



L'Avvocato Generale dello Stato

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Visto il proprio decreto 21 maggio 2025, n. 72, con il quale è stata adottata la Direttiva generale per l'azione amministrativa e per la gestione 2025;

Considerato che la Sezione relativa alla Prevenzione della corruzione e trasparenza è stata proposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Avvocatura dello Stato in data 31 gennaio 2025;

Tenuto conto che la tempistica di adozione del Piano è stata, per l'Avvocatura dello Stato così come per le altre pubbliche amministrazioni, alterata in ragione della necessità di operare, ai sensi dell'art. 1, commi da 823 a 834 della legge n. 207 del 30 dicembre 2024, i necessari adeguamenti alla



L'Avvocato Generale dello Stato

dotazione organica del personale amministrativo dell'Istituto alla luce della riduzione delle facoltà assunzionali determinata dalle richiamate disposizioni normative e dei correlati adempimenti connessi a tale attività, chiariti solo con Circolare MEF n. 8 del 7 aprile 2025, della necessità di acquisire l'atto di asseverazione delle economie conseguenti alle cessazioni del personale avvenute nel corso dell'anno 2024 da parte del competente Ufficio Centrale del Bilancio, circostanza avvenuta con nota n. 29887 del 20 maggio 2025, nonché di completare il riversamento delle medesime nell'appropriato capitolo di entrata del bilancio dello Stato;

Sentito il Consiglio di Amministrazione dell'Avvocatura dello Stato, per le materie di competenza;

Sentito il Comitato Unico di Garanzia dell'Avvocatura dello Stato, per le materie di competenza;

Informate le Organizzazioni sindacali rappresentative dell'Area Funzioni Centrali e del Comparto Funzioni Centrali,

DECRETA

Ai sensi dell'art. 6 d.l. 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla l. 6 agosto 2021, n. 113, è adottato il Piano integrato di attività e organizzazione dell'Avvocatura dello Stato 2025-2027, annesso al presente decreto, con i relativi allegati.

L'AVVOCATO GENERALE



Avvocatura dello Stato

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E
ORGANIZZAZIONE
2025-2027**

SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	1
SEZIONE 1. ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	2
1. Scheda anagrafica dell'Amministrazione	2
SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE.....	3
1. VALORE PUBBLICO	3
1.1. La Missione e le principali attività	3
L'attività consultiva	3
L'attività contenziosa	4
1.2. Il contesto esterno	5
Gli "stakeholder chiave"	5
I "clienti"	5
Gli organi giurisdizionali.....	6
Gli <i>stakeholder</i> dell'attività amministrativa dell'Avvocatura dello Stato	8
1.3. La pianificazione 2025-2027 nel collegamento con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.	10
1.4. Il Progetto "Avvocatura dello Stato 2020 – Nuovo modello di <i>governance</i> - Digitalizzazione dei processi per il potenziamento dei servizi legali alla P.A.	20
Stato di avanzamento del progetto	20
Monitoraggio del progetto.....	21
2. PERFORMANCE.....	22
2.1. Introduzione.....	22
2.2. La <i>performance</i> organizzativa e gli Indicatori Comuni di cui alla circolare del 30/12/2019 del Ministro per la Pubblica Amministrazione	22
TAVOLA 1. INDICATORI COMUNI – VALORI RILEVATI A CONSUNTIVO 2024 E VALORI PREVISTI PER IL TRIENNIO 2025-2027	24
2.3. Gli obiettivi dell'attività amministrativa per il triennio 2025-2027.....	26
2.4. La programmazione triennale e annuale (obiettivi operativi 2025)	26
TAVOLA 2. PERFORMANCE 2025-2027	30
2.5. Dalla <i>performance</i> organizzativa alla <i>performance</i> individuale	38
2.6. La valutazione partecipativa nell'Avvocatura dello Stato.....	39
3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	40
3.1. PARTE GENERALE	40
3.1.1. Obiettivi della Sezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO 2025-2027.....	40
3.1.2. Ambito di applicazione	41
3.1.3. I soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza ..	42
3.1.4. Processo e modalità di predisposizione della Sezione Rischi corruttivi e trasparenza	44
3.2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO ED INTERNO.....	45
3.2.1. Contesto esterno	45
3.2.2. Valutazione dei fattori abilitanti del contesto esterno.....	48
3.2.3. Contesto interno	51
3.2.4. Mappatura dei processi organizzativi dell'amministrazione nel contesto interno.	55
1) Direzione e Coordinamento.....	55
2) Affari Generali	56
3) Gestione delle Risorse Umane.....	57

4)	Gestione Contabilità Beni e Servizi.....	58
5)	Gestione Servizi Informativi	58
6)	Supporto all'Attività Professionale.....	59
3.3.	LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO	61
3.3.1.	Identificazione del rischio	61
a)	Definizione dell'oggetto di analisi.....	61
b)	Tecniche di identificazione degli eventi rischiosi e fonti informative	62
c)	Individuazione e formalizzazione dei rischi.....	62
3.3.2.	Analisi del rischio e dei fattori abilitanti	64
d)	Analisi dei fattori abilitanti.....	64
e)	Criteri di valutazione del rischio	65
	Gli indicatori della Probabilità	65
	Gli indicatori di Impatto.....	66
	Gli indicatori di probabilità e di impatto delle Aree Gestione Servizi Informativi (processi "E") e Supporto all'attività professionale (processi "F")	68
3.3.3.	La ponderazione del rischio	70
3.4.	LE MISURE GENERALI E SPECIFICHE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE.....	71
3.4.1.	Introduzione	71
3.4.2.	Le misure specifiche	71
3.4.3.	Le misure generali	74
a)	Codici di comportamento	74
b)	Conflitto di interessi	76
	Obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi.....	76
	Il conflitto di interessi nel codice dei contratti pubblici.....	78
	Obblighi dichiarativi del dipendente all'atto dell'assegnazione all'Ufficio e obblighi dichiarativi del dipendente che interviene nella procedura di gara in occasione di ciascuna singola procedura.....	78
	Disciplina del conflitto di interessi nell'affidamento di incarichi di consulenza.....	79
c)	Le inconfiribilità/incompatibilità di incarichi.....	79
d)	La prevenzione del fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici: l'art. 35-bis del d.lgs. 165 del 2001	83
	Le diverse fattispecie previste dall'art. 35- <i>bis</i> del d.lgs. n. 165/2001 e le relative misure di prevenzione.....	83
1.	Formazione di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi; formazione di commissioni per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere	83
2.	Assegnazione di dipendenti agli uffici che presentano le caratteristiche indicate dall'art. 35 bis del d.lgs. n. 165 del 2001	84
3.	Formazione di commissioni per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi	84
e)	Gli incarichi extra-istituzionali.....	86
	Avvocati e Procuratori dello Stato – Disposizioni ex L. n. 190/2012, art. 1, commi 66-72 ..	86
	Incarichi arbitrali.....	87
	Disciplina delle attività esterne e degli incarichi esterni conferiti al personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato	87
f)	Divieti post-employment (<i>pantouflage</i>).....	90

a.	Bandi di gara e atti prodromici agli affidamenti. Requisiti di partecipazione alle procedure di affidamento	90
b.	Esclusione dalle procedure di affidamento – illegittimità dell'affidamento e del contratto	91
c.	Effetti sui contratti di lavoro conclusi e sugli incarichi conferiti in violazione del divieto	91
d.	Vincolo da indicare nei contratti individuali di lavoro	91
e.	Vincolo da indicare nella dichiarazione ex art. 20 d.lgs. n. 39/2013.....	91
f.	Adeguamento del Codice di comportamento	91
g.	Disposizioni per il personale che cessa dal servizio	92
h.	Verifiche sul rispetto del divieto di <i>pantouflage</i>	92
g)	Formazione.....	92
	Programma delle attività formative in materia di etica, integrità ed altre tematiche inerenti ai rischi corruttivi	93
1.	Formazione del responsabile e dei referenti della prevenzione della corruzione.....	93
2.	Formazione per addetti alle aree di rischio	93
3.	Formazione dei dirigenti e dei titolari di posizioni organizzative presso l'Avvocatura Generale e le Avvocature distrettuali.....	94
4.	Formazione generale sul Codice di comportamento e sul <i>whistleblowing</i>	94
h)	Rotazione del personale addetto alle aree a più elevato rischio di corruzione (Rotazione “ordinaria”).....	95
1.	La rotazione ordinaria nel contesto dell'Avvocatura dello Stato.....	95
2.	Incarichi di natura dirigenziale attribuiti al personale del ruolo degli Avvocati e Procuratori dello Stato	96
3.	Rotazione personale dirigenziale amministrativo	97
4.	Rotazione personale amministrativo appartenente alle aree	98
i)	La “rotazione straordinaria”.....	100
j)	Protezione delle persone che segnalano violazioni di disposizioni normative nazionali o dell'Unione europea (whistleblowing).....	102
k)	I Patti di integrità.....	104
l)	La Trasparenza.....	104
	Le modalità seguite per la trasmissione, la pubblicazione e l'aggiornamento delle informazioni	105
	L'accesso civico	106
	Dati ulteriori.....	107
	SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	109
1.	STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	109
1.1.	L'organizzazione.....	109
	Organigramma.....	109
	Organizzazione e funzionamento degli uffici dell'Avvocatura dello Stato	110
	Avvocatura Generale.....	111
	Avvocature Distrettuali	112
1.2.	Il personale e le risorse finanziarie.....	112
	Dotazione organica e presenti[1].....	113
	Distribuzione territoriale del personale in servizio alla data del 1° gennaio 2025	114
	Le risorse finanziarie	115
2.	ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE.....	116
2.1.	SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE	116
	Soggetti coinvolti nella gestione del processo di cambiamento del modello organizzativo	116

A.	Figure dirigenziali e ruolo della dirigenza	116
B.	Altri soggetti	117
	Condizioni abilitanti del lavoro agile	118
A.	Digitalizzazione	118
B.	Organizzazione	119
C.	Andamento del lavoro agile nel corso del 2024	124
D.	Criteri generali delle modalità attuative del lavoro agile e criteri di priorità per l'accesso al medesimo	124
	Gli obiettivi del lavoro agile nell'Avvocatura dello Stato	127
A.	Gli obiettivi generali	127
B.	Obiettivi quantitativi del lavoro agile ordinario	127
C.	Programma di sviluppo del lavoro agile. Indicatori e <i>target</i>	129
3.	PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE	136
3.1.	INTRODUZIONE	136
3.2.	RAPPRESENTAZIONE DELLA CONSISTENZA DI PERSONALE AL 31 DICEMBRE DELL'ANNO PRECEDENTE	138
3.2.1.	Personale in servizio al 31.12.2024	138
3.2.2.	Costo del personale in servizio al 31.12.2024	139
3.3.	PROGRAMMAZIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE	139
3.3.1.	Obiettivi	139
3.3.2.	Costo potenziale massimo del personale in dotazione organica	139
3.3.3.	Dotazione organica per sede	144
3.3.4.	Cessazioni anni 2024, 2025, 2026	145
3.3.5.	Assunzioni effettuate nel 2024	148
3.4.	STRATEGIA DI COPERTURA DEL FABBISOGNO	150
3.4.1.	Programma assunzionale 2025-2027	150
3.4.2.	Assunzioni programmate per l'anno 2025.	150
3.4.3.	Assunzioni programmate per l'anno 2026	156
3.4.4.	Assunzioni programmate per l'anno 2027	157
3.4.5.	Programma solo a bandire per gli anni 2026 e 2027	157
3.4.6.	Tabella costi personale comandati out	159
3.4.7.	Rispetto degli obblighi assunzionali nei confronti delle categorie protette e dei disabili	159
3.4.8.	Verifica tetto massimo di spesa	159
3.5.	STRATEGIA DI COPERTURA DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE TOGATO	161
3.5.1.	Introduzione	161
3.5.2.	Dotazione organica – valore finanziario	161
3.5.3.	Costo del personale in servizio alla data del 31.12.2024	163
3.5.4.	Cessazioni 2024, 2025, 2026	164
3.5.5.	Programma assunzionale 2026-2027	166
3.6.	FORMAZIONE	167
3.6.1.	La Direttiva 14 gennaio 2025 del Ministro per la pubblica amministrazione	167
3.6.2.	Modalità di conseguimento degli obiettivi di formazione indicati dalla Direttiva 14 gennaio 2025	171
3.6.3.	Formazione dirigenziale	172
3.6.4.	Formazione personale non dirigente	172
3.6.5.	Formazione inerente alla prevenzione della corruzione	173
	SEZIONE 4. MONITORAGGIO	174

1.	MONITORAGGIO VALORE PUBBLICO E PERFORMANCE	174
1.1.	La misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa.....	174
1.2.	I sistemi e la periodicità dei monitoraggi.....	175
2.	MONITORAGGIO MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E MONITORAGGIO OBBLIGHI DI TRASPARENZA	177
2.1.	Il monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione	177
2.2.	Il monitoraggio degli obblighi di pubblicazione	178
3.	MONITORAGGIO ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	180
3.1.	Il monitoraggio del programma di sviluppo del lavoro agile e del Piano Triennale dei fabbisogni di personale.....	180

INTRODUZIONE

L'art. 6 del d.l. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla l. 6 agosto 2021, n. 113, ha previsto che le pubbliche Amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Il Piano ha l'obiettivo di assorbire, razionalizzandone la disciplina in un'ottica di massima semplificazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le Amministrazioni; ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e ha il compito di definire:

- gli obiettivi programmatici e strategici della *performance*;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali;
- gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione;
- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

In attuazione dell'art. 6 d.l. n. 80/2021 sono stati adottati il regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione (d.P.R. 24 giugno 2022, n. 81) e il regolamento del Ministero per la Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze avente ad oggetto il contenuto del PIAO (d.m. 30 giugno 2022, n. 132); da ultimo, in coerenza con la formulazione dell'art. 6-ter d.lgs. n. 165/2001, come modificato dal d.l. n. 36/2022, il d.m. 22 luglio 2022 del Dipartimento della funzione pubblica ha definito le linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali delle Amministrazioni pubbliche.

SEZIONE 1. ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

1. Scheda anagrafica dell'Amministrazione

Denominazione	Avvocatura dello Stato
Sede Centrale	Avvocatura Generale dello Stato
Indirizzo	Via Dei Portoghesi, 12 – 00186 Roma (RM)
Centralino	06 68291
Codice fiscale	80224030587
Codice IPA	avvst
Sito istituzionale	www.avvocaturastato.it
Indirizzo PEC primario	roma@mailcert.avvocaturastato.it
Tipologia	Pubbliche Amministrazioni
Categoria IPA	Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministeri e Avvocatura dello Stato
Comparto CCNL	Funzioni Centrali

SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

1. VALORE PUBBLICO

1.1. La Missione e le principali attività

L'Avvocatura dello Stato, istituita con il regio decreto 30 novembre 1933, n. 1611, quale organo legale dello Stato provvede alla tutela legale dei diritti e degli interessi dello Stato e degli altri enti ammessi al patrocinio, svolgendo, da un lato, un'attività contenziosa, cioè rappresentando e difendendo in giudizio l'Amministrazione statale in tutte le sue articolazioni, dall'altro un'attività consultiva, prestando cioè la propria consulenza legale senza limiti di materia all'Amministrazione dello Stato e agli altri enti ammessi al patrocinio, ove richiesta dalle predette Amministrazioni.

La missione istituzionale si sostanzia nell'attività professionale di consulenza e difesa in giudizio delle Amministrazioni statali e di numerose altre Amministrazioni autorizzate ad avvalersi del patrocinio dell'Avvocatura.

L'attività consultiva

La funzione consultiva svolta dall'Avvocatura dello Stato, essenzialmente disciplinata dall'art. 13 r.d. n. 1611/1933, costituisce – nel quadro dell'attività dell'Istituto – la forma di assistenza tecnica complementare alla rappresentanza processuale e difesa in giudizio delle Amministrazioni dallo stesso patrocinate e si traduce nella collaborazione nei confronti delle pubbliche Amministrazioni al fine della soluzione di questioni tecnico-giuridiche ed interpretative che riguardano l'attività amministrativa delle stesse.

La consulenza dell'Avvocatura dello Stato consiste fundamentalmente nel dirigere e consigliare le Amministrazioni pubbliche, le Autorità indipendenti e gli organi costituzionali al fine di prevenire il contenzioso e ciò, in sostanza, significa tutelare la legittimità dell'azione amministrativa.

Per corrispondere all'esigenza di efficienza e di propulsione dell'attività decisionale, occorre che l'attività consultiva sia valorizzata anche attraverso misure che consentano di rendere tempestivamente i pareri richiesti dalle Amministrazioni; l'istituzione, nell'Avvocatura Generale, delle Sezioni, che pongono in contatto diretto e continuo l'Avvocatura con le Amministrazioni interessate, è un'iniziativa che va in questa direzione.

L'attività contenziosa

L'Avvocatura dello Stato svolge l'attività contenziosa nei:

- giudizi civili;
- giudizi amministrativi;
- giudizi penali;
- giudizi davanti alla Corte costituzionale;
- giudizi davanti alla Corte dei conti;
- giudizi davanti alle Corti di Giustizia tributaria;
- giudizi davanti alle corti internazionali.

L'Avvocatura dello Stato rappresenta e difende in giudizio gli organi costituzionali, gli organi giudiziari e tutte le Amministrazioni dello Stato, in modo esclusivo ed obbligatorio (c.d. patrocinio obbligatorio), e le Regioni a statuto speciale *ex art. 1 r.d., n. 1611/1933*, nonché varie Amministrazioni pubbliche non statali ed enti sovvenzionati (c.d. patrocinio autorizzato, art. 43 r.d. n. 1611/1933), sottoposti a tutela od anche solo a vigilanza dello Stato, tra i quali, in primo luogo, diverse Regioni a statuto ordinario (c.d. patrocinio speciale delle Regioni a statuto ordinario) *ex art. 107 del d.P.R. 24 luglio 1977, n. 616*.

È prevista, altresì, la possibilità per l'Avvocatura di assumere la rappresentanza e difesa dei pubblici impiegati *"nei giudizi civili e penali che li interessano per fatti e cause di servizio, qualora le amministrazioni o gli enti ne facciano richiesta e l'Avvocato Generale dello Stato ne riconosca l'opportunità"* (art. 44 r.d. n. 1611/1933).

L'Avvocatura dello Stato difende inoltre le autorità indipendenti, alcune società per azioni a partecipazione pubblica e diversi altri soggetti privati (ad esempio le fondazioni lirico-sinfoniche) con finalità di interesse generale.

L'Avvocatura rappresenta e difende, infine, gli organismi internazionali previsti dalla legge. In questo ambito si è registrata una crescita del ruolo dell'Avvocatura dello Stato a seguito dell'assunzione della rappresentanza e difesa della Banca Centrale Europea nei giudizi attivi e passivi avanti le autorità giudiziarie, i collegi arbitrali, le giurisdizioni amministrative e speciali.

Con l'assunzione della funzione di Agente del Governo avanti la C.E.D.U. si è ulteriormente istituzionalizzato il ruolo dell'Avvocatura dello Stato nell'assistenza della Repubblica italiana dinanzi alle Corti permanenti e ai tribunali arbitrali internazionali.

All'interno dell'Istituto collaborano all'attività professionale i praticanti avvocati. La pratica forense è finalizzata alla formazione teorico-pratica del tirocinante, mediante affiancamento ad un avvocato e partecipazione allo studio per la stesura di atti e pareri, allo svolgimento di ricerche di dottrina e giurisprudenza e partecipazione alle udienze.

1.2. Il contesto esterno

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

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

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'Istituto 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 si è adeguata, nel tempo, alle trasformazioni dell'assetto statale, alla nuova collocazione che talune funzioni hanno assunto nell'ordinamento e alle soluzioni adottate dal legislatore a nuove richieste della collettività (si pensi al patrocinio delle Agenzie Fiscali e delle Autorità indipendenti, nonché al recente patrocinio delle società “Infrastrutture Milano Cortina 2020-2026” e “Giubileo 2025”).

È l'interlocutore quotidiano dell'Amministrazione statale in tutte le sue articolazioni e si rapporta costantemente con le Amministrazioni patrocinate per la trattazione degli affari di competenza, trattazione che comporta un'imponente mole di corrispondenza, in particolar modo all'atto dell'instaurazione della causa per l'acquisizione della documentazione.

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, al fine di rispondere più efficacemente e tempestivamente alle richieste che pervengono dalle Amministrazioni.

Tale formula organizzativa è stata estesa anche al personale amministrativo che opera nel settore legale a supporto degli avvocati e procuratori dello Stato.

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, specie se si considerano i tempi di definizione dei giudizi, che da sempre rappresentano una criticità del sistema italiano, quantunque dal 2022 i dati segnino una inversione di tendenza.

La lunghezza dei tempi di decisione determina, infatti, 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.

Come risulta dai dati contenuti nella "Relazione sul monitoraggio statistico degli indicatori PNRR", aggiornata al 2023, curata dalla Direzione generale di statistica e analisi organizzativa (DgSTat) del Dipartimento per la transizione digitale della giustizia, l'analisi statistica e le politiche di coesione del Ministero della Giustizia, nel 2023 una causa civile in Italia è durata mediamente cinque anni e mezzo nei suoi tre gradi di giudizio (2.075 giorni), mentre una causa penale, per giungere fino in Cassazione, ha impiegato in media quasi 3 anni (1.045 giorni).

Pur non essendo i dati ancora soddisfacenti, la relazione conferma il trend della riduzione della durata dei processi e dell'arretrato, in linea con gli obiettivi concordati con l'Europa.

A fine 2023 la riduzione del disposition time rispetto al 2019 (anno base di riferimento del PNRR) era pari a 17,4% nel settore civile e 25,0% in quello penale.

La riduzione dell'arretrato "cosiddetto Pinto" (pendenza ultra-triennale nei Tribunali e ultra-biennale nelle Corti d'appello e quindi a rischio risarcimento per eccessiva durata), le cui controversie sono trattate dall'Avvocatura dello Stato, rispetto al 2019 è pari al 24,7% in Tribunale e al 37,7% in Corte di Appello.

Diversa la situazione della Giustizia amministrativa: come si evince dai dati riportati in occasione del Secondo Congresso nazionale dei giudici amministrativi italiani, svoltosi nel mese di ottobre 2024, dinanzi ai TAR i tempi medi di definizione dei giudizi cautelari nel 2023 sono stati di 47 giorni, che nella materia degli appalti, scendono a 26 giorni e i tempi medi di definizione dei giudizi di merito in materia di appalto sono stati di 107 giorni.

Per quanto riguarda le pendenze¹ presso le Sezioni giurisdizionali del Consiglio di Stato, la diminuzione nel 2023 rispetto all'anno precedente è stata pari al 20%. La riduzione dell'arretrato ha caratterizzato anche i Tribunali Amministrativi Regionali, presso i quali le pendenze sono diminuite dell'8,3%.

Gli effetti dell'attività dei giudici hanno avuto ovvi risvolti sul contenzioso trattato dall'Avvocatura dello Stato, tanto è vero che nel 2024 c'è stata un'impennata delle sentenze intervenute negli affari contenziosi trattati, passate da 59.103 del 2023 a 77.063 nel 2024, con un aumento del 30,39%.

¹ Cfr. Relazione del Presidente del Consiglio di Stato *Luigi Maruotti* sull'attività della Giustizia Amministrativa in occasione dell'inaugurazione dell'anno giudiziario 2024.

Gli *stakeholder* dell'attività amministrativa dell'Avvocatura dello Stato

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

Area/Processo	Stakeholders interni	Stakeholders esterni
Reclutamento e gestione rapporto di lavoro personale togato	Avvocati e Procuratori	MEF; PCM; INPS; Associazioni sindacali; aspiranti all'impiego
Reclutamento e gestione rapporto di lavoro personale amministrativo	Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	MEF; INPS; Dip. FP; ARAN; Organizzazioni sindacali; aspiranti all'impiego
Gestione contenzioso interno	Avvocati e Procuratori Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	Autorità giudiziaria; Avvocati libero foro; Operatori economici
Relazioni sindacali	Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	Organizzazioni sindacali; MEF; Dip. FP; ARAN
Pratica forense	Avvocati e Procuratori	Consiglio dell'Ordine degli Avvocati; giovani laureati in giurisprudenza
Prevenzione e sicurezza sul lavoro	Avvocati e Procuratori Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	Operatori economici; medici del lavoro; professionisti abilitati; Min. lavoro; Aziende sanitarie locali; Vigili del Fuoco
Gestione del bilancio e della spesa	Avvocati e Procuratori Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	Ragioneria dello Stato; Corte dei Conti
Attività contrattuale	Avvocati e Procuratori Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	Operatori economici; Consip; Provveditorati Opere pubbliche; Anac
Gestione beni e risorse dell'amministrazione	Avvocati e Procuratori Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	Ragioneria dello Stato; Corte dei Conti; Agenzia del demanio; Provveditorati Opere pubbliche; AgID
Acquisizione e gestione documenti legali	Avvocati e Procuratori Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	Amministrazioni patrocinate; Avvocati libero foro; Autorità giudiziaria

Area/Processo	Stakeholders interni	Stakeholders esterni
Collaborazione professionale e servizio esterno	Avvocati e Procuratori Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	Amministrazioni patrocinate; Avvocati libero foro; Autorità giudiziaria
Gestione liquidazione e recupero onorari	Avvocati e Procuratori Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	Controparti; Amministrazioni patrocinate; Agenzia delle Entrate-Riscossione; MEF; Banca/Ufficio postale; PagoPA

1.3. La pianificazione 2025-2027 nel collegamento con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Nelle note integrative alla Legge di bilancio 2025-2027, l'Avvocatura dello Stato (Centro di Responsabilità Amministrativa nel Bilancio del Ministero Economia e Finanze) ha indicato le priorità dell'Amministrazione per il periodo in esame, nel contesto in cui l'Istituto si trova ad operare.

Più in particolare, ha stabilito quattro indicatori di risultato, finalizzati alla misurazione dell'obiettivo n. 1 ("Rappresentanza e difesa in giudizio e consulenza legale") di seguito indicati:

- Utilizzo delle convenzioni Consip e del mercato elettronico per l'acquisto di beni e servizi;
- Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet" per gli affari legali di propria competenza;
- Utilizzo delle notifiche telematiche a mezzo PEC;
- Livello di digitalizzazione dei processi amministrativi.

Per quanto concerne l'obiettivo n. 304 ("Gestione e assistenza del personale dell'Avvocatura dello Stato"), gli indicatori sono i seguenti:

- Valorizzazione della formazione del personale;
- Grado di attuazione di misure di organizzazione del lavoro agile (*work life balance*);
- Grado di trasparenza dell'Amministrazione;
- Implementazione dei pagamenti tramite il sistema PagoPa.

Si riportano di seguito i documenti delle Note integrative alla Legge di bilancio, i cui indicatori, con i relativi *target* annuali, sono trasfusi nel presente Piano.

Note Integrative a LB 2025-2027

Scheda azione

020 - MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE

0009 - AVVOCATURA DELLO STATO

MISSIONE: 032 - Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche

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

AZIONE

0001 - Spese di personale per il programma

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

AZIONE

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

CATEGORIE DI SPESA		stanziamento LB competenza (CP) e cassa (CS)		
		2025	2026	2027
1 - REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE	CP	0	0	0
	CS	0	0	0
2 - CONSUMI INTERMEDI	CP	21.039.759	21.009.173	20.988.851
	CS	21.039.759	21.009.173	20.988.851
4 - TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE	CP	60.000	60.000	60.000
	CS	60.000	60.000	60.000
12 - ALTRE USCITE CORRENTI	CP	30.000	30.000	30.000
	CS	30.000	30.000	30.000
21 - INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	CP	9.470.000	9.625.000	8.425.000
	CS	9.470.000	9.625.000	8.425.000
Totale azione	CP	30.599.759	30.724.173	29.503.851
	CS	30.599.759	30.724.173	29.503.851

AZIONE

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

		stanziamento LB competenza (CP) e cassa (CS)		
		2025	2026	2027
CATEGORIE DI SPESA				
1 - REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE	CP	1.828	1.828	1.828
	CS	1.828	1.828	1.828
2 - CONSUMI INTERMEDI	CP	5.000	5.000	5.000
	CS	5.000	5.000	5.000
4 - TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE	CP	2.300.000	2.785.993	2.785.993
	CS	2.300.000	2.785.993	2.785.993
5 - TRASFERIMENTI CORRENTI A FAMIGLIE E ISTITUZIONI SOCIALI PRIVATE	CP	0	0	0
	CS	0	0	0
9 - INTERESSI PASSIVI E ALTRI ONERI FINANZIARI	CP	15.000	15.000	15.000
	CS	15.000	15.000	15.000
Totale azione	CP	2.321.828	2.807.821	2.807.821
	CS	2.321.828	2.807.821	2.807.821

NOTE INTEGRATIVE A LB 2025-2027

Scheda indicatori per obiettivo

MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE

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

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

AVVOCATURA DELLO STATO

OBIETTIVO

1 RAPPRESENTANZA E DIFESA IN GIUDIZIO E CONSULENZA LEGALE

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

Azioni correlate:

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

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

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

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

Descrizione:	L'incremento del numero delle abilitazioni delle Amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet", per visualizzare i dati riferiti agli affari legali di propria competenza, costituisce una modalita' efficace per il miglioramento dell'interazione tra l'Avvocatura dello Stato e le Amministrazioni difese.
Tipologia:	Indicatore di risultato (output)
Unita' di misura:	Percentuale
Metodo di calcolo:	Rapporto percentuale tra il totale di affari legali visualizzabili attraverso la "Extranet" da parte di tutte le Amministrazioni abilitate - ciascuna per gli affari legali del proprio ente - e il totale di affari legali presenti nel sistema informativo interno
Fonte del dato:	Sistema informativo interno

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

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

INDICATORE		2025	2026	2027
6 - Livello di digitalizzazione dei processi amministrativi	LB 2024-2026	>= 60%	>= 70%	--
	LB 2025-2027	>= 60%	>= 70%	>= 80%

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

OBIETTIVO

304 GESTIONE E ASSISTENZA DEL PERSONALE DELL'AVVOCATURA DELLO STATO

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

Azioni correlate:

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

INDICATORE		2025	2026	2027
1 - Valorizzazione della formazione del personale	LB 2024-2025	>= 80%	>= 90%	--
	LB 2025-2027	>= 80%	>= 90%	>= 90%

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

INDICATORE		2025	2026	2027
2 - Grado di attuazione di misure di organizzazione del lavoro agile (work life balance)	LB 2024-2025	>= 80%	>= 90%	--
	LB 2025-2027	>= 80%	>= 90%	>= 90%

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

INDICATORE		2025	2026	2027
3 - Grado di trasparenza dell'Amministrazione	LB 2024-2025	>= 80%	>= 90%	--
	LB 2025-2027	>= 80%	>= 90%	>= 90%

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

INDICATORE		2025	2026	2027
4 - Implementazione dei pagamenti tramite il sistema PagoPa	LB 2024-2025	>= 50%	>= 60%	--
	LB 2025-2027	>= 50%	>= 60%	>= 70%

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

Note Integrative alla Legge di Bilancio 2025-2027

Quadro di riferimento

Ministero: MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE
Centro di Responsabilità Amministrativa: AVVOCATURA DELLO STATO

1. Quadro delle dinamiche del contesto esterno ed interno.

L'Avvocatura dello Stato, istituita con regio decreto 30 novembre 1933, n. 1611, è l'organo legale dello Stato. La sua missione istituzionale si sostanzia nell'attività professionale di consulenza e difesa in giudizio delle Amministrazioni statali, di organismi internazionali e di numerose altre Amministrazioni autorizzate ad avvalersi del patrocinio dell'Avvocatura. Tra le ultime si segnalano la rappresentanza e difesa delle società "Infrastrutture Milano Cortina 2020-2026 s.p.a." e "Giubileo 2025 s.p.a." nei giudizi attivi e passivi avanti le autorità giudiziarie, i collegi arbitrali, le giurisdizioni amministrative e speciali.

Con l'assunzione della funzione, in capo all'Avvocato Generale, di Agente del Governo davanti alla Corte E.D.U., oltre che di Agente presso la Corte di Giustizia dell'Unione Europea, si è ulteriormente istituzionalizzato il ruolo dell'Avvocatura dello Stato nell'assistenza della Repubblica italiana dinanzi alle Corti permanenti e ai tribunali arbitrali internazionali.

Nell'ambito del processo telematico, in seguito all'entrata in vigore del d.lgs. 10 ottobre 2022, n. 149 è stato introdotto, a partire dal 2023, un generalizzato obbligo di deposito telematico di tutti gli atti - compresi quelli introduttivi - e documenti nei procedimenti davanti al Giudice di pace, al Tribunale, alla Corte di appello, al Tribunale superiore delle acque pubbliche e alla Corte di cassazione. Occorre ricordare, inoltre, che dal 2021 il processo telematico è approvato anche davanti alla Corte costituzionale, garantito dalla piattaforma *e-Cost* alla quale è possibile accedere per il deposito e lo scambio degli atti processuali.

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

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

Nell'anno 2024, l'Avvocatura dello Stato ha protocollato 1.399.028 documenti in arrivo e n. 1.181.796 documenti in partenza, di cui rispettivamente il 98,66% e il 99,46% in formato digitale. Sono state eseguite 64.239 notifiche, di cui il 95,95% digitali e, sempre in formato digitale, sono stati eseguiti 215.360 depositi di atti presso le cancellerie degli Organi giurisdizionali. Tutti i suddetti documenti digitali sono stati inseriti nella banca dati documentale dell'Istituto, consolidando il positivo risultato conseguito, anno dopo anno, con il progetto "Fascicolo elettronico" attraverso la digitalizzazione degli atti, la gestione digitale della corrispondenza legale e amministrativa, la cooperazione telematica con le amministrazioni patrocinate e con gli organi di giustizia. La percentuale di digitalizzazione, calcolata sommando i documenti in arrivo e partenza, per l'anno 2024

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

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

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

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

Dopo l'iniziale notevole sforzo organizzativo ed economico durante l'emergenza da covid-19, oggi il lavoro agile rappresenta una modalità ordinaria di organizzazione del lavoro e i risultati raggiunti soddisfano le esigenze degli Uffici dell'Avvocatura dello Stato e aprono efficienti prospettive sui prossimi controlli di efficacia inerenti al rapporto tra obiettivi programmati da un lato ed obiettivi effettivamente realizzati dall'altro.

Continua il costante impegno dell'Amministrazione per l'aggiornamento ed il miglioramento, congiuntamente alle OO.SS., nel rispetto delle pari opportunità, per approntare soluzioni organizzative che, nel garantire l'efficienza delle prestazioni e il benessere organizzativo, consentano la fruizione degli istituti di conciliazione vita privata-vita lavorativa.

Per quanto concerne lo sviluppo professionale dei dipendenti, proseguono i programmi di formazione tesi allo sviluppo delle competenze attraverso l'adesione alle offerte proposte dalla SNA, dall'Inps nell'ambito del progetto "Valore PA", nonché mediante l'iniziativa "PA 110 e lode" e la piattaforma *Syllabus*.

Come previsto dall'art. 6 d.l. 9 giugno 2021, n. 80 (conv., con modificazioni, dalla l. 6 agosto 2021, n. 113) e dai decreti attuativi l'Avvocatura dello Stato ha adottato il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), di durata triennale, che ha assorbito, razionalizzandone la disciplina in un'ottica di massima semplificazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le Amministrazioni.

Si evidenzia che la Sezione del PIAO dedicata alla *Performance* contiene il programma degli obiettivi operativi assegnati alle strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato e che saranno oggetto di misurazione da parte dell'Organismo indipendente di valutazione.

Nell'ambito della gestione delle risorse umane, primario obiettivo dell'Istituto per il 2025 è quello di portare a termine ovvero attivare le procedure di reclutamento programmate dal Piano triennale dei fabbisogni dell'Avvocatura dello Stato per colmare i vuoti di organico.

Più in particolare, con riferimento al personale togato, considerata la recente assunzione di nuovi avvocati dello Stato, in maggioranza già procuratori dello Stato, dovrà essere bandito un nuovo concorso per il reclutamento di procuratori dello Stato.

Risulta inoltre determinante perseguire il completamento dell'organico dei dirigenti, procedendo con l'assunzione di ulteriori unità di livello dirigenziale non generale e attribuendo gli incarichi per gli Uffici di cui al d.P.C.M. n. 210/2023 e al provvedimento di individuazione degli Uffici e di definizione delle rispettive competenze previsto dall'art. 16 del predetto regolamento; sarà necessario, infine, colmare i ruoli relativi ai funzionari amministrativi e alle altre figure professionali con procedure selettive e concorsuali e con procedure di mobilità.

2. Quadro delle priorità politiche.

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

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

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

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

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

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

- Modernizzazione ed innovazione dei servizi.

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

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

- Prevenzione della corruzione e della trasparenza.

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

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

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

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

In continuità con i precedenti piani programmatici, tali obiettivi tenderanno, nel triennio 2025-2027, al miglioramento delle prestazioni rese dalle strutture amministrative e quindi dei servizi offerti all'utenza interna e alle Amministrazioni difese, realizzabile con l'ausilio dell'efficientamento delle infrastrutture e delle procedure informatiche che si attende dalla conclusione e definitiva attuazione del progetto "Avvocatura 2020" sopracitato, sviluppato anche grazie al personale amministrativo impegnato nelle attività di supporto, i cui effetti, in termini di maggiore efficienza ed efficacia nei processi interni e nei colloqui con le Amministrazioni e le giurisdizioni, saranno sicuramente apprezzabili nel triennio di interesse.

1.4. Il Progetto “Avvocatura dello Stato 2020 – Nuovo modello di *governance* - Digitalizzazione dei processi per il potenziamento dei servizi legali alla P.A.

Nel solco del già avviato processo di ammodernamento della pubblica Amministrazione, attraverso un programma coordinato di interventi pluriennali e il lavoro di un *team* multidisciplinare di professionisti interni ed esterni, il progetto “Avvocatura dello Stato 2020”, approvato dall’Unità di Gestione del Programma Complementare al PON *Governance* e Capacità Istituzionale 2014-2020 dell’Agenzia per la Coesione Territoriale in data 8 marzo 2017, è costituito da obiettivi (così come ridefiniti a fine 2020) circoscritti in 3 ambiti operativi, così orientati:

1. maggiore efficienza ed efficacia nei processi interni dell’Istituto;
2. maggiore efficienza ed efficacia nei flussi interni di ADS, nel colloquio con altre amministrazioni e nei processi giurisdizionali;
3. miglioramento complessivo delle competenze del personale.

I 3 “obiettivi operativi” sono declinati attraverso le seguenti 6 linee di intervento che affrontano temi organizzativi e tecnologici.

Obiettivi operativi	Linee Intervento
OO1 - Maggiore efficienza ed efficacia nei processi interni dell'Istituto	LI1 - L1 Predisposizione degli atti amministrativi e negoziali finalizzati all'acquisizione della consulenza a supporto della gestione del progetto ADS 2020 e all'affidamento delle forniture esecutive
	LI2 - L2 Riorganizzazione dei processi interni al fine di individuare le aree che necessitano di interventi mirati
OO2 - Maggiore efficienza ed efficacia nei flussi interni di ADS, nel colloquio con altre amministrazioni e nei processi giurisdizionali	LI3 - L3 Digitalizzazione dei flussi in ingresso e uscita, dei flussi interni e delle funzionalità di liquidazione, potenziamento degli strumenti per lo svolgimento dell'attività contenziosa e di supporto ai processi telematici, creazione di canali bidirezionali con altre amministrazioni, creazione di strumenti che migliorino l'accesso alle informazioni
	LI4 - ex-L5 Reingegnerizzazione dei servizi on line, della intranet e del sito web
	LI6 - L9 Adozione di nuovo hardware per il lavoro in mobilità
OO3 - Miglioramento complessivo delle competenze del personale	LI5 - ex-L7 Accompagnamento del personale all'utilizzo dei nuovi strumenti

Stato di avanzamento del progetto

Il progetto “Avvocatura 2020”, la cui data di completamento era inizialmente prevista per il 31 dicembre 2020, ha subito una prima ripianificazione in corso d’opera a causa dei ritardi progettuali imputabili all’emergenza pandemica incorsa nel frattempo. Successivamente, la pianificazione è stata ulteriormente aggiornata, in considerazione dello stato di avanzamento delle attività progettuali e la data di completamento è stata infine stimata al 30 giugno 2026.

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

Monitoraggio del progetto

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

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

2. PERFORMANCE

2.1. Introduzione

La presente sezione del Piano (di seguito Sez. *Performance*) è finalizzata alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di *performance* di efficienza e di efficacia i cui esiti saranno rendicontati nella Relazione sulla *performance*.

Consiste in un documento programmatico triennale, coerente con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* dell'amministrazione.

È estraneo all'ambito di applicazione della disciplina di misurazione e valutazione della *performance*, di cui al d.lgs. n. 150/2009, il personale professionale (Avvocati e Procuratori dello Stato) in quanto personale in regime di diritto pubblico, per il quale vale l'espressa deroga di cui all'art. 3 d.lgs. n. 165/2001.

Pertanto, la Sez. *Performance*, pur nel riferimento all'attività dell'Istituto nel suo complesso, individua e descrive le aree strategiche e gli obiettivi strategici ed operativi che riguardano la struttura amministrativa dell'Avvocatura dello Stato, gestionale e di supporto all'attività istituzionale, nelle sue articolazioni centrali e periferiche.

2.2. La *performance* organizzativa e gli Indicatori Comuni di cui alla circolare del 30/12/2019 del Ministro per la Pubblica Amministrazione

Anche per il ciclo della *performance* 2025-2027, l'Avvocatura dello Stato intende monitorare gli indicatori comuni individuati dal Ministro per la Pubblica Amministrazione con la circolare del 30 dicembre 2019.

Gli indicatori proposti misurano alcune dimensioni rilevanti della *performance* organizzativa complessiva delle Amministrazioni utili a monitorare l'andamento delle cd. attività di supporto tipicamente svolte da tutte le Amministrazioni pubbliche, relative a quattro aree tematiche: gestione delle risorse umane, gestione degli approvvigionamenti e degli immobili, gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione, gestione della comunicazione e della trasparenza.

Mentre alcuni indicatori relativi alla digitalizzazione di servizi hanno visto una progressiva implementazione nel ciclo precedente (ad esempio: 3.1 - *Grado di utilizzo di SPID nei servizi digitali*; 3.3 - *percentuale di servizi a pagamento tramite PagoPA*), altri indicatori non possono essere applicati, come l'indicatore 3.5 - *Percentuali di banche dati pubbliche disponibili in formato aperto*, che non è possibile rilevare in quanto il paniere dinamico *dataset* non prevede alcuna pubblicazione per l'Avvocatura dello Stato.

In merito all'indicatore 1.4, *grado di copertura delle procedure di valutazione* appare opportuno precisare che solo a partire dal 2025 il nuovo S.M.V.P. adottato con decreto dell'Avvocato Generale 14 gennaio 2025, contempla lo svolgimento di colloqui formali con i dipendenti sottoposti a valutazione.

Per quanto riguarda invece gli indicatori 1.2 *Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in telelavoro o lavoro agile*, 1.3 *Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale*, 2.1 *Incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti*, deve darsi atto che sono afferenti ad obiettivi già perseguiti dall'Amministrazione: i primi due agli obiettivi prioritari relativi alla gestione delle risorse umane e alle azioni per la promozione della parità e delle pari opportunità nonché per la conciliazione vita privata e vita lavorativa; il terzo appartiene agli obiettivi prioritari della *spending review*.

Nella Tavola 1. che segue, per ciascuno degli indicatori sono riportati i valori di consuntivo raggiunti nell'anno 2024 e, ove programmabili, sono stati individuati i valori di previsione per l'intero triennio. Come previsto nella circolare del 30 dicembre 2019 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, i valori che risulteranno a consuntivo di fine esercizio dell'anno corrente, saranno utili ai fini della misurazione di alcune dimensioni rilevanti della *performance* organizzativa complessiva dell'Avvocatura dello Stato.

TAVOLA 1. INDICATORI COMUNI – VALORI RILEVATI A CONSUNTIVO 2024 E VALORI PREVISTI PER IL TRIENNIO 2025-2027

n.	Indicatore	formula di calcolo	Consuntivo 2024	Target 2025	Target 2026	Target 2027
1.1	Costo unitario della funzione di gestione delle risorse umane	Costo del personale addetto alla funzione gestione risorse umane / N. totale dei dipendenti in servizio (€)	€ 4.738,11			
1.2	Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in telelavoro o lavoro agile. N. di dipendenti in lavoro agile e telelavoro / N. totale dei dipendenti in servizio	N. di dipendenti in lavoro agile e telelavoro / N. totale dei dipendenti in servizio	75,35%	≥75%	≥75%	≥75%
1.3	Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale	N. di dipendenti che hanno iniziato un'attività formativa nel periodo di riferimento / N. totale dei dipendenti in servizio	41,01%	≥70%	≥80%	≥80%
1.4	Grado di copertura delle procedure di valutazione del personale	N. di dipendenti che hanno ricevuto almeno un colloquio di valutazione / N. totale dei dipendenti in servizio	39,19%			
1.5	Tasso di mobilità interna del personale non dirigenziale	N. di dipendenti che hanno cambiato unità organizzativa / N. totale di personale non dirigenziale in servizio	3,90%			
2.1	Incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti	Spesa per l'acquisto di beni e servizi effettuata tramite convenzioni quadro o mercato elettronico / Pagamenti per acquisto di beni e servizi	99,27%	≥80%	≥90%	≥90%
2.2	Tempestività dei pagamenti	Indice tempestività dei pagamenti	-14,52			
2.3	Spesa per energia elettrica al metro quadro	Costo per energia elettrica / N. di metri quadri disponibili	€ 10,26 al mq	- 1%	- 1%	- 1%
3.1	Grado di utilizzo di SPID nei servizi digitali	N. di accessi unici tramite SPID a servizi digitali / N. di accessi unici a servizi digitali collegati a SPID	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%

n.	Indicatore	formula di calcolo	Consuntivo 2024	Target 2025	Target 2026	Target 2027
3.2	Percentuale di servizi full digital	N. di servizi che siano interamente online, integrati e full digital / N. di servizi erogati	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
3.3	Percentuale di servizi a pagamento tramite PagoPa	N. di servizi a pagamento che consentono uso PagoPA / N. di servizi a pagamento	100%	100%	100%	100%
3.4	Percentuale di comunicazioni tramite domicili digitali	N. di comunicazioni elettroniche inviate ad imprese e PPAA tramite domicili digitali / N. di comunicazioni inviate a imprese e PPAA	97,09%	97,10%	97,20%	97,30%
3.5	Percentuali di banche dati pubbliche disponibili in formato aperto	N. di dataset pubblicati in formato aperto / N. di dataset previsti dal paniere dinamico per il tipo di amministrazione	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
3.6	Dematerializzazione procedure	Procedura di gestione presenze-assenze, ferie-permessi, missioni e protocollo integralmente ed esclusivamente dematerializzata [full digital).	SI	SI	SI	SI
4.1	Consultazione del portale istituzionale	N. totale di accessi unici al portale istituzionale / 365	494,09	+1%	+1%	+1%
4.2	Grado di trasparenza dell'amministrazione	rapporto tra punteggi associati alle attestazioni rilasciate dall'OIV. Numeratore: si considera la somma dei punteggi assegnati ad ogni singola cella della griglia di rilevazione dall'OIV (di cui alla delibera ANAC n. 141 del 2019). Denominatore: si considera la somma dei punteggi massimi conseguibili per ciascuna cella.	99,83%	95,00%	96,00%	96,00%

2.3. Gli obiettivi dell'attività amministrativa per il triennio 2025-2027

Gli obiettivi prioritari dell'azione amministrativa dell'Avvocatura dello Stato per il triennio 2025-2027 afferiscono ai seguenti ambiti:

- gestione delle risorse umane, anche con riguardo alla formazione e alla promozione dell'equilibrio di genere e delle pari opportunità nonché per la conciliazione vita privata/vita lavorativa attraverso l'attuazione di misure di organizzazione del lavoro agile;
- razionalizzazione della spesa pubblica;
- modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni;
- efficienza gestionale;
- prevenzione della corruzione e trasparenza.

I relativi obiettivi perseguono il consolidamento della struttura amministrativa attraverso le seguenti direttrici: ricambio generazionale e rotazione negli incarichi e nelle funzioni attraverso un potente investimento nelle procedure di reclutamento; potenziamento delle competenze e delle capacità professionali dei dipendenti attraverso la formazione, orientata anche alla promozione delle pari opportunità e al benessere organizzativo; investimento organizzativo sul lavoro agile come strumento di *work life balance*; corretta ed efficiente gestione delle risorse economiche; digitalizzazione e utilizzo massivo del fascicolo elettronico, dei sistemi di interoperabilità e di comunicazione telematica con le amministrazioni patrocinate e con i referenti istituzionali, dei sistemi di lavoro da remoto; efficienza gestionale al fine di incentivare le riscossioni a beneficio dell'Istituto e dello Stato; trasparenza e accessibilità delle informazioni riguardanti l'attività istituzionale attraverso l'apposito portale dedicato alle Amministrazioni difese.

Gli indicatori inerenti ai sopra descritti obiettivi sono monitorati anche i fini delle note integrative al bilancio.

2.4. La programmazione triennale e annuale (obiettivi operativi 2025)

Oltre agli obiettivi annuali che costituiscono i traguardi intermedi da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale, il presente Piano descrive ulteriori obiettivi consistenti in progetti volti alla riorganizzazione delle attività e alla semplificazione dei processi di lavoro per migliorarne i livelli di efficienza e di efficacia.

Ciascun traguardo intermedio/obiettivo annuale delinea i risultati attesi attraverso opportuni *set* di indicatori e relativi *target*.

Gli obiettivi e i programmi da attuare sono definiti dall'Avvocato Generale con la Direttiva 2025.

Per quanto attiene alla **gestione delle risorse umane**, l'obiettivo principale è quello di portare a compimento il recente e sostanziale adeguamento dei ruoli, già avviato negli scorsi anni.

Costituiscono ulteriori obiettivi in tale ambito lo sviluppo delle competenze e la crescita professionale dei dipendenti da realizzarsi attraverso l'azione combinata tra gli strumenti contrattuali, quali le progressioni verticali e le progressioni economiche, e l'attuazione degli indirizzi governativi in materia di valorizzazione del merito e di valutazione dei fabbisogni formativi e rafforzamento delle competenze del personale.

Nella apposita sezione del presente Piano dedicata alla formazione sono definiti gli obiettivi formativi di carattere generale per lo sviluppo delle competenze di tutti i dipendenti, funzionali alla realizzazione delle transizioni digitale, ecologica e amministrativa individuate dal PNRR, e gli obiettivi formativi specifici in relazione alle funzioni assegnate, secondo le indicazioni della Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione.

Per quanto attiene alla **razionalizzazione della spesa pubblica**, le strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato sono chiamate a realizzare obiettivi di sostenibilità energetica e ambientale anche mediante il contenimento dei consumi relativi all'energia elettrica e al gas e del loro più razionale utilizzo, attraverso azioni di risparmio ed efficientamento energetico.

In ragione dell'incremento della dotazione organica avvenuto nel corso del 2022 e al fine di contenere, per quanto possibile, la spesa per locazione passiva degli immobili, la programmazione persegue un uso più efficiente degli spazi, garantendo in ogni caso la necessaria funzionalità.

Sempre allo scopo di ottimizzare la capacità di spesa, infine, il Piano persegue la razionalizzazione delle spese per l'acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e in ossequio a criteri di economicità e di efficacia, e impegna gli Uffici interessati all'adozione di specifiche misure, anche organizzative, al fine di efficientare i propri processi di spesa e di ridurre i tempi di pagamento delle fatture commerciali secondo i *target* stabiliti dall'ordinamento e richiamati dalla Circolare congiunta del Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica del 3 gennaio 2024.

Nel settore della **innovazione tecnologica e della digitalizzazione dei flussi di lavoro** rientrano obiettivi inerenti alla digitalizzazione, alla cooperazione informatica con le amministrazioni patrocinate, al completamento dei programmi di sviluppo degli applicativi gestionali previsti dal progetto Avvocatura 2020. A tal riguardo, il processo di digitalizzazione dei flussi di lavoro si pone al centro delle politiche dell'Istituto, riguarda sia i procedimenti amministrativi sia l'attività professionale e quella amministrativa di supporto e deve attuarsi mediante l'azione di coordinamento del Responsabile della transizione digitale, finalizzata al raggiungimento degli obiettivi di evoluzione tecnologica, efficienza ed economicità, peraltro già indicati nella circolare n. 23/2022.

Strettamente connesso con il settore della modernizzazione è quello dell'**efficienza gestionale**, nel quale rientrano obiettivi tesi alla riorganizzazione degli uffici e alla efficacia ed efficienza delle procedure di lavoro.

Per gli obiettivi di **prevenzione della corruzione e di trasparenza** giova fare riferimento alle indicazioni strategiche, offerte dall'Avvocato Generale con la Direttiva annuale 2025 per l'azione amministrativa.

In linea con il peculiare ruolo istituzionale dell'Avvocatura dello Stato e conformemente alla tradizione di correttezza, imparzialità e fermezza nella tutela degli interessi pubblici, la prevenzione della corruzione e la trasparenza rappresentano principi ai quali devono conformarsi tutte le azioni conseguenti alle linee strategiche sopra enunciate, superando la logica della mera *compliance* normativa.

L'Avvocatura dovrà estendere ulteriormente il livello di trasparenza dell'organizzazione e delle sue funzioni anche grazie all'ausilio di tecnologie informatiche, in particolare il rinnovato sito *web* istituzionale, per assicurare *accountability*, miglioramento dell'accessibilità e della ricerca e consultazione di dati, documenti e informazioni presenti nel sito, tempestività di pubblicazione delle informazioni e di risposta alle richieste di accesso civico.

L'attività di pubblicazione dei dati per le finalità di trasparenza, anche se effettuata in presenza di idoneo presupposto normativo, dovrà avvenire nel rispetto di tutti i principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti all'art. 5 del Regolamento UE 2016/679 del 27 aprile 2016.

Dovrà proseguirsi nel censimento di attività, processi di lavoro e procedimenti amministrativi, quale autoanalisi organizzativa finalizzata all'adozione di modelli efficienti ed omogenei, coerenti con le misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza, per il miglioramento della *performance* degli Uffici. Dovrà, inoltre, procedersi alla revisione della mappatura dei processi alla luce dei mutamenti organizzativi *in itinere*, raccogliendo le proposte dei Dirigenti per l'individuazione delle attività a più elevato rischio di corruzione e dei meccanismi di formazione e controllo delle decisioni idonei a prevenire il rischio di corruzione.

Allo scopo di raggiungere tali obiettivi e per favorire il corretto svolgimento delle funzioni, anche mediante servizi di supporto alla digitalizzazione del processo di gestione del rischio di corruzione, dovrà essere garantita al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza la disponibilità di risorse umane e digitali adeguate.

Fondamentale sarà pertanto la promozione dell'etica, della cultura della legalità, dell'imparzialità dell'azione amministrativa e della trasparenza, che saranno perseguite attraverso una pluralità di azioni, quali: l'incremento e l'aggiornamento della formazione in materia di prevenzione della corruzione, di trasparenza e di *whistleblowing*; la formazione specialistica, particolarmente per le figure dirigenziali, per i responsabili delle unità organizzative e per tutti i nuovi funzionari; l'applicazione attenta del "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici" di cui al d.P.R. 16 aprile 2013, n. 62 e l'adeguamento

del “Codice di comportamento del personale amministrativo dell’Avvocatura dello Stato”, finalizzato alla gestione dei rischi specifici e dei conflitti di interessi connessi alla funzione amministrativa dell’Istituto; il monitoraggio sul rispetto da parte dei dipendenti degli obblighi e doveri derivanti dal rapporto di lavoro.

Al fine di favorire il controllo dell’azione amministrativa ed il perseguimento dei risultati, infine, la programmazione dovrà essere adottata in tutti settori amministrativi come ordinario sistema di gestione.

Gli obiettivi di *performance* triennali 2025-2027 e gli obiettivi annuali 2025 sono riportati nella Tavola 2.

TAVOLA 2. PERFORMANCE 2025-2027

Cod.	Area	Obiettivo prioritario	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Peso indicatore	Valore di partenza (risultati 2024)	Target	Strutture coinvolte (d.P.R. n. 214/2021) e peso obiettivo	Strutture coinvolte (d.P.C.M. n. 210/2023) e peso obiettivo
Obiettivo triennale n. 1	Gestione delle risorse umane (Formazione)	Valorizzazione della formazione del personale anche nell'ottica di rafforzamento del capitale umano (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2025-2027, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio.)	Divulgazione di iniziative formative di interesse sia per il personale togato che per il personale amministrativo, ai fini dell'aggiornamento negli ambiti operativi di rispettiva competenza. Per il personale amministrativo, saranno prese in considerazione le iniziative formative erogate dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, i corsi Syllabus a cura del Dip. Funzione Pubblica e i corsi INPS Valore PA. Sarà privilegiata la formazione a distanza.	Numero di dipendenti ammessi ai corsi di formazione su numero di dipendenti che fanno richiesta di accesso ai corsi medesimi.	Indicatore di risultato: Rapporto percentuale tra il numero di dipendenti ammessi ai corsi di formazione e il numero di dipendenti che fanno richiesta di accesso ai corsi medesimi (Fonte: Sistema di monitoraggio performance).	100%	41,01 (dati indicatori comuni 1.3.)	Target Note integrative alla legge di bilancio: ≥80% nel 2025 ≥90% nel 2026 ≥90% nel 2027	Ufficio I – Servizio personale	Direzione generale per le risorse umane, per la formazione e affari generali Ufficio III
									Peso 10%	Peso 25%
Obiettivo triennale n. 2	Gestione delle risorse umane (Lavoro agile)	Grado di attuazione di misure di organizzazione del lavoro agile (work life balance) (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2025-2027, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio.)	Incremento dell'utilizzo del lavoro agile, quale misura organizzativa di gestione e valorizzazione delle risorse umane.	Numero di dipendenti ammessi al lavoro agile su numero totale dei dipendenti in servizio, che ne abbiano fatto richiesta.	Indicatore di risultato: Rapporto percentuale tra il numero di dipendenti ammessi al lavoro agile e il numero totale dei dipendenti in servizio, che ne abbiano fatto richiesta (Fonte: Sistema di monitoraggio performance).	100%	75,35% (dati indicatori comuni 1.2.)	Target Note integrative alla legge di bilancio: ≥80% nel 2025 ≥90% nel 2026 ≥90% nel 2027	Ufficio I – Servizio personale	Direzione generale per le risorse umane, per la formazione e affari generali Ufficio I
									Peso 10%	Peso 15%
Obiettivo triennale n. 3	Razionalizzazione della spesa pubblica (Acquisto di beni e servizi)	Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2025-2027, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio.)	Utilizzo delle convenzioni Consip e del mercato elettronico per l'acquisto di beni e servizi.	Prevalenza di acquisti effettuati con ricorso a convenzioni-quadro o al MePA.	Indicatore di risultato: Rapporto percentuale tra il numero delle acquisizioni di beni e servizi effettuate tramite convenzioni-quadro o il mercato elettronico degli acquisti (lordo IVA) rispetto al totale delle acquisizioni di beni e servizi effettuate. (Fonte: Sistema informativo di contabilità e gestione).	100%	99,27% (dati indicatori comuni 2.1)	Target Note integrative alla legge di bilancio: Percentuale media di adesione a convenzioni CONSIP e Mercato elettronico rispetto al totale dei pagamenti per l'acquisto di beni e servizi: ≥80% nel 2025 ≥90% nel 2026 ≥90% nel 2027	Ufficio IV – Contratti	DG per le risorse finanziarie, contratti e sistemi informativi Ufficio III
			Attuazione della digitalizzazione delle procedure di acquisizione di beni e servizi.	Utilizzo delle piattaforme certificate secondo le indicazioni ANAC.					Peso 40%	Peso 40%
									Ufficio II – Servizio ragioneria e bilancio (per la raccolta dei dati)	DG per le risorse finanziarie, contratti e sistemi informativi Ufficio I
									Avvocature distrettuali	Avvocature distrettuali
									Peso 10%	Peso 10%

Cod.	Area	Obiettivo prioritario	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Peso indicatore	Valore di partenza (risultati 2024)	Target	Strutture coinvolte (d.P.R. n. 214/2021) e peso obiettivo	Strutture coinvolte (d.P.C.M. n. 210/2023) e peso obiettivo
Obiettivo triennale n. 4	Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione attività professionale)	Digitalizzazione degli atti e documenti trattati dall'Avvocatura dello Stato e nella cooperazione telematica con le amministrazioni patrocinate e con gli organi di giustizia (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2025-2027, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio.)	Consolidamento del progetto "fascicolo elettronico", attraverso la digitalizzazione degli atti, la gestione digitale della corrispondenza legale e amministrativa, la cooperazione telematica con le amministrazioni patrocinate e con gli organi di giustizia e il processo telematico.	Incremento della digitalizzazione finalizzata alla progressiva eliminazione dei documenti cartacei. Corretta esecuzione dei prescritti adempimenti preparatori ai fini degli adempimenti processuali nell'ambito del processo telematico. Incremento delle notifiche eseguite via PEC.	1) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di documenti digitali caricati in NSI sul totale dei documenti protocollati, in totale e per sede (Fonte: Sistema informativo interno).	1) 70%	1) Rilevata al 99,03% la percentuale di digitalizzazione come media nazionale tra arrivo e partenza	1) Documenti digitali: 98,85% nel 2025 98,90% nel 2026 98,90% nel 2027	Ufficio V – Archivio e impianti Peso 40%	Ufficio di collaborazione professionale, archivio, servizio esterno e servizi ausiliari Peso 40%
					2) Indicatore di risultato: percentuale delle notifiche telematiche rispetto al numero complessivo delle notifiche effettuate (Fonte: Sistema informativo interno). (Indicatore 2 ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio 2025-2027).	2) 30%	2) Rilevata al 95,95% la percentuale di notifiche digitali sul totale delle notifiche eseguite	2) Target Note integrative alla legge di bilancio: Percentuale delle notifiche telematiche rispetto al numero complessivo delle notifiche (non devono essere incluse le notifiche per l'esecuzione di sentenze dell'area della liquidazione degli onorari): ≥85% nel 2025 ≥90% nel 2026 ≥90% nel 2027	Ufficio VI – Servizi legali Peso 75%	
								Ufficio VII (per il supporto tecnologico e per le rilevazioni) Peso 25%	DG per le risorse finanziarie, contratti e sistemi informativi Ufficio II (per il supporto tecnologico e per le rilevazioni) Peso 25%	
								Avvocature distrettuali Peso 5%	Avvocature distrettuali Peso 5%	
Obiettivo triennale n. 5	Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Interazione tra l'Avvocatura dello Stato e le Amministrazioni difese)	Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet" per gli affari legali di propria competenza (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2025-2027, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio.)	Prosecuzione trattamento delle richieste di abilitazione delle amministrazioni all'accesso Extranet.	Incremento del numero delle abilitazioni delle Amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet" per visualizzare i dati riferiti agli affari legali di propria competenza.	Indicatore di risultato: Rapporto percentuale tra il totale di affari legali visualizzabili attraverso la "Extranet" da parte di tutte le Amministrazioni abilitate – ciascuna per gli affari legali del proprio ente – e il totale di affari legali presenti nel Sistema informativo interno (Fonte: Sistema informativo interno).	100%	Il rapporto percentuale tra il totale di affari legali visualizzabili attraverso la "Extranet" da parte di tutte le amministrazioni abilitate – ciascuna per gli affari legali del proprio ente – e il totale di affari legali presenti nel NSI è stato del: 97,12% per gli affari nuovi 2024 95,88% considerando tutti gli affari presenti in banca dati dal 2013 al 2024	Target Note integrative alla legge di bilancio: ≥85% nel 2025 ≥90% nel 2026 ≥90% nel 2027	Ufficio VII – Risorse informatiche e statistica Peso 15%	DG per le risorse finanziarie, contratti e sistemi informativi Ufficio II Peso 15%

Cod.	Area	Obiettivo prioritario	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Peso indicatore	Valore di partenza (risultati 2024)	Target	Strutture coinvolte (d.P.R. n. 214/2021) e peso obiettivo	Strutture coinvolte (d.P.C.M. n. 210/2023) e peso obiettivo
Obiettivo triennale n. 6	Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione dei processi amministrativi)	Incremento della digitalizzazione dei processi amministrativi mediante l'utilizzo degli applicativi disponibili (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2025-2027, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio.)	Incremento dell'utilizzo dei seguenti applicativi: Protocollo informatico Documento e/o provvedimento creato in formato digitale e firmato digitalmente senza alcuna fase intermedia di stampa Gestione informatica delle fasi del processo tramite applicativo gestionale interno Gestione informatica delle fasi del processo tramite applicativo gestionale esterno Conservazione dei documenti digitali del processo con sistemi digitali/cloud Uso di sistema di collaboration per la gestione del processo e dei relativi documenti.	Processi amministrativi interamente gestiti con strumenti informatici	Indicatore di risultato: Rapporto percentuale tra il numero dei processi digitali ed il numero dei processi totali (Fonte: Sistema di monitoraggio performance)	100%	Nel 2024 il rapporto percentuale tra il numero di processi digitali mappati e il numero dei processi totali è risultato essere del 100% Percentuale media di digitalizzazione di tutti i processi amministrativi 91,86%	Target Note integrative alla legge di bilancio: ≥60% nel 2025 ≥70% nel 2026 ≥80% nel 2027	Ufficio I Ufficio II Ufficio III Ufficio IV Ufficio VIII Peso 5% per ciascun ufficio	DG Risorse umane Uffici I, II, III Peso 5% per ciascun ufficio DG Risorse finanziarie Ufficio I Ufficio III Ufficio IV Peso 5% per ciascun ufficio
									Avvocature distrettuali Peso 2%	Avvocature distrettuali Peso 2%
Obiettivo triennale n. 7	Efficienza gestionale (Riscossioni)	Incentivare le riscossioni a beneficio dell'Istituto e dello Stato (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2025-2027, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio.)	Implementazione dei pagamenti tramite il sistema PagoPa	Pagamenti ricevuti tramite il sistema PagoPa	Indicatore di risultato: Rapporto percentuale tra il numero dei pagamenti ricevuti tramite il sistema PagoPa e il totale dei pagamenti riscossi (sono da escludere gli incassi relativi alle spese compensate, i versamenti da parte di ADER e gli incassi provenienti dalle rateizzazioni concesse prima dell'adozione del sistema PagoPa; si considerano i dati degli incassi alla data di rilevazione) (Fonte: Sistema informativo interno)	100%	In corso di rilevazione	Target Note integrative alla legge di bilancio: ≥50% nel 2025 ≥60% nel 2026 ≥70% nel 2027	Ufficio VIII Compensi professionali Peso 30%	DG risorse finanziarie Ufficio IV Peso 30%
									Ufficio VII (per il supporto tecnologico) Peso 10%	Ufficio II (per il supporto tecnologico) Peso 10%
Obiettivo triennale n. 8	Prevenzione della corruzione e trasparenza (Trasparenza)	Potenziare i livelli di trasparenza dell'azione amministrativa (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2025-2027, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio.)	Alimentare correttamente il flusso delle informazioni (dati e/o documenti) oggetto di pubblicazione in Amministrazione trasparente al fine di potenziare i livelli di trasparenza dell'azione amministrativa	Corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione in Amministrazione trasparente	Indicatore di risultato: Rapporto percentuale in sede di rilevazione ANAC tra la somma dei punteggi conseguibili dall'Amministrazione rispetto a quelli assegnati dall'OIV, ad ogni singola cella, sulla base delle deliberazioni ANAC. (Fonte: Piattaforma ANAC)	100%	99,83% (dati indicatori comuni 4.2.)	Target Note integrative alla legge di bilancio: ≥80% nel 2025 ≥90% nel 2026 ≥90% nel 2027	Ufficio I Ufficio VII Peso 15% per ciascun ufficio	DG Risorse umane Ufficio III Peso 25% DG Risorse finanziarie Ufficio II Peso 15%
									Ufficio II Ufficio III Ufficio IV Peso 5% per ciascun ufficio	DG Risorse umane Uffici I e II DG Risorse finanziarie Uffici I e III Peso 5% per ciascun ufficio
									Avvocature distrettuali Peso 3%	Avvocature distrettuali Peso 3%

Cod.	Area	Obiettivo prioritario	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Peso indicatore	Valore di partenza (risultati 2024)	Target	Strutture coinvolte (d.P.R. n. 214/2021) e peso obiettivo	Strutture coinvolte (d.P.C.M. n. 210/2023) e peso obiettivo
A.1.	Gestione delle risorse umane (Reclutamento)		Pianificazione delle attività ai fini dell'utilizzo delle risorse a disposizione per le procedure di reclutamento programmate a scorrimento per il triennio 2023-2025 e per il triennio 2025-2027 dal Piano triennale dei fabbisogni dell'Avvocatura dello Stato.	Avvio delle procedure di reclutamento, secondo la programmazione di utilizzo delle risorse destinate alle assunzioni.	Indicatore di risultato: Percentuale di utilizzo delle risorse sul budget a disposizione. (Fonte: Atti amministrativi interni).	100%	100% di utilizzo del budget assunzionale per avvocati e procuratori. 27,69% di utilizzo del budget assunzionale per personale amministrativo	≥ 70% per ciascun anno nel triennio 2025-2027	Ufficio I – Servizio personale Peso 35% Ufficio II – Servizi del trattamento economico Peso 10%	DG Risorse umane Ufficio I Peso 50% DG Risorse umane Ufficio II Peso 75%
A.2.	Gestione delle risorse umane (Qualità della formazione)		Attuazione della Direttiva del Ministro per la PA 28/11/2023, par. 5 La formazione e il capitale umano	Incremento delle attività formative per il personale dirigenziale e non dirigenziale.	Indicatore di risultato: 1) iniziative di formazione volte a valorizzare le competenze trasversali e le competenze relative alla valutazione della <i>performance</i> per il personale dirigente sul totale corsi effettuati 2) definizione di piani formativi su tematiche di rilievo per lo sviluppo individuale e professionale in coerenza con gli esiti della valutazione individuale della <i>performance</i> e realizzazione della formazione. (Fonte: Atti amministrativi interni).	1) 50% 2) 50%	In corso di rilevazione	1) formazione per ≥40 ore/anno, a partire dal 2025, prioritariamente sui temi della leadership e delle soft skills 2) ≥40 ore annue/pro capite nei limiti delle risorse disponibili e con particolare riguardo alle aree dei funzionari e degli assistenti	Ufficio I Ufficio II Ufficio III Ufficio IV Ufficio V Ufficio VI Ufficio VII Ufficio VIII Peso 5% per ciascun ufficio	DG Risorse umane Uffici I, II e III DG Risorse finanziarie Uffici I, II, III e IV Ufficio di collaborazione professionale, ecc. Peso 5% per ciascun ufficio
B.1.	Efficientamento dei processi di spesa (Utilizzo efficiente delle risorse)		Efficientamento della spesa per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia. Monitorare costantemente i fabbisogni relativi ai diversi capitoli del bilancio dell'Avvocatura dello Stato, per utilizzare proficuamente gli strumenti di flessibilità ed allinearsi alle risorse erogate a legislazione vigente, alla luce del nuovo concetto di impegno ad esigibilità (art. 34, comma 2 L.196/2009) e del nuovo impegno di spesa delegata (art. 34 comma 2 bis L. 196/2009).	Per l'Ufficio II – Servizio ragioneria e bilancio dell'Avvocatura Generale dello Stato: Gestione, ripartizione e assegnazione delle risorse all'Avvocatura Generale e ai Funzionari Delegati delle sedi Distrettuali sui diversi capitoli/pg. Efficiente gestione delle risorse mediante: valutazione dei programmi di spesa, impostazione del riparto dei fondi, emissione degli ordini di accreditamento secondo il cronoprogramma previa assunzione degli impegni, riallocazione delle risorse in eccesso o riduzione degli impegni. Per le Avvocature Distrettuali dello Stato: Segnalazioni delle variazioni dei fabbisogni sui capitoli, attraverso la compilazione e l'aggiornamento dei programmi pluriennali di spesa da parte dei Funzionari Delegati, in tempo utile per disporre le necessarie variazioni degli impegni di spesa delegata ed utilizzare tutte le risorse.	1) Indicatore di risultato: numero richieste lavorate su numero richieste pervenute (Fonte: SICOGE); 2) Indicatore di efficienza economica: percentuale di utilizzo degli stanziamenti disposti sui capitoli/pg 2024. Non rilevano eventuali economie sui capitoli: 4461 (pg 3, 4, 5, 6, 14, 18, 21) e 4469 (Fonte: SICOGE).	1) 30% 2) 70%	1) In corso di rilevazione 2) In corso di rilevazione	1) 100% per Ufficio II – Servizio ragioneria e bilancio Avvocatura Generale; 2) Valore medio per le Avvocature Distrettuali: 90%	Ufficio II – Servizio ragioneria e bilancio Peso 15% Avvocature distrettuali Peso 10%	DG Risorse finanziarie Ufficio I Peso 25% Avvocature distrettuali Peso 10%

Cod.	Area	Obiettivo prioritario	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Peso indicatore	Valore di partenza (risultati 2024)	Target	Strutture coinvolte (d.P.R. n. 214/2021) e peso obiettivo	Strutture coinvolte (d.P.C.M. n. 210/2023) e peso obiettivo
B.2.	Efficientamento dei processi di spesa (Riduzione dei tempi di pagamento/ rispetto dei termini di verifica fatture)		<p>Applicazione dell'art. 4-bis del decreto-legge 24/2/2023, n. 13, conv. con modificazioni, dalla legge 21/4/2023, n. 41.</p> <p>In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Per i dirigenti apicali e non apicali degli uffici responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, riduzione dei tempi di pagamento con i target fissati dalla Circolare RGS; - Per i dirigenti apicali e non apicali degli uffici responsabili del rilascio di regolare attestazione di esecuzione dei servizi richiesti per cui vengono emesse fatture, rilascio attestazione entro 7 gg. dal ricevimento della fattura. 	Raggiungimento dei target fissati dalla Circolare n. 1 del 3/1/2024 del Dip. RGS e del Dip. FP. Assegnazione di specifici obiettivi annuali ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture.	1) Indicatore di risultato: tempo medio di pagamento calcolato su un volume di pagamenti pari all'80% dell'ammontare dell'importo dovuto delle fatture ricevute nell'anno 2024 e pari almeno al 95% dell'ammontare dell'importo dovuto delle fatture ricevute nel 2025 (Fonte: SICOGE)	1) 40%	In corso di rilevazione	1) ≤ 30 gg.	<p>Indicatori 1) e 3) Ufficio II – Servizio ragioneria e bilancio Peso 20%</p> <p>Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali Peso 20%</p>	<p>Indicatori 1) e 3) DG risorse finanziarie Ufficio I Peso 20%</p> <p>Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali Peso 20%</p>
					2) Indicatore di risultato: rilascio regolare attestazione entro 7 gg.	2) 30%		2) 7 gg.		
B.3.	Razionalizzazione della spesa pubblica (Spazi per uffici e archivi)		Monitorare costantemente gli spazi occupati dagli uffici e dagli archivi, valutandone la possibile riduzione nel rispetto delle norme e delle indicazioni del Demanio. Ridurre al minimo i tempi di permanenza del materiale cartaceo operando <u>entro il 31 dicembre di ogni anno lo scarto di atti di archivio</u> . Eliminazione dei beni dichiarati fuori uso.	Riduzione degli spazi occupati o migliore e più razionale utilizzazione degli stessi.	1) Indicatore di risultato: Piena operatività delle Commissioni di scarto, valutata attraverso determinazioni di scarto/conservazione annuale (Fonte: Atti amministrativi interni)	1) 70%	In corso di rilevazione	1) 100% di scarto deliberato entro l'anno; esecuzione dello scarto eventualmente deliberato ma non materialmente eseguito nell'anno precedente.	<p>Ufficio II – Servizio ragioneria e bilancio Peso 10%</p> <p>Ufficio III – Risorse strumentali e logistica Peso 75%</p>	<p>DG risorse finanziarie Ufficio II Peso 10%</p> <p>Ufficio III Peso 15%</p>
					2) Indicatore di realizzazione fisica: Percentuale di riduzione degli spazi occupati valutata al 31/12/2025 (Fonte: processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>).	2) 10%		2) ≥5% riduzione di spazi occupati.		
					3) Indicatore di realizzazione fisica: Alienazione o smaltimento di beni mobili non più utilizzabili o posti fuori uso per cause tecniche (Fonte: Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>).	3) 20%		3) 100% di smaltimento beni fuori uso.	<p>Avvocature distrettuali Peso 3%</p>	<p>Avvocature distrettuali Peso 3%</p>

Cod.	Area	Obiettivo prioritario	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Peso indicatore	Valore di partenza (risultati 2024)	Target	Strutture coinvolte (d.P.R. n. 214/2021) e peso obiettivo	Strutture coinvolte (d.P.C.M. n. 210/2023) e peso obiettivo
C.1.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area dei servizi di gestione dei flussi documentali (Gestione documenti legali)		Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area Supporto all'attività professionale Nel processo di protocollo e spedizione dei documenti legali cartacei in uscita, <u>scansione dei documenti cartacei anche in caso di invio a mano o postale.</u>	Utilizzo della funzione di protocollo con immagine anche in caso di invio a mano, posta o corriere.	Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di documenti legali cartacei da inviare a mano, posta o corriere protocollati in partenza con immagine caricata in NSI sul totale dei documenti legali cartacei da inviare a mano, posta o corriere protocollati in partenza, in totale e per sede (Fonte: Sistema informativo interno).	100%	In corso di rilevazione	≥ 98,50%	Ufficio V - Archivio e impianti Peso 15% Ufficio VI Servizi Legali Peso 15%	Ufficio di collaborazione professionale, archivio, servizio esterno e servizi ausiliari Peso 15%
									Ufficio VII (per il supporto tecnologico e per le rilevazioni) Peso 5%	DG risorse finanziarie Ufficio II (per il supporto tecnologico e per le rilevazioni) Peso 5%
									Avvocature distrettuali Peso 2%	Avvocature distrettuali Peso 2%
D.1.	Efficienza gestionale (Gestione documenti legali)		Adottare soluzioni organizzative e gestionali finalizzate ad una maggiore efficienza e a fornire un supporto più efficiente ed avanzato al personale togato nonché una idonea assistenza alle amministrazioni patrocinate Efficiente e tempestiva trattazione dei documenti legali in ingresso	Completa lavorazione dei documenti in ingresso entro 3 giorni per i documenti urgenti ed entro 10 giorni per tutti gli altri documenti.	1) Indicatore di realizzazione fisica: Percentuale di documenti urgenti in ingresso integrati entro 3 giorni rispetto al totale dei documenti in ingresso; 2) Indicatore di realizzazione fisica: Percentuale di documenti in ingresso integrati entro 10 giorni rispetto al totale dei documenti in ingresso; (Fonte: Sistema informativo interno).	1) 70% 2) 30%	1) In corso di rilevazione 2) In corso di rilevazione	1) ≥ 66% 2) ≥ 96%	Ufficio V - Archivio e impianti Peso 35%	Ufficio di collaborazione professionale, archivio, servizio esterno e servizi ausiliari Peso 35%
									Ufficio VII – (per il supporto tecnologico e per le rilevazioni) Peso 10%	DG risorse finanziarie Ufficio II (per il supporto tecnologico e per le rilevazioni) Peso 10%
									Avvocature distrettuali Peso 5%	Avvocature distrettuali Peso 5%
D.2.	Efficienza gestionale (Corresponsione onorari)		Contenimento e omogeneizzazione dei tempi di corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo Completo e corretto invio della documentazione quadrimestrale all'Ufficio compensi professionali (Servizio Riparto onorari) da parte delle Avvocature Distrettuali. Contenimento dello scarto temporale nella corresponsione degli onorari tra sedi e categorie di personale.	Tempestivo utilizzo della disponibilità di competenza e cassa per la corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo limitando lo scarto temporale nel pagamento dei quadrimestri tra il personale togato e non, appartenente alle varie sedi.	Indicatori di efficienza: 1) Completa e corretta documentazione trasmessa dalle Avvocature Distrettuali all'Ufficio compensi professionali- Servizio riparto onorari; 2) Percentuale delle somme liquidate rispetto alle somme stanziare in bilancio. (Fonte: Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>).	1) 50% 2) 50%	In corso di rilevazione	1) Entro e non oltre 60 giorni dalla fine di ogni quadrimestre; 2) =>80%	Ufficio VIII – Compensi professionali Peso 30%	DG risorse finanziarie Ufficio IV Peso 30%
									Avvocature distrettuali Peso 10%	Avvocature distrettuali Peso 10%

Cod.	Area	Obiettivo prioritario	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Peso indicatore	Valore di partenza (risultati 2024)	Target	Strutture coinvolte (d.P.R. n. 214/2021) e peso obiettivo	Strutture coinvolte (d.P.C.M. n. 210/2023) e peso obiettivo
D.3.	Efficienza gestionale (Efficientamento dei processi di acquisizione di beni e servizi, secondo criteri di economicità e di efficacia)		Monitoraggio, verifica e tempestivo intervento per l'acquisizione di beni e servizi sulla base dei fabbisogni dichiarati dagli Uffici di AGS.	Attivazione e avvio delle procedure di acquisizione di beni e servizi con tempestività rispetto alla richiesta degli uffici. Efficiente gestione dei processi per l'integrale realizzazione dei programmi triennali in termini di efficacia dell'azione amministrativa.	1) Indicatore di efficacia: Rapporto percentuale tra il numero delle richieste di acquisizioni di beni e servizi e il numero delle gare effettuate. 2) Indicatore di realizzazione fisica: Numero dei giorni di lavorazione per l'indizione della procedura di gara. (Fonte: Processo di misurazione e valutazione della performance).	1) 50% 2) 50%	In corso di rilevazione	1)100% 2) Per le procedure sottosoglia ≤ n. 10 giorni lavorativi dalla richiesta degli uffici; Per le procedure sopra soglia ≤ n.15 giorni dalla richiesta degli uffici.	Ufficio IV – Contratti Peso 35%	DG risorse finanziarie Ufficio III Peso 20%
F.1.	Prevenzione della corruzione e trasparenza (Accesso civico)		Adeguamento organizzativo alle disposizioni sull'accesso civico generalizzato Monitoraggio della gestione delle richieste di accesso civico.	Istanze di accesso civico generalizzato evase entro i termini di legge.	Indicatore di risultato: N. di istanze ricevute per accesso civico generalizzato evase entro i termini di legge / N. di istanze ricevute nell'anno per accesso civico generalizzato protocollate (Fonte: Processo di misurazione e valutazione della performance; Registro degli accessi).	100%	In corso di rilevazione	100%	URP Avvocatura Generale Peso 5%	DG Risorse umane Uff. III Peso 15%
									Uffici II, III, IV, VIII Peso 5%	DG risorse umane Uffici I e II DG risorse finanz. Uff. I, III, IV Peso 5%
									Avvocature Distrettuali Peso 2%	Avvocature Distrettuali Peso 2%
F.2.	Prevenzione della corruzione e trasparenza (Integrazione degli obiettivi e indicatori di performance con le misure di prevenzione della corruzione)		Grado di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione programmate Verifica, a seguito dei monitoraggi periodici, della percentuale complessiva di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione indicate nella sezione "Prevenzione della corruzione e trasparenza" da parte degli uffici centrali e periferici.	Rafforzamento della sinergia fra performance e misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza	Indicatore di risultato: Percentuale media di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione calcolata sugli indicatori e i target di ciascuna misura nel periodo preso a riferimento (Fonte: Monitoraggio misure di prevenzione della corruzione)	100%	94,87%	2025: ≥ 97% 2026: ≥ 98% 2027: ≥ 98%	Ufficio I Peso 10%	DG risorse umane Ufficio III Peso 25%
									Ufficio II Ufficio III Ufficio IV Ufficio V Ufficio VI Ufficio VII Ufficio VIII Peso 5% per ciascun ufficio	DG Risorse umane Uffici I e II DG Risorse finanziarie Uffici I, II, III e IV Ufficio di collaborazione professionale, archivio, servizio esterno e servizi ausiliari Peso 5% per ciascun ufficio
									Avvocature distrettuali Peso 3%	Avvocature distrettuali Peso 3%

Cod.	Area	Obiettivo prioritario	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Peso indicatore	Valore di partenza (risultati 2024)	Target	Strutture coinvolte (d.P.R. n. 214/2021) e peso obiettivo	Strutture coinvolte (d.P.C.M. n. 210/2023) e peso obiettivo
G.1.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area della Liquidazione e recupero onorari (Spese liquidate)		Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari Riduzione dei rischi nel processo di recupero delle spese liquidate in sentenza mediante: 1) generalizzata ed integrale esecuzione delle procedure di competenza attraverso l'applicativo "Liquidazione" da parte di tutte le sedi; 2) digitalizzazione del processo di lavorazione e invio delle richieste di pagamento relative a spese liquidate. 3) Adeguamento alle disposizioni in ordine alla rateizzazione dei pagamenti.	Riduzione dei rischi nel processo Recupero spese liquidate in sentenza.	1) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di utilizzo dell'applicativo gestionale Liquidazione da parte delle sedi in tutte le seguenti fasi: apertura della fase liquidatoria dell'affare legale nel sistema operativo con: importo da recuperare (quota spettante alla sede), dati del/dei debitori, imputazione del debito, creazione della richiesta di pagamento; (Fonte: Sistema informativo interno);	1) 60%	1) In corso di rilevazione	1) 100% fasi liquidatorie aperte nel 2025	Ufficio VIII – Compensi professionali Peso 20%	DG risorse finanziarie Ufficio IV Peso 20%
					2) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di richieste di pagamento digitalizzate protocollate in partenza presenti in NNSI sul totale delle richieste di pagamento protocollate in partenza, in totale e per sede; (Fonte: Sistema informativo interno)	2) 25%	2) In corso di rilevazione	2) 100% delle richieste di pagamento inviate		
					3) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di richieste di rateizzazione adeguate alle disposizioni sul totale delle richieste di rateizzazione, in totale e per sede; (Fonte: Processo di misurazione e valutazione della performance).	3) 15%	3) In corso di rilevazione	3) ≥ 60%		
									Avvocature distrettuali Peso 3%	Avvocature distrettuali Peso 3%

2.5. Dalla *performance* organizzativa alla *performance* individuale

Secondo le regole disciplinate dal Sistema di Misurazione e Valutazione dell'Avvocatura dello Stato, gli obiettivi di *performance* organizzativa rappresentano i “traguardi” che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti (dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire.

In coerenza con gli obiettivi di *performance* organizzativa, al personale dirigenziale e non dirigenziale sono assegnati obiettivi individuali annuali, finalizzati all'incremento dell'efficienza e dell'efficacia del lavoro pubblico e aderenti alla specificità dei destinatari e alle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.

La valutazione individuale viene effettuata dal dirigente competente alla conclusione del processo di misurazione e valutazione della *performance*.

Ai sensi dell'art. 19 d.lgs. n. 150/2009, la contrattazione integrativa determina i premi di *performance* organizzativa ed individuale erogabili all'esito del processo di misurazione e valutazione.

Ai sensi dell'art. 20 d.lgs. n. 33/2013 e s.m.i, le informazioni relative alla distribuzione dei premi erogati al personale amministrativo vengono annualmente pubblicate.

Sono attualmente visibili in Amministrazione Trasparente, voce “*Performance*”:

- l'ammontare complessivo dei premi collegati alla *performance* stanziati;
- l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti;
- l'entità del premio mediamente conseguibile;
- la distribuzione del trattamento accessorio, in forma aggregata;
- il grado di differenziazione dell'utilizzo della premialità.

2.6. La valutazione partecipativa nell'Avvocatura dello Stato

Come innanzi ampiamente illustrato, l'Avvocatura dello Stato non opera quale amministrazione attiva, se non per residuali procedimenti afferenti alle funzioni di supporto; il personale togato (avvocati e procuratori dello Stato e organi di vertice del relativo ruolo) non è destinatario delle disposizioni concernenti la misurazione e valutazione della *performance* di cui al d.lgs. n. 150/2009 e la legge tutela l'indipendenza e l'autonomia funzionale tanto dell'Istituto quanto di ciascun Avvocato nella propria attività di ordine tecnico-professionale.

Il Sistema di misurazione e valutazione regola la valutazione della *performance* organizzativa della struttura amministrativa che opera a supporto dell'attività di rappresentanza, difesa in giudizio e consulenza legale svolta dagli avvocati e procuratori in favore delle Amministrazioni dello Stato e degli enti autorizzati e la valutazione individuale del solo personale contrattualizzato.

Tutto quanto premesso, la valutazione partecipativa può trovare una residuale applicazione alle attività strettamente amministrative e da parte di una utenza molto circoscritta.

“Le sostanziali difformità rispetto al modello stabilito dal d.lgs. n. 150/2009” rilevate dal Consiglio di Stato nel parere 2933/2010, nel quale si evidenziava come la *performance* oggetto di valutazione “riguardi l'attività di uffici i cui effetti si esauriscono all'interno del plesso organizzativo”, emergono tanto più con riguardo alla valutazione partecipativa.

Poiché, peraltro, l'art. 19-bis, comma 3, prevede che “*Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione*”, la rilevazione in tale ambito, effettivamente percorribile all'interno dell'Avvocatura dello Stato, sarà attuata in via sperimentale, a partire dall'anno 2025, secondo il programma previsto dal SMVP adottato con d.A.G. 14 gennaio 2025.

Saranno sottoposti a valutazione partecipativa da parte degli utenti interni i settori di elevata rilevanza per gli utenti stessi e i cui processi siano oggetto di programmi di miglioramento organizzativo approvati nel PIAO.

Secondo un principio di gradualità, la valutazione partecipativa non concorrerà, in una prima fase, alla valutazione della *performance* organizzativa ma i risultati della rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti saranno pubblicati con cadenza annuale.

Quanto alla scelta dello strumento e della metodologia di partecipazione, essa è rimessa all'Organismo indipendente di valutazione

3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

3.1. PARTE GENERALE

3.1.1. Obiettivi della Sezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO 2025-2027

La pianificazione della prevenzione della corruzione e della trasparenza è parte integrante, insieme ad altri strumenti di pianificazione, del Piano integrato di attività e organizzazione.

Ai sensi di quanto previsto dall'articolo 6, comma 1, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, per le amministrazioni pubbliche con più di cinquanta dipendenti, sono soppressi, tra gli altri, in quanto assorbiti nella sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO, gli adempimenti inerenti al Piano di prevenzione della corruzione, strumento della regolazione, a livello decentrato di singola amministrazione, del sistema organico di prevenzione della corruzione e di contrasto all'illegalità nella Pubblica Amministrazione introdotto dalla legge 6 novembre 2012, n. 190.

L'Autorità nazionale anticorruzione ha dedicato parte del Piano Nazionale Anticorruzione 2022 alle indicazioni per la predisposizione della sezione del PIAO relativa alla prevenzione della corruzione e della trasparenza, volta a ridurre gli oneri per le amministrazioni e, al contempo, a contribuire a migliorare i risultati dell'attività amministrativa al servizio dei cittadini e delle imprese.

In questa prospettiva di creazione di valore pubblico, connessa agli interventi in atto per perseguire gli obiettivi del PNRR, in ragione delle deroghe introdotte dal legislatore alla disciplina ordinaria, le misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza sono presidi fondamentali per la protezione dai rischi di un utilizzo distorto degli strumenti normativi e delle risorse.

Nel processo di progressiva e graduale integrazione dei piani confluiti nel PIAO, la programmazione di misure di prevenzione della corruzione è integrata con la programmazione delle altre sottosezioni relative alla *performance*, alla gestione delle risorse umane, all'organizzazione dei dipendenti nei vari uffici, alla loro formazione.

La sottosezione di programmazione sui rischi corruttivi e trasparenza è predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) sulla base degli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza e in una logica di integrazione con quelli specifici programmati in modo funzionale alle strategie di creazione di valore.

Gli elementi essenziali della sottosezione, volti a individuare e a contenere rischi corruttivi, sono quelli indicati nel Piano nazionale anticorruzione (PNA) e negli atti di regolazione generali adottati dall'ANAC ai sensi della legge n. 190 del 2012 e del decreto legislativo n. 33 del 2013 nel corso degli anni.

La presente Sezione realizza altresì gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza dell'Avvocatura dello Stato dettati nella Direttiva annuale dell'Avvocato Generale.

3.1.2. Ambito di applicazione

L'Avvocatura dello Stato è costituita dal ruolo professionale degli Avvocati e Procuratori dello Stato, i quali – secondo l'ordinamento delineato dal regio decreto 30 ottobre 1933, n. 1611, e dalla legge 3 aprile 1979, n. 103 – svolgono l'attività di consulenza legale e di rappresentanza e difesa in giudizio dello Stato e degli altri enti ammessi al patrocinio.

Al ruolo degli Avvocati e Procuratori dello Stato è affiancata una struttura amministrativa cui sono demandate tutte le funzioni di supporto all'attività professionale e le attività gestionali e strumentali.

Il Piano Nazionale Anticorruzione raccomanda agli organi di autogoverno della magistratura e dell'Avvocatura dello Stato di valutare l'adozione di iniziative, anche in analogia a quanto stabilito dalla l. n. 190/2012 e dai decreti attuativi della legge, al fine di attuare un'adeguata politica di prevenzione del rischio di corruzione.

Al riguardo, le associazioni rappresentative del personale togato hanno unitariamente adottato un codice etico in applicazione dell'art. 1, commi 44 e 45 l. n. 190/2012, pubblicato nel sito istituzionale.

Alla struttura amministrativa dell'Avvocatura dello Stato e ai suoi organi dirigenziali si applicano le disposizioni della legge n. 190 e del PNA. In particolare, alcune disposizioni della Legge n. 190 sono intervenute direttamente sulla disciplina degli incarichi extraistituzionali degli avvocati e procuratori dello Stato.

3.1.3. I soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza

Nell'attuale assetto organizzativo dell'Avvocatura dello Stato² il sistema di prevenzione della corruzione e di gestione del rischio è coordinato dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e coinvolge i seguenti soggetti istituzionali:

a. Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza

A decorrere dal 31 agosto 2023, con D.A.G. n. 175/2023, l'incarico di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Avvocatura dello Stato è stato affidato fino al 2 gennaio 2026 alla dott.ssa Cristiana Valenti, dirigente dell'Ufficio amministrativo unico dell'Avvocatura distrettuale dello Stato di L'Aquila.

A decorrere dal 1° ottobre 2024, con D.A.G. n. 191/2024, l'incarico di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Avvocatura dello Stato è stato affidato fino al 2 gennaio 2026 alla dott.ssa Lucia Priore, dirigente dell'Ufficio amministrativo unico dell'Avvocatura distrettuale dello Stato di Potenza, nominata in sostituzione della dott.ssa Cristiana Valenti; l'incarico in questione è rinnovabile una sola volta.

Il Responsabile si avvale dell'Ufficio III - affari generali, formazione, *performance* della Direzione Generale per le risorse umane, per la formazione e affari generali dell'Avvocatura Generale dello Stato.

Il Responsabile svolge tutti gli adempimenti relativi alla prevenzione della corruzione demandati dall'ordinamento a tale figura; svolge, inoltre, una attività di controllo sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione, assicurando la qualità, la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate; segnala all'organo di indirizzo politico, all'Organismo indipendente di valutazione, all'Autorità nazionale anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione.

Decide sulle richieste di riesame del diniego totale o parziale dell'accesso civico generalizzato o in caso di mancata risposta entro i termini.

b. L'Avvocato generale dello Stato

Vertice dell'Amministrazione, ai sensi dell'art. 3 del D.P.C.M. n. 210/2023 definisce gli obiettivi ed i programmi da attuare avvalendosi del Segretario generale e verifica la rispondenza dei risultati della gestione amministrativa alle direttive generali impartite. A tal fine, anche sulla base delle proposte del Segretario generale, adotta ogni anno le direttive generali da seguire per l'azione amministrativa e per la gestione, valorizzando in tale sede lo sviluppo e la realizzazione di un efficace processo di gestione del rischio di corruzione.

c. Dirigenti e Responsabili delle unità organizzative

Il Segretario Generale, i Dirigenti (di livello generale e non generale) e gli Avvocati distrettuali (nell'esercizio dei compiti di natura dirigenziale nell'ambito della struttura cui sono preposti presso le sedi ove non sono stati conferiti gli incarichi di titolarità degli Uffici

² d.P.C.M. 29 novembre 2023, n. 210.

amministrativi unici distrettuali, di livello dirigenziale non generale) svolgono le funzioni di prevenzione, assicurando l'osservanza del Codice di comportamento e verificando le ipotesi di violazione e di conflitto di interessi; esprimono proposte per l'adozione delle misure di prevenzione in armonia con le esigenze organizzative connesse alle particolari condizioni della sede ed adottano le misure proponendo eventuali integrazioni e correttivi; partecipano attivamente al processo di gestione del rischio, coordinandosi opportunamente con il RPCT e fornendo i dati e le informazioni necessarie per realizzare l'analisi del contesto, la valutazione, il trattamento del rischio e il monitoraggio delle misure.

I preposti ai servizi di livello non dirigenziale dell'Avvocatura generale dello Stato, per gli ambiti di loro competenza, svolgono parimenti attività informativa nei confronti del Responsabile e provvedono all'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione; sono responsabili della gestione delle informazioni detenute per cui vige l'obbligo di pubblicazione e trattano, secondo le direttive del Segretario Generale e del dirigente competente, le istanze di accesso civico generalizzato riguardanti dati, informazioni o documenti di competenza del settore al quale sono preposti.

d. L'Organismo indipendente di valutazione

L'Organismo indipendente di valutazione di cui all'art. 8 del D.P.C.M. n. 210/2023, oltre alle competenze in materia di sistemi di misurazione e valutazione della *performance*, fornisce un costante supporto metodologico all'operato del RPCT, anche ai fini dell'integrazione tra il ciclo di gestione della *performance* e il ciclo di gestione del rischio corruttivo, e una funzione di vigilanza sugli obblighi di pubblicazione e loro periodica attestazione.

e. I Referenti della prevenzione della corruzione e della trasparenza

I referenti dell'Avvocatura dello Stato sono funzionari del ruolo amministrativo, individuati in ogni Avvocatura distrettuale, al fine del necessario raccordo con il RPCT.

Supportano gli Avvocati distrettuali e i dirigenti nella gestione e trasmissione delle informazioni per cui vige l'obbligo di pubblicazione ed eseguono il monitoraggio sull'attuazione degli obblighi di trasparenza e sul funzionamento del sistema dei flussi informativi.

Al fine del necessario raccordo e della comunicazione tra il Responsabile e gli Uffici dell'Avvocatura Generale è stata individuata un'ulteriore figura di Referente tra i funzionari dell'Avvocatura Generale.

f. Il personale dell'amministrazione; i collaboratori a qualsiasi titolo dell'amministrazione

Il personale destinatario delle misure previste dal presente Piano e delle norme dettate dai Codici di comportamento è il personale amministrativo con contratto a tempo determinato e indeterminato, con rapporto di lavoro individuale, regolato contrattualmente, nonché il personale, contrattualizzato e no, che presta servizio in posizione di comando, distacco o fuori ruolo, alle dipendenze dell'Avvocatura dello Stato.

Inoltre, tutti i collaboratori o consulenti, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo, nonché i collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni o servizi

e che realizzano opere in favore dell'Avvocatura dello Stato sono tenuti ad osservare gli obblighi derivanti dai Codici di comportamento e le misure contenute nel PTPCT.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione si raccorda con gli organi sopra individuati secondo le modalità e con i tempi che saranno illustrati nelle seguenti sottosezioni del Piano.

3.1.4. Processo e modalità di predisposizione della Sezione Rischi corruttivi e trasparenza

La sezione Rischi corruttivi e trasparenza è predisposta del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, anche sulla base degli obiettivi strategici definiti in materia dall'Avvocato Generale.

Partecipano alla predisposizione del Piano: l'Avvocato Generale dello Stato, il Segretario Generale e gli Avvocati dello Stato del suo staff, gli Avvocati distrettuali dello Stato, i Dirigenti degli Uffici e i responsabili di procedimento interessati dalla analisi dei processi e dei rischi, l'Ufficio III - affari generali, formazione, *performance*, i Referenti della prevenzione della corruzione.

L'elaborazione del Piano parte dall'analisi dei risultati dei monitoraggi sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione programmate nell'anno precedente. L'analisi è volta a determinare l'efficacia delle misure e la loro sostenibilità, tenendo conto delle osservazioni fornite da referenti e dirigenti.

Analogo processo di valutazione riguarda gli obiettivi connessi alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza inseriti nella sezione *Performance*, la cui attuazione concorre al ciclo di programmazione integrata tra prevenzione della corruzione e *performance*.

L'analisi viene completata dalla disamina degli interventi normativi che hanno rilevanza sui rischi di corruzione o sulle stesse misure di prevenzione e dalla valutazione degli interventi organizzativi relativi all'assetto amministrativo e alla digitalizzazione e reingegnerizzazione dei processi.

3.2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO ED INTERNO

L'analisi del contesto esterno ed interno rientra tra le attività necessarie per regolare le misure di prevenzione della corruzione ed è presupposto dell'intero processo di pianificazione.

Per comprendere le dinamiche del contesto esterno e interno inerenti all'Avvocatura dello Stato si rinvia anche al Quadro di riferimento alle Note Integrative alla Legge di Bilancio 2025-2027 (*Quadro delle dinamiche del contesto esterno ed interno*).

3.2.1. Contesto esterno

L'analisi del contesto esterno ha l'obiettivo di evidenziare, in prima analisi, come le caratteristiche culturali, sociali ed economiche del territorio nel quale l'amministrazione si trova ad operare possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi. Tale tipo di analisi è propedeutica ai fini della valutazione del rischio corruttivo e del monitoraggio dell'idoneità delle misure di prevenzione.

La presenza delle sedi dell'Avvocatura dello Stato in tutto il territorio nazionale, ovvero in tutte le città che sono sedi di Corti di Appello, rende il contesto esterno variegato e composito, con la conseguenza che un'analisi territoriale richiederebbe un esame specifico con riferimento a ciascuno di questi territori, ma, anche per le considerazioni che si faranno nel prosieguo, tale analisi non sembra portare a significative evidenze.

In ogni caso, da un punto di vista generale, può essere utile segnalare l'Indice di Percezione della Corruzione (CPI) 2023 di Transparency International, secondo il quale, nello scorso anno, l'Italia si colloca al 42° posto nella classifica globale dei 180 Paesi oggetto della misurazione, confermando il punteggio di 56.

Nell'ambito dell'Europa occidentale e dell'Unione europea (UE), nel quale il CPI 2023 ha rilevato un punteggio medio di 65 su 100, l'Italia è tra i paesi che hanno registrato maggiori progressi dal 2012 al 2023, nonostante resti ancora sotto la media del punteggio europeo (al 17° posto tra i 27 Paesi membri dell'Unione Europea).

Se l'indice di Transparency International è certamente utile a registrare il comune sentire del fenomeno corruttivo, deve del pari osservarsi che si riferisce all'Italia nel suo insieme, prescindendo quindi dalle singole aree territoriali nelle quali opera l'Avvocatura dello Stato.

Dal 1° gennaio al 1° dicembre 2024, Libera (associazione riconosciuta dall'ANAC tra gli Enti del terzo settore che prestano sostegno ai whistleblower potenziali) ha censito da notizie di stampa 48 inchieste su corruzione e concussione ed è emerso che vi sono oltre quattro inchieste al mese su fattispecie corruttive. Inoltre, ha sottolineato che le indagini hanno coinvolto 28 procure in 14 regioni italiane ed in totale sono state 588 le persone indagate per varie tipologie di reati che vanno dalla corruzione (propria e impropria), al voto di scambio politico-mafioso, dalla turbativa d'asta all'estorsione aggravata dal metodo mafioso, dall'abuso di ufficio (abrogato) al traffico di influenze illecite (seppur modificato).

Sempre l'Associazione Libera ha affermato che dall'analisi delle inchieste, alcune delle quali non ancora definite, viene a galla una corruzione *“solidamente” regolata, ancora sistemica e organizzata, dove a seconda dei contesti il ruolo di garante del rispetto delle “regole del gioco” è ricoperto da attori diversi: l'alto dirigente oppure il faccendiere ben introdotto, il “boss dell'ente pubblico” o l'imprenditore dai contatti trasversali, il boss mafioso o il “politico d'affari”.*”

In particolare, guardando il contesto territoriale, l'Associazione Libera afferma che *“Le regioni meridionali compreso le isole “primeggiano” con 20 indagini in totale, seguite da quelle del Centro (16) e dal Nord (12). Prima in classifica il Lazio con 10 inchieste, seguita da Campania con 9 inchieste, la Lombardia con 7, Sicilia con 5 e Puglia con 4. In queste regioni si concentra il 74% delle inchieste a livello nazionale. Ben 106 persone indagate sono nel Lazio, 82 indagati in Sicilia, seguita dalle Marche con 80 persone indagate di cui ben 77 persone indagate in una sola inchiesta su corruzione per finte vaccinazioni anticovid, 79 in Campania, dalla Lombardia, con 72 indagati e dalla Puglia, a quota 64.”*

Una attenzione particolare va fatta per le procedure di affidamento di contratti pubblici, come si evince dalla Relazione della DIA 2023 secondo semestre, la quale *“ha svolto approfondimenti specifici sull'esecuzione diretta dei lavori pubblici e sulle diverse attività collegate, concludendo 797 monitoraggi nei confronti di altrettante imprese, effettuando 7.837 approfondimenti sulle persone fisiche collegate, a vario titolo, alle suddette imprese. (...) ha proseguito nell'esecuzione degli approfondimenti funzionali all'iscrizione nell'Anagrafe antimafia degli esecutori degli operatori economici interessati alla realizzazione di interventi post sisma 2016, con 4.560 accertamenti antimafia a carico di 5.581 imprese e di 23.694 persone fisiche ad esse collegate a vario titolo”.*

La DIA, inoltre, sempre secondo la suddetta relazione, ed attraverso i gruppi interforze - componente essenziale del sistema di sorveglianza antimafia per gli appalti finalizzati all'emissione della documentazione antimafia, interdittiva o liberatoria- ha effettuato *“accessi ai cantieri per verificare eventuali tentativi di infiltrazione anche durante la fase operativa della realizzazione di un'opera pubblica”* ed *“hanno interessato 44 cantieri con il contestuale controllo di 1.227 persone fisiche, 338 imprese e 950 mezzi d'opera.”* Secondo la Relazione della DIA 2023, quindi, *“le vicende esaminate dimostrano come sia assolutamente necessario mantenere alta l'attenzione, agendo con tutti gli strumenti possibili, a partire dai doveri di comportamento dei pubblici funzionari, dalla trasparenza nel settore pubblico e dal rafforzamento dei controlli per contrastare la corruzione e i tentativi della criminalità organizzata di infiltrarsi nell'economia e nella finanza, di turbare le procedure di aggiudicazione degli appalti pubblici e, più in generale, di distrarre le risorse pubbliche necessarie agli investimenti.”*

Per quanto riguarda il contesto istituzionale nel quale opera l'Avvocatura dello Stato, occorre riferirsi principalmente all'ambito dell'amministrazione della giustizia, dalla cui attività dipende la gestione del contenzioso pendente del quale è parte la pubblica amministrazione, rappresentata e difesa dall'Avvocatura.

A tal proposito, come si evince dalla Relazione sulla Amministrazione della Giustizia nell'anno 2024, presentata dal Ministro della Giustizia in occasione della inaugurazione dell'anno giudiziario 2025, c'è stata una riduzione del numero di cause pendenti: *“Il PNRR ha richiesto, entro dicembre 2024, la riduzione del 95% del numero di cause pendenti da più di tre anni nel 2019 (337.740) presso i Tribunali ordinari civili (M1C1 – 43), nonché la riduzione del 95% del numero di cause pendenti da*

più di due anni nel 2019 (98.371) presso le Corti di appello civili (M1C1 – 44). A riguardo si evidenzia che, al 31 ottobre 2024, la riduzione registrata era rispettivamente, del -91,7%% per i Tribunali e del - 99,1% per le Corti di appello. Pertanto, è possibile evidenziare come il target M1C1 – 44 sia stato pienamente raggiunto.”

Su questi risultati si è soffermata anche la Prima presidente della Corte Suprema di Cassazione, la quale, nella propria Relazione sulla Amministrazione della Giustizia afferma che: *“Nel settore civile le pendenze sono diminuite sia nei Tribunali (dai 1.545.468 procedimenti del periodo precedente agli attuali 1.489.471 con una variazione percentuale del -3,6%) che nelle Corti d’appello (dai 177.047 procedimenti del periodo precedente agli attuali 162.070 con una flessione dell’8,5%). L’obiettivo di riduzione del 95% dei procedimenti civili pendenti al 31 dicembre 2019 (c.d. arretrato statico), fissato dal PNR, è stato conseguito e superato dalle Corti d’appello, che hanno abbattuto l’arretrato del 99,2%, mentre i Tribunali sono vicini al suo conseguimento, avendolo abbattuto del 92,4%. Già nel primo semestre 2024 i Tribunali e le Corti d’appello erano prossimi al conseguimento del disposition time che, in primo grado, ammonta a 438 giorni (-21,2% rispetto alla baseline 2019 di 566 giorni e -3,3% rispetto ai 453 giorni del primo semestre 2023) e in appello a 528 giorni (con riduzione del 19,23% rispetto alla baseline 2019 di 654 giorni e dell’1% rispetto ai 533 giorni del primo semestre 2023).”*

In occasione dell’incontro sul tema “Il costo dell’illegalità: prevenzione efficace e riforme possibili nella lotta al riciclaggio e alla corruzione” del 23 gennaio 2025 tenutosi presso la Sala Caduti di Nassirya del Senato della Repubblica, sono state analizzate e approfondite le strategie di contrasto ai fenomeni di corruzione e riciclaggio che affliggono il Paese, con un *focus* su possibili riforme normative e approcci preventivi.

In particolare, c’è da evidenziare l’intervento del dott. Cantone (Procuratore della Repubblica a Perugia, già Presidente dell’Autorità nazionale anticorruzione) il quale ha sostenuto l’importanza della prevenzione ma anche della repressione dei fenomeni corruttivi ed ha sottolineato che l’impianto normativo italiano è da considerarsi tra i migliori ma ci sono rischi di renderlo più debole, tra questi l’eliminazione del reato di abuso di ufficio. Per prevedere interventi maggiormente efficaci è necessaria la creazione di fattispecie specifiche di reato ma anche allargare la lotta alla corruzione non solo ai reati che sono strettamente legati alla corruzione stessa.

Sulla stessa lunghezza d’onda l’attuale Presidente dell’ANAC, dott. Busia, il quale ha evidenziato la centralità del principio di trasparenza - nell’equilibrio tra oneri e esigenza di garantire i controlli - che è in grado di ridurre in modo significativo i rischi di comportamenti corruttivi.

Altri interventi hanno posto l’accento sulla velocità nell’evolversi dei reati legati al riciclaggio e alla corruzione e la crescente difficoltà a seguire i flussi di denaro, dovuta anche al diffondersi del fenomeno delle criptovalute. Tra le necessità per la lotta alla corruzione e al riciclaggio è stata evidenziata la necessità della formazione del personale incaricato e di *partnership* per l’utilizzo dell’intelligenza artificiale.

3.2.2. Valutazione dei fattori abilitanti del contesto esterno

Se l'analisi territoriale da sola rischia di non essere sufficiente a dare un quadro completo del contesto esterno, occorre allora focalizzare l'attenzione sul settore specifico di intervento dell'Avvocatura dello Stato e segnatamente all'individuazione dei soggetti (c.d. "stakeholder", o "portatori di interessi") con i quali l'Amministrazione entra in contatto per la realizzazione della propria missione istituzionale e che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione.

La caratteristica istituzionale dell'Avvocatura dello Stato è rappresentata dalla peculiare qualificazione che possiedono gli *stakeholder* con i quali è condivisa la funzione di cura dell'interesse pubblico. Occorre segnalare, infatti, che gli *stakeholder* esterni con i quali l'Avvocatura interagisce sono soggetti appartenenti alle massime Istituzioni italiane (Presidenza della Repubblica, Senato e Camera dei Deputati, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Consiglio Superiore della magistratura, Uffici giudiziari, Autorità indipendenti (tra cui la stessa Autorità Nazionale Anticorruzione), Prefetture, Ministeri, Corpi militari e di Polizia, Agenzie fiscali, Università, Regioni), spesso direttamente e fortemente impegnati nella lotta alla criminalità organizzata; nel contempo, eventuali connivenze politiche o clientelari maturate all'interno delle amministrazioni patrocinate non riescono ad inserirsi nei processi decisionali degli avvocati dello Stato e del personale amministrativo, attesa l'autonomia dell'Istituto nella individuazione delle strategie processuali e difensive, che rende oltremodo difficile qualunque penetrazione di condizionamenti corruttivi all'interno delle vicende giudiziarie assunte in carico.

Nella tabella che segue sono enunciati i principali processi dell'attività amministrativa dell'Avvocatura dello Stato, gli *stakeholder* interni ed esterni che sono interessati da ciascun processo e i cd. fattori abilitanti del contesto esterno.

La tabella è stata rielaborata con il coinvolgimento degli Avvocati distrettuali dello Stato e dei Dirigenti degli Uffici amministrativi unici distrettuali, i quali – rispondendo ad un recente interpellato ai fini dell'aggiornamento della presente Sezione - si sono espressi sulla effettiva capacità del contesto esterno di poter influenzare il rischio sui diversi processi.

Area/ Processo	Attività prevalenti (l'elencazione non è esaustiva)	Stakeholder interni	Stakeholder esterni	Fattori abilitanti del contesto esterno	VERO/FALSO Percentuale di condivisione dell'affermazione
Reclutamento e gestione rapporto di lavoro personale togato	Concorsi; incarichi e nomine; promozioni; pagamento competenze;	Avvocati e Procuratori	MEF; PCM; INPS; Associazioni sindacali	Il contesto esterno non sembra poter influenzare il rischio su tali processi	Vero = 82,6% Falso = 17,4% Si conferma il giudizio secondo cui il rischio che il contesto esterno possa influenzare tali processi è molto basso
Gestione rapporto di lavoro personale amministrativo	Incarichi e nomine; promozioni; pagamento competenze; presenze e assenze	Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree in ruolo e in comando	MEF; INPS; Dip. FP; ARAN; Organizzazioni sindacali	Il contesto esterno non sembra poter influenzare il rischio su tali processi	Vero = 82,6% Falso = 17,4% Si conferma il giudizio secondo cui il rischio che il contesto esterno possa influenzare tali processi è molto basso

Area/ Processo	Attività prevalenti (l'elencazione non è esaustiva)	Stakeholder interni	Stakeholder esterni	Fattori abilitanti del contesto esterno	VERO/FALSO Percentuale di condivisione dell'affermazione
Reclutamento personale amministrativo	Reclutamento personale in comando	Avvocati e Procuratori Dirigenti Personale di ruolo appartenente alle aree	Pubbliche amministrazioni; Organizzazioni sindacali	L'instaurarsi di rapporti di stretta collaborazione con le PP.AA. potrebbe favorire l'acquisizione in comando di personale con caratteristiche non perfettamente rispondenti ai fabbisogni	Vero = 39,1% Falso = 60,9% Si ammette la possibilità di un'influenza sul processo e si afferma che la provvista di personale potrebbe non rispondere alle esigenze di servizio
Gestione contenzioso interno	Gestione contenzioso del lavoro per amm.vi; contenzioso personale togato; contenzioso appalti	Avvocati e Procuratori Dirigenti Personale amministrativo appartenente alle aree in ruolo e in comando	Autorità giudiziaria; Avvocati libero foro; Operatori economici	Un contesto socioeconomico di stagnazione potrebbe alimentare il contenzioso in materia di affidamenti di significativo valore economico. Il contesto esterno non sembra poter influenzare il rischio sugli altri processi	Vero = 86,4% Falso = 13,6% Il contesto socio economico di stagnazione potrebbe alimentare il contenzioso in materia di affidamenti di significativo valore economico, influenzandone il rischio
Relazioni sindacali	Contrattazione integrativa, elezioni RSU	Dirigenti e personale amministrativo appartenente alle aree in ruolo e in comando	Organizzazioni sindacali; MEF; Dip. FP; ARAN	Il contesto esterno non sembra poter influenzare il rischio su tali processi	Vero = 91,3% Falso = 8,7% Si conferma il giudizio secondo cui il rischio che il contesto esterno possa influenzare tali processi è molto basso
Pratica forense	Ammissione alla pratica; tenuta del libretto; attestazioni finali	Avvocati e Procuratori	Consiglio dell'Ordine degli Avvocati; giovani laureati in giurisprudenza	Un contesto socioeconomico di elevata disoccupazione di giovani laureati potrebbe determinare una pressione in tale processo	Vero = 17,4% Falso = 82,6% Non è confermato che una ipotetica elevata disoccupazione di giovani laureati possa determinare una pressione in tale processo perché in ogni caso l'area di riferimento è priva di vantaggi economici e comunque la selezione è oggettiva e non influenzabile
Prevenzione e sicurezza sul lavoro	Nomine organi; formazione; applicazione misure	Avvocati e Procuratori Dirigenti Personale amministrativo appartenente alle aree in ruolo e in comando	Operatori economici; medici del lavoro; professionisti abilitati; Min. lavoro; Aziende sanitarie locali; Vigili del Fuoco	Il contesto esterno non sembra poter influenzare il rischio su tali processi	Vero = 87,0% Falso = 13,0% Si conferma il giudizio secondo cui il rischio che il contesto esterno possa influenzare tali processi è molto basso
Gestione del bilancio e della spesa	Gestione finanziaria; pagamenti; registrazioni e rendicontazioni contabili	Avvocati e Procuratori Dirigenti Personale amministrativo appartenente	Ragioneria dello Stato; Corte dei Conti	Un contesto esterno eticamente e/o economicamente debole con elevata criminalità e/o presenza di forte	Vero = 47,8% Falso = 52,2% Da un lato, è condivisa la possibilità in astratto, ma d'altro canto la gestione interamente informatica e i

Area/ Processo	Attività prevalenti (l'elencazione non è esaustiva)	Stakeholder interni	Stakeholder esterni	Fattori abilitanti del contesto esterno	VERO/FALSO Percentuale di condivisione dell'affermazione
		alle aree in ruolo e in comando		indebitamento di famiglie e operatori economici potrebbe influenzare il rischio su tali processi	controlli sembrano annullare eventuali rischi da influenze esterne
Attività contrattuale	Programmazione; procedure affidamento; esecuzione dei contratti	Avvocati e Procuratori Dirigenti Personale amministrativo appartenente alle aree in ruolo e in comando	Operatori economici; Consip; Provveditorati Opere Pubbliche; Anac	Un contesto socioeconomico di stagnazione e/o di presenza criminale potrebbe determinare una pressione su tali processi	Vero = 56,5% Falso = 43,5% È abbastanza condivisa la possibilità in astratto, ma occorre far presente che la limitata valenza economica e il ricorso agli strumenti di acquisto del MePA sembrano annullare eventuali rischi da influenze esterne
Gestione beni e risorse dell'amministrazione	Inventario, manutenzione, vigilanza, sviluppi tecnologici e informatici	Avvocati e Procuratori Dirigenti Personale amministrativo appartenente alle aree in ruolo e in comando	Ragioneria dello Stato; Corte dei Conti; Agenzia del demanio; Provveditorati Opere Pubbliche; AgID	Un contesto esterno eticamente e/o economicamente debole con elevata criminalità e/o presenza di forte indebitamento di famiglie e operatori economici potrebbe influenzare il rischio su tali processi	Vero = 43,5% Falso = 56,5% Risulta abbastanza condivisa la possibilità in astratto. Tuttavia il limitato valore economico del patrimonio e delle risorse gestite sembra limitare il rischio da influenze esterne
Acquisizione e gestione documenti legali	Ricezione corrispondenza e PEC, protocollo; impianto; inserimento scadenze	Avvocati e Procuratori Dirigenti Personale amministrativo appartenente alle aree in ruolo e in comando	Amministrazioni patrocinate; Avvocati libero foro; Autorità giudiziaria	Il contesto esterno non sembra poter determinare un significativo aumento del rischio	Vero = 91,3% Falso = 8,7% Si conferma il giudizio secondo cui il rischio che il contesto esterno possa influenzare tali processi è molto basso
Collaborazione professionale e servizio esterno	Assistenza legale e copia; accertamenti presso AG; notifica; deposito	Avvocati e Procuratori Dirigenti Personale amministrativo appartenente alle aree in ruolo e in comando	Amministrazioni patrocinate; Avvocati libero foro; Autorità giudiziaria	Il contesto esterno non sembra poter determinare un significativo aumento del rischio	Vero = 91,3% Falso = 8,7% Si conferma il giudizio secondo cui il rischio che il contesto esterno possa influenzare tali processi è molto basso
Gestione liquidazione e recupero onorari	Richieste di pagamento; recupero residue spese compensate; gestione cartelle AdER; rendicontazione e riparto quadrimestrale; gestione fondo spese enti	Avvocati e Procuratori Dirigenti Personale amministrativo appartenente alle aree in ruolo e in comando	Controparti; Amministrazioni patrocinate; Agenzia delle Entrate-Riscossione; MEF; Banca/Ufficio postale; PagoPA	Un contesto socioeconomico di stagnazione potrebbe determinare una pressione sul processo di riscossione delle spese liquidate fino all'eventuale esecuzione. Per gli altri processi un contesto esterno eticamente e/o economicamente	Vero = 47,8% Falso = 52,2% È sufficientemente condivisa la possibilità in astratto. Peraltro: non sono state rilevate pressioni esterne; i rapporti con avvocati di controparte sono corretti; le richieste di rateizzazione dei pagamenti sono gestite nella massima trasparenza

Area/ Processo	Attività prevalenti (l'elencazione non è esaustiva)	Stakeholder interni	Stakeholder esterni	Fattori abilitanti del contesto esterno	VERO/FALSO Percentuale di condivisione dell'affermazione
				debole con elevata criminalità e/o presenza di forte indebitamento di famiglie e operatori economici potrebbe influenzare il rischio su tali processi	

Dalla rappresentazione che precede si evince che i rischi di corruzione appaiono marginali, in ragione, principalmente, della circostanza che all'attività amministrativa di competenza dell'Avvocatura dello Stato non si riconnette, se non per la limitata attività contrattuale per forniture in gran parte di modesto valore, valenza provvedimentale rivolta a soggetti esterni, ma invece di natura consultiva non vincolante per le amministrazioni patrocinate e tecnica (difensiva dinanzi agli organi giudiziari) soggetta al regime di pubblicità proprio degli atti processuali, nonché, per quanto riguarda la correttezza delle scelte difensive operate, al riscontro giudiziale.

Nell'ambito dei processi relativi al reclutamento del personale amministrativo, negli ultimi anni l'utilizzo delle procedure concorsuali (con il venir meno del blocco del *turn over*) ha inciso positivamente sulla programmazione e la provvista del personale, ed ha anche determinato una consistente riduzione del ricorso all'istituto del comando che, in via provvisoria, ha caratterizzato nel passato la gestione delle risorse umane nell'Avvocatura dello Stato, ma che dal punto di vista delle condizioni di favore al rischio corruttivo rappresenta un formula di approvvigionamento di risorse umane che amplia la scelta discrezionale dell'amministrazione, potendo produrre scelte opinabili nella individuazione del personale da chiamare in servizio, con caratteristiche non sempre rispondenti al reale fabbisogno.

Quanto alle procedure di affidamento di lavori, servizi e forniture, la circostanza che gli importi delle aggiudicazioni siano esigui (per la maggior parte dell'ordine di poche migliaia di euro), determina una riduzione del rischio corruzione per scarso interesse, da parte delle organizzazioni criminali, alla partecipazione a procedure di modico valore.

Nel 2024 la spesa per l'acquisizione di beni e servizi complessivamente utilizzata dalle 26 sedi dell'Avvocatura dello Stato è stata di € 10.080.987,45, il 99,27% della quale attraverso gli strumenti di Consip-MePA.

Quanto alla gestione delle risorse pubbliche, il processo è ad un buon livello di digitalizzazione e tracciamento, ragion per cui è del tutto improbabile una distrazione delle stesse per fini non istituzionali.

3.2.3. Contesto interno

Altro elemento fondamentale per la gestione del rischio corruttivo, è l'analisi del contesto interno che riguarda gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione per processi che influenzano la sensibilità della struttura al pericolo di corruzione.

Come per il contesto esterno, in occasione del presente aggiornamento, il coinvolgimento degli Avvocati distrettuali dello Stato e dei Dirigenti degli Uffici amministrativi unici distrettuali ha fornito utili contributi per la lettura delle dinamiche del contesto interno, negli ultimi anni influenzato da importanti processi di riorganizzazione (uno per tutti l'introduzione per la prima volta della dirigenza amministrativa), oltre che per la valutazione della mappatura dei processi e della qualità della valutazione dei rischi eseguita in occasione dei precedenti Piani.

I risultati dell'indagine hanno indirizzato l'osservazione sulle seguenti tematiche.

Quantità e qualità delle risorse umane

Al fine di conseguire un incremento del livello di efficacia nel perseguimento dei fini istituzionali, l'Avvocatura dello Stato è da diversi anni impegnata in un profondo processo di rinnovamento delle risorse umane attraverso l'ampliamento e il reclutamento, tramite appositi concorsi pubblici, di personale togato e amministrativo.

Su tale ultimo versante, è in corso una notevole opera di inserimento di tutte le figure professionali previste: direttori, dirigenti, funzionari, assistenti e operatori, per consentire il rinnovo generazionale della struttura amministrativa.

All'attualità, tuttavia, la dotazione di personale amministrativo al 1° gennaio 2025 risulta numericamente ancora distante dalle esigenze pianificate per l'Avvocatura dello Stato: dei 35 dirigenti previsti, sono in servizio 19 unità; sono impiegati 222 funzionari di area III, numero lontano dal fabbisogno di 346 unità previsto dalla dotazione, con un saldo negativo di 124 unità; nelle restanti aree i posti scoperti sono quasi il 25% dell'organico previsto.

Tale perdurante situazione costituisce una criticità in quanto, oltre alle funzioni legate allo specifico mandato istituzionale, le Amministrazioni sono sempre tenute a gestire innumerevoli attività necessarie alla propria organizzazione: dal reclutamento del personale alla gestione finanziaria, dalla manutenzione del patrimonio all'acquisto di beni e servizi; si tratta di procedimenti complessi che richiedono specifiche professionalità e specializzazioni. Pertanto, l'adeguamento dell'organico è strategico per la corretta gestione dei procedimenti amministrativi.

Il 75% circa dei funzionari di ruolo in servizio è di recente nomina; l'organizzazione Avvocatura dello Stato, anche a livello territoriale, per questa importante fascia professionale è quindi strutturalmente un'organizzazione giovane, di età media abbastanza bassa tenuto conto delle recenti politiche di reclutamento, nella quale, se pur presente un elevato livello di base di cultura generale e giuridica, è necessario promuovere la formazione specifica e potenziare la cultura valoriale e della legalità.

L'opportunità che si presenta oggi, con l'ingresso di nuove figure professionali, è quella di creare le giuste condizioni ambientali per facilitare tutti i processi di *coaching* e *mentoring* per garantire una formazione adeguata sul campo ai nuovi assunti ed in futuro consentire la possibilità della

rotazione in alcune postazioni. Non sempre tali condizioni si realizzano, a causa dell'esiguità dell'organico in molte sedi distrettuali, e della possibilità di non rinvenire all'interno della struttura le professionalità necessarie almeno in numero adeguato.

Monopolio delle competenze e resistenza al cambiamento

L'analisi condotta ha evidenziato come la dimensione delle Avvocature Distrettuali, la maggior parte delle quali caratterizzata dalla ridotta consistenza dell'organico in dotazione e in servizio e dalla molteplicità di servizi da garantire sia a supporto dell'attività legale che di quella amministrativo-contabile, unitamente alla complessità della normativa di riferimento soprattutto alla luce delle recenti modifiche, rappresenta un fattore critico, nella misura in cui determina quasi forzatamente un esercizio di compiti, funzioni e responsabilità in regime di esclusività con un monopolio di fatto di alcune delle competenze richieste.

Tuttavia, se da un lato questo assetto garantisce una professionalizzazione delle risorse umane assegnate ai singoli servizi, dall'altro l'esercizio esclusivo e per lunghi periodi dei medesimi compiti, funzioni e responsabilità nella migliore delle ipotesi impedisce una revisione dei processi e procedimenti. Si riscontra difatti in tali casi un certo grado di rigidità nell'accogliere le possibilità che l'evoluzione tecnologica potrebbe offrire in termini di maggiore efficienza ed efficacia. Più in generale l'occuparsi per lunghi periodi dei medesimi processi e/o procedimenti in qualche modo riduce nel tempo la tendenza ad avere un atteggiamento critico rispetto all'ambito di attività.

Fabbisogno formativo

Tutti gli Uffici hanno posto l'accento sull'importanza della formazione, sia per i nuovi assunti sia per il personale più anziano in ruolo, poiché agisce su fattori abilitanti significativi quali l'inadeguata diffusione della cultura della legalità, il monopolio delle competenze, l'inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi.

Della formazione viene, infatti, riconosciuta l'efficacia quale misura di prevenzione che consente di implementare specifiche competenze nelle aree a più alto rischio corruttivo, di diffondere le buone pratiche amministrative attraverso il confronto con realtà diverse e gli orientamenti giurisprudenziali sulle corrette modalità della funzione amministrativa e sulla concreta attuazione e utilizzazione di misure di prevenzione.

Oltre alle misure di *coaching* e *mentoring* sopra rappresentate, ai fini del migliore inserimento delle nuove leve nell'organizzazione istituzionale una buona attività formativa a distanza o in presenza costituisce una condizione essenziale.

La formazione su etica e legalità nella sua accezione più ampia è, infine, considerata la misura generale trasversale da veicolare maggiormente attraverso delle possibilità fornite dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, nonostante si osservi frequentemente l'impossibilità da parte della Scuola di soddisfare tutte le richieste.

Informatizzazione, digitalizzazione e mappatura dei processi

L'elevatissimo grado di digitalizzazione dei procedimenti e la conservazione di ogni atto nell'archivio digitale interno, concorrono, in uno alla correttezza e serietà del personale in servizio, al buon andamento di tutti i processi gestiti.

Le procedure già adottate sono state giudicate, per lo più, sufficienti a garantire il raggiungimento dell'obiettivo della riduzione dei rischi anche attraverso la totale digitalizzazione dei procedimenti che risponde alla funzione di prevenzione della corruzione e ha finalità di trasparenza.

In particolare, si osserva quanto segue, con riferimento alle funzioni di supporto all'attività legale:

- a) la protocollazione in arrivo garantisce la eventuale conversione e l'acquisizione in formato digitale al fascicolo elettronico della quasi totalità degli atti e dei documenti³ dei fascicoli di nuovo impianto quale che sia il canale di recapito all'Ufficio;
- b) la protocollazione in partenza garantisce la contestuale acquisizione al fascicolo elettronico del 100% degli atti e documenti (previa scansione degli atti nelle residuali limitate ipotesi di spedizione su supporto cartaceo);
- c) è utilizzata come ordinario mezzo di comunicazione la posta elettronica/posta certificata sia nei rapporti interni che nei rapporti con le Amministrazioni ed Enti patrocinati e, ove possibile, anche con i privati;
- d) l'obbligo di legge relativo ai depositi telematici degli atti per il processo civile telematico nonché per il processo amministrativo telematico è integralmente adempiuto.

Un cenno, da ultimo, va fatto con riferimento all'importanza del supporto dell'informatica, soprattutto riguardo al rischio di smarrimento, sottrazione, alterazione, falsificazione dei documenti.

L'organizzazione dell'Avvocatura dello Stato si presenta, sotto il profilo della raccolta e classificazione dei dati, sensibilissima e assai organizzata, permettendo una sistematizzazione virtuale dei dati documentali finalizzata alla migliore comprensione del "carteggio virtuale" dell'affare legale di riferimento. Perfettibile è, invece, l'uso dei metadati adoperati dagli operatori in sede di inserimento, ai quali invece si annette un'importanza altissima nella fase della ricerca dei precedenti, con ripercussioni sul rischio di duplicazione degli affari legali.

Per quanto riguarda l'assetto organizzativo, l'art. 12 del d.P.C.M. n. 210/2023 stabilisce il modello strutturale dell'Avvocatura Generale, sede centrale dell'Istituto, articolata in due uffici di livello dirigenziale generale, ciascuno dei quali costituente centro di costo, e delle Avvocature distrettuali, presso ciascuna delle quali opera l'Ufficio amministrativo unico di livello dirigenziale non generale. Tale nuovo assetto troverà piena attuazione nel corso del 2025 con l'attribuzione dei rimanenti incarichi.

³ Unica eccezione derivante da ragioni tecniche di sistema riguarda l'acquisizione di documenti cartacei in formato diverso dall'A4 (mappe e formati A3).

Per le informazioni concernenti l'organizzazione e il funzionamento degli uffici dell'Avvocatura dello Stato si rinvia anche alla apposita Sezione.

3.2.4. Mappatura dei processi organizzativi dell'amministrazione nel contesto interno.

La mappatura dei processi costituisce una parte fondamentale dell'analisi di contesto interno in quanto consente l'individuazione e l'analisi dei processi organizzativi e lavorativi dell'Istituto.

L'attuale mappatura conferma la rilevazione del triennio 2023-2025 che, sottoposta all'attenzione degli *stakeholder* interni, è stata ritenuta rappresentativa, in modo capillare, dell'attività amministrativa dell'Istituto e prezioso strumento per rivedere in chiave critica i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione.

La mappatura dei processi organizzativi dell'amministrazione è aggiornata all'intervento d.P.C.M. n. 210/2023, seppur nelle more dell'adozione del provvedimento di individuazione degli uffici e relativi compiti di cui all'art. 16, come di seguito classificata in macroaree e macro-processi:

1) Direzione e Coordinamento

- Funzionamento Organi di vertice e collegiali; altri incarichi e nomine
- Adozione atti generali e funzionamento
- Controllo interno
- Programmazione economica e finanziaria

Appartengono a tale area i processi relativi al funzionamento degli organi direttivi dell'Istituto, per i quali la nomina o l'incarico sono di diretta competenza dell'amministrazione oppure seguono un procedimento che ha origine da una proposta del vertice istituzionale, di norma sentito il parere del Consiglio degli Avvocati e Procuratori dello Stato.

Sono compresi in tale indagine anche i processi volti all'acquisizione di consulenti ed esperti, all'adozione di atti di programmazione dell'attività amministrativa e del bilancio, il controllo interno e la misurazione della *performance*.

I rischi connessi a tali processi sono stati valutati nella maggior parte di media entità in quanto, a fronte dell'elevato valore strategico dei processi e del forte impatto organizzativo e reputazionale che conseguirebbe ad un evento corruttivo in tale area, occorre considerare i sempre più stringenti vincoli normativi che li disciplinano e la forte limitazione della discrezionalità (amministrativa e tecnica) data dalla maggiore regolamentazione degli spazi

valutativi, dalla previa determinazione dei criteri di scelta e, infine, dalla pubblicità e trasparenza dei provvedimenti conseguenti.

Inoltre, taluni processi (bilancio, *performance*, anticorruzione) sono strettamente regolati da provvedimenti delle autorità competenti (MEF-RGS, Dip. Funzione Pubblica, ANAC).

Sono stati censiti:

- 15 processi (da A1 a A15) “Funzionamento Organi di vertice ed Organi collegiali; altri incarichi e nomine”
- 2 processi (A16, A17) “Adozione di atti generali e di funzionamento”
- 1 processo (A18) “Controllo interno”
- 1 processo (A19) “Programmazione economica e finanziaria”

2) Affari Generali

- Gestione archivi e normative
- Trattamento corrispondenza non riferita ad affari legali
- Relazioni con il pubblico – Accesso documentale o generalizzato
- Relazioni sindacali e pari opportunità
- Contenzioso interno
- Pratica forense
- Prevenzione e sicurezza sul lavoro
- Prevenzione della corruzione e trasparenza
- Gestione documentazione giuridica
- Servizi di supporto

Appartengono a tale area i processi che attengono al funzionamento delle attività amministrative caratterizzate da rapporti istituzionali con i cittadini, con l’utenza e con altre amministrazioni pubbliche (non inerenti alle finalità di rappresentanza, difesa in giudizio e consulenza costituenti l’attività istituzionale dell’Avvocatura dello Stato), nonché alla gestione della normativa interna e delle pubblicazioni, dei servizi di biblioteca e documentazione, dei servizi di supporto.

Inoltre, sono stati inclusi in questa area i processi che, benché attinenti ai rapporti di lavoro, hanno una valenza generale per tutto il personale.

Data l’eterogeneità dei processi inclusi, i valori di rischio rilevati sono variabili.

Relativamente ai processi “Contenzioso interno” e “Pratica forense” è ritenuta possibile un’influenza di un contesto esterno socioeconomico caratterizzato da disoccupazione e stagnazione.

Sono stati censiti:

- 2 processi (B1, B2) “Gestione archivi e normativa”

- 1 processo (B3) “Trattamento corrispondenza non riferita ad affari legali”
- 1 processo (B4) “Relazioni con il pubblico – Accesso documentale o generalizzato”
- 3 processi (B5, B6, B7) “Relazioni sindacali e pari opportunità”
- 1 processo (B8) “Contenzioso interno”
- 1 processo (B9) “Pratica forense”
- 2 processi (B10, B11) “Prevenzione e sicurezza sul lavoro”
- 2 processi (B12, B13) “Prevenzione della corruzione e trasparenza”
- 1 processo (B14) “Gestione documentazione giuridica”
- 1 processo (B15) “Servizi di supporto”

3) Gestione delle Risorse Umane

- Matricola-Anagrafica
- Procedure di reclutamento (concorso pubblico)
- Altre procedure di reclutamento
- Progressioni di carriera e progressioni economiche personale contrattualizzato
- Gestione del rapporto di lavoro personale togato
- Gestione del rapporto di lavoro personale amministrativo
- Formazione
- Trattamento pensionistico e di fine rapporto

Tale settore rientra tra le aree di rischio comuni e obbligatorie, di cui all'allegato 1 del PNA 2019, denominata “Area acquisizione e gestione del personale”.

L'entità dei rischi connessi ai processi in esame è stata valutata non elevata nei processi regolamentati e con un margine di discrezionalità residua non rilevante, e dall'impatto limitato in termini di danno economico o di immagine.

Viceversa, nei casi in cui tale danno è stato ritenuto probabile e fortemente impattante, o quando il margine di discrezionalità connesso al processo è più ampio, il valore assegnato al rischio è stato più elevato.

Nell'Area della Gestione delle risorse umane sono stati censiti:

- 3 processi (C1, C2, C3) “Matricola-Anagrafica”
- 5 processi (C4-C8) “Procedure di reclutamento (concorso pubblico)”
- 1 processo (C9) “Altre procedure di reclutamento (comandi, mobilità, assunzioni graduatorie centri per l'impiego, ricostituzione rapporto di lavoro)”
- 1 processo (C10) “Progressioni di carriera e progressioni economiche personale contrattualizzato”
- 13 processi (C11-C23) “Gestione del rapporto di lavoro personale togato”
- 11 processi (C24-C34) “Gestione del rapporto di lavoro personale amministrativo”
- 1 processo (C35) “Formazione”
- 1 processo (C36) “Pagamento di indennità varie”

- 1 processo (C37) “Trattamento pensionistico e di fine rapporto”

4) Gestione Contabilità Beni e Servizi

- Gestione del bilancio e della spesa
- Attività contrattuale
- Affidamento in concessione di servizi
- Concessione in uso temporaneo di ambienti istituzionali
- Gestione dell'economato e del consegnatario
- Gestione dei Fondi nazionali per le politiche di coesione

I processi compresi in tale settore sono riconducibili ad alcune delle principali aree di rischio comuni e obbligatorie, di cui all'allegato 1 del PNA, quali “Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari”, “Contratti pubblici”, “Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio”, “Procedure di gestione dei fondi strutturali e dei fondi nazionali per le politiche di coesione”.

L'entità dei rischi connessi a tali processi è stata valutata medio alta, in considerazione dell'influenza che il contesto esterno può esercitare su tali processi e della presenza di precedenti giudiziari e disciplinari che hanno interessato l'amministrazione.

Il valore del rischio, tuttavia, appare mitigato in termini di probabilità di verificarsi del fatto corruttivo grazie alla informatizzazione pressoché completa dei processi di lavoro e della documentazione trattata, nonché ai controlli vigenti. La rilevazione eseguita nel 2024 ha evidenziato che i suddetti processi, considerate anche le fasi intermedie, constano di attività digitalizzate in media al 98,06%, con una prevalenza dell'utilizzo del protocollo informatico e di applicativi gestionali interni ed esterni (SICOGI-InIt) e di documenti e/o provvedimenti creati in formato digitale e firmati digitalmente senza alcuna fase intermedia di stampa.

Sono stati censiti:

- 10 processi (D1-D10) “Gestione del bilancio e della spesa”
- 12 processi (D11-D22) “Attività contrattuale”
- 1 processo (D23) “Affidamento in concessione di servizi”
- 1 processo (D24) “Concessione in uso temporaneo di ambienti istituzionali”
- 3 processi (D25-D27) “Gestione dell'economato e del consegnatario”
- 1 processo (D28) “Gestione dei Fondi nazionali per le politiche di coesione”

5) Gestione Servizi Informativi

- Pianificazione strategica dei servizi IT
- Gestione degli asset IT

- Assistenza agli utenti
- Gestione dei servizi IT
- Gestione dei rilasci e della messa in esercizio
- Gestione informatica dei documenti, dei flussi documentali e degli archivi – Conservazione

Atteso il rilievo strategico delle attività di tale settore e le implicazioni in termini di sicurezza dei dati e delle informazioni, il livello di rischio è risultato alto nella maggior parte dei processi con un caso di rischio altissimo; nei restanti casi il rischio è stato valutato di media entità.

Sono stati censiti:

- 2 processi (E1, E2) “Pianificazione strategica dei servizi IT”
- 3 processi (E3-E5) “Gestione degli asset IT”
- 3 processi (E6-E8) “Assistenza agli utenti”
- 1 processo (E9) “Gestione dei servizi IT”
- 1 processo (E10) “Gestione dei rilasci e della messa in esercizio”
- 1 processo (E11) “Gestione informatica dei documenti, dei flussi documentali e degli archivi – Conservazione”

6) Supporto all'Attività Professionale

- Gestione documenti legali
- Collaborazione professionale
- Attività esterna e agenda
- Gestione liquidazione e recupero onorari

L'area racchiude i processi tipici dell'attività amministrativa istituzionale di supporto al lavoro professionale degli avvocati e procuratori, ai quali è adibita la gran parte dei dipendenti.

L'entità dei rischi connessi a tali processi è stata valutata medio alta, in considerazione del notevole impatto reputazionale per la potenziale perdita di credibilità negli ambienti istituzionali e nell'intero comparto giustizia che un evento corruttivo comporterebbe per l'immagine dell'Avvocatura e per il danno economico che potrebbe derivare da un fatto di corruzione sia per l'Amministrazione sia per l'erario in generale, sempre data la peculiarità dei processi in esame. Il valore del rischio, tuttavia, appare mitigato in termini di probabilità di verificarsi del fatto corruttivo grazie alla informatizzazione pressoché completa dei processi di lavoro e della documentazione trattata, nonché ai controlli connessi alle molteplici intersezioni tra settori diversi nel ciclo di lavorazione, alla condivisione delle fasi di lavoro e al riscontro finale del personale togato.

Al riguardo, la rilevazione eseguita nel 2024 ha evidenziato che i suddetti processi, considerate anche le fasi intermedie, constano di attività digitalizzate in media al 94%, con una prevalenza assoluta dell'utilizzo del protocollo informatico e dell'applicativo gestionale interno e di

documenti e/o provvedimenti creati in formato digitale e firmati digitalmente senza alcuna fase intermedia di stampa.

La mappatura ha rilevato 21 processi dell'area istituzionale del "Supporto all'attività professionale", così suddivisi:

- 5 processi (F1-F5) "Gestione documenti legali"
- 5 processi (F6-F10) "Collaborazione professionale"
- 7 processi (F11-F17) "Attività esterna e agenda"
- 4 processi (F18-F21) "Gestione liquidazione e recupero onorari"

L'analisi e la valutazione dei rischi dei sopra enunciati processi sono dettagliate nell'Allegato 1 PIAO 2025-2027 Sezione Prevenzione della Corruzione e Trasparenza Mappatura processi e rischi.

Le misure di prevenzione associate ai rischi sono attuate secondo le indicazioni illustrate nei seguenti Allegati:

Allegato 2 PIAO 2025-2027 Sezione Prevenzione della Corruzione e Trasparenza Misure specifiche.

Allegato 3 PIAO 2025-2027 Sezione Prevenzione della Corruzione e Trasparenza Misure generali.

Allegato 4 PIAO 2025-2027 Sezione Prevenzione della Corruzione e Trasparenza Rotazione ordinaria.

Allegato 5 PIAO 2025-2027 Sezione Prevenzione della Corruzione e Trasparenza Obblighi di pubblicazione Amministrazione Trasparente.

3.3. LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

La valutazione del rischio è la fase del processo di gestione del rischio corruttivo in cui lo stesso è identificato, analizzato e confrontato con gli altri rischi, al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure organizzative correttive e preventive (il cd. trattamento del rischio).

Essa si articola in tre fasi:

- identificazione del rischio
- analisi del rischio
- ponderazione del rischio.

Nei successivi paragrafi viene esposta la metodologia già seguita dal Piano 2023-2025 per la valutazione dei rischi dei processi di lavoro dell'Avvocatura dello Stato.

3.3.1. Identificazione del rischio

L'identificazione del rischio ha l'obiettivo di individuare quei comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell'amministrazione, includendo tutti gli eventi rischiosi che, anche solo ipoteticamente, potrebbero verificarsi.

Si tratta di una fase cruciale, perché un evento rischioso non identificato non potrà essere gestito attraverso le più idonee misure di prevenzione.

a) Definizione dell'oggetto di analisi

Il livello di analisi e di rappresentazione prescelto già dai precedenti Piani per l'identificazione dei rischi per l'Avvocatura dello Stato è il **processo**.

La scelta è stata operata tenendo conto delle risorse disponibili e dell'assenza di manifestazioni – nel tempo - di fatti o situazioni indicative di qualche forma di criticità (eventi sentinella, segnalazioni, ecc.), nonostante per taluni processi il rischio corruttivo sia stato ritenuto alto e, in pochi casi, altissimo.

Invero, per taluni ambiti di attività peculiari dell'Avvocatura dello Stato, l'analisi è stata minuziosa e sono stati analizzati i rischi anche potenzialmente insiti nelle fasi intermedie dei processi; in questi casi, gli eventi rischiosi associati al processo tengono conto dei risultati di tale più dettagliata analisi e sono opportunamente trattati, associando misure generali o specifiche.

Partendo dalla mappatura delle attività svolte dall'Avvocatura dello Stato, l'analisi dei singoli processi (individuati ed analizzati secondo una aggregazione in macroaree e macro-processi) è stata descritta con l'indicazione dei seguenti elementi essenziali:

- Area di rischio (definita dalla legge o dal PNA) associata al processo
- Organo di vertice o dirigenziale preposto
- Ufficio amministrativo responsabile/istruttore

- Presenza o meno di esternalizzazione dell'attività del processo o di parte di esso
- Fattori abilitanti
- Descrizione del rischio
- Valutazione del rischio espressa in un valore numerico
- Valutazione del rischio espressa in un giudizio sintetico
- Misure di prevenzione generali applicate al rischio del processo
- Misure di prevenzione specifiche relative al processo

b) Tecniche di identificazione degli eventi rischiosi e fonti informative

Per l'identificazione degli eventi rischiosi sono state valutate tutte le informazioni provenienti da:

- analisi del contesto interno ed esterno realizzate nelle fasi precedenti;
- mappatura dei processi;
- casi giudiziari e altri episodi di corruzione o cattiva gestione accaduti in passato sia nell'amministrazione sia in altre amministrazioni o enti, come descritti in documenti ufficiali (es. Relazioni Anac e Corte dei conti);
- incontri con i responsabili degli uffici dell'Avvocatura dello Stato;
- esiti del monitoraggio del PTPCT e di altri controlli interni o monitoraggi eseguiti per indagini specifiche;
- segnalazioni ricevute tramite il canale del *whistleblowing* o in forma anonima;
- esemplificazioni elaborate dall'Autorità per settori amministrativi presenti anche nell'Avvocatura dello Stato;
- il registro dei rischi realizzato da altre amministrazioni, simili per tipologia e complessità organizzativa.

c) Individuazione e formalizzazione dei rischi

L'analisi dei processi è stata rappresentata con la descrizione degli eventi rischiosi individuati in relazione all'intero processo o a singole attività relative al medesimo.

Ai processi di lavoro della struttura amministrativa dell'Avvocatura dello Stato, secondo la classificazione della Tabella 3 dell'Allegato 1 al PNA 2019, sono state associate le aree di rischio indicate dalla legge o ritenute tipiche dell'amministrazione così elencate:

- A. Area acquisizione e gestione del personale.
- B. Area Contratti pubblici.
- C. Area provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.
- D. Area provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.
- E. Area gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio.

- F. Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni.
- G. Area incarichi e nomine.
- H. Area affari legali e contenzioso.
- I. Area Procedure di gestione dei fondi strutturali e dei fondi nazionali per le politiche di coesione.
- J. Area di rischio specifica.

La rappresentazione complessiva dei rischi individuati in relazione ai processi dell'amministrazione costituisce il Registro, o Catalogo, degli eventi rischiosi.

3.3.2. Analisi del rischio e dei fattori abilitanti

L'analisi del rischio si pone il duplice obiettivo, da un lato, di pervenire ad una comprensione più approfondita degli eventi rischiosi accertati durante la fase di identificazione del rischio, attraverso l'analisi dei cosiddetti fattori abilitanti, e, dall'altro, di stimare il livello di esposizione dei processi e delle relative attività al rischio.

d) Analisi dei fattori abilitanti

I fattori abilitanti degli eventi corruttivi sono i fattori di contesto interno ed esterno (condizioni individuali, organizzative, sociali e ambientali) che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione. La loro identificazione è importante per individuare le misure di trattamento più efficaci e coerenti con il processo analizzato.

Nel paragrafo 1.2.2., sono stati esaminati i fattori abilitanti del contesto esterno per il rischio di corruzione nei processi dell'Avvocatura dello Stato e la loro capacità di influenzare effettivamente i comportamenti organizzativi.

Per quanto riguarda invece il contesto interno, i fattori presi a riferimento per la valutazione dei rischi del presente Piano sono i seguenti:

- mancanza di controlli o controlli insufficienti
- mancanza di trasparenza
- eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento
- esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto
- monopolio delle competenze
- scarsa responsabilizzazione interna
- inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi
- inadeguata diffusione della cultura della legalità
- assenza di comunicazione tra uffici della stessa PA o tra PPAA
- eccesso di discrezionalità
- conflitto di interessi

L'individuazione dei fattori abilitanti è stata eseguita dal RPCT e sottoposta al riesame dei responsabili degli uffici.

La recente indagine presso gli *stakeholder* interni, pur unanimemente confermando la validità e la completezza dell'analisi fin qui condotta e rappresentata nei precedenti piani, ha evidenziato un particolare *focus* rispetto ai seguenti fattori:

- esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto
- monopolio delle competenze
- scarsa responsabilizzazione interna
- inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi

- inadeguata diffusione della cultura della legalità
- assenza di comunicazione tra uffici della stessa PA o tra PPAA

e) Criteri di valutazione del rischio

È stato confermato il criterio secondo il quale il valore del rischio di un evento di corruzione è calcolato come il prodotto della probabilità dell'evento per l'intensità del relativo impatto:

Rischio = Probabilità x Impatto.

- La probabilità esprime la possibilità che un evento si realizzi in presenza di talune condizioni soggettive o oggettive (fattori abilitanti);
- L'impatto è il danno, materiale o immateriale, che deriverebbe all'Amministrazione dall'evento corruttivo.

Per la valutazione del rischio è stata stabilita una matrice standard che include sei indicatori di valutazione della probabilità (con scala di valore da 1 a 3) e tre indicatori di valutazione dell'impatto (con scala di valore da 1 a 4).

Gli indicatori della Probabilità

Gli indicatori di valutazione della probabilità che si verifichi un evento corruttivo sono:

1)	GRADO DI DISCREZIONALITA' DEL DECISORE INTERNO ALLA PA	La presenza di un processo decisionale altamente discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale regolamentato da norme e procedure, dove possibile informatizzate, in modo da rendere agevole e immediata l'individuazione di scostamenti che possano configurare comportamenti corruttivi.
2)	COMPLESSITA' DEL PROCESSO	Il coinvolgimento nel processo di più soggetti, intesi anche come strutture interne o esterne all'Amministrazione, costituisce un fattore di riduzione della probabilità dell'evento corruttivo in quanto induce una maggior trasparenza nella conduzione del processo stesso, cosa che invece potrebbe venir meno nel caso di un processo gestito all'interno di una singola struttura.
3)	TRASPARENZA DEL PROCESSO DECISIONALE	L'adozione di strumenti di trasparenza sostanziale, e non solo formale, riduce il rischio.
4)	VALORE ECONOMICO E RILEVANZA ESTERNA	La presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari, interni ed esterni, del processo determina un incremento del rischio.
5)	EFFICACIA DEI CONTROLLI ESISTENTI	La presenza di controlli di natura interna o esterna sulle modalità di svolgimento del processo contribuisce a ridurre la probabilità di successo di un tentativo di corruzione.

6) PRECEDENTI EVENTI CORRUTTIVI	Se l'attività è stata oggetto di eventi corruttivi in passato nell'Amministrazione o in altre realtà simili, il rischio aumenta poiché quella attività ha delle caratteristiche che rendono attuabili tali eventi.
--	--

A tali indicatori possono essere assegnati valori da 1 a 3:

- 1 BASSA probabilità
- 2 MEDIA probabilità
- 3 ALTA probabilità

Gli indicatori di Impatto

Analogamente alla probabilità, il calcolo accurato del livello di impatto legato ad un evento corruttivo è fondamentale per una corretta progettazione delle misure correttive. L'impatto viene valutato con riferimento alle conseguenze che l'evento di corruzione produrrebbe: sull'amministrazione in termini di qualità e continuità dell'azione amministrativa, impatto economico, conseguenze legali, reputazione e credibilità istituzionale; sugli *stakeholders* (cittadini, utenti, imprese, mercato, ecc.) a seguito della deviazione dalla cura imparziale dell'interesse pubblico.

Gli indicatori di valutazione della gravità dell'impatto (conseguenze) dell'evento corruttivo per le diverse aree di valore per l'amministrazione sono:

1) IMPATTO ECONOMICO	L'indicatore è finalizzato a valutare se e in che misura l'evento corruttivo comporterebbe un danno economico per l'Amministrazione (esborso di somme maggiori di quelle dovute, obbligo di risarcimento verso soggetti terzi o a seguito di contenziosi interni).
2) IMPATTO ORGANIZZATIVO	L'indicatore è finalizzato a valutare se e in che misura l'evento corruttivo comporterebbe una riduzione dell'efficacia organizzativa dell'Amministrazione (ad esempio a causa dell'acquisizione di beni e servizi inadeguati o di personale non qualificato)
3) IMPATTO REPUTAZIONALE	L'indicatore è finalizzato a valutare se e in che misura l'evento corruttivo comporterebbe conseguenze sull'immagine dell'Avvocatura e sulla fiducia degli <i>stakeholders</i> , anche sulla base di dati storici relativi alla diffusione tramite mass-media di tali notizie.

Si è scelto di attribuire a tali indicatori di impatto valori da 1 a 4, al fine di poter esprimere anche il valore di impatto "Altissimo"; la scelta consente di contemperare l'esigenza di valutare con la massima serietà gli eventi che possono incidere sulla credibilità istituzionale dell'Avvocatura dello Stato quale organo di rappresentanza e difesa in giudizio delle pubbliche amministrazioni (anche in considerazione del ruolo che le norme attribuiscono agli avvocati e procuratori dello Stato nella prevenzione della corruzione) con quella di valutare anche situazioni di minore rilievo.

Gli indicatori di impatto, pertanto, esprimono i seguenti valori:

- 1 Impatto BASSO
- 2 Impatto MEDIO
- 3 Impatto ALTO
- 4 Impatto ALTISSIMO

Di seguito è rappresentata la matrice del rischio come prodotto degli indicatori di probabilità e di impatto dove:

- Rischio **BASSO** esprime un valore da 1 a < 3
- Rischio **MEDIO** esprime un valore da 3 a < 6
- Rischio **ALTO** esprime un valore da 6 a < 9
- Rischio **ALTISSIMO** esprime un valore da 9 a 12

IMPATTO scala da 1 a 4			
ALTISSIMO	MEDIO	ALTO	ALTISSIMO
ALTO	MEDIO	ALTO	ALTISSIMO
MEDIO	BASSO	MEDIO	ALTO
BASSO	BASSO	BASSO	MEDIO
	BASSA	MEDIA	ALTA
PROBABILITA' scala da 1 a 3			

Gli indicatori di probabilità e di impatto delle Aree Gestione Servizi Informativi (processi “E”) e Supporto all’attività professionale (processi “F”)

L’Area Supporto all’attività professionale include i processi tipici dell’attività amministrativa di supporto al lavoro professionale degli avvocati e procuratori dello Stato e, salvo alcune eccezioni relative all’area della Liquidazione e recupero degli onorari di causa, in tale attività si configurano procedure amministrative descritte sotto forma di “regole” formalizzate o riconosciute come consuetudini o prassi, aventi prevalentemente rilevanza interna, sequenziali e condivise tra chi le attua, poste in essere per raggiungere un risultato determinato.

In tal senso, alcuni indicatori quali la presenza di vincoli normativi o la trasparenza amministrativa o l’impatto reputazionale devono essere letti con riferimento a tali processi del tutto peculiari, che devono avere come risultato finale una corretta e tempestiva funzione di affiancamento al personale togato.

Lo stesso ordine di considerazioni vale per i processi dell’Area della Gestione dei Servizi Informativi, nella quale prevalgono le regole e le competenze tecniche, è elevatissimo l’apporto della esternalizzazione e l’impatto (sugli *stakeholder*) pesa più della probabilità.

Gli indicatori di probabilità e di impatto relativi a tali processi sono pertanto definiti come segue.

Probabilità

1)	GRADO DI DISCREZIONALITA’ DEL DECISORE INTERNO ALLA PA	La presenza di un processo decisionale altamente discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale regolamentato da norme e procedure, dove possibile informatizzate, in modo da rendere agevole e immediata l’individuazione di scostamenti che possano configurare comportamenti corruttivi. In particolare, non si rileva la presenza di atti amministrativi ma di processi operativi che sono descritti/governati/definiti da disposizioni interne di tipo tecnico. Ad una maggiore o minore intensità di questi vincoli corrisponde un maggiore o minore discrezionalità nella decisione e, quindi, del rischio.
2)	COMPLESSITA’ DEL PROCESSO	Il coinvolgimento nel processo di più soggetti, intesi anche come strutture interne o esterne all’Amministrazione, costituisce un fattore di riduzione della probabilità dell’evento corruttivo in quanto induce una maggior trasparenza nella conduzione del processo stesso, cosa che invece potrebbe venir meno nel caso di un processo gestito all’interno di una singola struttura.
3)	TRASPARENZA/ TRACCIABILITA’ DEL PROCESSO DECISIONALE	L’adozione di strumenti di trasparenza sostanziale, e non solo formale, riduce il rischio. In particolare, è necessario (imprescindibile) poter operare la tracciabilità delle singole fasi al fine di ricostruire l’intero processo.
4)	VALORE ECONOMICO E RILEVANZA ESTERNA	La presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari, interni ed esterni, del processo determina un incremento del rischio. L’intero processo ha ad oggetto, in particolare, la fase contenziosa che coinvolge

		l'amministrazione patrocinata, facendo assumere all'indicatore in esame un rilievo primario nel processo.
5)	EFFICACIA DEI CONTROLLI ESISTENTI	La presenza di controlli di natura interna o esterna sulle modalità di svolgimento del processo contribuisce a ridurre la probabilità di successo di un tentativo di corruzione.
6)	PRECEDENTI EVENTI CORRUTTIVI	Se l'attività è stata oggetto di eventi corruttivi in passato nell'Amministrazione o in altre realtà simili, il rischio aumenta poiché quella attività ha delle caratteristiche che rendono attuabili tali eventi.

Impatto

1)	IMPATTO ECONOMICO	L'indicatore è finalizzato a valutare se e in che misura l'evento corruttivo comporterebbe un danno economico sia per l'Amministrazione sia per l'erario in generale, sempre data la peculiarità dei processi in esame. Il danno non è solo per la PA ma per l'erario che potrebbe risultare danneggiato dall'evento corruttivo nella trattazione del contenzioso.
2)	IMPATTO ORGANIZZATIVO	L'indicatore è finalizzato a valutare se e in che misura l'evento corruttivo comporterebbe una riduzione dell'efficacia organizzativa dell'Amministrazione.
3)	IMPATTO REPUTAZIONALE	L'indicatore è finalizzato a verificare se e in che misura l'evento corruttivo comporterebbe conseguenze sull'immagine dell'Avvocatura e sulla fiducia degli <i>stakeholders</i> , anche sulla base di dati storici relativi alla diffusione tramite mass-media di tali notizie. Inoltre, l'indicatore ha come obiettivo quello di valutare l'eventuale (o potenziale) perdita di credibilità negli ambienti istituzionali e nell'intero comparto giustizia.

3.3.3. La ponderazione del rischio

La ponderazione del rischio è una fase decisionale nella quale occorre individuare i rischi che necessitano un trattamento e le relative priorità di attuazione.

Tale fase ha, infatti, lo scopo di stabilire:

- le azioni da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio
- le priorità di trattamento dei rischi, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera, attraverso il loro confronto.

Quanto alle azioni da intraprendere, nel presente Piano e nella rappresentazione dei processi, dei rischi e delle misure di prevenzione, è stata data precedenza alle misure già esistenti (controlli, regolamenti interni, misure organizzative) e alle misure generali/obbligatorie.

Nel caso in cui i fattori abilitanti mostrino l'esistenza di ambiti non adeguatamente presidiati dalle misure generali, sono inserite misure ulteriori e specifiche per il processo esaminato, prevalentemente in caso di rischio medio e alto/altissimo, mentre per i processi con rischi bassi di fenomeni corruttivi o di *maladministration*, per non creare ingiustificati appesantimenti all'attività amministrativa, non sono state previste misure ulteriori oppure sono state inserite misure di trasparenza e di digitalizzazione, nel quadro della generale reingegnerizzazione dei processi, nella considerazione della elevata capacità di tali misure di creare un terreno ostile al verificarsi di fenomeni di devianza.

Nei documenti di rappresentazione delle misure di prevenzione generali e specifiche sono stati indicati i tempi di attuazione; nel caso in cui siano stati individuati ambiti da regolamentare *ex novo* sono stati indicati i termini per lo studio preventivo e per la definitiva approvazione.

3.4. LE MISURE GENERALI E SPECIFICHE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

3.4.1. Introduzione

Tutte le attività di analisi del contesto e di valutazione del rischio sono propedeutiche alla identificazione e progettazione delle misure di prevenzione della corruzione.

Il presente capitolo è dedicato infatti alle misure generali e specifiche individuate per il trattamento del rischio corruttivo.

Le misure specifiche agiscono in modo particolare su alcuni rischi ben individuati in fase di valutazione e si caratterizzano per l'incidenza su rischi specifici, peculiari delle attività e dei processi dell'Amministrazione, non neutralizzabili con il ricorso a misure generali.

Le misure generali, invece, si caratterizzano per il fatto di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo in maniera trasversale sull'intera amministrazione.

Entrambe le categorie di misure, seppur nella loro diversità, risultano essere estremamente rilevanti ai fini della definizione complessiva della strategia di prevenzione della corruzione.

3.4.2. Le misure specifiche

Nei precedenti Piani triennali prevenzione corruzione e trasparenza adottati da questo Istituto, insieme alla Mappatura dei processi descritta al paragrafo 1.2.4. è stata fatta anche una descrizione dettagliata delle attività (sei macroaree) e ne sono stati evidenziati i rischi e le misure organizzative adottate per ciascun ambito.

Le misure specifiche per i vari processi sono state adottate tenendo conto dei seguenti fattori:

- a) Presenza e adeguatezza di misure e/o di controlli specifici preesistenti sul rischio individuato.

Gli eventuali controlli o misure già esistenti (sul rischio e/o sul processo in esame) sono stati valutati – sotto il profilo del livello di attuazione e dell'adeguatezza- rispetto al rischio e ai suoi fattori abilitanti.

Le conseguenti azioni possono, pertanto, riguardare l'attuazione di misure e controlli non attuati ovvero l'introduzione di nuove misure ove le prime siano risultate insufficienti o inefficaci.

- b) Capacità di neutralizzazione dei fattori abilitanti il rischio.

Ogni misura specifica introdotta è coerente con l'analisi svolta sul relativo processo e rappresenta una conseguenza logica dell'adeguata cognizione dei fattori abilitanti l'evento rischioso.

- c) Sostenibilità economica e organizzativa delle misure.

Per ciascuna misura sono stati valutati gli aspetti di sostenibilità. La sostenibilità è confermata dai positivi risultati di *performance* connessi alla realizzazione di tali misure specifiche.

Alcune misure dimostrate non sostenibili e/o non significative ai fini della riduzione del rischio sono state nel tempo eliminate.

d) Adattamento alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione.

Attesa la peculiare attività istituzionale dell'Avvocatura dello Stato, l'identificazione delle misure specifiche di prevenzione ha tenuto conto in maniera particolare sia delle caratteristiche organizzative dell'amministrazione, con riferimento ai processi propri della sede centrale e ai processi delle sedi distrettuali, sia della natura delle attività svolte e degli *stakeholder*, in coerenza con la disamina attuata ai fini della redazione del codice di comportamento dell'Amministrazione.

A titolo esemplificativo si enunciano alcune tra le misure specifiche che, con riferimento ai singoli processi, sono rappresentate nell'**Allegato due** al presente Piano:

• **Misure di controllo:**

- Controllo sulla gestione funzionari delegati
- Controllo di eventuali rilievi degli organi di controllo contabile
- Verifiche periodiche sull'operato delle stazioni appaltanti
- Controllo su tempi di conclusione del processo nell'ambito della gestione dei documenti legali
- Obbligo di utilizzo della procedura informatica nei processi relativi alla riscossione degli onorari di causa e alla gestione delle spese legali per conto degli Enti ammessi al patrocinio facoltativo

• **Misure di trasparenza:**

- Consultazione degli affari legali di propria competenza nella banca dati dell'Avvocatura dello Stato da parte delle amministrazioni patrocinate, appositamente abilitate, attraverso il portale "Extranet"
- Reportistica annuale sulla pianificazione della spesa per costi e investimenti IT e sull'approvvigionamento di beni e servizi IT

• **Misure di disciplina del conflitto di interessi:**

- Controllo sull'assenza di conflitto di interessi nella funzione di RUP delle procedure di affidamento
- Controllo sull'assenza di conflitti di interesse in occasione di nuove assunzioni e nuove assegnazioni particolarmente nei settori a maggior rischio di corruzione
- In caso di attivazioni di rapporti di lavoro in modalità agile e di trasformazione del rapporto di lavoro in part-time, dichiarazione del dipendente di assenza di altra attività lavorativa e di situazioni di incompatibilità

• **Misure di regolamentazione:**

- Adozione di taluni regolamenti per la disciplina di procedimenti amministrativi a rischio (antiriciclaggio, *whistleblowing*, procedure di appalto, erogazione di provvidenze al personale, ecc.).

A quest'ultimo riguardo, si evidenzia che l'analisi dei processi e dei rischi eseguita con il contributo degli *stakeholder* interni ha rilevato gli ambiti nei quali maggiormente è avvertita l'esigenza dell'adozione di ulteriori misure di regolamentazione, quali: contratti pubblici; contabilità, economato, inventario; criteri per la concessione della rateizzazione per il recupero degli onorari.

Si evidenzia, inoltre, la richiesta dell'istituzione di un servizio di Internal auditing finalizzato a controllare la regolarità amministrativa, l'analisi dei rischi, le disfunzioni e le irregolarità nei processi amministrativi e di servizio mediante l'effettuazione di ispezioni e controlli mirati. Tale istanza sarà portata all'attenzione del vertice istituzionale, non ravvisandosi – al momento – una simile funzione all'interno dell'organizzazione.

Per quanto riguarda le misure di digitalizzazione, molte attengono a processi già informatizzati e sono periodicamente monitorate; altre misure sono connesse alle realizzazioni del progetto "Avvocatura 2020", in fase conclusiva; per i processi interessati da tali nuove realizzazioni il Piano prevede una nuova analisi al fine di verificare i valori di rischio e la necessità di ulteriori implementazioni per la riduzione degli eventuali rischi residui.

Per la completa descrizione delle misure, si rinvia all'Allegato 2 PIAO 2025-2027 Sezione Prevenzione della Corruzione e Trasparenza Misure specifiche.

3.4.3. Le misure generali

a) Codici di comportamento

La legge n. 190/2012 e i Piani Nazionali Anticorruzione annoverano i Codici di comportamento di ciascuna amministrazione tra le misure di prevenzione della corruzione più importanti.

Le associazioni rappresentative del personale togato, in applicazione dei commi 44 e 45 dell'art. 1 della legge n. 190, hanno unitariamente adottato un codice etico pubblicato nel sito istituzionale.

L'Avvocatura dello Stato ha adottato il primo Codice di comportamento del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato con decreto dell'Avvocato Generale dello Stato n. 12666 del 4 gennaio 2014 quale strumento finalizzato a regolare e indirizzare in senso legale ed eticamente corretto l'attività del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato.

Con D.A.G. 4/3/2019 è stato adottato un aggiornamento del Codice resi necessario per l'adeguamento a norme generali intervenute, al nuovo contratto collettivo nazionale di lavoro, nonché alle discipline interne, in particolare alla disciplina delle attività e degli incarichi esterni, allo scopo di rafforzare la consapevolezza del personale sulle delicate funzioni istituzionali che è chiamato a svolgere nel quotidiano affiancamento agli avvocati e procuratori dello Stato, e di guidarne l'attività secondo i principi della correttezza, imparzialità, trasparenza ed economicità.

La nuova stesura ha inteso arricchire i contenuti del Codice con ulteriori previsioni derivanti dal Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, di cui al DPR 16 aprile 2013, n. 62, di cui segue di massima l'impostazione, con alcune fondamentali regole derivanti dalla disciplina interna per lo svolgimento di incarichi extraistituzionali, per la responsabilità specifica dei soggetti che gestiscono le segnalazioni di illecito, per l'esecuzione di prestazione lavorativa in modalità agile e per il trattamento e la gestione dei dati personali.

Peraltro, con D.P.R. 13 giugno 2023, n. 81, entrato in vigore il 14 luglio 2023, è stato adottato il Regolamento concernente modifiche al decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, recante: «Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165».

Del Codice di comportamento, come sopra modificato, è stata data diffusione con Circolare del Segretario Generale, nella quale sono state anche date disposizioni affinché il Codice aggiornato fosse trasmesso tramite e-mail a tutti i titolari di contratti di consulenza o collaborazione a qualsiasi titolo, anche professionale, nonché ai collaboratori a qualsiasi titolo, anche professionale, di imprese fornitrici di servizi in favore dell'amministrazione e affinché copia del codice di comportamento aggiornato fosse, d'ora in avanti, consegnata e fatta sottoscrivere ai nuovi assunti, con rapporti comunque denominati, contestualmente alla sottoscrizione del contratto di lavoro o, in mancanza, all'atto di conferimento dell'incarico.

Al riguardo, nell'evidenziare la previsione di un aggiornamento entro il corrente anno del Codice di comportamento settoriale per necessità di adeguamento alle modifiche normative, si ritiene di poter affermare che parte delle indicazioni di cui alla citata novella sono già recepite (il Codice di comportamento dell'Avvocatura ha già previsto, nell'ultimo aggiornamento del 2019, regole riguardanti l'uso degli strumenti elettronici di comunicazione, quali *social network* e internet in generale, disponendo il divieto di diffondere notizie apprese per ragioni di servizio e ad assumere comportamenti che possano nuocere all'immagine dell'Amministrazione o che siano contrari alla legge) e che il Codice di comportamento adottato dall'Avvocatura dello Stato costituisce una misura di prevenzione coerente con la missione istituzionale e con la valutazione dei rischi dei processi dell'Amministrazione.

Il codice di comportamento è indicato in tutti i processi quale misura generale di prevenzione della corruzione, in quanto le regole ivi indicate sono calate nella realtà amministrativa dell'Avvocatura dello Stato e derivano dalla valutazione dei rischi specifici.

Il **monitoraggio** sulle misure specifiche relative al vigente Codice di comportamento, di periodicità semestrale, è eseguito dai Referenti prevenzione della corruzione mediante compilazione di apposito questionario.

Dai monitoraggi è risultato che:

- tutti gli uffici interessati da reclutamento hanno provveduto a consegnare il Cdc ai nuovi assunti (inclusi nuovi comandati o distaccati), a mano con firma per ricezione, altrimenti mediante invio per posta elettronica;
- in caso di affidamenti aventi ad oggetto una prestazione da eseguirsi presso l'amministrazione, nei relativi contratti è stata inserita la clausola che vincola i consulenti, collaboratori e prestatori d'opera al rispetto dei Codici di comportamento, ed è stata acquisita specifica accettazione da parte del contraente;
- sono stati regolarmente comunicati i casi di contestazione di violazioni di norme disciplinari e delle regole dei Codici di comportamento.
- Sono stati trasmessi correttamente al RPCT i documenti previsti quali misure di controllo per taluni processi.

Nell'ambito della programmazione della formazione, è stata prevista l'erogazione a tutto il personale di un modulo formativo sui temi dell'etica pubblica e sul comportamento etico, sul Codice di comportamento, sull'istituto del *whistleblowing* e sulle modalità di gestione delle segnalazioni di illeciti presso l'Avvocatura dello Stato, da realizzare – in occasione dell'adozione del nuovo Codice settoriale e della nuova disciplina interna sul *whistleblowing - in house* e da diffondere in modalità *e-learning*.

La descrizione completa delle misure relative al Codice di comportamento è contenuta nell'Allegato 3 PIAO 2025-2027 Sezione Prevenzione della Corruzione e Trasparenza Misure generali.

b) Conflitto di interessi

La tutela anticipatoria di fenomeni corruttivi si realizza anche attraverso la individuazione e la gestione del conflitto di interessi.

Le disposizioni sul conflitto di interessi danno rilievo a qualsiasi posizione che potenzialmente possa minare il corretto agire amministrativo e compromettere, anche in astratto, l'imparzialità richiesta al dipendente pubblico nell'esercizio del potere decisionale. Alle situazioni palesi di conflitto di interessi reale e concreto, che sono quelle esplicitate all'art. 7 e all'art. 14 del d.P.R. n. 62 del 2013, si aggiungono quelle di potenziale conflitto che, seppure non tipizzate, potrebbero essere idonee a interferire con lo svolgimento dei doveri pubblici e inquinare l'imparzialità amministrativa o l'immagine imparziale del potere pubblico.

Il tema della gestione dei conflitti di interessi è espressione del principio generale di buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa di cui all'art. 97 Cost. Esso è stato affrontato dalla l. 190/2012, con riguardo sia al personale interno dell'amministrazione/ente sia a soggetti esterni destinatari di incarichi nelle amministrazioni/enti, mediante norme che attengono a diversi profili quali:

- l'astensione del dipendente in caso di conflitto di interessi;
- le ipotesi di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso enti privati in controllo pubblico, disciplinate dal d.lgs. 8 aprile 2013, n. 39;
- l'adozione dei codici di comportamento;
- il divieto di *pantouflage*;
- l'autorizzazione a svolgere incarichi extra istituzionali;
- l'affidamento di incarichi a soggetti esterni in qualità di consulenti ai sensi dell'art. 53 del d.lgs. n. 165 del 2001.

Per gli avvocati e procuratori dello Stato la legge n. 190/2012, art. 1, comma 18, ha stabilito il divieto ad assumere incarichi arbitrali e, ai commi 66 e seguenti, è intervenuta sulla durata massima della posizione di fuori ruolo e ha previsto l'obbligo del collocamento fuori ruolo per l'attribuzione di taluni incarichi presso istituzioni, organi ed enti pubblici.

La normativa europea emanata per l'attuazione del PNRR assegna un particolare valore alla prevenzione dei conflitti di interessi. In proposito, l'art. 22, co. 1, del Regolamento UE 241/202178 prevede espressamente: *“Nell'attuare il dispositivo gli Stati membri, in qualità di beneficiari o mutuatari di fondi a titolo dello stesso, adottano tutte le opportune misure per tutelare gli interessi finanziari dell'Unione e per garantire che l'utilizzo dei fondi in relazione alle misure sostenute dal dispositivo sia conforme al diritto dell'Unione e nazionale applicabile, in particolare per quanto riguarda la prevenzione, l'individuazione e la rettifica delle frodi, dei casi di corruzione e dei conflitti di interessi”*.

Obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi

L'art. 1, comma 41, della l. n. 190 ha introdotto l'art. 6 bis nella L. n. 241 del 1990, rubricato "Conflitto di interessi". La disposizione stabilisce che *"Il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale."*

Nel Codice di Comportamento del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato è disciplinato l'obbligo di *"Comunicazione degli interessi finanziari, conflitti di interesse e incarichi del dipendente"* (art. 7), che identifica il potenziale conflitto nella relazione con soggetti privati detentori di interessi contrastanti con quelli delle amministrazioni patrocinate, estendendo il campo nel quale rilevano dette relazioni, e proiettando la tutela della misura preventiva verso gli utenti (amministrazioni ed enti) dell'Avvocatura.

In base a detta regola il dipendente, all'atto della sua assegnazione all'ufficio, è tenuto a dare dichiarazione scritta al Dirigente competente di tutti i rapporti, diretti o indiretti, di collaborazione con soggetti privati in qualunque modo retribuiti che lo stesso abbia o abbia avuto negli ultimi tre anni e se, in prima persona o suoi parenti o affini entro il secondo grado, il coniuge o il convivente, nel corso del precedente triennio abbiano avuto, o abbiano ancora in corso, rapporti finanziari con tali soggetti privati nonché con soggetti privati detentori di interessi contrastanti con quelli delle amministrazioni patrocinate dall'Avvocatura dello Stato. In caso affermativo la dichiarazione va aggiornata nei sei mesi successivi.

L'obbligo di astensione, disciplinato dall'art. 8 del Codice settoriale, si estende così dalla definizione di conflitto di interessi indicata dall'art. 6 del D.P.R. n. 62/2013 alla definizione più vasta applicata al personale dell'Avvocatura dello Stato.

Il d.P.R. n. 62/2013 prevede un'ulteriore ipotesi di conflitto di interessi all'art. 14 rubricato *"Contratti ed altri atti negoziali"*: in particolare, il comma 2 dell'art. 14 dispone l'obbligo di astensione del dipendente nel caso in cui l'amministrazione concluda accordi con imprese con cui il dipendente stesso abbia stipulato contratti a titolo privato (ad eccezione di quelli conclusi ai sensi dell'art. 1342 del codice civile⁴) o ricevuto altre utilità nel biennio precedente. Il dipendente si *"astiene dal partecipare all'adozione delle decisioni ed alle attività relative all'esecuzione del contratto, redigendo verbale scritto di tale astensione da conservare agli atti dell'ufficio"*.

In tutti i casi in cui il dipendente si debba astenere, è tenuto a comunicare immediatamente in forma scritta la volontà di astensione e le relative ragioni al Dirigente competente il quale, all'esito degli opportuni accertamenti, decide in merito alla stessa, eventualmente individuando il dipendente che sostituirà l'astenuto. La segnalazione è conservata agli atti in apposito archivio dedicato alle astensioni.

Sull'astensione dei Dirigenti generali valuta esclusivamente il Segretario Generale.

L'obbligo di astensione, in caso di conflitto di interessi, è esteso, per quanto compatibile, a tutti i collaboratori o consulenti, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo, nonché ai collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzano opere in favore dell'amministrazione.

⁴ Contratti conclusi mediante moduli o formulari.

Il conflitto di interessi nel codice dei contratti pubblici

L'art. 16 del Decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36, recante il nuovo Codice dei contratti pubblici, finanche nella versione del "correttivo" di cui al D.Lgs. 31 dicembre 2024, n. 209, prevede specifiche disposizioni in materia di conflitto di interessi al fine di contrastare minacce concrete ed effettive all'imparzialità e all'indipendenza di chiunque intervenga con compiti funzionali nella procedura di aggiudicazione e di esecuzione di un appalto o di una concessione.

I "soggetti coinvolti" nelle diverse fasi nel ciclo dell'appalto e la cui posizione di conflitto di interessi può costituire un fattore abilitante del rischio sono il RUP, i Commissari di gara, i Collaudatori, i Direttori dei lavori o dell'esecuzione e i Dirigenti/Organi che per conto della stazione appaltante adottano i provvedimenti amministrativi che impegnano l'amministrazione.

Peraltro, il comma 2 dell'art. 16 sopra richiamato dispone che *«In coerenza con il principio della fiducia e per preservare la funzionalità dell'azione amministrativa, la percepita minaccia all'imparzialità e indipendenza deve essere provata da chi invoca il conflitto sulla base di presupposti specifici e documentati e deve riferirsi a interessi effettivi, la cui soddisfazione sia conseguibile solo subordinando un interesse all'altro».*

Obblighi dichiarativi del dipendente all'atto dell'assegnazione all'Ufficio e obblighi dichiarativi del dipendente che interviene nella procedura di gara in occasione di ciascuna singola procedura.

I dipendenti dell'Avvocatura dello Stato sono tenuti a rendere le seguenti dichiarazioni:

- Dichiarazione sostitutiva ai sensi degli articoli 6, comma 1, del d.P.R. n. 62/2013 e 6-bis della legge n. 241/90

All'atto dell'assegnazione all'ufficio, i dipendenti dell'Avvocatura dello Stato rendono la dichiarazione di cui all'articolo 6, comma 1, del DPR n. 62/2013, per quanto a loro conoscenza. Tale dichiarazione comprende altresì i casi di conflitti di interessi, anche potenziali, in capo al responsabile del procedimento e ai dipendenti competenti ad adottare pareri, valutazioni tecniche, atti endoprocedimentali e il provvedimento finale ex art. 6 bis, L. n. 241/1990.

Ai sensi del Codice di comportamento dell'Avvocatura, la dichiarazione riguarda anche rapporti finanziari, del dipendente e dei suoi congiunti, con soggetti privati detentori di interessi contrastanti con quelli delle amministrazioni patrocinate dall'Avvocatura dello Stato.

- Dichiarazione relativa alla partecipazione ad associazioni e organizzazioni ai sensi dell'art. 5, comma 1, del d.P.R. n. 62/2013

In occasione della dichiarazione che precede, il dipendente dichiara la propria adesione o appartenenza ad associazioni od organizzazioni (esclusi partiti politici o sindacati), a prescindere dal loro carattere riservato o meno, i cui ambiti di interessi possano interferire con lo svolgimento dell'attività dell'Ufficio.

I Dirigenti, ciascuno secondo la propria competenza, ricevono le dichiarazioni e valutano eventuali situazioni di conflitto di interessi adottando i necessari provvedimenti.

➤ Obblighi dichiarativi del dipendente che interviene nella procedura di gara in occasione di ciascuna singola procedura

In ossequio alle indicazioni dell'ANAC, l'Avvocatura dello Stato richiede ai dirigenti/funzionari che rivestono il ruolo di Responsabile unico del progetto o di Commissario di gara la dichiarazione di assenza di conflitto di interessi riferita alla specifica procedura di affidamento.

Per i soggetti diversi dal RUP e dai commissari di gara la stazione appaltante ha l'obbligo di verificare che, dalla originaria dichiarazione rilasciata dal dipendente all'atto dell'assegnazione all'ufficio e in seguito coinvolto in una procedura di affidamento, non si evinca una situazione di conflitto di interessi tale da ledere l'imparzialità del funzionario in questione.

Per quanto riguarda il caso, peculiare dell'Avvocatura dello Stato, in cui la funzione di RUP, oltretutto di legale rappresentante della stazione appaltante e di soggetto avente il potere di impegnare l'amministrazione, sia assunta dall'Avvocato distrettuale⁵, il cui rapporto di lavoro non è assoggettato alla disciplina del Codice di comportamento di cui al sopra richiamato d.P.R. n. 62/2013, non sussistendo l'obbligo dichiarativo di cui all'art. 6, comma 1, la misura sopra descritta non è applicabile.

Ciò posto, nel caso di mancata individuazione del RUP, il titolare dell'Ufficio, ai sensi dell'art. 6-bis della legge n. 241/1990, nonché dell'art. 16, comma 3, del d.lgs. n. 36/2023, deve astenersi in caso di conflitto di interessi.

Resta ferma la facoltà del soggetto interessato di rilasciare all'Ufficio dichiarazione in ordine agli interessi finanziari e conflitti d'interesse, anche riferiti a specifica procedura di gara.

Alla luce dello specifico ordinamento dell'Avvocatura dello Stato è il Segretario Generale l'organo deputato a valutare la sussistenza di un conflitto di interessi in capo all'Avvocato distrettuale e ad adottare le necessarie misure a salvaguardia dell'imparzialità dell'azione amministrativa.

Disciplina del conflitto di interessi nell'affidamento di incarichi di consulenza

Particolare attenzione è stata dedicata ai casi di incarichi affidati a consulenti esterni. Per questo caso specifico, gli organi conferenti, previa disamina della dichiarazione del consulente in ordine ad altri incarichi svolti e del *curriculum vitae*, rilasciano attestazione (trasmessa per la pubblicazione in Amministrazione trasparente) dell'avvenuta verifica dell'insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interessi dei professionisti incaricati.

Per la completa descrizione delle misure, si rinvia all'Allegato 3 PIAO 2025-2027 Sezione Prevenzione della Corruzione e Trasparenza Misure generali.

c) Le inconfiribilità/incompatibilità di incarichi

⁵ Nel caso in cui l'incarico di Dirigente dell'ufficio amministrativo unico distrettuale sia vacante.

Con il decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, il legislatore, preso atto dell'esistenza di situazioni di conflitto ineliminabili, ha codificato delle presunzioni assolute di conflitto di interessi al ricorrere delle quali taluni incarichi nella pubblica amministrazione sono da considerarsi inconfiribili o incompatibili.

Le situazioni di inconfiribilità sono previste nei Capi III e IV del d.lgs. n. 39/2013.

In caso di violazione delle previsioni di inconfiribilità, secondo l'art. 17 del decreto predetto, l'incarico è nullo e si applicano le sanzioni di cui all'art. 18.

Le situazioni di incompatibilità sono, invece, previste nei Capi V e VI del d.lgs. n. 39/2013.

La causa di incompatibilità può essere rimossa mediante rinuncia dell'interessato ad uno degli incarichi che la legge ha considerato incompatibili tra di loro.

L'ANAC, con la Delibera n. 1201 del 18 dicembre 2019, ha dettato interpretazioni di dettaglio per l'applicazione della disciplina delle inconfiribilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni in caso di condanna per reati contro la pubblica amministrazione.

La normativa anzidetta trova applicazione tanto nei confronti dei dirigenti quanto nei confronti del Segretario Generale e degli Avvocati distrettuali preposti alle sedi presso le quali non sono affidati gli incarichi di direzione degli uffici amministrativi unici distrettuali.

Al riguardo, sono state previste procedure di acquisizione, conservazione e verifica delle dichiarazioni rese ai sensi dell'art. 20 d.lgs. 39/2013.

Il Segretario Generale e i Dirigenti, nonché gli Avvocati distrettuali di cui sopra, all'atto del conferimento dell'incarico, presentano una dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di inconfiribilità e di incompatibilità di cui al d.lgs. n. 39/2013.

Nel caso di conferimento di incarico dirigenziale al personale togato, la dichiarazione, ove non presentata dall'aspirante all'incarico all'atto della candidatura, è acquisita dalla *Direzione generale per le risorse umane, per la formazione e affari generali* a seguito della deliberazione del Consiglio degli Avvocati e Procuratori dello Stato ai fini del perfezionamento del provvedimento di conferimento dell'incarico.

Nel caso di conferimento di incarico dirigenziale di livello generale e non generale, la dichiarazione di insussistenza di cause di inconfiribilità e di incompatibilità ai sensi dell'art. 20 del decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, è acquisita dall'interessato/a anteriormente all'adozione del relativo provvedimento di conferimento.

In tutti i casi la dichiarazione deve indicare gli altri eventuali incarichi in atto, al fine di consentire le valutazioni di cui appresso. La dichiarazione è condizione per l'acquisizione dell'efficacia dell'incarico, ai sensi dell'art. 20, 4° comma, del d.lgs. n. 39/2013. Dalla dichiarazione mendace deriva una responsabilità penale in capo al suo autore, essendo questa resa ai sensi dell'art. 76 del d.P.R. n. 445/2000; secondariamente, tenuto conto che detta dichiarazione viene resa anche ai sensi dell'art. 20 del d.lgs. 39/2013, è proprio il comma 5 di detta disposizione a prevedere l'impossibilità, per il suo autore, di ricoprire, per un periodo pari a cinque anni, alcuno degli incarichi previsti dal decreto.

Annualmente i titolari degli incarichi dirigenziali anzidetti presentano una dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità di cui al d.lgs. n. 39/2013; dichiarano, altresì, che non sono intervenute cause di inconferibilità dell'incarico rivestito.

La dichiarazione dei titolari di incarichi dirigenziali è pubblicata nella pertinente Sezione di *Amministrazione Trasparente*.

Il RPCT esegue personalmente il monitoraggio sulle misure specifiche relative alla disciplina delle inconferibilità/incompatibilità di incarichi.

Gli incarichi dirigenziali interessati dalla disciplina del d.lgs. n. 39/2013 per l'Avvocatura sono, allo stato: l'incarico di Segretario Generale (incarico amministrativo di vertice, ai sensi dell'art. 1, 2° co., lett. i); un incarico dirigenziale di livello generale; 18 incarichi dirigenziali di livello non generale, di cui 6 nella sede centrale e 12 nelle Avvocature distrettuali; 13 incarichi di Avvocato distrettuale presso le sedi in cui non sono stati ancora affidati gli incarichi di direzione degli uffici amministrativi unici distrettuali o gli stessi sono vacanti (incarichi dirigenziali interni, ai sensi dell'art. 1, 2° co., lett. j).

Tutti i predetti soggetti hanno rilasciato la dichiarazione ex art. 20, 1° comma, d.lgs. n. 39/2013 all'atto del conferimento dell'incarico e annualmente la dichiarazione ex art. 20, 2° comma, di insussistenza di una delle cause di incompatibilità di cui al suddetto decreto con la precisazione che dalla data della precedente dichiarazione non è insorta una causa di inconferibilità dell'incarico rivestito.

Considerato che gli incarichi dirigenziali che fino al 2022 hanno interessato l'Avvocatura dello Stato sono stati esclusivamente gli incarichi, conferiti ad avvocati dello Stato, di Segretario Generale e di Avvocato distrettuale, e che - trattandosi di pubblici dipendenti - il codice di procedura penale impone precisi obblighi di comunicazione nei confronti delle amministrazioni i cui dipendenti siano oggetto di provvedimenti penali - si è ritenuto che l'acquisizione delle dichiarazioni (pubblicate nel sito dell'Amministrazione), da parte degli incaricati, di assenza di situazioni di inconferibilità costituisca una misura sufficiente. In ogni caso è periodicamente effettuata una verifica presso tutti gli Uffici in ordine ad eventuali notizie di provvedimenti dell'autorità giudiziaria o di comunicazioni di organi di polizia giudiziaria che riguardino i dipendenti dell'amministrazione (cfr. Misura B.1.1.).

Le situazioni di incompatibilità che qui interessano sono quelle indicate agli articoli 9, 11 e 12 del d.lgs. 39/2013; in tali casi la legge già prescrive il collocamento in aspettativa (in caso di carica elettiva) o la posizione di fuori ruolo (in caso di incarichi apicali o semiapicali), o esclude la possibilità di assunzione di determinate cariche (d.P.R. n. 584/1993). Situazioni di incompatibilità sono valutate anche alla stregua degli incarichi extraistituzionali eventualmente ricoperti dal soggetto, il quale è richiesto di elencarli nella dichiarazione annuale.

Sono invece state sottoposte a verifica tutte le dichiarazioni dei dirigenti non generali incaricati a decorrere dal 3 gennaio 2023: sotto il profilo dell'assenza di pregiudizi e pendenze penali, mediante richiesta di informazioni ai competenti Comandi provinciali dei Carabinieri; sotto il profilo della incompatibilità, mediante esame di eventuali altri incarichi rivestiti. Sono in corso

le verifiche delle dichiarazioni di tre dirigenti che hanno preso servizio nel secondo semestre 2024, che si completeranno entro il 2025.

Per la completa descrizione delle misure, si rinvia all'Allegato 3 PIAO 2025-2027 Sezione Prevenzione della Corruzione e Trasparenza Misure generali.

d) La prevenzione del fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici: l'art. 35-bis del d.lgs. 165 del 2001

La normativa in materia di prevenzione della corruzione ha previsto divieti a svolgere determinate attività avendo riguardo a condizioni soggettive degli interessati, nel solco delle misure che anticipano la tutela al momento della individuazione degli organi che sono deputati a prendere decisioni e a esercitare il potere nelle amministrazioni.

Disposizioni in particolare sono previste all'art. 35-bis del d.lgs. 165/2001, introdotto dalla l. 190/2012, ove sono stabilite preclusioni a operare in settori esposti a elevato rischio corruttivo laddove l'affidabilità dell'interessato sia incisa da una sentenza di condanna, anche non definitiva, per reati contro la pubblica amministrazione, senza che sia consentito alcun margine di apprezzamento all'amministrazione.

L'accertamento sui precedenti penali avviene mediante l'acquisizione di una dichiarazione sostitutiva di certificazione resa dall'interessato nei termini e alle condizioni dell'art. 46 del d.P.R. n. 445 del 2000.

La dichiarazione è sottoposta a verifica. Se all'esito della verifica risultano a carico del personale interessato dei precedenti penali per delitti contro la pubblica amministrazione, il Dirigente competente:

- informa il Responsabile per la prevenzione della corruzione,
- si astiene dal conferire l'incarico o dall'effettuare l'assegnazione,
- provvede a conferire l'incarico o a disporre l'assegnazione nei confronti di altro soggetto.

Gli organi di vertice dell'Avvocatura dello Stato informano tempestivamente, e comunque entro dieci giorni dal ricevimento della notizia, il Responsabile per la prevenzione della corruzione di provvedimenti dell'autorità giudiziaria o di comunicazioni di organi di polizia giudiziaria che riguardino i dipendenti dell'Avvocatura dello Stato.

Le diverse fattispecie previste dall'art. 35-bis del d.lgs. n. 165/2001 e le relative misure di prevenzione

1. Formazione di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi; formazione di commissioni per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere

La *Direzione generale per le risorse umane, per la formazione e affari generali* dell'Avvocatura Generale dello Stato, in occasione della formazione di una commissione esaminatrice per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi:

- informa immediatamente il **Responsabile** della costituzione della Commissione;
- cura l'acquisizione presso i componenti designati a far parte della commissione delle dichiarazioni di assenza di situazioni di incompatibilità tra i membri ed i concorrenti (art.

11 DPR n. 487/1994: *‘I componenti, presa visione dell’elenco dei partecipanti, sottoscrivono la dichiarazione che non sussistono situazioni di incompatibilità tra essi ed i concorrenti, ai sensi degli articoli 51 e 52 del codice di procedura civile.’*) e della dichiarazione sostitutiva di certificazione sull’assenza di condanne per i reati indicati dall’art. 35-*bis* del d.lgs. n. 165/2001;

- verifica la sussistenza di eventuali precedenti penali a carico dei componenti non dipendenti dell’Avvocatura dello Stato ed informa tempestivamente il **Responsabile** dell’esito delle verifiche.

La Direzione generale per le risorse umane, per la formazione e affari generali dell’Avvocatura Generale dello Stato, in occasione della formazione delle commissioni per la concessione o l’erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché per l’attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere:

- informa immediatamente il **Responsabile** della costituzione della Commissione;
- cura l’acquisizione della dichiarazione sostitutiva di certificazione presso i componenti designati a far parte della commissione per la concessione o erogazione di vantaggi economici;
- verifica la sussistenza di eventuali precedenti penali a carico di componenti non dipendenti dell’Avvocatura dello Stato ed informa tempestivamente il **Responsabile** dell’esito delle verifiche.

Nel 2024 sono state costituite una Commissione per l’accesso o la selezione a pubblici impieghi e una Commissione per l’erogazione di sussidi economici. Non sono stati rilevati motivi ostativi al conferimento dell’incarico ai componenti.

Nessun’altra Commissione è stata rinnovata o costituita.

2. Assegnazione di dipendenti agli uffici che presentano le caratteristiche indicate dall’art. 35 bis del d.lgs. n. 165 del 2001

Il Segretario Generale, i Dirigenti e gli Avvocati distrettuali assegnano il personale agli uffici e servizi preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all’acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché all’erogazione di sovvenzioni e vantaggi economici a soggetti pubblici e privati, previa acquisizione, tramite l’Ufficio che in base all’organizzazione della sede predispone il provvedimento di assegnazione, della dichiarazione di assenza di condanne, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del codice penale.

Nel corso del 2024, tutte le sedi dell’Avvocatura dello Stato, in occasione dell’assegnazione di personale di nuova assunzione, hanno acquisito detta dichiarazione dagli interessati.

Dalle dichiarazioni rilasciate dai dipendenti interessati non sono risultati precedenti penali per delitti contro la pubblica amministrazione.

3. Formazione di commissioni per la scelta del contraente per l’affidamento di lavori, forniture e servizi

Il nuovo Codice dei contratti pubblici dedica due articoli⁶ alla costituzione della Commissione giudicatrice ai fini della selezione della migliore offerta nelle procedure di aggiudicazione di contratti di appalti con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa.

L'art. 51 si riferisce alle procedure di importo inferiore alle soglie europee e, quale unica indicazione, prevede la possibilità che alla Commissione possa partecipare il RUP, anche in qualità di Presidente.

L'art. 93, riferito alle altre procedure, stabilisce il numero dei componenti e prevede la possibilità per il RUP di farne parte ma non quella di presiedere la Commissione, che deve essere composta secondo criteri di trasparenza, competenza e rotazione (3° comma).

Il comma 5 indica le situazioni personali che precludono la partecipazione alla Commissione giudicatrice.

Tra gli obblighi di pubblicazione inerenti alla Sezione Bandi di gara e contratti di Amministrazione Trasparente permane quello della pubblicazione della composizione delle commissioni giudicatrici e dei *curricula* dei componenti.

Ciò posto, fermo restando l'obbligo di individuare i commissari secondo regole di trasparenza, competenza e rotazione ed anche al fine di evitare le conseguenze della illegittimità dei provvedimenti di nomina e degli atti adottati eventualmente a questi connessi, ciascuna stazione appaltante responsabile della procedura di affidamento:

- propone la formazione della commissione in conformità a detti criteri;
- in caso di nomina di una nuova commissione informa immediatamente il RPCT;
- cura l'acquisizione della autocertificazione dell'assenza di motivi ostativi presso i componenti designati a far parte della commissione per la scelta del contraente;
- trasmette tempestivamente al Responsabile il provvedimento di costituzione della Commissione nonché i *curricula* dei commissari, redatti in formato europeo, per la pubblicazione nel profilo del committente.

L'attuazione delle misure in questione è stata sottoposta a monitoraggio semestrale svolto dai referenti della prevenzione della corruzione.

Nel corso del 2024, presso gli uffici dell'Istituto non si sono verificate le condizioni per la costituzione di commissioni di gara.

Per la completa descrizione delle misure, si rinvia all'Allegato 3 PIAO 2025-2027 Sezione Prevenzione della Corruzione e Trasparenza Misure generali.

⁶ Nessuna modifica è intervenuta a seguito dell'emanazione del D.lgs. 31 dicembre 2024, n. 209.

e) Gli incarichi extra-istituzionali

Avvocati e Procuratori dello Stato – Disposizioni ex L. n. 190/2012, art. 1, commi 66-72

La Legge n. 190/2012 ha previsto l'obbligo del collocamento fuori ruolo nel caso di conferimento di specifici incarichi presso istituzioni, organi ed enti pubblici a magistrati e avvocati e procuratori dello Stato.

L'art. 8 del decreto-legge 24/6/2014, n. 90, convertito con modificazioni in Legge 11/8/2014 n. 114, intervenuto sul comma 66 dell'art. 1 della L. n. 190/2012, ha esteso il novero di detti incarichi, indicando l'obbligatorietà della posizione di fuori ruolo nel caso di conferimento di incarichi in posizioni apicali o semiapicali, compresi quelli, comunque denominati, negli uffici di diretta collaborazione, ivi inclusi quelli di consulente giuridico, nonché quelli di componente degli organismi indipendenti di valutazione.

La predetta novella ha altresì escluso per detti incarichi il ricorso all'aspettativa.

Tutti gli incarichi rientranti tra quelli previsti dall'art. 1, comma 66, attribuiti ad Avvocati dello Stato dopo l'entrata in vigore della medesima legge, sono stati autorizzati, in conformità alla previsione della citata disposizione, con il contestuale collocamento in posizione di fuori ruolo.

Il rispetto delle previsioni recate dai commi 68 e seguenti circa la durata massima della posizione di fuori ruolo è stato assicurato attraverso il monitoraggio delle relative scadenze.

È stata data attuazione alla disposizione di cui all'ultimo periodo del 4° comma dell'art. 8 del decreto-legge 24/6/2014, n. 90, convertito con modificazioni in Legge 11/8/2014, n. 114 (*sono pubblicati sui medesimi siti i periodi di assenza riconducibili all'assunzione di incarichi conferiti*), mediante la pubblicazione in Amministrazione Trasparente – Personale – Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti della tabella dei periodi di assenza dal servizio istituzionale riferiti alle posizioni di aspettativa e fuori ruolo legate all'espletamento di incarichi.

Inoltre, il Consiglio degli avvocati e procuratori dello Stato, di cui all'art. 23 della Legge 3/4/1979 n. 103, esprime parere sul conferimento degli incarichi di vertice dell'amministrazione, sul collocamento fuori ruolo degli avvocati dello Stato e sul conferimento agli avvocati e procuratori dello Stato di qualsiasi tipo di incarico.

Il d.P.R. 31 dicembre 1993 n. 584, infine, reca la disciplina regolamentare sugli incarichi consentiti o vietati agli avvocati e procuratori dello Stato.

Dai monitoraggi eseguiti risulta che:

- Le posizioni di fuori ruolo al 31.12.2024 erano 13;
- Il monitoraggio da parte dell'Ufficio competente sulla durata massima delle posizioni fuori ruolo viene regolarmente eseguito;
- Nel corso del 2024 in due casi di collocamento fuori ruolo si è derogato dal limite di durata massima ai sensi del combinato disposto dell'art. 9, comma 5 bis, del d.lgs. n. 303/1999 e dell'art. 12, comma 1-bis, del D.L. 21 ottobre 2021, n. 146;

- L'aggiornamento della tabella dei periodi di assenza dal servizio istituzionale riferiti alle posizioni di aspettativa e fuori ruolo legate all'espletamento di incarichi viene eseguito ogni trimestre d'intesa con il RPCT;
- Nel corso del 2024, in occasione del conferimento di incarichi al personale togato, è stato sempre verificato se l'incarico richiedesse il collocamento fuori ruolo ex art. 1, c. 66, L. n. 190/2012.

Incarichi arbitrari

La legge n. 190, all'art. 1, comma 18, ha stabilito che *“Ai magistrati ordinari, amministrativi, contabili e militari, agli avvocati e procuratori dello Stato e ai componenti delle commissioni tributarie è vietata, pena la decadenza dagli incarichi e la nullità degli atti compiuti, la partecipazione a collegi arbitrari o l'assunzione di incarico di arbitro unico.”*

Il divieto è contenuto anche nel d.lgs. n. 36/2023, art. 213, comma 6.

Disciplina delle attività esterne e degli incarichi esterni conferiti al personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato

Con Decreto del Segretario Generale del 23 dicembre 2016, è stata adottata, in applicazione dell'articolo 53, comma 5, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come modificato dall'articolo 1, comma 42, della legge 6 novembre 2012, n. 190, la disciplina dei criteri per la concessione dell'autorizzazione allo svolgimento di incarichi extraistituzionali al personale amministrativo dipendente, o a qualsiasi titolo in servizio presso l'Avvocatura dello Stato, con rapporto di lavoro a tempo pieno e a tempo parziale.

I criteri introdotti mirano ad escludere casi di incompatibilità e situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi, che pregiudichino l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite al dipendente dell'Avvocatura dello Stato, al fine di garantire il principio di buon andamento dell'attività amministrativa.

In ogni caso, sono incompatibili con lo stato di dipendente dell'Avvocatura le attività che limitano, in qualsiasi modo ed anche solo parzialmente, l'organizzazione del lavoro e la funzionalità dell'Ufficio di appartenenza; tali divieti valgono anche durante i periodi di aspettativa o congedo a qualsiasi titolo concessi al dipendente, salvi i casi previsti dalla legge.

Le norme sono state ribadite dal Codice di comportamento adottato con D.A.G. 4 marzo 2019.

In particolare, a tutti i dipendenti dell'Avvocatura, ivi compresi quelli con prestazione lavorativa non superiore al 50% dell'orario di lavoro a tempo pieno, o con prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile è precluso lo svolgimento delle seguenti attività:

- attività presso imprese anche individuali fornitrici di beni e servizi ovvero aggiudicatari di appalti di lavori o che abbiano rapporti contrattuali con l'Avvocatura dello Stato, qualora gli interessati prestino servizio presso uffici o unità organizzative che partecipano alle procedure di affidamento o di esecuzione contrattuale;

- attività lavorativa presso studi legali e organismi di mediazione.

Il personale dell'Avvocatura dello Stato che intenda svolgere la pratica forense presso studi legali deve darne preventiva notizia, in relazione alla propria sede di servizio, al Segretario Generale o all'Avvocato distrettuale e deve informare il competente Consiglio dell'Ordine del sussistente rapporto di lavoro con l'Avvocatura dello Stato. Nell'espletamento della pratica deve astenersi da qualsiasi attività concernente affari cui siano interessate amministrazioni patrocinate dall'Avvocatura dello Stato ed è tenuto ad osservare scrupolosamente gli obblighi di segretezza e riservatezza previsti dalla normativa vigente, in relazione al rapporto di lavoro con l'Avvocatura dello Stato.

Il dipendente interessato è altresì tenuto a comunicare all'Avvocatura entro quindici giorni dall'erogazione l'ammontare degli emolumenti effettivamente percepiti, esclusi i compensi derivanti dalle attività di cui alle lettere da a) ad f-bis) dall'art. 53, comma 6, del decreto legislativo 165/2001.

Fuori dai casi di incompatibilità assoluta e dai casi di incarichi esenti da autorizzazione, la medesima è concessa qualora l'attività extraistituzionale:

- a. sia di carattere temporaneo ed occasionale. Per carattere occasionale si intende una situazione lavorativa in cui il dipendente effettua una prestazione episodica, in maniera saltuaria (ed autonoma);
- b. si svolga al di fuori dell'orario di lavoro e non comporti l'utilizzo di beni, strumentazioni o informazioni di proprietà dell'Avvocatura;
- c. non comprometta, per l'impegno richiesto, o per le modalità di svolgimento, il completo, tempestivo e puntuale assolvimento dei compiti e doveri d'ufficio da parte del dipendente;
- d. non assuma un carattere di prevalenza economica rispetto al lavoro alle dipendenze dell'Avvocatura;
- e. non interferisca o produca conflitto, anche potenziale, di interessi con le funzioni svolte dal dipendente o dall'ufficio di assegnazione;
- f. non comprometta il decoro ed il prestigio dell'Avvocatura e non ne danneggi l'immagine.

Il dipendente che intenda svolgere un incarico esterno deve richiedere, in forma scritta ed almeno trenta giorni prima dell'inizio dello svolgimento dell'incarico, salvi casi eccezionali debitamente motivati, la preventiva autorizzazione all'Avvocatura Generale.

La stessa autorizzazione può essere richiesta anche dal soggetto pubblico o privato che intenda conferire l'incarico.

Il Direttore generale *per le risorse umane, per la formazione e affari generali* è competente al rilascio dell'autorizzazione sia per il personale che presta servizio presso l'Avvocatura Generale che per quello che presta servizio presso le Avvocature distrettuali dello Stato.

I dipendenti in servizio presso le Avvocature distrettuali devono inoltrare la richiesta di autorizzazione al Direttore generale *per le risorse umane, per la formazione e affari generali* per il tramite dell'Avvocato distrettuale o del Dirigente competente che dovrà esprimere il nulla osta. Tale nulla osta consiste in un parere basato sulla verifica dell'assenza di situazioni, anche potenziali,

di conflitto di interessi, di incompatibilità di diritto o di fatto con l'attività istituzionale svolta dal dipendente oltre alla compatibilità dell'incarico con le esigenze di servizio, tenuto conto dell'impegno richiesto.

Ai sensi dell'art. 53, comma 10, del d.lgs. 165/2001:

- il personale di ruolo che presta servizio presso altra amministrazione deve presentare richiesta di autorizzazione all'Avvocatura. In tal caso, il termine per provvedere è di quarantacinque giorni e prescinde dall'intesa se l'amministrazione presso la quale il dipendente presta servizio non si pronuncia entro 10 giorni dalla ricezione della richiesta di intesa da parte dell'Avvocatura;
- il personale comandato da altra amministrazione, che intenda svolgere un'attività o un incarico esterno, deve presentare richiesta di autorizzazione all'amministrazione di appartenenza.

Non è consentito svolgere prestazioni diverse dalla tipologia dichiarata e con modalità diverse da quelle autorizzate.

Il Direttore generale *per le risorse umane, per la formazione e affari generali* verifica l'insussistenza di situazioni di incompatibilità e di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interessi e si esprime entro trenta giorni dalla ricezione della richiesta.

Ai fini della concessione dell'autorizzazione il Direttore Generale tiene conto, inoltre, degli incarichi eventualmente già autorizzati e comunicati dal dipendente nello stesso anno, affinché possa effettuare la valutazione della incidenza degli incarichi esterni sulla qualità della prestazione lavorativa del dipendente stesso.

Nel caso in cui, dopo l'autorizzazione, sopravvengano mutamenti nelle condizioni oggettive relative all'espletamento dell'incarico, il dipendente è tenuto a dare immediata comunicazione, affinché si possa valutare se confermare o revocare l'autorizzazione concessa.

Il Direttore Generale si riserva la facoltà di revocare l'autorizzazione allo svolgimento di incarichi esterni rilasciata al proprio dipendente qualora sopravvengano condizioni di conflitto, anche potenziale, di interessi o di incompatibilità di fatto o di diritto o qualora vengano contestate violazioni alle norme che disciplinano il regime degli incarichi.

L'autorizzazione ha validità per un periodo non superiore ai 12 mesi. Pertanto, ove il dipendente intenda svolgere un incarico che per sua natura abbia durata pluriennale deve presentare annualmente richiesta di autorizzazione.

I monitoraggi sul rispetto della disciplina delle attività esterne e degli incarichi esterni conferiti al personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato, di periodicità semestrale, sono stati eseguiti dai Referenti prevenzione della corruzione mediante compilazione di apposito questionario.

I monitoraggi hanno evidenziato che:

- a) nel corso del 2024 è stata resa completa e tempestiva comunicazione al RPCT delle richieste di autorizzazione allo svolgimento di incarichi extra-istituzionali e delle determinazioni assunte (nominativo, qualifica, attività oggetto della richiesta, esito);
- b) viene regolarmente eseguita la pubblicazione in Amministrazione Trasparente e nel portale PERLAPA delle informazioni relative agli incarichi conferiti;
- d) nessun dipendente ha intrapreso la pratica forense nel corso dell'anno;
- e) la misura che prevede, in caso di attivazioni di rapporti di lavoro in modalità agile e di trasformazione del rapporto di lavoro in part-time, acquisizione della dichiarazione del dipendente di assenza di altra attività lavorativa e di situazioni di incompatibilità è stata applicata.

Le autorizzazioni rilasciate riguardano – tra le altre - attività di revisore unico presso Comuni, di sindaco presso società per azioni, docenza, partecipazione ad organi presso altre Amministrazioni, attività artigianale, attività artistica in spettacoli ed eventi.

Per la completa descrizione delle misure, si rinvia all'Allegato 3 PIAO 2025-2027 Sezione Prevenzione della Corruzione e Trasparenza Misure generali.

f) Divieti post-employment (*pantouflage*)

Tra le misure di prevenzione della corruzione, particolare rilievo assume il divieto di *pantouflage* previsto dall'art. 53, co. 16-ter, del d.lgs. n. 165/2001.

È il fenomeno del passaggio dei funzionari dal settore pubblico a quello privato per sfruttare la posizione precedente presso il nuovo datore di lavoro. Il divieto di *pantouflage* agisce sulla fase che segue alla cessazione del rapporto di lavoro con una pubblica amministrazione e si tratta di un'ipotesi di incompatibilità successiva che si affianca e si aggiunge ai meccanismi di "inconferibilità" e di "incompatibilità" previsti dal decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39.

Con delibera n. 493, approvata dal Consiglio dell'Autorità del 25 settembre 2024, l'Anac ha fornito indirizzi interpretativi e operativi sui profili sostanziali e sanzionatori riguardanti il divieto di *pantouflage* allo scopo di affinare le indicazioni già elaborate in passato, orientando ancor meglio le amministrazioni/enti nella individuazione di misure di prevenzione.

Le Linee Guida menzionate sono da intendersi come integrative di quanto indicato già nel Piano Nazionale Anticorruzione 2022.

Al fine di garantire l'attuazione della disposizione sul *pantouflage* l'Avvocatura dello Stato ha adottato le seguenti misure:

a. Bandi di gara e atti prodromici agli affidamenti. Requisiti di partecipazione alle procedure di affidamento

-inserimento della condizione che l'operatore economico non abbia stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi a ex dipendenti pubblici, in violazione dell'art. 53, co. 16-ter, del d.lgs. n. 165/2001;

-acquisizione del modello DGUE con dichiarazione che l'operatore economico non si trova nella condizione di cui sopra.

b. Esclusione dalle procedure di affidamento – illegittimità dell'affidamento e del contratto

Qualora risulti la violazione della norma, in capo ai soggetti che hanno stipulato contratti con l'Avvocatura dello Stato deve essere disposta l'esclusione, da parte del dirigente responsabile, dalle procedure di affidamento e richiesta la restituzione di eventuali compensi percepiti ed accertati in esecuzione dell'affidamento illegittimo.

c. Effetti sui contratti di lavoro conclusi e sugli incarichi conferiti in violazione del divieto

È prevista la nullità dei contratti di lavoro conclusi e degli incarichi conferiti ad ex dipendenti in violazione del divieto. A norma del vigente Piano Nazionale Anticorruzione deve, inoltre, essere intrapresa un'azione per ottenere il risarcimento del danno nei confronti degli ex dipendenti per i quali sia emersa la violazione dei divieti contenuti nell'art. 53, comma 16 ter, del d.lgs. n. 165/2001.

d. Vincolo da indicare nei contratti individuali di lavoro

Nei contratti individuali di lavoro del personale (anche dirigenziale) assunto o trasferito da altra amministrazione deve essere indicata una clausola che preveda il divieto, ex art. 53, comma 16ter, di prestare attività lavorativa (a titolo di lavoro subordinato o di lavoro autonomo) per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro nei confronti dei destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l'apporto decisionale del dipendente, o alla cui adozione il dipendente abbia partecipato nella fase endoprocedimentale.

e. Vincolo da indicare nella dichiarazione ex art. 20 d.lgs. n. 39/2013

Il Segretario Generale, gli Avvocati distrettuali che rivestono anche funzioni dirigenziali e i Dirigenti, all'atto del conferimento dell'incarico, dichiarano di impegnarsi al rispetto del divieto, ex art. 53, comma 16ter, a poter prestare attività lavorativa (a titolo di lavoro subordinato o di lavoro autonomo), per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro o dell'incarico, presso società o imprese o studi professionali o società partecipate destinatari di provvedimenti autoritativi o negoziali dagli stessi emanati in rappresentanza dell'Avvocatura dello Stato.

f. Adeguamento del Codice di comportamento

In occasione dell'adeguamento del Codice di comportamento potrà essere previsto l'inserimento di un dovere per il dipendente di sottoscrivere, entro un determinato termine ritenuto idoneo dall'amministrazione (ad esempio tre anni prima della cessazione dal servizio), previa comunicazione da parte dell'amministrazione, una dichiarazione con cui il dipendente

prende atto della disciplina del *pantouflage* e si assume l'impegno di rispettare il divieto di *pantouflage*.

g. Disposizioni per il personale che cessa dal servizio

All'atto della cessazione, a qualunque titolo, dal lavoro, deve essere ribadito al dipendente il vincolo di cui all'art. 53, comma 16ter, mediante apposita indicazione nelle comunicazioni di rito eseguite dall'ufficio nei casi di cessazione.

Il monitoraggio semestrale delle predette misure ha evidenziato – per tutto il 2024 - un generale adeguamento delle strutture amministrative.

Nel corso del 2025 sarà adottato uno schema di dichiarazione da sottoscrivere nei tre anni precedenti alla cessazione dal servizio o dall'incarico, con cui il dipendente si impegna al rispetto del divieto di *pantouflage*.

h. Verifiche sul rispetto del divieto di *pantouflage*

In caso di omessa dichiarazione da parte dei soggetti obbligati o, comunque, invitati dall'Amministrazione a sottoscrivere l'impegno al rispetto del divieto di *pantouflage*, l'amministrazione è tenuta ad eseguire verifiche sulla situazione del soggetto in questione.

Nel caso in cui pervengano segnalazioni circa la violazione del divieto di *pantouflage* da parte di un ex dipendente, al fine di scoraggiare segnalazioni fondate su meri sospetti o voci o contenenti informazioni del tutto generiche, il RPCT prende in esame solo quelle ben circostanziate.

Per la completa descrizione delle misure, si rinvia all'Allegato 3 PIAO 2025-2027 Sezione Prevenzione della Corruzione e Trasparenza Misure generali.

g) Formazione

La formazione è una delle misure generali di prevenzione della corruzione che, agendo su fattori abilitanti significativi quali l'inadeguata diffusione della cultura della legalità, il monopolio delle competenze, l'inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi, costituisce uno strumento determinante di contrasto ai fenomeni di corruzione e/o di cattiva amministrazione trasversale a tutti i processi.

Una formazione adeguata consente, infatti, di raggiungere i seguenti obiettivi:

- la diffusione di valori etici, mediante l'insegnamento di principi di comportamento eticamente e giuridicamente adeguati;
- la conoscenza e la condivisione degli strumenti di prevenzione (politiche, programmi, misure) da parte dei diversi soggetti che a vario titolo operano nell'ambito del processo di prevenzione;

- la creazione dei presupposti per programmare la rotazione del personale, attraverso il rafforzamento della competenza specifica necessaria per il dipendente per svolgere la nuova funzione;
- la creazione di competenza specifica per lo svolgimento dell'attività nelle aree a più elevato rischio di corruzione;
- la riduzione del rischio che l'azione illecita sia compiuta inconsapevolmente per uso distorto della discrezionalità o a causa di prassi contrarie alla corretta interpretazione della norma di volta in volta applicabile.

Per perseguire tali obiettivi le amministrazioni devono programmare adeguati percorsi di formazione, tenendo presente una strutturazione su due livelli:

- livello generale, rivolto a tutti i dipendenti: riguarda l'aggiornamento delle competenze (approccio contenutistico) e le tematiche dell'etica e della legalità (approccio valoriale);
- livello specifico, rivolto al responsabile della prevenzione, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio: riguarda le politiche, i programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione e tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto nell'amministrazione.

I fabbisogni formativi sono individuati dal responsabile della prevenzione in raccordo con i dirigenti responsabili delle risorse umane; il personale da inserire nei percorsi formativi è individuato dal responsabile della prevenzione, tenendo presenti il ruolo affidato a ciascun soggetto e le aree a maggior rischio di corruzione individuate nel PTPCT, anche al fine di realizzare la rotazione del personale.

L'Avvocatura dello Stato si avvale dell'offerta formativa della SNA (Scuola Nazionale dell'Amministrazione).

Programma delle attività formative in materia di etica, integrità ed altre tematiche inerenti ai rischi corruttivi

1. Formazione del responsabile e dei referenti della prevenzione della corruzione

Tutti i soggetti incaricati delle funzioni di responsabile e di referente devono effettuare la specifica formazione predisposta dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, con priorità per coloro che, di nuova designazione, non hanno mai svolto la prescritta formazione e per i referenti la cui formazione sia stata svolta meno di recente. A seguire, tutti i restanti referenti dovranno frequentare il percorso formativo presso la SNA a titolo di aggiornamento.

2. Formazione per addetti alle aree di rischio

I funzionari dell'Avvocatura dello Stato assegnati a processi per i quali è stata individuata la misura della formazione tra le misure di prevenzione (cfr. Allegato 3, B.9.2.), devono prioritariamente partecipare ai programmi formativi di rispettivo interesse.

Per l'avviamento alla formazione saranno seguite le disposizioni attuative della Direttiva del Ministro per la Pubblica amministrazione del 14 gennaio 2025.

3. Formazione dei dirigenti e dei titolari di posizioni organizzative presso l'Avvocatura Generale e le Avvocature distrettuali

Nel corso del triennio, tutti i soggetti di cui sopra – a meno che non rivestano il ruolo di referente della prevenzione della corruzione - dovranno effettuare la formazione concernente la prevenzione della corruzione nelle pubbliche amministrazioni predisposta dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione o da Syllabus o da altri enti preposti alla formazione.

4. Formazione generale sul Codice di comportamento e sul *whistleblowing*

Erogazione a tutto il personale di un modulo formativo sui temi dell'etica pubblica e sul comportamento etico, sul Codice di comportamento, sull'istituto del *whistleblowing* e sulle modalità di gestione delle segnalazioni di illeciti presso l'Avvocatura dello Stato, da realizzare – in occasione dell'adozione del nuovo Codice settoriale e della nuova disciplina interna sul *whistleblowing - in house* e da diffondere in modalità *e-learning*.

La descrizione delle misure relative alla Formazione è contenuta nell'Allegato 3 PIAO 2025-2027 Sezione Prevenzione della Corruzione e Trasparenza Misure generali.

h) Rotazione del personale addetto alle aree a più elevato rischio di corruzione (Rotazione “ordinaria”)

La rotazione del personale addetto alle aree a più elevato rischio di corruzione rappresenta una misura di fondamentale importanza tra gli strumenti di prevenzione della corruzione.

L’alternanza tra più professionisti nell’assunzione delle decisioni e nella gestione delle procedure riduce, infatti, il rischio che possano crearsi relazioni particolari tra amministrazioni e utenti (con il conseguente consolidarsi di situazioni di privilegio) e l’aspettativa a risposte illegali improntate a collusione.

La legge n. 190 considera la rotazione in più occasioni:

- art. 1, comma 4, lett. e): *il D.F.P. deve definire criteri generali per assicurare la rotazione dei dirigenti nei settori particolarmente esposti alla corruzione;*
- art. 1, comma 5, lett. b): *le pubbliche amministrazioni centrali definiscono e trasmettono al D.F.P. procedure appropriate per selezionare e formare, in collaborazione con la Scuola superiore della pubblica amministrazione, i dipendenti chiamati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione, prevedendo, negli stessi settori, la rotazione di dirigenti e funzionari;*
- art. 1, comma 10, lett. b): *il responsabile della prevenzione procede alla verifica, d’intesa con il dirigente competente, dell’effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione.*

Il PNA raccomanda un corretto impiego della rotazione in un quadro di elevazione delle capacità professionali complessive dell’amministrazione, la quale deve tenere presente che tale misura deve essere utilizzata in una logica di necessaria complementarità con le altre misure di prevenzione della corruzione, specie laddove possano presentarsi difficoltà applicative sul piano organizzativo.

Ove non sia possibile utilizzare la rotazione ordinaria, le amministrazioni sono tenute a operare scelte organizzative consistenti nell’adozione di altre misure di natura preventiva che possono avere effetti analoghi.

Le amministrazioni sono tenute ad adottare misure di rotazione compatibili con eventuali diritti individuali dei dipendenti interessati soprattutto laddove le misure si riflettono sulla sede di servizio del dipendente (*vincoli soggettivi*); la rotazione va correlata all’esigenza di assicurare il buon andamento e la continuità dell’azione amministrativa e di garantire la qualità delle competenze professionali necessarie per lo svolgimento di talune attività specifiche, con particolare riguardo a quelle con elevato contenuto tecnico (*vincoli oggettivi*).

La rotazione deve essere programmata annualmente con specifico atto di indirizzo anche con un orizzonte pluriennale con il coinvolgimento del RPCT e delle organizzazioni sindacali, alle quali l’Amministrazione rende preventiva e adeguata informazione al fine di consentire di presentare proprie osservazioni e proposte, senza che ciò comporti l’apertura di una fase negoziale in materia.

1. La rotazione ordinaria nel contesto dell’Avvocatura dello Stato

La rotazione, oltre ad essere una misura organizzativa di prevenzione della corruzione, deve essere considerata uno strumento ordinario di organizzazione e di utilizzo ottimale delle risorse umane, poiché contribuisce alla crescita professionale dei dipendenti e al miglioramento delle capacità professionali complessive dell'Amministrazione.

In considerazione della delicata attività istituzionale dell'Avvocatura dello Stato e della compresenza delle componenti togate e amministrative, tuttavia, la programmazione e l'attuazione della rotazione ordinaria devono essere ispirate a principi di prevenzione del rischio di corruzione nei settori e negli ambiti maggiormente esposti ma anche a criteri di efficienza operativa e di buon andamento dell'azione amministrativa.

In tale prospettiva, per ciascuna categoria professionale interessata dalla rotazione sono stabiliti tempi di permanenza differenziati rispetto agli altri ruoli e misure alternative in caso di impossibilità, anche temporanea, di applicare la rotazione.

Premesso che, come di seguito precisato, per il personale togato la durata degli incarichi è stabilita dalla legge (artt. 16-bis e 17 L. n. 103/1979), per il personale dirigenziale amministrativo sono previsti tempi di permanenza nella posizione, a seconda dell'entità del rischio, di sei-nove anni (corrispondenti a cicli di due/tre incarichi) mentre per il personale amministrativo appartenente alle aree sono previsti tempi di permanenza di cinque-dieci anni sempre in dipendenza del valore del rischio dei processi trattati.

In tal modo non si dovrebbe verificare, per effetto della rotazione, la contemporanea vacanza delle professionalità esperte nei vari ruoli amministrativi.

Per quanto riguarda le misure alternative alla rotazione tra uffici, si rimanda alle descrizioni che seguono e alla rappresentazione tabellare contenuta nell'Allegato 4.

2. Incarichi di natura dirigenziale attribuiti al personale del ruolo degli Avvocati e Procuratori dello Stato

L'ordinamento dell'Avvocatura dello Stato (L. 3 aprile 1979, n. 103, art. 17) prevede che l'incarico di Segretario Generale sia conferito ad un avvocato dello Stato che abbia conseguito almeno la terza classe di stipendio, con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, su proposta dell'avvocato generale dello Stato, sentito il consiglio degli avvocati e procuratori dello Stato. L'incarico, salvo provvedimento motivato di revoca, cessa al compimento di cinque anni dal conferimento ed è rinnovabile una sola volta per un altro periodo di cinque anni.

In caso di assenza o di impedimento, è prevista la sostituzione del segretario generale con provvedimento dell'avvocato generale dello Stato da un altro avvocato incaricato di esercitarne temporaneamente le funzioni.

A livello periferico, nelle sedi presso le quali è vacante l'incarico di direzione degli uffici amministrativi unici distrettuali, la responsabilità dirigenziale sui locali uffici/servizi che trattano attività nelle aree a rischio ricade sugli avvocati distrettuali. Sono 13 le Avvocature distrettuali presso le quali sono vacanti gli incarichi di direzione dell'Ufficio amministrativo unico di livello dirigenziale non generale.

Ai sensi dell'art. 16-bis della Legge 3 aprile 1979, n. 103, l'incarico di vice avvocato generale e quello di avvocato distrettuale dello Stato hanno natura temporanea e sono conferiti per la durata di quattro anni, al termine dei quali l'incarico può essere rinnovato, per una sola volta e per uguale periodo o fino alla data del collocamento a riposo se anteriore, a seguito di valutazione da esprimere con lo stesso procedimento previsto per il conferimento.

Per quanto riguarda la situazione del 2024, l'attuale Segretario Generale è in carica dal 30 dicembre 2022.

3. Rotazione personale dirigenziale amministrativo

Al di fuori dei casi di revoca dell'incarico e delle ipotesi di applicazione di misure cautelari, salvo la presenza dei vincoli di natura soggettiva o oggettiva, preventivamente individuati, la rotazione deve essere attuata con gradualità per tutti gli incarichi del personale dirigenziale amministrativo, secondo i criteri di seguito indicati salvo conferma in sede di atto di indirizzo:

A. Per i Dirigenti degli Uffici dell'Avvocatura Generale e degli Uffici amministrativi unici distrettuali, ad elevato rischio di corruzione in ragione del numero di processi di competenza dell'ufficio con valutazione di rischio altissimo/alto e degli indicatori di contesto esterno del rischio corruttivo nei territori delle varie province con valore più elevato (cfr. Dashboard indicatori di contesto ANAC), al termine del periodo massimo di sei anni (corrispondente a un ciclo di due incarichi consecutivi) è prevista la rotazione nell'ambito o verso Uffici dell'Avvocatura Generale ovvero verso Uffici distrettuali aventi prossimità territoriale ovvero, a richiesta, presso diverso Ufficio distrettuale.

Misura alternativa, in presenza di vincoli di natura soggettiva o oggettiva:

Permanenza nell'incarico - di regola - per un ulteriore triennio, con affiancamento di uno o più funzionari ai fini della condivisione delle fasi procedurali dei processi classificati a rischio altissimo/alto o altre misure alternative di prevenzione.

B. Per i Dirigenti degli Uffici dell'Avvocatura Generale e degli Uffici amministrativi unici distrettuali, in tutte le circostanze in cui non si verificano le condizioni di cui alla lettera A., al termine del periodo massimo di nove anni (corrispondente a un ciclo di tre incarichi consecutivi) è prevista la rotazione nell'ambito o verso Uffici dell'Avvocatura Generale ovvero verso Uffici distrettuali aventi prossimità territoriale ovvero, a richiesta, presso diverso Ufficio distrettuale.

Misura alternativa, in presenza di vincoli di natura soggettiva o oggettiva:

Permanenza nell'incarico - di regola - per un ulteriore triennio, con affiancamento di uno o più funzionari ai fini della condivisione delle fasi procedurali dei processi classificati a rischio altissimo/alto o altre misure alternative di prevenzione.

Il procedimento prevede una preventiva verifica da parte del dirigente responsabile della presenza delle precondizioni per l'applicazione della rotazione (presenza di vincoli normativi che interessano il soggetto; presenza di professionalità con competenze adeguate per subentrare al soggetto sottoposto a rotazione; valutazione fabbisogni formativi) da eseguirsi entro un

termine prefissato; qualora all'esito della verifica il dirigente ravvisi l'impossibilità di attuare la rotazione indicata dalla misura di prevenzione, il medesimo è tenuto a fornire idonee motivazioni e ad applicare la misura alternativa prevista per il livello di rischio e la tipologia di incarico del soggetto interessato dalla rotazione.

Il referente della prevenzione della corruzione della sede verifica che la misura sia conforme al PTPCT e che sia stata attuata entro il termine previsto e riferisce al Responsabile della prevenzione della corruzione.

La misura della rotazione ordinaria non preclude al dirigente interessato di richiedere il trasferimento ad altro incarico in occasione di interpello per la copertura di posti dirigenziali vacanti anteriormente al termine finale di permanenza previsto; l'Amministrazione valuta la richiesta anche alla luce delle esigenze organizzative complessive del settore sottoposto a rotazione.

Secondo le previsioni del PIAO 2024-2026 (Allegato 4) la rotazione dei dirigenti assegnati a Uffici presso i quali è presente un Elevato rischio di corruzione (sia per fattori interni che per contesto esterno) deve avvenire al termine del periodo massimo di sei anni (corrispondente a un ciclo di due incarichi). Pertanto, nel 2024 nessuna misura di rotazione doveva essere attuata, poiché i dirigenti di seconda fascia, assunti nel mese di dicembre 2021, con decreti 6/12/2022 sono stati incaricati delle funzioni di cui al DPR n. 214 del 2021 (aggiornato al dpcm n. 210 del 2023) hanno preso servizio negli anni 2023 e 2024.

4. Rotazione personale amministrativo appartenente alle aree

Per quanto concerne il personale del ruolo amministrativo, inquadrato nelle "famiglie professionali" non si rinvengono vincoli oggettivi connessi ad infungibilità derivante dall'appartenenza a categorie o professionalità specifiche, per assenza di previsioni di legge che impongano requisiti, quali il possesso di un'abilitazione professionale o l'iscrizione ad albi, per lo svolgimento delle relative funzioni.

Considerato che l'art. 52 del d.lgs. n. 165/2001 stabilisce il principio dell'equivalenza delle mansioni all'interno dell'area di inquadramento, nell'ambito del personale dell'Avvocatura dello Stato non sono presenti figure professionali infungibili.

Le famiglie professionali presuppongono requisiti culturali coerenti con l'ambito di attività previsto e l'ambito informatico necessariamente richiede elevate competenze tecniche.

Pertanto, non dovendo la rotazione implicare l'assegnazione di funzioni a soggetti privi delle competenze necessarie per assicurare la continuità dell'azione amministrativa, la rotazione ordinaria nell'Istituto deve tener conto delle capacità professionali che ciascun soggetto può esprimere in base alla formazione culturale e alle attitudini personali, ferma restando la possibilità di sopperire ad eventuali deficit di preparazione attraverso la formazione e l'affiancamento a personale esperto.

La rotazione ordinaria del personale non dirigenziale può essere effettuata:

A. all'interno dello stesso ufficio (cd. rotazione "funzionale")

- B. tra uffici diversi della stessa amministrazione aventi sede nel medesimo ambito territoriale
- C. laddove una siffatta scelta sia più funzionale e non si ponga in contrasto con il buon andamento e la continuità dell'attività amministrativa, nelle strutture complesse articolate sul territorio la rotazione può avere carattere di "rotazione territoriale", nel rispetto delle garanzie accordate dalla legge in caso di spostamenti di questo genere.

Stante la rotazione territoriale del personale dirigenziale prevista qualora la peculiarità del contesto esterno per fattori socioeconomici, ambientali e di criminalità crei in astratto le condizioni per un aggravamento dei rischi di eventi corruttivi in processi e settori particolarmente esposti, l'applicazione di tale misura al personale delle aree non trova giustificazione e non rappresenta lo strumento più funzionale all'attività di prevenzione, andando anzi ad aggravare le problematiche organizzative e a causare inutili disagi alle persone.

Le iniziative assunte per il potenziamento degli organici e per la distribuzione territoriale delle professionalità necessarie alle diverse sedi sono invece orientate a consentire le altre forme di rotazione, interne agli uffici o tra funzioni, più rispondenti alle esigenze di continuità dell'azione amministrativa.

La rotazione tra uffici/servizi diversi, la rotazione funzionale o le misure alternative alla rotazione devono essere adottate nei processi a maggior rischio (altissimo, alto e medio) di corruzione nei quali, in relazione alla tipologia di rischio e ai fattori abilitanti, la misura della rotazione è stata indicata tra le più idonee a ridurre le probabilità che si verifichi l'evento.

Considerato l'impatto organizzativo della rotazione, la rotazione deve essere attuata prioritariamente con riferimento ai processi, come sopra individuati, nei quali il rischio è stato rilevato alto e altissimo, interessando in primo luogo i responsabili dei procedimenti e i funzionari in generale e secondariamente tutto il personale addetto.

La tipologia di rotazione indicata in relazione al livello di rischio del processo deve essere applicata con la prevista tempistica/periodicità.

Il procedimento prevede una preventiva verifica da parte del dirigente responsabile della presenza delle precondizioni per l'applicazione della rotazione (presenza di vincoli normativi che interessano il soggetto; presenza di professionalità con competenze adeguate per subentrare al soggetto sottoposto a rotazione; valutazione fabbisogni formativi) da eseguirsi entro un termine prefissato; qualora all'esito della verifica il dirigente ravvisi l'impossibilità di attuare la rotazione indicata dalla misura di prevenzione, il medesimo è tenuto a fornire idonee motivazioni e ad applicare la misura alternativa prevista per il livello di rischio e la tipologia di ufficio/servizio e per la qualifica del soggetto interessato dalla rotazione.

Il referente della prevenzione della corruzione della sede verifica che la misura sia conforme al PTPCT e che sia stata attuata entro il termine previsto e riferisce al Responsabile della prevenzione della corruzione.

La misura della rotazione ordinaria non preclude al personale interessato di richiedere il trasferimento ad altro ufficio/incarico anteriormente al termine di permanenza previsto;

L'Amministrazione valuta la richiesta anche alla luce delle esigenze organizzative complessive del settore sottoposto a rotazione.

Per la completa descrizione delle misure relative alla Rotazione ordinaria, si rinvia all'Allegato 4 PIAO 2025-2027 Sezione Prevenzione della Corruzione e Trasparenza Rotazione ordinaria.

i) La "rotazione straordinaria"

La rotazione c.d. straordinaria è la misura di prevenzione della corruzione, prevista dall'art. 16, co 1, lett. l-quater) d.lgs. n. 165/2001, che interviene in un momento successivo al verificarsi di fenomeni corruttivi in quanto prevede che i dirigenti degli uffici dirigenziali generali *“provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva”*.

L'elenco dei reati presupposto è contenuto nella delibera ANAC n. 215 del 26 marzo 2019, mentre la delibera ANAC n. 345 del 22 aprile 2020 ha individuato i soggetti tenuti all'adozione del provvedimento motivato di rotazione ovvero quello di permanenza del dipendente nell'Ufficio nel quale si sono verificati i fatti di rilevanza penale o disciplinare.

Osserva al riguardo l'ANAC che dalla disposizione si desume l'obbligo per l'amministrazione di assegnare il personale sospettato di condotte di natura corruttiva, che abbiano o meno rilevanza penale, ad altro servizio. Si tratta di una misura di natura non sanzionatoria dal carattere eventuale e cautelare, tesa a garantire che nell'area ove si sono verificati i fatti oggetto del procedimento penale o disciplinare siano attivate idonee misure di prevenzione del rischio corruttivo al fine di tutelare l'immagine di imparzialità dell'amministrazione.

L'Autorità vigila sulla introduzione nei Piani triennali per la prevenzione della corruzione di indicazioni operative e procedurali che possano consentire la migliore applicazione del disposto normativo e sull'attuazione della rotazione straordinaria.

Per quanto riguarda i soggetti che possono essere sottoposti a rotazione straordinaria, sostiene l'ANAC che *“l'istituto trovi applicazione con riferimento a tutti coloro che hanno un rapporto di lavoro con l'amministrazione: dipendenti e dirigenti, interni ed esterni, in servizio a tempo indeterminato ovvero con contratti a tempo determinato.”*

Ai sensi degli artt. 15, 5° comma, e 16 del d.lgs. n. 165/2001, il Segretario Generale e i Direttori Generali, per quanto di rispettiva competenza, dispongono la rotazione straordinaria del personale.

Per quanto riguarda la particolare figura del RPCT, per la quale è richiesta una condotta integerrima, l'adozione di un provvedimento di trasferimento ex art. 16, co. 1, lettera l-quater, del d.lgs. 165 del 2001, comporta una valutazione sull'opportunità di revocare l'incarico mentre in caso di trasferimento ex art. 3 L. 97/2001, esso comporta la revoca dell'incarico.

Al verificarsi di eventi corruttivi come individuati dall'Autorità è da ritenersi obbligatoria l'adozione di un provvedimento motivato con il quale viene valutata la condotta, per l'appunto, "corruttiva" del dipendente ed eventualmente disposta la rotazione straordinaria.

L'adozione del provvedimento di cui sopra, invece, è solo facoltativa nel caso di procedimenti penali avviati per gli altri reati contro la p.a., fatte salve – comunque - le ipotesi di applicazione delle misure disciplinari previste dai CCNL.

Quando ricorrano i presupposti, di avvio di un procedimento penale o di un procedimento disciplinare per condotte di tipo corruttivo, l'amministrazione deve adottare, immediatamente, un provvedimento motivato di valutazione della condotta del dipendente e di eventuale spostamento, provvedimento che deve essere rivalutato nel corso del procedimento.

Nel caso in cui ne sia valutata l'opportunità, il trasferimento potrà essere a una diversa sede o a un diverso incarico nella stessa sede dell'amministrazione.

Il provvedimento, poiché può avere effetto sul rapporto di lavoro del dipendente/dirigente, è impugnabile davanti al giudice amministrativo o al giudice ordinario territorialmente competente, a seconda della natura del rapporto di lavoro in atto.

La durata della rotazione straordinaria dovrebbe coprire la fase che va dall'avvio del procedimento all'eventuale decreto di rinvio a giudizio; poiché la norma non prevede una durata specifica, l'amministrazione dovrà valutare caso per caso, motivando sulla durata della misura.

In caso di rinvio a giudizio, per lo stesso fatto, trova applicazione l'istituto del trasferimento disposto dalla legge n. 97/2001. Se il trasferimento è già stato disposto in sede di rotazione straordinaria, l'amministrazione può nuovamente disporre il trasferimento (ad esempio ad un ufficio ancora diverso), ma può limitarsi a confermare il trasferimento già disposto, salvo che al provvedimento di conferma si applicano i limiti di validità temporale previsti dalla legge n. 97/2001.

Il monitoraggio sull'avvio di procedimenti penali a carico di dipendenti dell'Avvocatura dello Stato, di periodicità annuale, è stato eseguito dai Referenti prevenzione della corruzione mediante compilazione di apposito questionario.

Dal monitoraggio è risultato che, nel 2024, presso alcun ufficio dell'Avvocatura dello Stato si è avuta notizia di provvedimenti dell'autorità giudiziaria o di comunicazioni di organi di polizia giudiziaria che riguardassero i dipendenti dell'Istituto.

Il monitoraggio sull'avvio di procedimenti disciplinari a carico di dipendenti dell'Avvocatura dello Stato, di periodicità semestrale, è stato eseguito dai Referenti prevenzione della corruzione mediante compilazione di apposito questionario.

Dai monitoraggi è risultato che, nell'anno 2024, sono stati avviati a carico dei dipendenti due procedimenti disciplinari per violazioni del codice di comportamento; nessun procedimento disciplinare ha avuto oggetto condotte di natura corruttiva.

I procedimenti si sono conclusi con una archiviazione e un rimprovero scritto.

La descrizione delle misure inerenti alla Rotazione straordinaria è contenuta nell'Allegato 3 PIAO 2025-2027 Sezione Prevenzione della Corruzione e Trasparenza Misure generali.

j) Protezione delle persone che segnalano violazioni di disposizioni normative nazionali o dell'Unione europea (whistleblowing)

In attuazione della Direttiva (UE) 2019/1937, è stato emanato il d.lgs. n. 24 del 10 marzo 2023, riguardante *“la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali”* (istituto del cd. *whistleblowing*), che ha posto l'obbligo di predisporre ed attivare i canali di segnalazione interna per le Amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Al riguardo, l'Avvocatura dello Stato, previo affidamento ad un operatore economico individuato con le procedure di cui al d.lgs. n. 36 del 2023, si è dotata del servizio per la gestione del canale interno di segnalazione tramite la piattaforma informatica *“PAWhistleblowing”*, fornita dalla Società all'uopo incaricata.

Inoltre, anche in attuazione delle Linee guida ANAC approvate con Delibera n. 311 del 12 luglio 2023, che prevedono: *“I soggetti del settore pubblico e del settore privato, sentite le rappresentanze o le organizzazioni sindacali, per acquisire eventuali osservazioni, definiscono in un apposito atto organizzativo le procedure per il ricevimento delle segnalazioni e per la loro gestione, al fine di attivare al proprio interno appositi canali di segnalazione. Nell'atto organizzativo, adottato dall'organo di indirizzo, è opportuno che almeno vengano definiti: il ruolo e i compiti dei soggetti che gestiscono le segnalazioni (...)”*, l'Ufficio del RPCT ha predisposto i provvedimenti in oggetto volti all'individuazione delle unità di personale amministrativo (che dovranno gestire le segnalazioni) e alla diffusione delle informazioni operative onde rendere effettivo il *whistleblowing* ed in particolare il decreto dell'Avvocato Generale n. 213/2024 e la Circolare n. 24/2024, pubblicati nel sito istituzionale.

Il personale, individuato nell'Ufficio di supporto al RPCT, è stato selezionato nell'ambito della struttura organizzativa della *Direzione generale per le risorse umane, per la formazione e affari generali*, in ragione di criteri e requisiti di competenza, culturali, di formazione e attitudine a svolgere questa delicata funzione.

Con riferimento poi all'*iter* di approvazione dei provvedimenti in oggetto, in applicazione delle norme in parola, i medesimi sono stati sottoposti alle preventive valutazioni del Segretario Generale e del Data Protection Officer (DPO), ed è stata data la prescritta informazione alle Organizzazioni sindacali rappresentative del personale dirigenziale e del personale amministrativo.

Nel corso dell'anno 2024 è pervenuta una segnalazione sulla apposita piattaforma telematica che è stata chiusa con provvedimento espresso reso dal R.P.C.T.

Per la completa descrizione delle misure, si rinvia all'Allegato 3 PIAO 2025-2027 Sezione Prevenzione della Corruzione e Trasparenza Misure generali.

Per le misure di formazione sull'istituto del *whistleblowing* e sulle modalità di gestione delle segnalazioni di illeciti presso l'Avvocatura dello Stato v. Misura B.9.4.

k) I Patti di integrità

L'articolo 1, co. 17, della l. 190/2012, dispone che: *«le stazioni appaltanti possono prevedere negli avvisi, bandi di gara o lettere di invito che il mancato rispetto delle clausole contenute nei protocolli di legalità o nei patti di integrità costituisce causa di esclusione dalla gara».*

In ottemperanza alle previsioni del PTPCT 2021-2023, Parte Seconda, 1.9.1., con Circolare n. 58/2021, l'Avvocatura dello Stato ha dato seguito all'adozione del "Patto di Integrità" da inserire obbligatoriamente in tutte le procedure di affidamento di contratti pubblici sopra e sottosoglia comunitaria, il cui modello è pubblicato nella sezione "Bandi di gara e contratti" di Amministrazione Trasparente.

Attraverso il Patto, l'Avvocatura e gli operatori economici interessati -per i quali ultimi l'accettazione del Patto costituisce presupposto necessario e condizionante la partecipazione alla procedura di affidamento- stabiliscono la reciproca obbligazione di conformare i propri comportamenti ai principi di lealtà, trasparenza e correttezza, nonché l'esplicito impegno di non offrire, accettare o richiedere somme di denaro o qualsiasi altra ricompensa, vantaggio o beneficio, sia direttamente che indirettamente tramite intermediari, al fine dell'assegnazione del contratto e/o al fine di distorcerne la relativa corretta esecuzione.

L'adozione del patto di integrità nelle procedure di affidamento è stata oggetto di monitoraggio che, nel 2024, ha rilevato un adeguamento da parte di tutte le Sedi alla misura del 97% in media, rispetto al *target* previsto del 90%.

La descrizione delle misure inerenti ai Patti di integrità è contenuta nell'Allegato 3 PIAO 2025-2027 Sezione Prevenzione della Corruzione e Trasparenza Misure generali.

l) La Trasparenza

La trasparenza è una misura fondamentale di prevenzione della corruzione che, con le modifiche apportate al d.lgs. n. 33/2013 dal d.lgs. n. 97/2016, ha visto ampliare il proprio ambito di applicazione, con l'introduzione dell'accesso civico "generalizzato", in base al quale viene sancito il diritto di chiunque, seppure nei limiti relativi alla tutela di interessi giuridicamente rilevanti, di accedere alle informazioni detenute dalle pubbliche amministrazioni anche ulteriori rispetto a quelle per cui vige l'obbligo di pubblicazione.

Accanto ad una trasparenza c.d. "proattiva" attinente al diritto di chiunque di accedere ai dati, documenti e informazioni oggetto di pubblicazione obbligatoria, è venuta ad affiancarsi una trasparenza più estesa, c.d. "reattiva".

Fermo restando il valore riconosciuto alla trasparenza, che concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione (art. 1, d.lgs. 33/2013), occorre che le pubbliche amministrazioni, prima di mettere a disposizione sui propri siti web istituzionali dati e documenti contenenti dati personali,

nel rispetto dei principi di cui al Regolamento (UE) 2016/679 in materia di protezione dei dati personali, verificchino che la disciplina in materia di trasparenza contenuta nel d.lgs. 33/2013 o in altre normative, anche di settore, preveda l'obbligo di pubblicazione.

Inoltre, la pubblicazione per finalità di trasparenza, anche se effettuata in presenza di idoneo presupposto normativo, deve avvenire nel rispetto dei principi di liceità, correttezza e trasparenza; minimizzazione dei dati; esattezza; limitazione della conservazione; integrità e riservatezza tenendo anche conto del principio di "responsabilizzazione" del titolare del trattamento dei dati. In particolare, la «minimizzazione dei dati» presuppone adeguatezza, pertinenza e limitazione a quanto necessario rispetto alle finalità per le quali i dati personali sono trattati, con conseguente obbligo per le pubbliche amministrazioni, nell'attività di pubblicazione sui siti istituzionali dei dati e documenti, a rendere non intelligibili i dati personali non pertinenti o, se sensibili o giudiziari, non indispensabili rispetto alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione.

Il presente Piano, anche con riferimento alla trasparenza, realizza gli obiettivi strategici dettati nella Direttiva annuale dell'Avvocato Generale.

I ruoli e le responsabilità che intervengono nel processo di attuazione della trasparenza sono descritti nel [paragrafo 3.1.3.](#) della presente sezione del Piano.

Le modalità seguite per la trasmissione, la pubblicazione e l'aggiornamento delle informazioni

Gli Uffici, dell'Avvocatura Generale e delle Avvocature distrettuali, individuati nell'Allegato 5_PIAO 2025-2027_Sezione_Prevenzione della Corruzione e Trasparenza_Obblighi di pubblicazione Amministrazione Trasparente annesso al presente Piano, cui compete l'elaborazione e la trasmissione dei dati e dei documenti, sono responsabili della integrità, dell'aggiornamento, della completezza, della accuratezza, della facile accessibilità, della conformità ai documenti originali dei dati e documenti, e provvedono a rendere non intelligibili i dati personali non pertinenti o, se sensibili o giudiziari, non indispensabili rispetto alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione.

Sono, altresì, responsabili della elaborazione di dati e documenti in formato aperto, idoneo alla pubblicazione, ricercabile e riutilizzabile nei limiti di legge.

I Dirigenti degli Uffici dell'Avvocatura Generale e i Dirigenti degli Uffici amministrativi unici distrettuali, ovvero gli Avvocati distrettuali dello Stato in mancanza del Dirigente amministrativo, garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge; a tal fine, applicano le misure previste dal presente Piano e si attengono alle disposizioni impartite all'occorrenza dal Segretario Generale e dal Responsabile della Trasparenza.

Salvo che non debbano provvedere direttamente alla loro pubblicazione o al caricamento secondo le procedure stabilite, gli Uffici che detengono i dati e i documenti li trasmettono,

secondo la prescritta periodicità, tramite posta elettronica o posta elettronica certificata e nel richiesto formato, alla *Direzione generale per le risorse umane, per la formazione e affari generali* che provvede, se necessario, alla loro organizzazione per la pubblicazione in Amministrazione Trasparente (es. in apposite tabelle), alla verifica della coerenza degli stessi con il dettato normativo e li sottopone all'attenzione del Responsabile della trasparenza, che ne autorizza la pubblicazione.

La *Direzione generale per le risorse finanziarie, contratti e sistemi informativi* cura la pubblicazione in Amministrazione Trasparente, previa ulteriore verifica della idoneità dei formati.

Nell'Allegato 5 sono indicate, infine, le azioni che dovranno essere espletate dall'Avvocatura dello Stato nel triennio 2025-2027, per corrispondere agli attuali obblighi di pubblicazione, con accanto a ciascuna azione le figure responsabili della elaborazione, trasmissione e/o pubblicazione dei dati.

Con delibera n. 495 del 25 settembre 2024, pubblicata in data 19 novembre 2024, l'ANAC ha approvato tre schemi di pubblicazione ai sensi dell'art. 48 del D.lgs. 14 marzo 2013, n. 33, ai fini dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui all' art. 4-bis (utilizzo delle risorse pubbliche), art.13 (organizzazione) e art. 31 (controlli su attività e organizzazione) del medesimo decreto, con l'obiettivo di fornire alle amministrazioni strumenti che consentano una maggiore uniformità nella rappresentazione delle informazioni della sezione "Amministrazione Trasparente", in linea con i requisiti di qualità delle informazioni di cui all'art. 6 del d.lgs. n. 33/2013, concedendo peraltro alle amministrazioni/enti un periodo transitorio di 12 mesi, per procedere all'aggiornamento delle sezioni.

Nel corso del 2025 l'Avvocatura dello Stato si adegnerà alle suddette indicazioni dell'Autorità.

L'accesso civico

L'art. 5 del D.lgs. n. 33/2013, modificato, distingue due forme di accesso civico:

- ▲ l'accesso riguardante il diritto di chiunque di richiedere documenti, informazioni o dati di cui sia stata omessa la pubblicazione (accesso civico "semplice");
- ▲ l'accesso riguardante il diritto di chiunque di accedere a dati e documenti ulteriori rispetto a quelli per cui vige l'obbligo di pubblicazione (accesso civico "generalizzato").

Alla fine del 2017, in conformità alle indicazioni della Circolare n. 2/2017 del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione, è stato realizzato il registro degli accessi e con circolare del 31 gennaio 2018 del Segretario Generale sono state dettate le disposizioni operative per l'attuazione dell'accesso civico generalizzato e sono stati illustrati le funzioni e l'utilizzo del registro.

Le disposizioni operative in questione saranno oggetto di aggiornamento alla luce del nuovo assetto organizzativo.

Tutte le informazioni relative all'accesso civico (semplice e generalizzato), con la relativa modulistica, sono presenti in Amministrazione Trasparente, altri contenuti, pagina [“accesso civico e documentale”](#). La Sezione è stata infatti implementata, pur in assenza di uno specifico obbligo di pubblicazione, con l'informativa e la modulistica per l'esercizio dell'accesso documentale di cui alla L. n. 241/1990.

Dalla pagina è possibile accedere al predetto registro, al fine di consultare le informazioni, in ordine cronologico, relative alla trattazione delle richieste di accesso semplice e generalizzato.

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

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

Dati ulteriori

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

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

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

- 9) numero di affari contenziosi nuovi degli ultimi cinque anni, distinti per amministrazione patrocinata
- 10) numero di affari consultivi nuovi degli ultimi cinque anni, distinti per amministrazione patrocinata
- 11) numero di provvedimenti giurisdizionali intervenuti in ciascun anno, distinti tra sentenze e altri provvedimenti
- 12) numero di provvedimenti giurisdizionali intervenuti negli affari contenziosi trattati da ciascuna Avvocatura negli ultimi cinque anni, distinti tra sentenze e altri provvedimenti.

SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA

1.1. L'organizzazione

Organigramma

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'Organismo indipendente di valutazione di cui all'art. 8 del d.P.C.M. n. 210/2023 ha il compito di valutare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e di garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale amministrativo. Il suddetto organismo opera in posizione di autonomia e risponde esclusivamente all'Avvocato Generale dello Stato.

Organizzazione e funzionamento degli uffici dell'Avvocatura dello Stato

L'organizzazione e il funzionamento degli uffici dell'Avvocatura dello Stato sono disciplinati dal d.P.C.M. 29 novembre 2023, n. 210.

A norma dell'art. 3 d.P.C.M. 29 novembre 2023, n. 210, l'Avvocato Generale dello Stato definisce gli obiettivi ed i programmi da attuare avvalendosi del Segretario generale e verifica la rispondenza dei risultati della gestione amministrativa alle direttive generali impartite. A tal fine, anche sulla base delle proposte del Segretario generale, adotta ogni anno le direttive generali da seguire per l'azione amministrativa e per la gestione.

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

A norma dell'art. 9 d.P.C.M. n. 210/2023, il Segretario Generale cura l'attuazione degli indirizzi generali dell'azione amministrativa definiti dall'Avvocato generale anche attraverso l'emaneazione di specifiche circolari; sentiti i titolari degli uffici dirigenziali generali, determina i

programmi e definisce le direttive per dare attuazione agli indirizzi dell'Avvocato generale definiti nella direttiva annuale.

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

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

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

A norma dell'art. 15 d.P.C.M. n. 210/2023, gli Avvocati Distrettuali definiscono, in esecuzione delle direttive adottate dall'Avvocato generale, gli obiettivi e i programmi da attuare nell'ambito delle rispettive Avvocature distrettuali, indicandone la priorità. A tal fine adottano ogni anno le direttive generali da seguire per l'azione amministrativa e per la gestione, anche sulla base delle proposte formulate dal dirigente preposto all'Ufficio amministrativo unico.

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

Avvocatura Generale

Alla data di adozione del presente Piano, presso l'Avvocatura Generale dello Stato è stato conferito l'incarico di titolarità della Direzione generale per le risorse finanziarie, contratti e sistemi informativi.

Al Direttore generale preposto alla suddetta Direzione generale è stata attribuita dal Segretario Generale la delega per la Direzione generale per le risorse umane, per la formazione e affari generali, nelle more dell'attribuzione dell'incarico ad altro dirigente generale.

Per quanto riguarda gli Uffici dirigenziali di livello non generale, già previsti dal d.P.R. n. 214/2021, sono stati attribuiti gli incarichi di titolarità dei seguenti uffici:

- Ufficio I - Affari generali, programmazione e risorse umane;
- Ufficio IV - Contratti e documentazione giuridica;
- Ufficio V – Archivio e impianti;

- Ufficio VI - Servizi legali;
- Ufficio VII - Risorse informatiche e statistica;
- Ufficio VIII - Compensi professionali.

Avvocature Distrettuali

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

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

Presso ciascuna Avvocatura Distrettuale è istituito un Ufficio amministrativo unico di livello dirigenziale non generale, per la gestione unificata dei servizi amministrativi.

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

- Ancona
- Bari
- Cagliari
- Caltanissetta
- Campobasso
- Lecce
- Messina
- Palermo
- Potenza
- Reggio Calabria
- Torino
- Trento

1.2. Il personale e le risorse finanziarie

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 dai Dirigenti e dal personale inquadrato nelle aree funzionali, il cui rapporto di lavoro è disciplinato dai contratti collettivi del comparto delle Funzioni Centrali.

Le attività del personale amministrativo appartenente alle aree funzionali attengono, ai sensi dell'art. 1 l. 15 ottobre 1986, n. 664, agli affari generali e amministrativo-contabili (normativa interna, organici, reclutamento, trattamento giuridico ed economico del personale togato e non, bilancio, beni e servizi); alla attività professionale di supporto al personale togato (gestione e trattamento dei documenti legali, collaborazione professionale, attività presso le cancellerie e segreterie giudiziarie, recupero onorari); al settore dell'informazione e alla documentazione (sviluppo e conduzione dei sistemi informatici, servizio statistico, gestione della documentazione giuridica e della biblioteca, comunicazione istituzionale, pubblicazione e diffusione della Rassegna dell'Avvocatura dello Stato e della Rassegna stampa).

Dotazione organica e presenti^[1]		
RUOLO	Situazione al 1° gennaio 2025	
AVVOCATI E PROCURATORI	Dotazione organica	Personale in servizio
Avvocato Generale	1	1
Avvocato Generale aggiunto	1	1
Avvocati dello Stato	343	315
Procuratori dello Stato	100	65
Totale	445	382
PERSONALE AMMINISTRATIVO	Dotazione organica	Personale in servizio
Dirigenti livello generale	2	1
Dirigenti livello non generale	33	18
Area funzionari	346	222
Area assistenti	777	599
Area operatori	131	89
Totale	1.289	929

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

Distribuzione territoriale del personale in servizio alla data del 1° gennaio 2025

Sedi	Avvocato Generale	Avvocato Generale Aggiunto	AVVOCATI E PROCURATORI (esclusi fuori ruolo)	Dirigenti generali	Dirigenti	PERSONALE AMMINISTRATIVO				
						Personale di ruolo	assegnazione temporanea ad altra sede	comandati out	comandati in	Totale in servizio
Roma	1	1	160	1	6	289	-7	-23	58	324
Ancona			6		1	13				14
Bari			10		1	23	1		4	29
Bologna			10			26			1	27
Brescia			7			16		-1		15
Cagliari			7		1	17			1	19
Caltanissetta			3		1	11	3			15
Campobasso			3		1	13		-1	1	14
Catania			11			25	2		6	33
Catanzaro			10			24				24
Firenze			10			23				23
Genova			7			18		-1	1	18
L'Aquila			6			16		-1	4	19
Lecce			10		1	24	3		1	29
Messina			4		1	18			2	21
Milano			15			27		-1		26
Napoli			27			77	1	-2	5	81
Palermo			20		1	38			10	49
Perugia			6			13				13
Potenza			4		1	16	-1		1	17
R.Calabria			7		1	23	1	-1	3	27
Salerno			6			25		-1	1	25
Torino			9		1	22	-1	-1	1	22
Trento			6		1	10		-2	2	11
Trieste			5			15	-1		1	15
Venezia			11			20	-1			19
Totale	1	1	380	1	18	842	0	-35	103	929

Le risorse finanziarie

I dati di bilancio dell'Avvocatura dello Stato - Centro Responsabilità Amministrativa 0009 del MEF - riportano (Bilancio 2025, conto competenza):

Missione	032 - Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Stanziamento a Legge di Bilancio 2025-2027		
Programma	005 - Rappresentanza, difesa in giudizio e consulenza legale in favore delle Amministrazioni dello Stato e degli enti autorizzati	competenza e cassa		
		2025	2026	2027
Azioni	0001 - Spese di personale per il programma	€ 202.438.904	€ 203.999.485	€ 206.436.597
	0002 - Rappresentanza e difesa in giudizio e consulenza legale e pareri	€ 30.599.759	€ 30.724.173	€ 29.503.851
	0003 - Gestione e assistenza del personale dell'Avvocatura dello Stato	€ 2.321.828	€ 2.807.821	€ 2.807.821
Centro di responsabilità	0009 - AVVOCATURA DELLO STATO			

Per un maggior livello di dettaglio si rimanda al link: [Bilancio preventivo | Avvocatura dello Stato](#)

2. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

2.1. SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

Soggetti coinvolti nella gestione del processo di cambiamento del modello organizzativo

A. Figure dirigenziali e ruolo della dirigenza

Come già illustrano nel precedente capitolo **Organizzazione e funzionamento degli uffici dell'Avvocatura dello Stato**, il nuovo regolamento di organizzazione (d.P.C.M. n. 210/2023) disciplina le attribuzioni del personale di area dirigenziale all'interno dell'Amministrazione e definisce i rapporti istituzionali con il Segretario Generale e gli Avvocati Distrettuali.

I Dirigenti hanno un ruolo attivo anche in riferimento all'evoluzione del lavoro agile quale modalità operativa ordinaria, sia sotto il profilo organizzativo che sotto il profilo della supervisione degli obiettivi raggiunti e/o raggiungibili e della valutazione delle prestazioni all'interno della compagine del lavoro agile.

I Dirigenti agiscono affinché l'organizzazione del lavoro sia progettata e strutturata con modalità che garantiscano il benessere organizzativo, l'assenza di qualsiasi discriminazione e favoriscano la migliore conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita.

Curano la propria formazione al fine di sviluppare le competenze trasversali fondamentali per la valutazione delle *performance* e per la gestione del personale in un contesto di lavoro agile.

Promuovono la partecipazione dei propri dipendenti a percorsi di formazione volti a consolidare o sviluppare competenze connesse all'utilizzo in sicurezza di strumenti tecnologici e a modalità innovative di lavoro improntate sulla delega decisionale, l'*empowerment*, la collaborazione e condivisione delle informazioni, affinché una maggiore diffusione del ricorso a modalità di lavoro agile porti ad incrementare la produttività e a sperimentare modelli organizzativi più competitivi.

I Dirigenti sono chiamati ad operare un monitoraggio mirato e costante, *in itinere* ed *ex-post*, riconoscendo fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica dell'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

A tal fine acquisiscono le informazioni utili al monitoraggio e alla verifica del conseguimento degli obiettivi connessi all'attività dell'ufficio da ciascun dipendente, anche sotto forma di *report* periodici, ovvero con strumenti informatici secondo modalità previamente comunicate al lavoratore e richiamate nell'accordo individuale, tenendo conto della natura delle attività svolte dal dipendente.

La verifica del conseguimento dei risultati e la valutazione dei comportamenti, da attuarsi secondo i criteri indicati dal Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* avviene, pertanto, attraverso il raffronto tra i *report* forniti dal dipendente, le informazioni desunte dai

sistemi informativi e lo stato di avanzamento delle attività di competenza, anche in occasione di momenti di confronto nei giorni di presenza in sede della lavoratrice o del lavoratore, nell'esercizio del potere di controllo della prestazione lavorativa.

B. Altri soggetti

Il Comitato Unico di Garanzia (CUG) è coinvolto nella definizione del Piano organizzativo del lavoro agile; è, altresì, consultato ai fini dell'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* e ai fini della definizione del Piano formativo per le esigenze specifiche della promozione del lavoro agile.

Il Comitato unico di garanzia collabora con l'Istituto affinché, con il ricorso al lavoro agile, quale strumento volto a favorire il benessere organizzativo e la conciliazione, siano migliorate la *performance* organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso e la produttività delle singole prestazioni lavorative e, al contempo, siano assicurate parità e pari opportunità contro ogni forma di discriminazione.

L'Organismo indipendente di valutazione esprime parere sull'adozione e sull'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance*; valuta che la definizione degli indicatori che l'Amministrazione intende utilizzare per programmare, misurare, valutare e rendicontare la *performance* siano coerenti con i mutamenti organizzativi connessi all'implementazione del lavoro agile, superando la tradizionale logica del controllo sulla prestazione a favore di un orientamento ai risultati.

Valida, in seno alla Relazione annuale sulla *performance*, i risultati raggiunti dall'Amministrazione nell'attuazione del lavoro agile rispetto al livello programmato nel Piano.

Il Responsabile per la transizione digitale (RTD), collabora con l'Amministrazione alla definizione dei programmi di sviluppo del lavoro agile, in coerenza con gli obiettivi di digitalizzazione e di reingegnerizzazione dei processi lavorativi.

Il Mobility Manager promuove, anche collaborando all'adozione del piano di mobilità sostenibile, la realizzazione di interventi di organizzazione e gestione della domanda di mobilità delle persone, al fine di consentire la riduzione strutturale e permanente dell'impatto ambientale derivante dal traffico veicolare nelle aree urbane e metropolitane, tramite l'attuazione di interventi di mobilità sostenibile.

Gli aspetti relativi al rapporto di lavoro agile sono definiti dal vigente CCNL e i criteri generali delle modalità attuative del lavoro agile sono definiti previo confronto con le Organizzazioni Sindacali.

Condizioni abilitanti del lavoro agile

A. Digitalizzazione

All'avvio del lavoro agile emergenziale, all'inizio del 2020, l'Avvocatura dello Stato si trovava in una situazione molto avanzata nella digitalizzazione dei propri processi.

La crisi pandemica ha costituito, peraltro, un fattore di ulteriore accelerazione della digitalizzazione, i cui volumi sono di seguito evidenziati.

Nell'anno 2024, l'Avvocatura dello Stato ha protocollato 1.399.028 documenti in arrivo e n. 1.181.796 protocolli in partenza, di cui rispettivamente il 98,66% e il 99,46% in formato digitale.

Sono state eseguite 64.239 notifiche, di cui il 95,95% digitali e, sempre in formato digitale, sono stati eseguiti 215.360 depositi di atti presso le cancellerie degli Organi giurisdizionali.

Tutti i suddetti documenti digitali sono stati inseriti nella banca dati documentale dell'Istituto, consolidando il positivo risultato conseguito, anno dopo anno, con il progetto "Fascicolo elettronico" attraverso la digitalizzazione degli atti, la gestione digitale della corrispondenza legale e amministrativa, la cooperazione telematica con le amministrazioni patrocinate e con gli organi di giustizia.

La percentuale di digitalizzazione, calcolata sommando i documenti in arrivo e partenza, per l'anno 2024 è stata del 99,03%.

La posta elettronica certificata e la cooperazione applicativa sono i sistemi di comunicazione ordinari con le altre Amministrazioni.

La possibilità di accesso al sistema informativo interno da remoto è assicurata attraverso VPN e le applicazioni più utilizzate (archiviazione di documenti, posta elettronica) sono disponibili su Cloud e rese consultabili da ogni postazione sincronizzata.

I dipendenti amministrativi sono stati dotati di personal computer portatili perfettamente configurati per il lavoro da remoto e, nell'ottica di un potenziamento, nel corso del 2024 è stata assegnata a tutto il personale amministrativo una postazione di lavoro aggiuntiva da utilizzare per lo svolgimento del lavoro agile.

In assenza di un sistema di controllo di gestione, è stata prevista la redazione da parte dei dipendenti in lavoro agile di *report* periodici dell'attività svolta per il monitoraggio e la verifica del conseguimento degli obiettivi connessi all'attività dell'Ufficio; l'andamento delle attività gestite dai sistemi è stato, peraltro, costantemente monitorato.

B. Organizzazione

Con decreto del Segretario Generale n. 209 del 26 novembre 2024, vista la Direttiva del 1° giugno 2017, n. 3, del Presidente del Consiglio dei ministri, recante “*Indirizzi per l’attuazione dei commi 1 e 2 dell’articolo 14 della Legge 7 agosto 2015, n. 124 e Linee Guida contenenti regole inerenti all’organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti*” e visto il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale non dirigenziale del comparto funzioni centrali sottoscritto il 9 maggio 2022 per il triennio 2019/2021, all’esito del confronto con le Organizzazioni Sindacali, sono state aggiornate le Linee guida per lo svolgimento del lavoro agile presso gli Uffici amministrativi dell’Avvocatura dello Stato.

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

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

Il lavoro agile è attuato in tutti gli Uffici, centrali e periferici, dell’Amministrazione, con gli obiettivi quantitativi stabiliti dalle suddette Linee Guida e dal presente Piano.

Come si evince dalla “Mappatura” che segue, elaborata in occasione dell’adozione del primo POLA e aggiornata secondo le recenti modifiche organizzative, gran parte delle attività che costituiscono il *core business* dell’Avvocatura dello Stato può essere svolta in modo soddisfacente da lavoratori agili che, nei giorni di presenza in ufficio, assicurano le attività non delocalizzabili di propria competenza o di competenza dell’unità organizzativa di appartenenza a rotazione con i colleghi.

MAPPATURA ATTIVITÀ DEGLI UFFICI CENTRALI E PERIFERICI DELL’AVVOCATURA DELLO STATO

ATTIVITÀ COMUNI A PIÙ SETTORI O UFFICI

Attività eseguibili in modalità agile

Protocollo in arrivo di documento digitale.

Protocollo in partenza di documento digitale.

Consultazione Sistema informativo interno (NSI) e data-entry di documento digitale.

Consultazione, data entry, estrazione di documenti su banche dati e piattaforme digitali (INIT ex SICOGE, GECO-consegnatari, NOIPA, PerlaPA, ARAN-CNEL, ANAC, INPS, Lextel, ecc.).

Organizzazione e/o partecipazione a riunioni anche ufficiali da remoto.
Formazione e-learning.
Utilizzo di piattaforme e applicativi digitali quali forme di interlocuzione tra dipendenti e/o Uffici.
Attività NON eseguibili in modalità agile
Attività di segreteria a supporto dell'alta dirigenza (Avvocato Generale, Avvocato Generale Aggiunto, Segretario Generale, Dirigenti Generali, Vice Avvocati Generali, Avvocati Distrettuali), limitatamente alle attività che richiedono la presenza in sede.
Attività di direzione e coordinamento di unità organizzative complesse con elevata incidenza di servizi in presenza.
Attività connesse all'acquisizione, alla protocollazione, allo smistamento e alla trattazione di corrispondenza e di documenti legali e amministrativi cartacei in ingresso.

ATTIVITÀ DEGLI UFFICI DI SUPPORTO ALL'ATTIVITÀ PROFESSIONALE (Ufficio di collaborazione professionale, archivio, servizio esterno e servizi ausiliari; omologhi Servizi delle Avvocature Distrettuali)
Attività eseguibili in modalità agile
Ciclo dei documenti e degli affari legali: impianto e assegnazione; ricerca di precedenti e associazione di nuovi documenti ad affari legali o altri fascicoli esistenti; registrazione biglietti di cancelleria telematici e notifiche telematiche; inserimento di udienze e scadenze ed elaborazione scadenziari; lavorazione e pubblicazione dei ruoli di udienza; elaborazione ed invio telematico dei listini d'udienza; invio stampe da remoto.
Servizio di collaborazione professionale (tranne limitate attività che presuppongono la presenza "fisica": ad es. assemblaggio fascicolo cartaceo); contatti telefonici o per mail con le Amm.ni patrocinate o uffici giudiziari.
Trascrizione atti e lettere legali.
Predisposizione notifiche e depositi telematici.
Servizi di telefonia.
Attività NON eseguibili in modalità agile
Attività di fascicolazione dei nuovi affari legali impiantati.
Attività di segreteria e di collaborazione professionale, limitatamente alle attività che richiedono la presenza in sede.

Ricezione di atti giudiziari notificati a mezzo Ufficiale giudiziario e/o servizio postale, loro protocollazione e registrazione.
Attività di notifica a mezzo ufficiale giudiziario e a mezzo servizio postale.
Attività di deposito cartaceo di memorie e atti difensivi o della copia di cortesia dei medesimi e/o di documenti allegati.
Attività di accertamento, ritiro sentenze e altri incumbenti presso le Cancellerie fisiche; lavorazione avvisi in cooperazione telematica con Giustizia Amministrativa che non si integrano in automatico.
Trattamento di sentenze e altri provvedimenti decisori in formato cartaceo.
Gestione in cartaceo di listini di udienza, biglietti di cancelleria e altri documenti legali.
Attività relative al servizio fotocopia e centro stampa e al servizio di digitalizzazione di documenti cartacei.
Attività esterne del cassiere; consegna/ritiro di valori (buoni carburante, anticipazione di contanti).
Servizio di ricezione e di spedizione postale e via corriere.
Servizi di vigilanza, portineria, controllo accessi, servizio automobilistico.
Servizi ausiliari e servizi di anticamera.

ATTIVITÀ DELLE DIREZIONI GENERALI (Uffici della Direzione generale per le risorse umane, per la formazione e affari generali; Uffici della Direzione generale per le risorse finanziarie, contratti e sistemi informativi; omologhi Servizi delle Avvocature Distrettuali)
Attività eseguibili in modalità agile
Studio e ricerca di provvedimenti normativi e circolari ed elaborazione di documenti, proposte e provvedimenti nonché stesura di lettere amministrative.
Classificazione e archiviazione documenti amministrativi digitali secondo i sistemi in uso.
Utilizzo programma di Rilevazione Presenze del personale amministrativo.
Attività connesse a procedure di affidamento; MEPA (convenzioni CONSIP, acquisti MEPA).
Pianificazione, gestione, sviluppo e monitoraggio del sistema informativo e della rete di comunicazione
Estrazioni dati ed elaborazioni statistiche delle banche dati interne.
Interventi da remoto sui sistemi ed apparati informatici.
Attività di ricerca di documentazione giuridica; rassegna stampa; acquisto libri e riviste; gestione rivista istituzionale e pubblicazioni di servizio.
Ufficio recupero crediti e riparto onorari (con esclusione delle limitate attività, afferenti a fascicoli in cartaceo, che richiedono la presenza “fisica” in sede); ADER (verifica riversamenti, associazione quietanze ADER, formazione ruoli).
Ordinativi di stampati e pubblicazioni con il Sistema Modus del Poligrafico dello Stato;
Attività NON eseguibili in modalità agile
Supporto a organismi collegiali, comitati, commissioni e gruppi di studio, limitatamente alle attività che richiedono la presenza in sede.
Partecipazione a riunioni, audizioni (in occasione di verifiche, ispezioni, procedimenti disciplinari, contraddittorio nelle procedure di valutazione individuale), commissioni da svolgere necessariamente in presenza.
Attività connesse alle relazioni con il pubblico, anche se con accessi limitati in orari e giorni predefiniti.
Stampa di documenti digitali e archiviazione in raccolte cartacee di documenti digitali stampati e di documenti analogici.
Predisposizione ed eventuale stampa e rilegatura di documentazione complessa di carattere amministrativo.

Operazioni contabili e fiscali non eseguibili da remoto.
Attività di supporto informatico (gestione delle postazioni di lavoro, presidio strumentazione <i>hardware</i> , consegna strumentazione e aggiornamenti <i>software</i> non eseguibili da remoto).
Servizi logistici (attività del Consegnatario dei beni mobili e del Consegnatario dei beni informatici, approvvigionamento e distribuzione beni di consumo, beni mobili, dispositivi dpi, gestione dei servizi di igiene e manutenzione affidati all'esterno, traslochi);
Rilascio tessere di riconoscimento;
Attività del Servizio Prevenzione e Protezione; sorveglianza sanitaria.
Attività di scarto degli atti d'archivio cartacei e di dismissione dei beni mobili dichiarati fuori uso.

C. Andamento del lavoro agile nel corso del 2024

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

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

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

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

D. Criteri generali delle modalità attuative del lavoro agile e criteri di priorità per l'accesso al medesimo

Con il già citato DSG. n. 209/2024, previo confronto con le OO.SS., sono state aggiornate le Linee guida per lo svolgimento del lavoro agile presso gli Uffici amministrativi dell'Avvocatura dello Stato, le quali si applicano al personale amministrativo in servizio presso l'Avvocatura dello Stato – di ruolo o in posizione di comando – con garanzia di pari opportunità ed in assenza di discriminazioni, ai fini del riconoscimento delle professionalità e della progressione di carriera.

Salvi i limiti di seguito indicati, l'adesione al lavoro agile avviene su base volontaria ed è consentita a tutti i dipendenti, a condizione che siano garantite l'adeguata copertura delle prestazioni lavorative da rendere in presenza e una rotazione delle professionalità necessarie in relazione ai compiti istituzionali e agli obiettivi assegnati a ciascun ufficio o servizio, previo parere favorevole del Dirigente, ove nominato, o del Preposto o dell'Avvocato distrettuale.

Lo svolgimento del lavoro agile è consentito, ove occorra secondo criteri di rotazione, ad almeno il 70 per cento del personale impiegato nelle attività eseguibili in modalità agile, elencate nella mappatura innanzi riportata.

La suddetta percentuale è applicata, presso l'Avvocatura Generale, a ciascun servizio amministrativo, sentito il Dirigente, ove nominato, o il Preposto, e presso le singole Avvocature Distrettuali entro limiti funzionali alla dimensione di ogni Sede distrettuale e comunque sempre in ottemperanza alle esigenze di servizio.

Qualora l'amministrazione non ritenga possibile accogliere tutte le richieste di accesso al lavoro agile, presso ciascuna Sede le stesse vengono esaminate sulla base dei criteri di priorità indicati nel menzionato DSG n. 209/2024.

Come risulta dall'art. 4, comma 5, non possono accedere al lavoro agile i dipendenti che: a) non abbiano almeno tre mesi di servizio presso l'Avvocatura dello Stato; b) non svolgano attività espletabili in modalità agile; c) non siano in grado di utilizzare gli applicativi e gli strumenti informatici che consentono lo svolgimento delle proprie mansioni in modalità agile; d) non

siano in grado di organizzarsi autonomamente, di portare avanti i compiti assegnati e di relazionarsi proficuamente con il servizio di appartenenza.

L'art. 5 ha disposto che per accedere al lavoro agile ciascun dipendente deve sottoscrivere l'accordo individuale di cui all'art. 18, comma 1, L. 22 maggio 2017, n. 81, il quale deve contenere gli elementi essenziali elencati all'art. 38 del CCNL del personale non dirigenziale del comparto funzioni centrali 2019/2021, e che l'accordo individuale è a tempo indeterminato, salvo il diritto di recesso ai sensi dell'art. 38 del suddetto CCNL, che deve avvenire con un termine non inferiore a 30 giorni salve le ipotesi previste dall'art. 19 della L. n. 81/2017.

Con l'art. 6 DSG n. 209/2024, si è stabilito, tra l'altro, che:

1. La prestazione lavorativa consiste nell'alternanza di giornate di lavoro da remoto e di giornate di lavoro in presenza. Nelle giornate di lavoro da remoto la prestazione lavorativa è svolta senza un vincolo di orario nell'ambito delle ore massime di lavoro giornaliere e settimanali stabilite dai CCNL.
2. Ai dipendenti che svolgono la prestazione lavorativa articolata cinque giorni su sei, con due rientri a settimana, non è consentito effettuare più di 2 giorni di lavoro in modalità agile al mese nei giorni di rientro.
3. Per ciascun dipendente, al netto dei giorni di astensione dalla prestazione lavorativa a qualsiasi titolo (es.: malattia, ferie, permessi, banca ore), il numero delle giornate di lavoro svolto da remoto non può superare il numero delle giornate di lavoro svolto in presenza, su base mensile. Ove alla fine del mese, per ragioni imprevedibili e quindi non programmabili, il numero di giornate di lavoro svolto da remoto risulti superiore al numero di giornate di lavoro svolto in presenza, si dovrà provvedere, entro la fine del mese successivo, al recupero dei giorni di presenza, fino alla concorrenza del numero necessario a garantire il rispetto del limite di cui al primo periodo.
4. Fermi restando i limiti di cui ai commi precedenti, il dipendente ammesso al lavoro agile può svolgere la prestazione lavorativa da remoto fino a un massimo di quattro giorni ogni due settimane oppure, in casi particolari, se le esigenze organizzative dell'amministrazione lo richiedono e/o lo consentono, di cinque ogni due settimane, previo parere favorevole del Dirigente, ove nominato, del Preposto o dell'Avvocato distrettuale. Resta ferma la facoltà dell'Amministrazione, nella persona del Dirigente, ove nominato, del Preposto o dell'Avvocato distrettuale, di modificare o integrare la programmazione in relazione all'esigenza di assicurare l'ottimale svolgimento delle attività lavorative in presenza. Pertanto, per sopravvenute esigenze di servizio, il dipendente in lavoro agile può essere richiamato in sede, con comunicazione che deve pervenire in tempo utile per la ripresa del servizio e, comunque, almeno il giorno prima.
5. In deroga a quanto previsto ai commi precedenti, le lavoratrici in stato di gravidanza, nonché i lavoratori affetti da gravi patologie, possono svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, ove sia espressamente autorizzato dal Dirigente, ove nominato, dal Preposto o dall'Avvocato distrettuale.

6. La fascia oraria di contattabilità e la fascia oraria di inoperabilità (quest'ultima pari a 11 ore di riposo consecutivo, comprendenti la fascia oraria dalle 22 alle 6) sono concordate tra Amministrazione e dipendente mediante l'accordo individuale.
7. La fascia oraria di contattabilità non può eccedere le 5 ore giornaliere, anche discontinue.
8. Fatte salve le attività funzionali agli obiettivi assegnati, negli orari diversi da quelli ricompresi nella fascia di contattabilità il dipendente ha diritto alla disconnessione. Non sono pertanto richiesti i contatti con i colleghi, con il preposto o con il dirigente per lo svolgimento della prestazione lavorativa, la lettura delle e-mail o la risposta alle telefonate e ai messaggi, l'accesso e la connessione al sistema informativo dell'Amministrazione.

Gli obiettivi del lavoro agile nell'Avvocatura dello Stato

A. Gli obiettivi generali

Attraverso il presente Piano l'Avvocatura dello Stato intende valorizzare le competenze organizzative e digitali dei dipendenti, promuovendo una cultura organizzativa basata sui risultati, sulla responsabilizzazione di tutti i lavoratori e le lavoratrici e sull'autonomia e flessibilità lavorativa che, favorendo il bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata, consenta di ottimizzare il tempo dedicato al lavoro, di ridurre le assenze e, conseguentemente, di aumentare la produttività a favore dell'amministrazione.

Costituiscono, pertanto, obiettivi del lavoro agile nell'Avvocatura dello Stato, come richiamati dall'art. 2 del DSG n. 209/2024:

- Promuovere un cambiamento organizzativo caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità sui risultati;
- Valorizzare al meglio le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie digitali attraverso la semplificazione e la revisione dei processi e il potenziamento delle competenze digitali dei dipendenti;
- Rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della *performance*;
- Valorizzare le competenze e le capacità delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- Razionalizzare le risorse strumentali e gli spazi di lavoro, anche mediante il ricorso a postazioni di lavoro condivise;
- Contribuire alla riduzione della mobilità urbana e delle emissioni di inquinanti.

B. Obiettivi quantitativi del lavoro agile ordinario

La soddisfacente esperienza del lavoro agile emergenziale e post emergenziale nell'Istituto, dovuta alla capacità dell'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi operativi con regolarità, continuità ed efficienza e nel rispetto dei termini, costituisce il presupposto per confermare un investimento significativo su tale modalità di prestazione lavorativa in misura coerente con le esigenze di efficienza e di produttività dei servizi e con le attività produttive del Paese.

I dati a consuntivo rilevati negli anni 2023 e 2024 hanno mostrato un utilizzo del lavoro agile ben oltre la soglia minima indicata nei Piani organizzativi, a dimostrazione del consolidarsi di una cultura organizzativa basata sui risultati, sulla responsabilizzazione di tutti i dipendenti e sull'autonomia e flessibilità lavorativa che, favorendo il bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata, consente di ottimizzare il tempo dedicato al lavoro, di ridurre le assenze e, conseguentemente, di aumentare la produttività a favore dell'amministrazione.

Le più recenti Linee guida, innanzi citate, hanno stabilito il principio della prevalenza, per ciascun lavoratore, dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza anche per consentire il più proficuo inserimento dei nuovi assunti nell'organizzazione e nell'attività lavorativa dell'ufficio di assegnazione.

Per converso, sono stati stipulati più contratti di lavoro agile rispetto al target del 70%, essendosi attestata oltre il 75% la percentuale di fatto di contratti stipulati.

Di tale andamento si è tenuto conto nella formulazione degli indicatori di risultato dell'Obiettivo 304 "Gestione e assistenza del personale dell'Avvocatura dello Stato" delle note integrative alla Legge di bilancio 2025-2027, che ha previsto per il 2025 il *target* $\geq 80\%$ all'indicatore 2 - Grado di attuazione di misure di organizzazione del lavoro agile (*work life balance*) Numero di dipendenti ammessi al lavoro agile su numero totale dei dipendenti in servizio che ne abbiano fatto richiesta.

Ciò posto, per l'anno 2025, come previsto dall'indicatore alle note integrative alla legge di bilancio, si prevede il *target* nella misura minima del **80%** di lavoratori agili effettivi sul totale dei dipendenti in servizio che ne abbiano fatto richiesta; per gli anni 2026 e 2027 il *target*, salvo adeguamenti, sarà $\geq 90\%$.

Considerato che ai sensi del decreto 30 giugno 2022, n. 132 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, art. 4, comma 1, lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non deve in alcun modo pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi a favore degli utenti, la suddetta percentuale trova applicazione presso le singole Avvocature Distrettuali entro limiti funzionali alla dimensione di ogni Sede Distrettuale e comunque sempre in ottemperanza alle esigenze di servizio.

Sempre in ossequio alla suddetta norma, deve essere garantita un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, assicurando la prevalenza, per ciascun lavoratore, dell'esecuzione della prestazione in presenza.

C. Programma di sviluppo del lavoro agile. Indicatori e *target*

DIMENSIONI	OBIETTIVI	Numero indicatore	INDICATORI	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FASE A REGIME Target 2024	FASE A REGIME Target 2025	FONTE (responsabilità)	
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA							
	Miglioramento del clima organizzativo	1)	Assenza/Presenza di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile	Previsto: <i>Confronto con le OO.SS. ai fini dell'aggiornamento dei criteri generali delle modalità attuative del lavoro agile e del lavoro da remoto nonché dei criteri di priorità di accesso agli stessi</i> Realizzato: SI	Previsto: <i>Confronto con le OO.SS. ai fini dell'aggiornamento dei criteri generali delle modalità attuative del lavoro agile e del lavoro da remoto nonché dei criteri di priorità di accesso agli stessi</i> Realizzato: SI	<i>Aggiornamento dei criteri, se necessario</i>	DG Risorse umane Ufficio I - personale amministrativo e trattamento economico	
	Conseguimento degli obiettivi quantitativi fissati dal POLA	2)	Assenza/Presenza di un Monitoraggio del lavoro agile	Previsto: <i>Monitoraggio semestrale dell'andamento del lavoro agile tramite sistema di rilevazione delle presenze</i> Realizzato: SI	Previsto: <i>Monitoraggio semestrale dell'andamento del lavoro agile tramite sistema di rilevazione delle presenze</i> Realizzato: SI	<i>Monitoraggio semestrale dell'andamento del lavoro agile tramite sistema di rilevazione delle presenze</i>	DG Risorse umane Ufficio I - personale amministrativo e trattamento economico	
	Miglioramento del clima organizzativo	3)	Assenza/Presenza di un Help desk informatico dedicato al lavoro agile	<i>Presenza</i>	<i>Presenza</i>	<i>Presenza</i>	DG Risorse finanziarie Ufficio II - risorse informatiche e statistica	
	Coordinamento e gestione del processo di transizione verso una cultura organizzativa basata sui risultati	4)	Assenza/Presenza di un sistema di Programmazione per obiettivi (annuali, infra-annuali, mensili) e/o per progetti (a termine) e/o per processi (continuativi)	Previsto: <i>Aggiornamento annuale del SMVP</i> Realizzato: SI DAG 246/2023	<i>Aggiornamento annuale del SMVP</i> Realizzato: SI DAG 6/2025	<i>Aggiornamento annuale del SMVP</i>	DG Risorse umane Ufficio III - affari generali, formazione, performance	

	Monitoraggio del benessere delle lavoratrici e dei lavoratori in rapporto alla implementazione del lavoro agile e adozione di misure correttive atte -ove necessario- a ripristinare l'equilibrio in una logica win-win	5)	Assenza/Presenza di indagini sul benessere organizzativo	<p>Previsto: <i>Somministrazione del questionario</i> 50% livello Alto 40% livello Medio</p> <p>Realizzato: <i>Il questionario è stato somministrato con i seguenti risultati del grado di soddisfazione:</i> 74% Livello Alto 16% Livello Medio Complessivamente il 90% dei lavoratori interpellati ha dichiarato di essere soddisfatto del lavoro agile</p>	<p><i>Eventuale ripetizione dell'indagine sul clima e il benessere organizzativo anche in rapporto all'implementazione del lavoro agile (Livello di soddisfazione Alto, Medio, Basso) e somministrazione di questionari</i></p> <p>Realizzato: NO</p>	<p><i>Eventuale ripetizione dell'indagine sul clima e il benessere organizzativo anche in rapporto all'implementazione del lavoro agile (Livello di soddisfazione Alto, Medio, Basso) e somministrazione di questionari</i></p>	DG Risorse umane CUG
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE PROFESSIONALE						
		Competenze direzionali (<i>capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione da parte del management</i>)					
		6)	% dirigenti/ posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	<p>Previsto: 20%</p> <p>Realizzato: 45,45%</p>	<p>Previsto: 20%</p> <p>Realizzato: 11,30%</p>	<p>Previsto: 20%</p>	DG Risorse umane Ufficio III - affari generali, formazione, performance Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali
		Competenze organizzative (<i>capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi</i>)					
		7)	% di lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile	<p>Previsto: 20%</p> <p>Realizzato: 7,24%</p>	<p>Previsto: 20%</p> <p>Realizzato: 3%</p>	<p>Previsto: 20%</p>	DG Risorse umane Ufficio III - affari generali, formazione, performance Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali
	Competenze digitali (<i>capacità di utilizzare le tecnologie</i>)						
	Potenziamento delle competenze organizzative e digitali dei dirigenti/ posizioni organizzative e dei lavoratori agili	8)	% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle	<p>Previsto: 20%</p> <p>Realizzato: 5,75%</p>	<p>Previsto: 20%</p> <p>Realizzato: 18,36%</p>	<p>Previsto: 20%</p>	DG Risorse umane Ufficio III - affari generali, formazione, performance

		competenze digitali nell'ultimo anno				Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali		
	9)	% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	Previsto: 100% Realizzato: 100%	Previsto: 100% Realizzato: 100%	Previsto: 100% Realizzato: 100%	DG Risorse finanziarie Ufficio II - risorse informatiche e statistica Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali		
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE DIGITALE							
		10)	% Lavoratori agili dotati di dispositivi messi a disposizione dall'ente	100%	100%	100%	DG Risorse finanziarie Ufficio II - risorse informatiche e statistica	
		11)	Presenza di un sistema VPN	Presente	Presente	Presente	DG Risorse finanziarie Ufficio II - risorse informatiche e statistica	
		12)	% Applicativi consultabili in lavoro agile (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti)	100%	100%	100%	DG Risorse finanziarie Ufficio II - risorse informatiche e statistica	
		13)	% Banche dati consultabili in lavoro agile (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti)	100%	100%	100%	DG Risorse finanziarie Ufficio II - risorse informatiche e statistica	
		Valorizzare al meglio le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie digitali attraverso la semplificazione e la revisione dei processi e il potenziamento delle competenze digitali dei dipendenti	14)	% Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)	Previsto: <i>Acquisizione dati tramite mappatura all'interno delle strutture organizzative</i> Realizzato: Nel 2023 il rapporto percentuale tra il numero di processi	Previsto: <i>Estendere la mappatura al ≥50% dei processi</i> Realizzato: Nel 2024 il rapporto percentuale tra il numero di processi digitali mappati e il numero dei processi totali	Previsto: <i>In caso di nuova mappatura dei processi, ripetere la rilevanza sulla digitalizzazione.</i>	DG Risorse umane Ufficio III - affari generali, formazione, performance Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali

			digitali mappati e il numero dei processi totali è risultato essere del 42%	è risultato essere del 100% <i>Percentuale media di digitalizzazione di tutti i processi amministrativi</i> 91,86%			
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	QUANTITA'						
	Incremento del numero di lavoratori agili effettivi rispetto al totale dei lavoratori agili potenziali	15)	% giornate lavorative svolte in lavoro agile sul totale delle giornate lavorative annue	Previsto: 16% Realizzato: 24%	Previsto: 25% Realizzato: 25,29%%	Previsto: 26%	DG Risorse umane Ufficio I - personale amministrativo e trattamento economico Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali
	QUALITA'						
	Miglioramento in termini di utilità per l'Amm.ne e di benessere e conciliazione vita privata-vita lavorativa per i dipendenti	16)	% di dirigenti/posizioni organizzative soddisfatti del lavoro agile dei propri collaboratori	Previsto: <i>Ripetizione dell'indagine sul grado di soddisfazione del lavoro agile (Livello di soddisfazione Alto, Medio, Basso) e somministrazione di questionari</i> Risultati attesi: 30% livello Alto 50% livello Medio Realizzato: NO	Previsto: <i>Ripetizione dell'indagine</i> Risultati attesi: 30% livello Alto 50% livello Medio Realizzato: NO	Previsto: <i>Ripetizione dell'indagine</i>	DG Risorse umane
17)		Indagine sul livello di soddisfazione dei dipendenti dirigenti e non dirigenti sul lavoro agile articolato per genere, età, stato di famiglia, ecc.	Previsto: <i>Ripetizione dell'indagine</i> Risultati attesi: 50% livello Alto 40% livello Medio Realizzato: <i>Il questionario è stato somministrato con i seguenti risultati del grado di soddisfazione:</i> 74% Livello Alto 16% Livello Medio	<i>Eventuale ripetizione dell'indagine sul grado di soddisfazione del lavoro agile (Livello di soddisfazione Alto, Medio, Basso) e somministrazione di questionari</i> Realizzato: NO	Previsto: <i>Ripetizione dell'indagine</i>	DG Risorse umane CUG	

			Completivamente il 90% dei lavoratori interpellati ha dichiarato di essere soddisfatto del lavoro agile				
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ						
	Miglioramento nell'utilizzo delle risorse economiche	18)	<u>Riflesso economico:</u> Riduzione della spesa per acquisto di carta per fotocopie % di riduzione rispetto all'anno precedente	Previsto: Rilevazione del numero di risme di carta consumate nel 2023 rispetto al 2022 Target: -2% Realizzato: -34,067%	Previsto: Rilevazione del numero di risme di carta consumate nel 2024 rispetto al 2023 Target: -10% Realizzato: + 1,21%	Previsto: Rilevazione del numero di risme di carta consumate nel 2025 rispetto al 2024 Target: -2%	DG Risorse finanziarie Ufficio III - contratti, acquisti ed economato Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali
	EFFICIENZA						
		19)	<u>Efficienza produttiva:</u> Diminuzione della % di giorni di assenza rispetto all'anno precedente	Previsto: -1% Realizzato: -5,48%	Previsto: -1% Realizzato: % media assenza 2023= 19,12% % media assenza 2024=19,50% Risultato +1,98%	Previsto: -1%	DG Risorse umane Ufficio I - personale amministrativo e trattamento economico Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali
		20)	<u>Efficienza produttiva:</u> Aumento della % di obiettivi portati a termine indicati nel Piano delle <i>Performance</i>	Previsto: 99% obiettivi portati a termine Realizzato: 97,89%	Previsto: 99% obiettivi portati a termine Realizzato: La rilevazione è in corso	Previsto: 99% obiettivi portati a termine	Relazione sulla <i>performance</i>
	21)	<u>Efficienza temporale:</u> Indice di tempestività dei pagamenti % di diminuzione rispetto all'anno precedente	Previsto: -1% Realizzato: -0,524051398737629 -103,31%	Previsto: -1% Realizzato: - 14,52 -2670,721%	Previsto: -10%	DG Risorse finanziarie Ufficio I -bilancio e liquidazione Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	Miglioramento dell'efficienza dell'azione amministrativa	22)	<u>Efficienza temporale:</u> Percentuale dei documenti legali in	Previsto: +1,0% Realizzato: 74,75%	Previsto: +2% Realizzato:	Previsto: +2%	Dirigente Ufficio collaborazione professionale, archivio,

		ingresso integrati (vale a dire per i quali risultano completate tutte le registrazioni previste) entro 3 giorni dall'arrivo, rispetto al numero totale dei documenti legali in ingresso	- 6,14%	La rilevazione è in corso		<i>servizio esterno, servizi ausiliari Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali</i>
EFFICACIA						
Incremento dell'efficacia dei servizi resi	23)	<u>Efficacia quantitativa:</u> Percentuale di comunicazioni tramite domicilia digitali N. di comunicazioni elettroniche inviate ad imprese e PPAA tramite domicilia digitali / N. di comunicazioni inviate a imprese e PPAA	Previsto: 96,50% Realizzato: 96,70% + 0,207% rispetto al target	Previsto: 96,70% Realizzato: 97,09% Differenza 0,39% + 0,403% rispetto al target	Previsto: 97,10%	<i>DG Risorse finanziarie Ufficio II - risorse informatiche e statistica Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali</i>
	24)	<u>Efficacia qualitativa:</u> Livello di digitalizzazione dei documenti caricati nel sistema gestionale interno	Previsto: 99,25% Realizzato: 98,85% -0,403% rispetto al target	Previsto: 99,00% Realizzato: 99,03% + 0,03% rispetto al target	Previsto: 99,00%	<i>Dirigente Ufficio collaborazione professionale, archivio, servizio esterno, servizi ausiliari DG Risorse finanziarie Ufficio IV – recupero crediti e riparto onorari Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali</i>
IMPATTO SOCIALE						
Miglioramento del benessere sociale	25)	<u>POSITIVO per i lavoratori:</u> riduzione ore per commuting casa-lavoro	Nessun indicatore	Nessun indicatore	<i>Somministrazione questionario da parte del mobility manager</i>	<i>Questionari Mobility Manager Avvocatura Generale</i>
	26)	<u>POSITIVO per i lavoratori:</u> Work-life balance (valutazione degli	Previsto: <i>Ripetizione dell'indagine</i> Risultati attesi: 50% livello Alto	<i>Eventuale ripetizione dell'indagine sul grado di soddisfazione del lavoro agile (Livello di</i>	Previsto: <i>Ripetizione dell'indagine</i>	<i>DG Risorse umane CUG</i>

			aspetti negativi connessi alla riduzione delle interazioni sociali)	40% livello Medio Realizzato: <i>Il questionario è stato somministrato con i seguenti risultati:</i> 66% non giudica negativamente la riduzione delle interazioni sociali 22% avverte senso di isolamento 12% non ha risposto	<i>soddisfazione Alto, Medio, Basso) e somministrazione di questionari</i> Realizzato: NO		
IMPATTI	IMPATTI INTERNI						
	Valutazione degli impatti interni. Miglioramento o peggioramento dello stato di salute dell'Amministrazione	27)	<u>Salute economico finanziaria dell'ente</u> Valutazione dell'impatto delle misure di potenziamento del lavoro agile nella rendicontazione del Bilancio di genere (indicatore binario)	SI	SI	SI	Bilancio di genere www.rgs.mef.gov.it DG Risorse finanziarie DG Risorse umane
		28)	<u>Salute digitale dell'ente</u> Valutazione dell'impatto degli investimenti in digitalizzazione. % comunicazioni digitali inviate (n° di comunicazioni digitali inviate sul totale delle comunicazioni)	Previsto: 96,50% Realizzato: 96,70% + 0,207% rispetto al target	Previsto: 96,70% Realizzato: 97,09% Differenza 0,39% + 0,403% rispetto al target	Previsto: 97,10%	DG Risorse finanziarie Ufficio II - risorse informatiche e statistica Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali

3. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

3.1. INTRODUZIONE

Il Piano triennale dei fabbisogni del personale (PTFP) dell'Avvocatura dello Stato è lo strumento strategico e programmatico finalizzato a individuare le esigenze di personale in relazione alle funzioni istituzionali e agli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, compatibilmente con i vincoli di finanza pubblica che mirano al contenimento della spesa di personale.

Negli ultimi anni, la dotazione organica dell'Avvocatura dello Stato è stata incrementata in ragione della rappresentata esigenza stante l'aumento della complessità normativa e organizzativa del contesto in cui opera. Per citare alcuni degli ambiti dell'evoluzione anzidetta, l'Avvocatura dello Stato, ha avuto e ha un ruolo, nell'ambito del Processo Amministrativo Telematico, centrale e determinante per la difesa delle amministrazioni, la trattazione di tutti gli incombenti processuali telematici, il colloquio digitale con le Amministrazioni patrocinate (attraverso canali dedicati, come avviene con l'Agenzia delle Entrate, o con la Posta certificata) nonché l'utilizzo della Posta certificata da parte delle controparti per la notifica di atti e provvedimenti giudiziari, ambiti che richiedono maggiore disponibilità di personale qualificato, adeguatamente supportato dalla struttura ICT. Il progressivo aumento dei messaggi di posta elettronica certificata in entrata comporta l'esigenza per tutti gli uffici di presidiare accuratamente le varie caselle cui pervengono in prevalenza documenti legali che richiedono una immediata comprensione ed altrettanto immediata trattazione da parte di operatori specializzati nella gestione documentale e legale, stante l'incombere di termini decadenziali anche molto ristretti. Questo comporta competenze e specializzazioni anche in materia legale. L'accentuata informatizzazione dei processi, che consente di gestire convenientemente l'enorme mole di contenzioso e tra l'altro costituisce una importante misura di prevenzione del rischio di corruzione, implica - tuttavia - ripercussioni notevoli per l'Avvocatura che deve essere in grado di governare gli imponenti flussi documentali, convertendo - quando occorra - in digitale tutti i documenti che occorrono per la difesa delle amministrazioni, e ciò ha comportato, in un breve lasso di tempo, un ripensamento dei propri assetti organizzativi.

In continuità con i precedenti piani programmatici, tali obiettivi tenderanno, nel triennio 2025-2027, al miglioramento delle prestazioni rese dalle strutture amministrative e quindi dei servizi offerti all'utenza interna e alle amministrazioni difese, realizzabile con l'ausilio dell'efficientamento delle infrastrutture e delle procedure informatiche che si attende dalla conclusione e definitiva attuazione del progetto "Avvocatura 2020" approvato dall'Unità di Gestione del Programma Complementare al PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020 dell'Agenzia per la Coesione Territoriale in data 8 marzo 2017 e sviluppato anche grazie al personale amministrativo impegnato nelle attività di supporto, i cui effetti, in termini di maggiore efficienza ed efficacia nei processi interni e nei colloqui con le amministrazioni e le giurisdizioni, saranno sicuramente apprezzabili nel triennio di interesse.

Anche le recenti riforme della Pubblica amministrazione hanno avuto una ricaduta, in termini di cambiamento di prospettiva, di approccio gestionale, di standard di qualità, altamente impattante sulle strutture amministrativo-contabili, da ultimo, il D.L. n. 44/2023 “disposizioni urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche”, che ha incrementato la dotazione organica dell’Avvocatura dello Stato, prevedendo, tra l’altro, l’introduzione della figura del dirigente di livello generale di cui ne era priva, i quali, nella misura di 2 unità, hanno fatto ingresso presso l’Avvocatura generale dello Stato fra fine 2024 e inizio 2025.

Le predette figure dirigenziali, delle quali una nominata a dicembre 2024 e l’altra a marzo 2025, unitamente ai dirigenti di livello non generale, i quali hanno fatto ingresso per la prima volta nell’organico dell’amministrazione nel biennio 2022-2023 e la cui dotazione organica sarà completata entro il 2025 con l’ingresso dei vincitori del concorso pubblico indetto unitamente alla Corte dei Conti, daranno continuità al processo di adeguamento organizzativo avviato dall’Istituto in linea con l’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, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione.

Le numerose assunzioni effettuate nel corso del 2024 hanno determinato il potenziamento della struttura con personale culturalmente e professionalmente qualificato dell’Area Funzionari passato da 159 unità al 31.12.2022 a 224 unità al 31.12.2024; tuttavia, all’attualità bisogna attendere la conclusione delle procedure di reclutamento per beneficiare degli effetti degli incrementi della dotazione organica.

A tal fine occorre evidenziare che il fattore dell’elevata età media del personale impatterà molto, anche nei prossimi anni, sull’uscita dall’organizzazione per pensionamento soprattutto con riferimento all’Area Assistenti che è strategica per il funzionamento delle attività istituzionali dell’amministrazione.

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

3.2. RAPPRESENTAZIONE DELLA CONSISTENZA DI PERSONALE AL 31 DICEMBRE DELL'ANNO PRECEDENTE

3.2.1. Personale in servizio al 31.12.2024

Personale in servizio	Unità
Dirigenti I fascia	1
Dirigenti II fascia	18
Area funzionari	224
Area assistenti	600
Area operatori	89
Totale	911

In attuazione del decreto-legge, 22 aprile 2023, n. 44 recante “Disposizioni urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche”, con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 28 dicembre 2023, n. 210, art. 12, comma 1, lett. a) e b), sono state istituite due Direzioni generali, nello specifico la Direzione generale per le risorse finanziarie, contratti e sistemi informativi e la Direzione generale per le risorse umane, per la formazione e affari generali, entrambe presso l'Avvocatura generale dello Stato e si è provveduto alla riorganizzazione degli uffici mediante le procedure di cui all'articolo 13 del decreto-legge 11 novembre 2022, n. 173, convertito, con modificazioni, dalla legge 16 dicembre 2022, n. 204

Si è dato pertanto avvio, con l'assunzione del Direttore generale per le risorse finanziarie, contratti e sistemi informativi a decorrere dal 20 dicembre 2024, alla riorganizzazione della struttura amministrativa dell'Avvocatura dello Stato disposta con D.P.C.M. 29 novembre 2023 che sarà ultimata nel corso del 2025 con l'assegnazione degli incarichi ai dirigenti di seconda fascia dei nuovi uffici in attuazione del predetto D.P.C.M.

3.2.2. Costo del personale in servizio al 31.12.20247

Tabella 1

Spesa presenti in servizio + comandati in al 31 dicembre 2024												
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale per 13 mensilità	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo	Totale unità art. 19 comma 5-bis	Totale unità art. 19 comma 6	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99	4.692,00	67.710,12	25.987,14	93.697,26	1	0	0	93.697,26
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21	4.692,00	53.987,84	20.720,53	74.708,37	17	1	0	1.344.750,66
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione e di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo	Totale comandati in	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)	
	EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	0	0	0	0,00	
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 (12 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale e 12 mensilità	Tredicesima (tabellare + IVC+ altra voce retributiva fondamentale)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo	Totale comandati in	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)	
	Funzionari	25.363,13	253,68	1.467,95	2.257,06	29.341,82	11.261,39	40.603,22	190	25	8.729.692,30	
	Assistenti	20.884,37	208,80	1.102,55	1.849,64	24.045,36	9.228,61	33.273,97	536	52	19.565.094,36	
Operatori	19.847,64	198,48	1.014,88	1.755,08	22.816,08	8.756,81	31.572,90	85	4	2.809.988,23		
							TOTALE	829	82	0	32.543.222,81	

Per quanto concerne la spesa del personale presente in servizio (tabella 1), come specificato dal Dipartimento della Ragioneria dello Stato, la stessa viene quantificata sulla base dell'Area e fascia economica di ingresso, al fine di garantire il rispetto del principio di omogeneità contabile nel computo dei vari parametri di spesa (ossia esclusione degli emolumenti accessori, ivi comprese le progressioni economiche orizzontali, in quanto finanziati con il fondo risorse decentrate).

3.3. PROGRAMMAZIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE

3.3.1. Obiettivi

Gli obiettivi dell'Avvocatura di cui occorre tenere conto anche ai fini della programmazione del fabbisogno di personale, sono quelli riportati nella precedente Sezione 2 Performance del presente documento, cui si rimanda per un maggiore approfondimento.

3.3.2. Costo potenziale massimo del personale in dotazione organica

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

⁷ La colonna "altra voce retributiva fondamentale" è prevista dalla Legge 284/1964 ai sensi della quale al personale dell'Avvocatura dello Stato, viene corrisposto un assegno personale pensionabile, non riassorbibile pari a quattro aumenti periodici biennali, nella misura del 2,5 per cento ciascuno, dello stipendio iniziale della qualifica di appartenenza. Si tratta di assegni che vengono corrisposti per 13 mensilità e assoggettati alle stesse ritenute previdenziali dello stipendio.

- decreto del D.P.C.M. in data 14 novembre 2005, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 31 del 7 febbraio 2006 di “Rideterminazione delle dotazioni organiche del personale amministrativo delle aree funzionali, delle posizioni economiche e dei profili professionali, con riferimento alle singole strutture dell’Avvocatura generale dello Stato”;

- legge 30 dicembre 2018 n. 145, art. 1, comma 318 “Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2019 e bilancio pluriennale per il triennio 2019-2021”, con il quale la dotazione organica dell’Avvocatura dello Stato, di cui al D.P.C.M. in data 14 novembre 2005, è incrementata di 6 posizioni di livello dirigenziale non generale, di 35 unità appartenenti all’ex Area III, posizione economica F1, e di 50 unità appartenenti all’ex Area II, posizione economica F2⁸, in possesso del diploma di scuola secondaria di secondo grado, anche con particolare specializzazione nelle materie tecnico-giuridiche;

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

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

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

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

L’Avvocatura dello Stato, per il triennio 2025-2027, è conseguentemente autorizzata ad assumere, in aggiunta alle vigenti facoltà assunzionali, mediante apposite procedure concorsuali pubbliche per titoli ed esami, il relativo contingente di personale, autorizzato con le predette

⁸ Come modificato dall’art. 1, comma 5, lett. b), D.L. 30 dicembre 2021, n. 228, convertito, con modificazioni, dalla L. 25 febbraio 2022, n. 15.

leggi che hanno incrementato la dotazione organica, in considerazione, tuttavia, del valore finanziario a carico dell'Amministrazione su cui grava anche il costo del personale in posizione di comando in servizio presso l'Avvocatura dello Stato.

Alcune di queste assunzioni sono state effettuate, mentre altre sono in corso.

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

Dotazione organica di diritto (ovvero dotazione organica di cui al D.P.C.M. 14.11.2005 traslata per effetto del CCNL 09/05/2022 e aggiornate con gli incrementi unitari delle leggi di bilancio 2019 e 2020, del D.L. 183/2020, convertito in Legge 21/2021 e del D.L. 44/2023)					
	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità
	Dotazione organica D.P.C.M. 14.11.2005*	Dotazione Legge Bilancio 2019 (Art. 1, comma 318, L. 145/2018)	Dotazione Legge Bilancio 2020 (Art. 1, comma 171, L. 160/2019)	Dotazione decreto-legge n. 186/2020 (Art. 1 bis, comma 2)	Dotazione decreto-legge n. 44/2023 (art.1 comma 2)
Dirigenti I Fascia					2
Dirigenti II fascia		6	6	33	33
Totale		6	6	33	35
Area Funzionari	135	170	180	346	
Totale	135	170	180	346	346
Area Assistenti	612	662	677		777
Totale	612	662	677		777
Area Operatori	131	131	131	131	
Totale	131	131	131	131	131
Totale	878	969	994	1187	1289

Il relativo costo risulta essere:

Tabella 2

Valore finanziario dotazione organica al 31.12.2024											
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale per 13 mensilità	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	
	PRIMA		60.102,87	2.314,26	600,99	4.692,00	67.710,12	25.987,14	93.697,26	2	187.394,52
	SECONDA		47.015,77	1.809,86	470,21	4.692,00	53.987,84	20.720,53	74.708,37	33	2.465.376,21
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	
	EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	0		0,00	
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 (12 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale 12 mensilità	Tredicesima (tabellare + IVC+ altra voce retributiva fondamentale)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	
	Funzionari	25.363,13	253,68	1.467,95	2.257,06	29.341,82	11.261,39	40.603,22	346	14.048.714,12	
	Assistenti	20.884,37	208,80	1.102,55	1.849,64	24.045,36	9.228,61	33.273,97	777	25.853.874,69	
Operatori	19.847,64	198,48	1.014,88	1.755,08	22.816,08	8.756,81	31.572,90	131	4.136.049,90		
								TOTALE	1.289	46.691.409,44	

Come riportato in precedenza, la legge di bilancio 207 del 2024 art. 1 comma 823 ha ridotto per le pubbliche amministrazioni il budget derivante dalle cessazioni del 2024 impiegabile per le assunzioni del 25%, con conseguente necessità di riduzione della dotazione organica.

Pertanto, al fine di adeguare la dotazione organica dell'Avvocatura dello Stato ai nuovi parametri imposti dalla legge, si è adottata, in conformità con le indicazioni ricevute dal Dipartimento della Ragioneria dello Stato - Ispettorato Generale per gli Ordinamenti del Personale e l'Analisi dei costi del lavoro pubblico - I.G.O.P. – una riduzione della dotazione organica lineare sulla sola Area Operatori e una conseguente rimodulazione della stessa che tenesse conto della nuova spesa potenziale massima, anche alla luce delle modifiche introdotte dal d.l. 25/2025, convertito in legge con modificazioni dalla legge 69/2025.

Pertanto, allo stato attuale il relativo costo risulta essere:

Tabella 3

		Riduzione turn over 2025 DLB 2025 (25% budget da cessazioni 2024)			
		Dotazione organica	Taglio	=	Nuovo Limite SPM
		46.691.409,44	769.655,47	=	45.921.753,97

Valore finanziario dotazione organica al 31.12.2024 a seguito di riduzione dotazione organica in applicazione Legge 207 del 2024 articolo 1 comma 833 (LB 2025)										
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale per 13 mensilità	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99	4.692,00	67.710,12	25.987,14	93.697,26	2	187.394,52
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21	4.692,00	53.987,84	20.720,53	74.708,37	33	2.465.376,21
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	0		0,00
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 (12 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC+ altra voce retributiva fondamentale)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	Funzionari	25.363,13	253,68	1.467,95	2.257,06	29.341,82	11.261,39	40.603,22	346	14.048.714,12
	Assistenti	20.884,37	208,80	1.102,55	1.849,64	24.045,36	9.228,61	33.273,97	777	25.853.874,69
Operatori	19.847,64	198,48	1.014,88	1.755,08	22.816,08	8.756,81	31.572,90	106	3.346.727,40	
TOTALE								1264	45.902.086,94	

Come richiamato in precedenza, a seguito di esigenze istituzionali, la dotazione organica è stata rimodulata come segue, senza superare il limite della nuova spesa potenziale massima:

Tabella 4

Valore finanziario dotazione organica al 31.12.2024 a seguito di rimodulazione dotazione organica in applicazione Legge 207 del 2024 articolo 1 comma 833 (LB 2025)										
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale per 13 mensilità	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99	4.692,00	67.710,12	25.987,14	93.697,26	2	187.394,52
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21	4.692,00	53.987,84	20.720,53	74.708,37	33	2.465.376,21
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	0		0,00
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 (12 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC+ altra voce retributiva fondamentale)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	Funzionari	25.363,13	253,68	1.467,95	2.257,06	29.341,82	11.261,39	40.603,22	368	14.941.984,96
	Assistenti	20.884,37	208,80	1.102,55	1.849,64	24.045,36	9.228,61	33.273,97	757	25.188.395,29
Operatori	19.847,64	198,48	1.014,88	1.755,08	22.816,08	8.756,81	31.572,90	99	3.125.717,10	
TOTALE								1259	45.908.868,08	

3.3.3. Dotazione organica per sede

Ai sensi dell'art. 6 del D.lgs. n. 165 del 2001, la consistenza della dotazione organica del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato è determinata, con riferimento a ciascuna sede territoriale, tenendo anche conto del numero di affari contenziosi e consultivi, nonché d'ordine e amministrativi, impiantati nell'ultimo triennio, del numero degli atti defensionali depositati, della corrispondenza inviata e ricevuta nell'ultimo triennio, della complessità territoriale e dell'entità delle risorse finanziarie gestite.

Pertanto, in relazione al principio generale secondo cui la determinazione del fabbisogno di personale implica un'analisi delle attività che devono essere svolte e quindi delle tipologie di professioni e competenze professionali meglio rispondenti alle esigenze dell'amministrazione, la consistenza della dotazione organica di sede è il risultato di un'analisi che viene effettuata sotto un duplice profilo, sia di tipo qualitativo che di tipo quantitativo e risponde all'esigenza di adeguare le strutture amministrative esistenti alle nuove previsioni organizzative di cui al D.P.C.M. 29 novembre 2023, n. 210, regolamento recante norme per l'organizzazione e il funzionamento degli Uffici dell'Avvocatura dello Stato.

L'organico di diritto di partenza, per ciascuna sede, è pertanto definito come segue:

AVVOCATURA DELLO STATO																											
DOTAZIONE ORGANICA DEL PERSONALE AMMINISTRATIVO																											
	RM	AN	BA	BO	BS	CA	CL	CB	CT	CZ	FI	GE	AQ	LE	ME	MI	NA	PA	PG	PZ	RC	SA	TO	TN	TS	VE	TOTALE
Dirigenti I fascia	2																										2
Dirigenti II fascia	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33
Area Funzionari	178	5	7	8	5	5	4	4	9	6	7	5	5	6	5	12	19	14	5	5	5	7	5	4	4	7	346
Area Assistenti	265	12	28	25	16	17	8	10	24	23	22	18	15	25	15	33	65	30	15	11	15	19	19	10	13	24	777
Area Operatori	57	2	1	3	2	1	2	2	5	4	2	2	2	2	2	6	11	7	1	3	5	2	3	1	1	2	131
Totale complessivo	510	20	37	37	24	24	15	17	39	34	32	26	23	34	23	52	96	52	22	20	26	29	28	16	19	34	1289

Tale dotazione, alla luce delle disposizioni della legge di bilancio 207 del 2024 e del d.l. 25/2025, convertito in legge con modificazioni dalla legge 69/2025, risulta ora così composta:

AVVOCATURA DELLO STATO																											
DOTAZIONE ORGANICA DEL PERSONALE AMMINISTRATIVO DI CUI ALL'ART. 1, COMMA 833, L. 207/2024.																											
	RM	AN	BA	BO	BS	CA	CL	CB	CT	CZ	FI	GE	AQ	LE	ME	MI	NA	PA	PG	PZ	RC	SA	TO	TN	TS	VE	TOTALE
Dirigenti I fascia	2																										2
Dirigenti II fascia	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33
Area Funzionari	188	6	8	9	6	5	4	4	9	6	8	6	6	7	6	13	19	14	5	5	5	7	5	5	4	8	368
Area Assistenti	260	12	27	24	15	16	8	9	23	22	21	18	15	22	15	34	64	29	14	10	15	18	18	10	13	25	757
Area Operatori	33	2	1	2	2	1	2	2	4	3	2	2	2	2	2	5	9	7	1	3	5	2	1	1	1	2	99
Totale complessivo	491	21	37	36	24	23	15	16	37	32	32	27	24	32	24	53	93	51	21	19	26	28	25	17	19	36	1259

3.3.4. Cessazioni anni 2024, 2025, 2026

Il budget assunzionale generato da facoltà assunzionali ordinarie è determinato, com'è noto, sulla base del risparmio calcolato sulla base delle cessazioni dal servizio dei dipendenti per accesso al trattamento pensionistico, per altre cause (inabilità, decessi e licenziamento), nel corso dell'anno precedente a quello di riferimento.

Le previsioni della spesa di personale per il triennio in argomento sono state effettuate, ovviamente, tenendo conto delle disposizioni vigenti in materia *turnover*. Inoltre, le previsioni formulate per il calcolo dei risparmi si basano sui dati disponibili relativi all'età ed alla anzianità di servizio rilevate rispetto al personale, conteggiando, quindi, tutte le unità di personale di cui è possibile programmare la cessazione dovendosi applicare la risoluzione obbligatoria, per l'amministrazione, del rapporto di lavoro per accesso al trattamento pensionistico di vecchiaia. Al riguardo sono stati conteggiati i limiti aggiornati con l'ultimo decreto RGS / Ministero del Lavoro relativo agli adeguamenti agli incrementi della speranza di vita, nonché alla legge 30 dicembre 2024, n. 207 "*Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2025 e bilancio pluriennale per il triennio 2025-2027*" che ha, di fatto, aumentato i limiti di età pensionabile.

Il dato risultante nel PTFP 2024-2026 è stato qui implementato con il 2027 calcolando anche tutte le domande di dimissioni pervenute entro la stesura del presente documento. In generale va considerato che il dato sulle pensioni anticipate non è un elemento che può essere previsto, derivando dalle scelte soggettive degli interessati.

Considerato che si registra un'elevata età media del personale di ruolo, si prevede nei prossimi anni un grave svuotamento dell'organico amministrativo dell'Avvocatura.

Sulla base di quanto sopra esposto la stima delle facoltà assunzionali per il triennio 2025-2027 risulta essere la seguente.

Risparmi da cessazioni avvenute nell'anno 2024

I risparmi derivanti dalle cessazioni intervenute nel corso del 2024 sono stati sottoposti al controllo del competente organo di controllo con nota n. 339790 del 16 maggio 2025. Con nota n. 29887 del 20 maggio 2025 il MEF ha asseverato senza riserve sia i risparmi calcolati in base all'inquadramento professionale dei previgenti CC.NN.LL. del personale di Comparto e della Area Dirigenza FC, sia con riferimento al sistema di classificazione del personale di cui all'art. 13, comma 1, del CCNL del Comparto FC 2019-2021.

Tabella 6

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2025										
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale e per 13 mensilità	Retribuzione e totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99	4.692,00	67.710,12	25.987,14	93.697,26		0,00
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21	4.692,00	53.987,84	20.720,53	74.708,37		0,00
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione e totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	0		0,00
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 (12 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale e 12 mensilità	Tredicesima (tabellare + IVC+ altra voce retributiva fondamentale e)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	Funzionari	25.363,13	253,68	1.467,95	2.257,06	29.341,82	11.261,39	40.603,22	9	365.428,98
	Assistenti	20.884,37	208,80	1.102,55	1.849,64	24.045,36	9.228,61	33.273,97	36	1.197.862,92
	Operatori	19.847,64	198,48	1.014,88	1.755,08	22.816,08	8.756,81	31.572,90	4	126.291,60
	<i>di cui</i> (A) TOTALE Dir. I Fascia								0	0,00
<i>di cui</i> (B) TOTALE Dir. II fascia+Aree								49	1.689.583,50	
TOTALE complessivo								49	1.689.583,50	

Tabella 7

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2026										
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale e per 13 mensilità	Retribuzione e totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99	4.692,00	67.710,12	25.987,14	93.697,26	0	0,00
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21	4.692,00	53.987,84	20.720,53	74.708,37	0	0,00
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione e totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	0		0,00
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 (12 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale e 12 mensilità	Tredicesima (tabellare + IVC+ altra voce retributiva fondamentale e)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	Funzionari	25.363,13	253,68	1.467,95	2.257,06	29.341,82	11.261,39	40.603,22	3	121.809,66
	Assistenti	20.884,37	208,80	1.102,55	1.849,64	24.045,36	9.228,61	33.273,97	20	665.479,40
	Operatori	19.847,64	198,48	1.014,88	1.755,08	22.816,08	8.756,81	31.572,90	3	94.718,70
	<i>di cui</i> (A) TOTALE Dir. I Fascia								0	0,00
<i>di cui</i> (B) TOTALE Dir. II fascia+Aree								26	882.007,76	
TOTALE complessivo								26	882.007,76	

3.3.5. Assunzioni effettuate nel 2024

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

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

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

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

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

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

5 unità delle complessive 166 finanziate dal richiamato D.L. 183/2020 appartengono alla famiglia professionale funzionario tecnico-informatico e si prevede di assumerle nel 2025 mediante scorrimento della graduatoria del concorso pubblico, per titoli ed esami, per complessive n. 225 unità di personale non dirigenziale, a tempo pieno e indeterminato, Area terza, posizione economica F1, da inquadrare nei ruoli del Ministero dello sviluppo economico - profilo di funzionario informatico (codice INF), ora Ministero delle imprese e del Made in Italy - G.U. n. 104 del 31.12.2021.

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

- 5) Sono state assunte n. **21 unità** di Area Operatori mediante procedura di avviamento a selezione ai sensi dell'art. 16 della legge 28 febbraio 1987, n. 56 finanziate a valere sul D.P.C.M. 11 maggio 2023, tabella 4.
- 6) È stata assunta n. **1 unità** dirigenziale di seconda fascia attraverso lo scorrimento di una graduatoria attualmente vigente, relativa al concorso bandito dalla Corte dei conti e pubblicato nella Gazzetta Ufficiale, IV serie speciale, n. 39 del 23 maggio 2023., a valere sulla rimodulazione del D.P.C.M. del 14 maggio 2024.

3.4. STRATEGIA DI COPERTURA DEL FABBISOGNO

3.4.1. Programma assunzionale 2025-2027

Al fine di ottimizzare la gestione delle risorse umane e garantire il migliore funzionamento dei servizi, compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio, il Piano, in conformità alla disposizione normativa in materia (art. 6, comma 2, del D. Lgs. n. 165/2001 che stabilisce che *“Allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, le amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell'articolo 6-ter”*) e alle linee di indirizzo dettate con decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione dell'8 maggio 2018, si illustrano le linee e i contenuti della programmazione triennale del fabbisogno di personale dell'Avvocatura dello Stato.

Nell'effettuare la programmazione del fabbisogno si è tenuto conto:

1. degli obiettivi istituzionali dell'Avvocatura;
2. delle previsioni contenute nella sezione 2, sottosezione Performance;
3. della dotazione di personale in servizio al 1° gennaio 2025, della dinamica dei flussi di personale in entrata ed in uscita nel periodo considerato per cessazioni dal servizio e programmi di reclutamento.

Inoltre, a causa del prolungato blocco del turn over e dell'elevata età media del personale (vicina ai 56 anni) si è registrato e si registrerà anche nei prossimi anni una consistente riduzione dell'organico in servizio a causa dei pensionamenti, pertanto accanto all'esigenza di rinforzare la struttura mediante il reclutamento del personale previsto dalle norme quale incremento della dotazione organica, acquisendo, tramite appositi concorsi pubblici, personale altamente specializzato nelle materie attinenti alle attività istituzionali, permane la necessità di rimpiazzare il personale uscito e prossimo all'uscita.

3.4.2. Assunzioni programmate per l'anno 2025.

Per l'anno 2025, il programma assunzionale risulta essere il seguente:

- 1) **1 unità** di Dirigente di I fascia autorizzata dal D.L. n. 44/2023, art. 1, commi 2 e 3 (allegato 1, tabella A e B).
- 2) **8 unità** di ex Area Terza F3, attuale Area Funzionari, famiglia professionale Funzionario amministrativo, giuridico, contabile, tramite concorso unitario con Corte dei Conti pubblicato in Gazzetta Ufficiale 4ª Serie Speciale - Concorsi ed Esami n. 58 del 22 luglio 2022: di cui **6** unità a valere su risorse autorizzate da D.P.C.M. 29 marzo 2022, tabella 16 (budget 2020 – cessazioni 2019) e **2** unità a valere su risorse stanziare dall'art.1, comma 171, legge n. 160/2019.

- 3) **40 unità** di Area Funzionari tramite procedura di progressione verticale, per il passaggio dall'Area Assistenti all'Area Funzionari, ai sensi di quanto previsto dall'art. 18 C.C.N.L. Funzioni Centrali del 9 maggio 2022, di cui: 15 unità (per un importo unitario pari all'onere differenziale tra il costo di unità di Area Assistenti ed una unità di Area Funzionari) a valere su risorse da turn over, budget 2023-cessazioni 2022 e 25 unità a valere sul monte salari 2018 (come da previsione del citato C.C.N.L.).
- 4) **20 unità** di Area Assistenti, tramite procedura di progressione verticale per il passaggio dall'Area Operatori all'Area Assistenti, ai sensi di quanto previsto dall'art. 18 C.C.N.L. Funzioni Centrali del 9 maggio 2022 (per un importo unitario pari all'onere differenziale tra il costo di unità di Area Assistenti ed una unità di Area Funzionari), a valere su risorse da D.P.C.M. 11 maggio 2023.
- 5) **44 unità** di Area Funzionari, famiglia professionale funzionario amministrativo, giuridico e contabile e **5 unità** di Area Funzionari, famiglia professionale funzionario tecnico-informatico, mediante concorso pubblico o scorrimento di graduatorie vigenti o attraverso convenzioni per l'utilizzo di graduatorie di concorsi bandite da altri enti, finanziate dal D.L. 183/2020.
- 6) **30 unità** di Area Assistenti, mediante scorrimento della graduatoria del concorso unico Assistenti RIPAM già richiamato al punto 2) del paragrafo 3.3.4. (G.U. 104 - IV Serie Speciale Concorsi ed esami - del 31 dicembre 2021), così finanziate: a) n. 8 unità sul fondo ex art. 1 co. 365 L. 232/2016, come autorizzate da D.M. 24 aprile 2018; b) n. 13 unità a valere sulla legge 145/2018 art. 1 comma 318; c) n. 9 unità finanziate dalla legge n. 160/2019, art. 1, co. 171.
- 7) **15 unità** di Area Assistenti, mediante scorrimento di graduatorie di concorsi banditi da altre amministrazioni, a valere su risorse da D.P.C.M. 11 maggio 2023.
- 8) **100 unità** di Area Assistenti, autorizzate dal D.L. n. 44/2023 già citato, mediante concorso pubblico, scorrimento di graduatorie vigenti.
- 9) **9 unità** di Area Operatori, mediante procedura di reclutamento ex art. 35, comma 1, lett. b) del D.lgs. n. 165/2001 ed art. 16 della L. n. 56/1987, a valere su risorse di cui al D.P.C.M. 11 maggio 2023.
- 10) **9 unità** di dirigenti di livello non generale, tramite concorso unitario con Corte dei Conti pubblicato in Gazzetta Ufficiale 4^a Serie Speciale - Concorsi ed Esami n. 60 del 08/08/2023, a valere sugli oneri stanziati dall'art. 1 bis del D.L. 183/2020, convertito in Legge 21/2021.
- 11) **14 unità** di Area Funzionari, mediante procedura di mobilità volontaria per, a valere sulle risorse del D.P.C.M. 14 maggio 2024 come rimodulato con note DFP-0077064-P dell'11 novembre 2024 e MEF - RGS - Prot. 235805 del 13 novembre 2024 e sul budget 2024 – cessazioni 2023.

- 12) **1 dirigente** di livello dirigenziale non generale, mediante procedura di mobilità, per la sede dell'Avvocatura distrettuale dello Stato di Trento a valere sul budget 2025 – cessazioni 2024.
- 13) In ottemperanza a quanto previsto dal decreto-legge 14 marzo 2025, n. 25, recante “Disposizioni urgenti in materia di reclutamento e funzionalità delle pubbliche amministrazioni”, convertito in legge 9 maggio 2025, n. 69, per il passaggio nei ruoli del personale attualmente in posizione di comando e che abbia maturato, in tale posizione, almeno dodici mesi di servizio e conseguito una valutazione della performance pienamente favorevole. Ai sensi della normativa richiamata, tali inquadramenti avverranno, nei limiti dei posti vacanti, nell'Area funzionale e posizione economica corrispondente a quella posseduta presso le amministrazioni di provenienza e possono essere disposti anche se la vacanza sia presente in Area diversa da quella di inquadramento assicurando la necessaria neutralità finanziaria, previa rimodulazione della dotazione organica da inserire in questa sezione del Piano integrato di attività e organizzazione relativa alla programmazione triennale dei fabbisogni di personale del triennio 2025-2027.

Tanto premesso, si intende assumere mediante la prefata procedura le seguenti unità di personale attualmente in posizione di comando a valere sulla rimodulazione delle risorse da *turn over* già autorizzate e in scadenza al 31 dicembre 2025, ai sensi dell'art. 35, comma 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come espressamente previsto dalla richiamata novella normativa.

Le assunzioni previste, a titolo ricognitivo, sono le seguenti:

- **n. 5 unità** di Area Funzionari, a valere sulla rimodulazione delle risorse del D.P.C.M. 29 marzo 2022, dove attualmente residuano le risorse per 6 unità di ex Area III F3 che non prenderanno più servizio dal momento che la graduatoria del concorso con la Corte dei Conti è esaurita;
 - **n. 39 unità** di Area Assistenti, dei quali, 15 a valere sulle risorse del D.P.C.M. 29 marzo 2022 come rimodulato con note DFP-0077064-P dell'11 novembre 2024 e MEF - RGS - Prot. 235805 del 13 novembre 2024 e i restanti 24 a valere sul D.P.C.M. 29 gennaio 2025, rimodulandoli dall'attuale destinazione prevista da concorso/scorrimento graduatorie.
 - **n. 4 unità** di Area Operatori, avvalendosi della disponibilità residua del D.P.C.M. 29 gennaio 2025.
- 14) **6 unità** di Area Assistenti da assumere mediante concorso/scorrimento graduatorie/mobilità a valere sul D.P.C.M. 29 gennaio 2025.
- 15) Entro il 2025, conformemente a quanto previsto dall'articolo 18, comma 6, C.C.N.L. relativo al personale del Comparto funzioni centrali sottoscritto in data 9 maggio 2022, come modificato dall'art. 19 del succedaneo C.C.N.L. 2022-2024, in applicazione dell'art. 52, comma 1bis, penultimo periodo del D. Lgs. 165/2001 e al fin di tenere conto dell'esperienza e della professionalità maturate ed effettivamente utilizzate da questa

Amministrazione, si intende indire una ulteriore procedura di progressione verticale per il passaggio dall'Area Assistenti all'Area Funzionari per **n. 20 unità** da assumere, per un importo pari all'onere differenziale tra il costo di una unità di Area Assistenti ed una unità di Area Funzionari, nonché una procedura di progressione verticale per il passaggio dall'Area Operatori all'Area Assistenti per **n. 5 unità**, sempre per un importo pari all'onere differenziale tra il costo di una unità di Area Operatori ed una unità di Area Assistenti, avvalendosi della disponibilità residua di cui al D.P.C.M. 29 gennaio 2025 (tabella 1 - risparmi da cessazioni del personale non dirigenziale 2023), con previsione di assunzione nel 2026, per cui si è già chiesta l'autorizzazione ai competenti organi di controllo.

Ai sensi dell'articolo 1, comma 165, della legge 30 dicembre 2024, n. 207, come statuito dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 21 gennaio 2025, alle amministrazioni è data la facoltà di trattenere in servizio, previa disponibilità dell'interessato e non oltre il compimento del settantesimo anno di età, il personale dipendente nel limite del 10 per cento delle facoltà assunzionali autorizzate a legislazione vigente. Il personale interessato dall'applicazione di tale istituto per il 2025 è pari a n. 3 unità di Area Assistenti e 3 unità di Area Funzionari.

Tabella 8

QUALIFICHE	POSTI IN DOTAZIONE ORGANICA ex comma 833, art. 1, l. 207/2024	PRESENTI DI RUOLO AL 31.12.2024	COMANDATI OUT AL 31.12.2024	TOTALE POSTI VACANTI	ASSUNZIONI NEL 2025 AUTORIZZATE CON DPCM PRECEDENTI			ASSUNZIONI NEL 2025 AUTORIZZATE DA LEGGI SPECIALI		VACANZE DI ORGANICO PER IL 2025
					Assunzioni di Categorie Protette	Assunzioni da DPCM precedenti	Progressioni tra le aree da DPCM precedenti	Assunzioni previste da legge speciale	Progressioni tra le aree previste da legge speciale	
DIRIGENTI I FASCIA	2	1	0	1	0	0	0	1	0	0
DIRIGENTI II FASCIA	33	17	6	10	0	0	0	9	0	1
ELEVATE PROFESS.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FUNZIONARI	368	190	26	152	0	25	40	51	0	36
ASSISTENTI	757	536	8	213	0	60	20	130	0	3
OPERATORI	99	85	1	13	0	13	0	0	0	0
TOTALE GENERALE	1259	829	41	389	0	98	60	191	0	40

ASSUNZIONI SU BUDGET 2025 - CESSAZIONI 2024 DA AUTORIZZARE CON DPCM			Progressioni tra le aree straordinarie ex CCNL	CONTROLLO ASSUNZIONI IN ESUBERO RISPETTO ALLA D.O.	Totale unità art. 19 comma 5-bis	Totale unità art. 19 comma 6	Personale Comandato IN	CONTROLLO INCARICHI E COMANDATI IN
Assunzioni da Turnover Budget 2025 - Cessazioni 2024	Progressioni tra le aree Budget 2025 - Cessazioni 2024	Progressioni tra le aree sul "MONTE SALARI 2018"						
0	0	0		0	0			0
1	0	0		0	1			-1
0	0	0		0			0	0
0	0	0		36			25	11
0	0	0		3			52	-49
0				0			4	-4
1	0	0		39	1	0	81	-43

Tabella 9

**Assunzioni e Progressioni tra le aree da autorizzare con DPCM
su budget 2025-cessazioni 2024**

Dirigenti	FASCIA	Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	ASSUNZIONI/ PROGRESSIONI SU BUDGET 2025- CESSAZIONI 2024 Valore Indicato nella Tab. 4	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° unità per ogni tipologia)							Unità da assumere annualità 2025	Valore finanziario Unità da assumere annualità 2025	Trattamento in servizio	
				Corso-concorso SNA	Concorso pubblico	Scorrimento graduatorie	Art. 28, comma 1- ter d. lgs. 165/2001 - 30 %	Art. 28, comma 1- ter d. lgs. 165/2001 - 15 %	Incarichi dirigenziali a valere sul turnover	Mobilità da altre PPAA				
	PRIMA	93.697,26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-		
	SECONDA	74.708,37	1	0	0	0	0	0	0	0	1	74.708,37		
AREE/ CATEGORIE/ QUALIFICHE		Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	ASSUNZIONI/ PROGRESSIONI SU BUDGET 2025- CESSAZIONI 2024 Valore Indicato nella Tab. 4	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° unità per ogni tipologia)							Unità da assumere annualità 2025	Valore finanziario Unità da assumere annualità 2025	Prog. tra le aree "in deroga" a valere sul Monte Salari 2018	Trattamento in servizio
				Concorso pubblico	Scorrimento graduatorie	Stabilizzazioni	Mobilità da altre PPAA	Apprendistato	Prog. tra le aree "in deroga" previste da CCNL a valere sul turnover	Prog. tra le aree (art. 52 d. lgs. 165/2001)				
	Area EP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	
	Area EP - Progressioni tra le aree		0		0		0		0		0		0	
	Area Funzionari	40.603,22	0										0	3
	Area Funzionari - Progressioni tra aree	7.329,25	0										0	
	Area Assistenti	33.273,97	0										0	3
	Area Assistenti - Progressioni tra aree	1.701,07	0										0	
	Area Operatori	31.572,90	0										0	
	TOTALE		1								1	74.708,37	0	6

Tabella 10

Assunzioni programmate anno 2025													Trattamento in servizio			
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LE 2024	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale per 13 mensilità	Retribuzione e totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. - Valore Indicato nella Tab. 4 (con dettaglio delle assunzioni in calce alla tabella)	Unità da assumere ex lege - Valore Indicato nella Tab. 4 (con dettaglio delle assunzioni in calce alla tabella)	Unità da assumere sul budget 2025-cessazioni 2024 - Valore Indicato nella Tab. 4	TOTALE UNITA'		TOTALE ONERI ASSUNZIONALI		
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99	4.692,00	67.710,12	25.987,14	93.697,26	0	1	0	1	93.697,26			
	SECONDA	47.016,77	1.809,88	470,21	4.692,00	53.987,84	20.720,53	74.708,37	0	9	1	10	747.083,70			
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione e di posizione variabile	Retribuzione e di risultato	Retribuzione e totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. - Valore Indicato nella Tab. 4 (con dettaglio delle assunzioni in calce alla tabella)	Unità da assumere ex lege - Valore Indicato nella Tab. 4 (con dettaglio delle assunzioni in calce alla tabella)	Unità da assumere sul budget 2025-cessazioni 2024 - Valore Indicato nella Tab. 4	TOTALE UNITA'	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI	Progressioni tra le aree straordinarie previste dal CCNL su Monte Salari 2018	Trattamento in servizio	
		EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	0	0	0	0	0,00	0		
		EP (PV)							0	0	0	0	0,00	0,00	0	
		Funzionari	25.363,13	253,68	1.467,95	2.257,06	29.341,82	11.261,39	40.603,22	25	51	0	76	3.085.844,72	3	
		Funzionari (PV)							7.329,25	40	0	0	40	293.170,00	0	
		Assistenti	20.884,37	208,80	1.102,55	1.849,64	24.045,36	9.228,61	33.273,97	60	190	0	190	6.322.054,30	3	
		Assistenti (PV)							1.701,07	20	0	0	20	34.021,40	0	
		Operatori	19.847,64	198,48	1.014,88	1.755,08	22.816,08	8.756,81	31.572,90	13	0	0	13	410.447,70		
		TOTALE								158	191	1	350	10.986.319,08	6	
													DI CUI TOTALE UNITA'	DI CUI TOTALE ONERI		
												0	0,00			
												1	74.708,37			
												158	3.749.157,80			
												191	7.162.452,91			

Si prevede anche di continuare a ricorrere all'istituto dell'assegnazione temporanea, nei limiti di cui all'art. 30, comma 1-quinquies del d.lgs. n. 165/2001, come modificato dal D.L. n. 36/2022, concentrandolo tendenzialmente verso le sedi con più evidenti carenze di organico e/o in una logica sostitutiva del personale di ruolo in via di cessazione dal servizio, con una progressiva riduzione e della percentuale di comandi/distacchi in e del ricorso a tale politica assunzionale, all'esito delle auspiccate assunzioni da concorso.

3.4.3. Assunzioni programmate per l'anno 2026

Conformemente a quanto previsto dall'art. 52, comma 1 bis, del D.lgs. n. 165/2001, a seguito delle procedure di progressione programmata per il 2025 dall'Area Operatori all'Area Assistenti e dall'Area Assistenti all'Area Funzionari ai sensi dell'art. 18 C.C.N.L. Funzioni Centrali del 9 maggio 2022, (cfr. paragrafo 3.4.2), si intende assumere **20 unità** di Area Funzionari e **5 unità** di Area Assistenti.

È garantita la riserva di almeno il 50 per cento delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno, dal momento che per il 2026 si prevede di assumere ulteriori **20 unità** di Area Funzionari mediante concorsi pubblici/scorrimenti graduatorie (11 a valere sul D.L. 183/2020 e 9 a valere sul budget 2026 – cessazioni 2025) e ulteriori **34 unità** di Area Assistenti a valere sul budget 2026 – cessazioni 2025.

Si intende assumere **4 unità** di Area Operatori a valere sullo stesso budget 2026 – cessazioni 2025, mediante procedura di reclutamento ex art. 35, comma 1, lett. b) del D.Lgs. n. 165/2001 ed art. 16 della L. n.56/1987.

Tabella 11

Assunzioni programmate anno 2026													
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale per 13 mensilità	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. - totali (con dettaglio in calce alla tabella)	Unità da assumere ex lege - totali (con dettaglio in calce alla tabella)	Unità da assumere sul budget 2026-cessati 2025	TOTALE UNITA'	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
		PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99	4.692,00	67.710,12	25.987,14	93.697,26				0
SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21	4.692,00	53.987,84	20.720,53	74.708,37				0	0,00	
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione e di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione e di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. - totali (con dettaglio in calce alla tabella)	Unità da assumere ex lege - totali (con dettaglio in calce alla tabella)	Unità da assumere sul budget 2026-cessati 2025	TOTALE UNITA'	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
	EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	0				0	0,00
EP (PV)												0	0,00
Funzionari	25.363,13	253,68	1.467,95	2.257,06	29.341,82	11.261,39	40.603,22			11	9	20	812.064,40
Funzionari (PV)							7.329,25		20			20	146.585,00
Assistenti	20.884,37	208,80	1.102,55	1.849,64	24.045,36	9.228,61	33.273,97				34	34	1.131.314,98
Assistenti (PV)							1.701,07		5			5	8.505,35
Operatori	19.847,64	198,48	1.014,88	1.755,08	22.816,08	8.756,81	31.572,90				4	4	126.291,60
TOTALE									25	11	47	83	2.224.761,33
												<i>DI CUI TOTALE UNITA'</i>	<i>DI CUI TOTALE ONERI</i>
Assunzioni su BUDGET 2026 (cessazioni 2025) - Dir. I fascia												0	0,00
Assunzioni su BUDGET 2026 (cessazioni 2025) - Dir. II fascia e Aree												47	1.623.035,56
Assunzioni su budget già autorizzato da d.P.C.M.												25	155.090,35
Assunzioni ex lege												11	446.635,42

Tabella 13

Programma solo a bandire						
Dirigenti	FASCIA	Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	Unità da assumere 2026 con concorso	Unità da assumere 2027 con concorso	Valore finanziario unità da assumere	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO
						Concorso pubblico
	PRIMA	93.697,26			-	
	SECONDA	74.708,37			-	
AREE/ CATEGORIE/ QUALIFICHE						
AREE/ CATEGORIE/ QUALIFICHE		Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	Unità da assumere 2026 con concorso	Unità da assumere 2027 con concorso	Valore finanziario unità da assumere	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO
Area EP		0			-	Concorso pubblico/scorrimento graduatorie/mobilità
Area Funzionari		40.603,22	7	3	406.032,20	
Area Assistenti		33.273,97	27	15	1.397.506,74	
Area Operatori		31.572,90	3	3	189.437,40	
TOTALE			37	21	1.992.976,34	

3.4.6. Tabella costi personale comandati out

Al 31.12.2024 risultano 41 unità in comando (tra cui cinque dirigenti di seconda fascia) presso altre amministrazioni, come riportato nella tabella che segue.

Si precisa al riguardo che, nella voce “comandati out” è stata inserita anche una unità di personale dirigenziale di seconda fascia di ruolo di questa Avvocatura che è stata nominata Direttore Generale dal 20 dicembre 2024, con incarico ai sensi dall’articolo 19, comma 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e successive modifiche e integrazioni.

Tabella 14

Spesa comandati out al 31/12/2024										
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale per 13 mensilità	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2024
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99	4.692,00	67.710,12	25.987,14	93.697,26	0	-
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21	4.692,00	53.987,84	20.720,53	74.708,37	6	448.250,22
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2024
	EP	37.520,70	375,18	-	-	37.895,88	14.544,44	0	0	-
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 (12 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale 12 mensilità	Iredicesima (tabellare + IVC+ altra voce retributiva fondamentale)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2024
	Funzionari	25.363,13	253,68	1.467,95	2.257,06	29.341,82	11.261,39	40.603,22	26	1.055.683,72
	Assistenti	20.884,37	208,80	1.102,55	1.849,64	24.045,36	9.228,61	33.273,97	8	266.191,76
	Operatori	19.847,64	198,48	1.014,88	1.755,08	22.816,08	8.756,81	31.572,90	1	31.572,90
TOTALE								41	1.801.698,60	

3.4.7. Rispetto degli obblighi assunzionali nei confronti delle categorie protette e dei disabili

Con riferimento agli obblighi assunzionali nei confronti delle categorie di lavoratori individuati dalla Legge n. 68/99, l’amministrazione rispetta le quote di riserva previste dalla predetta normativa con riferimento ai datori di lavoro che occupano più di 50 dipendenti.

3.4.8. Verifica tetto massimo di spesa

All’esito delle assunzioni programmate per l’anno 2025, è salvaguardato il principio secondo cui la spesa del personale in servizio, in aggiunta alle facoltà di assunzioni previste, deve essere inferiore alla spesa potenziale massima, espressione della dotazione organica di diritto, già decurtata del valore del 25% in applicazione dell’art. 1 comma 833 della legge 207/2024.

Il relativo calcolo risulta dalla sottostante tabella.

Verifica tetto di spesa		
ANNO DELLA PROGRAMMAZIONE		
<u>2025</u>		
VALORE FINANZIARIO PRESENTI IN SERVIZIO AL 31.12.2024 - COMANDI IN - INCARICHI	+	32.543.222,81
VALORE FINANZIARIO COMANDATI OUT AL 31.12.2024	+	1.801.698,60
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI SU TURN-OVER NEL 2025	+	74.708,37
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI 2025 SU BUDGET GIÀ AUTORIZZATO DA D.P.C.M.	+	3.749.157,80
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI EX LEGE NEL 2025	+	7.162.452,91
TOTALE		45.331.240,49

	≤
VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA AL 31.12.2024	45.908.868,08

3.5. STRATEGIA DI COPERTURA DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE TOGATO

3.5.1. Introduzione

L'adeguamento del trattamento economico del personale di Magistratura ed equiparati, ai sensi dell'art. 2 della l. n. 27/1981, in applicazione dei dd.P.C.m. di concerto con i Ministri della Giustizia e dell'Economia delle Finanze adottati in data 25 gennaio e 6 agosto 2021, ha reso inevitabile non solo la ridefinizione dell'onere medio a regime, riferito ai primi dodici anni di carriera, per le qualifiche di Avvocato e Procuratore dello Stato, ma anche la rideterminazione del valore dei risparmi derivanti dalle cessazioni del personale togato nel corso dell'anno 2018, inizialmente calcolato con i parametri vigenti nel periodo 1° gennaio 2015 – 31 dicembre 2017 per effetto del d.P.C.m. 7 agosto 2015.

Posto quanto sopra, l'onere definito nel D.M. 12 luglio 2017 relativo al trattamento economico medio a regime riferito ai primi dodici anni, risulta rideterminato, per ciascuna carriera, secondo i valori, elaborati negli allegati prospetti, evidenziati nel seguente schema riepilogativo in riferimento all'anno 2022.

3.5.2. Dotazione organica – valore finanziario

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

- legge 3 aprile 1979, n. 103 “modifiche dell'ordinamento dell'Avvocatura dello Stato” in virtù della quale la dotazione organica dell'Avvocatura dello Stato è composta da n. 1 Avvocato generale, n. 259 Avvocati dello Stato, n. 50 Procuratori dello Stato;
- legge 3 gennaio 1991, n. 3 “Misure urgenti relative all'Avvocatura dello Stato” (G.U. n. 5 del 7 gennaio 1991, Serie Generale), in forza della quale le dotazioni organiche degli avvocati dello Stato e dei procuratori dello Stato sono aumentate rispettivamente di quaranta e di venti unità;
- legge 26 febbraio 2004, n. 45 “Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 24 dicembre 2003, n. 354, recante disposizioni urgenti per il funzionamento dei tribunali delle acque, nonché interventi per l'amministrazione della giustizia”, in virtù del cui art. 6 bis “nell'ordinamento dell'Avvocatura dello Stato è istituito il posto di avvocato generale aggiunto, parificato a ogni effetto giuridico ed economico a quello del presidente aggiunto della Corte suprema di cassazione. È contestualmente soppresso un posto di vice avvocato generale. La tabella A allegata alla legge 3 aprile 1979, n. 103, e successive modificazioni, è conformemente modificata. L'Avvocato generale aggiunto sostituisce, nei casi di assenza o impedimento, l'Avvocato generale dello Stato e lo coadiuva nei compiti affidatigli...”;
- legge del 27 dicembre 2017, n. 205, art. 1, comma 485 “Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2018 e bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020, in forza della quale “Al fine di assicurare all'Avvocatura dello Stato l'espletamento dei compiti ad essa assegnati dalla

legge, le dotazioni organiche degli avvocati dello Stato e dei procuratori dello Stato sono aumentate, rispettivamente, di venti unità”;

- legge 30 dicembre 2018, n. 145, art. 1, comma 319 “Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2019 e bilancio pluriennale per il triennio 2019-2021”, in virtù della quale “al fine di assicurare lo svolgimento dei compiti assegnati dalla legge all’Avvocatura dello Stato, le dotazioni organiche degli avvocati dello Stato e dei procuratori dello Stato sono aumentate, rispettivamente, di dieci unità. La tabella A di cui alla legge 3 aprile 1979, n. 103, è conseguentemente modificata”;

- legge 27 dicembre 2019, n. 160, art. 1, comma 170 “Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2020 e bilancio pluriennale per il triennio 2020-2022”, con la quale “la dotazione organica del personale togato dell’Avvocatura dello Stato è aumentata di quindici unità. La tabella A di cui alla legge 3 aprile 1979, n.103, è conseguentemente modificata”.

Di talché la dotazione organica di diritto attuale è la seguente:

Avvocato generale 1

Avvocato generale aggiunto 1

Avvocati dello Stato 343

Procuratori dello Stato 100

Totale 445

Il relativo valore finanziario della dotazione organica di diritto, che costituisce il costo potenziale massimo del personale risulta essere:

Tabella 15 – Valore finanziario dotazione organica di diritto

QUALIFICHE	Totale annuo pro-capite lordo stato (media primi 12 anni)	dotazione organica	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
PROCURATORI	124.394,36	100	12.439.435,67
AVVOCATI	185.914,14	345	64.140.378,59
TOTALE		445	76.579.814,25

L'onere relativo al trattamento economico medio a regime riferito ai primi dodici anni di carriera, come definito nel D.M. 12 luglio 2017 con riferimento agli oneri assunzionali a regime, risulta rideterminato, per ciascuna carriera, secondo i valori, elaborati negli allegati prospetti, in riferimento all'anno 2025.

3.5.3. Costo del personale in servizio alla data del 31.12.2024

Il trattamento economico medio per l'anno 2025 di un procuratore dello Stato è pari ad euro 124.394,36, mentre il trattamento economico medio per l'anno 2025 di un avvocato dello Stato è pari ad euro 185.914,14.

La dotazione organica di fatto al 31.12.2024 risulta essere la seguente:

Avvocato generale 1

Avvocato generale aggiunto 1

Avvocati dello Stato 317

Procuratori dello Stato 65

Totale 382

Il relativo costo è così determinato:

Tabella 16 – Costo del personale in servizio al 31.12.2024

QUALIFICHE	Totale annuo pro-capite lordo stato (media primi 12 anni)	presenti in servizio al 31.12.2024	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
PROCURATORI	124.394,36	65	8.085.633,18
AVVOCATI	185.914,14	317	58.934.782,64
TOTALE		382	67.020.415,83

3.5.4. Cessazioni 2024, 2025, 2026

Il budget assunzionale generato da facoltà assunzionali ordinarie è determinato, com'è noto, sulla base del risparmio calcolato sulla base delle cessazioni dal servizio del personale per accesso al trattamento pensionistico, per altre cause (inabilità, decessi), nel corso dell'anno precedente a quello di riferimento.

Cessazioni 2024

I risparmi derivanti dalle cessazioni intervenute nel corso del 2024 sono stati asseverati dal competente organo di controllo con nota n. 21485 dell'11 aprile 2025 in forza del quale il MEF ha asseverato il computo dei risparmi da cessazione del personale togato, per complessivi € 3.964.076,66.

Tabella 17 – Risparmi asseverati da cessazioni anno 2024

data cessazione	motivo cessazione	class e	scatti	stip. tabellare	IIS	indennità giudiziaria	tred. Stip	tredic. IIS	tredic. esima	totale lordo dipendente	oneri stip	oneri IIS	oneri indennità	tredicesima quota tab	tredic. Quota ISS	totale lordo stato cessazioni
01/01/2024	pensione	IV	8-20	192.837,36 €	16.099,08 €	15.454,68 €	16.069,78 €	1.341,59 €	17.411,37 €	241.802,49 €	74.010,98 €	5.813,38 €	5.053,68 €	6.167,58 €	484,45 €	333.332,56 €
01/06/2024	pensione	AGA	8-32	254.198,04 €	929,79 €	- €	- €	- €	- €	255.127,83 €	97.561,21 €	335,75 €	- €	- €	- €	353.024,79 €
01/07/2024	pensione	IV	8-21	196.051,32 €	16.099,08 €	15.454,68 €	16.337,61 €	1.341,59 €	17.679,20 €	245.284,28 €	75.244,50 €	5.813,38 €	5.053,68 €	6.270,37 €	484,45 €	338.150,66 €
01/08/2024	pensione	IV	8-15	176.767,20 €	16.099,08 €	15.454,68 €	14.730,60 €	1.341,59 €	16.072,19 €	224.393,15 €	67.843,25 €	5.813,38 €	5.053,68 €	5.653,60 €	484,45 €	309.241,51 €
02/09/2024	passaggio	I	6	78.782,64 €	14.331,84 €	15.454,68 €	6.565,22 €	1.194,32 €	7.759,54 €	116.328,70 €	30.236,78 €	5.175,23 €	5.053,68 €	2.519,73 €	431,27 €	159.745,39 €
02/09/2024	passaggio	P II	2	46.748,16 €	13.343,16 €	15.454,68 €	3.895,68 €	1.111,93 €	5.007,61 €	80.553,61 €	17.941,94 €	4.818,22 €	5.053,68 €	1.495,16 €	401,52 €	110.264,13 €
02/09/2024	passaggio	P II	2	46.748,16 €	13.343,16 €	15.454,68 €	3.895,68 €	1.111,93 €	5.007,61 €	80.553,61 €	17.941,94 €	4.818,22 €	5.053,68 €	1.495,16 €	401,52 €	110.264,13 €
02/09/2024	passaggio	P II	2	46.748,16 €	13.343,16 €	15.454,68 €	3.895,68 €	1.111,93 €	5.007,61 €	80.553,61 €	17.941,94 €	4.818,22 €	5.053,68 €	1.495,16 €	401,52 €	110.264,13 €
02/09/2024	passaggio	P II	2	46.748,16 €	13.343,16 €	15.454,68 €	3.895,68 €	1.111,93 €	5.007,61 €	80.553,61 €	17.941,94 €	4.818,22 €	5.053,68 €	1.495,16 €	401,52 €	110.264,13 €
03/09/2024	passaggio	P II	2	46.748,16 €	13.343,16 €	15.454,68 €	3.895,68 €	1.111,93 €	5.007,61 €	80.553,61 €	17.941,94 €	4.818,22 €	5.053,68 €	1.495,16 €	401,52 €	110.264,13 €
05/10/2024	pensione	IV	8-14	173.553,60 €	16.099,08 €	15.454,68 €	14.462,80 €	1.341,59 €	15.804,39 €	220.911,75 €	66.609,87 €	5.813,38 €	5.053,68 €	5.550,82 €	484,45 €	304.423,95 €
06/11/2024	pensione	IV	8-21	196.051,32 €	16.099,08 €	15.454,68 €	16.337,61 €	1.341,59 €	17.679,20 €	245.284,28 €	75.244,50 €	5.813,38 €	5.053,68 €	6.270,37 €	484,45 €	338.150,66 €
09/11/2024	pensione	8-23	202.479,24 €	16.099,08 €	15.454,68 €	16.873,27 €	1.341,59 €	18.214,86 €		252.247,86 €	77.711,53 €	5.813,38 €	5.053,68 €	6.475,96 €	484,45 €	347.786,86 €
11/11/2024	passaggio	PI	0	29.751,48 €	12.610,92 €	15.454,68 €	2.479,29 €	1.050,91 €	3.530,20 €	61.347,28 €	11.418,62 €	4.553,80 €	5.053,68 €	951,55 €	379,48 €	83.704,41 €
11/11/2024	passaggio	PI	0	29.751,48 €	12.610,92 €	15.454,68 €	2.479,29 €	1.050,91 €	3.530,20 €	61.347,28 €	11.418,62 €	4.553,80 €	5.053,68 €	951,55 €	379,48 €	83.704,41 €
11/11/2024	passaggio	PI	0	29.751,48 €	12.610,92 €	15.454,68 €	2.479,29 €	1.050,91 €	3.530,20 €	61.347,28 €	11.418,62 €	4.553,80 €	5.053,68 €	951,55 €	379,48 €	83.704,41 €
11/11/2024	passaggio	PI	0	29.751,48 €	12.610,92 €	15.454,68 €	2.479,29 €	1.050,91 €	3.530,20 €	61.347,28 €	11.418,62 €	4.553,80 €	5.053,68 €	951,55 €	379,48 €	83.704,41 €
11/11/2024	passaggio	PI	0	29.751,48 €	12.610,92 €	15.454,68 €	2.479,29 €	1.050,91 €	3.530,20 €	61.347,28 €	11.418,62 €	4.553,80 €	5.053,68 €	951,55 €	379,48 €	83.704,41 €
11/11/2024	passaggio	PI	0	29.751,48 €	12.610,92 €	15.454,68 €	2.479,29 €	1.050,91 €	3.530,20 €	61.347,28 €	11.418,62 €	4.553,80 €	5.053,68 €	951,55 €	379,48 €	83.704,41 €
18/12/2024	pensione	IV	8-22	199.265,28 €	16.099,08 €	15.454,68 €	16.605,44 €	1.341,59 €	17.947,03 €	248.766,07 €	76.478,01 €	5.813,38 €	5.053,68 €	6.373,17 €	484,45 €	342.968,76 €
3.964.076,66 €																

Cessazioni anni 2025 e 2026

Con riferimento alle previsioni 2025 e 2026, nel 2025 si prevede che cesseranno dal servizio per limiti di età undici avvocati dello Stato e si è dimesso con decorrenza 3 maggio 2025 un procuratore dello Stato, mentre, nel 2026 si prevede che cesseranno dal servizio per limiti di età nove avvocati dello Stato. In relazione a tali anni il calcolo delle cessazioni verrà effettuato nel presente piano in considerazione del costo medio riferito ai primi 12 anni di carriera non essendo possibile ad oggi il calcolo dei risparmi effettivi, nei prossimi aggiornamenti del Piano, ad asseverazione avvenuta, sarà indicato l'ammontare effettivo dei relativi risparmi.

Tabella 17 – Risparmi da cessazioni anno 2025

QUALIFICHE	Totale annuo pro-capite lordo stato (media primi 12 anni)	cessazioni 2025	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
PROCURATORI	124.394,36	1	124.394,36
AVVOCATI	185.914,14	11	2.045.055,55
TOTALE		12	2.169.449,91

Tabella 18 – Risparmi da cessazioni anno 2026

QUALIFICHE	Totale annuo pro-capite lordo stato (media primi 12 anni)	cessazioni 2026	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
PROCURATORI	124.394,36	0	
AVVOCATI	185.914,14	9	1.673.227,27
TOTALE		9	1.673.227,27

3.5.5. Programma assunzionale 2026-2027

Nel corso del 2025 sarà bandito un concorso a 7 posti di procuratore dello Stato, che saranno assunti nel 2026, autorizzati con risorse a valere sulla ulteriore disponibilità residua del budget 2024, di cui al D.P.C.M. 31 luglio 2024. Si riporta pertanto la sola tabella assunzionale dell'anno 2026.

QUALIFICHE	Totale annuo pro-capite lordo stato (media primi 12 anni)			Totale unità da assumere sul budgets 2024	Totale unità da assumere ex lege	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
PROCURATORI	124.394,36			7		870.760,50
						-
						-
						-
						-
AVVOCATI	185.914,14			0		-
						-
						-
						-
						-
TOTALE		0	0	7	0	870.760,50

3.6. FORMAZIONE

3.6.1. La Direttiva 14 gennaio 2025 del Ministro per la pubblica amministrazione

Nella Direttiva 14 gennaio 2025 del Ministro per la pubblica amministrazione, avente per oggetto “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”, si afferma che “*La promozione della formazione costituisce uno specifico obiettivo di performance di ciascun dirigente che deve assicurare la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative, in modo da garantire il conseguimento dell’obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue, a partire dal 2025, non inferiore a 40, pari ad una settimana di formazione per anno*” e che “*A livello organizzativo, il rafforzamento delle politiche di formazione passa, innanzi tutto, attraverso il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PLAO), per tutte le amministrazioni tenute ad adottarlo.*”

La Direttiva esplicita le finalità e gli obiettivi strategici della formazione che devono ispirare l’azione delle amministrazioni pubbliche e promuove l’accesso alle opportunità formative promosse dal Dipartimento della funzione pubblica e dal sistema di enti pubblici preposti all’erogazione della formazione.

Inoltre, richiama le disposizioni normative (decreti legislativi n. 165/2001 e n. 150/2009) in quanto le stesse chiariscono che il raggiungimento, da parte delle amministrazioni, degli obiettivi delle politiche formative è un ambito necessariamente monitorato dal SMVP e osserva come la formazione e lo sviluppo delle competenze del personale pubblico siano state pensate, di volta in volta, come imprescindibili azioni di accompagnamento e promozione di specifici processi di riforma e di innovazione, dai quali si attendevano significativi elementi di discontinuità in termini di *performance* pubbliche.

Ne consegue che tutta la formazione del personale delle pubbliche amministrazioni promossa dal PNRR e funzionale alla sua attuazione, benché non resa obbligatoria da specifiche norme, deve essere intesa come “necessaria”, ovvero indispensabile per il conseguimento di *milestone* e *target*.

La formazione del personale costituisce, quindi, nella prospettiva del PIAO (e non solo), una delle determinanti della creazione di valore pubblico e deve essere progettata ed erogata in modo sistematico, con un orizzonte temporale che travalichi il breve termine e con l’obiettivo di determinare un impatto interno, sulle persone e le amministrazioni, e un impatto esterno alle amministrazioni.

La strategia di crescita e sviluppo del capitale umano delle amministrazioni pubbliche nella prospettiva del rafforzamento della capacità amministrativa – e, quindi, nella generazione di valore pubblico **può essere declinata attorno a cinque principali aree di competenza**, comuni a tutte le amministrazioni:

a) le competenze di **leadership** e le **soft skill**, necessarie per guidare e accompagnare le persone nei processi di cambiamento associati alle diverse transizioni in atto;

b) le competenze per l’attuazione delle transizioni **amministrativa, digitale ed ecologica** e di quelle che caratterizzano i processi di innovazione e, più in generale, di modernizzazione attivati dal PNRR;

c) **le competenze relative ai valori e ai principi che contraddistinguono il sistema culturale di pubbliche amministrazioni** moderne improntate all’inclusione, all’etica, all’integrità, alla sicurezza e alla trasparenza.

Lo sviluppo delle competenze di tutto il personale pubblico relative alle aree strategiche del PNRR deve diventare un obiettivo comune di tutte le amministrazioni: la formazione è, quindi, una formazione **“obbligatoria”**, non perché “prescritta” da specifiche disposizioni normative – che pure riguardano alcuni ambiti – ma in quanto **“necessaria”** affinché ciascun dipendente accetti e faccia propri gli obiettivi, gli strumenti e le azioni di cambiamento e in modo da diventare a sua volta promotore di innovazione.

Si rappresenta, di seguito, estratta dalla Direttiva 14/1/2025, la TAVOLA 1 – *Ruoli e profili di responsabilità in materia di programmazione, organizzazione, erogazione e fruizione della formazione*

SOGGETTI	RUOLO, ATTIVITÀ E PROFILI DI RESPONSABILITÀ
<p>Amministrazioni pubbliche di cui all’art. 1, c. 2, del d.lgs. n. 165/2001</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definiscono, nel PIAO (ove previsto, ovvero in altro documento di programmazione), politiche e programmi formativi per l’attuazione dei principi e degli obiettivi del PNRR in materia di formazione, delle norme e degli atti di indirizzo emanati dal Ministro per la pubblica amministrazione, in coerenza con la propria missione istituzionale e con i propri fabbisogni, riportando per ciascuno degli interventi formativi previsti le informazioni minime di cui al successivo par. 6 • Sono collettivamente responsabili del conseguimento dei <i>target</i> PNRR in materia di formazione • Assegnano a ciascun dirigente, quale obiettivo annuale di <i>performance</i>, la formazione per 40 ore/anno, a partire dal 2025, prioritariamente sui temi della <i>leadership</i> e delle <i>soft skills</i> • Promuovono la formazione dei propri dipendenti (obiettivo di 40 ore/anno, a partire dal 2025) • Si registrano sulla Piattaforma <i>Syllabus</i> e abilitano tutti i dipendenti alla fruizione corsi • Attivano ulteriori interventi formativi a valere sulle proprie risorse e/o sui finanziamenti del PNRR, ricorrendo a soggetti istituzionali o ad operatori di mercato • Monitorano e rendicontano l’attuazione dei programmi formativi e ne valutano risultati e impatti in termini di crescita delle persone, <i>performance</i> individuale e organizzativa e valore pubblico
<p>Dipartimento della funzione pubblica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mette a disposizione di tutti i dipendenti percorsi formativi per lo sviluppo delle competenze sulle cinque aree strategiche di sviluppo del capitale umano (<i>leadership</i>, competenze manageriali e <i>soft skills</i> di dirigenti e dipendenti; transizione amministrativa; transizione

SOGGETTI	RUOLO, ATTIVITÀ E PROFILI DI RESPONSABILITÀ
	<p>digitale; transizione ecologica; valori e principi delle amministrazioni pubbliche)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finanzia programmi formativi delle amministrazioni, non sovrapponibili all'offerta Syllabus • Supporta l'accesso dei dipendenti pubblici a percorsi formativi universitari (PA 110 e lode)
<p>Responsabili della gestione delle risorse umane (e della formazione)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrono alla definizione dei programmi formativi della propria amministrazione • Promuovono e attuano interventi formativi in modo da conseguire gli obiettivi programmati nel PIAO o in altro documento di programmazione (responsabilità dirigenziale ai sensi dell'art. 21 del d.lgs. n.165 del 2001) • Abilitano il personale, direttamente o tramite un proprio delegato, ai percorsi formativi disponibili sulla piattaforma <i>Syllabus</i> e ne promuovono e monitorano la fruizione nei tempi programmati e, in ogni caso, in coerenza con le esigenze funzionali all'attuazione del PNRR • Sono responsabili del conseguimento degli obiettivi formativi generali e specifici dell'amministrazione e ne rendicontano i risultati
<p>Dirigenti pubblici</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguono l'obiettivo di <i>performance</i> individuale in materia di formazione. Il mancato conseguimento incide sulla corresponsione del trattamento accessorio collegato ai risultati • Assegnano ai propri dipendenti, a partire dalla definizione di piani formativi individuali, obiettivi di <i>performance</i> in materia di formazione (40 ore/anno, a partire dal 2025) sui temi della formazione obbligatoria, <i>soft skills</i> e competenze necessarie per l'attuazione del PNRR • Operano per rendere pienamente compatibile la formazione del personale con l'attività lavorativa • Promuovono e monitorano la fruizione dei percorsi formativi nei tempi programmati
<p>Dipendenti pubblici</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esercitano il proprio diritto/dovere alla formazione, dimostrando un atteggiamento positivo e proattivo rispetto allo sviluppo delle competenze e all'auto-apprendimento • Esprimono al dirigente di riferimento il proprio fabbisogno formativo e concordano piani formativi individuali • Conseguono l'obiettivo di <i>performance</i> individuale in materia di formazione, partecipano alle attività formative assegnate con impegno e diligenza, completandole entro i termini previsti e conseguendo risultati positivi in termini di competenza e livello di padronanza (superamento del test postformazione, ove previsto). Il mancato conseguimento incide sulla corresponsione del trattamento accessorio collegato ai risultati

SOGGETTI	RUOLO, ATTIVITÀ E PROFILI DI RESPONSABILITÀ
Organismi indipendenti di valutazione /nuclei di valutazione	<ul style="list-style-type: none">• Accertano il raggiungimento degli obiettivi delle politiche e dei programmi formativi delle amministrazioni e, in particolare, il conseguimento degli obiettivi formativi di dirigenti e dipendenti inseriti nei rispettivi piani della <i>performance</i>

3.6.2. Modalità di conseguimento degli obiettivi di formazione indicati dalla Direttiva 14 gennaio 2025

Secondo quanto indicato dalla Direttiva 14 gennaio 2025, l'Avvocatura dello Stato, già registrata sulla piattaforma *Syllabus*:

- **abilita tutti i dipendenti** alla fruizione dei corsi sulla predetta piattaforma *Syllabus* e, **necessariamente, il personale neoassunto**;
- **asigna ai propri dipendenti, secondo i piani definiti dai dirigenti, i percorsi formativi pubblicati sulla piattaforma *Syllabus*** – relativi alle aree di competenze esemplificate nel par. 4 della Direttiva. In particolare, ai fini dell'assolvimento di obblighi in materia di formazione e sviluppo delle competenze, i dirigenti assegnano necessariamente ai propri dipendenti i percorsi formativi sui temi richiamati dalle norme indicate nel par. 2 della Direttiva e gli altri finalizzati al conseguimento delle priorità di sviluppo del capitale umano
- **asigna ai propri dirigenti la formazione sui temi della *leadership*, sulle competenze manageriali e sulle *soft skills***, secondo quanto previsto dalla Direttiva del Ministro della pubblica amministrazione del 28 novembre 2023. Destinatari della formazione sono, prioritariamente, i responsabili delle risorse umane, tutti i dirigenti e i componenti degli Organismi indipendenti di valutazione;
- **promuove la formazione per lo sviluppo delle competenze digitali**, abilitando i dipendenti alla fruizione della formazione sulla piattaforma *Syllabus* secondo le modalità, i termini e i tempi previsti dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023;
- **promuove la formazione sui temi dell'etica e del contrasto alla violenza contro le donne**, abilitando i dipendenti alla fruizione della formazione sulla piattaforma *Syllabus*, in attuazione di quanto previsto dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 29 novembre 2023;
- **promuove la formazione sul lavoro agile** quale presupposto per la sottoscrizione di nuovi accordi individuali di lavoro agile tenendo conto del fatto che le competenze individuali dei dirigenti e dei dipendenti costituiscono uno dei fattori abilitanti per l'attuazione di tale modalità di lavoro in maniera efficace e performante.

3.6.3. Formazione dirigenziale

Il primo nucleo di dirigenti dell'Avvocatura dello Stato, assunto tra la fine del 2021 e l'inizio del 2022, ha completato la formazione iniziale, ai sensi dell'art. 6 d.P.R. 24/09/2004, n. 272, presso la Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

I suddetti dirigenti hanno, successivamente, aderito alle proposte dell'offerta formativa della SNA, nell'ambito della c.d. "Formazione continua".

Per i neo-dirigenti che saranno assunti tramite pubblico concorso indetto con bando pubblicato sulla G.U. 4° Serie Speciale – Concorsi ed Esami n. 60 in data 8 agosto 2023, saranno previsti percorsi formativi secondo le modalità individuate dal relativo bando di concorso.

Per tutti i dirigenti è prevista la partecipazione ad iniziative formative volte a rafforzare le competenze trasversali o *soft skills*, le competenze relative alla valutazione della *performance*, alla gestione dei progetti e dei finanziamenti nonché le competenze abilitanti processi di transizione digitale, ecologica e amministrativa. Tali attività formative prevedono un impegno di almeno 40 ore annue, nei limiti delle risorse disponibili.

È prevista, altresì, la partecipazione ad iniziative formative su tematiche di rilievo per lo sviluppo individuale e professionale.

3.6.4. Formazione personale non dirigente

I dipendenti esprimono al dirigente di riferimento il proprio fabbisogno formativo e concordano piani formativi individuali; i dirigenti assegnano ai propri dipendenti, a partire dalla definizione di piani formativi individuali, obiettivi di *performance* in materia di formazione (40 ore/anno, a partire dal 2025) sui temi della formazione obbligatoria, *soft skills* e ulteriori competenze necessarie.

In coerenza con gli obiettivi della Direttiva innanzi descritti, i dirigenti definiscono i piani formativi per il personale neoassunto, con particolare riguardo ai neo-funzionari, mirati all'acquisizione delle competenze professionali e degli strumenti operativi connessi alle mansioni specifiche e orientati all'affiancamento del personale prossimo al pensionamento e alla rotazione ordinaria, al fine di garantire la continuità dell'azione amministrativa.

Per la formazione in questione i dirigenti si avvalgono dell'offerta formativa indicata dal par. 5 della Direttiva 14/01/2025; valutano, altresì, l'offerta formativa relativa al Progetto Valore PA, finanziato annualmente dall'INPS e realizzato su base territoriale dalle Università aderenti al progetto.

Ciascun dipendente partecipa a corsi formativi tesi a sviluppare le competenze tecniche e le competenze trasversali nonché a consolidare o a sviluppare competenze connesse all'utilizzo in sicurezza di strumenti tecnologici. È prevista, altresì, la partecipazione a percorsi formativi relativi a tematiche connesse ai processi di transizione digitale, ecologica e amministrativa. Tali attività formative prevedono un impegno non inferiore alle 40 ore annue, nei limiti delle risorse

disponibili e con particolare riferimento al personale appartenente all'Area Assistenti e all'Area Funzionari.

3.6.5. Formazione inerente alla prevenzione della corruzione

I fabbisogni formativi sono individuati dal RPCT in raccordo con i dirigenti responsabili delle risorse umane; il personale da inserire nei percorsi formativi è individuato dal responsabile della prevenzione, tenendo presenti il ruolo affidato a ciascun soggetto e le aree a maggior rischio di corruzione individuate nel PTPCT, anche al fine di realizzare la rotazione del personale.

L'Avvocatura dello Stato si avvale dell'offerta formativa della SNA (Scuola Nazionale dell'Amministrazione).

Il programma delle attività formative in materia di etica, integrità ed altre tematiche inerenti ai rischi corruttivi è illustrato nella Sezione Prevenzione della corruzione, g) Formazione.

SEZIONE 4. MONITORAGGIO

1. MONITORAGGIO VALORE PUBBLICO E PERFORMANCE

1.1. La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso e delle strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato è effettuata dall'Organismo indipendente di valutazione secondo il vigente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* delle strutture e del personale dirigente e non dirigente dell'Avvocatura dello Stato ed è attuata attraverso la verifica del raggiungimento dei valori di risultato previsti dalla Sezione del PIAO inerente alla *performance*.

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

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

Consiste nella rilevazione del grado di realizzazione di obiettivi di funzionamento, di miglioramento organizzativo e di elevazione degli standard di qualità, efficienza ed efficacia dell'intera Amministrazione, che hanno un orizzonte temporale pluriennale, enunciati nella Sezione del PIAO inerente alla *performance*.

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

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

Rappresenta il risultato dell'attività realizzata da ciascuna struttura organizzativa dirigenziale in obiettivi operativi pluriennali, coerenti con il quadro di riferimento nel quale l'amministrazione è chiamata ad agire, per i quali il PIAO stabilisce i risultati attesi per l'anno di rilevazione (ivi inclusa l'attuazione di misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza) allo scopo di consentire il controllo della gestione e favorire il miglioramento organizzativo.

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

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

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

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

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

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

La valutazione della *performance* organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso è data dalla media dei risultati delle singole strutture sugli obiettivi o progetti o programmi comuni nonché dai risultati di obiettivi di funzionamento, di miglioramento organizzativo e di elevazione degli standard di qualità, efficienza ed efficacia dell'intera Amministrazione.

1.2. I sistemi e la periodicità dei monitoraggi

Il monitoraggio per la verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi viene eseguita con la periodicità stabilita dal SMVP (in fase intermedia e al termine del ciclo).

La misurazione di ciascun obiettivo è possibile grazie all'utilizzo di indicatori (grandezze espresse sotto forma di valore assoluto o di rapporto, in grado di individuare il risultato raggiunto) e di *target* (valori che indicano il risultato atteso).

Gli indicatori possono attenersi a:

- stato delle risorse (umane, economico-finanziarie, strumentali)
- efficacia o efficienza (capacità di utilizzare le risorse o adeguatezza dell'*output* erogato)
- impatto (effetto atteso o generato da una politica o da un servizio sui destinatari).

Ai fini della misurazione sono utilizzati quali fonti: il Sistema informativo gestionale interno; il Sistema SICOGE-InIT; la somministrazione di questionari; la produzione interna di provvedimenti amministrativi.

Le informazioni e i dati desumibili dal Sistema informativo gestionale interno sono elaborati dalla *Direzione generale per le risorse finanziarie, contratti e sistemi informativi*, Ufficio II – risorse informatiche e statistica; le informazioni e i dati desumibili dai sistemi della Ragioneria generale dello Stato sono elaborati dalla *Direzione generale per le risorse finanziarie, contratti e sistemi informativi*, Ufficio I bilancio e liquidazione; la raccolta di tutte le informazioni e dei dati occorrenti per verificare l'andamento delle attività e i risultati raggiunti è svolta dalla *Direzione generale per le risorse umane, per la formazione e affari generali*, Ufficio III – affari generali, formazione, *performance*, anche ricorrendo ad interrogazioni e somministrazione di questionari in fase intermedia e al termine del ciclo.

Le risultanze dell'attività di misurazione e valutazione eseguita dall'Organismo indipendente di valutazione e i risultati della valutazione della *performance* organizzativa sono rappresentati in documenti messi a disposizione di tutta la struttura amministrativa.

Entro il 30 giugno di ogni anno l'Avvocato Generale approva la Relazione sulla *performance* relativa all'anno precedente.

2. MONITORAGGIO MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E MONITORAGGIO OBBLIGHI DI TRASPARENZA

2.1. Il monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione

Il monitoraggio della sezione del PIAO relativa alla prevenzione della corruzione consiste nell'acquisire periodicamente le informazioni necessarie al RPCT per la verifica della regolare attuazione delle misure di prevenzione da parte degli organi o delle strutture amministrative individuate quali responsabili delle misure stesse.

Il monitoraggio, di norma:

- È demandato ai referenti della prevenzione della corruzione;
- È semestrale e viene richiesto prevalentemente alle date del 15 gennaio e del 15 luglio di ogni anno, salvo diversa periodicità o scadenza indicata in relazione alla specifica misura;
- È eseguito mediante la compilazione di un questionario sulla base delle cui risultanze è possibile attribuire il valore all'indicatore assegnato a ciascuna misura;
- Si avvale delle risultanze del monitoraggio di alcuni tra gli indicatori di *performance*, ad esempio gli indicatori relativi alla digitalizzazione;
- Si avvale, inoltre, delle risultanze del monitoraggio di obiettivi mirati alla specifica implementazione delle misure di prevenzione della corruzione e di attuazione degli obblighi di pubblicazione.

Il monitoraggio può essere preceduto da sessioni informative dedicate ai referenti della prevenzione della corruzione, nelle quali sono loro illustrate – da parte del RPCT e dalla struttura di supporto – le modalità di esecuzione delle verifiche di competenza.

L'esito dei monitoraggi è valutato dal RPCT sia ai fini della redazione della Relazione annuale di cui all'art. 1, comma 14, l. n. 190/2012, sia ai fini di eventuali correttivi alle misure e alle strategie del PTPCT, secondo una logica sequenziale e ciclica che favorisca il continuo miglioramento del processo di gestione del rischio.

Per ciascuna delle misure di prevenzione, generale o specifica, illustrate dettagliatamente negli Allegati 2, 3 e 4 al presente Piano, sono indicati i seguenti elementi:

- Codice Misura
- Area di rischio
- Processi interessati
- Descrizione misura
- Tipo misura
- Fasi per l'attuazione
- Tempi di realizzazione
- Organo di vertice o dirigenziale preposto
- Ufficio amministrativo responsabile/istruttore
- Indicatori di monitoraggio

- Periodicità verifica
- Modalità svolgimento verifica
- Soggetto titolare della verifica
- *Target 2024*
- Data della verifica assunta a riferimento per il valore a consuntivo
- Valore riscontrato a consuntivo
- *Target 2025*
- Scadenza verifica successiva

2.2. Il monitoraggio degli obblighi di pubblicazione

Il monitoraggio delle pubblicazioni è svolto di norma semestralmente dal RPCT con il supporto dell'Ufficio III della *Direzione generale per le risorse umane, per la formazione e affari generali*.

In caso di dati non pervenuti o pervenuti non coerenti o incompleti, l'Ufficio III affari generali, formazione, *performance*, su impulso del Responsabile della trasparenza, ne richiede la trasmissione o la rettifica ai dirigenti o ai funzionari responsabili.

Ulteriore verifica sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione avviene annualmente in occasione della pubblicazione da parte dell'Autorità Nazionale Anticorruzione della delibera per le Attestazioni degli OIV, o strutture con funzioni analoghe, preordinata tra l'altro all'attività di vigilanza che l'Autorità medesima intende effettuare nel corso dell'anno anche a seguito dell'analisi degli esiti delle predette attestazioni.

Data la complessità di gestione dell'ingente flusso dei dati e delle scadenze per le pubblicazioni, sarebbero necessarie soluzioni organizzative a supporto della gestione della "trasparenza", quali la realizzazione di un sistema informatizzato che consenta l'acquisizione e l'archiviazione dei dati trasmessi per la pubblicazione o la loro diretta pubblicazione e che conservi la "memoria" delle trasmissioni, permettendo di fissarne la cronologia e di ricostruire eventuali inadempienze o criticità.

Nell'Allegato 5_PIAO 2025-2027_Sezione_Prevenzione della Corruzione e Trasparenza_Obblighi di pubblicazione della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito Istituzionale, sono indicati – per ciascun obbligo di pubblicazione - i seguenti elementi:

- Denominazione sotto-sezione livello 1
- Denominazione sotto-sezione livello 2 (tipologie di dati)
- Riferimento normativo
- Denominazione del singolo obbligo/dati da pubblicare
- Contenuti dell'obbligo/dati da pubblicare
- Responsabile dell'elaborazione/trasmissione dei dati
- Aggiornamento previsto dal d.lgs. 33/2013 (o da altra fonte legislativa)
- Comunicazione a RPCT
- Termini di scadenza pubblicazione

- Periodicità del monitoraggio
- Responsabile del monitoraggio

L'assolvimento degli obblighi di pubblicazione è monitorato attraverso appositi indicatori di *performance* e concorre alla valutazione della *performance* organizzativa delle strutture amministrative.

3. MONITORAGGIO ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1. Il monitoraggio del programma di sviluppo del lavoro agile e del Piano Triennale dei fabbisogni di personale.

Il programma di sviluppo del lavoro agile è monitorato attraverso 28 indicatori.

Il sistema di indicatori applicati al programma di sviluppo è stato mutuato dalle Linee Guida sul Piano Organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di *performance*, proposte dal Dipartimento della Funzione Pubblica; tale sistema, adeguato alle prime fasi di implementazione del lavoro agile, è stato semplificato e adattato alla fase ormai ordinaria di attuazione del lavoro agile.

Per ciascun indicatore è indicata la Fonte del dato ovvero la responsabilità dell'esecuzione dell'attività.

Per quanto riguarda la formazione, sono previsti appositi obiettivi nell'ambito della sezione relativa alla *Performance*.

Il monitoraggio è eseguito, sia per il programma di sviluppo del lavoro agile sia per il Piano Triennale dei fabbisogni di personale e per i programmi di formazione, con le modalità indicate per la sezione *Performance*.