



## **Relazione sulla Performance anno 2013**

## INDICE

1. Presentazione della relazione.....	3
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni.....	4
2.1. Il contesto esterno di riferimento .....	4
Gli “ <i>stakeholder chiave</i> ” .....	8
I “clienti” .....	9
Gli organi giurisdizionali.....	9
2.2. L’Amministrazione .....	10
2.3. I risultati raggiunti .....	13
2.4. Le criticità e le opportunità.....	14
3. Obiettivi: Risultati raggiunti e scostamenti.....	15
3.1. Albero della performance .....	15
3.2. Obiettivi strategici.....	15
3.3. Obiettivi operativi .....	18
3.4. Obiettivi individuali.....	43
4. Risorse, efficienza ed economicità .....	44
5. Pari opportunità e bilancio di genere.....	47
6. Il processo di redazione della relazione sulla performance .....	47
6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità.....	48
6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance .....	49
ALLEGATO 1: Prospetto relativo alle pari opportunità .....	51
ALLEGATO 2: Tabella obiettivi strategici .....	53
ALLEGATO 3: Tabella documenti del ciclo di gestione della performance: .....	56

## **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 2013.

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 stakeholders 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 quale sintesi di un processo dinamico, condiviso e partecipato.

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), l'Avvocatura dello Stato presenta la propria Relazione sulla performance dell'anno 2013, adottata dall'Avvocato Generale dello Stato dopo essere stata definita in collaborazione con i vertici dell'Istituto, che si ispira ai principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti, partecipazione e coerenza interna ed esterna.

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

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

I fattori esterni che hanno influenzato l'azione amministrativa nel corso del 2013 attengono principalmente alla progressiva, costante restrizione delle risorse finanziarie a disposizione dell'Istituto anche per effetto del D.L. 95/2012 (c.d. spending review), alla limitazione del turn over e al contesto normativo che regola la giustizia e in particolare l'avvio del processo telematico. I vincoli al turn over, esteso dal 2013 anche al personale togato, hanno fortemente limitato la provvista di nuove forze tanto necessarie all'Istituto.

Con la legge di stabilità 2013 è venuta meno la deroga al regime assunzionale del turn over già vigente per il personale togato e l'Avvocatura dello Stato è stata autorizzata ad effettuare, in aggiunta alle facoltà assunzionali previste dalla normativa vigente, ulteriori assunzioni di Avvocati dello Stato, entro il limite di spesa pari a euro 272.000 a decorrere dall'anno 2013.

Con la legge di stabilità 2014 l'Avvocatura dello Stato è stata autorizzata ad effettuare, in aggiunta alle facoltà assunzionali previste dalla normativa vigente e sempre nel rispetto del ruolo organico vigente, ulteriori assunzioni di procuratori dello Stato entro il limite di spesa di euro 845.000 a decorrere dall'anno 2014. Dal concorso, inizialmente bandito per 3 posti, sono stati reclutati e nominati 12 nuovi procuratori dello Stato.

Il cd. "decreto del fare", decreto-legge 21 giugno 2013, n. 69, ha recato alcune disposizioni destinate ad avere effetto sull'attività istituzionale dell'Avvocatura.

Con l'art. 84 è stato dato avvio, decorsi trenta giorni dall'entrata in vigore della legge di conversione del decreto (20 settembre 2013) all'istituto della mediazione civile e commerciale, che deve precedere l'instaurazione di una causa per le controversie su specifiche materie, e che interessa anche i giudizi in cui interviene la pubblica amministrazione. La mediazione, che è svolta da appartenenti ad appositi albi (gli avvocati sono mediatori di diritto) potrebbe non alleggerire il carico di lavoro dell'Avvocatura, in quanto la controversia può sfociare comunque in un giudizio; occorrerà del tempo per valutare se tale istituto avrà o meno effetti deflattivi sul contenzioso.

Altra norma del "decreto del fare" riguardante l'Avvocatura è prevista all'art. 73, che tratta del tirocinio formativo presso gli uffici giudiziari dei laureati in giurisprudenza: il comma 12, secondo periodo, ha previsto che lo svolgimento del tirocinio professionale per diciotto mesi presso

l'Avvocatura dello Stato costituisca titolo idoneo per l'accesso al concorso per magistrato ordinario.

La norma non è stata confermata dalla legge di conversione 9 agosto 2013, n. 98, ma è stata recentemente riproposta, in identico testo, nell'art. 50 del decreto-legge 24/6/2014, n. 90. Tale riconoscimento nobilita l'Avvocatura, in quanto attesta l'alto valore formativo della pratica forense svolta all'interno dell'Istituto e la particolare selettività prevista per l'accesso dei giovani laureati.

Notevole impatto hanno avuto le norme di prevenzione della corruzione e di trasparenza. Tra i primi adempimenti si ricorda l'adozione, in conformità al Piano Nazionale Anticorruzione predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dall'Autorità anticorruzione, del Piano triennale di prevenzione della corruzione dell'Avvocatura dello Stato; il Piano è stato adottato dall'Avvocato Generale entro il termine fissato dalla legge al 31 gennaio 2014.

Il Piano esamina capillarmente le aree a rischio di corruzione, che sono individuate alla Legge n. 190/2012, tra le quali prioritariamente la contrattualistica e le assunzioni.

Sono individuate le misure di prevenzione, tra le quali ha importanza strategica la formazione generale sull'etica e la legalità che coinvolgerà tutto il personale.

Altra iniziativa interessante è l'organizzazione delle giornate della trasparenza e dell'anticorruzione, nelle quali l'Istituto potrà esaltare il proprio ruolo di baluardo contro la corruzione pubblica e la grande responsabilità con la quale svolge la propria funzione a tutela della collettività.

Un'altra misura importante di prevenzione, prevista dalla legge n. 190/2012, è l'adozione di un Codice di comportamento dell'amministrazione, che ha la funzione di adattare le regole di comportamento e disciplinari al contesto lavorativo del dipendente. Per gli avvocati e procuratori dello Stato la legge prevede invece l'adozione di un Codice etico. Entrambi i Codici sono stati adottati con le prescritte procedure e pubblicati nel sito dell'Avvocatura.

Per quanto riguarda la digitalizzazione, il 2013 è stato un anno importante, come ricordato dall'Avvocato Generale in occasione del suo intervento in occasione dell'inaugurazione dell'anno

giudiziario in Cassazione: da una percentuale iniziale del 3% dei documenti cartacei protocollati in ingresso, convertiti in digitale e caricati nel fascicolo elettronico, si è passati ad un complessivo 58% rilevato a fine anno. Anche in uscita si è avuto un incremento, seppure minore, dei documenti digitali acquisiti al fascicolo elettronico.

A questi risultati ha contribuito la direttiva dell'Avvocato Generale che si è tradotta in obiettivi di risultato per tutti gli uffici dell'Avvocatura, obiettivi che hanno avuto un impatto significativo sulle strutture ma hanno aperto la strada ad una reale innovazione.

Per ridurre i tempi e i costi dei processi di lavoro, la progressiva dematerializzazione della carta e l'ausilio dell'informatica costituiscono uno strumento indispensabile e prezioso per gestire l'enorme mole di contenzioso ed essere al passo con i tempi.

Con le pubbliche amministrazioni patrocinate si stanno realizzando sistemi di colloquio telematico, che elimineranno la trasmissione cartacea, se non per le residue formalità previste dall'ordinamento. Non mancano, tuttavia, i problemi: il progressivo sviluppo dell'utilizzo della posta elettronica certificata da parte delle amministrazioni patrocinate, insieme ad altri canali di trasmissione telematica di informazioni, atti e documenti, concorre alla formazione del "fascicolo elettronico" che richiede una trasformazione nel modo di lavorare e nell'organizzazione del lavoro nel suo complesso, di non facile e tempestiva realizzazione.

La creazione del fascicolo elettronico associato ed integrato al sistema della Avvocatura dello Stato è un traguardo molto ambizioso ma indispensabile se si vuole assicurare la gestione della crescente mole di lavoro (tra il 1976 e il 2010 si è avuto un incremento di oltre il 400% del contenzioso, passando da 41.000 a 190.000 nuovi procedimenti l'anno, con picchi fino a 240.000 nuovi affari legali annui), al quale purtroppo non corrisponde un proporzionale aumento del personale, cui si aggiunge la difficoltà di realizzare un concreto e continuo piano di formazione (anche considerata l'elevata età media del personale applicato nelle attività di gestione documentale).

Ad integrazione di questo progetto, è stato realizzato un progetto di cooperazione telematica con la giustizia amministrativa attivando un canale di Posta Elettronica Certificata (PEC) tra i due sistemi ed aggiornando le basi dati in tempo reale, in modo da eliminare così ogni passaggio cartaceo.

Anche con la giustizia civile si sta mettendo in atto una serie di interventi telematici per rendere sempre più automatizzato il flusso di lavoro.

Di recente è stato firmato un protocollo d'intesa per la costituzione della "Intermagistratura Telematica", un importante tavolo congiunto di tutte le magistrature (civile, amministrativa, tributaria e contabile) e dell'Avvocatura dello Stato per l'analisi e la risoluzione di problemi comuni in materia informatica.

Riuscire ad unificare, pur nel rispetto delle peculiarità di ciascuno, le procedure telematiche del mondo Giustizia vuol dire risparmiare tempo e risorse. L'obiettivo ambizioso è quello della dematerializzazione completa, al momento non ancora perseguibile per il permanere dell'obbligo dei depositi cartacei ai fini della ammissibilità dei ricorsi.

L'Istituto è in un punto nevralgico del mondo dell'Amministrazione Pubblica e la digitalizzazione di tutta la documentazione per la difesa in giudizio consentirà progressivamente l'abbandono della corrispondenza cartacea a favore di quella digitale nei rapporti con le Amministrazioni patrocinate.

L'Avvocatura dello Stato è comunque in prima linea nella sperimentazione del processo telematico, ed è già in atto il colloquio informatico con gli uffici giudiziari, sia civili che amministrativi.

E' già possibile per le amministrazioni accedere alla banca dati dell'Avvocatura per consultare i propri fascicoli di causa (sono attualmente accreditate all'accesso 72 amministrazioni che ne hanno fatto richiesta).

A partire dal 30 giugno 2014 il deposito degli atti processuali nei procedimenti civili, contenziosi o di volontaria giurisdizione, sarà solo telematico (lo dispone l'art. 16 bis del decreto legge 179/2012, modificato dalla legge di stabilità del 2013) e l'Istituto grazie agli interventi informatici realizzati, ed in progressivo affinamento, sarà in grado di ottemperare agli obblighi di legge.

Peraltro il processo civile telematico nel suo complesso si fermerà in Cassazione, presso la quale è ancora necessario eseguire depositi cartacei: questo significa per l'Avvocatura una riconversione in cartaceo di quanto fino a quel punto trattato o trattabile in digitale, con l'onere di dover

autenticare tutti i documenti da depositare. Si auspica, al riguardo, un celere adeguamento anche della Cassazione al processo telematico.

In riferimento all'esiguità delle risorse di bilancio, è da segnalare come tutti i capitoli ai quali afferisce la spesa per beni e servizi e per investimenti (informatica, impiantistica, mobili) sono largamente insufficienti: il bilancio dell'Avvocatura ha avuto a disposizione per il 2013 solo duemila euro per la formazione.

La dotazione finanziaria dell'Istituto risulta carente soprattutto se posta in comparazione con quella di altre istituzioni, quali, ad esempio, la Giustizia amministrativa (Consiglio di Stato e Tribunali amministrativi regionali) istituzione analoga all'Avvocatura per funzioni, dimensioni e diffusione territoriale. Inoltre, la Giustizia amministrativa e la Corte dei Conti sono dotate ormai da molti anni sia della dirigenza amministrativa, sia dell'autonomia finanziaria.

Sulla esiguità delle risorse finanziarie, si rimanda anche al punto 4 del presente documento.

### **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.



## **I “clienti”**

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

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

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

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

## **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”. E' vista con favore, pertanto, la delega al Governo per il riordino degli uffici giudiziari e per la riduzione degli uffici giudiziari di primo grado.

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. Il primo presidente della Corte di Cassazione ha indicato in 463 giorni la durata media di una causa in Tribunale e in 1.051 giorni la durata media dei giudizi in corte d'Appello; la durata media di un ricorso in Cassazione è di oltre 34 mesi (dati 2012); oltre sette anni per la definizione di una controversia civile che arrivi in Cassazione.

## **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 sottoindicato:

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

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

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.

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.

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.

Si riportano di seguito gli uffici, di cui all'art. 12 del d.P.R. n. 333/1995:

Ufficio I - Affari generali e personale;

Ufficio II - Organizzazione e metodo;

Ufficio III – Ragioneria;

Ufficio IV – Economato;

Ufficio V - Archivio e impianti;

Ufficio VI - Collaborazione professionale;

Ufficio VII - Attività esterna e agenda;

Ufficio VIII - Liquidazione e recupero onorari;

Ufficio IX - Documentazione giuridica;

Ufficio X - Rilevazione ed elaborazione dati - C.E.D.

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 Avvocati e Procuratori, istituiti con L. 103 del 3 aprile 1979.

Il Comitato Consultivo è sentito dall'Avvocato Generale, che lo presiede, in merito alle questioni di massima o di particolare rilevanza, nonché in merito alle direttive interne di carattere generale per il coordinamento nella trattazione degli affari contenziosi e consultivi; inoltre dirime, sentiti gli interessati, le divergenze di opinione che insorgono nella trattazione degli affari contenziosi e consultivi fra avvocati cui sono assegnati gli affari stessi; stabilisce i criteri di massima per l'assegnazione degli affari contenziosi e consultivi agli avvocati e procuratori dello Stato.

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

Il Responsabile per i sistemi informativi automatizzati, designato ai sensi del d. lgs. n. 39/1993, 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.

Il Consiglio di Amministrazione ha individuato nel Nucleo di Valutazione, integrato da personale togato ed amministrativo delle avvocature distrettuali, dal Responsabile dei servizi informativi e da esperti interni, l'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.

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

Il Nucleo di Valutazione dell'Avvocatura dello Stato, nella sua composizione allargata ad esperti, a conclusione del primo ciclo della performance avviato nel 2013 con l'adozione del Piano della Performance 2013-2015 e del Sistema di misurazione e valutazione, ha effettuato la misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato, precisamente con Circolare n. 36/2013 alle Avvocature distrettuali e con Comunicazione di Servizio n. 74/2013 agli Uffici dell'Avvocatura Generale dello Stato.

Come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione adottato con D.A.G. 8/7/2013, il Nucleo di Valutazione ha acquisito dalle strutture una prima relazione sullo stato di realizzazione degli obiettivi alla data del 15 ottobre 2013; ha poi acquisito una relazione definitiva riferita alla data del 10 dicembre 2013, nel quale le strutture hanno riferito sugli obiettivi conseguiti al termine del periodo di osservazione.

All'esito delle verifiche effettuate, si è delineato un quadro generale dei risultati assai soddisfacente: tutti gli uffici, tutte le sedi distrettuali, hanno risposto alla sollecitazione, dimostrando di aver messo in atto un grande sforzo. Con l'impegno di tutti, si è messo in moto un meccanismo di cambiamenti che consentirà, nel tempo, di ottimizzare il sistema lavorativo e organizzativo dell'Istituto, di cui ci si potrà giovare a pieno in un prossimo futuro.

Sul metodo di misurazione e valutazione seguito, si forniscono le precisazioni che seguono. 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 tradotta in un punteggio assegnato a ciascun ufficio, 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 tradotta in un punteggio assegnato a ciascuna sede, pari alla media dei punteggi attribuiti per ciascuno degli obiettivi che le avvocature sono state chiamate a realizzare; sono stati esclusi alcuni ambiti se la sede non era interessata a quel risultato.

Particolare attenzione è stata posta agli obiettivi della spending review, con riguardo alla razionalizzazione degli spazi degli uffici e degli archivi, e della digitalizzazione.

Al fine, poi, di mettere in relazione i risultati di performance delle Avvocature distrettuali e dell'Avvocatura Generale, altrimenti non comparabili, è stato preso in considerazione l'obiettivo della digitalizzazione e dell'utilizzo della PEC, con i relativi target assegnati dal Piano della Performance 2013-2015 (60% di documenti digitali in NNSI\* relativi a nuovi affari legali nel 2013; 100% di documenti digitali relativi a nuovi affari legali al termine del triennio 2013-2015 sul totale dei documenti dei nuovi AL; 100% dei messaggi di PEC in ingresso trattati attraverso NNSI\* applicativo gestionale interno; completa trasmissione via @x@ di documenti legali agli uffici di Giustizia Amministrativa del territorio nazionale secondo gli accordi di cooperazione; completo trattamento della PEC in ingresso entro l'anno; trasmissione esclusivamente via PEC delle richieste di rapporto).

**\* applicativo gestionale interno**

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

Tra gli obiettivi assegnati, alcuni sono stati particolarmente sfidanti per le strutture amministrative: in particolare il fascicolo elettronico e l'utilizzo di nuove funzionalità informatiche hanno comportato per gli uffici non poche difficoltà operative ed organizzative, anche per la sostanziale duplicazione di attività che grava su organici non sempre adeguati (Il Nucleo, in tale ambito, ha stabilito fin da subito che avrebbe operato una valutazione "ponderata", che tenesse conto delle problematiche evidenziate e del fatto che il periodo di osservazione troppo limitato poteva non essere significativo per una corretta analisi comparativa)

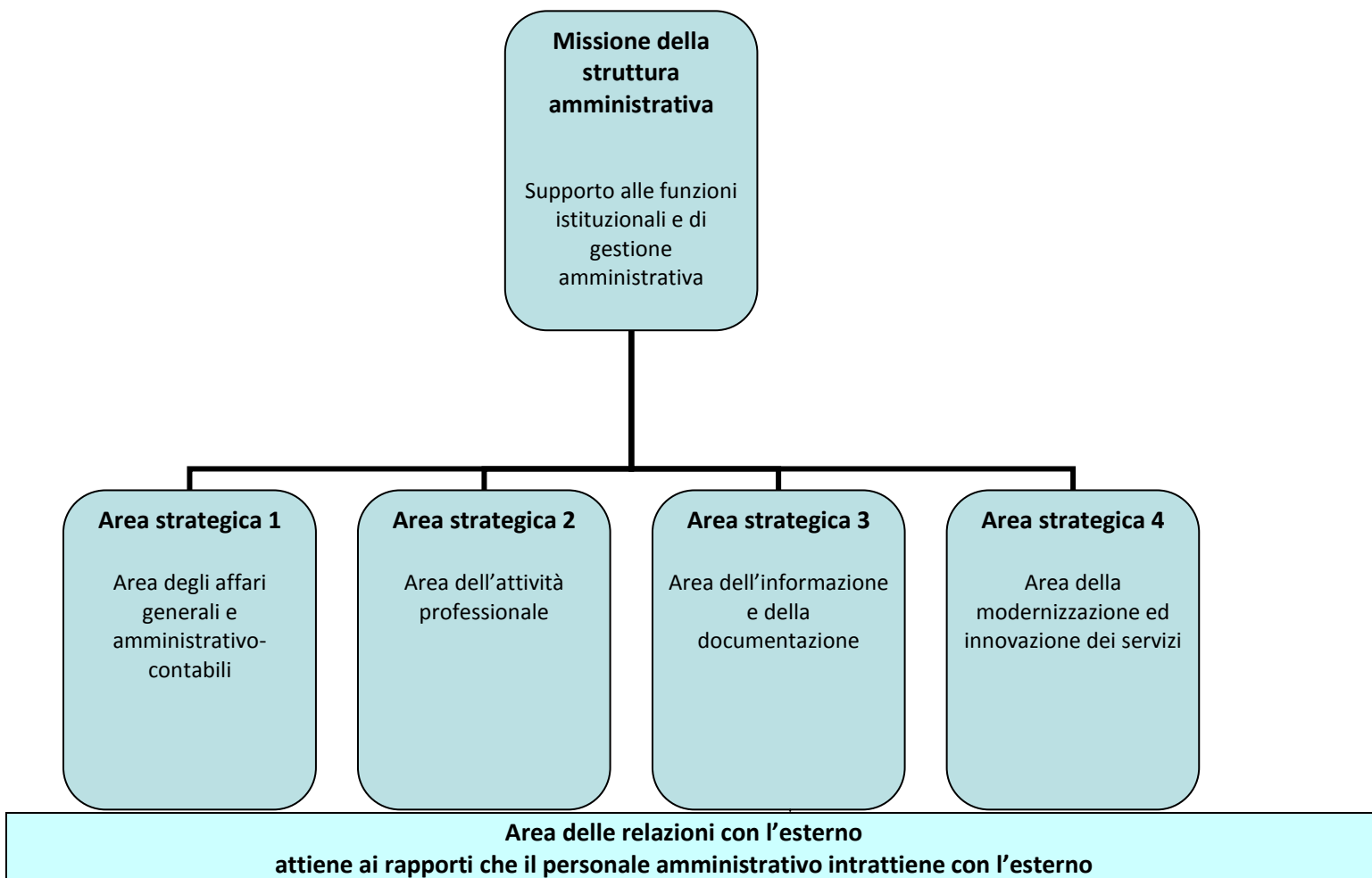
Ciò nonostante nell'anno 2013 si è riusciti, con gli attuali sistemi di protocollo e di organizzazione professionale del lavoro, a convertire in digitale il 58% dei documenti cartacei (l'obiettivo

ambizioso è quello della dematerializzazione completa, al momento non ancora perseguibile per il permanere dell'obbligo dei depositi cartacei ai fini della ammissibilità dei ricorsi).

### 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.

Molte iniziative già in atto, volte prevalentemente al miglioramento gestionale dell'Istituto con particolare riguardo ai rapporti con l'utenza (amministrazioni patrocinate) cui sono rivolti i servizi, alla razionalizzazione dei processi anche attraverso una sempre maggiore automazione e gestione informatizzata delle attività, al puntuale adeguamento dei processi di lavoro e dell'organizzazione alle innovazioni legislative e ai cambiamenti imposti dall'andamento del contenzioso, rappresentano obiettivi specifici già ampiamente assimilati dalla struttura, per i quali il personale amministrativo opera quotidianamente.

La loro rappresentazione favorisce la consapevolezza del percorso da seguire e dei traguardi da raggiungere, e consente che i risultati possano essere misurati e resi accessibili all'esterno, anche allo scopo di promuovere l'immagine dell'Avvocatura dello Stato.

Con Decreto n. 12586 del 4 aprile 2013, l'Avvocato Generale dello Stato ha assegnato alle strutture organizzative la direttiva generale per l'azione amministrativa e per la gestione per l'anno 2013, indicando gli obiettivi strategici da sviluppare e perseguire nel triennio 2013-2015:



#### **• Gestione delle risorse umane**

Nel corso del 2013, oltre a proseguire nel programma di stabilizzazione del personale comandato che opera proficuamente presso gli Uffici dell'Avvocatura, dovrà essere attuata una programmazione delle iniziative di reclutamento del personale e di turnover per soddisfare i fabbisogni degli uffici, prestando attenzione alle situazioni più critiche di carenza di personale. Sarà, inoltre, avviata una verifica della rispondenza delle dotazioni organiche al reale fabbisogno, individuando idonei criteri di valutazione.

#### **• Gestione del bilancio e delle risorse finanziarie**

Nell'anno 2013, si dovrà proseguire nei programmi di "spending review" per razionalizzare le spese, ricercando soluzioni economicamente più vantaggiose. Dovrà, inoltre, essere razionalizzata l'utilizzazione degli spazi degli uffici e degli archivi.

La programmazione di bilancio sarà gradualmente allineata con la programmazione degli obiettivi.

#### **• Controllo gestionale della attività di base delle strutture amministrative dell'Istituto**

Nel corso dell'anno dovrà essere avviato un sistema di controllo di gestione, finalizzato a monitorare le attività amministrative omogenee dell'Avvocatura Generale e delle Avvocature distrettuali.

#### **• Sviluppo della digitalizzazione e dell'uso della PEC nei processi di lavoro e nelle comunicazioni**

Nel corso del 2013, si dovrà proseguire nel programma di digitalizzazione degli atti e documenti trattati dall'Avvocatura dello Stato e nella cooperazione telematica con le amministrazioni patrocinate e con gli organi di giustizia.

Particolare attenzione dovrà essere prestata alle procedure gestionali di trattamento delle comunicazioni che pervengono via PEC, e tale modalità sarà progressivamente estesa alle comunicazioni inviate dall'Avvocatura.

Dovrà proseguirsi nell'abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione delle banche dati degli affari legali.

#### **• Emanazione di disposizioni volte ad assicurare la certezza dei tempi dei procedimenti**

Nel 2013 dovrà essere avviata una rilevazione finalizzata a definire gli standard di qualità dei più rilevanti processi di lavoro, con particolare riguardo agli aspetti della tempestività e dell'efficacia delle prestazioni.

• **Collaborazione al personale togato**

Attraverso l'uso degli strumenti informatici e sulla base di procedure di lavoro idonee al trattamento dei documenti digitali, si tenderà ad una maggiore tempestività dell'acquisizione della documentazione pervenuta da parte del personale togato e ad un generale miglioramento dei tempi di lavorazione degli atti e dei documenti riferiti agli affari legali.

Si dovrà tendere inoltre a rendere più piena ed effettiva, in coerenza con i contenuti dei profili professionali, la collaborazione del personale amministrativo al personale togato anche attraverso idonee iniziative formative.

• **Promozione dell'immagine dell'Istituto**

A partire dal 2013 dovrà essere sperimentata la 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.

### **3.3. Obiettivi operativi**

All'interno della logica di "albero della performance", per il perseguimento di ogni obiettivo strategico, delineato dalle direttive dell'organo politico per l'azione amministrativa, sono stati predisposti altrettanti piani che comprendono una serie di obiettivi operativi, per ciascuno dei quali sono definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento.

Il Piano Operativo, attraverso i suoi obiettivi, rappresenta lo strumento programmatico con cui l'Amministrazione persegue l'ottimizzazione della sua performance.

#### **PIANO OPERATIVO A. Migliorare le attività di gestione delle risorse umane**

Per l'esecuzione dell'azione amministrativa di questo Piano Operativo sono stati individuati e assegnati i seguenti obiettivi operativi:

##### **A.1 Prosecuzione del programma di stabilizzazione del personale comandato.**

*- Fase annuale di obiettivo triennale -*

Descrizione obiettivo operativo:

Dovrà essere perseguita la stabilizzazione del personale comandato che abbia operato proficuamente presso gli Uffici dell'Avvocatura dello Stato.

L'Ufficio I AA.GG. e Personale dell'AGS, responsabile del procedimento, dovrà procedere all'inquadramento nei ruoli del personale comandato in presenza delle condizioni richieste (valutazione positiva del periodo di comando, disponibilità del posto in organico, sulla osta dell'amministrazione cedente, eventuali autorizzazioni di spesa).

Per il 2013 il programma di stabilizzazione del personale comandato dovrà proseguire con i criteri sopra evidenziati, e con il limite del posto disponibile sulla sede di applicazione, onde non pregiudicare una futura rimodulazione delle piante organiche.

Particolare attenzione sarà prestata al personale comandato da molti anni che finora non ha avuto collocazione, al fine di ricercare le soluzioni più idonee.

Qualora vi siano più aspiranti al transito, sia per presenza di più comandati a fronte di un minor numero di posti, sia per limiti di budget, si procede in linea di principio in ordine di anzianità di comando.

**Prodotto previsto:**

Inquadramento nei ruoli del personale comandato in presenza delle condizioni richieste (valutazione positiva, disponibilità del posto, nulla osta amministrazione cedente, eventuali autorizzazioni di spesa)

**Indicatore:** procedimenti di inquadramento nei ruoli di personale comandato portati a conclusione

**target:** 100% (in presenza delle condizioni richieste)

**Area dirigenziale preposta:** Segretario Generale

**Risorse a consuntivo = personale applicato alle strutture coinvolte:**

- Ufficio I AA.GG. e Personale quale responsabile del procedimento
- Ufficio III Ragioneria per la collaborazione in ordine alle autorizzazioni di spesa
- Avvocature Distrettuali per la collaborazione all'istruttoria della pratica

**Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%**

Le strutture interessate alla realizzazione dell'obiettivo hanno concretizzato il prodotto richiesto nelle misure indicate dal target

**Nessuno scostamento.**

**A.2 Programmazione delle iniziative di reclutamento del personale e di turn over per soddisfare i fabbisogni degli uffici, prestando attenzione alle situazioni più critiche di carenza di personale.**

- Fase annuale di obiettivo triennale -

**Descrizione obiettivo operativo:**

La programmazione delle iniziative di reclutamento dovrà essere volta prioritariamente a dotare le sedi delle professionalità più carenti, con attenzione - per quanto possibile - al ricambio generazionale.

Nel triennio il reclutamento dovrà svolgersi in coerenza con le proposte di verifica delle dotazioni organiche e con le cessazioni.

Il reclutamento dovrà riguardare le professionalità carenti nelle sedi, attraverso l'istituto del comando e della mobilità, preferendo personale più giovane.

L'Ufficio I AA.GG. e Personale dell'AGS, responsabile del procedimento, dovrà coordinare le iniziative di reclutamento delle professionalità carenti nel rispetto delle dotazioni organiche vigenti e nella prospettiva del ricambio generazionale.

All'obiettivo collabora l'Ufficio III Ragioneria.

Le Avvocature Distrettuali dovranno valutare adeguatamente il fabbisogno di personale e promuovere il reclutamento delle professionalità carenti nel rispetto delle dotazioni organiche vigenti e nella prospettiva del ricambio generazionale.

Le proposte di reclutamento dovranno essere corredate da una relazione che illustri l'ambito nel quale si prevede di impiegare il dipendente in relazione alle capacità professionali che si prevede che il dipendente possa esprimere.

Prodotto previsto: Reclutamento di professionalità carenti nelle sedi, attraverso l'istituto del comando e della mobilità, preferendo personale più giovane.

Indicatore: Unità di personale reclutate sul totale delle carenze riscontrate

Target: copertura del 70% delle carenze

Area dirigenziale preposta: Segretario Generale

Risorse a consuntivo = personale applicato alle Strutture coinvolte:

- Ufficio I AA.GG. e Personale quale responsabile del procedimento
- Ufficio III Ragioneria per la quantificazione del tetto di spesa utilizzabile per le assunzioni e l'acquisizione della relativa certificazione dal competente organo di controllo
- Avvocature Distrettuali per la valutazione del fabbisogno di personale e la promozione delle iniziative di reclutamento.

**Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%**

Le strutture interessate alla realizzazione dell'obiettivo hanno concretizzato il prodotto richiesto nelle misure indicate dal target

Nessuno scostamento

**A.3 Avvio di una verifica della rispondenza delle dotazioni organiche al reale fabbisogno, individuando idonei criteri di valutazione.**

- Fase annuale di obiettivo triennale -

Descrizione obiettivo operativo:

Dovrà essere definita una proposta di dotazione organica complessiva e di sede formulata sulla base di criteri idonei.

L'Ufficio I AA.GG. e Personale è responsabile del procedimento; gli Uffici II Organizzazione e Metodo e III Ragioneria collaborano al raggiungimento dell'obiettivo per quanto di competenza. Le Avvocature Distrettuali formuleranno indicazioni e proposte quando sarà avviata la relativa istruttoria da parte dell'Avvocatura Generale.

Prodotto previsto:

Proposta di dotazione organica complessiva e di sede formulata sulla base di criteri idonei

Indicatore: Raccolta di tutti gli elementi conoscitivi entro l'anno (fase annuale). Sviluppo della proposta nel corso del triennio

Target: 100% nel triennio

Aree dirigenziali preposte: Avvocato Generale; Segretario Generale; Avvocati Distrettuali

Risorse a consuntivo = personale appartenente alle Strutture coinvolte:

- Ufficio I AA.GG. e Personale Ufficio;
- II Organizzazione e Metodo Ufficio
- III Ragioneria
- Avvocature Distrettuali

**Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%**

Le strutture interessate alla realizzazione dell'obiettivo hanno concretizzato il prodotto richiesto nelle misure indicate dal target – 35% nel 2013 (100% nel triennio)

Nessuno scostamento

**PIANO OPERATIVO B. Migliorare la gestione del bilancio e delle risorse finanziarie**

*- fase annuale di obiettivo triennale -*

Per l'esecuzione dell'azione amministrativa di questo Piano Operativo sono stati individuati ed assegnati i seguenti obiettivi operativi:

**B.1.1 Prosecuzione dei programmi di spending review per razionalizzare le spese, ricercando soluzioni economicamente più vantaggiose.**

*- fase annuale di obiettivo triennale -*

Descrizione obiettivo operativo:

Nell'ambito delle spese per approvvigionamento per beni e servizi, dovranno essere ricercate soluzioni economicamente più vantaggiose.

L'Ufficio IV Economato, particolarmente nei servizi di facchinaggio e dei lavori edili di manutenzione, dovrà utilizzare risorse in misura inferiore rispetto al 2012. La misura ottimale dovrebbe essere del 5% ca. rispetto all'anno precedente.

A tale obiettivo concorre anche la riduzione delle spese per locazioni o altri oneri per spazi utilizzati per archivi o depositi.

Prodotto previsto: Scheda di riepilogo per singolo contratto o fornitura per ciascuna sede; analisi di fattibilità per eventuale revisione del contratto

Indicatore: percentuale di risparmio sui rispettivi capitoli

Target: 5% di risparmio nell'anno 2013 rispetto all'anno precedente

Area dirigenziale preposta: Segretario Generale

Risorse a consuntivo = personale applicato alle Strutture coinvolte:

Ufficio IV Economato –

**Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%**

il prodotto richiesto è stato concretizzato nella misura prevista dal target

Nessuno scostamento.

**B.1.2. Prosecuzione dei programmi di spending review per razionalizzare le spese, ricercando soluzioni economicamente più vantaggiose.**

*- Fase annuale di obiettivo triennale -*

Descrizione obiettivo operativo:

Dovrà essere svolta una ricognizione del fabbisogno delle Avvocature distrettuali per forniture informatiche, per una migliore allocazione delle risorse e per conseguire risparmi.

L'Ufficio X CED dovrà predisporre un piano di distribuzione delle risorse coerente con gli effettivi fabbisogni, conseguendo nel 2013 un risparmio del 10% circa rispetto all'anno precedente.

Prodotto previsto: Piano di distribuzione coerente con gli effettivi fabbisogni

Indicatore: percentuale di risparmio sui pertinenti capitoli

Target: 10% di risparmio nell'anno 2013 rispetto all'anno precedente

Aree dirigenziali preposte: Segretario Generale; Responsabile sistemi informativi; Avvocati Distrettuali

Risorse a consuntivo = personale applicato alle Strutture coinvolte:

- Ufficio X CED
- Avvocature Distrettuali

**Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%**

Le strutture interessate hanno concretizzato il prodotto nella misura prevista dal target.

Nessuno scostamento

### **B.1.3. Prosecuzione dei programmi di *spending review* per razionalizzare le spese, ricercando soluzioni economicamente più vantaggiose.**

- Fase annuale di obiettivo triennale -

Descrizione obiettivo operativo:

Dovranno essere costantemente monitorati 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.

L'Ufficio III Ragioneria, responsabile del procedimento, sulla base delle segnalazioni delle Avvocature Distrettuali di variazione del fabbisogno dei diversi capitoli e piani gestionali, disporrà in tempo utile le necessarie variazioni compensative al fine di utilizzare tutte le risorse.

Prodotto previsto: Segnalazioni delle variazioni dei fabbisogni sui capitoli in tempo utile per disporre le necessarie variazioni ed utilizzare tutte le risorse

Indicatore: Variazioni compensative

Target: Chiusura a fine anno del bilancio utilizzando tutte le risorse disponibili

Aree dirigenziali preposte: Segretario Generale; Avvocati distrettuali

Risorse a consuntivo = personale applicato alle Strutture coinvolte:

- Ufficio III Ragioneria
- Avvocature Distrettuali

**Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%**

Il prodotto realizzato dalle strutture coinvolte è conforme al prodotto previsto.

Nessuno scostamento.

**B.2. Razionalizzazione dell'utilizzo degli spazi degli uffici e degli archivi in applicazione delle disposizioni del D.L. n. 95/2012 e norme collegate.**

*- fase annuale di obiettivo triennale -*

Descrizione obiettivo operativo:

La regolamentazione, che persegue l'ottimizzazione della gestione degli immobili secondo un approccio che integra una corretta programmazione della manutenzione, un utilizzo razionale delle risorse destinate a garantire il funzionamento degli immobili riguarda tre ambiti:

1. esigenze allocative
2. manutenzione
3. efficientamento energetico

Nel primo punto (esigenze allocative) rientrano tutti gli interventi finalizzati alla razionalizzazione degli spazi utilizzati per gli uffici onde conseguire la riduzione della spesa relativa agli immobili occupati, attraverso varie misure quali: la sospensione dell'adeguamento Istat (2012-2014) sui contratti di locazione passiva e la riduzione del canone dal 2015; l'autorizzazione da parte dell'Agenzia del Demanio al rinnovo dei contratti di locazione e la vigilanza sui nuovi contratti che devono essere più vantaggiosi; la previsione triennale del fabbisogno di spazio allocativo e delle superfici non più necessarie, da comunicare annualmente all'Agenzia entro il 31 gennaio; la riconduzione all'impiego di spazi entro la media pro-capite di 20-25 mq; la riduzione degli spazi adibiti ad archivi, anche mediante un regolare scarto di atti d'archivio.

Il secondo punto (manutenzione) persegue il risparmio delle spese di manutenzione, che le amministrazioni devono programmare per il triennio entro il 31 gennaio di ogni anno, e l'Agenzia del Demanio autorizza sia sugli immobili di proprietà dello Stato sia sugli immobili in locazione (per la parte di spesa rimessa al conduttore), appaltando direttamente i lavori.

L'Ufficio IV Economato e le Avvocature Distrettuali, nel mese di luglio, e in seguito alla fine di ciascun semestre, dovranno indicare i costi di manutenzione ordinaria e straordinaria sostenuti nel semestre precedente.

Per quanto riguarda il terzo punto (efficientamento energetico), le norme perseguono il contenimento delle spese per i consumi energetici, attraverso iniziative che le amministrazioni dovranno adottare entro il 9 maggio 2014, programmando i necessari interventi anche nell'ambito dei piani manutentivi di cui sopra.

Le iniziative in questione, coordinate dall'Agenzia del Demanio, sono state promosse all'interno dell'Avvocatura dello Stato dall'Ufficio III Ragioneria.

L'Ufficio IV Economato dovrà curare gli aspetti esecutivi e tecnici che riguardano l'attuazione della normativa all'interno degli edifici sede dell'Avvocatura Generale dello Stato.



Le Avvocature Distrettuali sono state informate delle iniziative in questione, coordinate dall'Agenzia del Demanio e promosse – all'interno dell'Avvocatura dello Stato dall'Ufficio III Ragioneria tramite apposite circolari.

Le Avvocature Distrettuali dovranno, pertanto, proseguire nelle azioni che saranno di volta in volta poste all'attenzione.

Per quanto riguarda l'efficientamento energetico, L'Agenzia del Demanio ha recentemente fornito indicazioni metodologiche finalizzate al contenimento dei consumi di energia e all'efficientamento degli usi della stessa. Entro il 9 maggio 2014 le amministrazioni pubbliche dovranno aver posto in essere misure ed interventi tali a consentire un risparmio di energia, anche programmando attività sistemiche e infrastrutturali.

Le misure che comportano la realizzazione di interventi su edifici ed impianti, che riguardano gli immobili demaniali, saranno oggetto di successive indicazioni.

Sono invece di immediata applicazione le cosiddette piccole azioni di razionalizzazione dei comportamenti, indicate dall'Agenzia del Demanio, che consistono in comportamenti quotidiani orientati all'efficienza energetica.

Si porteranno a conoscenza di tutto il personale le buone pratiche suggerite dall'Agenzia del Demanio. L'Ufficio IV Economato e l'Ufficio X CED verificheranno la possibilità di applicare in maniera automatica e/o generalizzata alle apparecchiature interessate di rispettiva competenza, modalità di risparmio energetico.

Ciascuna Avvocatura dovrà portare a conoscenza di tutto il personale le buone pratiche suggerite dall'Agenzia del Demanio, non solo attraverso la diffusione del documento, ma anche organizzando momenti di discussione e di condivisione, utili per una maggiore sensibilizzazione sull'argomento.

Le varie iniziative saranno coordinate da un apposito gruppo di lavoro operante presso l'Avvocatura Generale, della cui costituzione sarà data successiva informazione.

Per quanto concerne in particolare il tema della razionalizzazione degli archivi, che la norma prevede di realizzare attraverso un processo di riunificazione degli archivi di deposito delle Amministrazioni in poli logistici dedicati, l'Ufficio IV Economato curerà la ricognizione e la misurazione degli spazi utilizzati per archivi di deposito e correnti di cui alla lettera circolare dell'11 giugno 2013, prot. N. 255786, ed assisterà la Commissione di scarto affinché si provveda regolarmente, e comunque entro il 31 dicembre 2013 e di ciascun anno, allo scarto di atti d'archivio, comunicando a fine anno l'entità degli spazi liberati tramite scarto.

Tutti gli uffici interessati dalla conservazione di documenti (Ufficio Personale, Ufficio Ragioneria, Ufficio Economato, Ufficio Liquidazione, Segreterie Particolari, Ufficio Archivio – Atti) sulla base delle indicazioni della Commissione di scarto individueranno regolarmente il materiale cartaceo da avviare allo scarto; l'Ufficio Collaborazione Professionale, l'addetto all'Archivio Atti, il Preposto alla Vigilanza e tutto il personale ausiliario presteranno la propria collaborazione per il reperimento e l'accantonamento del materiale cartaceo relativo all'attività istituzionale da avviare allo scarto secondo le indicazioni della Commissione di scarto.

Le Avvocature Distrettuali provvederanno regolarmente, e comunque entro il 31 dicembre 2013 e di ciascun anno, allo scarto di atti d'archivio, garantendo piena operatività della Commissione di scarto. A fine anno dovrà essere comunicata l'entità degli spazi liberati tramite scarto.

Per quanto concerne il tema della razionalizzazione degli spazi, l'Ufficio III Ragioneria proseguirà nelle attività di revisione dei contratti relativi ai fitti passivi delle Avvocature Distrettuali al fine di razionalizzare la spesa.

Per quanto concerne in particolare il tema della razionalizzazione degli archivi, che la norma prevede di realizzare attraverso un processo di riunificazione degli archivi di deposito delle Amministrazioni in poli logistici dedicati, l'Ufficio IV Economato curerà la ricognizione e la misurazione degli spazi utilizzati per archivi di deposito e correnti di cui alla lettera circolare dell'11 giugno 2013, prot. N. 255786, ed assisterà la Commissione di scarto affinché si provveda regolarmente, e comunque entro il 31 dicembre 2013 e di ciascun anno, allo scarto di atti d'archivio, comunicando a fine anno l'entità degli spazi liberati tramite scarto.

Tutti gli uffici interessati dalla conservazione di documenti (Ufficio Personale, Ufficio Ragioneria, Ufficio Economato, Ufficio Liquidazione, Segreterie Particolari, Ufficio Archivio – Atti) sulla base delle indicazioni della Commissione di scarto individueranno regolarmente il materiale cartaceo da avviare allo scarto; l'Ufficio Collaborazione Professionale, l'addetto all'Archivio Atti, il Preposto alla Vigilanza e tutto il personale ausiliario presteranno la propria collaborazione per il reperimento e l'accantonamento del materiale cartaceo relativo all'attività istituzionale da avviare allo scarto secondo le indicazioni della Commissione di scarto.

Le Avvocature Distrettuali provvederanno regolarmente, e comunque entro il 31 dicembre 2013 e di ciascun anno, allo scarto di atti d'archivio, garantendo piena operatività della Commissione di scarto. A fine anno dovrà essere comunicata l'entità degli spazi liberati tramite scarto.

Prodotto previsto: Esecuzione adempimenti D.L. n. 95/2012 e norme collegate secondo la programmazione attuata dall'Agenzia del Demanio. Raccolta dati. Revisione fitti passivi. Manutenzione locali. Efficientamento energetico.

Ricognizione degli spazi adibiti ad archivi. Ricognizione del materiale da scartare. Stima dei fabbisogni per archivi. Convocazione almeno semestrale delle Commissioni di scarto.

Indicatore: esecuzione adempimenti previsti dalle norme e coordinati dall'Agenzia del Demanio metri lineari di archivio scartati nel triennio. Fabbisogno di archivio deposito e corrente.

target: esecuzione entro le previste scadenze

Aree dirigenziali preposte: Segretario Generale; Avvocati Distrettuali

Risorse a consuntivo = personale applicato alle Strutture coinvolte:

- Ufficio III Ragioneria;
- Ufficio IV Economato;
- Avvocature Distrettuali

**Grado di raggiungimento dell'obiettivo: superiore al 95%**

L'obiettivo complesso e variamente articolato è stato raggiunto in percentuale elevatissima anche se non al 100% da tutte le strutture coinvolte.

Scostamento: rispetto alle attese lo scostamento è inferiore all'5% del prodotto previsto non tutte le Avvocature Distrettuali sono riuscite a realizzare le attività di contenimento degli spazi e di gestione degli archivi: 6 delle 25 sedi distrettuali non hanno effettuato lo scarto degli atti e del materiale d'archivio nei tempi previsti.

### **B.3. Allineamento della programmazione di bilancio con la programmazione degli obiettivi**

*- Fase annuale di obiettivo triennale -*

#### Descrizione obiettivo operativo:

Dovrà essere effettuata una programmazione di bilancio per obiettivi ai sensi della Legge n. 196/2009 e si dovrà procedere all'individuazione di obiettivi istituzionali cui associare le risorse di bilancio.

Prodotto previsto: Predisposizione delle note integrative al bilancio con indicazione di obiettivi, indicatori e target

Indicatore: Inserimento delle Note integrative al bilancio nell'apposito sistema della RGS

Target: Inizio operatività entro il 2013 - Progressivo approfondimento nel triennio

Aree dirigenziali preposte: Segretario Generale, Nucleo di Valutazione

Risorse a consuntivo = personale applicato alle strutture interessate:

Ufficio III Ragioneria

Ufficio II Organizzazione e metodo

**Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 95 % fase annuale dell'obiettivo triennale**

**Scostamento**: Nel corso dell'anno è stata svolta un'istruttoria per individuare gli obiettivi di bilancio connessi all'attività istituzionale, ma non si è giunti all'operatività del sistema.

### **PIANO OPERATIVO C. Avviare il controllo gestionale delle attività di base delle strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato.**

Per l'esecuzione dell'azione amministrativa di questo Piano Operativo è stato predisposto ed assegnato il seguente obiettivo operativo:

**C.1 Avvio di un sistema di controllo di gestione finalizzato a monitorare le attività amministrative omogenee dell'Avvocatura Generale e delle Avvocature Distrettuali.**

- Fase annuale di obiettivo triennale -

Descrizione obiettivo operativo:

Implementare l'applicativo gestionale per il controllo di gestione e valutazione della performance denominato NTGLab, Definizione del piano delle attività e del piano delle strutture. Caricamento della Banca dati del personale. Caricamento dei dati relativi alle attività dell'Avvocatura Generale dello Stato del 2012. Testare e sperimentare l'applicativo gestionale.

Prodotto previsto:

Controllo gestionale di tutte le attività amministrative omogenee (AGS e Distrettuali)

Indicatore: binario si/no

Target: avviamento del sistema al 50% degli uffici centrali e/o periferici entro il triennio

Area Dirigenziale preposta: Segretario Generale

Risorse a consuntivo = personale addetto alle Strutture coinvolte:

- Ufficio II Organizzazione e Metodo
- Ufficio III Ragioneria
- Avvocature Distrettuali

**Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100% fase annuale dell'obiettivo triennale**

Il prodotto realizzato dalle strutture coinvolte è conforme al prodotto previsto.

Scostamento: al termine del 2013 il progetto è stato sospeso

**PIANO OPERATIVO D. Sviluppare la digitalizzazione e l'uso della PEC nei processi di lavoro e nelle comunicazioni.**

Per l'esecuzione dell'azione amministrativa di questo Piano Operativo sono stati individuati e assegnati i seguenti obiettivi operativi:

**D.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.**

- Fase annuale di obiettivo triennale -

Descrizione di obiettivo operativo:

Mettere in esercizio il sistema di gestione documentale per la creazione del fascicolo elettronico. Estendere i sistemi di comunicazione telematica con gli organi di giustizia, con le amministrazioni patrocinate e con/tra le sedi distrettuali. Sostituire gradualmente la circolazione di documenti cartacei con la circolazione di documenti digitali.

L'obiettivo operativo consiste nell'estendere i sistemi di comunicazione telematica con gli organi di giustizia, con le amministrazioni patrocinate e con/tra le sedi distrettuali e nel sostituire gradualmente la circolazione di documenti cartacei con la circolazione di documenti digitali, al fine di realizzare il fascicolo informatico e la gestione documentale.

L'Ufficio X CED dovrà completare, con l'allineamento di tutte le sedi entro il mese di luglio 2013, il piano di formazione delle Avvocature Distrettuali all'utilizzo di nuove procedure automatizzate rivolte a stabilire canali di comunicazione telematica con entità esterne (autorità giudiziarie, amministrazioni patrocinate e privati) e a gestire documenti informatici all'interno dell'organizzazione mediante l'adozione del c.d. fascicolo informatico.

L'obiettivo è influenzato dalla fattiva partecipazione delle Avvocature Distrettuali.

Prodotto previsto: Documenti digitali presenti in NNSI

Indicatore: documenti digitali caricati in NNSI sul totale dei documenti protocollati

target: 60% di documenti digitali relativi a nuovi affari legali nel 2013. 100% di documenti digitali relativi a nuovi affari legali al termine del triennio 2013-2015 sul totale dei nuovi AL

Aree dirigenziali preposte: Segretario Generale, Responsabile per i Sistemi informativi

Risorse a consuntivo = personale applicato alle Strutture coinvolte:

- Ufficio X CED
- Avvocature Distrettuali
- Uffici istituzionali dell'Avvocatura Generale

**Grado di raggiungimento dell'obiettivo: superiore al 95%**

Scostamento: il prodotto realizzato si è rivelato appena inferiore al prodotto atteso. Il piano di formazione si è protratto oltre i tempi previsti e fino ai primi giorni di novembre 2013 e i risultati della digitalizzazione degli atti in ingresso e/o in uscita di alcune Avvocature Distrettuali, sono risultati inferiori rispetto alla media nazionale.

Tenuto conto dell'esiguità del periodo di tempo nel quale tutte le sedi sono state poste in condizione di operare, il target raggiunto è particolarmente significativo. Nel corso del 2014 è atteso un recupero di percentuale e l'allineamento ai valori previsti dal target.

**D.2. Adozione di procedure gestionali di trattamento delle comunicazioni che pervengono via PEC, ed estensione della modalità di trasmissione via PEC alle comunicazioni inviate dall'Avvocatura.**

*- fase annuale di obiettivo triennale -*

Descrizione obiettivo operativo:

Trattare con la massima tempestività le comunicazioni che pervengono via PEC con acquisizione dei documenti digitali al NNSI. Utilizzare i documenti già digitalizzati per la trasmissione via PEC alle amministrazioni e all'autorità giudiziaria. Limitare la stampa dei documenti alle sole fasi in cui sia effettivamente necessaria.

L'obiettivo operativo consiste nella trattazione con la massima tempestività delle comunicazioni che pervengono via PEC con acquisizione dei documenti digitali al NNSI, e nell'utilizzazione dei documenti già digitalizzati per la trasmissione via PEC alle amministrazioni e all'autorità giudiziaria, limitando la stampa dei documenti alle sole fasi in cui sia effettivamente necessaria.

**L' obiettivo D.2. viene assegnato alle Avvocature Distrettuali con l'indicazione di realizzare quattro specifiche, diverse attività:**

Nel corso del 2013 l'Ufficio X CED dell'Avvocatura Generale ha avviato un piano di formazione delle Avvocature Distrettuali all'utilizzo di nuove procedure automatizzate rivolte a stabilire canali di comunicazione telematica con entità esterne (autorità giudiziarie, amministrazioni patrocinate e privati) e a gestire documenti informatici all'interno dell'organizzazione mediante l'adozione dei c.d. Fascicolo Informatico; al riguardo il Responsabile per i Servizi informativi dell'Avvocatura dello Stato ha fornito le Linee guida per l'avvio della gestione documentale nelle Avvocature Distrettuali dello Stato attraverso l'utilizzo delle funzionalità predette.

Il piano di formazione coordinato e realizzato dal CED dell'AGS prevede l'allineamento di tutte le sedi entro il mese di luglio 2013. Le sedi non ancora formate dovranno prestare la massima disponibilità per seguire le attività formative adeguandosi, nei limiti del possibile, al calendario proposto dal CED dell'AGS.

A seguire tutte le Avvocature Distrettuali dovranno utilizzare le nuove funzionalità al fine di concorrere agli obiettivi indicati dall'Avvocatura Generale di digitalizzazione degli atti e documenti trattati dall'Avvocatura dello Stato e di adozione della Posta Elettronica Certificata quale modalità di comunicazione ordinaria da e verso l'esterno, al fine di pervenire – al termine del triennio 2013 – 2015 – alla digitalizzazione del 100% dei documenti relativi ai nuovi affari legali.

In particolare le Avvocature Distrettuali dovranno:

1) utilizzare la nuova funzionalità di Protocollo (in arrivo) di NSI, associando l'immagine del documento che si sta protocollando; attraverso tale applicativo si dovranno caricare le immagini dei documenti pervenuti in formato elettronico (tramite posta elettronica o posta elettronica certificata, con contestuale salvataggio dei relativi messaggi), o scaricabili in formato elettronico (depositi e comunicazioni delle cancellerie civili visualizzabili nella sezione "comunicazioni" del sito <http://www.accessogiustizia.it/> - Processo civile telematico); potranno, altresì, essere caricate le immagini dei documenti ricevuti in cartaceo, previa scansione dei documenti stessi;

2) utilizzare la nuova funzione SIRR – Stampa richiesta di rapporto ed inviare la richiesta di rapporto prodotta attraverso canale telematico (PEC, fax o posta elettronica);

3) proseguire con la cooperazione applicativa @X@ con la Giustizia Amministrativa (nelle sedi in cui è presente il Tribunale Amministrativo Regionale), utilizzando tale canale telematico anche nel flusso documentale in uscita, per l'invio di atti ed allegati in formato elettronico, i quali risulteranno protocollati ed inseriti automaticamente nel fascicolo informatico;

4) utilizzare la nuova funzione web di protocollo e spedizione che consente il caricamento contestuale di documenti nel fascicolo informatico, e consente la trasmissione attraverso canale telematico (PEC, fax o posta elettronica).

Ciascuna sede, nel programmare l'utilizzazione dei nuovi strumenti informatici, dovrà valutare le necessarie modifiche organizzative, che dovranno essere portate a conoscenza delle OO.SS. e della RSU.

Al riguardo, si raccomanda che l'attribuzione delle mansioni al personale avvenga in coerenza con i profili professionali, i quali definiscono i contenuti tecnici della prestazione lavorativa, considerando comunque che ogni dipendente è tenuto a svolgere le mansioni considerate professionalmente equivalenti all'interno dell'area, nonché tutte le attività strumentali e complementari a quelle inerenti allo specifico profilo attribuito.

Alle scadenze sopra indicate (15 ottobre; 10 dicembre) sarà verificata la consistenza dei documenti informatici acquisiti al NNSI – rispetto al totale dei documenti acquisiti – dalle Avvocature Distrettuali a partire dal 16 settembre 2013, decorrenza operativa dell'obiettivo.

Prodotto previsto: utilizzo delle nuove funzionalità di Protocollo (in arrivo) di NSI e richiesta rapporto SIRR. Prosecuzione nella cooperazione applicativa @x@ con la Giustizia Amministrativa. Utilizzo della nuova funzione web di protocollo e spedizione. Valutazione delle necessarie modifiche organizzative.

Indicatore: binario si/no

target: percentuale di documenti trattati con le nuove funzionalità

Aree dirigenziali preposte: Avvocati Distrettuali

risorse a consuntivo = personale applicato alle Strutture coinvolte:

- Avvocature Distrettuali
- Ufficio X Ced

**Grado di raggiungimento dell'obiettivo: superiore al 90%**

scostamento: il risultato raggiunto si discosta in percentuale minima dal risultato atteso in quanto i dati sull'utilizzo dei nuovi applicativi in ingresso, in qualche Sede distrettuale non ha raggiunto i valori attesi.

**L'obiettivo D.2. viene assegnato agli Uffici dell'Avvocatura Generale ripartito in tre ulteriori obiettivi: D.2.1.; D.2.2 e D.2.3**

**D.2.1.** – L'ufficio VII Esterno e Agenda deve provvedere all'inserimento nel sistema documentale dei provvedimenti del giudice ordinario del distretto di Roma che sono resi disponibili attraverso il Portale del Processo civile telematico; inoltre deve proseguire nella cooperazione applicativa con Giustizia Amministrativa, verificando la regolarità del flusso documentale in ingresso. Salvo diversa indicazione organizzativa, curerà il flusso documentale in uscita di documenti legali @X@.

**Prodotto previsto:**

Inserimento nel sistema documentale dei provvedimenti del giudice ordinario del distretto di Roma che sono resi disponibili attraverso il portale del Processo civile telematico. Cooperazione applicativa con Giustizia amministrativa. Flusso documentale in uscita di documenti legali, protocollati ed in inseriti nel fascicolo informatico.

**Indicatore:** messaggi di PEC in ingresso. Documenti telematici in ingresso e in uscita trattati attraverso @x@

**Target:** 100% dei messaggi di PEC in ingresso trattati attraverso NNSI. Completa trasmissione @x@ di documenti legali agli uffici di GA nel territorio nazionale secondo gli accordi di cooperazione

**Aree dirigenziali preposte:** Segretario Generale; Responsabile Sistemi Informativi

**Risorse a consuntivo = personale applicato alle Strutture coinvolte :**

- Ufficio VII Servizio Esterno e Agenda
- Ufficio X CED

**Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%**

Il risultato prodotto è stato conforme al risultato previsto

Nessuno scostamento

**D. 2.2.** - trattare con la massima tempestività le comunicazioni che pervengono via PEC con acquisizione dei documenti digitali al NNSI. Utilizzare i documenti già digitalizzati per la trasmissione via PEC alle amministrazioni e all'autorità giudiziaria. Limitare la stampa dei documenti alle sole fasi in cui sia effettivamente necessaria. L'Ufficio V Archivio e Impianti deve provvedere a trattare i messaggi di posta elettronica certificata e i fax (digitali) in ingresso mediante nuova funzionalità di protocollo e inserimento nel sistema documentale; inoltre deve utilizzare il sistema SIRR (stampa richiesta di rapporto) per l'invio in modalità telematica delle richieste di rapporto alle amministrazioni.



Prodotto previsto: Messaggi di Posta elettronica certificata in ingresso trattati attraverso NNSI. Utilizzo del sistema SIRR. Stampa richiesta di rapporto per l'invio in modalità telematica delle richieste di rapporto alle amministrazioni

Indicatore: Messaggi di posta elettronica certificata in ingresso trattati attraverso NNSI sul totale delle PEC pervenute, richieste di rapporto inviate tramite PEC sul totale delle richieste di rapporto inviate

Target: completo trattamento della PEC in ingresso entro l'anno. Trasmissione esclusivamente via PEC delle richieste di rapporto

Aree dirigenziali preposte: Segretario Generale; Responsabile Sistemi Informativi

Risorse a consuntivo = personale applicato alle Strutture coinvolte:

- Ufficio V Archivio e Impianti
- Ufficio X CED

**Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%**

L'obiettivo è stato realizzato conformemente alle previsioni.

Nessuno scostamento

**D.2.3.** - Adottare sistemi di comunicazione telematica con amministrazioni ed enti nell'ambito dei processi che interessano l'Ufficio Liquidazione.

L'Ufficio VIII Liquidazione e recupero onorari deve sperimentare la trasmissione in modalità telematica alle amministrazioni di comunicazioni inerenti la procedura di recupero onorari, e la ricezione in modalità telematica di comunicazioni da parte delle amministrazioni, utilizzando le nuove funzionalità del fascicolo elettronico.

Prodotto previsto:

Trasmissione in modalità telematica di comunicazioni inerenti alla procedura di recupero onorari. Ricezione in modalità telematica di comunicazioni da parte delle amministrazioni. Utilizzo della nuova funzionalità del fascicolo elettronico.

Indicatore: Comunicazioni telematiche in ingresso e in uscita sul totale delle comunicazioni trattate

Target: Avvio entro il 2013 della trasmissione e della ricezione in modalità telematica di comunicazioni semplici.

Nel triennio avvio comunicazioni telematiche anche per la trasmissione parcelle e sentenze.

Aree dirigenziali preposte:

Segretario Generale; Responsabile Sistemi Informativi

Risorse a consuntivo = personale applicato alle Strutture coinvolte:

- Ufficio VIII Liquidazione
- Ufficio X CED
- Ufficio II Organizzazione e Metodo

**Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%**

Le strutture interessate hanno concretizzato il prodotto previsto nel rispetto dei tempi e delle modalità richieste.

Nessuno scostamento

### **D. 3. - Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione delle banche dati degli affari legali.**

*- fase annuale di obiettivo triennale -*

Descrizione obiettivo operativo:

Trattamento delle richieste di abilitazione delle amministrazioni all'accesso extranet Relazione sulla qualità dei dati presenti in NNSI riferiti all'amministrazione richiedente. Adozione di misure correttive e di formazione del personale se necessario.

Prodotto previsto:

Istruttoria della richiesta di abilitazione extranet con valutazione della qualità dei dati presenti.

Indicatore: richieste trattate

Target: 100%

Aree dirigenziali preposte: Segretario Generale, Responsabile Sistemi Informativi

Risorse a consuntivo = personale applicato alla Struttura coinvolta:

ufficio X CED

**Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%**

l'obiettivo è stato realizzato conformemente alla previsione.

Nessuno scostamento

### **PIANO OPERATIVO E. Emanare disposizioni volte ad assicurare la certezza dei tempi dei procedimenti.**

Per l'esecuzione dell'azione amministrativa di questo Piano Operativo è stato individuato e assegnato il seguente obiettivo operativo:

## **E.1 Avvio di una rilevazione finalizzata a definire gli standard di qualità dei più rilevanti processi di lavoro, con particolare riguardo agli aspetti della tempestività e dell'efficacia delle prestazioni**

*- fase annuale di obiettivo triennale -*

### Descrizione obiettivo operativo:

Stante l'intervenuta pubblicazione in Gazzetta Ufficiale, in data 5 aprile 2013, del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, recante "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", che all'art. 35, impone alle pubbliche amministrazioni la pubblicazione dei dati relativi alle tipologie di procedimento di propria competenza, inclusi i termini la conclusione del procedimento, l'obiettivo in questione potrà dover essere conciliato con tale adempimento. Le strutture amministrative devono assicurare le prestazioni di competenza entro tempi certi nel rispetto di requisiti e qualità. A tal fine devono essere definiti gli standard di qualità dei processi di lavoro quale modello a cui tendere per il miglioramento dei servizi. La rilevazione interessa l'Avvocatura generale e le Avvocature Distrettuali.

### Prodotto previsto:

Standard di qualità di processo sul totale dei processi di lavoro di ciascuna sede

Indicatore: standard di qualità di processo sul totale dei processi di lavoro di ciascuna sede

target: 15% nel primo anno e 50% nel triennio

Aree dirigenziali preposte: Segretario Generale; Avvocati Distrettuali; Nucleo di Valutazione

Risorse a consuntivo = personale applicato alle Strutture coinvolte:

- Ufficio II Organizzazione e Metodo
- Uffici e Servizi dell'Avvocatura Generale
- Avvocature Distrettuali

**Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%**

Il prodotto previsto è stato realizzato nei tempi e nelle modalità richieste  
Nessuno scostamento

## **PIANO OPERATIVO F. Migliorare il livello qualitativo della collaborazione al personale togato.**

Per l'esecuzione dell'azione amministrativa di questo Piano Operativo sono stati individuati e assegnati i seguenti obiettivi operativi:

alle strutture organizzative delle Avvocature Distrettuali

**- F.1. Migliorare i tempi di lavorazione degli atti e dei documenti riferiti agli affari legali**

**- F.2. Valutare iniziative formative per rendere più piena ed effettiva, in coerenza con i contenuti dei profili professionali, la collaborazione al personale togato**

Agli Uffici dell'Avvocatura Generale

**F.1.1 Migliorare i tempi di lavorazione degli atti e dei documenti riferiti agli affari legali**

**F.1.2 Migliorare i tempi di lavorazione degli atti e dei documenti riferiti agli affari legali**

**F.2. Valutare iniziative formative per rendere più piena ed effettiva, in coerenza con i contenuti dei profili professionali, la collaborazione al personale togato**

**F.1. Migliorare i tempi di lavorazione degli atti e dei documenti riferiti agli affari legali**

Descrizione obiettivo operativo:

Tale obiettivo si lega strettamente agli obiettivi di cui alla lettera D., in quanto si ritiene che, attraverso l'uso degli strumenti informatici e sulla base di procedure di lavoro idonee al trattamento dei documenti digitali, si porranno le condizioni per un miglioramento dei tempi di lavorazione degli atti e dei documenti riferiti agli affari legali, e perché il personale togato possa acquisire i documenti da trattare con una maggiore tempestività rispetto all'attualità, grazie alla rapidità e all'efficacia consentite dalla trasmissione digitale e alla possibilità di ricercare e consultare i documenti informatici contenuti all'interno dell'affare legale.

Come già illustrato innanzi, le Avvocature Distrettuali, utilizzando le nuove funzionalità del fascicolo informatico, della posta certificata, della cooperazione con giustizia amministrativa, dovranno sperimentare nuove soluzioni organizzative e nuove procedure di lavoro coerenti con i contenuti dei profili professionali, al fine di favorire la circolazione dei documenti digitali, alimentare la banca dati documentale, razionalizzare i processi di lavoro eliminando passaggi inutili.

I benefici della gestione documentale e della comunicazione telematica potranno dispiegarsi una volta che gli strumenti informatici introdotti avranno avuto piena diffusione. Gli obiettivi di miglioramento dei tempi di trattazione dei documenti legali, pertanto saranno programmati a partire dal 2014.

Prodotto previsto: avvio di sperimentazione di nuove soluzioni organizzative e nuove procedure di lavoro

Indicatore : binario si/no

Target: esecuzione entro il 2013

Aree dirigenziali preposte: Avvocati Distrettuali

Risorse a consuntivo = personale applicato alle Strutture coinvolte:

- Avvocature Distrettuali

**Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%**

L'obiettivo è stato realizzato conformemente alla previsione

Nessuno scostamento

**F.2.: Valutare iniziative formative per rendere più piena ed effettiva, in coerenza con i contenuti dei profili professionali, la collaborazione al personale togato.**

Descrizione obiettivo operativo:

Al fine di programmare iniziative di formazione per l'accrescimento professionale e l'adeguamento delle competenze tecnico-giuridiche del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato, migliorandone anche le capacità relazionali con l'esterno, dovranno essere rilevati i fabbisogni formativi delle sedi distrettuali.

La programmazione deve seguire l'iter delineato nella Direttiva n. 10/20120 del Dipartimento della Funzione Pubblica; le Avvocature Distrettuali dovranno, pertanto, indicare entro il 10 settembre 2013 i propri fabbisogni formativi, specificando: obiettivi della formazione, linee e temi strategici che la formazione dovrà affrontare, numero e profilo professionale dei beneficiari. Dovrà, inoltre, essere indicato se sussista da parte del personale togato della sede la disponibilità a svolgere attività di docenza in favore del personale amministrativo sui temi che saranno suggeriti.

Prodotto previsto: ricognizione e segnalazione dei fabbisogni formativi

Indicatore: esecuzione adempimento entro i tempi previsti

Aree dirigenziali preposte: Avvocati Distrettuali

Risorse a consuntivo = personale applicato alle Strutture coinvolte:

Avvocature Distrettuali

**Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%**

L'obiettivo è stato realizzato conformemente alle previsioni

Nessuno scostamento

**F.1.1 Migliorare i tempi di lavorazione degli atti e dei documenti riferiti agli affari legali.**

- fase annuale di obiettivo triennale -

Descrizione obiettivo operativo:

Attraverso l'uso degli strumenti informatici e sulla base di procedure di lavoro idonee al trattamento dei documenti digitali si tenderà ad una maggiore tempestività dell'acquisizione della documentazione pervenuta da parte del personale togato e ad un generale miglioramento dei tempi di lavorazione degli atti e dei documenti riferiti agli affari legali. Potrà, inoltre, essere effettuata una ricognizione delle attività seriali e non strettamente professionali da affidare al personale amministrativo.

Tale obiettivo si lega strettamente agli obiettivi di cui alla lettera D., in quanto si ritiene che, attraverso l'uso degli strumenti informatici e sulla base di procedure di lavoro idonee al trattamento dei documenti digitali, si porranno le condizioni per un miglioramento dei tempi di lavorazione degli atti e dei documenti riferiti agli affari legali, e perché il personale togato possa acquisire i documenti da trattare con una maggiore tempestività rispetto all'attualità, grazie alla rapidità e all'efficacia consentite dalla trasmissione digitale e alla possibilità di ricercare e consultare i documenti informatici contenuti all'interno dell'affare legale.

I benefici della gestione documentale e della comunicazione telematica potranno dispiegarsi una volta che gli strumenti informatici introdotti avranno avuto piena diffusione. Gli obiettivi di miglioramento dei tempi di trattazione dei documenti legali, pertanto saranno programmati a partire dal 2014.

Per l'anno 2013 si conferma la sperimentazione di nuove soluzioni organizzative presso la segreteria della III Sezione dell'Avvocatura Generale, relativa alla trattazione degli affari legali attinenti alla cd. "Legge Pinto" alla digitalizzazione di atti e documenti legali relativi agli affari in trattazione alla sezione, secondo le procedure e gli strumenti individuati dal personale degli Uffici V e VI con il supporto del Gruppo di lavoro.

Prodotto previsto:

Sperimentazione nuove soluzioni organizzative presso la segreteria della III Sezione dell'Avvocatura Generale relativa alla trattazione degli affari legali attinenti alla c.d. "Legge Pinto" e alla digitalizzazione di atti e documenti legali relativi agli affari in trattazione alla Sezione, secondo le procedure e gli strumenti individuati dal personale degli Uffici V e VI con il supporto del Gruppo di lavoro.

Indicatore: binario si/no

Target: Avviamento della sperimentazione dal 4 giugno 2013. Graduale implementazione delle attività, piena operatività dal mese di settembre 2013

Aree dirigenziali preposte: Segretario Generale, III Sezione AGS

Risorse a consuntivo = personale applicato alle Strutture:

- Ufficio V Archivio e Impianti
- Ufficio VI Collaborazione Professionale

**Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%**

Il prodotto previsto è stato realizzato nei tempi e nelle modalità richieste.  
Nessuno scostamento

**F.1.2 Migliorare i tempi di lavorazione degli atti e dei documenti riferiti agli affari legali**

*- fase annuale di obiettivo triennale -*

Descrizione obiettivo operativo:

Attraverso l'uso degli strumenti informatici e sulla base di procedure di lavoro idonee al trattamento dei documenti digitali, si tenderà ad una maggiore tempestività dell'acquisizione della documentazione pervenuta da parte del personale togato e ad un generale miglioramento dei tempi di lavorazione degli atti e dei documenti riferiti agli affari legali. Potrà, inoltre, essere effettuata una ricognizione delle attività seriali e non strettamente professionali da affidare al personale amministrativo.

Prodotto previsto: Le Avvocature Distrettuali, utilizzando le nuove funzionalità del fascicolo informatico, della posta certificata, della cooperazione con Giustizia Amministrativa, dovranno sperimentare nuove soluzioni organizzative e nuove procedure di lavoro coerenti con i contenuti dei profili professionali, al fine di: favorire la circolazione dei documenti digitali, alimentare la banca dati documentale, razionalizzare i processi di lavoro eliminando i passaggi inutili.

Indicatore: si/no

Target: avviamento entro il 2014 nelle Avvocature distrettuali

Aree dirigenziali preposte: Segretario Generale, Avvocati Distrettuali

Risorse a consuntivo = personale applicato alle Strutture coinvolte:

- Avvocature Distrettuali
- Ufficio X CED
- Ufficio II Organizzazione e Metodo

**Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%**

Il prodotto è stato realizzato conformemente alla previsione  
Nessuno scostamento

**F.2. Valutare iniziative formative per rendere più piena ed effettiva, in coerenza con i contenuti dei profili professionali, la collaborazione al personale togato.**

*- fase annuale di obiettivo triennale -*

Descrizione obiettivo operativo:

Rilevare i fabbisogni formativi per l'accrescimento professionale e l'adeguamento delle competenze tecnico-giuridiche, e per migliorare le capacità relazionali anche con l'esterno. Reperire le necessarie risorse. Definire il programma di formazione.

Al fine di programmare iniziative di formazione per l'accrescimento professionale e l'adeguamento delle competenze tecnico-giuridiche del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato, migliorandone anche le capacità relazionali con l'esterno, dovranno essere rilevati i fabbisogni formativi degli Uffici.

La programmazione deve seguire l'iter delineato nella Direttiva n. 10/2010 del Dipartimento della Funzione Pubblica; gli uffici dovranno, pertanto, indicare entro il 10 settembre 2013 i propri fabbisogni formativi, specificando: obiettivi della formazione, linee e temi strategici che la formazione dovrà affrontare, numero e profilo professionale dei beneficiari.

La raccolta dei fabbisogni sarà coordinata dagli uffici I e II. L'Ufficio III definirà il budget a disposizione.

Prodotto previsto: rilevazione dei fabbisogni formativi. Reperimento delle risorse economiche. Definizione di programma di formazione.

Indicatore: percentuale dipendenti formati nel triennio

Target: formazione al 40% dei dipendenti nel triennio

Area dirigenziale preposta: Segretario Generale

Risorse a consuntivo = personale applicato alle Strutture coinvolte:

- Ufficio I AA.GG. e Personale
- Ufficio II Organizzazione e Metodo
- Ufficio III Ragioneria
- Avvocature Distrettuali

**Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%**

L'obiettivo è stato realizzato conformemente alla previsione

Nessuno scostamento

## **PIANO OPERATIVO G. Promuovere l'immagine dell'istituto**

Per l'esecuzione dell'azione amministrativa di questo Piano Operativo sono stati sviluppati e assegnati i 2 seguenti obiettivi:

**G.1 Sperimentare la 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.**

*- fase annuale di obiettivo triennale -*



Descrizione obiettivo operativo:

Utilizzare il sito internet dell'Avvocatura dello Stato e i media per comunicare agli operatori giuridici e ai cittadini le novità relative all'attività istituzionale della sede centrale e delle sedi periferiche e trasmettere un'immagine trasparente e dinamica dell'Istituto. Realizzare una rete di raccolta delle informazioni da pubblicare.

Sperimentare la realizzazione di "flash" informativi sull'attività delle più rilevanti questioni giuridiche trattate dall'Avvocatura Generale e dalle Avvocature distrettuali da pubblicare sul sito internet e divulgare ai media.

All'esito della sperimentazione sarà avviato il graduale coinvolgimento delle Avvocature Distrettuali nell'invio di segnalazioni inerenti all'attività professionale e alle iniziative locali che coinvolgono l'Istituto.

Un corretta ed efficace informazione istituzionale, ed un uso strategico – a tal fine – del sito internet, possono concorrere a valorizzare l'immagine dell'Avvocatura dello Stato e a favorire la conoscenza sull'attività svolta, anche su temi di importante rilevanza socio-economica e di attualità.

Inoltre l'informazione sull'attività istituzionale è in linea con l'esigenza di trasparenza e di valutazione della performance.

Per realizzare il progetto relativo all'obiettivo indicato dall'Avvocato Generale, sarà avviata, nel secondo semestre 2013, una sperimentazione durante la quale potranno essere pubblicate, nella sezione esistente, delle News del sito internet (quindi in seconda pagina) le seguenti notizie in ordine di evento:

- Notizie istituzionali;
  - Nomine ai vertici delle strutture dell'Avvocatura dello Stato, appuntamenti istituzionali, discorsi dell'Avvocato Generale tenuti in occasioni istituzionali, eventuali audizioni in Parlamento, notizie sull'assunzione di patrocinio;
  - Articoli di giornale pubblicati sulla rassegna stampa di particolare interesse per le questioni trattate dall'Avvocatura;
- Eventi ospitati nella Sala Vanvitelli;
- Notizie sull'attività professionale;
  - Comunicati stampa.

Prodotto previsto: flash informativi

indicatore: binario si/no

target: avviamento del programma entro il secondo semestre 2013

Aree dirigenziali preposte: Avvocato Generale; Segretario Generale; Avvocati Distrettuali; Comitato di redazione portale

Risorse a consuntivo = personale applicato nelle strutture coinvolte:

- Ufficio IX Documentazione Giuridica

- Segreteria Particolare Avvocato Generale
- Segreteria Segretario Generale
- Avvocature Distrettuali

**Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%**

L'obiettivo è stato realizzato conformemente alla previsione  
Nessuno scostamento.

**G.2. Coordinare le azioni finalizzate alla definizione e all'attuazione del Piano di prevenzione della corruzione e del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità.**

- fase annuale di obiettivo triennale -

*Descrizione obiettivo operativo:*

Dare attuazione alla legge n. 190/2012 e al decreto legislativo n. 33/2013 di riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, nei limiti consentiti dalla peculiarità dell'attività istituzionale. Realizzare nel sito web la sezione denominata "Amministrazione Trasparente" sostituendo l'attuale sezione. Ottemperare progressivamente agli obblighi di pubblicazione. Attuare le misure organizzative disposte dal Piano e dal Programma.

L'intervenuta Legge n. 190/2012 in materia di anticorruzione e il recente decreto legislativo n. 33/2013, di riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, impongono la serie di attività di raccolta di dati e di documenti che dovranno essere pubblicati nella nuova sezione del sito web denominata "Amministrazione Trasparente", e di azioni finalizzate alla prevenzione di fenomeni di corruzione.

Le misure saranno indicate nel Piano di prevenzione della corruzione e nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

Gli Uffici coinvolti e le Avvocature Distrettuali dovranno prestare la massima collaborazione all'attuazione del Piano e del Programma, secondo le indicazioni che saranno di volta in volta poste all'attenzione.

Prodotto previsto: Piano di prevenzione della corruzione e programma triennale per la trasparenza e l'integrità, e relative disposizioni attuative

Indicatore: Rapporto tra le azioni programmate e quelle realizzate

Target: avviamento dei programmi entro il 1° semestre 2013

Aree dirigenziali preposte: Avvocato Generale; Segretario Generale; Nucleo di Valutazione; Responsabile Sistemi Informativi; Responsabile per la prevenzione della Corruzione; Responsabile per la trasparenza

Risorse a consuntivo = personale applicato alle strutture coinvolte:

- Ufficio II Organizzazione e Metodo
- Tutti gli Uffici che devono raccogliere i dati o i documenti da pubblicare.
- Tutti gli Uffici che devono applicare il Piano di Prevenzione della Corruzione e il Piano per la Trasparenza
- Avvocature Distrettuali

**Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%**

L'obiettivo è stato realizzato conformemente alla previsione

Nessuno scostamento

### **3.4. Obiettivi individuali**

Il Sistema transitorio 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 n. 36/2013 e comunicazione di servizio n. 74/2013 sono stati attribuiti gli obiettivi operativi a tutte le strutture dell'Avvocatura dello Stato (rispettivamente, Avvocature Distrettuali ed Uffici dell'Avvocatura Generale), in coerenza con gli obiettivi fissati nel Piano della Performance 2013-2015 e con quanto stabilito dal Sistema transitorio di Misurazione e Valutazione.

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

Poiché il 2013 ha rappresentato per l'Avvocatura dello Stato il primo anno di avvio del ciclo completo della Performance, si è ritenuto necessario semplificare la procedura e pertanto non sono stati individuati obiettivi da realizzare individualmente (per i quali si sarebbe resa necessaria una adeguata misurazione e valutazione).

#### 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: situazioni debitorie, nonostante il ricorso agli strumenti di flessibilità del bilancio (variazioni compensative, integrazione stanziamenti da fondi di riserva); riduzione o rinvio ad anni successivi della realizzazione di taluni progetti informatici e non; possibilità di attivare programmi di formazione del personale pressoché limitata agli ambiti obbligatori per 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. All'interno dell'Avvocatura dello Stato operano il corpo professionale degli avvocati e procuratori dello Stato, personale in regime di diritto pubblico, ed il personale amministrativo appartenente alle aree funzionali, in regime contrattualizzato afferente al comparto dei Ministeri.

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.

Grazie al disposto di cui all'art. 1 co. 34 della L. 228 del 24 dicembre 2012 (legge di stabilità anno 2013) che ha previsto la possibilità per l'Avvocatura dello Stato di procedere a nuove assunzioni di

Avvocati dello Stato, in aggiunta alle facoltà assunzionali previste alla normativa vigente, è stato possibile, attingendo da un apposito fondo di riserva, procedere nel 2013 alla assunzione di 3 togati; ciò nonostante non si raggiunge la completa copertura dell'organico, sul quale gravano anche posizioni di esonero, che rendono indisponibili i posti fino al definitivo pensionamento dei beneficiari. La completa copertura dell'organico è da ritenersi necessaria e urgente per un efficace ed efficiente svolgimento dell'attività istituzionale.

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.

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 - Ausiliari</b>	
Ausiliario	131
<b>Totale</b>	<b>131</b>
<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.

Nonostante i tagli di bilancio, l'ingente mole di lavoro, ed un organico largamente insufficiente, i risultati dell'attività dell'Avvocatura dello Stato nel suo complesso sono stati anche nel 2013 molto proficui: basti pensare agli esiti positivi del contenzioso (con i 2/3 delle cause vinte) e al fattivo contributo dato dall'Avvocatura alla realizzazione del c.d. processo telematico.

## **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 e che ad ogni scadenza quadriennale il CPO è stato via via ricostituito, fino a confluire il 29 marzo 2011 – in ottemperanza alla L.183/2010 – nel Comitato Unico di Garanzia.

A fine anno 2013 il predetto Comitato si è attivato affinché l'Amministrazione adottasse, ai sensi della direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri 4 marzo 2011 recante linee guida sulla modalità di funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia, il Regolamento disciplinante la modalità di consultazione del CUG.

Il Regolamento è stato adottato con decreto del Segretario Generale il 14 gennaio 2014 e ha reso imprescindibile, nei processi decisionali, l'attenzione sulle tematiche della pari opportunità e del benessere organizzativo. Ai sensi del predetto Regolamento, il CUG è stato consultato prima dell'adozione del Piano della Performance 2014-2016 (Piano che contiene peraltro obiettivi in tema di pari opportunità e di benessere organizzativo, ancora non contenuti in quello relativo al triennio 2013-2015).

Pur non essendo stato ancora redatto il bilancio di genere, sono state fatte nel corso degli anni rilevazioni di genere su vari aspetti (organico, remunerazione, formazione, etc. nell'ambito del Conto Annuale trasmesso alla Ragioneria dello Stato, nell'ambito del Format delle Pari Opportunità annualmente trasmesso ai Dipartimenti della Funzione Pubblica e delle Pari Opportunità, nell'ambito della redazione del Piano della Performance – v. tabella “all. II Analisi quali-quantitativa delle risorse umane” allegata ai Piani della Performance 2013-2015 e 2014-2016).

## **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 2013, di seguito meglio illustrata.

All'esito della valutazione della performance organizzativa il Nucleo di Valutazione ha rappresentato agli organi di vertice dell'istituto (Segretario Generale e Avvocato 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 transitorio di misurazione e valutazione dell'Avvocatura dello Stato – adottato con 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 40/2014 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 2013.

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:

<b>Responsabilità</b>	<b>Attività</b>
Nucleo di Valutazione	Relazione sul ciclo della performance ai vertici (S.G. e A.G.)
Segretario Generale	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 2013 ha rappresentato per l'Avvocatura dello Stato il primo anno di avvio del ciclo completo della performance, iniziato con l'emanazione il 4 aprile 2013 della direttiva 2013 dell'Avvocato Generale.

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.

Per l'anno 2013 è stato necessario accelerare tutte le fasi, per iniziare a sperimentare un sistema che andrà progressivamente a regime.

Il "Sistema di misurazione e valutazione della performance", di cui all'art. 7 del d.lgs. n. 150/2009, è lo strumento per l'attuazione della funzione di misurazione e valutazione sia della performance organizzativa sia della performance individuale.

Per il 2013 è stato predisposto un Sistema coerente con la fase di sperimentazione, ma idoneo ad avviare una misurazione e valutazione della performance attraverso la verifica del raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati alle strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato.

Era intuibile che il primo anno di attuazione del ciclo avrebbe presentato delle incertezze e delle difficoltà, ma avrebbe al contempo costituito un'esperienza necessaria per migliorare tutte le fasi della performance - pianificazione, monitoraggio e valutazione - , introdurre una cultura organizzativa improntata al risultato e favorire la penetrazione della cultura del merito e della premialità.

In tale prospettiva, e perché questa prima esperienza possa stimolare azioni migliorative e correttive, sono di seguito rappresentati i punti di forza e i punti di debolezza del ciclo di gestione della performance 2013.

### Punti di forza:

- piena adesione dei vertici amministrativi alla programmazione e realizzazione degli obiettivi;

- piena coincidenza degli obiettivi strategici “di punta” per l’Istituto (spending review, digitalizzazione) con le tematiche considerate di significativa rilevanza per l’impatto atteso (cfr. paragrafo 3.1. lett. D) della delibera n. 6/2013 della CIVIT);
- completo coinvolgimento delle strutture periferiche dell’Amministrazione nell’attività di programmazione e realizzazione degli obiettivi.

Punti di debolezza:

- eccessiva concentrazione di adempimenti a carico dell’amministrazione, anche in seguito all’entrata in vigore della Legge n. 190/2012 e dei decreti delegati, in particolare il d.lgs. n. 33/2013 sulla trasparenza;
- mancato allineamento degli obiettivi assegnati alle strutture amministrative con il Piano della Performance con missioni e programmi della programmazione di bilancio che riguarda l’intera attività dell’amministrazione e, in misura preponderante, l’attività istituzionale svolta dal personale togato che non è sottoposto alla misurazione e valutazione della performance di cui al d.lgs. n. 150/2009;
- tempi troppo ristretti in questo primo ciclo, e tali da rendere difficoltoso il coinvolgimento degli stakeholders (tra questi si annoverano le Rappresentanze Sindacali);
- 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.

## ALLEGATO 1: Prospetto relativo alle pari opportunità

### FOTOGRAFIA DEL PERSONALE AL 31/ 12/2013

Al 31 dicembre 2013 risulta in servizio il seguente personale amministrativo, distinto per genere:

<i>RUOLO</i>	<i>COMANDO IN</i>	<i>COMANDO OUT</i>	<i>TOTALE (ruolo + in - out)</i>
<i>UOMINI 366</i>	<i>UOMINI 78</i>	<i>UOMINI 7</i>	<i>UOMINI 437</i>
<i>DONNE 400</i>	<i>DONNE 64</i>	<i>DONNE 4</i>	<i>DONNE 460</i>

**N.B.:** sono esclusi dal computo i dipendenti in esonero dal servizio

Al 31 dicembre 2013 risulta in servizio il seguente personale togato, distinto per genere:

<i>AVVOCATI</i>	<i>PROCURATORI</i>	<i>TOTALE</i>
<i>UOMINI 184</i>	<i>UOMINI 21</i>	<i>UOMINI 205</i>
<i>DONNE 114</i>	<i>DONNE 12</i>	<i>DONNE 126</i>

**N.B.:** sono esclusi dal computo i dipendenti in esonero dal servizio

Si rappresentano di seguito alcune informazioni desunte dal Format 2013 sulle pari Opportunità, trasmesso, in ottemperanza alla direttiva 23 maggio 2007 del Ministro per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione e del Ministro per i Diritti e le Pari Opportunità, ai Dipartimenti della Funzione Pubblica e delle Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

<b>PERSONALE AMMINISTRATIVO CHE HA FRUITO DELLA FORMAZIONE</b>	
<i>UOMINI</i>	<i>69</i>
<i>DONNE</i>	<i>86</i>
<i>TOTALE</i>	<i>155</i>

<b>PERSONALE CHE HA FRUITO DEL PART-TIME</b>	
<i>UOMINI</i>	<i>4</i>
<i>DONNE</i>	<i>32</i>
<i>TOTALE</i>	<i>36</i>

*N.B.: IN APPLICAZIONE DELL'ART. 16 L.183/2012 (COLLEGATO LAVORO) IL PART-TIME NON È STATO RIMODULATO*

<b>CONGEDI PER MATERNITA'/PATERNITA' E PARENTALI AI SENSI ARTT. 16,26,28,31 D.LGS 151/2001</b>	
<b>NUMERO DI PERSONE</b>	<b>UOMINI 0</b> <b>DONNE 2</b>
<b>DURATA MEDIA DI GIORNI PER PERSONA</b>	<b>UOMINI 0</b> <b>DONNE 197</b>

<b>CONGEDI PER MATERNITA'/PATERNITA' E PARENTALI AI SENSI ARTT. . 32,33 E 36 D.LGS 151/2001</b>	
<b>NUMERO DI PERSONE</b>	<b>UOMINI 8</b> <b>DONNE 4</b>
<b>DURATA MEDIA DI GIORNI PER PERSONA</b>	<b>UOMINI 34</b> <b>DONNE 4</b>

Si rappresenta di seguito la tabella "analisi di genere" di cui al Piano della Performance 2013 -2015:

<b>INDICATORI</b>	<b>VALORE</b>
<b>% DONNE TOGATE RISPETTO AL TOTALE TOGATI</b>	<b>36,91%</b>
<b>% DONNE PERSONALE AMM.VO RISPETTO AL TOTALE PERSONALE AMM.VO</b>	<b>51,6%</b>
<b>STIPENDIO MEDIO PERCEPITO DAL PERSONALE DONNA (DISTINTO PERSONALE TOGATO E NON)</b>	<b>56.831,85 –TOGATO – 18.257,26 – AMM.VO -</b>
<b>% DONNE ASSUNTE A TEMPO INDETERMINATO</b>	<b>100%</b>
<b>ETÀ MEDIA DEL PERSONALE FEMMINILE TOGATO</b>	<b>48,2</b>
<b>ETÀ MEDIA DEL PERSONALE FEMMINILE AMM.VO</b>	<b>52,5</b>
<b>% DONNE (PERS. AMM.VO) LAUREATE RISPETTO AL TOTALE PERS. AMM.VO</b>	<b>8,38</b>
<b>% DONNE LAUREATE RISPETTO AL TOTALE DEL PERSONALE FEMMINILE</b>	<b>36,6%</b>
<b>ORE DI FEMMINILE FORMAZIONE (MEDIA PER DIPENDENTE DI SESSO FEMMINILE)</b>	<b>0,13</b>

## ALLEGATO 2: Tabella obiettivi strategici

Obiettivi strategici	Obiettivo operativo	Indicatore	Strutture interessate	Target	Grado di Raggiungimento Obiettivo (valore compreso tra 0 e 100%)
<b>A.</b> Migliorare le attività di gestione delle risorse umane	<b>A.1.</b> Prosecuzione del programma di stabilizzazione del personale comandato. Fase annuale di obiettivo triennale	Procedimenti di inquadramento nei ruoli di personale comandato portati a conclusione.	Ufficio I AA GG e Personale Avvocature Distrettuali Ufficio III Ragioneria	100%	100%
	<b>A.2.</b> Programmazione delle iniziative di reclutamento del personale e di turnover per soddisfare i fabbisogni degli uffici, prestando attenzione alle situazioni più critiche di carenza di personale. Fase annuale di obiettivo triennale.	Unità di personale reclutate sul totale delle carenze riscontrate.	Ufficio I AA GG e Personale Avvocature Distrettuali	70%	100%
	<b>A.3.</b> Avvio di una verifica della rispondenza delle dotazioni organiche al reale fabbisogno, individuando idonei criteri di valutazione. Fase annuale di obiettivo triennale.	Raccolta di tutti gli elementi conoscitivi entro l'anno (fase annuale). Sviluppo della proposta nel corso del triennio.	Ufficio I AA GG e Personale Ufficio II Organizzazione e Metodo Avvocature Distrettuali	100% nel triennio	100%
<b>B.</b> Migliorare la gestione del bilancio e delle risorse finanziarie	<b>B.1.</b> Prosecuzione dei programmi di <i>spending review</i> per razionalizzare le spese, ricercando soluzioni economicamente più vantaggiose. Fase annuale di obiettivo triennale.	Numero di contratti esaminati sul totale dei contratti in essere per ciascuna sede.	Avvocature Distrettuali Ufficio III Ragioneria	Riduzione 10% delle spese al termine del triennio	100%
	<b>B.2.</b> Razionalizzazione dell'utilizzo degli spazi degli uffici e degli archivi. Fase annuale di obiettivo triennale	Numero di schede di valutazione predisposte e proposte di razionalizzazione formulate.	Avvocature Distrettuali Ufficio IV Economato	Completa valutazione e analitica entro 30.6.2014	95%
	<b>B.3.</b> Allineamento della programmazione di bilancio con la programmazione degli obiettivi. Fase annuale di obiettivo triennale.	Inserimento delle Note integrative al bilancio nell'apposito sistema della RGS.	Ufficio III Ragioneria Ufficio II Organizzazione e Metodo	Inizio operatività entro il 2013 - Progressivo o approfondimento nel triennio	95%

Obiettivi strategici	Obiettivo operativo	Indicatore	Strutture interessate	Target	Grado di Raggiungimento Obiettivo (valore compreso tra 0 e 100%)
<p><b>C.</b> Avviare il controllo gestionale delle attività di base delle strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato</p>	<p><b>C.1.</b> Avvio di un sistema di controllo di gestione, finalizzato a monitorare le attività amministrative omogenee dell'Avvocatura Generale e delle Avvocature distrettuali. Fase annuale di obiettivo triennale.</p>	<p>Binario SI/NO</p>	<p>Ufficio II Organizzazione e Metodo Ufficio X CED Avvocature Distrettuali</p>	<p>Avviamento del sistema al 50% degli uffici centrali e/o periferici entro il triennio</p>	<p><b>100%</b></p>
<p><b>D.</b> Sviluppare la digitalizzazione e l'uso della PEC nei processi di lavoro e nelle comunicazioni</p>	<p><b>D.1.</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. Fase annuale di obiettivo triennale.</p>	<p>Documenti digitali caricati in NNSI sul totale dei documenti protocollati.</p>	<p>Ufficio X CED Ufficio V Archivio e Impianti Ufficio VI Collaborazione Professionale Ufficio VII Servizio Esterno e Agenda</p>	<p>60% di documenti digitali nel triennio sull'intera banca dati.</p>	<p>90%</p>
	<p><b>D.2.</b> Adozione di procedure gestionali di trattamento delle comunicazioni che pervengono via PEC, ed estensione della modalità di trasmissione via PEC alle comunicazioni inviate dall'Avvocatura. Fase annuale di obiettivo triennale.</p>	<p>Messaggi di Posta elettronica certificata in ingresso e in uscita trattati attraverso NNSI sul totale dei documenti in ingresso e in uscita presenti in NNSI.</p>	<p>Ufficio X CED Ufficio V Archivio e Impianti Avvocature Distrettuali</p>	<p>Completo trattamento della PEC in ingresso entro l'anno. Trasmissione esclusivamente via PEC delle richieste di rapporto.</p>	<p>90%</p>
	<p><b>D.3.</b> Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione delle banche dati degli affari legali. Fase annuale di obiettivo triennale.</p>	<p>Richieste trattate</p>	<p>Ufficio X CED Ufficio II Organizzazione e Metodo</p>	<p>100%</p>	<p>100%</p>

Obiettivi strategici	Obiettivo operativo	Indicatore	Strutture interessate	Target	Grado di Raggiungimento Obiettivo (valore compreso tra 0 e 100%)
<b>E.</b> Emanare disposizioni volte ad assicurare la certezza dei tempi dei procedimenti	<b>E.1.</b> Avvio di una rilevazione finalizzata a definire gli standard di qualità dei più rilevanti processi di lavoro, con particolare riguardo agli aspetti della tempestività e dell'efficacia delle prestazioni. Fase annuale di obiettivo triennale.	Standard di qualità di processo sul totale dei processi di lavoro di ciascuna sede.	Ufficio II Organizzazione e Metodo Uffici e Servizi Avvocatura Generale	15% nel primo anno e 50% nel triennio	100%
<b>F.</b> Migliorare il livello qualitativo della collaborazione al personale togato	<b>F.1.</b> Migliorare i tempi di lavorazione degli atti e dei documenti riferiti agli affari legali. Fase annuale di obiettivo triennale.	Binario SI/NO	Ufficio V Archivio e Impianti Ufficio VI Collaborazione Professionale Ufficio VII Esterno e Agenda Ufficio VIII Liquidazione Ufficio II Organizzazione e Metodo Avvocature Distrettuali	Avviamento entro il 1° semestre 2014 in AGS, entro il 2014 nelle avvocature distrettuali	100%
	<b>F.2.</b> Valutare iniziative formative per rendere più piena ed effettiva, in coerenza con i contenuti dei profili professionali, la collaborazione del personale amministrativo al personale togato. Fase annuale di obiettivo triennale.	% dipendenti formati	Ufficio I AA GG e Personale Ufficio II Organizzazione e Metodo Ufficio III Ragioneria Avvocature Distrettuali	Formazione al 40% dei dipendenti nel triennio	100%
<b>G.</b> Promuovere l'immagine dell'Istituto	<b>G.1.</b> Sperimentare la 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. Fase annuale di obiettivo triennale.	Binario SI/NO	Ufficio IX Documentazione Giuridica Ufficio X CED	Avviamento del programma entro il secondo semestre 2013	100%
	<b>G.2.</b> Coordinare le azioni finalizzate alla definizione e all'attuazione del Piano di prevenzione della corruzione e del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità. Fase annuale di obiettivo triennale.	Rapporto tra le azioni programmate e quelle realizzate	Ufficio X CED Ufficio II Organizzazione e Metodo Avvocature Distrettuali	Avviamento del programma entro il 1° semestre 2013	100%

**ALLEGATO 3: Tabella documenti del ciclo di gestione della performance:**

Documento	Data di adozione e pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link documento
Sistema di misurazione e valutazione	08/07/2013	--	<a href="http://www.avvocaturastato.it/node/778">www.avvocaturastato.it/node/778</a>
Piano della performance	08/07/2013	16/06/2014	<a href="http://www.avvocaturastato.it/node/746">www.avvocaturastato.it/node/746</a>
Programma triennale trasparenza e integrità	30/01/2014	--	<a href="http://www.avvocaturastato.it/node/779">www.avvocaturastato.it/node/779</a>