



Avvocatura dello Stato

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E  
ORGANIZZAZIONE  
2023-2025**

## 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 stakeholder dell'attività amministrativa dell'Avvocatura dello Stato.....	7
1.3. La pianificazione 2023-2025 nel collegamento con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.....	8
La scheda obiettivi delle note integrative al Bilancio di previsione.....	8
Quadro delle priorità politiche .....	12
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.....	13
Stato di avanzamento del progetto.....	13
Monitoraggio del progetto .....	16
2. PERFORMANCE .....	17
2.1. Introduzione .....	17
2.2. Gli obiettivi dell'attività amministrativa per il triennio 2023-2025 .....	17
2.3. La <i>performance</i> organizzativa e gli Indicatori Comuni di cui alla circolare del 30/12/2019 del Ministro per la Pubblica Amministrazione .....	18
TAVOLA 1. INDICATORI COMUNI – VALORI RILEVATI A CONSUNTIVO 2022 E VALORI PREVISTI PER IL TRIENNIO 2023-2025 .....	20
2.4. La programmazione triennale e annuale (obiettivi operativi 2023) .....	22
TAVOLA 2. PERFORMANCE 2023-2025.....	25
2.5. Dalla performance organizzativa alla performance individuale.....	37
2.6. La valutazione partecipativa nell'Avvocatura dello Stato.....	37
3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA .....	39
3.1. PARTE GENERALE.....	39
3.1.1. Obiettivi della Sezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO 2023-2025.....	39
3.1.2. Ambito di applicazione.....	40
3.1.3. I soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza.....	41
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.....	52
3.2.4. Mappatura dei processi organizzativi dell'amministrazione nel contesto interno. ....	53
1) Direzione e Coordinamento .....	54

2)	Affari Generali.....	54
3)	Gestione delle Risorse Umane .....	55
4)	Gestione Contabilità Beni e Servizi.....	56
5)	Gestione Servizi Informativi.....	57
6)	Supporto all'Attività Professionale.....	58
3.3.	LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO .....	59
3.3.1.	Identificazione del rischio .....	59
a)	Definizione dell'oggetto di analisi .....	59
b)	Tecniche di identificazione degli eventi rischiosi e fonti informative.....	60
c)	Individuazione e formalizzazione dei rischi.....	60
3.3.2.	Analisi del rischio e dei fattori abilitanti .....	62
d)	Analisi dei fattori abilitanti.....	62
e)	Criteri di valutazione del rischio.....	62
	Gli indicatori della Probabilità .....	63
	Gli indicatori di Impatto .....	64
	Gli indicatori di probabilità e di impatto delle Aree Gestione Servizi Informativi (processi "E") e Supporto all'attività professionale (processi "F") .....	66
3.3.3.	La ponderazione del rischio .....	68
3.4.	LE MISURE GENERALI E SPECIFICHE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE.....	69
3.4.1.	Introduzione.....	69
3.4.2.	Le misure specifiche .....	69
3.4.3.	Le misure generali.....	72
a)	Codici di comportamento .....	72
b)	Conflitto di interessi .....	75
	Obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi.....	76
	Il conflitto di interessi nel codice dei contratti pubblici.....	77
	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.....	77
	Disciplina del conflitto di interessi nell'affidamento di incarichi di consulenza.....	79
c)	Le inconfiribilità/incompatibilità di incarichi .....	80
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 .....	84
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.....	85
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> ).....	91
a.	Bandi di gara e atti prodromici agli affidamenti. Requisiti di partecipazione alle procedure di affidamento.....	91
b.	Esclusione dalle procedure di affidamento – illegittimità dell'affidamento e del contratto.....	92
c.	Effetti sui contratti di lavoro conclusi e sugli incarichi conferiti in violazione del divieto .....	92
d.	Vincolo da indicare nei contratti individuali di lavoro .....	92
e.	Vincolo da indicare nella dichiarazione ex art. 20 d.lgs. n. 39/2013.....	92
f.	Disposizioni per il personale che cessa dal servizio.....	92
g.	Controlli a campione sul personale cessato .....	93
g)	Formazione .....	93
	Programma delle attività formative in materia di etica, integrità ed altre tematiche inerenti ai rischi corruttivi .....	94
1.	Formazione del responsabile e dei referenti della prevenzione della corruzione .....	94
2.	Formazione per addetti alle aree di rischio .....	95
3.	Formazione dei dirigenti e dei titolari di posizioni organizzative presso l'Avvocatura Generale e le Avvocature distrettuali .....	97
4.	Formazione generale sul Codice di comportamento e sul <i>whistleblowing</i> .....	97
h)	Rotazione del personale addetto alle aree a più elevato rischio di corruzione (Rotazione “ordinaria”) .....	98
1.	La rotazione ordinaria nel contesto dell'Avvocatura dello Stato .....	99
2.	Incarichi di natura dirigenziale attribuiti al personale del ruolo degli Avvocati e Procuratori dello Stato.....	99
3.	Rotazione personale dirigenziale amministrativo.....	100
4.	Rotazione personale amministrativo appartenente alle aree.....	101
i)	La “rotazione straordinaria”.....	103
j)	Tutela del dipendente che segnala illeciti (c.d. whistleblower) .....	106
	Attuale modalità di gestione delle segnalazioni di illeciti presso l'Avvocatura dello Stato..	107
	Attività preliminare di indagine e verifica del contenuto delle segnalazioni e successivi adempimenti.....	108
k)	I Patti di integrità .....	109
l)	La Trasparenza .....	109
	Le modalità seguite per la trasmissione, la pubblicazione e l'aggiornamento delle informazioni.....	110
	L'accesso civico .....	111
	Dati ulteriori.....	112
	<b>SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO .....</b>	<b>114</b>
1.	<b>STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>114</b>
1.1.	L'organizzazione .....	114
	Organigramma.....	114
	Organizzazione e funzionamento degli uffici dell'Avvocatura dello Stato .....	115
	Avvocature Distrettuali.....	116
1.2.	Il personale e le risorse finanziarie .....	118
	Dotazione organica e presenti[1].....	118
	Distribuzione territoriale del personale in servizio alla data del 1° gennaio 2023 .....	119
	Le risorse finanziarie.....	120
2.	<b>ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE .....</b>	<b>121</b>
2.1.	<b>SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE.....</b>	<b>121</b>

Soggetti coinvolti nella gestione del processo di cambiamento del modello organizzativo	121
A.    Figure dirigenziali e ruolo della dirigenza	121
B.    Altri soggetti	122
Condizioni abilitanti del lavoro agile	122
A.    Digitalizzazione	122
B.    Organizzazione	123
C.    Andamento del lavoro agile nel corso del 2022	128
D.    Criteri generali delle modalità attuative del lavoro agile e criteri di priorità per l'accesso al medesimo	131
Gli obiettivi del lavoro agile nell'Avvocatura dello Stato	133
A.    Gli obiettivi generali	133
B.    Obiettivi quantitativi del lavoro agile ordinario	134
C.    Programma di sviluppo del lavoro agile. Indicatori e <i>target</i>	135
3.    PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE	150
3.1.  INTRODUZIONE	150
3.2.  RAPPRESENTAZIONE DELLA CONSISTENZA DI PERSONALE AL 31 DICEMBRE DELL'ANNO PRECEDENTE	151
3.2.1.  Personale in servizio al 31.12.2022	151
3.2.2.  Costo del personale in servizio al 31.12.2022	152
3.3.  PROGRAMMAZIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE	153
3.3.1.  Obiettivi	153
3.3.2.  Costo potenziale massimo del personale in dotazione organica	153
3.3.3.  Cessazioni anni 2022, 2023, 2024, 2025	155
3.3.4.  Assunzioni effettuate nel 2022	157
3.3.5.  Nuovo sistema di classificazione del personale previsto dal C.C.N.L. 9 maggio 2022 Comparto Funzioni Centrali Triennio 2019-2021	160
3.4.  STRATEGIA DI COPERTURA DEL FABBISOGNO	162
3.4.1.  Programma assunzionale 2023-2025	162
3.4.2.  Assunzioni programmate per l'anno 2023	162
3.4.3.  Assunzioni programmate per l'anno 2024	164
3.4.4.  Assunzioni programmate per l'anno 2025	165
3.4.5.  Tabella costi personale comandati out	165
3.4.6.  Rispetto degli obblighi assunzionali nei confronti delle categorie protette e dei disabili	166
3.4.7.  Verifica tetto massimo di spesa	166
3.5.  STRATEGIA DI COPERTURA DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE TOGATO	168
3.5.1.  Introduzione	168
3.5.2.  Dotazione organica – valore finanziario	168
3.5.3.  Costo del personale in servizio alla data del 31.12.2022	170
3.5.4.  Cessazioni 2022, 2023 e 2024	171
3.5.5.  Programma assunzionale 2023-2025	173
3.5.6.  Verifica del tetto di spesa	177
4.    FORMAZIONE	178
4.1.  FORMAZIONE DIRIGENZIALE	178
4.2.  FORMAZIONE PERSONALE NON DIRIGENTE	179
4.3.  LA FORMAZIONE INERENTE ALLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	179
SEZIONE 4. MONITORAGGIO	180

1.	MONITORAGGIO VALORE PUBBLICO E PERFORMANCE.....	180
1.1.	La misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	180
1.2.	I sistemi e la periodicità dei monitoraggi.....	181
2.	MONITORAGGIO MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E MONITORAGGIO OBBLIGHI DI TRASPARENZA.....	181
2.1.	Il monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione .....	181
2.2.	Il monitoraggio degli obblighi di pubblicazione .....	183
3.	MONITORAGGIO ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	184
3.1.	Il monitoraggio del programma di sviluppo del lavoro agile e del Piano Triennale dei fabbisogni di personale. ....	184

## 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.

Già nel 2022, quando ancora i decreti ora richiamati erano in corso di adozione, l'Avvocatura dello Stato ha ritenuto di adottare in via sperimentale un primo PIAO nell'ottica di una graduale e progressiva implementazione e riconfigurazione di tutti gli aspetti programmatici.

## SEZIONE 1. ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

### 1. Scheda anagrafica dell'Amministrazione

<b>Denominazione</b>	Avvocatura dello Stato
<b>Sede Centrale</b>	Avvocatura Generale dello Stato
<b>Indirizzo</b>	Via Dei Portoghesi, 12 – 00186 Roma (RM)
<b>Centralino</b>	06 68291
<b>Codice fiscale</b>	80224030587
<b>Codice IPA</b>	avvst
<b>Sito istituzionale</b>	<a href="http://www.avvocaturastato.it">www.avvocaturastato.it</a>
<b>Indirizzo PEC primario</b>	<a href="mailto:roma@mailcert.avvocaturastato.it">roma@mailcert.avvocaturastato.it</a>
<b>Tipologia</b>	Pubbliche Amministrazioni
<b>Categoria IPA</b>	Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministeri e Avvocatura dello Stato
<b>Comparto CCNL</b>	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, anche esaminando disegni di legge, regolamenti ed altri atti di carattere generale, 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, da svolgersi entro gli inderogabili termini previsti dalle disposizioni processuali.

#### **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 Istituzioni, con le quali l'Avvocatura corrisponde direttamente.

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 dalla P.A.; 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 Commissioni tributarie;
- 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 registra una crescita del ruolo dell'Avvocatura dello Stato, che ha recentemente assunto la rappresentanza e difesa della Banca Centrale Europea nei giudizi attivi e passivi avanti le autorità giudiziarie, i collegi arbitrali, le giurisdizioni amministrative e speciali (DPCM 4 gennaio 2019).

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, nel numero di 110 circa presso l'Avvocatura Generale e con rapporto di presenza 1:1 con il numero di avvocati dello Stato nelle Avvocature Distrettuali. La pratica forense è finalizzata alla formazione teorico-pratica del tirocinante, mediante affiancamento ad un avvocato e partecipazione allo studio per la stesura di atti e pareri, allo svolgimento di ricerche di dottrina e giurisprudenza e partecipazione alle udienze.

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

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

Per corrispondere alle diverse esigenze di una così vasta realtà amministrativa, l'Avvocatura dello Stato concerta, nei limiti del possibile, con le Amministrazioni patrocinate le modalità della propria collaborazione professionale, anche attraverso protocolli bilaterali, ed ha adottato presso l'Avvocatura Generale la formula organizzativa delle "Sezioni", competenti ciascuna per determinate amministrazioni, per consentire sia una maggiore specializzazione che soprattutto per rispondere più efficacemente e più 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 «il punto più debole del sistema italiano»<sup>1</sup>, quantunque i dati del 2022 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.

Al riguardo, fra le novità legislative finalizzate al contenimento della durata dei procedimenti, deve segnalarsi la recente riforma del processo civile in cassazione (d.lgs. 10 ottobre 2022, n. 149), che mira ad assicurare una maggiore effettività della tutela giurisdizionale.

L'importanza della novella è confermata dalla sottoscrizione, in data 1° marzo 2023, di un nuovo Protocollo d'intesa fra la Corte Suprema di cassazione, la Procura Generale della Cassazione, l'Avvocatura Generale dello Stato e il Consiglio Nazionale Forense, redatto allo scopo di delineare una prassi organizzativa e una interpretazione condivisa di alcune delle modifiche intervenute e in cui si sollecita, fra l'altro, anche la trasmissione in via telematica degli atti processuali già depositati in modalità analogica.

Come si legge nella Relazione del Primo Presidente della Corte Suprema di cassazione presentata all'inaugurazione dell'anno giudiziario 2023, anche nel 2022 è proseguito il processo di riduzione del contezioso, tanto civile quanto penale e si assiste, nel complesso, ad un «lento ma progressivo miglioramento della situazione»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> P. CURZIO, *Relazione sull'amministrazione della giustizia nell'anno 2022*, p. 301, reperibile all'URL: [https://www.cortedicassazione.it/cassazione-resources/resources/cms/documents/Cassazione\\_Relazione\\_2023.pdf](https://www.cortedicassazione.it/cassazione-resources/resources/cms/documents/Cassazione_Relazione_2023.pdf)

<sup>2</sup> P. CURZIO, *cit.*, p. 5

## 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	<i>Stakeholders</i> interni	<i>Stakeholders</i> 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
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

### 1.3. La pianificazione 2023-2025 nel collegamento con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Nelle note integrative alla Legge di Bilancio 2023-2025, 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.

Vengono di seguito rappresentati i documenti redatti in sede di predisposizione delle note integrative al Bilancio di previsione.

#### La scheda obiettivi delle note integrative al Bilancio di previsione.

L'Avvocatura dello Stato, nelle note integrative al bilancio di previsione 2023-2025, ha stabilito quattro indicatori di risultato, finalizzati alla misurazione dell'attività di rappresentanza e difesa in giudizio dell'Amministrazione statale", di seguito indicati:

- Livello di digitalizzazione dei documenti caricati nel sistema gestionale interno;
- Percentuale media di adesione a convenzioni CONSIP e Mercato Elettronico rispetto al totale dei pagamenti per l'acquisto di beni e servizi;
- Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet" che consente di visualizzare i dati riferiti agli affari legali di propria competenza;
- Percentuale delle notifiche telematiche rispetto al numero complessivo delle notifiche.

Gli indicatori enunciati nelle note integrative, con i relativi target annuali, sono trasfusi nel presente Piano.

#### Piano triennale: 2023-2025 – Fase: Note Integrative a LB – Amministrazione: MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE

<b>Missione</b>	<b>032 – Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche</b>
<b>Programma</b>	<b>005 – Rappresentanza, difesa in giudizio e consulenza legale in favore delle Amministrazioni dello Stato e degli enti autorizzati</b>
<b>Azioni</b>	<b>1 Spese di personale per il programma</b> <b>2 Rappresentanza e difesa in giudizio e consulenza legale e pareri</b>
<b>Centro di responsabilità</b>	<b>0009 – AVVOCATURA DELLO STATO</b>

## OBIETTIVO

### Obiettivo n. 1 **RAPPRESENTANZA E DIFESA IN GIUDIZIO E CONSULENZA LEGALE**

**Descrizione** Attività di rappresentanza e difesa in giudizio dell'Amministrazione statale e più in generale di tutti i poteri dello Stato quando svolgono attività amministrativa. Attività di tutela in sede giudiziaria degli interessi patrimoniali e non patrimoniali dello Stato e degli enti ammessi al patrocinio, ai sensi dell'art. 43 del R.D. 30 ottobre 1933, n. 1611.

**Obiettivo strategico** NO **Obiettivo relativo a risorse trasferite** NO

#### Indicatori

Cod.	Descrizione	Unità misura	Tipo	Valori target per anno		
				2023	2024	2025
2	Livello di digitalizzazione dei documenti caricati nel sistema gestionale interno	%	Indicatore di risultato (Rapporto percentuale tra il numero dei documenti digitali ed il numero dei documenti totali) Fonte: Sistema informativo interno	>=98,20%	>=98,21%	>=98,22%
3	Percentuale media di adesione a convenzioni CONSIP e Mercato Elettronico rispetto al totale dei pagamenti per l'acquisto di beni e servizi	% media	Indicatore di risultato (Rapporto percentuale tra la spesa per l'acquisto di beni e servizi effettuata tramite convenzioni-quadro o il mercato elettronico degli acquisti (lordo IVA) e i pagamenti totali per l'acquisto di beni e servizi) Fonte: processo di misurazione e valutazione della performance	>=90,00%	>=90,10%	>=90,15%
4	Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet" che consente di 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	>=95%	>=95,10%	>=95,10%
5	Percentuale delle notifiche telematiche rispetto al numero complessivo di notifiche	%	Indicatore di risultato (Rapporto percentuale tra le notifiche effettuate a mezzo PEC ed il numero complessivo delle notifiche effettuate) Fonte: sistema informativo interno	>=90,00%	>=90,10%	>=90,20%
Stanziamanti in conto competenza per la realizzazione dell'obiettivo				000.000.000	000.000.000	000.000.000

## **Note Integrative alla Legge di Bilancio 2023-2025**

### **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 il regio decreto 30 novembre 1933 n. 1611, è l'organo legale dello Stato.

La 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. Con l'assunzione della funzione, in capo all'Avvocato Generale, di Agente del Governo davanti alla C.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'anno appena conclusosi si è ulteriormente consolidata l'organizzazione del processo telematico anche per dare applicazione a quanto previsto dal d.lgs. 10 ottobre 2022, n. 149. Più in particolare, il Tribunale, la Corte di Appello, la Corte Costituzionale e la Corte di Cassazione hanno provveduto alla digitalizzazione degli atti nei processi civili telematici (PCT) in regime di facoltatività ovvero in alternativa al deposito cartaceo, relativamente ad alcuni atti processuali quali memorie, documenti, istanze; per la Cassazione anche i controricorsi e ricorsi hanno intrapreso un percorso digitale che andrà obbligatoriamente applicato dal 1° gennaio 2023. Si è digitalizzata la spedizione in Cassazione, in materia civile e penale, snellendo le procedure, eliminando parte del carteggio ed allineando il lavoro a quanto svolto nel processo telematico civile e nel processo telematico amministrativo. A tal fine si è resa disponibile l'applicazione del portale *Lextel* accessibile dalla INTRANET (Cancellerie *on-line*), attraverso cui è possibile effettuare depositi telematici in Cassazione con modalità simili a quelle già note per i giudizi di merito. Per quanto concerne il deposito telematico nei giudizi avanti alla Corte dei conti, in seguito alla entrata in vigore del decreto del Presidente della Corte dei Conti n. 126/2022, quest'ultimo avviene tramite *upload* sul portale dei "Servizi online Giurisdizione", ma tale nuova modalità, è bene precisare, per il momento non riguarda il deposito degli atti introduttivi. Anche grazie ai progressi fatti all'interno dell'Avvocatura dello Stato, si compie così un ulteriore e decisivo passo verso il definitivo abbandono dei documenti cartacei nell'amministrazione della giustizia italiana.

Terminata la fase emergenziale legata alla pandemia da *covid-19*, che ha caratterizzato il biennio 2020-2021, nel 2022 si è registrata una ulteriore ripresa dell'attività legale e, in particolare, l'Avvocatura dello Stato ha trattato 1.325.236 documenti in ingresso e 960.088 documenti in uscita, di cui, rispettivamente, il 98,63% e il 99,22% sono presenti nella banca dati documentale dell'Istituto in formato digitale. Sono state eseguite 50.454 notifiche, di cui 47.828 digitali (pari all'87,36%). Rispetto all'anno precedente, si è registrato un aumento, pari al 6% circa, dei depositi di atti e documenti eseguiti in forma digitale dall'Avvocatura dello Stato nell'ambito del Processo telematico, che sono passati dai 175.091 del 2021, a 185.577 nel 2022.

Anche nel 2022 si è confermato inoltre l'incremento dei nuovi affari legali incardinati presso l'Avvocatura dello Stato, i quali su base nazionale sono aumentati dell'8,63% rispetto all'anno precedente, per un totale di 131.031, tornando così ai livelli pre-pandemia. L'aumento, per quanto riguarda la sola Avvocatura Generale, che ha gestito oltre il 40% di tutto il carico di lavoro a livello nazionale, è stato del 12,52% rispetto al 2021.

Per quanto riguarda il carico di lavoro individuale, assunta come media annuale la dotazione organica di Avvocati e Procuratori di 350 unità, su ciascun legale hanno gravato circa 375 affari nuovi tra contenziosi e consultivi.

Per fare fronte ad una mole così imponente di attività essenziali per lo svolgimento della missione istituzionale, gravante su un organico da tempo insufficiente e, in parte, impegnato anche nella realizzazione dell'ambizioso progetto "Avvocatura dello Stato 2020" avviato nel 2017, sono intervenute le leggi di bilancio degli ultimi esercizi che hanno previsto l'incremento dell'organico del personale togato e di quello amministrativo, introducendo, finalmente, la dirigenza nell'organizzazione dell'Istituto. A seguito dell'inserimento della dirigenza di seconda fascia nell'apparato amministrativo dell'Avvocatura dello Stato è stato adottato, con il D.P.R. n. 214 del 29 ottobre 2021, un nuovo "Regolamento recante norme per l'organizzazione e il funzionamento degli Uffici dell'Avvocatura dello Stato", atto prodromico al conferimento ai neo-dirigenti della titolarità delle strutture oggetto di riorganizzazione avvenuto con decorrenza 3 gennaio 2023.

Nel solco del già avviato processo di ammodernamento della PA, attraverso un programma coordinato di interventi pluriennali e il lavoro di un team multidisciplinare di professionisti interni ed esterni, continua l'impegno dell'Istituto per il completamento 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.

Allo scopo di completare le attività legate al collaudo e all'avvio in esercizio del Progetto "Avvocatura dello Stato 2020" l'Istituto ha provveduto all'estensione temporale ed economica dei contratti esecutivi, attuativi del Contratto Quadro Consip "Servizi in ambito sistemi gestionali integrati per le Pubbliche Amministrazioni" e per l'affidamento dei "Servizi di realizzazione e gestione di portali e servizi on line – servizi di cloud computing", avvalendosi degli strumenti normativi connessi al perseguimento, in tutto il territorio nazionale, dell'obiettivo di transizione digitale previsto dal Piano nazionale di ripresa e resilienza, e precisamente del d.l. 17 maggio 2022, n. 50, art. 49 comma 2, che ha previsto la proroga con i medesimi soggetti aggiudicatari, fino al 31 dicembre 2022, tra gli altri, dei Contratti Quadro.

Sin dal D.P.C.M. dell'11 marzo 2020, che all'inizio della pandemia da *covid-19* ha disposto che il lavoro agile costituisse la modalità "ordinaria" dell'organizzazione del lavoro, l'Avvocatura ha posto in opera un notevole sforzo organizzativo ed economico per l'utilizzazione di tale modalità lavorativa e tale sperimentazione si è rivelata soddisfacente al punto da realizzare le basi, una volta terminata la fase emergenziale, per acquisire il lavoro agile quale modalità ordinaria, accanto al lavoro in presenza, di svolgimento della prestazione lavorativa, a dimostrazione del costante impegno dell'Amministrazione, in sinergia con le 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, proseguiranno nel 2023 i programmi di formazione tesi allo sviluppo delle competenze attraverso l'adesione alle offerte proposte dalla SNA e dall'Inps, nell'ambito del progetto "Valore PA".

Come previsto dall'art. 6 del d.l. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla l. agosto 2021, n. 113, nel 2022 l'Avvocatura dello Stato ha adottato il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) nell'ottica di una graduale e progressiva implementazione e riconfigurazione di tutti gli aspetti programmatici.

Si evidenzia che la Sezione del PIAO dedicata alla *performance* contiene il programma degli obiettivi operativi già assegnati alle strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato e che saranno oggetto di misurazione da parte dell'Organismo di valutazione della *performance*, ai sensi dell'art. 13 del Regolamento di organizzazione dell'Avvocatura dello Stato.

Nell'ambito della gestione delle risorse umane, primario obiettivo dell'Istituto per il 2023 è quello di portare a termine le procedure di reclutamento programmate dal Piano triennale dei fabbisogni dell'Avvocatura dello Stato attivando ulteriori procedure di reclutamento per colmare i vuoti di organico.

Per quanto riguarda il personale togato sono stati assunti 33 nuovi Avvocati dello Stato ed è attualmente in corso di svolgimento il Concorso a 10 posti di Procuratore dello Stato, bandito con D.A.G. 29 luglio 2021.

Per quanto concerne il personale amministrativo, in attuazione di quanto previsto dalla vigente normativa in tema assunzionale e, per quanto possibile, in coerenza con quanto programmato in materia di fabbisogno di personale, l'Avvocatura, anche nel corso dell'anno 2022, ha avviato procedure di mobilità volte all'inquadramento di dipendenti provenienti da altre amministrazioni e ha portato a conclusione alcune procedure concorsuali, assumendo 50 nuovi funzionari.

Sono infine in corso di svolgimento diversi concorsi per il reclutamento di figure professionali amministrative e tecniche di area III e II e si prevede di bandire un nuovo concorso al fine di completare l'organico dei dirigenti.

### **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 deve offrire servizi sempre più rapidi ed efficienti ai propri utenti, utilizzando al meglio le risorse pubbliche.

- Trasversale a tutte le aree è l'area della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

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 linee strategiche muove dalle suddette aree ed è espressa nelle direttive annuali dell'Avvocato Generale, organo di vertice dell'Avvocatura dello Stato, in coerenza, per quanto possibile, con gli atti di indirizzo/linee guida del Presidente del Consiglio dei ministri.

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 strategiche rappresentate nelle direttive annuali discendono gli obiettivi pluriennali e annuali, declinati nel PIAO, di pertinenza delle strutture territoriali dell'Avvocatura dello Stato.

In continuità con i precedenti piani programmatici, tali obiettivi tenderanno, nel triennio 2023-2025, 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 PA, 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

Si riporta sinteticamente lo stato di avanzamento del Progetto a dicembre 2021, suddividendolo, per comodità espositiva, in tre macroaree concettuali:

##### 1) Reingegnerizzazione del sistema informativo ADS

La necessità di adeguare il sistema informativo dell’Avvocatura dello Stato ai moderni standard tecnologici per garantirne la piena operatività ed aumentarne i livelli di *performance*, sicurezza e piena aderenza alle più recenti normative ha imposto un cambio di paradigma.

Tale rivoluzione digitale è stata foriera della necessità di progettare, sviluppare e mettere a disposizione dell'amministrazione un sistema informativo completamente ridisegnato nella infrastruttura e nelle logiche.

Nel progettare il nuovo sistema informativo si è deciso di suddividere la reingegnerizzazione in cinque flussi di attività principali consistenti in:

- lavorazioni elettroniche in entrata ed in uscita da ADS;
- flussi informativi e documentali interni generati dal personale togato;
- attività inerenti alla liquidazione e al recupero degli onorari legali;
- gestione del personale;
- flussi amministrativi rivolti sia all'interno sia all'esterno di Avvocatura.

Il ciclo di sviluppo *software* adottato è quello completo. Nel corso del 2020, sono stati eseguiti 4 rilasci *software* del nuovo sistema gestionale, al fine di poter iniziare la fase di *test* di accettazione da parte degli utenti (molto prima del collaudo ufficiale dell'intero progetto). Attualmente tutti i flussi di attività sono stati realizzati ed è in corso la fase di Collaudo.

Sul fronte degli interventi dedicati alla migrazione dei dati dal vecchio al nuovo sistema, è in fase di consolidamento l'ultimo dei pacchetti di lavoro previsti ("*drop*") ed è parallelamente iniziato il collaudo delle procedure di migrazione dei dati non strutturati.

Data la vastità e la complessità dell'ambito trattato è stato necessario da un lato predisporre un adeguato "ecosistema tecnologico" in grado di accogliere le nuove componenti *software* mediante attività di (a titolo esemplificativo):

- progettazione architettura infrastrutturale;
- progettazione architettura applicativa;
- predisposizione ambienti *cloud* di integrazione, collaudo ed esercizio
- *Software selection*;
- progettazione migrazione dati;

e dall'altro garantire al personale Avvocatura benefici quanto più possibile immediati nella operatività corrente attraverso:

- miglioramenti ed evoluzioni dell'attuale sistema informativo, propedeutici all'implementazione del nuovo sistema, la cui individuazione ha visto un attivo coinvolgimento ed ascolto degli utenti;
- progettazione e rilascio graduale a tutto il personale togato a partire da gennaio 2020 della nuova Scrivania dell'Avvocato, disegnata ed ideata mediante apposite sessioni di *design thinking* atte a coinvolgere il personale togato per meglio comprendere ed incontrare le necessità degli utenti. Tale componente software sarà corredata, oltre al classico manuale operativo, dall'innovativa guida interattiva MyMeta, in grado di guidare l'utente lungo percorsi didattici e proporgli pillole formative.

Due aspetti saranno cifra caratteristica del nuovo sistema informativo di Avvocatura e per questo sono stati oggetto di interventi dedicati:

- attenzione all'esperienza utente. È stata dedicata un'apposita linea di UX/UI che garantisca la massima "ergonomia cognitiva" delle interfacce del nuovo sistema (oltre ovviamente alla loro usabilità ed accessibilità in conformità alle disposizioni di legge);
- massimo grado di automazione dei processi attraverso l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale. È già in avanzato stato di progettazione e realizzazione un motore di intelligenza artificiale che sarà in grado di supportare ADS nello smaltimento dell'imponente flusso di comunicazioni che ogni giorno pervengono tramite PEC e posta elettronica. In particolare, esso sarà in grado di suggerire all'operatore quale tra gli allegati della comunicazione è il documento principale, la natura di quel documento, se si tratta di un atto il codice atto corrispondente ed estrarre automaticamente informazioni di contesto qualificate dai documenti (ad es. l'autorità giudiziaria o i nomi delle parti).

## **2) Riorganizzazione dei processi interni, comunicazione e formazione**

Partendo dal presupposto che il digitale non è tanto e solo una scelta tecnologica ma anche e soprattutto un cambiamento di paradigma organizzativo, il progetto ha inteso inglobare anche tali aspetti nella sua spinta innovativa.

È stata perciò effettuata un'approfondita analisi dei processi e dei flussi operativi degli uffici di Avvocatura e sono stati identificati i possibili punti di miglioramento per tutti gli ambiti oggetto di reingegnerizzazione.

L'ambito progettuale ha inteso occuparsi anche degli aspetti di comunicazione e formazione attraverso:

- diffusione di materiale informativo;
- invio DEM al personale tramite *mail*;
- video promo;
- addestramento dell'*help desk* di primo livello e presa in carico di quello di secondo livello per quanto riguarda la nuova scrivania dell'avvocato.

In concomitanza con il rilascio in esercizio del nuovo sistema informativo saranno approntati opportuni contenuti a scopo formativo, sessioni di addestramento e strumenti tecnologici di ausilio per gli utenti.

## **3) Ammodernamento servizi *online***

Un'apposita linea intervento del Progetto è dedicata al rifacimento dei servizi *online* quali sito *web* istituzionale, portale *intranet* e portale dei servizi *online* (in grado di ospitare al proprio interno sia le funzionalità del portale concorsi sia quanto attualmente offerto dalla *extranet* in termini di dialogo con le amministrazioni difese sia nuovi servizi richiesti dall'Istituto).

Attualmente lo stato di avanzamento del progetto si colloca in fase di Collaudo funzionale del *software*.

## 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.

La Sez. *Performance* individua, altresì, le Azioni positive in tema di parità e pari opportunità.

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. Gli obiettivi dell'attività amministrativa per il triennio 2023-2025**

Le linee strategiche dell'azione amministrativa dell'Avvocatura dello Stato per il triennio 2023-2025 afferiscono principalmente ai seguenti ambiti:

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

trasparenza e accessibilità delle informazioni riguardanti l'attività istituzionale attraverso l'apposito portale dedicato alle Amministrazioni difese.

Parte degli indicatori inerenti ai sopra descritti obiettivi è monitorata anche i fini delle note integrative al bilancio.

### **2.3. 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* 2023-2025, 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*) ed altri saranno rilevati nel corso del ciclo 2023-2025 (ad esempio: 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 chiarire che solo a partire dal 2023 il S.M.V.P., in corso di aggiornamento annuale, contemplerà 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 alle linee strategiche relative 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; e il terzo, come già illustrato, appartiene alla linea strategica della *spending review*.

Nella [Tavola 1](#), che segue, per ciascuno degli indicatori sono riportati i valori di consuntivo raggiunti nell'anno 2022 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 2022 E VALORI PREVISTI PER IL TRIENNIO 2023-2025**

n.	Indicatore	formula di calcolo	Consuntivo 2022	Target 2023	Target 2024	Target 2025
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 (€)	4.571,71			
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	75,66%	60%	65%	65%
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	13,38%	15%	20%	20%
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	20%			
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%			
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	98,56%	80,10%	80,20%	80,20%
2.2	Tempestività dei pagamenti	Indice tempestività dei pagamenti	15,8346456			
2.3	Spesa per energia elettrica al metro quadro	Costo per energia elettrica / N. di metri quadri disponibili	€ 18,07 al mq	- 1.5%	- 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	99,49%	98,75%	99,00%	99,00%

n.	Indicatore	formula di calcolo	Consuntivo 2022	Target 2023	Target 2024	Target 2025
3.2	Percentuale di servizi full digital	N. di servizi che siano interamente online, integrati e full digital / N. di servizi erogati	0/0	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	0/0	n.a.	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	97,3%	98%	98,5%	98,5%
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	0/0	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	954,8630	+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.	86%	90%	92%	92%

## 2.4. La programmazione triennale e annuale (obiettivi operativi 2023)

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 2023.

Per quanto attiene alla **razionalizzazione della spesa pubblica**, la grave e perdurante crisi energetica in atto rende necessaria l'adozione di misure straordinarie. Per tale ragione, aderendo alle indicazioni del Dipartimento della funzione pubblica del 7 settembre 2022 e dell'11 ottobre 2022 (Nota circolare n. 2/2022), una particolare attenzione deve essere rivolta al contenimento dei consumi relativi all'energia elettrica e al gas, mediante un loro utilizzo più razionale, attraverso azioni di risparmio ed efficientamento energetico, nonché favorendo l'adozione di comportamenti virtuosi da parte di tutto il personale.

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, si rende anche necessario programmare un uso più efficiente degli spazi, garantendo in ogni caso la necessaria funzionalità.

Sempre allo scopo di ottimizzare la capacità di spesa, infine, occorre proseguire nell'opera di 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.

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 professionale e la valorizzazione delle singole competenze, anche attraverso le progressioni verticali e le progressioni economiche riservate ai dipendenti delle aree e prendendo le mosse dal nuovo ordinamento professionale delineato dal CCNL comparto Funzioni Centrali del 9 maggio 2022, recentemente recepito dall'Avvocatura dello Stato, che definisce le famiglie professionali e le relative competenze.

Particolare attenzione andrà prestata alla ottimizzazione delle risorse umane, al fine di adottare soluzioni organizzative che, nel garantire l'efficienza delle prestazioni e il benessere organizzativo, consentano la fruizione degli istituti di conciliazione "vita privata/vita lavorativa".

Un ruolo centrale riveste anche la formazione e l'aggiornamento professionale del personale togato e amministrativo, anche sui temi specifici della promozione delle pari opportunità e della conciliazione, ove possibile privilegiando l'utilizzo di strumenti di formazione a distanza; da ultimo, dovrà essere ulteriormente valorizzato il ruolo del Comitato Unico di Garanzia.

Nel settore della **modernizzazione** rientrano obiettivi inerenti alla digitalizzazione, alla cooperazione informatica con le amministrazioni patrocinate, all'attuazione del 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 2023 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 e consolidare le misure organizzative avviate, anche nell'ambito del progetto "Avvocatura 2020", con l'ausilio di tecnologie informatiche, per assicurare *accountability*, miglioramento dell'accessibilità del sito *web* istituzionale in modo che sia facilitata e più intuitiva la ricerca e la 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 e dei Preposti 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, specie per le figure dirigenziali, per i titolari di posizioni 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 del "Codice di comportamento del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato", adottato con D.A.G. 4 marzo 2019, n. 34, 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 2023-2025 e gli obiettivi annuali 2023 sono riportati nella [Tavola 2](#).

## TAVOLA 2. PERFORMANCE 2023-2025

Cod.	Area	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Valore di partenza	Target	Area dirigenziale preposta	Strutture coinvolte
Obiettivo triennale n. 1	Gestione delle risorse umane	<b>Completare gli organici degli Avvocati e Procuratori dello Stato, del personale dirigenziale e del personale appartenente alle aree.</b>	Portare a termine le procedure di reclutamento programmate per il triennio 2023-2025 dal Piano triennale dei fabbisogni dell'Avvocatura dello Stato.	Reclutamento del personale secondo i fabbisogni e le strategie assunzionali per il triennio 2023-2025, avviando le necessarie procedure di reclutamento.	Indicatore di realizzazione fisica: Numero delle unità di personale reclutate rispetto alle previsioni (Fonte: Atti amministrativi interni).	Tutte le necessarie procedure di reclutamento previste per il 2022 sono state avviate e tutte le risorse sono state utilizzate o impegnate.	80% per ciascun anno nel triennio	Dirigente Ufficio I  Dirigente Ufficio II	Ufficio I – Servizio personale  Ufficio II – Servizio trattamento economico e di quiescenza del personale amministrativo e provvidenze economiche
Obiettivo triennale n. 2	Gestione delle risorse umane Pari opportunità	<b>Favorire la partecipazione del personale a percorsi di formazione e di aggiornamento professionale al fine di accrescere il benessere organizzativo e di diffondere il modello culturale improntato alla promozione delle pari opportunità e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.</b>	Divulgazione di iniziative formative di interesse per il personale togato dell'Avvocatura con finalità di aggiornamento professionale negli ambiti operativi (normativi, giudiziari, consultivi) di interesse per l'Istituto. Partecipazione, ove possibile privilegiando l'utilizzo di strumenti di formazione a distanza, del personale dell'Avvocatura ad iniziative formative (erogate dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione e nell'ambito del progetto INPS Valore PA) di interesse per l'Istituto e di aggiornamento professionale. Promozione della partecipazione ad iniziative formative sulle tematiche delle pari opportunità e della conciliazione.	Partecipazione del personale togato che ne faccia richiesta a corsi di formazione dedicati. Partecipazione del personale amministrativo a percorsi di formazione dedicati.	Indicatore di realizzazione fisica: 1) percentuale di personale togato e amministrativo formato sui totali del personale togato e amministrativo (Fonte: Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> ); 2) percentuale di personale togato e amministrativo formato sulle tematiche delle pari opportunità e della conciliazione sui totali del personale togato e amministrativo (Fonte: Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> );	1) 10,21%  2) 0,6%	1) 10% annuo - 30% nel triennio  2) 5% - 10% nel triennio	Dirigente Ufficio I  Dirigenti Uffici AGS destinatari della formazione  Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali	Ufficio I – Servizio personale  Uffici AGS destinatari della formazione  Avvocature distrettuali
Obiettivo triennale n. 3	Razionalizzazione della spesa pubblica	<b>Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia.</b>	Utilizzo degli strumenti di acquisto messi a disposizione da CONSIP. (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2023-2025, ai fini dell'allineamento della programmazione della <i>performance</i> con la programmazione di bilancio).	Prevalenza di acquisti effettuati con ricorso a convenzioni-quadro o al MePA.	Indicatore di risultato: Rapporto percentuale, relativamente alle categorie merceologiche effettivamente trattate nell'ambito CONSIP, tra la spesa per l'acquisto di beni e servizi effettuata tramite convenzioni-quadro o il mercato elettronico degli acquisti (lordo IVA) e i pagamenti totali per l'acquisto di beni e servizi (Fonte: SICOGE/Int; processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> ) (Indicatore di risultato ai fini dell'allineamento della programmazione della <i>performance</i> con la programmazione di bilancio 2023-2025).	Rilevata la percentuale del 97,66% della spesa per gli acquisti effettuati in CONSIP/MePA	Target note integrative al Bilancio: Percentuale media di adesione a convenzioni CONSIP e Mercato elettronico rispetto al totale dei pagamenti per l'acquisto di beni e servizi: 90% nel 2023; 90,10% nel 2024; 90,15% nel 2025.	Dirigente Ufficio II  Segretario Generale  Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali	Ufficio II – Servizio ragioneria e bilancio (per la raccolta dei dati)  Ufficio IV – Servizio contratti  Avvocature distrettuali

Cod.	Area	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Valore di partenza	Target	Area dirigenziale preposta	Strutture coinvolte
Obiettivo triennale n. 4	Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni	Proseguire nel programma di digitalizzazione degli atti e documenti trattati dall'Avvocatura dello Stato e nella cooperazione telematica con le amministrazioni patrocinate e con gli organi di giustizia.	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, il processo telematico. (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2023-2025, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio).	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 civile telematico e del processo amministrativo telematico, nonché presso altri organi di giustizia. 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). 2) Indicatore di risultato: percentuale delle notifiche telematiche rispetto al numero complessivo delle notifiche effettuate (Fonte: Sistema informativo interno). (Indicatori 1 e 2 ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio 2023-2025).	1) Rilevata al 99,22% la percentuale di digitalizzazione come media tra arrivo e partenza - complessivamente e singolarmente  2) Rilevata al 94,80% la percentuale di notifiche digitali sul totale delle notifiche eseguite	1) Target note integrative al Bilancio: Documenti digitali: 98,20% nel 2023, 98,21% nel 2024; 98,23% nel 2025. 2) Target note integrative al 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): 90% nel 2023, 90,10% nel 2024, 90,20% nel 2025.	Segretario Generale  Dirigente Ufficio VI  Responsabile per la transizione digitale  Dirigente Ufficio VII  Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali	Ufficio V – Archivio e impianti  Ufficio VI – Servizio attività esterna e agenda  Ufficio VII – Servizio Statistica e pianificazione (per le rilevazioni)  Avvocature distrettuali
		Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet" che consente di visualizzare i dati riferiti agli affari legali di propria competenza.	Proseguire trattamento delle richieste di abilitazione delle amministrazioni all'accesso Extranet. (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2022-2024, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio).	Istruttoria della richiesta di abilitazione Extranet con valutazione della qualità dei dati presenti.	Indicatore di risultato, già individuato nelle note integrative: 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).	Nel 2022 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 attestato al 95,28%	95% (Target note integrative al Bilancio: 95% nel 2023; 95,10% nel 2024; 95,10% nel 2025)	Responsabile per la transizione digitale  Dirigente Ufficio VII	Ufficio VII – Servizio informatica e digitalizzazione

Cod.	Area	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Valore di partenza	Target	Area dirigenziale preposta	Strutture coinvolte
Obiettivo triennale n. 6	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)	n.d.	2023: 95% 2024: 97% 2025: 98%	Segretario Generale  Dirigenti Avvocatura Generale  Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali	Tutti gli uffici
		Promuovere lo sviluppo professionale del personale e la valorizzazione delle competenze attraverso l'applicazione degli opportuni istituti contrattuali.	Attuare le progressioni verticali riservate ai dipendenti delle aree e definire i criteri per le progressioni economiche all'interno delle aree secondo il nuovo ordinamento professionale e la nuova disciplina del CCNL di comparto.	Definizione dei nuovi criteri contrattuali per le progressioni verticali e le progressioni economiche all'interno delle aree.	Indicatore di risultato: avanzamento delle attività al 31/12/2023 (Fonte: Atti amministrativi interni)	n.d.	100%	Dirigente Ufficio I  Dirigente Ufficio II	Ufficio I – Servizio personale  Ufficio II – Servizio trattamento economico e di quiescenza del personale amministrativo e provvidenze economiche
		Approntare soluzioni organizzative che, nel garantire il benessere organizzativo, consentano la fruizione degli istituti di conciliazione vita privata-vita lavorativa.	Accesso al lavoro agile per i lavoratori che vi aderiscono secondo la programmazione adottata dall'Amministrazione e gli accordi contrattuali vigenti, secondo il principio di non discriminazione.	Stipula per iscritto degli accordi relativi alla modalità di lavoro agile tra l'Amministrazione e i lavoratori interessati. Adempimento degli oneri informativi di cui all'articolo 9-bis del decreto-legge 1° ottobre 1996, n. 510, convertito, con modificazioni, in L. 28 novembre 1996, n. 608, e successive modificazioni.	1) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di contratti individuali integrativi di lavoro agile stipulati tra l'Amministrazione e i lavoratori agili sul totale del personale avente titolo entro la data di decorrenza prevista (Fonte: Atti amministrativi interni); 2) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di comunicazioni eseguite sul totale di contratti di lavoro agile stipulati (Fonte: Atti amministrativi interni).	100%	1) 100% 2) 100%	Dirigente Ufficio I  Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali	Ufficio I – Servizio personale  Avvocature distrettuali
A.3.	Gestione delle risorse umane - Pari opportunità	Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche. Attuazione e monitoraggio delle Direttiva n. 2/2019.	In applicazione della Direttiva n. 2/2019 della Funzione Pubblica, dovranno essere trasmesse al C.U.G., entro il 1° marzo di ciascun anno, le informazioni di cui al Format allegato n. 1 alla stessa Direttiva che potrà essere aggiornato con circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica e Dipartimento per le pari opportunità.	Compilazione e trasmissione al C.U.G. entro il 1° marzo 2023 del format n. 1 di cui alla Direttiva n. 2/2019.	Indicatore di risultato: 1) raccolta delle informazioni richieste dal Format entro il mese di febbraio 2023; 2) completa compilazione e trasmissione al C.U.G. del Format entro il 1° marzo 2023 (Fonte: Atti amministrativi interni)	1) 100% 2) <40%	1) 100% 2) 100%	Dirigente Ufficio I  Dirigente Ufficio II  Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali	Ufficio I – Servizio personale  Ufficio II – Servizio trattamento economico e di quiescenza del personale amministrativo e provvidenze economiche  Avvocature distrettuali

Cod.	Area	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Valore di partenza	Target	Area dirigenziale preposta	Strutture coinvolte
AA.1.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione delle risorse umane	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area di gestione del personale.	Applicazione della misura di prevenzione finalizzata all'osservanza delle regole in materia di incompatibilità e di disciplina delle attività e degli incarichi esterni da parte dei dipendenti in lavoro agile e in part-time.	In caso di attivazione di rapporti di lavoro in modalità agile e di trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale o di modifica del preesistente contratto part-time, dichiarazione del dipendente di assenza di altra attività lavorativa (salvo nei casi consentiti) e di situazioni di incompatibilità indicate nel PTPCT.	Indicatore di realizzazione fisica: numero di contratti di lavoro agile o contratti part-time per i quali l'interessato/a ha rilasciato dichiarazione di assenza di altra attività lavorativa (salvo nei casi consentiti) e di situazioni di incompatibilità indicate nel PTPCT rispetto al numero di contratti individuali stipulati dal 1/1 al 31/12/2023 (Fonte: Processo di misurazione e valutazione della performance).	100% nel 2022	100%	Dirigente Ufficio I	Ufficio I – Servizio personale
AA.2.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione delle risorse umane Azioni di trasparenza	Dotazione organica (Conto annuale del personale e costi del personale a tempo indeterminato).	Aggiornamento annuale delle pubblicazioni relative al Conto annuale del personale togato e amministrativo e delle tabelle di dettaglio del costo del personale togato e amministrativo.	Pubblicazione e aggiornamento dei dati sul costo del personale.	Binario SI/NO (Fonte: Processo di misurazione e valutazione della performance).	100%	Pubblicazione entro 20 giorni dalla validazione del conto annuale.	Dirigente Ufficio I Dirigente Ufficio II	Ufficio I – Servizio personale Ufficio II – Servizio trattamento economico e di quiescenza degli avvocati e procuratori dello Stato Ufficio II – Servizio trattamento economico e di quiescenza del personale amministrativo e provvidenze economiche
AA.3.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione delle risorse umane Azione di trasparenza	Tassi di assenza del personale distinti per uffici di livello dirigenziale pubblicati in Amministrazione Trasparente.	Aggiornamento trimestrale relativo ai tassi di assenza del personale amministrativo con l'indicazione delle percentuali di assenza e di presenza, distinto per sede di appartenenza.	Pubblicazione trimestrale in Amministrazione Trasparente dei tassi di assenza/presenza del personale amministrativo.	Indicatore di efficacia qualitativa: produzione da parte di ciascuna sede del conto delle assenze e delle presenze del personale secondo le indicazioni della Circolare n. 5/2009 del Dipartimento della Funzione Pubblica con cadenza trimestrale entro un mese dalla conclusione del trimestre di riferimento.	100%	Rispetto delle scadenze previste dal PTPCT	Dirigente Ufficio I Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali	Ufficio I – Servizio personale Avvocature distrettuali
AA.4.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione delle risorse umane Azione di trasparenza	Trasparenza dei Contratti integrativi stipulati.	Pubblicazione nella Banca dati ARAN-CNEL dei contratti integrativi decentrati stipulati, con la Relazione tecnico-finanziaria ed illustrativa, certificati dall'Ufficio Centrale del Bilancio.	Pubblicazione e aggiornamento della documentazione relativa ai contratti integrativi decentrati stipulati.	Binario SI/NO (Fonte: Processo di misurazione e valutazione della performance).	100%	Pubblicazione entro 5 giorni dalla comunicazione del visto da parte dell'UCB.	Dirigente Ufficio I Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali	Ufficio I – Servizio personale Avvocature distrettuali

Cod.	Area	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Valore di partenza	Target	Area dirigenziale preposta	Strutture coinvolte
AA.5.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione delle risorse umane Azione di trasparenza	Bandi di concorso ed elenco dei bandi in corso.	Aggiornamento delle pubblicazioni relative a bandi di concorso e per il reclutamento, a qualsiasi titolo, di personale presso l'amministrazione. Pubblicazione dei relativi bandi, dei criteri di valutazione della Commissione, delle tracce delle prove e delle graduatorie finali, aggiornate con l'eventuale scorrimento degli idonei non vincitori. Pubblicazione dell'elenco dei bandi in corso.	Aggiornamento delle pubblicazioni.	Binario SI/NO (Fonte: Processo di misurazione e valutazione della performance).	100%	100%	Dirigente Ufficio I  Commissione esaminatrice concorso	Ufficio I – Servizio personale
B.1.1.	Razionalizzazione della spesa pubblica	Razionalizzazione delle spese 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: Binario Si/NO (Fonte: SICOGE/InIt); 2) Indicatore di efficienza economica: percentuale di utilizzo degli stanziamenti disposti sui capitoli/pg 2023. Non rilevano eventuali economie sui capitoli: 4461 (pg 3, 4, 5, 6, 14, 18, 21) e 4469 (Fonte: SICOGE/InIt).	1) 100% per Ufficio II Avvocatura Generale;  2) Valore medio per le Avvocature Distrettuali: 96,59%	1) 100% per Ufficio II – Servizio ragioneria e bilancio Avvocatura Generale; 2) Valore medio per le Avvocature Distrettuali: 97%	Dirigente Ufficio II  Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali	Ufficio II – Servizio ragioneria e bilancio  Avvocature distrettuali
B.1.2.	Razionalizzazione della spesa pubblica	Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia.	In attuazione dell'art. 21 del d.lgs. n. 50/2016 (nuovo Codice dei Contratti Pubblici) e del D.M. 16/1/2018, n. 14, aggiornamento e pubblicazione del programma biennale di forniture e servizi di importo unitario stimato pari o superiore a 40.000 euro.	Programma biennale 2024-2025. In caso di acquisizioni di importo superiore a 1 milione di euro, comunicazione entro il mese di ottobre 2023 al Tavolo tecnico di cui all'art. 21, 6° comma.	Indicatore di realizzazione fisica: Aggiornamento del programma adottato e pubblicato (Fonte: Atti amministrativi interni).	100%	1) Ai fini dell'aggiornamento del programma delle acquisizioni di beni e servizi di importo pari o superiore a 40 mila euro per il biennio 2024-2025, gli uffici dell'Avvocatura Generale e le Avvocature Distrettuali inviano all'Ufficio Contratti le informazioni necessarie entro il 15 ottobre 2023, segnalando gli eventuali	Segretario Generale  Dirigenti AGS  Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali	Ufficio IV – Servizio contratti  Uffici AGS  Avvocature distrettuali

Cod.	Area	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Valore di partenza	Target	Area dirigenziale preposta	Strutture coinvolte
							affidamenti di importo superiore al milione di euro; 2) L'Ufficio Contratti effettua la comunicazione al Tavolo tecnico entro il 31 ottobre 2023 delle acquisizioni di beni e servizi di importo superiore al milione di euro; 3) Il programma è approvato entro 90 giorni dall'entrata in vigore della legge di bilancio 2024-2026.		
B.2.1.	Razionalizzazione della spesa pubblica	Razionale utilizzazione degli spazi degli uffici e degli archivi e perseguimento di obiettivi di riduzione degli spazi occupati e della spesa per locazione passiva.	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). 2) Indicatore di realizzazione fisica: Percentuale di riduzione degli spazi occupati valutata al 31/12/2023 (Fonte: processo di misurazione e valutazione della performance). 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 performance).	Costantemente eseguito il monitoraggio degli spazi occupati e riportati i dati sul portale dell'Agenzia del Demanio. Valutate, ove possibile, riduzioni di spazi e determinati gli scarti di atti di archivio.	1) 100% di scarto deliberato entro l'anno; esecuzione dello scarto eventualmente deliberato ma non materialmente eseguito nell'anno precedente. 2) Ulteriore riduzione quantificata di spazi occupati. 3) 100% di smaltimento beni fuori uso.	Dirigente Ufficio II  Segretario Generale  Dirigenti Uffici AGS che detengono archivi  Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali	Ufficio II – Servizio ragioneria e bilancio  Ufficio IV –Economato  Uffici AGS che detengono archivi  Avvocature distrettuali
B.2.2.	Razionalizzazione della spesa pubblica	Razionale utilizzazione degli spazi degli uffici e degli archivi e perseguimento di obiettivi di riduzione degli spazi occupati e della spesa per locazione passiva.	Razionale utilizzazione degli spazi degli uffici e degli archivi (anche tenuto conto dell'importante incremento della dotazione di personale togato e amministrativo), ricercando, nel rispetto della necessaria funzionalità, soluzioni di efficientamento degli spazi finalizzate a contenere, per quanto possibile, la spesa per locazione passiva degli immobili, anche adottando misure di condivisione delle postazioni di lavoro, da attuarsi attraverso	Riduzione degli spazi occupati o migliore e più razionale utilizzazione degli stessi.	1) Indicatore di realizzazione fisica: Lavoratori agili che condividono la postazione di lavoro con altri lavoratori agili/Lavoratori agili totali (Fonte: Processo di misurazione e valutazione della performance).	Nel 2022 non è stato necessario ricorrere alla condivisione delle postazioni di lavoro tra lavoratori agili, stante il perdurare dell'assenza dei lavoratori "fragili".	1) 20%	Segretario Generale  Dirigenti Avvocatura Generale che impiegano lavoratori agili  Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi	Ufficio III – Servizio economato  Tutti gli Uffici dell'AGS che impiegano lavoratori agili  Avvocature distrettuali

Cod.	Area	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Valore di partenza	Target	Area dirigenziale preposta	Strutture coinvolte
			un'adeguata programmazione dei turni di presenza nell'ambito del lavoro agile.					unici distrettuali	
C.1.	Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni	<b>Supporto al Progetto "Avvocatura dello Stato 2020".</b>	L'avanzamento del Progetto "Avvocatura dello Stato 2020" richiede l'apporto di unità organizzative dell'Avvocatura Generale dello Stato, come di seguito precisato: - Ufficio Contratti: registrazione di dati e documenti nel sistema DELFI, sistema gestionale del PON Governance per la gestione, sorveglianza, monitoraggio, controllo e certificazione del Programma e dei progetti in esso finanziati. Inoltre: eventuali procedure di affidamento finalizzate al progetto; - Ufficio II Ragioneria: Impiego del SICOGE/INIT) nella fase di registrazione contabile dei documenti di costo riferiti all'utilizzo di fondi dei PON o POC; Pagamenti da disporre; - Ufficio VII: collaborazione a tutte le attività di analisi di progetto; attività di direttore dell'esecuzione (DEC); attività di responsabile unico di progetto (RUP); partecipazione a riunioni di analisi e progettazione; partecipazione al processo di migrazione dei dati; gestione di rilasci anticipati di realizzazioni del nuovo progetto; predisposizione procedure di acquisto delle componenti del progetto; prosecuzione dell'ordinaria attività di esercizio dei sistemi in uso con sviluppo di nuovi componenti.	Attività di supporto al Progetto "Avvocatura dello Stato 2020"	Indicatore di risultato: avanzamento delle attività del progetto rimesse agli uffici (Fonte: Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> ; Sistema Informativo DELFI)	100% Espletate tutte le attività di supporto al Progetto "Avvocatura 2020" in linea con la tempistica del cronoprogramma del progetto	100% di realizzazione delle attività in linea con la tempistica del cronoprogramma del progetto	Segretario Generale Dirigente Ufficio II Responsabile per la transizione digitale Dirigente Ufficio VII	Ufficio IV – Servizio contratti Ufficio II – Servizio ragioneria e bilancio Ufficio VII – Servizio informatica e digitalizzazione
C.2.	Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni	<b>Adesione al Sistema di pagamento PagoPA come previsto dal combinato disposto dell'art.2, comma 2 CAD e dell'art. 15, comma 15-bis d.l. n. 179/2012.</b>	Completamento delle procedure per l'accreditamento al Pago PA e completare lo sviluppo delle funzionalità necessarie alla produzione dei relativi bollettini di pagamento conformemente a quanto previsto dall'art. 65, comma 2 d.lgs. n. 217/2017.	Collaudo, verifica di conformità e rilascio dell'applicativo PagoPA. Formazione per gli utenti finali.	Binario: SI/NO (Fonte: Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> )	n.d.	100%	Responsabile per la transizione digitale Dirigente Ufficio VII	Ufficio VII - Servizio statistica e pianificazione Ufficio VII - Servizio informatica e digitalizzazione

Cod.	Area	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Valore di partenza	Target	Area dirigenziale preposta	Strutture coinvolte
C.3.	Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni.	Sviluppo applicativo per la consultazione dei dati ANPR.	Sviluppo delle funzionalità necessarie alla consultazione dei servizi dell'Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente e definizione dell'architettura <i>software</i> .	Collaudo, verifica di conformità e rilascio dell'applicativo per la consultazione dei dati ANPR. Individuazione e definizione delle attività inerenti all'accesso e alla consultazione dei dati sensibili da parte del personale abilitato. Formazione per gli utenti finali.	Binario: SI/NO (Fonte: Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> )	n.d.	100%	Responsabile per la transizione digitale  Dirigente Ufficio VII	Ufficio VII - Servizio statistica e pianificazione  Ufficio VII - Servizio informatica e digitalizzazione
C.4.	Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni	Accesso ai servizi tramite SPID, CNS e CIE.	Sviluppo delle funzionalità necessarie per rendere disponibile tramite SPID l'accesso ai servizi <i>online</i> dell'Avvocatura dello Stato.	Accessibilità dei servizi <i>online</i> dell'Avvocatura dello Stato tramite SPID, CNS e CIE.	Binario: SI/NO (Fonte: Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> )	n.d.	100%	Responsabile per la transizione digitale  Dirigente Ufficio VII	Ufficio VII - Servizio statistica e pianificazione  Ufficio VII - Servizio informatica e digitalizzazione
CC.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).	Complessivamente la percentuale di digitalizzazione dei documenti spediti in formato cartaceo ha raggiunto il 95,33%	95,50%	Segretario Generale  Dirigente Ufficio VII  Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali	Ufficio V – Servizio protocollo in uscita  Ufficio VII – Servizio statistica e pianificazione (per le rilevazioni)  Avvocature distrettuali
D.1.	Efficienza gestionale	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.	Mantenere gli attuali livelli di efficienza produttiva dell'Ufficio V nel corso del 2023.	Completa lavorazione dei documenti in ingresso entro 3 giorni per i documenti urgenti e entro 10 giorni per tutti gli altri documenti.	Indicatore di realizzazione fisica: Percentuale di documenti in ingresso integrati rispetto al totale dei documenti in ingresso (Fonte: Sistema informativo interno).	Rilevata al 98,69% la percentuale dei documenti in ingresso integrati dall'Ufficio Archivio dell'Avvocatura Generale entro i primi 10 giorni dall'arrivo rispetto al totale dei documenti in ingresso	99%	Segretario Generale  Dirigente Ufficio VII	Ufficio V – Servizio protocollo in entrata e impianti  Ufficio VII – Servizio statistica e pianificazione (per le rilevazioni)

Cod.	Area	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Valore di partenza	Target	Area dirigenziale preposta	Strutture coinvolte
D.2	Efficienza gestionale	<b>Contenimento e omogeneizzazione dei tempi di corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo.</b>	Contenimento della tempistica della corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo, al fine di assicurare la riassegnazione delle somme versate all'entrata, ai sensi dell'art. 1, co. 1, della L. 559/93, e limitare il ricorso al prelievo dal Fondo di riserva per le spese obbligatorie. Completo e corretto invio della documentazione trimestrale all'Ufficio Trattamento Economico e quiescenza Avvocati e Procuratori dello Stato 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 trimestri tra il personale togato e non, appartenente alle varie sedi.	Indicatore di efficienza: 1) completa e corretta documentazione trasmessa al Servizio trattamento economico e di quiescenza Avvocati e Procuratori dello Stato dalle Avvocature Distrettuali; 2) tempestiva richiesta della competenza e/o della cassa alla Ragioneria Generale dello Stato; 3) tempestivo invio agli Organi di controllo degli ordini di pagare e degli ordini di accreditamento, per ciascun trimestre, con scarto tra categorie di personale e sedi dell'Istituto non superiore a 30 giorni. (Fonte: Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> ).	Tenuto conto che le attività previste dagli indicatori 2) e 3) non sono state realizzate a causa della prioritaria necessità di utilizzare, in termini di cassa, le somme residue derivanti dall'esercizio precedente e, nondimeno, delle intervenute novità giurisprudenziali che hanno ulteriormente aggravato l'elaborazione e poi la rielaborazione dei conteggi dei riparti già in corso di lavorazione, si ritiene che, con tali condizionamenti, il risultato raggiunto rappresenti il massimo esigibile.	1) entro 60 giorni dalla fine di ogni trimestre; 2) non oltre 150 giorni dalla chiusura di ciascun trimestre; 3) non oltre 60 giorni dalla ricezione dello stanziamento in termini di competenza e cassa; scarto tra categorie di personale e sedi dell'Istituto non superiore a 30 giorni per ciascun trimestre.	Dirigente Ufficio II  Dirigente Ufficio VIII  Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali	Ufficio II – Servizio trattamento economico e di quiescenza degli avvocati e procuratori dello Stato  Ufficio II – Servizio trattamento economico e di quiescenza del personale amministrativo e provvidenze economiche  Ufficio VIII – Servizio riparto onorari  Avvocature distrettuali
F.1.	Prevenzione della corruzione e trasparenza	<b>Adeguamento organizzativo alle disposizioni sull'accesso civico generalizzato (di cui alla Circolare n. 4/2018 del Segretario Generale).</b>	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 <i>performance</i> ; Registro degli accessi).	55%	100%	Segretario Generale  Dirigenti Avvocatura Generale  Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali	URP Avvocatura Generale  Uffici AGS  Avvocature distrettuali
F.2.	Prevenzione della corruzione e trasparenza Azioni di trasparenza	<b>Pubblicazione dei dati relativi alla valutazione della performance e alla distribuzione dei premi al personale.</b>	Raccolta e pubblicazione dei dati relativi alla valutazione della performance e alla distribuzione dei premi al personale.	Aggiornamento tempestivo delle pubblicazioni in caso di nuovi accordi riguardo all'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e distribuiti, ai criteri definiti nei sistemi di misurazione e valutazione della performance per l'assegnazione del trattamento accessorio e ai dati relativi alla sua distribuzione, in forma aggregata, nonché ai dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità.	Binario SI/NO (Fonte: Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> ).	100%	100%	Dirigente Ufficio I  Dirigente Ufficio II	Ufficio I – Servizio affari generali, organizzazione e metodo  Ufficio II – Servizio trattamento economico e di quiescenza del personale amministrativo e provvidenze economiche

Cod.	Area	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Valore di partenza	Target	Area dirigenziale preposta	Strutture coinvolte
								Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali	Avvocature distrettuali
F.3.	Prevenzione della corruzione e trasparenza Azioni di trasparenza	<b>Pubblicazione della documentazione concernente controlli e rilievi sull'Amministrazione.</b>	Acquisizione, ai fini della pubblicazione, delle Relazioni degli organi di revisione amministrativa e contabile e di rilievi della Corte dei Conti.	Ricognizione dei documenti da pubblicare e tempestiva pubblicazione.	Binario SI/NO (Fonte: Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> ).	100%	100%	Dirigente Ufficio I  Dirigente Ufficio II  Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali	Ufficio I – Servizio affari generali, organizzazione e metodo  Ufficio II – Servizio ragioneria e bilancio  Avvocature distrettuali
G.1.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area affidamenti e contratti pubblici	<b>Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area affidamento di lavori, servizi e forniture/contratti pubblici.</b>	Nelle procedure di affidamento di cui all'art. 36 d.lgs. n. 50/2016, verifiche sulle dichiarazioni sostitutive rese dagli operatori economici ai fini della valutazione del possesso dei requisiti di cui all'art. 80 da parte di tutti i soggetti indicati al comma 3 (e nella dichiarazione sostitutiva), nelle procedure di affidamento effettuate al di fuori del MePA (art. 36, comma 6-ter d.lgs. n. 50/2016). Nelle procedure di affidamento effettuate nell'ambito dei mercati elettronici di cui al comma 6, la stazione appaltante verifica esclusivamente il possesso da parte dell'aggiudicatario dei requisiti economici e finanziari e tecnico-professionali, ferma restando la verifica del possesso dei requisiti generali effettuata dalla stazione appaltante qualora il soggetto aggiudicatario non rientri tra gli operatori economici verificati a campione ai sensi dell'art. 36, comma 6-bis d.lgs. n. 50/2016).	Svolgimento delle verifiche in ordine ai motivi di esclusione ex art. 80 d.lgs. n. 50/2016 sulle dichiarazioni sostitutive rese dai concorrenti nelle procedure di affidamento effettuate al di fuori del MePA.	Indicatore di realizzazione fisica: Numero di verifiche effettuate con riguardo a tutti i soggetti interessati/Numero di procedure di affidamento effettuate al di fuori del MePA (Fonte: Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> ).	Valore medio 98,5%	100%	Dirigente Ufficio IV  Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali	Ufficio IV – Servizio contratti  Avvocature distrettuali
G.2.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area affidamenti e contratti pubblici	<b>Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area affidamento di lavori, servizi e forniture/contratti pubblici.</b>	Accertamento che ciascun dipendente coinvolto nel ciclo di vita dell'appalto o che abbia la possibilità di influenzare l'esito della procedura abbia rilasciato al titolare dell'Ufficio la dichiarazione di cui all'art. 6, comma 1, del d.P.R. n. 62/2013 e, in caso negativo renda la predetta dichiarazione datata e sottoscritta e	Accertamento sull'esistenza della dichiarazione agli atti dell'Ufficio relativa a ciascun addetto alla stazione appaltante; in caso negativo, acquisizione da parte di tutti gli interessati.	Indicatore di realizzazione fisica: Nr. di dichiarazioni acquisite agli atti dell'Ufficio/nr. dipendenti in servizio presso la stazione appaltante (Fonte: Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> ; profilo del committente).	100%	100%	Dirigente Ufficio IV  Dirigenti Uffici AGS responsabili dell'esecuzione dei contratti	Ufficio IV – Servizio contratti  Uffici AGS responsabili dell'esecuzione dei contratti  Avvocature distrettuali

Cod.	Area	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Valore di partenza	Target	Area dirigenziale preposta	Strutture coinvolte
			protocollata dalla stazione appaltante, fermo restando l'obbligo di comunicare con nuova dichiarazione al titolare dell'Ufficio, in caso di modifiche sopravvenute, qualsiasi situazione di conflitto di interessi insorta successivamente alla dichiarazione originaria.					Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali	
G.3.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area dell'acquisizione di beni e servizi Azioni di trasparenza	Trasparenza dell'attività contrattuale. Pubblicazione delle informazioni relative alle procedure per l'affidamento e l'esecuzione di opere e lavori pubblici, servizi e forniture.	Le stazioni appaltanti inseriscono nell'applicativo predisposto le informazioni di cui all'art. 1, c. 32, L. n. 190/2012 ed eseguono la pubblicazione nel sito web di tutte le procedure individuate da CIG o SMART CIG con le modalità precisate dalla deliberazione dell'ANAC n. 39/2016. I dati pubblicati devono essere corretti (anche dal punto di vista delle regole tecniche) e costantemente aggiornati.	Inserimento tempestivo nell'apposito applicativo di tutte le procedure individuate da CIG o SMART CIG. Elaborazioni di tabelle riassuntive da inviare all'ANAC entro il 31 gennaio di ogni anno.	Binario SI/NO (Fonte: Processo di misurazione e valutazione della performance; profilo del committente).	100%	100%	Dirigente Ufficio IV  Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali	Ufficio IV – Servizio contratti  Stazioni appaltanti delle Avvocature Distrettuali
H.1.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area della Liquidazione e recupero onorari	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) nel processo di protocollo e spedizione delle richieste di pagamento relative a spese liquidate, scansione della richiesta di pagamento cartacea anche in caso di invio a mezzo raccomandata postale.	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); 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).	1) 100% 2) 86%	1) 100% fasi liquidatorie aperte nel 2022 2) 96% delle richieste di pagamento inviate	Dirigente Ufficio VIII  Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali  Dirigente Ufficio VII	Ufficio VIII – Servizio liquidazione e recupero onorari  Avvocature distrettuali  Ufficio VII – Servizio statistica e pianificazione (per le rilevazioni)

Cod.	Area	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Valore di partenza	Target	Area dirigenziale preposta	Strutture coinvolte
H.2.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area della Liquidazione e recupero onorari	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari.	Generalizzata ed integrale esecuzione delle procedure di competenza attraverso l'applicativo "Gestione fondo spese enti" da parte di tutte le sedi che ne hanno assunto il patrocinio e che ne gestiscono fondi. Invio, alla chiusura di anno finanziario, a ciascuna delle amministrazioni difese (patrocinio facoltativo) dell'estratto conto del proprio fondo spese, con la causale di ogni spesa sostenuta per ogni singola causa trattata. Verifica, ai fini antiriciclaggio, che i versamenti effettuati sul conto corrente dedicato al Fondo spese provengano effettivamente dall'Ente patrocinato e a questo siano riconducibili gli estremi della relativa operazione finanziaria.	Riduzione dei rischi nel processo Gestione fondi spese enti ammessi al patrocinio autorizzato.	1) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di utilizzo dell'applicativo gestionale da parte delle sedi (Fonte: Sistema informativo interno); 2) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di sedi che hanno effettuato l'invio dell'estratto conto a ciascun ente sul totale delle sedi che detengono un fondo (Fonte: Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> ); 3) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di controlli sul totale dei versamenti ricevuti sul conto corrente (Fonte: Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> ).	1) 100% 2) 100% 3) 20%	1) 100% 2) 100% 3) 50%	Dirigente Ufficio II  Dirigente Ufficio VIII  Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali  Dirigente Ufficio VII	Ufficio II – Servizio ragioneria e bilancio  Ufficio VIII – Servizio liquidazione e recupero onorari  Avvocature distrettuali  Ufficio VII – Servizio statistica e pianificazione (per le rilevazioni)

## 2.5. Dalla performance organizzativa alla performance individuale

La valutazione individuale viene effettuata dal dirigente competente alla conclusione del processo di misurazione e valutazione della *performance*, secondo le regole disciplinate dal Sistema di Misurazione e Valutazione dell'Avvocatura dello Stato, il quale distingue la valutazione individuale sulla base del ruolo rivestito dai dipendenti all'interno dell'organizzazione.

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*”<sup>3</sup>:

- 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

Il 28 novembre 2019 sono state pubblicate le Linee guida n. 4/2019 sulla valutazione partecipativa di cittadini e utenti, adottate dal Dipartimento della funzione pubblica per fornire alle amministrazioni pubbliche gli indirizzi metodologici per favorire la partecipazione di cittadini ed utenti alla valutazione della *performance* organizzativa in attuazione di quanto previsto dagli articoli 7 e 19-*bis* del d.lgs. 150/2009, modificato dal d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74.

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.

---

<sup>3</sup> Per un maggiore dettaglio si rimanda al link: <http://www.avvocaturastato.it/node/746>

Tutto quanto premesso, la valutazione partecipata potrebbe 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 n. 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 partecipata.

Se è vero che il parere è anteriore alle modifiche introdotte dal d.lgs. n. 74/2017, e in particolare all’aggiunta dell’art. 19-*bis*, occorrerà comunque considerare l’opportunità di proporre la valutazione partecipativa dei soli servizi strumentali e di supporto, tenendo conto che questi sono marginali rispetto alle prestazioni e ai servizi nei quali trova attuazione il mandato istituzionale dell’Avvocatura dello Stato e ai quali sono destinate le preminenti risorse ed energie dell’Istituto.

### 3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

#### 3.1. PARTE GENERALE

##### 3.1.1. Obiettivi della Sezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO 2023-2025

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.

In data 16 novembre 2022 è stato approvato dal Consiglio dell'Autorità nazionale anticorruzione il più recente Piano Nazionale Anticorruzione 2022 (PNA), finalizzato a rafforzare l'integrità pubblica e la programmazione di efficaci presidi di prevenzione della corruzione nel quadro di una programmazione integrata volta a ridurre gli oneri per le amministrazioni e, al contempo, 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.

L'Avvocatura dello Stato già da diversi cicli persegue un allineamento tra il PTPCT e il Piano della *performance*, monitorando l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza attraverso appositi obiettivi; ne consegue che la misurazione e valutazione, sul duplice versante della *performance* organizzativa e della *performance* individuale, tengono conto dell'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e del programma di trasparenza, della effettiva partecipazione delle strutture e degli individui alle varie fasi del processo di gestione del rischio, nonché del grado di collaborazione con il RPCT.

Nel processo di progressiva e graduale integrazione dei piani confluiti nel PIAO<sup>4</sup>, 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.

---

<sup>4</sup> Consiglio di Stato, Sezione Consultiva per gli Atti Normativi, Parere n. 506/2022.

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.

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 2023](#) dell'Avvocato Generale.

Con Circolare n. 23 dell'11 aprile 2022, infine, l'Avvocato Generale ha dettato indirizzi per un ulteriore impulso all'attuazione degli obiettivi di digitalizzazione dei flussi di lavoro e di informatizzazione dei processi nello svolgimento delle attività di Istituto, nel solco delle disposizioni governative sulla crescita digitale del Paese; tale impulso ha, tra le prioritarie finalità, quella della trasparenza e della tracciabilità dell'azione amministrativa e, pertanto, costituisce una delle misure più efficaci di prevenzione della corruzione.

### **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.

A tal proposito, 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.

Alcune disposizioni della Legge n. 190 sono intervenute direttamente sulla disciplina degli incarichi extraistituzionali degli avvocati e procuratori dello Stato.

L'ANAC, peraltro, “riceve notizie e segnalazioni da ciascun avvocato dello Stato il quale, nell'esercizio delle funzioni ... venga a conoscenza di violazioni di disposizioni di legge o di regolamento o di altre anomalie o irregolarità relative ai contratti che rientrano nella disciplina del codice di cui al decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163.”

Alla struttura amministrativa dell'Avvocatura dello Stato e ai suoi organi direttivi si applicano le disposizioni della legge n. 190 e del PNA.

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

Nell'attuale assetto organizzativo dell'Avvocatura dello Stato<sup>5</sup> 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

L'Avvocatura dello Stato, sentito al riguardo il Dipartimento della Funzione Pubblica, ha individuato quale Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza un funzionario di Area Terza – F7.

A decorrere dal 1° aprile 2023, con D.A.G. n. 60 del 9 marzo 2023, l'incarico di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Avvocatura dello Stato è stato conferito alla dott.ssa Teresa Capone, dirigente di ruolo, fino al 2 gennaio 2026, corrispondente alla durata dell'incarico di dirigente dell'Ufficio VI – Servizi legali in atto; l'incarico in questione è rinnovabile una sola volta.

Il Responsabile si avvale del Servizio affari generali, organizzazione e metodo dell'Ufficio I – Affari generali, programmazione e risorse umane (già Ufficio II Organizzazione e Metodo) dell'Avvocatura Generale dello Stato.

Svolge 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 di valutazione della *performance*, 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

---

<sup>5</sup> Ai sensi dell'art. 17 del d.P.R. 29 ottobre 2021, n. 214, “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.”

Vertice dell'Amministrazione, ai sensi dell'art. 4 del D.P.R. n. 214/2021 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 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 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.

Il Segretario Generale impartisce, sentito il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, le disposizioni volte al regolare flusso delle informazioni da pubblicare. Decide sulle istanze di accesso civico generalizzato per dati, informazioni e documenti detenuti dall'Avvocatura Generale e per tutto quanto concerne le proprie attribuzioni.

I dirigenti degli Uffici dell'Avvocatura generale, gli Avvocati distrettuali e i dirigenti degli Uffici amministrativi unici distrettuali sono responsabili, per gli ambiti di loro competenza, della gestione delle informazioni per cui vige l'obbligo di pubblicazione e ne assicurano il regolare flusso anche avvalendosi dei locali referenti di prevenzione della corruzione.

Trattano le istanze di accesso civico generalizzato riguardanti dati, informazioni o documenti detenuti dai rispettivi Uffici; gli Avvocati distrettuali decidono sulle istanze di accesso civico afferenti all'attività amministrativa delle rispettive sedi.

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 di valutazione della performance

L'Organismo di valutazione della *performance*, 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 avvocati e 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.

Ad essi è, inoltre, affidato il monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione; di norma riferiscono al Responsabile con cadenza semestrale.

I referenti prestano il proprio supporto al Responsabile nelle rilevazioni finalizzate alla valutazione e prevenzione dei rischi.

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

f. Il Servizio affari generali, organizzazione e metodo

Costituisce l'ufficio di supporto del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza nonché del Responsabile della protezione dei dati personali; supporta, altresì, l'Organismo di valutazione della *performance*.

g. L'Ufficio procedimenti disciplinari - U.P.D. è stato costituito, presso l'Avvocatura generale dello Stato, con la competenza ad avviare, istruire e concludere i procedimenti disciplinari relativamente alle infrazioni punibili con sanzione superiore al rimprovero verbale nei confronti del personale amministrativo in servizio presso l'Avvocatura dello Stato.

h. Il Responsabile della Protezione dei Dati – RPD

Il Responsabile della protezione dei dati personali svolge i compiti stabiliti dal regolamento (UE) n. 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 aprile 2016, e dal decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196, e all'occorrenza si coordina con il RPCT per i riflessi che l'attività di prevenzione della corruzione può avere sul trattamento dei dati personali dei dipendenti e di ogni persona che entri in contatto con l'Avvocatura dello Stato.

i. Il Responsabile per la transizione digitale e l'Ufficio VII – Risorse informatiche e statistica  
Garantiscono il funzionamento dei sistemi e la regolarità dei flussi informativi.

j. L'Ufficio Relazioni con il Pubblico presso l'Ufficio I - Affari generali, programmazione e risorse umane

Cura i rapporti con i cittadini per quanto concerne le richieste di accesso civico generalizzato ricevute dall'Avvocatura Generale dello Stato.

k. 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.

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, 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, il Servizio affari generali, organizzazione e metodo, i Referenti della prevenzione della corruzione, i dirigenti degli Uffici e i responsabili di procedimento interessati dalla analisi dei processi e dei rischi.

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 2023-2025](#) (*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 fare riferimento all'Indice di Percezione della Corruzione (CPI) 2022 di *Transparency International*, pubblicato il 31 gennaio 2023, secondo il quale, nello scorso anno, l'Italia si colloca al 41° posto, con un punteggio di 56. Dopo il balzo in avanti di 10 posizioni nel CPI 2021, l'Italia conferma il punteggio dello scorso anno e guadagna una posizione nella classifica globale dei 180 Paesi oggetto della misurazione.

Nell'ambito dell'Europa occidentale e dell'Unione europea (UE) l'Italia è tra i paesi che hanno registrato maggiori progressi dal 2012 al 2022, nonostante resti ancora sotto la media del punteggio europeo (al 17° posto tra i 27 Paesi membri dell'Unione Europea).

Secondo le conclusioni del rapporto di *Transparency International Italia*, il nostro Paese ha beneficiato delle misure anticorruzione adottate nell'ultimo decennio, compreso un nuovo codice degli appalti che ha portato a una maggiore trasparenza. Tuttavia, la volatilità politica e le elezioni anticipate hanno gravemente ritardato i progressi su fondamentali capisaldi per la lotta alla corruzione: la regolamentazione del lobbying e il conflitto di interessi.

Interessante è, inoltre, l'indagine di *Transparency International Italia* "Mappiamo la corruzione - I casi di corruzione riportati dai media italiani" che analizza 1548 casi di reati contro la pubblica amministrazione riportati dal 1° gennaio 2019 al 30 aprile 2021, tra i quali 552 per corruzione, 256 per peculato, 225 per abuso d'ufficio, 189 per turbativa d'asta, 66 casi di concussione, 19 per traffico di influenze illecite; 104 dei predetti casi hanno delle connessioni con la criminalità organizzata; 154 dei casi esaminati si sono conclusi in condanna, di cui 13 fino al terzo grado;

81 di tali complessivi reati sono, però, ormai, prescritti. Il settore degli appalti ha contato 425 reati analizzati nell'indagine.

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.

Proprio a tale proposito l'ANAC, nella sua Relazione annuale 2021, presentata alla Camera dei Deputati il 23 giugno 2022, ha affermato che, per integrare tale indice, essenzialmente basato su percezioni soggettive, e restituire, così, un'immagine del nostro Paese e delle sue articolazioni, fondata su dati oggettivi, ha svolto un lungo percorso di ricerca sulla "*Misurazione territoriale del rischio di corruzione e promozione della trasparenza*", finanziato dal Programma Operativo Nazionale "*Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020*"-

Nel mese di marzo 2023 l'Autorità ha curato un ciclo di incontri sul progetto concernente la misurazione della corruzione, nella quale ha illustrato gli indicatori selezionati al fine di orientare le amministrazioni nella valutazione del rischio corruttivo del proprio contesto, con particolare riguardo agli appalti pubblici.

Gli indicatori in questione consentono di individuare, attraverso una [Dashboard](#), le dinamiche del contesto territoriale, il rischio di corruzione negli appalti di ogni provincia italiana, il fenomeno della corruzione rappresentato attraverso alcuni fattori significativi in comuni con popolazione uguale o superiore a 15.000 abitanti (popolazione, reddito medio, addensamento di appalti sottosoglia, episodi di scioglimento del comune per mafia, casi di corruzione nel comune stesso o nei territori limitrofi).

Tale nuovo strumento sarà utilizzato in occasione di una nuova valutazione dei rischi e per individuare gli Uffici insistenti in territori delle varie province con valori di rischio corruttivo più elevato ai fini della [rotazione dei Dirigenti amministrativi](#).

Per il presente Piano ci si è avvalsi di altre indagini disponibili, quali – ad esempio - la Relazione relativa all'anno 2019 che l'ANAC ha presentato al Parlamento il 2 luglio 2020. In tale documento si rileva che la corruzione, benché fenomeno per sua natura sfuggente e in larga parte sommerso, con un'elevata incidenza statistica in determinati contesti e con fattispecie ricorrenti la cui approfondita conoscenza, messa a sistema, può aiutare sia la prevenzione che il contrasto, coinvolge quasi tutte le aree territoriali del Paese e rappresenta uno strumento al quale le organizzazioni criminali sempre più spesso ricorrono per raggiungere i loro scopi.

Dalla Relazione emerge, secondo l'analisi dei provvedimenti emessi dall'Autorità giudiziaria nel triennio 2016-2019 concernenti indagini per ipotesi di corruzione, che ad essere interessate sono state pressoché tutte le regioni d'Italia ma, dal punto di vista numerico, spicca il dato relativo alla Sicilia, dove nel triennio sono stati registrati 28 episodi di corruzione (18,4% del totale) quasi quanti se ne sono verificati in tutte le regioni del Nord (29 nel loro insieme); a seguire, il Lazio (con 22 casi), la Campania (20), la Puglia (16) e la Calabria (14). Il 74% delle vicende (113 casi) ha riguardato l'assegnazione di appalti pubblici, a conferma della rilevanza del settore e degli interessi illeciti a esso legati per via dell'ingente volume economico. Il restante 26%, per un

totale di 39 casi, è composto da ambiti di ulteriore tipo (procedure concorsuali, procedimenti amministrativi, concessioni edilizie, corruzione in atti giudiziari, ecc.).

In questo quadro, il comparto più colpito è stato quello della contrattualistica pubblica (come confermato dall'indagine di *Transparency Italia* sopra richiamata) ed è degna di nota la circostanza che - su 113 vicende corruttive inerenti all'assegnazione di appalti - solo 20 riguardavano affidamenti diretti (18%) mentre, in tutti gli altri casi, sono state espletate procedure di gara; ciò lascia presupporre l'esistenza di una certa raffinatezza criminale nell'adeguarsi alle modalità di scelta del contraente imposte dalla legge per le commesse di maggiore importo, evitando sistemi (quali appunto l'assegnazione diretta) che in misura maggiore possono destare sospetti.

Sempre dai dati forniti dall'ANAC in occasione della Relazione sull'attività svolta nel corso del 2021, in merito alle modalità di scelta del contraente si rileva che, in termini di numerosità, con la procedura aperta sono state assegnate nel 2021 circa il 18,5% delle procedure totali; mentre nel 37,1% e nel 37,6% dei casi (per un totale di ben il 75,7%) le stazioni appaltanti hanno utilizzato rispettivamente una procedura negoziata senza pubblicazione del bando e l'affidamento diretto.

Per quanto riguarda gli importi, invece, anche nel 2021 la procedura aperta si è confermata la modalità con cui si è affidato il maggior importo dei contratti pubblici (51,4%); seguono la procedura negoziata senza previa pubblicazione del bando con il 19,6% e la procedura ristretta con il 17,6%.

Come negli anni precedenti, le irregolarità segnalate hanno riguardato soprattutto l'ambito degli appalti pubblici, quello dei concorsi, la gestione delle risorse pubbliche, la mancata attuazione della disciplina anticorruzione, nonché numerosi casi di *maladministration*, con ricadute penali ogniquale volta detti casi si sono tradotti in fattispecie criminose, quali, ad esempio, l'abuso d'ufficio.

Sempre con riferimento alle possibili criticità che in questo settore possono emergere, giova anche richiamare le recenti statistiche relative alle segnalazioni di c.d. *whistleblowing*, le quali, come confermato dall'ANAC, «hanno riguardato soprattutto l'ambito degli appalti pubblici, quello dei concorsi, la gestione delle risorse pubbliche, la mancata attuazione della disciplina anticorruzione, nonché parecchi casi di *maladministration*»; nel contempo, con più specifico riferimento al c.d. *whistleblowing* appare interessante anche l'analisi relativa alle aree territoriali, rispetto alle quali «si rileva che nell'anno 2020 la maggior parte delle segnalazioni sono state acquisite come provenienti dal Sud per il 46%, dal Nord per il 33%, dal Centro per il 21%», mentre, per quanto concerne le strutture, «per l'anno 2020, si registra una prevalenza di denunce provenienti dagli enti territoriali, seguiti dalle amministrazioni ed enti pubblici in generale, nonché dalle aziende sanitarie o ospedaliere».

In definitiva, 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 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.

In proposito, come si rileva dalla relazione del Primo Presidente della Corte suprema di Cassazione per l'anno 2022, *“Si assiste ad un lento ma progressivo miglioramento della situazione. Continua il processo di riduzione del contenzioso, tanto civile che penale. Il numero dei processi civili pendenti al 30 giugno 2022 è di 2.881.886 unità, con una decrescita del 7,2% rispetto al 2021. Quello dei processi penali è di 2.405.275 unità, in questo caso la decrescita è del 4,5%<sup>2</sup>. Il fatto importante è che la riduzione delle pendenze è dovuta al saldo positivo tra sopravvenienze e definizioni dei giudizi: tanto nel civile che nel penale si è deciso un numero di cause superiore a quello delle sopravvenute. Si sta dunque lentamente ma progressivamente riducendo l'arretrato.”*

Un altro dato importante è quello della riduzione dei tempi di decisione, indicata tra gli obiettivi del PNRR. Nel civile i tempi di decisione dell'anno 2021/2022 sono stati ridotti rispetto al 2020/2021 del 8,6% nelle Corti d'appello, del 6,5% nei Tribunali, del 5% dai Giudici di pace e dell'1,9% nei Tribunali per i minorenni. Per il penale la riduzione è stata del 14,7% nelle Corti d'appello, 9,4% nei Tribunali, 0,9% nelle Procure della Repubblica e del 7,6% per i Giudici di pace.

Anche nell'ambito giudiziario, si rileva come il problema delle risorse, umane, strumentali e finanziarie adeguate, sia cruciale.

Ultima considerazione del Primo Presidente è sulla qualità della attuale produzione normativa, che si presenta *“decodificata, è dispersa in un mare di normative speciali, disordinate, alluvionali, spesso collocate in provvedimenti che contengono previsioni sui temi più disparati. L'ordinamento giuridico ha assunto in molti tratti le sembianze di un labirinto.”* Ne consegue, inevitabilmente, la difficoltà per le amministrazioni per l'applicazione delle norme e per l'accurato presidio della legittimità.

### **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, Consiglio Superiore della magistratura, Uffici giudiziari, Autorità indipendenti, 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.

Tuttavia, è ritenuto verosimile che il contesto sociale, economico e culturale nel quale una Pubblica Amministrazione si trova ad operare possa in alcuni casi influenzare le dinamiche interne all'Ufficio, in termini di tentativo o propensione all'infiltrazione corruttiva, e che in astratto alcuni fattori potrebbero favorire comportamenti non corretti.

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 elaborata con il coinvolgimento degli Avvocati distrettuali dello Stato, i quali 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
<b>Reclutamento e gestione rapporto di lavoro personale togato</b>	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 = 100%
<b>Gestione rapporto di lavoro personale amministrativo</b>	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 = 100%
<b>Reclutamento personale amministrativo</b>	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 = 44% Si ammette la possibilità di un'influenza sul processo Falso= 56% Si afferma che la provvista di personale risponde alle esigenze di servizio

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
<b>Gestione contenzioso interno</b>	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 = 100%
<b>Relazioni sindacali</b>	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 = 100%
<b>Pratica forense</b>	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 = 31% Falso = 69% La correlazione col contesto non è stata rilevata o è stata rilevata rarefazione delle domande per assenza di vantaggi economici e comunque la selezione è oggettiva e non influenzabile
<b>Prevenzione e sicurezza sul lavoro</b>	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 = 100%
<b>Gestione del bilancio e della spesa</b>	Gestione finanziaria; pagamenti; registrazioni e rendicontazioni contabili	Avvocati e Procuratori Dirigenti Personale amministrativo appartenente alle aree in ruolo e in comando	Ragioneria dello Stato; Corte dei Conti	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 = 50% È condivisa la possibilità in astratto Falso = 50% La gestione interamente informatica e i controlli sembrano annullare eventuali rischi da influenze esterne e/o il contesto esterno presenta opposte caratteristiche
<b>Attività contrattuale</b>	Programmazione; procedure affidamento; esecuzione dei contratti	Avvocati e Procuratori Dirigenti Personale amministrativo appartenente	Operatori economici; Consip; Provveditorati Opere Pubbliche; Anac	Un contesto socioeconomico di stagnazione e/o di presenza criminale potrebbe determinare	Vero = 50% È condivisa la possibilità in astratto Falso = 50% La limitata valenza economica e il ricorso agli strumenti di acquisto del MePA

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		una pressione su tali processi	sembrano annullare eventuali rischi da influenze esterne e/o il contesto esterno presenta opposte caratteristiche
<b>Gestione beni e risorse dell'amministrazione</b>	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 = 56% È condivisa la possibilità in astratto Falso = 44% Il limitato valore economico del patrimonio e delle risorse gestite sembra limitare il rischio da influenze esterne e/o il contesto esterno presenta opposte caratteristiche
<b>Acquisizione e gestione documenti legali</b>	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 = 94% È pressoché esclusa la possibilità di condizionamenti Falso = 6% Sono stati riscontrati tentativi di infiltrazione esterna, intercettati dalla struttura, che inducono a non sottovalutare il rischio
<b>Collaborazione professionale e servizio esterno</b>	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 = 87% Falso = 13% La possibilità di condizionamenti è considerata remota anche se astrattamente plausibile
<b>Gestione liquidazione e recupero onorari</b>	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	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 debole con elevata criminalità e/o presenza di forte indebitamento di famiglie e operatori economici potrebbe influenzare il rischio su tali processi	Vero = 62% È condivisa la possibilità in astratto Falso = 38% 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

Alla luce di quanto riportato, deve osservarsi che, sebbene alcune delle aree territoriali in cui l'Avvocatura dello Stato opera presentino delle caratteristiche di carattere culturale, storico, sociale ed economico tali da comportare una maggiore esposizione a fenomeni criminali e di corruzione, la peculiare connotazione istituzionale dell'Amministrazione e dei soggetti con i quali interagisce per le proprie attività costituisce un deterrente a tentativi di infiltrazione a scopo corruttivo.

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.

### **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.

Per il contesto interno, inoltre, la selezione delle informazioni e dei dati è funzionale a rappresentare la struttura organizzativa (centrale e locale) dell'Istituto e le principali funzioni da essa svolte.

A tale riguardo si rappresenta che, a norma dell'art. 15, 5° comma, del d.lgs. n. 165/2001, le attribuzioni demandate agli organi di Governo (organi di indirizzo politico-amministrativo) sono di competenza dell'Avvocato Generale dello Stato; le attribuzioni demandate ai dirigenti preposti ad uffici dirigenziali di livello generale sono di competenza del Segretario Generale.

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

Per le ulteriori informazioni concernenti l'organizzazione e il funzionamento degli uffici dell'Avvocatura dello Stato si rinvia alla apposita [Sezione](#).

Giova però sottolineare in questa sede che, all'attualità, la dotazione di personale amministrativo risulta numericamente ben distante dalle esigenze pianificate per l'Avvocatura dello Stato.

A titolo di esempio, infatti, si evidenzia che la situazione a gennaio 2023 vedeva impiegati in servizio 158 funzionari di area III, a fronte di un fabbisogno in dotazione di 346 unità con un saldo negativo di ben 188 unità; ad oggi non tutte le Avvocature distrettuali dispongono di personale dirigenziale e una di esse è anche priva di funzionari di area III.

Tale perdurante situazione costituisce una criticità, in quanto – come anche ricordato dall'ANAC nella propria relazione 2022, oltre alle funzioni legate allo specifico mandato istituzionale, gli enti sono sempre tenuti 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, per essere svolti in maniera adeguata, richiedono a loro volta specifiche professionalità e specializzazioni. Pertanto, l'adeguamento dell'organico è strategico per la corretta gestione dei procedimenti amministrativi.

Per quanto riguarda l'assetto organizzativo, l'art. 14 del d.P.R. n. 214/2021 stabilisce il modello strutturale dell'Avvocatura Generale, sede centrale dell'Istituto, che trova applicazione presso le Avvocature distrettuali entro limiti funzionali alla dimensione di ogni Avvocatura distrettuale; tale previsione, che ha il vantaggio di consentire un'ampia flessibilità organizzativa in sede periferica, per contro non garantisce una omogenea trattazione dei processi lavorativi e quindi anche l'applicazione delle misure di prevenzione e la verifica della loro esecuzione può presentare delle criticità.

Per quanto riguarda i processi a più alto rischio di corruzione, si indicano alcuni dati riguardanti le procedure di affidamento dell'anno 2022.

Il volume complessivo della spesa impegnata per l'attività contrattuale dell'Avvocatura dello Stato, nelle 26 sedi dell'Istituto, è stata di € 6.684.657,00; le procedure di valore pari o inferiore a 1.000 euro sono state 236 per un valore complessivo di € 105.030,00; le procedure di valore superiore a 1.000 euro fino a 5.000 euro sono state 154 per un valore complessivo di € 356.057,00; gli affidamenti di valore superiore a 5.000 euro fino a 40.000 euro sono state 91 per una spesa complessiva impegnata di € 1.491.126,00; le restanti procedure sotto soglia sono state 21 per una spesa impegnata di € 1.618.481,00; infine per le 5 procedure sopra soglia comunitaria è stata complessivamente impegnata la spesa di € 3.113.963,00.

La procedura di affidamento più largamente utilizzata è stata l'affidamento diretto, che ha interessato 423 procedimenti; ci sono state, inoltre, 62 adesioni a convenzioni Consip, 2 procedure aperte sottosoglia, 4 procedure ristrette sottosoglia, 21 procedure negoziate di cui 2 sopra soglia e 5 andate deserte o non aggiudicate.

#### **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.

Con l'introduzione del PIAO, la mappatura dei processi va elaborata al fine di integrare le misure di prevenzione della corruzione con gli obiettivi di performance e programmazione delle risorse umane e finanziarie (es. gestione fondi PNRR) necessarie per la loro realizzazione.

La completa mappatura dei processi organizzativi dell'amministrazione, eseguita in occasione dei precedenti Piani, nel presente documento è aggiornata e adeguata al nuovo assetto organizzativo introdotto dal d.P.R. n. 214/2021, 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.

Sono stati censiti:

- 10 processi (D1-D10) "Gestione del bilancio e della spesa"
- 13 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.

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 2023-2025 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 2023-2025 Sezione Prevenzione della Corruzione e Trasparenza Misure specifiche.

Allegato 3 PIAO 2023-2025 Sezione Prevenzione della Corruzione e Trasparenza Misure generali.

Allegato 4 PIAO 2023-2025 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 2022-2024 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 3.2.2.](#), 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.

#### 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)	<b>GRADO DI DISCREZIONALITA' DEL DECISORE INTERNO ALLA PA</b>	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)	<b>COMPLESSITA' DEL PROCESSO</b>	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)	<b>TRASPARENZA DEL PROCESSO DECISIONALE</b>	L'adozione di strumenti di trasparenza sostanziale, e non solo formale, riduce il rischio.
4)	<b>VALORE ECONOMICO E RILEVANZA ESTERNA</b>	La presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari, interni ed esterni, del processo determina un incremento del rischio.
5)	<b>EFFICACIA DEI CONTROLLI ESISTENTI</b>	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)	<b>PRECEDENTI EVENTI CORRUTTIVI</b>	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)	<b>IMPATTO ECONOMICO</b>	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)	<b>IMPATTO ORGANIZZATIVO</b>	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)	<b>IMPATTO REPUTAZIONALE</b>	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)	<b>GRADO DI DISCREZIONALITA’ DEL DECISORE INTERNO ALLA PA</b>	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)	<b>COMPLESSITA’ DEL PROCESSO</b>	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)	<b>TRASPARENZA/ TRACCIABILITA’ DEL PROCESSO DECISIONALE</b>	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)	<b>VALORE ECONOMICO E RILEVANZA ESTERNA</b>	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)	<b>EFFICACIA DEI CONTROLLI ESISTENTI</b>	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)	<b>PRECEDENTI EVENTI CORRUTTIVI</b>	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)	<b>IMPATTO ECONOMICO</b>	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)	<b>IMPATTO ORGANIZZATIVO</b>	L'indicatore è finalizzato a valutare se e in che misura l'evento corruttivo comporterebbe una riduzione dell'efficacia organizzativa dell'Amministrazione.
3)	<b>IMPATTO REPUTAZIONALE</b>	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, riguardano l'intera amministrazione, coinvolgendone integralmente tutti gli aspetti di maggior interesse, e sono di centrale importanza per il sistema della prevenzione della corruzione nel suo complesso. Sono state individuate con la legge n. 190/2012 e sono altrimenti definite, pertanto, obbligatorie.

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 3.2.4.](#) 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.

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.)

Per quanto riguarda le misure di digitalizzazione, molte attengono a processi già informatizzati e sono periodicamente monitorate; altre misure sono connesse alle implementazioni del progetto “Avvocatura 2020”, in fase conclusiva; per i processi interessati da tali nuove implementazioni 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 2023-2025\_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.

Con la delibera n. 177 del 19 febbraio 2020 recante "Linee guida in materia di Codici di Comportamento delle amministrazioni pubbliche", l'Autorità anticorruzione è nuovamente intervenuta sulla materia *"al fine di promuovere un sostanziale rilancio dei codici di comportamento presso le amministrazioni proprio per il valore che essi hanno sia per orientare le condotte di chi lavora nell'amministrazione e per l'amministrazione verso il miglior perseguimento dell'interesse pubblico, sia come strumento di prevenzione dei rischi di corruzione da armonizzare e coordinare con i PTPCT di ogni amministrazione."*

Il D.L. 30 aprile 2022, n. 36, convertito, con modificazioni, dalla L. 29 giugno 2022, n. 79, ha infine integrato l'art. 54 del d.lgs. n. 165/2001 con l'aggiunta del comma 1-bis, che prevede che il codice debba contenere, altresì, una sezione dedicata al corretto utilizzo delle tecnologie informatiche e dei mezzi di informazione e social media da parte dei dipendenti pubblici, anche al fine di tutelare l'immagine della pubblica amministrazione.

Il nuovo comma 7 contiene, poi, l'indicazione affinché le pubbliche amministrazioni verifichino annualmente lo stato di applicazione dei codici e organizzino attività di formazione del personale per la conoscenza e la corretta applicazione degli stessi. Inoltre, le pubbliche amministrazioni sono chiamate a prevedere lo svolgimento di un ciclo formativo obbligatorio, sia a seguito di assunzione, sia in ogni caso di passaggio a ruoli o a funzioni superiori, nonché di trasferimento del personale, la cui durata e intensità devono essere proporzionate al grado di responsabilità, nei limiti delle risorse finanziarie disponibili a legislazione vigente, sui temi dell'etica pubblica e sul comportamento etico.

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, nonché all'introduzione della dirigenza amministrativa e alla valutazione dei rischi, si ritiene di poter affermare che gran parte delle indicazioni di cui alla citata delibera dell'Autorità Anticorruzione sono state già recepite 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.

Tra l'altro, 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; tali regole saranno comunque oggetto di una più estesa disciplina, ai sensi dell'art. 54, comma 1-bis, d.lgs. n. 165/2001.

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.

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 house* e da diffondere in modalità *e-learning*.

La descrizione completa delle misure relative al Codice di comportamento è contenuta nell'Allegato 3 PIAO 2023-2025 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 arbitrari 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 Segretario Generale, per il tramite del Dirigente dell'Ufficio I AA.GG. programmazione e risorse umane, e agli Avvocati distrettuali e/o ai Dirigenti degli Uffici amministrativi unici distrettuali, 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 civile<sup>6</sup>) 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 dell'Ufficio I AA.GG. programmazione e risorse umane o all'Avvocato distrettuale o al Dirigente dell'Ufficio amministrativo unico distrettuale (se dipendente di un'Avvocatura distrettuale) il quale, all'esito degli opportuni accertamenti, propone al Segretario Generale l'opportunità dell'astensione al

---

<sup>6</sup> Contratti conclusi mediante moduli o formulari.

fine di provvedere sulla 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 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.

## **Il conflitto di interessi nel codice dei contratti pubblici**

L'art. 42 del d.lgs. 18 aprile 2016, n. 50, recante il Codice dei contratti pubblici, prevede specifiche disposizioni in materia di conflitto di interessi al fine di contrastare fenomeni corruttivi nello svolgimento delle procedure di affidamento degli appalti e concessioni e garantire la parità di trattamento degli operatori economici.

Con specifico riferimento alle procedure di aggiudicazione degli appalti e delle concessioni, le previsioni dell'articolo 42 del codice dei contratti pubblici devono considerarsi prevalenti rispetto alle disposizioni contenute nelle altre disposizioni vigenti, ove contrastanti, e si applicano a tutte le procedure di aggiudicazione di appalti e concessioni nei settori ordinari, sopra e sottosoglia.

La norma si applica anche, ai sensi del comma 4 dell'art. 42, alla fase di esecuzione dei contratti pubblici.

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.

## **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 decreto del Presidente della Repubblica 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.

Nel corso del 2021 sono state rinnovate le disposizioni in ordine agli obblighi dichiarativi dei dipendenti quale misura di prevenzione dei conflitti di interessi; in tale sede è stato somministrato un nuovo modello di Dichiarazione di insussistenza di conflitto di interessi– allegato alla Circolare n. 66/2021 di questa Amministrazione- che è stato sottoscritto (e successivamente è stato protocollato e conservato dall'Amministrazione):

- da tutti i nuovi assunti (o trasferiti da altra sede o comandati o distaccati) a partire dalla data di adozione della sopra richiamata Circolare;
- ex novo, entro il 31 dicembre 2021, da tutti i dipendenti all'atto addetti alla stazione appaltante della Sede e comunque coinvolti nel ciclo di vita dell'appalto, a prescindere dall'area professionale di appartenenza (personale addetto alle procedure di affidamento, responsabili del procedimento, responsabili dell'esecuzione del contratto, componenti della commissione di collaudo o di verifica);
- la dichiarazione si intende sottoscritta *una tantum* e implicitamente confermata per tutte le successive procedure di gara, a meno che non sorga un obbligo di comunicazione derivante dal fatto che il dipendente, rispetto alla singola procedura selettiva, sia in una situazione di conflitto di interessi ex art. 42, comma 2, D. Lgs. n. 50/2016.

L'Ufficio I AA.GG. programmazione e risorse umane dell'Avvocatura Generale per il personale della sede e, per il tramite degli omologhi uffici o servizi delle Avvocature distrettuali, l'Avvocato distrettuale o il Dirigente dell'Ufficio amministrativo unico distrettuale per il personale delle Avvocature distrettuali hanno competenza a ricevere le dichiarazioni e a segnalare al Segretario Generale eventuali situazioni di conflitto di interessi per i provvedimenti di sua competenza.

Il PNA 2022<sup>7</sup>, distinguendo tra contratti che utilizzano/non utilizzano fondi PNRR o fondi strutturali, afferma che per i secondi *“resta fermo l'orientamento espresso da ANAC nelle LL.GG. n. 15/2019 che prevedono una dichiarazione solo al momento dell'assegnazione all'ufficio o dell'attribuzione dell'incarico. Resta fermo l'obbligo di rendere la dichiarazione ove i soggetti tenuti ritengano – alla luce dell'art. 6 del d.P.R. n. 62/2013 e dei parametri specificati e individuati nel modello di dichiarazione di cui al § 3.2. infra - di trovarsi in una situazione di conflitto di interessi, anche potenziale, rispetto alla specifica procedura di gara e alle circostanze conosciute che potrebbero far insorgere detta situazione. Tale ultima dichiarazione dovrà*

---

<sup>7</sup> cfr. § 3.1 Le dichiarazioni, in Parte speciale, Conflitti di interessi in materia di contratti pubblici, 3. Le misure di prevenzione.

*essere aggiornata in caso di conflitti di interesse che insorgano successivamente nel corso delle diverse fasi della procedura di gara, ivi inclusa la fase esecutiva. Resta fermo, comunque, l'obbligo di rendere la dichiarazione per ogni singola gara da parte del RUP (cfr. § 6.3. LL.GG. n. 15/2019) e dei commissari di gara (cfr. art. 77 d.lgs. 50/2016)".*

Poiché non sono stati destinati all'Avvocatura dello Stato fondi riconducibili al Piano nazionale di ripresa e resilienza o al Piano nazionale per gli investimenti complementari<sup>8</sup>, si ritiene che la disciplina applicabile agli affidamenti dell'Istituto sia quella innanzi descritta.

Per quanto riguarda il modello di dichiarazione, il modello in uso sarà aggiornato secondo le indicazioni del PNA.

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 distrettuale<sup>9</sup>, 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, deve astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale.

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.

A partire dal 2023, le dichiarazioni rilasciate dai dipendenti neo assunti e dai RUP delle procedure di affidamento, trasmesse al RPCT, in via sperimentale sono sottoposte a controlli a campione nella misura del 5% delle dichiarazioni sul totale delle autocertificazioni acquisite.

Tali verifiche saranno svolte preliminarmente mediante la consultazione delle banche dati nella disponibilità dell'Amministrazione.

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

<sup>8</sup> Di cui al decreto-legge 6 maggio 2021, n. 59 convertito, con modificazioni, dalla legge 1° luglio 2021, n. 101.

<sup>9</sup> Per quanto riguarda la particolare posizione dell'Avvocato distrettuale che assuma il ruolo di RUP nelle procedure di affidamento della Sede, si rimanda al PTPCT 2021-2023, pag. 135, pubblicato sul sito istituzionale.

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 2023-2025 Sezione Prevenzione della Corruzione e Trasparenza Misure generali.

### c) Le inconferibilità/incompatibilità di incarichi

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 inconferibili o incompatibili.

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

In caso di violazione delle previsioni di inconferibilità, 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 inconferibilità 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 che rivestono gli incarichi previsti dal d.P.R. n. 214/2021, quanto nei confronti del Segretario Generale e degli Avvocati distrettuali preposti alle sedi presso le quali non sono stati ancora affidati gli incarichi di direzione degli uffici amministrativi unici distrettuali e pertanto svolgono funzioni dirigenziali, in considerazione delle norme transitorie di cui all'art. 17 del succitato d.P.R.

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

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 inconferibilità 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 dall'Ufficio I AA.GG. programmazione e risorse umane - Servizio Personale 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 non generale, la dichiarazione di insussistenza di cause di inconferibilità 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 per l'Avvocatura sono, allo stato, 31: l'incarico di Segretario Generale (incarico amministrativo di vertice, ai sensi dell'art. 1, 2° co., lett. i), 21 incarichi dirigenziali di livello non generale (di cui 5 nella sede centrale e 16 nelle Avvocature distrettuali) e 9 incarichi di Avvocato distrettuale presso le sedi in cui non sono stati ancora affidati gli incarichi di direzione degli uffici amministrativi unici distrettuali (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 costituissero 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 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.

Per la completa descrizione delle misure, si rinvia all'Allegato 3 PIAO 2023-2025 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.

Come precisato nel PNA 2019, i requisiti di onorabilità e moralità richiesti per le attività e gli incarichi di cui all'art. 35-bis del d.lgs. 165/2001 (e all'art. 3 del d.lgs. 39/2013), coincidono con l'assenza di precedenti penali, senza che sia consentito alcun margine di apprezzamento all'amministrazione e i divieti previsti dalle suddette norme non soggiacciono al principio di irretroattività (Corte Costituzionale, Sentenza n. 236/2015).

Ove la causa di divieto intervenga durante lo svolgimento di un incarico o l'espletamento delle attività di cui all'art. 35-bis del d.lgs. 165/2001, il RPCT non appena ne sia a conoscenza provvede tempestivamente a informare gli organi competenti della circostanza sopravvenuta ai fini della sostituzione o dell'assegnazione ad altro ufficio.

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, l'Avvocatura dello Stato:

- 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**

L'Ufficio I AA.GG. programmazione e risorse umane - Servizio Personale 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.

L'Ufficio I AA.GG. programmazione e risorse umane - Servizio Personale 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 2022 sono state costituite due Commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi ed è stata rinnovata la Commissione per l'erogazione di sussidi economici al personale interno. Non sono stati rilevati motivi ostativi al conferimento dell'incarico ai componenti.

**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.

Entro il 31 dicembre 2021, i dipendenti amministrativi di tutte le Sedi in atto assegnati agli uffici e servizi preposti alla gestione delle risorse finanziari, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché all'erogazione di sovvenzioni e vantaggi economici a soggetti pubblici e privati hanno rilasciato la dichiarazione recante comunicazione degli interessi finanziari e conflitti di interessi ai sensi dell'art. 6 d.P.R. n. 62/2013, e di assenza di condanne – ai sensi dell'art. 35-bis d.lgs. n. 165/2001, come disposto con la Circolare n. 66/2021, utilizzando il nuovo modello di dichiarazione.

Nel corso del 2022, 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**

Fermo restando l'obbligo di individuare i commissari secondo regole di competenza e trasparenza preventivamente individuate, 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:

- individua le regole di competenza e trasparenza per la nomina della commissione giudicatrice;
- 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 dichiarazione sostitutiva di certificazione 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.

Presso l'Avvocatura Generale dello Stato è stato rilevato che non è stato predisposto da parte dell'Amministrazione alcun provvedimento di previa determinazione di regole di competenza e trasparenza per l'individuazione dei componenti della commissione giudicatrice e che per la nomina ci si è attenuti a criteri di competenza nella materia afferente all'oggetto del contratto.

In tutti i casi in cui è stata prevista l'acquisizione di una dichiarazione sostitutiva, i referenti interessati hanno dichiarato che all'esito della verifica eseguita non sono risultati precedenti penali per delitti contro la pubblica amministrazione; pertanto, non si sono verificati casi di sospensione del provvedimento di assegnazione o di conferimento dell'incarico.

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

Peraltro, nel corso del 2022, 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 2023-2025 Sezione Prevenzione della Corruzione e Trasparenza Misure generali.

## 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 31.12.2022 erano 13;
- Il monitoraggio da parte dell'Ufficio competente sulla durata massima delle posizioni fuori ruolo viene regolarmente eseguito;
- Nel corso del 2022 ci sono state due posizioni per le quali si è derogato dal limite di durata massima della posizione di fuori ruolo: una per l'incarico di collaborazione presso il Segretariato Generale della Presidenza della Repubblica ex art. 1 bis co. 4 d.l. 143/2008, convertito in Legge n. 131/2008, cessata dal 4 febbraio 2022; una a decorrere dal 27 ottobre 2022, 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, su cui è intervenuto parere del Consiglio degli avvocati e procuratori dello Stato;
- Non ci sono Avvocati dello Stato che dovranno cessare nel 2023 dalla posizione di fuori ruolo per raggiungimento del limite previsto dalla legge;
- 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 2022, 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. 50/2016, art. 209, comma 6 (Codice dei Contratti Pubblici).

Il divieto non ha efficacia retroattiva con riguardo agli incarichi relativi a procedimenti arbitrari in corso od a collegi arbitrari già costituiti alla data del 28 novembre 2012 (data di entrata in vigore della norma).

## 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.

È fatto divieto di svolgere qualunque attività che, in ragione della interferenza con i compiti istituzionali, possa generare situazioni, anche solo potenziali, di conflitto di interessi.

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.

L'istanza di autorizzazione deve contenere:

- cognome e nome del dipendente
- sede e Ufficio di assegnazione,
- area e profilo di appartenenza,
- tipologia dell'incarico, specificando in dettaglio l'oggetto dell'attività;
- soggetto o Ente, con relativo codice fiscale e partita Iva, a favore del quale si intende svolgere l'incarico;
- modalità di svolgimento;
- quantificazione, in via presuntiva, del tempo (decorrenza e durata) e dell'impegno richiesto;
- compenso lordo previsto o presunto;
- eventuali altri incarichi in atto al momento della richiesta.

Nella domanda il richiedente deve inoltre dichiarare, sotto la propria responsabilità, che l'incarico per il quale è richiesta l'autorizzazione risponda a tutte le caratteristiche innanzi specificate.

Il Segretario Generale 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 Segretario Generale per il tramite dell'Avvocato distrettuale 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 Segretario Generale 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 Segretario 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 Segretario 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) è stata data 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; alcuni ritardi si riscontrano negli aggiornamenti dei compensi relativi ad incarichi extraistituzionali dei dipendenti;
- d) c'è stato un caso di un militare in posizione di distacco presso l'Avvocatura dello Stato che ha intrapreso la pratica forense nell'Istituto;
- 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 2023-2025 Sezione Prevenzione della Corruzione e Trasparenza Misure generali.

## **f) Divieti post-employment (*pantouflage*)**

La norma di cui all'art. 53, co. 16-ter, del d.lgs. n. 165/2001 si applica a tutte le pubbliche amministrazioni contemplate nel citato decreto legislativo e si configura quale misura di prevenzione della corruzione volta a garantire l'imparzialità dell'attività del dipendente pubblico e, in particolare, come misura per prevenire le ipotesi di "incompatibilità successiva".

Tutte le amministrazioni pubbliche sono pertanto tenute a prevedere nei propri PTPCT o nella sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO adeguati strumenti e modalità per assicurare il rispetto di tale istituto anche attraverso un'attività di verifica.

Al fine di garantire l'attuazione della disposizione sul *pantouflage* di cui all'art. 1, co. 42, lett. l), della l. 190/2012, 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**

La norma prevede la nullità dei contratti di lavoro conclusi e degli incarichi conferiti ad ex dipendenti in violazione del divieto. A norma del 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. Disposizioni per il personale che cessa dal servizio**

Invio ai dipendenti che cessano dal servizio di comunicazione inerente al divieto cui sono sottoposti: 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 un generale adeguamento delle strutture amministrative, con qualche eccezione per quanto riguarda la misura di cui alla lettera a). La condizione *de qua*, peraltro, è inserita nel Patto di integrità per il quale vige l'obbligo di sottoscrizione da parte dell'operatore economico in tutte le procedure di affidamento, come precisato più avanti.

### g. Controlli a campione sul personale cessato

In via sperimentale a partire dal 2023 saranno svolti controlli su un campione del 5% dei dipendenti cessati, considerando in ogni caso nel campione in via prioritaria i soggetti che abbiano rivestito ruoli apicali. Detta percentuale potrà essere rimodulata negli anni successivi in base al principio di gradualità e in considerazione dei flussi pensionistici e del grado di perfezionamento degli strumenti di controllo a disposizione.

Tali verifiche saranno svolte preliminarmente mediante la consultazione delle banche dati nella disponibilità dell'Amministrazione.

Nel caso in cui dalla consultazione delle banche dati emergano dubbi circa il rispetto del divieto di *pantouflage*, il RPCT, previa interlocuzione con l'ex dipendente, trasmette ad ANAC una segnalazione qualificata contenente le predette informazioni.

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 2023-2025 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**

Nel PTPCT 2021-2023 è stato enunciato il programma formativo del triennio, attualmente in corso, di seguito indicato:

#### **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.

La formazione dovrà avere i seguenti contenuti essenziali:

- Normativa prevenzione della corruzione e trasparenza
- Approccio del risk management all'anticorruzione
- Ruolo e responsabilità degli attori e relative ricadute in tema di responsabilità
- Processo di gestione e analisi dei rischi di corruzione
- Valutazione dei rischi e ponderazione
- Trattamento dei rischi di corruzione e reporting sull'efficacia delle misure di prevenzione
- Progettazione e attuazione delle misure di prevenzione
- Monitoraggio dei risultati e analisi dei controlli sulla loro attuazione

## 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, tra le tematiche di seguito indicate:

### 1. Aree Direzione e coordinamento – Affari generali

- a) Organizzazione amministrativa
- b) Comunicazione pubblica e istituzionale
- c) Il ciclo di misurazione e valutazione della performance
- d) Modello di organizzazione per processi
- e) Prevenzione della corruzione e trasparenza
- f) Le regole in tema di protezione dei dati personali e il ruolo del DPO

### 2. Aree Acquisizione e gestione del personale – Incarichi e nomine

- a) Programmazione dei fabbisogni e dotazione organica come strumenti di corretta e trasparente acquisizione e gestione del personale
- b) Le regole del rapporto di lavoro pubblico e la gestione delle assenze dal servizio
- c) Lavoro agile
- d) Gestione delle relazioni sindacali
- e) Trattamento economico del personale
- f) Etica, codici di comportamento e procedimenti disciplinari nel pubblico impiego
- g) Politiche del lavoro in materia di uguaglianza e gender balance
- h) Incarichi extra-istituzionali ed esclusività della prestazione; incarichi autorizzabili e incarichi liberamente esercitabili
- i) Incompatibilità e valutazione del conflitto di interessi
- j) Disciplina degli incarichi pubblici: struttura e contenuti fondamentali del d.lgs. 39/2013

### 3. Area Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio.

- a) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio come settore a rischio di corruzione
- b) La nuova contabilità pubblica
- c) La gestione del bilancio dello Stato e le azioni
- d) Il Bilancio di genere
- e) Impegni/pagamenti e accertamenti/riscossioni
- f) Contabilità economico-patrimoniale nelle Amministrazioni Statali
- g) L'azione del pubblico dipendente e le responsabilità amministrativo-contabili
- h) Gestione e rendicontazione dei progetti nell'ambito delle politiche di coesione europea
- i) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari
- j) La prevenzione dei reati di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo da parte degli uffici della PA

### 4. Area dei contratti pubblici.

- a) Codice dei contratti pubblici e ruolo del RUP

- b) Gli appalti sottosoglia e l'esecuzione dei contratti
  - c) Il Portale Acquisti in Rete della PA
  - d) Il responsabile anagrafe stazione appaltante
  - e) Rischi di corruzione, misure di prevenzione della corruzione e gestione dei conflitti di interessi nelle procedure di affidamento di contratti pubblici
5. Area Gestione servizi informativi
- a) Piano Triennale per l'informatica nella PA: obiettivi e modalità di applicazione
  - b) Le regole della Cybersicurezza
  - c) Il cloud computing
  - d) Condivisione di dati tra pubbliche amministrazioni – Interoperabilità
  - e) Statistiche della pubblica amministrazione
  - f) Le regole in tema di protezione dei dati personali e il ruolo del DPO
  - g) Realizzare e gestire siti web istituzionali: conoscenze e strumenti operativi
6. Area Supporto all'attività professionale
- h) La gestione del contenzioso nelle pubbliche amministrazioni e la prevenzione della corruzione nella gestione del contenzioso
  - i) Etica, codici di comportamento e procedimenti disciplinari nel pubblico impiego
  - j) Lavoro agile
  - k) Organizzare e gestire gruppi di lavoro

I Referenti, sentiti i rispettivi Dirigenti, sono tenuti a segnalare, entro il 15 marzo di ogni anno, al RPCT e all' Ufficio I - Servizio affari generali organizzazione e metodo, i nominativi dei funzionari da avviare alla formazione.

### 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, avente i seguenti contenuti essenziali:

- a) Strategia nazionale anticorruzione, legge 190/2012, PNA e Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC)
- b) Il PNRR: riforme orizzontali e riforme abilitanti
- c) Il PIAO, Il nuovo “Piano integrato di attività e organizzazione”
- d) Architettura del sistema di gestione del rischio corruzione e degli attori coinvolti: la dimensione culturale, oggettiva, organizzativa e procedurale
- e) Processo di gestione del rischio corruzione
- f) Misure di gestione e prevenzione del rischio corruzione
- g) Rappresentazione delle misure previste dalla legge, dal PNA e dai PTPC
- h) Trasparenza come strumento generale di prevenzione del rischio corruzione
- i) Rotazione del personale nelle aree a più elevato rischio di corruzione
- j) Responsabilità per le ipotesi di violazione delle misure di prevenzione
- k) Misure alternative alla rotazione
- l) Sistema dei controlli
- m) La responsabilità amministrativo- contabile e il danno erariale

### 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 house* e da diffondere in modalità *e-learning*.

La descrizione delle misure relative alla Formazione è contenuta nell'Allegato 3 PIAO 2023-2023 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**

Presso l'Avvocatura Generale dello Stato la responsabilità dirigenziale è primariamente affidata al Segretario Generale al quale, ai sensi dell'art. 15, comma 5, del d.lgs. n. 165/2001, sono demandate le attribuzioni dei dirigenti preposti ad uffici dirigenziali di livello generale.

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 non sono stati ancora affidati gli incarichi 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.

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 2022, il Segretario Generale in carica dalla fine del 2017 è cessato nel mese di dicembre e con d.P.R. 30/12/2022 è stato conferito l'incarico al nuovo Segretario Generale.

Nel corso dell'anno 2022 sono stati attribuiti 2 nuovi incarichi di avvocato distrettuale.

Degli avvocati distrettuali in carica nel 2022, 2 sono stati nominati nel 2022, 6 nel 2021, 3 sono stati nominati nel 2020, 2 nel 2019, 5 nel 2018, 5 in anni precedenti (sul totale di 25 posizioni, di cui due attualmente vacanti), in applicazione dell'art. 16-bis della L. n. 103/1979.

### 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.

#### **4. Rotazione personale amministrativo appartenente alle aree**

Per quanto concerne il personale del ruolo amministrativo non si rinvencono 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.

Le famiglie professionali del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato, di cui al CCNL del personale del Comparto funzioni centrali per il triennio 2019-2021, prevedono due ambiti di competenze professionali: *ambito amministrativo, giuridico e contabile* e *ambito informatico*; in nessun caso sono previste abilitazioni particolari.

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 2023-2025 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 individua 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.”*

Come illustrato nel [paragrafo 3.1.3.](#) della presente Sezione relativa alla Prevenzione della corruzione e nel [paragrafo 1.1.](#) della Sezione relativa alla Organizzazione e Capitale Umano, nell'Avvocatura dello Stato le funzioni dirigenziali sono esercitate dal Segretario Generale, dai Dirigenti e dagli 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 amministrativi unici distrettuali, di livello dirigenziale non generale); a norma dell'art. 15, 5° comma, del d.lgs. n. 165/2001, le attribuzioni demandate dallo stesso decreto ai dirigenti preposti ad uffici dirigenziali di livello generale sono di competenza del Segretario Generale.

In ragione di tali attribuzioni è il Segretario Generale l'organo competente a disporre 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.

L'ANAC, inoltre, in aderenza con la fondamentale finalità di tutela dell'immagine di imparzialità dell'amministrazione nel caso di dipendenti coinvolti in procedimenti penali, ritiene che la norma sulla rotazione straordinaria debba trovare applicazione anche in caso di condotte corruttive del dipendente tenute in altri uffici dell'amministrazione o in una diversa amministrazione.

La Delibera n. 215/2019 fornisce l'interpretazione per l'individuazione del momento del procedimento penale rilevante ai fini dell'applicazione dell'istituto, affermando che l'avvio del procedimento penale non può che intendersi riferito al momento in cui il soggetto viene iscritto nel registro delle notizie di reato di cui all'art. 335 c.p.p.

Poiché a norma dell'art. 129, co. 1, del d.lgs. 28 luglio 1989, n. 271 disp. att. c.p.p. «*Quando esercita l'azione penale nei confronti di un impiegato dello Stato o di altro ente pubblico, il pubblico ministero informa l'autorità da cui l'impiegato dipende, dando notizia dell'imputazione*», si presume che l'avvio del procedimento sia comunicata all'amministrazione. In ogni caso, ai sensi del comma 3 dello stesso articolo «*Quando esercita l'azione penale per i delitti di cui agli articoli 317, 318, 319, 319 bis, 319 ter, 319 quater, 320, 321, 322, 322 bis, art. 346 bis del c.p., 353 e 353 bis del codice penale, il pubblico ministero informa il presidente dell'Autorità nazionale anticorruzione, dando notizia dell'imputazione*». L'Autorità, da parte sua, afferma di aver instaurato la prassi di trasmettere la notizia (che le pervenga ai sensi del comma 3 del medesimo art. 129) al RPCT dell'amministrazione o ente interessato, chiedendo di avere notizie sull'adozione del provvedimento di rotazione straordinaria.

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 2022, 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 2022, sono stati avviati a carico dei dipendenti tre procedimenti disciplinari per violazioni del codice di comportamento; nessun procedimento disciplinare ha avuto oggetto condotte di natura corruttiva.

I procedimenti si sono conclusi con un licenziamento disciplinare, un rimprovero scritto e un rimprovero verbale.

La descrizione delle misure inerenti alla Rotazione straordinaria è contenuta nell'Allegato 3 PIAO 2023-2025 Sezione Prevenzione della Corruzione e Trasparenza Misure generali.

## j) Tutela del dipendente che segnala illeciti (c.d. whistleblower)

L'istituto del *whistleblowing* è stato rafforzato con la legge 30 novembre 2017, n. 179, che ha stabilito un sistema di garanzie per il dipendente che segnali le condotte illecite prevenendo che non possa essere - per motivi collegati alla segnalazione - sanzionato, demansionato, licenziato, trasferito o sottoposto a altre misure organizzative che abbiano un effetto negativo sulle condizioni di lavoro.

Tale disciplina è estesa anche ai lavoratori e ai collaboratori delle imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzano opere in favore dell'amministrazione pubblica e prevede un sistema di sanzioni pecuniarie, che si aggiungono agli altri profili di responsabilità, in caso di misure discriminatorie o di omessa verifica e analisi delle segnalazioni ricevute.

L'articolo 3, con riguardo alle ipotesi di segnalazione o denuncia effettuate nel settore pubblico o privato, introduce come giusta causa di rivelazione del segreto d'ufficio, professionale (art. 622 c.p.), scientifico e industriale, nonché di violazione dell'obbligo di fedeltà all'imprenditore, il perseguimento, da parte del dipendente pubblico o privato che segnali illeciti, dell'interesse all'integrità delle amministrazioni (sia pubbliche che private) nonché alla prevenzione e alla repressione delle malversazioni. La giusta causa opera dunque come scriminante, nel presupposto che vi sia un interesse preminente (in tal caso l'interesse all'integrità delle amministrazioni) che impone o consente tale rivelazione.

Costituisce invece violazione dell'obbligo di segreto la rivelazione con modalità eccedenti rispetto alle finalità dell'eliminazione dell'illecito. In questi casi non trova dunque più applicazione la giusta causa e sussiste la fattispecie di reato a tutela del segreto.

L'ANAC, ai sensi del comma 5 del novellato art. 54-*bis* del d.lgs. n. 165/2001, ha emanato "Linee guida in materia di tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza in ragione di un rapporto di lavoro, ai sensi dell'art. 54-bis, del d.lgs. 165/2001 (c.d. whistleblowing)", adottate con Delibera n. 469 del 9 giugno 2021 – modificate con il Comunicato del Presidente dell'Autorità del 21 luglio 2021 (Errata corrige).

È di recente pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale (n. 63 del 15/3/2023) il decreto legislativo 10 marzo 2023, n. 24, di attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, 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, le cui disposizioni hanno effetto dal 15 luglio 2023.

La nuova normativa e l'attuazione di quanto in essa previsto per le Amministrazioni saranno oggetto di disamina nel corso del primo semestre del corrente anno al fine di addivenire ad una disciplina interna adeguata così come gli strumenti informatici ad essa connessi.

## Attuale modalità di gestione delle segnalazioni di illeciti presso l'Avvocatura dello Stato

L'Avvocatura dello Stato, attraverso la Circolare n. 51 del 16/9/2014, ha attivato una procedura per la raccolta di segnalazione di illeciti da parte di dipendenti pubblici dell'amministrazione e disciplinato le modalità per garantire la tutela del dipendente che segnala illeciti, che contempla l'inoltro delle segnalazioni tramite posta e tramite e-mail ad un indirizzo dedicato e accessibile solo tramite password.

Nel corso del 2022 non sono pervenute segnalazioni attraverso il canale del *whistleblowing* né sono pervenute al RPCT segnalazioni in forma anonima.

Considerato che, ai sensi dell'art. 54-bis del d.lgs. 165/2011 (introdotto dalla L. n. 190/2012 "Anticorruzione"), modificato e integrato dalla L. n. 179/2017, le pubbliche amministrazioni sono tenute ad adottare idonee procedure anche informatiche per l'acquisizione e la gestione delle segnalazioni e a utilizzare strumenti di crittografia per garantire la riservatezza dell'identità del segnalante, del contenuto delle segnalazioni e della relativa documentazione, l'Avvocatura dello Stato ha adottato una procedura informatica, che dovrà essere adeguata – ove necessario – alle nuove disposizioni normative.

Si prevede, comunque, che le segnalazioni inviate al Responsabile della prevenzione della corruzione attraverso la procedura informatica garantiscano la riservatezza del segnalante posto che l'identità del segnalante non è nota neanche al "gestore delle segnalazioni" (Responsabile della prevenzione della corruzione e persone da questi designate), soggetto che riceve ed analizza le segnalazioni. Può essere conosciuta dal gestore delle segnalazioni solamente nei casi in cui questi lo ritenga indispensabile e, comunque, dopo motivata richiesta e relativo consenso del cosiddetto "custode delle identità" (allo stato coincidente con lo stesso Responsabile della prevenzione della corruzione). La richiesta di accesso all'identità del *whistleblower* è in ogni caso tracciata dal sistema.

Nelle sopra citate Linee guida (cfr. Parte Seconda, 2.1.) l'ANAC ravvisa la competenza dell'organo di indirizzo per l'emanazione di uno specifico atto organizzativo nel quale indicare le modalità per la ricezione e la gestione delle segnalazioni, i tempi e i soggetti responsabili, e identificare le figure di supporto al RPCT nell'attività di verifica e di analisi delle segnalazioni.

È in corso, pertanto, l'adozione da parte dell'Avvocato Generale dello Stato, sentito il Responsabile della Protezione dei Dati Personali, dell'atto organizzativo che disciplina i ruoli e

il contesto operativo dell'applicazione del sistema informatico presso l'Avvocatura dello Stato; la nuova procedura entrerà in esercizio nel corso del 2023.

### **Attività preliminare di indagine e verifica del contenuto delle segnalazioni e successivi adempimenti**

Il Responsabile della prevenzione della corruzione, o altro soggetto designato, prende in carico la segnalazione per una prima attività di verifica e di analisi della presunta condotta illecita indicata dal segnalante.

Se necessario richiede chiarimenti al segnalante, utilizzando la messaggistica prevista nella piattaforma di segnalazione, e/o a eventuali altri soggetti coinvolti nella segnalazione, con l'adozione delle opportune cautele.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione dovrà concludere l'istruttoria nel termine di trenta giorni, che decorrono dalla data di ricezione della segnalazione, decidendo tra:

- l'archiviazione della segnalazione in caso di evidente e manifesta infondatezza, dandone informazione al segnalante con adeguata motivazione;
- dare ulteriore corso alla segnalazione, inoltrando la medesima agli organi preposti interni o esterni, secondo competenza (Ufficio Procedimenti Disciplinari; Autorità giudiziaria; Corte dei conti; ANAC; Dipartimento della Funzione Pubblica), con una relazione di accompagnamento ed eventuale documentazione, avendo sempre cura di tutelare la riservatezza dell'identità del segnalante.

Nel caso in cui la complessità della questione lo richieda, il Responsabile della prevenzione della corruzione potrà prolungare di ulteriori 30 giorni l'attività istruttoria, dandone informazione al segnalante con adeguata motivazione.

I soggetti interni all'amministrazione informano il Responsabile della prevenzione della corruzione dell'adozione di eventuali provvedimenti di propria competenza.

Nel caso di trasmissione all'Autorità giudiziaria, alla Corte dei conti o al Dipartimento della Funzione Pubblica, la trasmissione dovrà avvenire avendo cura di evidenziare che si tratta di una segnalazione pervenuta da un soggetto cui l'ordinamento riconosce una tutela rafforzata della riservatezza ai sensi dell'art. 54-bis del d.lgs. 165/2001.

Per la completa descrizione delle misure, si rinvia all'Allegato 3 PIAO 2023-2025 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'espreso 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 2021, ha rilevato un adeguamento da parte di tutte le Sedi alla misura del 75% in media, rispetto al target previsto del 90%, e nel 2022 un adeguamento del 90% in media, conforme al target indicato per l'anno stesso.

La descrizione delle misure inerenti ai Patti di integrità è contenuta nell'Allegato 3 PIAO 2023-2025 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, verificano 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 2023](#) 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 2022-2024\_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, all'Ufficio I - Affari generali programmazione e risorse umane - Servizio affari generali organizzazione e metodo 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.

L'Ufficio VII Risorse informatiche e statistica 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 2023-2025, per corrispondere agli attuali obblighi di pubblicazione, con accanto a ciascuna azione le figure responsabili della elaborazione, trasmissione e/o pubblicazione dei dati.

Si evidenzia che il documento in questione, per quanto concerne la sezione "Bandi di gara e contratti" reca l'elencazione degli obblighi aggiornati secondo l'Allegato n. 9) al PNA 2022.

Un'apposita sezione del Piano della Performance recepisce le principali azioni di trasparenza e stabilisce - per ciascuna di queste - indicatori e target di realizzazione.

## L'accesso civico

Come già evidenziato nell'introduzione, il d.lgs. n. 97/2016 è intervenuto su questo istituto, ridefinendone totalmente la disciplina.

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.

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.

Sono, al momento, allo studio ulteriori implementazioni del registro degli accessi alla stregua delle indicazioni della Circolare n. 1/2019 del Ministro per la pubblica amministrazione.

Di tale Circolare sono state immediatamente recepite le disposizioni inerenti alla partecipazione dei controinteressati alla fase di riesame e al termine per proporre l'istanza di riesame.

Nel 2022 sono pervenute: una richiesta di accesso civico "semplice" riguardante sedi disponibili per vincitori di concorso che ha dato corso ad un adeguamento nella pubblicazione dei dati; 8 richieste di accesso civico "generalizzato" (2 inerenti a sedi disponibili per vincitori di concorso e 6 inerenti a pareri legali o atti di causa per l'attività contenziosa e consultiva delle PP.AA. svolta dall'Avvocatura dello Stato).

La disciplina interna per la trattazione delle richieste di accesso civico "generalizzato" sarà adeguata nel corso del 2023 al nuovo assetto organizzativo di cui al d.P.R. n. 214/2021.

## 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* sotto indicato:

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

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

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

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

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

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

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

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

Nell'assetto organizzativo dell'Avvocatura sono incardinati due organi collegiali, istituiti con l. n. 3 aprile 1979, n. 103: il Comitato consultivo e il Consiglio Avvocati e Procuratori.

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 dell'Avvocatura dello Stato svolge le funzioni indicate dall'art. 23 della legge 3 aprile 1979, n. 103, e dall'art. 5, comma 2, D.P.R. 5 luglio 1995, n. 333. 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, designato ai sensi dell'art. 17 d.lgs. n. 82/2005, è l'Avvocato dello Stato responsabile degli investimenti e dei progetti di sviluppo informatico e dei risultati conseguiti con l'impiego delle tecnologie informatiche.

Il Responsabile della protezione dati è una figura introdotta dal Regolamento UE 2016/679, in vigore nel nostro Paese dal 25 maggio 2018. Il RDP svolge compiti di informazione, consulenza e sorveglianza in relazione al rispetto degli obblighi derivanti dalla vigente normativa sulla protezione dei dati.

L'Organismo di Valutazione della performance, istituito dall'art 13 d.P.R. 29 ottobre 2021, n. 214, 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.R. 29 ottobre 2021, n. 214, nuovo regolamento reso indifferibile a seguito dell'introduzione nella dotazione organica della figura dei dirigenti di seconda fascia, oltre che per adeguare la struttura amministrativa alla normativa attualmente vigente e alle esigenze di crescente efficienza e preparazione tecnica e tecnologica imposte dall'evoluzione dell'attività consultiva e contenziosa svolta in favore dei soggetti patrocinati.

A norma dell'art. 4 d.P.R. 214/2021, 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, valorizzando in tale sede lo sviluppo e la realizzazione di un efficace processo di gestione del rischio di corruzione.

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. 5 D.P.R. 214/2021, al Segretario Generale spetta la gestione finanziaria, tecnico-organizzativa e amministrativa, compresa l'adozione di tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo, ad eccezione di quelli delegati ai dirigenti. Egli è responsabile della gestione e dei relativi risultati.

Ai sensi dell'art. 6 d.P.R. 214/2021, 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 e sono responsabili dell'attuazione delle direttive ad essi impartite dall'Avvocato generale. Entro il 30 aprile di ogni anno presentano all'Avvocato generale una relazione complessiva sull'attività svolta nell'anno precedente.

Il d.P.R. n. 214/2021, tra l'altro, ha istituito presso l'Avvocatura generale otto uffici dirigenziali di livello non generale a loro volta articolari in servizi di livello non dirigenziale e presso ciascuna Avvocatura distrettuale dello Stato ha istituito un Ufficio amministrativo unico, di livello dirigenziale non generale, per la gestione unificata dei servizi amministrativi.

Con l'entrata in vigore del nuovo Regolamento è stato abrogato il precedente d.P.R. 5 luglio 1995, n. 333; tuttavia, ai sensi dell'art. 17 d.P.R. n. 214/2021, fino a quando non sarà conclusa la procedura di conferimento della titolarità delle strutture oggetto di riorganizzazione, gli uffici già esistenti proseguono lo svolgimento delle ordinarie attività con le risorse umane e strumentali loro assegnate dalla normativa vigente.

Alla data di adozione del presente Piano, presso l'Avvocatura Generale dello Stato sono stati conferiti gli incarichi di titolarità dei seguenti Uffici dirigenziali di livello non generale articolati in servizi di livello non dirigenziale:

- Ufficio I - Affari generali, programmazione e risorse umane;
- Ufficio II - Ragioneria, bilancio e trattamento economico;
- Ufficio IV - Contratti e documentazione giuridica;
- Ufficio VI - Servizi legali;
- Ufficio VII - Risorse informatiche e statistica;
- Ufficio VIII - Compensi professionali.

Sono tutt'ora operanti gli Uffici non dirigenziali di cui al previgente ordinamento:

Ufficio IV – Economato;

Ufficio V - Archivio e impianti;

## **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. Presso le Avvocature Distrettuali trova applicazione, entro limiti funzionali alla dimensione di ogni Avvocatura, l'articolazione dei servizi prevista dall'art. 15 d.P.R. n. 214/2021.

Allo stato, sempre secondo un principio di proporzione in rapporto all'organico della sede, sono assegnate, ai funzionari in servizio presso le Avvocature distrettuali investiti di ruoli di direzione e coordinamento di servizi, da un minimo di una a un massimo di tre posizioni organizzative.

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
- Firenze
- L'Aquila
- Lecce
- Messina
- Milano
- Napoli
- Palermo
- Potenza
- Reggio Calabria
- Salerno
- Torino

## 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 (già comparto Ministeri).

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, pubblicazione e diffusione della Rassegna dell'Avvocatura dello Stato e della Rassegna stampa, ufficio stampa).

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

RUOLO	Situazione al 1° gennaio 2023	
	Dotazione organica	Personale in servizio
<b>AVVOCATI E PROCURATORI</b>		
Avvocato Generale	1	1
Avvocato Generale aggiunto	1	1
Avvocati dello Stato	343	301
Procuratori dello Stato	100	50
<b>Totale</b>	<b>445</b>	<b>353</b>
<b>PERSONALE AMMINISTRATIVO</b>	<b>Dotazione organica</b>	<b>Personale in servizio<sup>10</sup></b>
Dirigenti	33	22
Area funzionari	346	164
Area assistenti	677	571
Area operatori	131	69
<b>Totale</b>	<b>1.187</b>	<b>826</b>

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

<sup>10</sup> I dirigenti hanno assunti i rispettivi incarichi in data 3 gennaio 2023.

**Distribuzione territoriale del personale in servizio alla data del 1° gennaio 2023<sup>11</sup>**

Sedi	Avvocato Generale	Avvocato Generale Aggiunto	AVVOCATI E PROCURATORI (esclusi fuori ruolo)	Dirigenti	PERSONALE AMMINISTRATIVO				
					Personale di ruolo	assegnazione temporanea ad altra sede	comandati out	comandati in	Totale in servizio
Roma	1	1	146	6	265	-1	-16	23	271
Ancona			6	1	14				14
Bari			11	1	25	1		1	27
Bologna			8		23	-1		2	24
Brescia			5		11				11
Cagliari			6	1	15	1		2	18
Caltanissetta			3	1	10				10
Campobasso			3	1	13				13
Catania			10		25	1	-1	1	26
Catanzaro			8		22		-1		21
Firenze			9	1	22	-1		1	22
Genova			6		18	-1			17
L'Aquila			6	1	16			1	17
Lecce			10	1	27		-1		26
Messina			4	1	18	-1		1	18
Milano			15	1	31	-1			30
Napoli			24	1	75	1	-2	4	78
Palermo			19	1	27			2	29
Perugia			6		11				11
Potenza			4	1	16	1			17
R.Calabria			5	1	20	1	-2	2	21
Salerno			7	1	22				22
Torino			8	1	19			1	20
Trento			6		10			1	11
Trieste			5		11				11
Venezia			11		19				19
<b>Totale</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>351</b>	<b>22</b>	<b>785</b>	<b>0</b>	<b>-23</b>	<b>42</b>	<b>804</b>

<sup>11</sup> I dirigenti hanno assunti i rispettivi incarichi in data 3 gennaio 2023.

## Le risorse finanziarie

I dati di bilancio dell'Avvocatura dello Stato - Centro Responsabilità Amministrativa 0009 del MEF - riportano (Bilancio 2023, conto competenza):

<b>Missione</b>	<b>032 – Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche</b>	
<b>Programma</b>	<b>005 – Rappresentanza, difesa in giudizio e consulenza legale in favore delle Amministrazioni dello Stato e degli enti autorizzati</b>	
<b>Azioni</b>	<b>1 Spese di personale per il programma</b>	<b>€ 158.212.031</b>
	<b>2 Rappresentanza e difesa in giudizio e consulenza legale e pareri</b>	<b>€ 31.918.896</b>
<b>Centro di responsabilità</b>	<b>0009 – AVVOCATURA DELLO STATO</b>	

Per un maggior livello di dettaglio si rimanda al link:

<http://www.avvocaturastato.it/node/722>

## 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.R. n. 214/2021) disciplina il ruolo del personale di Area dirigenziale non generale 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 alla situazione evolutiva del lavoro agile sotto i profili organizzativi, in coordinamento con i funzionari preposti ai Servizi, nonché sotto i profili di supervisione degli obiettivi raggiunti e/o raggiungibili all'interno della compagine del lavoro agile quale modalità operativa ordinaria, e non più straordinaria.

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; promuovono la partecipazione a percorsi di formazione rivolti ai dipendenti affinché una maggiore diffusione del ricorso a modalità di lavoro agile porti ad incrementare la produttività e a sperimentare modelli organizzativi più competitivi agevolando, al contempo, la conciliazione dei tempi di vita e lavoro.

Coadiuvati dai preposti ai servizi di livello non dirigenziale, 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 di Valutazione della *performance* 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.

La centralità del RTD è evidenziata anche nel Piano triennale per l'informatica per la PA 2020-2022 che affida alla rete dei RTD il compito di definire un *maturity model* per il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. Tale modello individua i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari.

Il Mobility Manager, figura istituita con Decreto del Ministro dell'Ambiente del 27 marzo 1998 e richiamata dall'art. 229 d.l. 19 maggio 2020, n. 34, 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.

Il processo di digitalizzazione, ormai pressoché compiuto, nel 2022 ha fatto un ulteriore passo in avanti, con la percentuale di digitalizzazione a livello nazionale rilevata al **99,22%, in crescita dello 0,88%** rispetto all'anno precedente.

Nel 2022 l'Avvocatura dello Stato ha trattato **1.325.236 documenti in ingresso e 960.088 documenti in uscita** e, rispettivamente, **il 98,63% e il 99,22%** di detti documenti sono presenti nella banca dati documentale dell'Istituto in formato digitale. **Le notifiche digitali** sono state **47.828** che, delle **50.454 notifiche eseguite**, rappresentano **l'87,36%**.

Rispetto all'anno precedente, si è registrato un consistente aumento, pari al circa al **6%**, dei depositi di atti e documenti eseguiti in forma digitale dall'Avvocatura dello Stato nell'ambito del Processo telematico, che sono passati dai 175.091 del 2021, **a 185.577 nel 2022**.

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.

Già nel corso dell'anno 2020 è stata interamente rinnovata la dotazione *hardware* dei dipendenti e il 62% dei dipendenti amministrativi è stato dotato di personal computer portatile perfettamente configurato per il lavoro da remoto; l'8% dei dipendenti è stato dotato di una connessione dati a cura dell'Amministrazione.

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**

Come previsto dall'art. 14, comma 1, l. n. 124/2015, l'Istituto nel 2021 ha predisposto, come apposita sezione del Piano della Performance 2021 – 2023, il proprio Piano Organizzativo del Lavoro Agile, quale strumento di programmazione delle modalità di attuazione e sviluppo del lavoro agile da aggiornare secondo una logica di scorrimento programmatico; nel 2022, l'Avvocatura ha adottato il PIAO e, al suo interno, ha alimentato l'apposita sezione "Organizzazione del lavoro agile", che ha strutturato in continuità con gli indicatori e i *target* del Programma di sviluppo del lavoro agile già previsto nel POLA.

Con decreto del Segretario Generale n. 501 del 27 settembre 2022, 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 adottate le Linee guida per lo svolgimento del lavoro agile presso gli Uffici amministrativi dell'Avvocatura dello Stato.

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

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

Il lavoro agile è attuato in tutti gli Uffici, centrali e periferici, dell'Amministrazione, con gli obiettivi quantitativi stabiliti dal presente Piano, coerenti con un'applicazione progressiva e graduale nell'arco temporale di un triennio.

Nell'attuale fase di assestamento della modalità agile del lavoro, unitamente ai risultati già raggiunti che soddisfano più che positivamente 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, la pianificazione sul lavoro agile risulta un punto importante, specifico ma al contempo paradigmatico-intersezionale, sotto tutti i punti di vista (macro-organizzativo per l'Istituzione interna, micro-organizzativo per ciascuno dei singoli Uffici, anche per come questi sono stati ripensati ed accorpati ai sensi e per gli effetti del d.P.R. n. 214/2021, nonché sotto il punto di vista del clima organizzativo e del benessere individuale delle lavoratrici e dei lavoratori dipendenti).

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;
<b>Attività NON eseguibili in modalità agile</b>
Attività di segreteria a supporto dell'alta dirigenza (Avvocato Generale, Avvocato Generale Aggiunto, Segretario Generale, 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;

<b>ATTIVITÀ DEGLI UFFICI DI SUPPORTO ALL'ATTIVITÀ PROFESSIONALE (Ufficio V Archivio e Impianti; Ufficio VI Servizi legali; Ufficio VIII Compensi professionali- Servizio liquidazione e recupero onorari; omologhi Uffici delle Avvocature Distrettuali)</b>
<b>Attività eseguibili in modalità agile</b>
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;
Servizio liquidazione e recupero 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);
<b>Attività NON eseguibili in modalità agile</b>
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 di liquidazione e recupero onorari, limitatamente alle attività che richiedono la presenza in sede;
Attività relative al servizio fotocopia e centro stampa e al servizio di digitalizzazione di documenti cartacei;

<b>ATTIVITÀ DEGLI UFFICI AMMINISTRATIVO-CONTABILI E DEI SERVIZI GENERALI (Ufficio I Affari generali, programmazione e risorse umane; Ufficio II Ragioneria, bilancio e trattamento economico; Ufficio III Risorse strumentali e logistica; Ufficio IV Contratti e documentazione giuridica; Ufficio VIII Compensi professionali- Servizio riparto onorari; omologhi Uffici delle Avvocature Distrettuali)</b>
<b>Attività eseguibili in modalità agile</b>
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 (“Diapason”);
Attività connesse a procedure di affidamento; MEPA (convenzioni CONSIP, acquisti MEPA); verifiche autocertificazioni;
Attività di ricerca di documentazione giuridica; rassegna stampa; acquisto libri e riviste; rapporti con la stampa; gestione rivista istituzionale;
Rendicontazione e riparto onorari; riparto e liquidazione dei compensi affluiti ai Fondi perequativi;
Ordinativi di stampati e pubblicazioni con il Sistema Modus del Poligrafico dello Stato;
Centralino - previa modifica dell'impianto con deviazione verso numero telefonico dell'operatore.
<b>Attività NON eseguibili in modalità agile</b>
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, non eseguibili da remoto, connesse alla predisposizione di Bilancio finanziario, budget, rendiconto per le finalità di raccordo e chiusura dell'attività;
Gestione di pagamenti/trasferimenti tramite SICOGE non eseguibili da remoto;
Attività inerenti agli adempimenti fiscali e al conguaglio fiscale;
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);

Attività esterne del cassiere; consegna/ritiro di valori (buoni pasto, buoni carburante, anticipazione di contanti);
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;
Servizio di ricezione e di spedizione postale e via corriere;
Servizi di vigilanza, portineria, controllo accessi, conduzione di automezzi;
Servizi ausiliari e servizi di anticamera;

<b>ATTIVITÀ DEGLI UFFICI DI GESTIONE DEI SERVIZI INFORMATIVI (Ufficio VII Risorse informatiche e statistica; omologhi Servizi delle Avvocature Distrettuali)</b>
<b>Attività eseguibili in modalità agile</b>
Estrazioni dati ed elaborazioni statistiche delle banche dati interne;
Interventi da remoto sui sistemi ed apparati informatici;
<b>Attività NON eseguibili in modalità agile</b>
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).

### C. Andamento del lavoro agile nel corso del 2022

A seguito dell'emanazione del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 23 settembre 2021 che ha stabilito che "A decorrere dal 15 ottobre 2021 la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è quella svolta in presenza" e del decreto 8 ottobre 2021 del Ministro per la pubblica amministrazione recante "Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori della pubblica amministrazione", con cui è stato deciso che, nelle more della definizione degli istituti del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva e della definizione delle modalità e degli obiettivi del lavoro agile nell'ambito del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), di cui all'articolo 6, comma

2, lettera c), d.l. 9 giugno 2021 n. 80, convertito, con modificazioni dalla l. 6 agosto 2021, n. 113, l'accesso al lavoro agile potrà essere autorizzato nel rispetto di alcune condizionalità, l'Avvocatura dello Stato e le OO.SS. congiuntamente, in data 14 ottobre 2021, hanno adottato un protocollo d'intesa per recepire nuove Linee Guida per l'organizzazione del lavoro presso gli Uffici dell'Amministrazione, che hanno consentito l'accesso al lavoro agile e hanno stabilito le priorità secondo le condizioni personali dei dipendenti.

Successivamente, entro il 30 ottobre 2021, tutti i dipendenti dell'Avvocatura Generale che ne hanno fatto richiesta hanno stipulato un contratto individuale che stabilisce in modalità prevalente la prestazione in presenza e due giornate settimanali in lavoro agile fino al 30 settembre 2022. Le indicazioni delle Linee guida trovano applicazione anche presso le Avvocature distrettuali entro limiti funzionali alla dimensione di ogni Sede.

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

Con apposita ricognizione conoscitiva si è rilevato che nel 2021 l'87% del personale amministrativo è costituito da lavoratori "agili potenziali", preparati a lavorare per obiettivi e/o processi e autonomi nell'organizzazione del lavoro.

Nella tabella che segue è riassunto, per ogni Sede, il numero di lavoratori agili effettivi sul totale dei lavoratori agili potenziali<sup>12</sup>.

Sede	Numero lavoratori agili potenziali 2022	Numero lavoratori agili effettivi 2022	% lavoratori agili effettivi sul totale dei lavoratori agili potenziali
Ancona	16	4	25%
Bari	26	25	96,15%
Bologna	18	7	38,88%
Brescia	10	8	80,00%
Cagliari	17	17	100,00%
Caltanissetta	9	0	0,00%
Campobasso	11	8	72,72%
Catania	30	16	53,33%
Catanzaro	16	15	93,75%
Firenze	22	21	95,45%

<sup>12</sup> Per lavoratori agili potenziali si intende il totale dei dipendenti che svolgono attività potenzialmente eseguibili in modalità agile.

Sede	Numero lavoratori agili potenziali 2022	Numero lavoratori agili effettivi 2022	% lavoratori agili effettivi sul totale dei lavoratori agili potenziali
Genova	14	14	100,00%
L'Aquila	16	7	43,75%
Lecce	26	5	19,23%
Messina	17	15	88,23%
Milano	27	15	55,55%
Napoli	65	57	87,69%
Palermo	32	19	59,37%
Perugia	10	0	0,00%
Potenza	15	13	86,66%
Reggio Calabria	16	15	93,75%
Salerno	20	20	100,00%
Torino	14	14	100,00%
Trento	10	1	10,00%
Trieste	10	8	80,00%
Venezia	7	6	85,71%
Roma	264	264	100,00%
<b>Totale / Media</b>	<b>738</b>	<b>594</b>	<b>80,59%</b>

Per l'anno 2022 nell'Avvocatura dello Stato si registra il 100% di contratti individuali integrativi di lavoro agile stipulati tra l'Amministrazione e i lavoratori agili che ne hanno fatto richiesta; sul totale del personale avente titolo la percentuale rilevata è del 80,59%; 100% è la percentuale di comunicazioni eseguite sul totale di contratti di lavoro agile stipulati.

Infine, si dà atto che, in data 6 dicembre 2022, è stata avviata dal *Mobility Manager* dell'Avvocatura Generale dello Stato un'indagine conoscitiva su "P.O.L.A. 2022-2024. Prosecuzione programma di sviluppo del lavoro agile", con termine per le risposte al 15 dicembre 2022, sotto forma di questionario circa le abitudini del personale in relazione agli spostamenti da casa verso il luogo di lavoro e viceversa. Il questionario è stato compilato da 125 dipendenti dell'Avvocatura Generale dello Stato.

Dall'analisi dei dati ricavati dalle risposte al questionario si evince che la maggior parte dei rispondenti abita nella Capitale (73%) mentre il 27% abita fuori Roma.

Il 7% dei rispondenti percorre il tragitto casa-lavoro preferendo la mobilità dolce (a piedi o in bicicletta). Il 71% utilizza i mezzi del Trasporto Pubblico Locale (autobus, metropolitana, treno). Il 30% utilizza auto/moto privata e taxi.

Dall'indagine svolta emerge che l'89% dei rispondenti ha firmato un accordo di lavoro agile e che la media delle giornate di lavoro agile per i suddetti lavoratori (111 su 125 lavoratori rispondenti al questionario) è di 10 giorni al mese.

Per effetto di detti contratti di lavoro agile:

Totale chilometri risparmiati al giorno 1169 x 10 giorni (di *smart working*) = km 11.690 risparmiati al mese.

Km 11.690 x 12 (mesi) = Km 140.280 risparmiati all'anno per andare verso il luogo di lavoro.

#### **D. Criteri generali delle modalità attuative del lavoro agile e criteri di priorità per l'accesso al medesimo**

Con il già citato DSG n. 501/2022, previo confronto con le OO.SS., sono state adottate 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.

Lo svolgimento del lavoro agile è consentito, ove occorra secondo criteri di rotazione, ad almeno il 35 per cento del personale impiegato nelle attività eseguibili in modalità agile, elencate nella mappatura riportata nel Piano Organizzativo del Lavoro Agile (P.O.L.A.) vigente *ratione temporis*.

La suddetta percentuale è applicata, presso l'Avvocatura Generale, a ciascun servizio amministrativo, sentito il Preposto, e presso le singole Avvocature Distrettuali entro limiti funzionali alla dimensione di ogni Sede Distrettuale.

In ogni caso, anche in applicazione dell'articolo 14, comma 1, l. n. 124/2015, l'accesso al lavoro agile deve essere consentito ad almeno il 15 per cento dei dipendenti di ciascuna Sede, ove lo richiedano.

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 suddetto DSG.

Come risulta dall'art. 4, non possono accedere al lavoro agile i dipendenti che: a) non abbiano almeno due 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 di norma ha durata annuale, salvo il diritto di recesso ai sensi dell'art. 38 del CCNL del personale non dirigenziale del comparto funzioni centrali 2019/2021.

Con il DSG n. 501/2022, all'art. 6, 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. Per ciascun dipendente, al netto dei giorni di astensione dalla prestazione lavorativa a qualsiasi titolo, il numero delle giornate di lavoro svolto da remoto non può superare il numero delle giornate di lavoro svolto in presenza, su base mensile.
3. 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. 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 maturate dai dipendenti nel corso del lavoro agile c.d. emergenziale e nel periodo di normalizzazione scandito dal "rientro in presenza", promuovendo 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, 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. 501/2022:

- 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 l'utilizzazione degli spazi degli uffici e degli archivi (anche tenuto conto dell'importante incremento della dotazione di personale togato e amministrativo), ricercando, nel rispetto della necessaria funzionalità, soluzioni di efficientamento degli spazi finalizzate a contenere, per quanto possibile, la spesa per locazione passiva degli immobili, anche adottando misure di condivisione delle postazioni di lavoro, da attuarsi attraverso un'adeguata programmazione dei turni di presenza nell'ambito del lavoro agile;
- 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.

Per l'anno 2023, come previsto nel PIAO 2022-2024, si prevede il *target* nella misura minima del **40%** di lavoratori agili effettivi sul totale dei lavoratori agili potenziali; il medesimo *target* del 40% si conferma per gli anni 2024 e 2025.

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. In ogni caso, in applicazione dell'articolo 14, comma 1, l. n. 124/2015, l'accesso al lavoro agile deve essere consentito ad almeno il 15 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano.

Sempre in ottemperanza 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	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE (responsabilità)
<b>CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE</b>	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>							
	Miglioramento del clima organizzativo	1)	Assenza/Presenza di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile	<i>Presenza di Linee Guida per la regolamentazione dell'organizzazione del lavoro amministrativo presso l'Avvocatura dello Stato sino a fine emergenza epidemiologica da Covid-19</i>	Previsto: <i>Adozione di atto organizzativo interno per la gestione e il coordinamento del lavoro agile ordinario</i> Realizzato: <i>Aggiornamento delle Linee guida anche ai fini del rientro in presenza</i>	Previsto: <i>Confronto con le OO.SS. ai fini della definizione 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>	Relazione sulla <i>performance</i> Ufficio I A.A.GG., programmazione e risorse umane- Servizio Personale
	Conseguimento degli obiettivi quantitativi fissati dal POLA	2)	Assenza/Presenza di un Monitoraggio del lavoro agile	<i>Presenza parziale<sup>13</sup></i>	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>	Relazione sulla <i>performance</i> Ufficio I A.A.GG., programmazione e risorse umane- Servizio Personale
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>	<i>Presenza</i>	<i>Presenza</i>	Responsabile per la transizione al digitale Ufficio VII Risorse informatiche e statistica – Servizio informatica e digitalizzazione

<sup>13</sup> Eseguito il monitoraggio sull'attuazione del lavoro agile richiesto dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

DIMENSIONI	OBIETTIVI	Numero indicatore	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTI (responsabilità)
	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)	<i>Presenza di un sistema di programmazione per obiettivi annuali e pluriennali<sup>14</sup></i>	Previsto: <i>Adeguamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance</i> Realizzato: SI	Previsto: <i>Aggiornamento annuale del SMVP</i> Realizzato: SI DAG 01/04/2022	<i>Aggiornamento annuale del SMVP</i>	Sistema Misurazione e Valutazione Ufficio I A.A.GG., programmazione e risorse umane- Servizio A.A.GG., organizzazione e metodo
	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	4bis)	Assenza/Presenza di indagini sul benessere organizzativo	<i>Assenza</i>	Previsto: <i>Definizione, di concerto con il CUG, di un'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> Realizzato: NO	Previsto: <i>Di concerto con il CUG, definizione e somministrazione di un'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> Risultati attesi: 50% livello Alto 40% livello Medio Realizzato: Il questionario è stato definito e si è in attesa di sottoporlo al CUG	<i>Somministrazione del questionario</i> 50% livello Alto 40% livello Medio	Relazione sulla performance Ufficio I A.A.GG., programmazione e risorse umane- Servizio A.A.GG., organizzazione e metodo CUG

<sup>14</sup> Piano della performance (PIAO) e direttiva annuale dell'Avvocato Generale; Obiettivi assegnati ai titolari di posizione organizzativa.

DIMENSIONI	OBIETTIVI	Numero indicatore	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	Fonte (responsabilità)	
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE		<b>SALUTE PROFESSIONALE</b>							
			<b>Competenze direzionali</b> (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione da parte del management)						
		5)	% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	0	Previsto: 5% Realizzato: 12,32% dei funzionari	Previsto: 15% Realizzato: 44,28%	20%	Relazione sulla performance Segretario Generale e Dirigenti AGS Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali	
		6)	% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o progetti e/o processi per coordinare il personale	70%	Previsto: 75% Realizzato: 90% circa	Previsto: 90% Realizzato: 34 dirigenti/posizioni organizzative	95%	Segretario Generale e Dirigenti AGS Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali	
			<b>Competenze organizzative</b> (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi)						
		Potenziamento delle competenze organizzative e digitali dei dirigenti/posizioni organizzative e dei lavoratori agili	7)	% di lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile	Poche unità	Previsto: 10% Realizzato: inferiore al 3%	Previsto: 10% Realizzato: inferiore al 3%	20%	Relazione sulla performance Segretario Generale e Dirigenti AGS Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali
			8)	% di lavoratori agili preparati a lavorare per obiettivi e/o progetti e/o processi e autonomi nell'organizzazione del lavoro	70% <sup>15</sup>	Previsto: 75% Realizzato: 87%	Previsto: 90% Realizzato: 99%	90%	Segretario Generale e Dirigenti AGS Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali
			<b>Competenze digitali</b> (capacità di utilizzare le tecnologie)						
		9)	% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	1%	Previsto: 10% Realizzato: inferiore al 4%	Previsto: 10% Realizzato: inferiore al 2%	20%	Relazione sulla performance Segretario Generale e Dirigenti AGS	

<sup>15</sup> Stima.

							<i>Avvocati distrettuali e/ o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali</i>
	10)	% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	100%	Previsto: 100% Realizzato: 100%	Previsto: 100% Realizzato: 100%	100%	<i>Segretario Generale e Dirigenti AGS Avvocati distrettuali e/ o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali</i>

DIMENSIONI	OBIETTIVI	Numero indicatore	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE (responsabilità)
<b>CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE</b>	<b>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>							
	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	11)	€ Costi della formazione atta a sviluppare le competenze organizzative specifiche del lavoro agile	Formazione erogata dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione	Formazione erogata dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione	Formazione erogata dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione	Formazione erogata dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione	Relazione sulla <i>performance</i> Ufficio I A.A.G.G., <i>programmazione e risorse umane- Servizio Personale Ufficio II Ragioneria, bilancio e trattamento economico</i>
		11bis)	€ Costi della formazione atta a sviluppare le competenze digitali utili del lavoro agile	Formazione erogata dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione	Formazione erogata dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione	Formazione erogata dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione Sono stati spesi € 800 per formazione erogata da privati	<b>Da quantificare</b>	<i>Responsabile per la transizione al digitale Ufficio VII Risorse informatiche e statistica – Servizio informatica e digitalizzazione Ufficio I A.A.G.G., programmazione e risorse umane- Servizio Personale Ufficio II Ragioneria, bilancio e trattamento economico</i>
		12)	€ Investimenti in supporti hardware e	€ 948.729,745	<b>Non quantificati</b>	€ 169.578,78 per 109 Laptop	<b>Da quantificare</b>	<i>Responsabile per la transizione al digitale</i>

		infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile					Ufficio VII Risorse informatiche e statistica – Servizio statistica e pianificazione
	13)	€ Investimenti in digitalizzazione di servizi, progetti e processi	€ 10.975.000,00	<b>Non quantificati</b>	€ 1.564.955,00	<b>Da quantificare</b>	Responsabile per la transizione al digitale Ufficio VII Risorse informatiche e statistica – Servizio statistica e pianificazione

DIMENSIONI	OBIETTIVI	Numero indicatore	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE (responsabilità)
		<b>SALUTE DIGITALE</b>						
<b>CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE</b>	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)	Numero PC disponibili per i lavoratori ammessi al lavoro agile	512	<b>Non quantificati</b>	756	<b>Da quantificare</b>	Responsabile per la transizione al digitale Ufficio VII Risorse informatiche e statistica
		15)	% Lavoratori agili dotati di dispositivi messi a disposizione dall'ente	62%	<b>Non quantificati</b>	Non disponibile	<b>Da quantificare</b>	Responsabile per la transizione al digitale Ufficio VII Risorse informatiche e statistica
		15bis)	% Lavoratori agili dotati di traffico dati (messi a disposizione dall'ente)	7,67%	<b>Non quantificati</b>	0,00%	<b>Da quantificare</b>	Responsabile per la transizione al digitale Ufficio VII Risorse informatiche e statistica
		16)	Presenza di un sistema VPN	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente

DIMENSIONI	OBIETTIVI	Numero indicatore	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE (responsabilità)
								Ufficio VII Risorse informatiche e statistica
		17)	Presenza di una Intranet	Presente	Presente	Presente	Presente	Responsabile per la transizione al digitale Ufficio VII Risorse informatiche e statistica
		18)	Presenza di sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	La suite di Office365 con i relativi strumenti di collaboration è in uso al tutto il personale	La suite di Office365 con i relativi strumenti di collaboration è in uso al tutto il personale	La suite di Office365 con i relativi strumenti di collaboration è in uso al tutto il personale	La suite di Office365 con i relativi strumenti di collaboration è in uso al tutto il personale	Responsabile per la transizione al digitale Ufficio VII Risorse informatiche e statistica
		19)	% Applicativi consultabili in lavoro agile (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti)	100%	100%	100%	100%	Responsabile per la transizione al digitale Ufficio VII Risorse informatiche e statistica
		20)	% Banche dati consultabili in lavoro agile (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti)	100%	100%	100%	100%	Responsabile per la transizione al digitale Ufficio VII Risorse informatiche e statistica
		21)	% Utilizzo firma digitale tra i lavoratori agili	8%	Non quantificato	100%	Da quantificare	Segretario Generale e Dirigenti AGS Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali
		22)	% Processi digitalizzati (n° di processi)	Dato non disponibile	Previsto: Acquisizione dati tramite mappatura all'interno delle	Previsto: Acquisizione dati tramite mappatura all'interno delle	Dato non disponibile	Responsabile per la transizione al digitale

DIMENSIONI	OBIETTIVI	Numero indicatore	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE (responsabilità)
			digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)		<i>strutture organizzative</i> Realizzato: NO	<i>strutture organizzative</i> Realizzato: Non disponibile		Ufficio VII Risorse informatiche e statistica
		23)	% Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	Dato non disponibile	Previsto: <i>Acquisizione dati tramite mappatura all'interno delle strutture organizzative</i> Realizzato: NO	Previsto: <i>Acquisizione dati tramite mappatura all'interno delle strutture organizzative</i> Realizzato: Non disponibile	Dato non disponibile	Responsabile per la transizione al digitale Ufficio VII Risorse informatiche e statistica

DIMENSIONI	OBIETTIVI	Numero indicatore	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE (responsabilità)
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	<b>QUANTITA'</b>							
	Incremento del numero di lavoratori agili effettivi rispetto al totale dei lavoratori agili potenziali	24)	% lavoratori agili effettivi sul totale dei lavoratori agili potenziali	77% <sup>16</sup>	Previsto: 35% Realizzato: 78,13%	Previsto: 35% Realizzato: 80,59%	40%	Relazione sulla <i>performance</i> Segretario Generale e Dirigenti AGS Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali
		25)	% giornate lavorative svolte in lavoro agile sul totale delle giornate lavorative annue <sup>17</sup>	30,8% <sup>18</sup>	Previsto: 14% Realizzato: Il dato non è stato rilevato	Previsto: 14% Realizzato: 20%	16%	Relazione sulla <i>performance</i> Segretario Generale e Dirigenti AGS Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali
	<b>QUALITA'</b>							
Miglioramento in termini di utilità per l'Amm.ne e di benessere e conciliazione vita privata-vita lavorativa per i dipendenti	26)	% di dirigenti/posizioni organizzative soddisfatti del lavoro agile dei propri collaboratori	70% <sup>19</sup>	Previsto: <i>Definizione di un'indagine sul grado di soddisfazione del lavoro agile (Livello di soddisfazione Alto, Medio, Basso) e somministrazione di questionari</i> Realizzato: NO	Previsto: <i>Definizione di un'indagine sul grado di soddisfazione del lavoro agile (Livello di soddisfazione Alto, Medio, Basso) e somministrazione di questionari</i> Risultati attesi: 20% livello Alto 40% livello Medio	<i>Ripetizione dell'indagine</i> Risultati attesi: 30% livello Alto 50% livello Medio	Relazione sulla <i>performance</i> Ufficio I A.A.G.G., programmazione e risorse umane- Servizio A.A.G.G., organizzazione e metodo	

<sup>16</sup> Mediamente nel periodo emergenziale.

<sup>17</sup> Calcolate sulle unità previste nel bilancio 2021 e nel bilancio programmatico anni 2021-2023 e sulle giornate lavorative previste negli anni 2021, 2022 e 2023.

<sup>18</sup> Stima.

<sup>19</sup> Stima.

						Realizzato: NO		
		26bis)	Indagine sul livello di soddisfazione dei dipendenti dirigenti e non dirigenti sul lavoro agile articolato per genere, età, stato di famiglia, ecc.	Dato non disponibile	Previsto: <i>Definizione, di concerto con il CUG, di un'indagine sul grado di soddisfazione del lavoro agile (Livello di soddisfazione Alto, Medio, Basso) e somministrazione di questionari</i> Realizzato: NO	Previsto: <i>Definizione di un'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: Il questionario è stato definito e si è in attesa di sottoporlo al CUG	<i>Ripetizione dell'indagine</i> Risultati attesi: 50% livello Alto 40% livello Medio	Relazione sulla performance Ufficio I A.A.G.G., programmazione e risorse umane- Servizio A.A.G.G., organizzazione e metodo CUG

DIMENSIONI	OBIETTIVI	Numero indicatore	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE (responsabilità)	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	<b>ECONOMICITÀ</b>								
	Miglioramento nell'utilizzo delle risorse economiche	27)	<u>Riflesso economico:</u> Riduzione della spesa per acquisto di carta per fotocopie % di riduzione rispetto all'anno precedente	Dato non disponibile	Previsto: <i>Avvio di apposita rilevazione</i> Realizzato: <i>l'Avvocatura Generale ha avuto una riduzione di spesa del 47%</i>	Previsto: Rilevazione del numero di risme di carta consumate nel 2022 rispetto al 2021 Target: - 5% Realizzato: -4,57%	-2%	Relazione sulla performance Segretario Generale e Dirigenti AGS Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali	
		28)	<u>Riflesso patrimoniale:</u> Maggiore valorizzazione dei beni immobili in uso a seguito della razionalizzazione degli spazi; % di recupero delle superfici di utilizzo	0%	Previsto: <i>Avvio di apposita rilevazione</i> Realizzato: <i>Per l'anno 2021, data ancora la diffusione del COVID, il maggiore spazio resosi disponibile grazie al personale in smart working è stato utilizzato per il distanziamento del personale in presenza</i>	Previsto: +2% Realizzato: +0,21%	+0,40%	Relazione sulla performance Segretario Generale e Dirigenti AGS Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali	
	<b>EFFICIENZA</b>								
	Miglioramento dell'efficienza dell'azione amministrativa	29)	<u>Efficienza produttiva:</u> Diminuzione della % di giorni di assenza rispetto all'anno precedente	20,07%	Previsto: -2% Realizzato: + 0,98% (21,05% assenze)	Previsto: -1,5% Realizzato: -3,84%	-1%	Rilevazione Ufficio I A.A.GG., programmazione e risorse umane- Servizio Personale	
		29bis)	<u>Efficienza produttiva:</u> Aumento della % di obiettivi portati a termine indicati nel Piano delle Performance	95,43% <sup>20</sup>	Previsto: +1% Realizzato: + 3,57%	Previsto: 99% obiettivi portati a termine Realizzato:	99% obiettivi portati a termine	Relazione sulla performance	

<sup>20</sup> Dato relativo al 2019 (fonte: Relazione sulla performance 2019).

			(99% obiettivi portati a termine)	+1,03%			
	30)	<u>Efficienza economica:</u> Spesa per energia elettrica al metro quadro (Costo per energia elettrica / N. di metri quadri disponibili) % di diminuzione rispetto all'anno precedente	€ 5,43 al mq	Previsto: -2% Realizzato: € 10,07 al mq + 85,45%	Previsto: n.d. Realizzato: +80,53%	==	Rilevazione indicatori comuni
	31)	<u>Efficienza temporale:</u> Indice di tempestività dei pagamenti % di diminuzione rispetto all'anno precedente	6,26	Previsto: -2% Realizzato: -3,87 -161,821%	Previsto: -1,5% Realizzato: +15,8346455984955	-1%	Rilevazione indicatori comuni
	31bis)	<u>Efficienza temporale:</u> Percentuale dei documenti legali in 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	77,75% <sup>21</sup>	Previsto: +1% Realizzato: 81,81% + 4,06%	Previsto: +1,5% Realizzato: 80,89% - 1,12%	+1,0%	Relazione sulla performance
<b>EFFICACIA</b>							
Incremento dell'efficacia dei servizi resi	32)	<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	740.633 su 764.941 (in percentuale 96,82%)	Previsto: 97,00% Realizzato: 97,3%	Previsto: 97,5% Realizzato: 96,28% - 1,25% rispetto al target	96,50%	Rilevazione indicatori comuni
	33)	<u>Efficacia qualitativa:</u> Livello di digitalizzazione dei documenti	97,10%	Previsto: 98,00% Realizzato:	Previsto: 98,10% Realizzato:	99,25%	Note integrative al bilancio

<sup>21</sup> Dato relativo esclusivamente all'Avvocatura Generale dello Stato.

		caricati nel sistema gestionale interno		98,31%	99,22% + 1,14% rispetto al target		
--	--	---	--	--------	--------------------------------------	--	--

DIMENSIONI	OBIETTIVI	Numero indicatore	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE (responsabilità)
IMPATTI	Miglioramento del benessere sociale	<b>IMPATTO SOCIALE</b>						
		34)	<u>POSITIVO per i lavoratori:</u> riduzione ore per commuting casa-lavoro	Dato non disponibile	Previsto: <i>Somministrazione questionari da parte del mobility manager e analisi dei dati per determinazione baseline</i> Realizzato: <i>Somministrato nel mese di novembre dal Mobility manager il questionario e analizzati i dati rilevati per la determinazione baseline. Rilevata la riduzione ore per commuting casa-lavoro dei lavoratori.</i>	Previsto: -20% Realizzato: <i>Somministrato il questionario nel mese di dicembre dal Mobility manager dell'Avvocatura Generale</i> Rilevata la riduzione ore per commuting casa-lavoro dei lavoratori 14 ore di riduzione media del tempo del tragitto casa-lavoro; 15 ore di riduzione media del tempo del tragitto lavoro-casa	Nessun indicatore	Questionari <i>Mobility Manager</i> <i>Avvocatura Generale</i>
		34bis)	<u>POSITIVO per i lavoratori:</u> Work-life balance (valutazione degli aspetti negativi connessi alla	Dato non disponibile	Previsto: <i>Definizione, di concerto con il CUG, di un'indagine sul grado di soddisfazione del lavoro agile (Livello di soddisfazione Alto, Medio,</i>	Previsto: <i>Definizione di un'indagine sul grado di soddisfazione del lavoro agile (Livello di soddisfazione</i>	Ripetizione dell'indagine Risultati attesi: 50% livello Alto	Questionari <i>Ufficio I A.A.GG., programmazione e risorse umane-</i> <i>Servizio A.A.GG.,</i>

DIMENSIONI	OBIETTIVI	Numero indicatore	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE (responsabilità)
			riduzione delle interazioni sociali)		<i>Basso) e somministrazione di questionari</i> Realizzato: NO	<i>Alto, Medio, Basso) e somministrazione di questionari</i> Risultati attesi: 30% livello Alto 50% livello Medio Realizzato: Il questionario è stato definito e si è in attesa di sottoporlo al CUG	40% livello Medio	<i>organizzazione e metodo CUG</i>
<b>IMPATTO AMBIENTALE</b>								
	Produzione di effetti positivi per l'ambiente	35)	<u>POSITIVO per la collettività</u> : minor livello di emissioni di Co2, stimato su dichiarazione del dipendente rispetto a km casa/lavoro (es. Km risparmiati per commuting*gr CO2/km) Riduzione percentuale del numero complessivo di km casa/lavoro percorsi dal personale dipendente con l'utilizzo di mezzi propri inquinanti (auto e motocicli).	Dato non disponibile	Previsto: <i>Somministrazione questionari da parte del Mobility manager e analisi dei dati per determinazione baseline</i> Realizzato: <i>Somministrato nel mese di novembre dal Mobility manager il questionario e analizzati i dati rilevati per la determinazione baseline.</i> 167,038791 grammi per km Totale 5.011.145 g/km	Previsto: -10% Realizzato: <i>Somministrato il questionario nel mese di dicembre dal Mobility manager</i> 2.681.714,05 g/km (Emissioni di CO <sub>2</sub> evitate per effetto del lavoro agile)	Nessun indicatore	Questionari <i>Mobility Manager Avvocatura Generale</i>
		35bis)	<u>POSITIVO per la collettività</u> : minore quantità di spazio fisico occupato per uffici (es. mq / dipendente)	Parametro Agenzia del demanio	Previsto: Avvio di apposita rilevazione Realizzato: NO	Previsto: Avvio di apposita rilevazione Realizzato: complessivamente minore quantità di spazio fisico di 84 mq	Da determinare	Relazione sulla <i>performance Ufficio II Ragioneria, bilancio e trattamento economico Servizio ragioneria e bilancio</i>

DIMENSIONI	OBIETTIVI	Numero indicatore	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE (responsabilità)
		<b>IMPATTO ECONOMICO</b>						
	Valutazione degli impatti economici sulle lavoratrici e sui lavoratori	36)	<u>POSITIVO per i lavoratori:</u> € risparmiati per riduzione commuting casa-lavoro (costo del parcheggio, del carburante e dei mezzi pubblici, eventuali affitti)	Dato non disponibile	Previsto: Somministrazione questionari da parte del Mobility manager e analisi dei dati per determinazione baseline Realizzato: <i>Somministrato nel mese di novembre dal Mobility manager il questionario e analizzati i dati rilevati per la determinazione baseline.</i> Calcolato un risparmio medio pari a 17 euro al giorno nelle giornate di s.w.	Previsto: Somministrazione questionari da parte del Mobility manager e analisi dei dati per determinazione baseline Realizzato: <i>Somministrato il questionario nel mese di dicembre dal Mobility manager</i> Calcolato un risparmio pro-capite mensile tra 21 e oltre 250 euro per i lavoratori agili	Nessun indicatore	Questionari <i>Mobility Manager</i> <i>Avvocatura Generale</i>
		36bis)	<u>NEGATIVO per i lavoratori:</u> aumento spese per utenze; mancati introiti per perdita degli straordinari, perdita dei buoni pasto	Dato non disponibile	Previsto: Predisposizione questionari per i dipendenti e analisi dei dati per determinazione baseline Realizzato: NO Il totale della spesa per i buoni pasto in meno a favore dei dipendenti è stato (per gli anni fra il 2020 ed il 2021) pari ad euro 443.906,94.	Previsto: Predisposizione questionari per i dipendenti e analisi dei dati per determinazione baseline Realizzato: Importo spesa annuale per i buoni pasto per l'anno 2022 è maggiore di quella del 2021 di € 423.474,24	Da determinare	Questionari <i>Ufficio II Ragioneria, bilancio e trattamento economico</i> <i>Servizio</i> <i>Trattamento Economico P.A.</i>

DIMENSIONI	OBIETTIVI	Numero indicatore	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE (responsabilità)
		<b>IMPATTI INTERNI</b>						
	Valutazione degli impatti interni Miglioramento o peggioramento dello stato di salute dell'Amministrazione	37)	<u>Salute organizzativa</u> Valutazione dell'impatto degli interventi per la salute organizzativa indicati ai numeri da 1) a 4)	Come 4bis)	Come 4bis)	Come 4bis)	Come 4bis)	Come 4bis)
		38)	<u>Salute professionale</u> Valutazione dell'impatto degli interventi formativi per la salute professionale indicati ai numeri 5), 7) e 9)	Come 5), 7) e 9)	Come 5), 7) e 9)	Come 5), 7) e 9)	Come 5), 7) e 9)	Come 5), 7) e 9)
		39)	<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)	Ultimo riferimento disponibile: Bilancio di genere 2019	SI	SI	SI	Bilancio di genere <a href="http://www.rgs.mef.gov.it">www.rgs.mef.gov.it</a> Ufficio I A.A.G.G., organizzazione e metodo Ufficio II Ragioneria, bilancio e trattamento economico Monitoraggio Relazione sulla performance
		40)	<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)	96%	Previsto: 97,00% Realizzato: 97,3%	Previsto: 97,5% Realizzato: 96,28% - 1,25% rispetto al target	96,50%	Relazione sulla performance Segretario Generale e Dirigenti AGS Avvocati distrettuali e/o 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 ha ottenuto un sostanzioso incremento di personale in ragione della rappresentata esigenza di potenziare la struttura organizzativa dell'amministrazione, stante l'evoluzione normativa e organizzativa del contesto in cui opera. 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.

La gestione dei predetti, notevoli cambiamenti ha richiesto personale culturalmente e professionalmente qualificato portato all'apprendimento e all'aggiornamento, esigenza che contrastava anche con l'età elevata dei dipendenti.

Anche le recenti riforme della Pubblica amministrazione, nonché l'introduzione del lavoro agile come modalità ordinaria della prestazione lavorativa hanno avuto una ricaduta, in termini di cambiamento di prospettiva, di approccio gestionale, di standard di qualità, altamente impattante sulle strutture amministrativo-contabili.

È emersa così la necessità di dotare gli Uffici di professionalità adeguate in numero sufficiente e anche di dotare l'organizzazione di un ruolo dirigenziale amministrativo, di cui ne era priva,

fino al dicembre del 2021, e la cui assenza si presentava del tutto anacronistica alla luce dell'affermarsi nell'ordinamento dei principi gestionali cui le amministrazioni devono ispirare il proprio operato, e delle 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.

Tuttavia, all'attualità bisogna attendere la conclusione delle procedure di reclutamento per beneficiare degli effetti degli incrementi della dotazione organica (disposti da tre norme di legge per complessive: n. 33 posizioni dirigenziali non generali, n. 2 unità di area terza, fascia retributiva di accesso F3, n. 209 unità di area terza, fascia retributiva di accesso F1, e 65 unità di area seconda, fascia retributiva di accesso F2). Inoltre, il personale si è drasticamente ridotto a causa del prolungato blocco del turn over, dell'elevata età media del personale (circa 56 anni). Il fattore dell'elevata età media del personale impatterà molto, anche nei prossimi anni, sull'uscita dall'organizzazione per pensionamento.

## **3.2. RAPPRESENTAZIONE DELLA CONSISTENZA DI PERSONALE AL 31 DICEMBRE DELL'ANNO PRECEDENTE**

### **3.2.1. Personale in servizio al 31.12.2022**

<b>Personale in servizio</b>	<b>Unità</b>
Dirigenti II fascia	23
Area funzionari	159
Area assistenti	565
Area operatori	69
<b>Totale</b>	<b>816</b>

I n. 23 dirigenti, di seconda fascia, compaiono qui, per la prima volta nella dotazione organica dell'Avvocatura dello Stato. Dopo aver espletato nel corso del 2022 il periodo formativo, previsto dalla normativa vigente (art. 28, comma 6, del d.lgs. 165/2001 e art. 6 del d.P.R. 272/2004) presso la SNA, con decorrenza dal 3 gennaio 2023 hanno ottenuto il conferimento del primo incarico dirigenziale presso l'Avvocatura Generale e presso alcune sedi distrettuali dell'Avvocatura.

Nella nuova Area Funzionari sono in servizio dipendenti con ex profilo professionale di Funzionario amministrativo, Funzionario legale e Funzionario informatico migrati, nell'attuale sistema di classificazione del personale a seguito dell'entrata in vigore dal 1° novembre 2022 del nuovo ordinamento professionale previsto dal CCNL comparto Funzioni Centrali del 9 maggio

2022 nell'Area Funzionari, ed in particolare, nella famiglia professionale "funzionario giuridico, amministrativo - contabile" e "funzionario tecnico-informatico" secondo quanto previsto dall'ipotesi di CCNI del 26 ottobre 2022 dell'Avvocatura dello Stato sulla individuazione delle famiglie professionali e delle relative competenze in corso di registrazione.

È previsto nella dotazione anche l'ex profilo professionale di Esperto di collaborazione legale, con fascia retributiva di accesso F3, anch'esso migrato nell'Area Funzionari a seguito dell'entrata in vigore del nuovo ordinamento professionale e, più in particolare, nella famiglia professionale "funzionario giuridico, amministrativo - contabile". Tale figura, farà ingresso, per la prima volta nella dotazione organica a seguito dell'espletamento di un apposito concorso per il relativo reclutamento bandito in data 20 luglio 2022, la cui assunzione è prevista nel corso del 2023.

Nella nuova Area Assistenti sono in servizio dipendenti con ex profilo professionale di Collaboratore informatico, con ex fascia retributiva di accesso F3, ex profilo professionale di Assistente amministrativo e Assistente legale, con ex fascia retributiva di accesso F2, e ex profilo professionale di Addetto amministrativo, con ex fascia retributiva di accesso F1. Migrati nella famiglia professionale di "Assistenti amministrativi, giuridico e contabile".

Nella nuova Area Operatori sono in servizio dipendenti con ex profilo professionale di Ausiliario, con fascia retributiva di accesso F1 ed inseriti nella nuova famiglia professionale degli "Operatori tecnico-amministrativi".

### 3.2.2. Costo del personale in servizio al 31.12.2022.

Spesa presenti in servizio + comandati in al 31 dicembre 2022														
DIRIGENTI	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018 (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale per 12 mensilità (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonsuscita 5,68% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità presenti di ruolo (M)	Totale comandati in (N)	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO O = L*(M+N)
		SECONDA	41.779,17	292,44	208,92	3.997,93	3.856,54	50.135,00	12.132,67	2.847,67	4.261,48	69.376,81	23	
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021 (A)		IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale per 12 mensilità (D)	Tredicesima E=(A+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonsuscita 5,68% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità presenti di ruolo (M)	Totale comandati in (N)	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO O = L*(M+N)
	Funzionari	23.501,93		117,48	1.467,95	2.090,61	27.177,97	6.577,07	1.543,71	2.310,13	37.608,87	159	12	6.431.117,61
	Assistenti	19.351,97		96,72	1.102,56	1.712,60	22.263,85	5.387,85	1.264,59	1.892,43	30.808,72	565	28	18.269.568,37
	Operatori	18.390,84		91,92	1.014,88	1.624,80	21.122,44	5.111,63	1.199,75	1.795,41	29.229,23	69	2	2.075.275,51
											<b>TOTALE</b>	<b>816</b>	<b>42</b>	<b>28.371.628,18</b>

(D) Voce retributiva prevista dalla Legge 284/1964 ai sensi della quale al personale dell'Avvocatura Generale 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.

Per quanto concerne la spesa del personale presente in servizio (tabella di cui sopra), 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 (PEO), 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](#) 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 del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato è definita con:

- 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'Area III, posizione economica F1, e di 50 unità appartenenti all'Area II, posizione economica F2<sup>22</sup>, 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

<sup>22</sup> 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.

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.

L'Avvocatura dello Stato 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 leggi che hanno incrementato la dotazione organica; 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:

<b>Dotazione organica di diritto (ovvero dotazione organica di cui al DPCM 14.11.2005 traslata per effetto del CCNL 09/05/2022 e aggiornate con gli incrementi unitari delle leggi di bilancio 2019 e 2020 e del D.L. 183/2020, conv. in Legge 21/2021)</b>				
	<b>Unità</b>	<b>Unità</b>	<b>Unità</b>	<b>Unità</b>
	<b>Dotazione organica DPCM 14.11.2005*</b>	<b>Dotazione Legge Bilancio 2019 (Art. 1, comma 318, L. 145/2018)</b>	<b>Dotazione Legge Bilancio 2020 (Art. 1, comma 171, L. 160/2019)</b>	<b>Dotazione decreto-legge n. 183/2020 (Art. 1 bis, comma 2)</b>
<b>Dirigenti II fascia</b>		6	6	33
<b>Totale</b>				<b>33</b>
<b>Area Funzionari</b>				
<b>Totale</b>	135	170	180	<b>346</b>
<b>Area assistenti</b>				189
<b>Totale</b>	612	662	677	<b>677</b>
<b>Area Operatori</b>	131	131	131	131
<b>Totale</b>	131	131	131	<b>131</b>
<b>Totale</b>	<b>878</b>	<b>969</b>	<b>994</b>	<b>1187</b>

\* La dotazione di cui al DPCM 14/11/2005, si riporta qui già trasposta automaticamente alle nuove aree di cui all'ipotesi di contratto integrativo di amministrazione sottoscritto in data 26 ottobre 2022, che ha definito i nuovi profili professionali del personale amministrativo in seguito all'intervenuto nuovo ordinamento professionale di cui al CCNL 9 maggio 2022 del comparto ministeri.

Il relativo costo risulta essere:

Valore finanziario dotazione organica al 31.12.2022													
DIRIGENTI	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018 (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale per 12 mensilità (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,68% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Unità in dotazione organica (M)	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA N=L*M
	SECONDA	41.779,17	292,44	208,92	3.997,93	3.856,54	30.135,00	12.132,67	2.847,67	4.261,48	69.376,81	33	2.289.434,83
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021 (A)		IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale per 12 mensilità (D)	Tredicesima E=(A+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,68% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Unità in dotazione organica (M)	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA N=L*M
	Funzionari	23.501,93		117,48	1.467,95	2.090,61	27.177,97	6.577,07	1.543,71	2.310,13	37.608,87	346	13.012.670,71
	Assistenti	19.351,97		96,72	1.102,56	1.712,60	22.263,85	5.387,85	1.264,59	1.892,43	30.808,72	677	20.857.500,48
	Operatori	18.390,84		91,92	1.014,88	1.624,80	21.122,44	5.111,63	1.199,75	1.795,41	29.229,23	131	3.829.029,45
	<b>TOTALE</b>											<b>1187</b>	<b>39.988.635,47</b>

Da questa tabella risulta quindi che il tetto massimo di spesa per il personale è pari a € 39.988.635,47.

### 3.3.3. Cessazioni anni 2022, 2023, 2024, 2025

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 di 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.

Il dato risultante nel PTFP 2022-2024 e relativo alle cessazioni 2022 è stato qui implementato considerando che a consuntivo si sono avute più cessazioni del previsto, con riferimento agli anni 2023 e 2024 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.

Per definire il budget assunzionale, occorre anzitutto riclassificare le cessazioni, per escludere quelle che non corrispondono ad un effettivo risparmio (es.: mobilità out verso amministrazioni non soggette a limiti assunzionali) e, successivamente, assegnare alle unità cessate la posizione economica di ingresso o "effettiva" (ovvero quella precedente ad eventuali sviluppi economici interni all'area di appartenenza conseguiti a carico dei fondi di amministrazione).

L'Avvocatura non ha subito nel corso del 2022 cessazioni di personale verso altre amministrazioni non sottoposte a vincoli assunzionali e quindi utili ai fini del calcolo per le economie da cessazioni.

Nel corso dell'ultimo decennio, l'Avvocatura ha, invece, portato a termine quattro procedure di progressione economica orizzontale<sup>23</sup>, finanziandole mediante il fondo risorse decentrate (fondo unico di amministrazione prima).

Sulla base di quanto sopra esposto la stima delle facoltà assunzionali per il triennio 2023-2025 risulta essere la seguente.

### Risparmi da cessazioni avvenute nell'anno 2022:

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2022													
DIRIGENTI	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018 (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale per 12 mensilità (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,68% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità cessate (M)	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI N=L*M
			SECONDA	41.779,17	292,44	208,92	3.997,93	3.856,54	50.135,00	12.132,67	2.847,67	4.261,48	69.376,81
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021 (A)		IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale per 12 mensilità (D)	Tredicesima E=(A+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,68% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità cessate (M)	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI N=L*M
	Funzionari	23.501,93		117,48	1.467,95	2.090,61	27.177,97	6.577,07	1.543,71	2.310,13	37.608,87	12	451.306,50
	Assistenti	19.351,97		96,72	1.102,56	1.712,60	22.263,85	5.387,85	1.264,59	1.892,43	30.808,72	44	1.355.583,49
	Operatori	18.390,84		91,92	1.014,88	1.624,80	21.122,44	5.111,63	1.199,75	1.795,41	29.229,23	8	233.833,86
<i>di cui</i>										TOTALE Dir. II fascia	0	0,00	
										TOTALE Aree	64	2.040.723,85	
										TOTALE complessivo	64	2.040.723,85	

### Risparmi da cessazioni relativi agli anni 2023 e 2024:

Con riferimento a tali anni si riportano solo le cessazioni ad oggi certe non essendosi conclusi i relativi periodi.

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2023													
DIRIGENTI	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018 (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale per 12 mensilità (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,68% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità cessate (M)	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI N=L*M
			SECONDA	41.779,17	292,44	208,92	3.997,93	3.856,54	50.135,00	12.132,67	2.847,67	4.261,48	69.376,81
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021 (A)		IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale per 12 mensilità (D)	Tredicesima E=(A+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,68% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità cessate (M)	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI N=L*M
	Funzionari	23.501,93		117,48	1.467,95	2.090,61	27.177,97	6.577,07	1.543,71	2.310,13	37.608,87	7	263.262,12
	Assistenti	19.351,97		96,72	1.102,56	1.712,60	22.263,85	5.387,85	1.264,59	1.892,43	30.808,72	32	985.878,90
	Operatori	18.390,84		91,92	1.014,88	1.624,80	21.122,44	5.111,63	1.199,75	1.795,41	29.229,23	9	263.063,09
<i>di cui</i>										TOTALE Dir. II fascia	0	0,00	
										TOTALE Aree	48	1.512.204,12	
										TOTALE complessivo	48	1.512.204,12	

<sup>23</sup> Le tre procedure di progressione economica orizzontale si sono svolte con decorrenza 1° gennaio 2010, 1° gennaio 2017, 1° gennaio 2018 e 1° gennaio 2021, per il personale che ha conseguito lo sviluppo economico.



- 5) Con altra procedura di mobilità volontaria ex art. 30 del D.lgs. n. 165/2001, è transitata nei ruoli dell'Avvocatura n. 1 unità di ex Area III, fascia retributiva F1, la cui assunzione è a titolo oneroso a valere sulla tabella 17 del D.P.C.M. 29 marzo 2022, in virtù del quale l'Avvocatura è stata autorizzata ad assumere n. 15 unità di Area III, fascia retributiva di accesso F1, giusta nota IGOP di assenso alla rimodulazione del 29 luglio 2022, n. 205015, già citata al punto precedente.

Con riferimento a tale graduatoria, l'Avvocatura ha ottenuto con nota dell'IGOP n. 275345 del 23.12.2022, l'autorizzazione all'assunzione, a valere sulla rimodulazione del medesimo D.P.C.M. 29.03.2022, tab. 17, di una ulteriore unità di Area III, fascia economica F3, utilmente collocatasi nella predetta graduatoria.

- 6) L'Avvocatura ha stipulato una Convenzione con l'Università delle Marche per l'utilizzo, ai sensi della L. n. 350/2003, della graduatoria del concorso pubblico indetto dal Direttore Generale dell'Università Politecnica delle Marche con O.D. n. 1023 del 13 dicembre 2019, per n. 28 unità di personale di categoria C1 – area amministrativa a tempo pieno e indeterminato, per la copertura fino a un numero massimo di cinque unità da inquadrare nella ex seconda Area, fascia retributiva F2. Le n. 5 unità di ex Area II F2 sono state assunte a valere sul budget 2021-cessazioni 2020, di cui alla tab. 17 del D.P.C.M. 29.03.2022 in virtù del quale l'Avvocatura è stata autorizzata ad assumere n. 9 unità di Area II, fascia retributiva di accesso F2.
- 7) A seguito di procedura di reclutamento ex art. 35, co. 1, lett. b) del decreto legislativo n. 165/2001 e art. 16 e art. 16, della legge n. 56/1987, sono state reclutate n. 6 unità di ex area Prima F1, a valere sul budget 2020, cessazioni 2019, come autorizzate dal D.P.C.M. 29 marzo 2022.
- 8) Con D.S.G. n. 428/2021, è stata indetta la procedura selettiva interna per il passaggio dalla ex Area I alla ex Area II fascia retributiva F1, per la copertura di complessivi 22 posti, profilo professionale addetto amministrativo, già programmata nel PTFP 2020-2022, per un importo complessivo pari a € 34.481,48 pari all'onere differenziale tra il costo di unità di area Seconda F1 e unità di area Prima F1 ( $€ 34.875,62 - € 33.308,28 = € 1.567,34 * 22 = € 34.481,48$ ) a valere su risorse da turnover, ed in particolare, sul cumulo delle risorse residue budget 2018-cessazioni 2017, di cui alla tabella n. 18 del D.P.C.M. in data 24 aprile 2018, e budget 2019-cessazioni 2018 di cui alla tabella n. 2 del D.P.C.M. in data 20 giugno 2019. Le relative assunzioni sono avvenute nel mese di dicembre 2022 e le predette unità sono state inquadrate secondo il nuovo ordinamento professionale introdotto dal CCNL 9 maggio 2022 (Comparto Funzioni Centrali), sulla base della tabella 2 di trasposizione allegata al predetto contratto e inserite nella famiglia professionale di riferimento (Assistenti amministrativi, giuridico e contabili) prevista dall'ipotesi di CCNI 26 ottobre 2022 per l'individuazione delle famiglie professionali dell'Avvocatura.
- 9) È stata bandita ai sensi dell'art. 6 comma 3 del D.L. 30 aprile 2022 n. 36, convertito dalla legge n. 79 del 29 giugno 2022, in deroga all'art. 30 del d.lgs. 165/2001, una procedura

straordinaria di inquadramento in ruolo riservata al personale comandato o distaccato in servizio alla data del 31 gennaio 2022 presso l'Avvocatura dello Stato di n. 21 unità (di cui 1 unità di Area Funzionari, 16 unità di Area Assistenti e 4 unità di Area Operatori) PTFP, a valere sul budget 2022 - cessazioni 2021.

Nello specifico sono state assunte: n. 4 unità di ex Area Prima di cui n. 3 a titolo oneroso e n.1 unità neutrale, n. 16 unità di ex area Seconda, di cui n. 12 unità onerose e n. 4 unità neutrali, ed infine, n. 1 unità neutrale di ex area Terza F1.

Le unità a titolo oneroso sono così ripartite:

Area II:

- a) n. 3 unità di ex area II F6;
- b) n. 1 unità di area di ex II F5;
- c) n. 1 unità di area di ex II F4;
- d) n. 5 unità di ex area II F3;
- e) n. 2 unità di ex area II F1.

Area I:

- a) n. 1 unità di ex area I F3;
- b) n. 2 di ex area I F1.

Le predette unità sono state inquadrate secondo il nuovo ordinamento professionale introdotto dal CCNL 9 maggio 2022 (Comparto Funzioni Centrali), sulla base della tabella 2 di trasposizione allegata al predetto contratto e inserite nella famiglia professionale di riferimento prevista dall'ipotesi di CCNI 26 ottobre 2022 per l'individuazione delle famiglie professionali dell'Avvocatura, secondo le tabelle riportate nel paragrafo 3.3.7.

### 3.3.5. Nuovo sistema di classificazione del personale previsto dal C.C.N.L. 9 maggio 2022 Comparto Funzioni Centrali Triennio 2019-2021

Il presente aggiornamento del Piano dei fabbisogni adottato con il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), nel rispetto della scadenza prevista dal l'art. 7 del Decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito con modificazioni dalla Legge 29 giugno 2022, n. 79, del 30 giugno 2022, e dunque antecedentemente all'entrata in vigore del nuovo ordinamento professionale introdotto dal CCNL del personale del Comparto Funzioni Centrali, il quale all'art. 18 (norme di prima applicazione) stabilisce al comma 1 che "Al fine di consentire alle amministrazioni di procedere agli adempimenti necessari all'attuazione delle norme di cui al presente Titolo, lo stesso entra in vigore il giorno 1 del mese successivo ad un periodo dilatorio pari a cinque mesi dalla sottoscrizione definitiva del presente CCNL", si uniforma automaticamente, tanto per il personale già in servizio (ivi compreso il personale in comando che transiterà nei ruoli dell'Avvocatura dello Stato a seguito della procedura di mobilità straordinaria prevista dal D.L. n. 36/2022 e della procedura di mobilità ex art. 30, comma 2-bis, D.lgs. 165/2001 di cui ai punti 11) e 12) del paragrafo 3.4.2.), quanto per il personale assunto in virtù di procedure bandite antecedentemente all'introduzione del nuovo ordinamento professionale e relativamente alle procedure ancora da bandire, al nuovo sistema di classificazione articolato su quattro aree:

Area Operatori

Area Assistenti

Area Funzionari

Area Elevate Professionalità

Con riferimento, poi, alla previsione di cui al comma 2 dell'art. 18 del più volte richiamato CCNL 9 maggio 2022, in forza del quale *"dall'entrata in vigore del presente CCNL ed entro il termine di cui al comma 1, l'amministrazione, in sede di contrattazione integrativa di cui all'art. 7 (Contrattazione collettiva integrativa: soggetti, livelli e materie), comma 6, lett. z), definisce le famiglie professionali del nuovo ordinamento professionale all'interno delle quali confluiscono, nel rispetto della tabella 2 di trasposizione automatica nel sistema di classificazione, i profili professionali definiti sulla base del precedente sistema ordinamentale"*, è in corso di registrazione presso i competenti organi di controllo, l'ipotesi di contratto collettivo nazionale integrativo 26/10/2022 per l'individuazione delle famiglie professionali e delle relative competenze per il personale non dirigente dell'Avvocatura dello Stato, il quale dà attuazione al nuovo sistema di classificazione nel rispetto della tabella 2 di trasposizione automatica secondo la seguente tabella di corrispondenze:

Attuali Aree	Attuale collocazione Profile professionale		Famiglia professionale di nuova attribuzione	Nuove Aree del sistema di classificazione professionale del CCNL comparto Funzioni centrali
AREA TERZA	Esperto di collaborazione legale	⇒	Funzionario amministrativo, giuridico e contabile	AREA FUNZIONARI
	Funzionario amministrativo	⇒		
	Funzionario legale	⇒		
	Funzionario informatico	⇒	Funzionario tecnico-informatico	
AREA SECONDA	Addetto amministrativo	⇒	Assistente amministrativo, giuridico e contabile	AREA ASSISTENTI
	Assistente amministrativo	⇒		
	Assistente legale	⇒		
	Collaboratore informatico	⇒	Assistente tecnico-informatico	
AREA PRIMA	Ausiliario	⇒	Operatore tecnico-amministrativo	AREA OPERATORI

### 3.4. STRATEGIA DI COPERTURA DEL FABBISOGNO

#### 3.4.1. Programma assunzionale 2023-2025

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 31 dicembre 2022, 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 (almeno cinque) 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, anche mediante il ricorso all'istituto del comando di personale appartenente ai ruoli di altre amministrazioni, 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.

#### 3.4.2. Assunzioni programmate per l'anno 2023

Per l'anno 2023:

- 1) si intende assumere, all'esito del concorso unitario con Corte dei Conti di cui si detto sopra, n. 14 unità di ex area Terza F3, attuale Area Funzionari, famiglia professionale Funzionario amministrativo, giuridico, contabile: di cui n. 12 unità a valere su risorse autorizzate da

DPCM 29.3.2022, tabella 16 (budget 2020 – cessazioni 2019), per un importo unitario pari a € 39.211,83 e un importo complessivo pari a € 470.541,96 e n. 2 unità a valere su risorse stanziare dall'art.1, comma 171, legge n. 160/2019, per un importo unitario pari € 48.156,91 e un importo complessivo pari € 96.313,82, per un importo complessivo pari a € 566.855,78.

- 2) Si intende assumere 100 unità di ex Area II - F2, in adesione al progetto RIPAM, ovvero ai concorsi unici, previsti dalla vigente normativa in materia, gestiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica attraverso la Commissione RIPAM, il cui bando di concorso è stato pubblicato nella G.U. 104 - IV Serie Speciale Concorsi ed esami - del 31 dicembre 2021, così finanziate: a) per n. 48 (per un importo complessivo pari a € 1.802.428,32) a valere sul fondo ex art. 1, co. 365, della Legge n. 232/2016, come assegnate dal D.M. 24 aprile 2018; b) per n. 12 unità (per un importo complessivo pari a € 447.092,16) a valere sulle risorse da turnover (cessazioni 2018) budget 2019, come autorizzate da DPCM in data 20 giugno 2019 (il predetto DPCM autorizza questa Avvocatura ad assumere, tra le altre, complessive n. 26 unità di personale di area seconda, fascia retributiva F2); c) per le restanti n. 40 unità, a valere su risorse assegnate dall'art. 1, comma 318, della Legge n. 145/2018. Le predette unità saranno inquadrare secondo il nuovo ordinamento professionale introdotto dal CCNL 9 maggio 2022 (Comparto Funzioni Centrali), sulla base della tabella 2 di trasposizione allegata al predetto contratto e inserite nella famiglia professionale di riferimento prevista dal CCNI 26 ottobre 2022 per l'individuazione delle famiglie professionali dell'Avvocatura, secondo le tabelle riportate nel paragrafo 3.3.7.

Delle predette unità: n. 80 saranno inquadrare con profilo giuridico economico-contabile e n. 20 unità con profilo di assistente tecnico-informatico.

- 3) È stata bandita, con D.S.G. n. 648/2022, una procedura di mobilità volontaria ex art. 30, comma 2-bis, del D.lgs. n. 165/2001, per il transito nei ruoli dell'Avvocatura nel rispetto della dotazione organica, di personale in comando per il quale non trova applicazione la disciplina di cui al D.L. n. 36/2022 in quanto il comando è stato disposto successivamente al 31 gennaio 2022 o perché appartenente al comparto sanità. All'esito della predetta procedura sono risultati vincitori:

- n. 12 unità Area Assistenti, ex Area II fascia retributiva di accesso F1, di cui n. 2 unità "neutrali" (provenienti da amministrazioni soggette a regimi vincolistici in materia assunzionale) e n. 10 unità a titolo oneroso;
- n. 1 unità di Area Funzionari, ex Area III, fascia retributiva F4;
- n. 3 unità di Area Operatori, ex Area I, fascia retributiva F1.

Per le predette assunzioni si è ottenuta con nota dell'IGOP del 2 marzo 2023 prot. n. 36156, l'autorizzazione al finanziamento mediante rimodulazione delle risorse previste dal D.P.C.M. 29 marzo 2022, budget 2021, tab. 17.

- 4) Si intende assumere a valere sul budget 2022, cessazioni 2021, n. 13 unità mediante procedura di passaggio dall'Area Operatori all'Area Assistenti ai sensi di quanto previsto dall'art. 18

CCNL Funzioni Centrali del 9 maggio 2022, per un importo pari all'onere differenziale tra il costo di unità di area Assistenti ed una unità di area Operatori.

- 5) Si prevede di assumere 10 unità di livello dirigenziale non generale, a valere sugli oneri stanziati dall'art. 1 bis del D.L. 183/2020, conv. in Legge 21/2021.
- 6) Si prevede di assumere n. 30 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 sul budget 2022, cessazioni 2021.
- 7) Sono state assunte a febbraio 2023, a valere sulle risorse di cui all'art. 1, comma 318, della legge n. 145 del 2018, n. 4 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) rispetto al quale all'Avvocatura erano destinate complessive n. 24 unità a fronte delle n. 16 unità che hanno preso servizio nel 2022 (vedi punto 2 del paragrafo 3.3.5). Si prevede di scorrere ulteriormente la predetta graduatoria ed assumere le restanti n. 4 unità delle originarie n. 24 previste dal richiamato bando a valere sulle risorse di cui all'art. 1, comma 318, della legge n. 145 del 2018 ed ulteriori n. 135 unità, a valere sul D.L. 183/2020.
- 8) Si prevede di assumere n. 19 unità di area Assistenti a valere sul budget assunzionale 2022, cessazioni anno 2021.

Assunzioni programmate anno 2023															
DIRIGENTI	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018 (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale per 12 mensilità (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,68% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità da assumere sul budget 2023 (M)	Totale unità da assumere su budget rimodulato già autorizzato da d.P.C.M. 29 marzo 2022 e DPCM 20.06.2019 (N)	Totale unità da assumere ex lege ..... (O)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI P=L*(M+N+O)
		SECONDA	41.779,17	292,44	208,92	3.997,93	3.856,54	50.135,00	12.132,67	2.847,67	4.261,48	69.376,81			10
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021 (A)		IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale per 12 mensilità (D)	Tredicesima E=(A+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,68% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità da assumere sul budget 2023 (M)	Totale unità da assumere su budget rimodulato già autorizzato da d.P.C.M. .... (N)	Totale unità da assumere ex lege ..... (O)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI P=L*(M+N+O)
	Funzionari (PV)	23.501,93		117,48	1.467,95	2.090,61	27.177,97	6.577,07	1.543,71	2.310,13	37.608,87 6.800,16		14	145	5.979.811,11 0,00
	Assistenti (PV)	19.351,97		96,72	1.102,56	1.712,60	22.263,85	5.387,85	1.264,59	1.892,43	30.808,72 1.579,48		22	88	3.388.958,72
	Operatori	18.390,84		91,92	1.014,88	1.624,80	21.122,44	5.111,63	1.199,75	1.795,41	29.229,23		13		20.533,28
	<b>TOTALE</b>											<b>0</b>	<b>49</b>	<b>243</b>	<b>10.083.071,24</b>
														<i>DI CUI:</i>	
														TOTALE ONERI SU BUDGET 2023 (L*M)	0,00
														Totale oneri da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. .... (L*N)	1.584.296,01
														LEGGE - DL n. (L*O)	8.858.221,96

### 3.4.3. Assunzioni programmate per l'anno 2024

Per l'anno 2024, si prevede l'assunzione di n. 40 unità di area Funzionari a valere sul budget 2023 - cessazioni 2022 attraverso l'indizione di una procedura di passaggio dall'Area Assistenti all'area Funzionari, ai sensi di quanto previsto dall'art. 18 CCNL Funzioni Centrali del 9 maggio 2022, per un importo pari all'onere differenziale tra il costo di unità di area Assistenti ed una unità di area Funzionari.

n. 17 unità di Area assistenti sul budget 2023-cessazioni 2022 e n. 20 operatori sul budget 2024-cessazioni 2023.

Assunzioni programmate anno 2024																
DIRIGENTI	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018 (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale per 12 mensilità (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,68% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità da assumere sul budget 2024 (M)	Totale unità da assumere su budget rimodulato già autorizzato da d.P.C.M. .... (N)	Totale unità da assumere ex lege ..... (O)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI P=L*(M+N+O)	
	SECONDA	41.779,17	292,44	208,92	3.997,93	3.856,54	50.135,00	12.132,67	2.847,67	4.261,48	69.376,81				-	
AREE	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021 (A)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale per 12 mensilità (D)	Tredicesima E=(A+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,68% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità da assumere sul budget 2024 (M)	Totale unità da assumere su budget rimodulato già autorizzato da d.P.C.M. .... (N)	Totale unità da assumere ex lege ..... (O)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI P=L*(M+N+O)		
	Funzionari (PV)	23.501,93	117,48	1.467,95	2.090,61	27.177,97	6.577,07	1.543,71	2.310,13	37.608,87 6.800,16	40			1.504.355,00 -		
	Assistenti (PV)	19.351,97	96,72	1.102,56	1.712,60	22.263,85	5.387,85	1.264,59	1.892,43	30.808,72 1.579,48			17	523.748,17		
	Operatori	18.390,84	91,92	1.014,88	1.624,80	21.122,44	5.111,63	1.199,75	1.795,41	29.229,23	20			584.584,65		
											TOTALE	60	17	0	2612687,811	
															DI CUI:	
															TOTALE ONERI SU BUDGET 2024 (L*M)	2.088.939,64
															Totale oneri da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. .... (L*N)	523.748,17
															TOTALE ONERI SU LEGGE..... (L*O)	0,00

### 3.4.4. Assunzioni programmate per l'anno 2025

Per l'anno 2025 si prevede di assumere 16 unità di area Operatori a valere sul budget 2024-cessazioni 2023, 20 unità di Area Assistenti e n. 1 unità di Area Funzionari a valere sul budget 2025-cessazioni 2024, mediante apposite procedure concorsuali o scorrimento di graduatorie in corso di validità.

Assunzioni programmate anno 2025																
DIRIGENTI	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018 (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale per 12 mensilità (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,68% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità da assumere sul budget 2025 (M)	Totale unità da assumere su budget rimodulato già autorizzato da d.P.C.M. .... (N)	Totale unità da assumere ex lege ..... (O)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI P=L*(M+N+O)	
	SECONDA	41.779,17	292,44	208,92	3.997,93	3.856,54	50.135,00	12.132,67	2.847,67	4.261,48	69.376,81				0,00	
AREE	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021 (A)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale per 12 mensilità (D)	Tredicesima E=(A+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,68% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità da assumere sul budget 2025 (M)	Totale unità da assumere su budget rimodulato già autorizzato da d.P.C.M. .... (N)	Totale unità da assumere ex lege ..... (O)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI P=L*(M+N+O)		
	Funzionari (PV)	23.501,93	117,48	1.467,95	2.090,61	27.177,97	6.577,07	1.543,71	2.310,13	37.608,87 6.800,16	1			37.608,87 0,00		
	Assistenti (PV)	19.351,97	96,72	1.102,56	1.712,60	22.263,85	5.387,85	1.264,59	1.892,43	30.808,72 1.579,48	20			616.174,31		
	Operatori	18.390,84	91,92	1.014,88	1.624,80	21.122,44	5.111,63	1.199,75	1.795,41	29.229,23	16			467.667,72		
											TOTALE	37	0	0	1.121.450,91	
															DI CUI:	
															TOTALE ONERI SU BUDGET 2025 (L*M)	1.121.450,91
															Totale oneri da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. .... (L*N)	0,00
															LEGGE..... (L*O)	0,00

### 3.4.5. Tabella costi personale comandati out

Al 31.12.2022 risultano 25 unità in comando (tra cui un dirigente) presso altre Amministrazioni, come riportato nella tabella che segue.

Spesa comandati al 31/12/2022													
DIRIGENTI	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018 (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale per 12 mensilità (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,68% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale comandati out (1) (M)	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2022 N=(L*M)
	SECONDA	41.779,17	292,44	208,92	3.997,93	3.856,54	50.135,00	12.132,67	2.847,67	4.261,48	69.376,81	1	69.376,81
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021 (A)		IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale per 12 mensilità (D)	Tredicesima E=(A+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,68% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale comandati out (1) (M)	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2022 N=(L*M)
	Funzionari	23.501,93		117,48	1.467,95	2.090,61	27.177,97	6.577,07	1.543,71	2.310,13	37.608,87	6	225.653,25
	Assistenti	19.351,97		96,72	1.102,56	1.712,60	22.263,85	5.387,85	1.264,59	1.892,43	30.808,72	16	492.939,45
	Operatori	18.390,84		91,92	1.014,88	1.624,80	21.122,44	5.111,63	1.199,75	1.795,41	29.229,23	2	58.458,46
	<b>TOTALE</b>											<b>25</b>	<b>846427,9773</b>

### 3.4.6. 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.

### 3.4.7. Verifica tetto massimo di spesa

All'esito delle assunzioni programmate per l'anno 2022, 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.

Il relativo calcolo risulta dalla sottostante tabella.

VALORE FINANZIARIO PRESENTI IN SERVIZIO E COMANDATI IN <sup>(1)</sup> AL 31.12.2022*	+	28.371.628,18
VALORE FINANZIARIO COMANDATI OUT AL 31.12.2022 <sup>(2)</sup>	+	846.427,98
VALORE FINANZIARIO CESSAZIONI DAL SERVIZIO ANNO 2023	-	1.512.204,12
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI SU TURN-OVER NEL 2023	+	-
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI 2023 SU BUDGET RIMODULATO GIA' AUTORIZZATO DA D.P.C.M. ....	+	1.584.296,01
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI EX LEGE NEL 2023	+	8.858.221,96
<b>TOTALE</b>		38.148.370,02
		≤
VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA AL 31.12.2022		39.988.635,47

## 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 n. 103 del 1979 “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 n. 3 del 3 gennaio 1991 “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 n. 205 del 27 dicembre 2017, 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 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, La dotazione organica degli avvocati dello Stato è aumentata di quindici unità. La tabella A di cui alla legge 3 aprile 1979, n.103, è conseguentemente modificata”.

Di tal che la dotazione organica di diritto attuale è la seguente:

Avvocato generale	1
Avvocato generale aggiunto	1
Avvocati dello Stato	343
Procuratori dello Stato	100
<b>Totale</b>	<b>445</b>

### Valore finanziario

QUALIFICHE	Totale annuo pro-capite lordo stato (media primi 12 anni)	dotazione organica	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
PROCURATORI	115.965,54	100	11.596.554,00
AVVOCATI	173.316,57	345	59.794.216,65
<b>TOTALE</b>		<b>0</b>	<b>71.390.770,65</b>

### 3.5.3. Costo del personale in servizio alla data del 31.12.2022

Il trattamento economico medio per l'anno 2022 di un procuratore dello Stato è pari ad euro 115.965,54;

il trattamento economico medio per l'anno 2022 di un avvocato dello Stato è pari ad euro 173.316,57.

QUALIFICHE	Totale annuo pro-capite lordo stato (media primi 12 anni)	presenti in servizio al 31.12.2022	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
PROCURATORI	115.965,54	50	5.798.277,00
AVVOCATI	173.316,57	312	54.074.769,84
<b>TOTALE</b>		<b>0</b>	<b>59.873.046,84</b>

### 3.5.4. Cessazioni 2022, 2023 e 2024

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.

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 programmarne la cessazione dovendosi applicare la risoluzione obbligatoria, per l'amministrazione, del rapporto di lavoro per accesso al trattamento pensionistico di vecchiaia.

#### Cessazioni 2022

QUALIFICHE	Totale annuo pro-capite lordo stato (media primi 12 anni)	cessati 2022	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
PROCURATORI	115.965,54		
AVVOCATI	173.316,57	7	1.213.215,99
<b>TOTALE</b>		<b>0</b>	<b>1.213.215,99</b>

### Cessazioni 2023

QUALIFICHE	Totale annuo pro-capite lordo stato (media primi 12 anni)	cessati 2023	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
PROCURATORI	115.965,54		
AVVOCATI	173.316,57	6	1.039.899,42
<b>TOTALE</b>		<b>0</b>	<b>1.039.899,42</b>

### Cessazioni 2024

QUALIFICHE	Totale annuo pro-capite lordo stato (media primi 12 anni)	cessati 2024	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
PROCURATORI	115.965,54		-
AVVOCATI	173.316,57	5	866.582,85
<b>TOTALE</b>		<b>0</b>	<b>866.582,85</b>

### 3.5.5. Programma assunzionale 2023-2025

Quanto al budget 2019, cessazioni 2018, che ridefinito con i nuovi parametri retributivi ammonta a complessivi euro 3.941.300,02, si riassumono gli impieghi finora effettuati:

- ai sensi dell'art. 3, comma 4, lett. a) della Legge n. 56/2019 sono stati assunti 11 procuratori dello Stato, per una spesa complessiva rideterminata in euro 1.275.620,94:
- 8 procuratori dello Stato (idonei al concorso indetto con d.A.G. 23 maggio 2018 e pubblicato sulla G.U. IV Serie Speciale - Concorsi ed esami, n. 45, in data 8 giugno 2018) con decorrenza giuridica 18 novembre 2019 ed economica 10 dicembre 2019;
- 2 procuratori dello Stato (idonei al concorso indetto con d.A.G. 8 febbraio 2018 e pubblicato nella G.U. IV Serie Speciale - Concorsi ed esami, n. 16, del 23 febbraio 2018) con decorrenza giuridica ed economica 1° maggio e 1° luglio 2021;
- 1 procuratore dello Stato con decorrenza 13 dicembre 2021, riammesso in servizio ai sensi dell'art. 132 del d.P.R. n. 3/1957.

Inoltre, ai sensi dell'art. 3, comma 4, lett. b) della Legge n. 56/2019 è stato indetto un concorso a 10 posti di procuratore dello Stato (d.A.G. 29 luglio 2021, pubblicato sulla G.U. 4ª Serie Speciale - Concorsi ed esami, n. 66, del 20 agosto 2021), le cui prove scritte sono già state espletate, per una spesa complessiva pari a euro 1.159.655,40.

È stata chiesta apposita autorizzazione a bandire un nuovo concorso per n. 8 unità di avvocato dello Stato e ad assumere le stesse unità per un onere complessivo pari a euro 1.386.532,56, in considerazione della persistente, grave scopertura dell'organico professionale dell'Avvocatura dello Stato che rende urgente la necessità di bandire un altro concorso per il reclutamento di avvocati dello Stato.

Da ultimo, a valere sul residuo è stata chiesta l'autorizzazione ad assumere 1 procuratore, idoneo al concorso indetto con il d.A.G. 29 luglio 2021 innanzi richiamato, per un onere di euro 115.965,54.

Per quel che concerne il cumulo delle risorse corrispondenti alle economie da cessazioni verificatesi negli anni 2019, 2020 e 2021, budgets 2020, 2021 e 2022, che ammontano, rispettivamente, ad euro 1.756.746,81, euro 901.652,10, euro 2.176.687,75, per complessivi euro 4.835.086,66, si programma l'assunzione nel corso dell'anno 2023:

- n. 20 procuratori, idonei al concorso indetto con il d.A.G. 29 luglio 2021 innanzi richiamato, per un onere complessivo di euro 2.319.310,80.

Per quanto riguarda il budget 2023, cessazioni 2022, che ammonta a euro 1.213.215,99, si programma di assumere ulteriori 10 procuratori, idonei al concorso indetto con il d.A.G. 29 luglio 2021 sopra citato, con un onere complessivo di euro 1.159.655,40.

Con riferimento ai budgets 2024 e 2025, derivanti, rispettivamente, dalle cessazioni anni 2023 e 2024, che ammontano rispettivamente a euro 1.039.899,42 e euro 866.582,85, si programma di assumere nell'anno 2025, n. 10 avvocati dello Stato.

### Assunzioni 2023

QUALIFICHE	Totale annuo pro-capite lordo stato (media primi 12 anni)	Totale unità da assumere su budget 2023	Totale unità da assumere sul residuo budget 2019	Totale unità da assumere sul cumulo budgets 2020 - 2022	Totale unità da assumere ex lege	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI	
PROCURATORI	115.965,54			20		-	
		10				2.319.310,80	
							1.159.655,40
			10				-
							1.159.655,40
AVVOCATI	173.316,57		8			-	
						1.386.532,56	
							-
							-
							-
<b>TOTALE</b>		<b>10</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>6.025.154,16</b>	
					<b>TOTALE ONERI SU BUDGET 2022</b>	<b>1.159.655,40</b>	
					<b>TOTALE ONERI SU RESIDUO BUDGET 2019</b>	<b>2.546.187,96</b>	
					<b>TOTALE ONERI SU RESIDUO BUDGETS 2020-2022</b>	<b>2.319.310,80</b>	
					<b>TOTALE ONERI SU LEGGE.....</b>	<b>-</b>	
					<b>TOTALE</b>	<b>6.025.154,16</b>	

## Assunzioni 2024

QUALIFICHE	Totale annuo pro-capite lordo stato (media primi 12 anni)	Totale unità da assumere su budget 2023	Totale unità da assumere sul residuo budget 2019	Totale unità da assumere sul cumulo budgets 2020 - 2022	Totale unità da assumere ex lege	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
PROCURATORI	115.965,54			10		1.159.655,40
AVVOCATI	173.316,57			6		1.039.899,42
<b>TOTALE</b>					<b>2.199.554,82</b>	
					<b>TOTALE ONERI SU BUDGET 2022</b>	-
					<b>TOTALE ONERI SU RESIDUO BUDGET 2019</b>	
					<b>TOTALE ONERI SU RESIDUO BUDGETS 2020-2022</b>	2.199.554,82
					<b>TOTALE ONERI SU LEGGE.....</b>	-

## Assunzioni 2025

QUALIFICHE	Totale annuo pro-capite lordo stato (media primi 12 anni)	Totale unità da assumere su budget 2023-24	Totale unità da assumere sul residuo budget 2019	Totale unità da assumere sul cumulo budgets 2020 - 2022	Totale unità da assumere ex lege	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
PROCURATORI	115.965,54					
AVVOCATI	173.316,57	10				1.733.165,70
<b>TOTALE</b>						
					<b>TOTALE ONERI SU BUDGET 2023-24</b>	<b>1.733.165,70</b>
					<b>TOTALE ONERI SU RESIDUO BUDGET 2019</b>	
					<b>TOTALE ONERI SU RESIDUO BUDGETS 2020-2022</b>	
					<b>TOTALE ONERI SU LEGGE.....</b>	<b>-</b>

### 3.5.6. Verifica del tetto di spesa

All'esito delle assunzioni programmate per l'anno 2022, 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.

Il relativo calcolo risulta dalla sottostante tabella.

ANNO DELLA PROGRAMMAZIONE			
		<b>2023</b>	
VALORE FINANZIARIO PRESENTI IN SERVIZIO E COMANDATI IN <sup>(1)</sup> AL 31.12.2022*	+		59.873.046,84
VALORE FINANZIARIO CESSAZIONI DAL SERVIZIO ANNO 2023	-		1.039.899,42
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI SU TURN-OVER NEL 2023	+		1.159.655,40
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI 2023 SU BUDGET RIMODULATO GIA' AUTORIZZATO DA D.P.C.M. ....	+		4.865.498,76
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI EX LEGE NEL 2023	+		-
<b>TOTALE</b>			<b>66.938.100,42</b>
		≤	
VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA AL 31.12.2022			71.390.770,65

## 4. FORMAZIONE

### 4.1. FORMAZIONE DIRIGENZIALE

I dirigenti dell'Avvocatura dello Stato, assunti tra la fine del 2021 e l'inizio del 2022, sono stati avviati alla formazione, ai sensi dell'art. 6 d.P.R. 24/09/2004, n. 272, presso la Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

L'Avvocatura e la SNA hanno congiuntamente definito un percorso di formazione individuale che ha previsto 5 corsi dalla categoria "corsi conoscenze tecniche" e 4 corsi dalla categoria "corsi competenze trasversali" per un totale di almeno 144 ore di formazione. I corsi sulle competenze trasversali sono stati indicati a titolo esemplificativo essendo prevista la possibilità di variarne la frequenza in funzione delle indicazioni di sviluppo relative ai singoli partecipanti.

CORSI CONOSCENZE TECNICHE	CORSI COMPETENZE TRASVERSALI
1. Riorganizzare i processi di lavoro per l'attuazione del PNRR - <b>CORSO OBBLIGATORIO</b>	1. Laboratorio di comunicazione efficace
2. Gestire le persone: regole, politiche e strumenti per l'attuazione del PNRR - <b>CORSO OBBLIGATORIO</b>	2. Organizzare e gestire gruppi di lavoro
3. La nuova contabilità pubblica in vista dell'attuazione del PNRR - <b>CORSO OBBLIGATORIO</b>	3. Il time management strategico
4. Come affrontare un progetto di transizione al digitale -In collaborazione con Dipartimento per la Trasformazione Digitale	4. Self empowerment
5. Il Codice dei contratti pubblici	5. Motivare i collaboratori
6. Principi di management pubblico	6. La leadership nella Pubblica Amministrazione
7. Etica, codici di comportamento e procedimenti disciplinari nel pubblico impiego	7. Intelligenze relazionali per il management
8. Gestire e negoziare nelle relazioni sindacali alla luce delle nuove disposizioni contrattuali	8. Prevenire e gestire i conflitti

Al termine del percorso è stata prevista l'elaborazione di un *project work*, individuale o di gruppo, concernente una delle tematiche proposte dalla Scuola, da elaborare con la supervisione di un docente e da discutere in apposita sessione.

I suddetti neo-dirigenti hanno, comunque, seguito complessivamente 319 corsi con conseguente rilascio di attestati; la formazione è stata propedeutica al conferimento del primo incarico dirigenziale.

Per i neo-dirigenti che saranno assunti tramite pubblico concorso di imminente indizione, sarà previsto analogo percorso formativo presso la Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

Eventuali nuovi percorsi formativi dedicati ai neo-dirigenti che hanno assunto il primo incarico dirigenziale saranno stabiliti secondo le proposte dell'offerta formativa della SNA, nell'ambito della c.d. "Formazione continua".

## **4.2. FORMAZIONE PERSONALE NON DIRIGENTE**

In coerenza con gli obiettivi di reclutamento innanzi descritti, si ravvisa l'esigenza di una formazione del personale neoassunto, con particolare riguardo ai neo-funzionari, mirata all'acquisizione delle competenze professionali e degli strumenti operativi connessi alle mansioni specifiche e orientata 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 l'Avvocatura dello Stato si avvale della Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

I responsabili degli Uffici sono chiamati a proporre al personale assegnato alla struttura di competenza gli opportuni percorsi formativi, selezionati nell'ambito dell'offerta formativa della SNA.

Sono altresì chiamati a valutare l'offerta formativa relativa al Progetto Valore PA, finanziato annualmente dall'INPS e realizzato su base territoriale dalle Università aderenti al progetto.

Annualmente sono, altresì, valutate le proposte dei responsabili degli Uffici o dei Servizi per l'acquisizione di prodotti formativi di tipo prevalentemente tecnico e comunque estraneo dall'offerta della SNA, quale la formazione su applicativi informatici di uso quotidiano (programmi di scrittura e di calcolo), nel limite della disponibilità finanziaria sul pertinente capitolo.

## **4.3. LA 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 di valutazione della *performance* (già Nucleo di Valutazione) secondo il vigente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* delle strutture e del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato ed è attuata attraverso la verifica del raggiungimento dei valori di risultato previsti dal Piano della *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 nel Piano della *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 unità organizzativa in obiettivi operativi pluriennali, comuni a tutte le strutture amministrative dell'Istituto, coerenti con il quadro di riferimento nel quale l'amministrazione è chiamata ad agire, per i quali il Piano della *performance* stabilisce i risultati attesi per l'anno di riferimento, (ivi inclusa l'attuazione di misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza) allo scopo di consentire il controllo della gestione e favorire il miglioramento organizzativo.

In termini di efficienza, i risultati esprimono la capacità di utilizzare al meglio e con tempestività le risorse a disposizione al fine di erogare i servizi istituzionali; in termini di efficacia, i risultati esprimono l'adeguatezza dei servizi erogati rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti (interni ed esterni).

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

Tali progetti possono riguardare specifici settori della struttura amministrativa e sono svolti alla riorganizzazione delle attività e alla semplificazione dei processi di lavoro per migliorarne i livelli di efficienza e di efficacia.

Sono indicati nel Piano della *performance* che ne definisce l'ambito di intervento e i risultati attesi.

La valutazione per ciascuna Avvocatura Distrettuale prende a riferimento la media dei risultati conseguiti per gli obiettivi assegnati; la valutazione per l'Avvocatura Generale prende a riferimento la media dei risultati conseguiti dai singoli Uffici negli obiettivi comuni a tutte le sedi; la valutazione della *performance* organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso è data dalla media dei risultati delle singole strutture sugli obiettivi o progetti o programmi comuni.

## **1.2. I sistemi e la periodicità dei monitoraggi**

Il monitoraggio per la verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi viene eseguita, secondo le previsioni del vigente SMVP:

- entro il **15 settembre** al fine di rilevare lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti e le relative cause e, all'occorrenza, l'esigenza di interventi correttivi;
- entro il **15 gennaio** dell'anno successivo a quello di perseguimento degli obiettivi al fine di acquisire i dati definitivi relativi allo stato di realizzazione dei medesimi.

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; la somministrazione di questionari; la produzione interna di provvedimenti amministrativi.

Le informazioni e i dati sono elaborati dall'Ufficio VII Risorse informatiche e statistica e dall'Ufficio I - Servizio affari generali, organizzazione e metodo e sono rappresentati in documenti messi a disposizione di tutta la struttura amministrativa.

La valutazione della *performance* organizzativa è svolta dall'Organismo di valutazione della *performance*.

## **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* 2022
- Data della verifica assunta a riferimento per il valore a consuntivo

- Valore riscontrato a consuntivo
- *Target 2023*
- 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 I- Servizio affari generali, organizzazione e metodo.

In caso di dati non pervenuti o pervenuti non coerenti o incompleti, il Servizio AGOM, 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 2023-2025\_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 di taluni 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 49 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.

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*.