustrative contenute nelle schede di cui al § 3.3.

**Allegato 1 - Obiettivi Piano Performance 2016-2018**

Obiettivi Piano Performance 2016-2018						
obiettivi della attività amministrativa	Obiettivo operativo		Indicatore	Strutture interessate	Target	Grado di realizzazione dell'obiettivo 2016 <sup>3</sup>
	B.2	Razionalizzazione degli spazi degli uffici e degli archivi. Riconferma obiettivo triennale.	Piena operatività delle Commissioni di scarto, valutata attraverso determinazioni di scarto/conservazione almeno semestrale. Percentuale di riduzione degli spazi occupati valutata al 31/12/2016.	Ufficio III Ragioneria Uffici AGS che detengono archivi, Avvocati distrettuali Presidenti Commissioni di scarto Avvocature distrettuali,	100% scarto deliberato entro l'anno, ulteriore riduzione spazi occupati	80%
	B.3	Riduzione delle spese per locazione passiva di immobili. Fase annuale di obiettivo triennale	Richieste trattate	Ufficio III Ragioneria Ufficio IV Economato Avvocature Distrettuali	Valutazione entro il 31/12/2016	100%
Sviluppo della digitalizzazione e l'uso della PEC nei processi di lavoro e nelle comunicazioni	C.1	Prosecuzione del programma di digitalizzazione degli atti e documenti trattati dall'Avvocatura dello Stato e nella cooperazione telematica con le amministrazioni patrocinate e con gli organi di giustizia. Applicazione al processo telematico. Riconferma obiettivo triennale.	Documenti digitali caricati in NNSI sul totale dei documenti protocollati. Regolare operatività del deposito telematico e degli altri adempimenti processuali obbligatori.	Ufficio V Archivio e impianto, Ufficio VI Collaborazione professionale, Ufficio VII Esterno e Agenda, Ufficio X CED Avvocature distrettuali	100% dei depositi telematici eseguiti con successo, target note integrative al Bilancio: documenti digitali caricati nel sistema gestionale interno sul totale dei documenti protocollati 80% nel 2016, 84% nel 2017, 88% nel 2018.	100%
	C.2	Prosecuzione utilizzo procedure gestionali di trattamento delle comunicazioni che pervengono via PEC, ed estensione della modalità di trasmissione via PEC alle comunicazioni inviate dall'Avvocatura. Riconferma obiettivo triennale.	Messaggi di PEC in ingresso trattati attraverso NNSI sul totale dei messaggi PEC in ingresso. Documenti telematici in ingresso e in uscita trattati attraverso @x@. Percentuale della trasmissione via PEC sul totale della corrispondenza in uscita.	Uffici AGS Avvocature distrettuali	Ricezione e trasmissione via @x@ di documenti legali secondo gli accordi di cooperazione. Esclusiva trasmissione via PEC delle richieste rapporto. Target note integrative al Bilancio: Messaggi PEC in ingresso trattati attraverso il sistema gestionale interno; trasmissione via PEC corrispondenza in uscita 70% nel 2016, 75% nel 2017, 80% nel 2018.	100%
	C.3.	Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione delle banche dati degli affari legali. Riconferma obiettivo triennale	Richieste trattate	Ufficio X CED	100%	100%

**Allegato 1 - Obiettivi Piano Performance 2016-2018**

Obiettivi Piano Performance 2016-2018						
obiettivi della attività amministrativa	Obiettivo operativo		Indicatore	Strutture interessate	Target	Grado di realizzazione dell'obiettivo 2016 <sup>3</sup>
	C.4	Gestione informatizzata mediante acquisizione on line delle domande di partecipazione al nuovo concorso per procuratore dello Stato. Obiettivo annuale	Binario SI/NO	Ufficio X CED Ufficio I° AA.GG. e Personale	100%	100%
	C.5	Digitalizzazione dei procedimenti amministrativi e dei provvedimenti amministrativi. Gestione documentale e conservazione degli atti amministrativi. Fase annuale di obiettivo triennale.	Avvio nuove modalità organizzative entro la scadenza prevista; progressivo sviluppo delle necessarie funzionalità/regolamentazioni per classificazione e conservazione	Ufficio X CED, Responsabile gestione documentale, Uffici amministrativi AGS Avvocature Distrettuali	Ricognizione dei documenti e dei procedimenti coinvolti e prima sperimentazione delle procedure entro il 12 agosto 2016, secondo disposizioni impartite al personale interno e alle Avvocature distrettuali. Avvio degli approfondimenti relativi al sistema di classificazione e di conservazione entro il 2016	100%
Collaborazione al personale togato	D.1.	Riduzione dei tempi di lavorazione degli atti e dei documenti riferiti agli affari legali. Riconferma obiettivo triennale.	Riduzione dei tempi di completamento: dall'attuale situazione ad un massimo di tre giorni lavorativi per gli affari non urgenti.	Ufficio V Archivio e Impianti Ufficio X CED Ufficio II Organizzazione e Metodo	Completamento entro 3 gg. lavorativi, fatta salva l'immediata lavorazione per gli affari urgenti, delle registrazioni in NSI della PEC in ingresso per l'80% della corrispondenza entro il 31/12/2016. Verifica periodica dell'andamento dell'attività.	100%
	D.2.	Realizzare idonee proposte formative per consolidare il modello organizzativo orientato alla gestione documentale e basato sulla flessibilità operativa e per fornire un supporto più efficiente ed avanzato al personale togato.	Programmi formativi dedicati al personale di area legale o addetto all'area legale, da realizzare in modalità e-learning con verifica finale dell'apprendimento. Contributo degli uffici interessati alla definizione della formazione per la definizione dei programmi	Uffici preposti alla organizzazione della formazione: Ufficio I AA.GG., Ufficio II Organizzazione, Ufficio X CED, Uffici destinatari della formazione: V, VI,VII,VIII; Avvocature Distrettuali	Realizzazione moduli entro il 31/12/2016.	100%
	D.3	Uniformare l'attività di recupero degli onorari e renderla maggiormente efficiente, avvalendosi di Equitalia S.p.A. per il servizio di riscossione. Prosecuzione di obiettivo triennale	Percentuale di parcelle inserite nei ruoli di debitori Equitalia rispetto al numero di titoli esecutivi notificati. Acquisizione stato di realizzazione al 30/6/2016 e al 31/12/2016.	Ufficio VII Liquidazione Avvocatura Generale e Uffici liquidazione delle Avvocature distrettuali	80% nel 2016	80%

**Allegato 1 - Obiettivi Piano Performance 2016-2018**

Obiettivi Piano Performance 2016-2018						
obiettivi della attività amministrativa	Obiettivo operativo		Indicatore	Strutture interessate	Target	Grado di realizzazione dell'obiettivo 2016 <sup>3</sup>
Promuovere l'immagine dell'Istituto	E.1.	Proseguire nella realizzazione di "flash informativi" sull'attività e sulle più rilevanti questioni giuridiche trattate dall'Avvocatura Generale e dalle Avvocature distrettuali da pubblicare sul sito Internet e divulgare ai media. Riconferma obiettivo triennale	Binario SI/NO	Ufficio IX Documentazione Giuridica, Segreteria Particolare Avvocato Generale, Segreteria Segretario Generale, Ufficio X CED, Avvocature distrettuali	Pubblicazione delle informazioni curando tempestività ed aspetto grafico. Inserire notizie di fonte distrettuale.	100%
	E.2.	Individuare ed organizzare la c.d. "Giornata della Trasparenza" nell'ambito della quale dovranno essere rappresentate, oltre al Piano e alla Relazione sulla Performance, anche le iniziative avviate per promuovere la cultura della legalità e delle pari opportunità.	Binario SI/NO	Gruppo di Lavoro	Costituzione gruppo di lavoro entro il 2016	50%
Emanare disposizioni volte ad assicurare la certezza dei tempi dei procedimenti	F.1.	Individuazione e descrizione dei procedimenti amministrativi, sia al fine di garantire l'efficienza delle prestazioni, sia come strumento di prevenzione della corruzione.	Binario SI/NO	Uffici I ,II,III,IV,IX,X, Uff.Tratt. econ. Personale amm.vo , Uff. Tratt. econ. Avvocati e procuratori	Conclusione della ricognizione dei procedimenti amministrativi da parte di tutte le unità organiche interessate entro fine 2016.	100%
	F.2.1	Individuazione e descrizione dei procedimenti amministrativi, sia al fine di garantire l'efficienza delle prestazioni, sia come strumento di prevenzione della corruzione.	Percentuale processi di lavoro esaminati e convalidati rispetto al totale dei processi di lavoro mappati	Ufficio II Organizzazione e Metodo Uffici Avvocatura Generale Avvocature distrettuali	60% dei processi esaminati e convalidati entro il 15 ottobre 2016, 100% entro il 31/1/2017	100%
F.2.2	Individuazione e descrizione dei procedimenti amministrativi, sia al fine di garantire l'efficienza delle prestazioni, sia come strumento di prevenzione della corruzione.	Percentuale schede di valutazione compilate rispetto al totale dei rischi inerenti ai processi di lavoro mappati	Ufficio II Organizzazione e Metodo, Uffici Avvocatura Generale, Avvocature distrettuali	40% di schede di valutazione compilate entro il 2016, 60% entro il 31/1/2017, 100% entro il 30/6/2017.	100%	



## Allegato 2 - Tabella documenti del ciclo di gestione della performance anno 2016

<b>Documento</b>	<b>Decreto di adozione</b>	<b>Link documento</b>
Sistema di misurazione e valutazione	Decreto Avvocato Generale 12622/2013	<a href="http://www.avvocaturastato.it/node/778">http://www.avvocaturastato.it/node/778</a>
Piano della Performance 2016-2018	Decreto Avvocato Generale 12993/2016	<a href="http://www.avvocaturastato.it/node/4635">http://www.avvocaturastato.it/node/4635</a>
Piano Triennale Prevenzione Corruzione 2016-2018	Decreto Avvocato Generale 12913/2016	<a href="http://www.avvocaturastato.it/node/779">http://www.avvocaturastato.it/node/779</a>
Programma Triennale Trasparenza e integrità 2016-2018	Decreto Avvocato Generale 12913/2016	<a href="http://www.avvocaturastato.it/node/779">http://www.avvocaturastato.it/node/779</a>