



Avvocatura dello Stato

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E
ORGANIZZAZIONE
2022-2024**

SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	1
SEZIONE 1. ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	2
1. Scheda anagrafica dell'Amministrazione	2
SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE.....	3
1. VALORE PUBBLICO	3
1.1. La Missione e le principali attività.....	3
L'attività consultiva.....	3
L'attività contenziosa.....	4
1.2. Il contesto esterno.....	5
Gli "stakeholder chiave".....	5
I "clienti".....	5
Gli organi giurisdizionali.....	6
Gli <i>stakeholder</i> dell'attività amministrativa dell'Avvocatura dello Stato.....	6
1.3. La pianificazione 2022-2024 nel collegamento con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.....	8
La scheda obiettivi delle note integrative al Bilancio di previsione.....	8
Note Integrative alla Legge di Bilancio 2022-2024	10
Quadro di riferimento	10
1.4. Il Progetto "Avvocatura dello Stato 2020 – Nuovo modello di <i>governance</i> - Digitalizzazione dei processi per il potenziamento dei servizi legali alla P.A.....	13
Stato di avanzamento del progetto.....	14
Monitoraggio del progetto	16
2. PERFORMANCE	17
2.1. Introduzione	17
2.2. Gli obiettivi dell'attività amministrativa per il triennio 2022-2024	17
2.3. La misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa.....	18
2.4. La <i>performance</i> organizzativa e gli Indicatori Comuni di cui alla circolare del 30/12/2019 del Ministro per la Pubblica Amministrazione	19
TAVOLA 1. INDICATORI COMUNI – VALORI RILEVATI A CONSUNTIVO 2021 E VALORI PREVISTI PER IL TRIENNIO 2022-2024.....	20
2.5. La programmazione triennale e annuale (obiettivi operativi 2022)	22
TAVOLA 2. PERFORMANCE 2022-2024.....	25
2.6. Dalla performance organizzativa alla performance individuale.....	35
2.7. La valutazione partecipativa nell'Avvocatura dello Stato.....	35
3. PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA.....	37
3.1. PARTE GENERALE.....	37
3.1.1. Obiettivi del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2022 – 2024	37
3.1.2. Ambito di applicazione.....	38
3.1.3. I soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione.....	39
3.1.4. Processo e modalità di predisposizione del PTPCT	41
3.2. ANALISI DEL CONTESTO.....	42
3.2.1. Contesto esterno	42
3.2.2. Valutazione dei fattori abilitanti del contesto esterno per il rischio di corruzione nei processi dell'Avvocatura dello Stato.....	44

3.2.3.	Contesto interno	48
3.2.4.	Quadro delle dinamiche del contesto interno.....	48
3.2.5.	Mappatura dei processi della struttura amministrativa dell'Avvocatura dello Stato	49
1)	Direzione e Coordinamento	49
2)	Affari Generali.....	50
3)	Gestione delle Risorse Umane	51
4)	Gestione Contabilita', Beni e Servizi	51
5)	Gestione Servizi Informativi.....	52
6)	Supporto all'Attività Professionale.....	53
3.3.	LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO	54
3.3.1.	Identificazione del rischio.....	54
a)	Definizione dell'oggetto di analisi	54
b)	Tecniche di identificazione degli eventi rischiosi e fonti informative.....	55
c)	Individuazione e formalizzazione dei rischi.....	55
3.3.2.	Analisi del rischio	56
d)	Analisi dei fattori abilitanti.....	56
e)	Criteri di valutazione del rischio (ponderazione del rischio)	57
f)	Indicatori di probabilità e di impatto delle Aree Gestione Servizi Informativi (processi "E") e Supporto all'attività professionale (processi "F")	60
	SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	62
1.	STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	62
1.1.	L'organizzazione	62
	Organigramma.....	62
	Organizzazione e funzionamento degli uffici dell'Avvocatura dello Stato	63
	Avvocature Distrettuali.....	65
1.2.	Il personale e le risorse finanziarie	66
	Dotazione organica e presenti[1].....	66
	Distribuzione territoriale del personale alla data del 1° gennaio 2022	67
	Le risorse finanziarie.....	68
2.	ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	69
2.1.	SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE.....	69
	Soggetti coinvolti nella gestione del processo di cambiamento del modello organizzativo..	69
A.	Figure dirigenziali e ruolo della dirigenza	69
B.	Altri soggetti.....	69
	Condizioni abilitanti del lavoro agile	70
A.	Digitalizzazione	70
B.	Organizzazione	71
C.	Andamento del lavoro agile nel corso del 2021	76
	Gli obiettivi del lavoro agile nell'Avvocatura dello Stato	79
A.	Gli obiettivi generali	79
B.	Obiettivi quantitativi del lavoro agile ordinario	79
C.	Programma di sviluppo del lavoro agile. Indicatori e target.....	81
3.	PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE.....	101
3.1.	INTRODUZIONE	101
3.2.	RAPPRESENTAZIONE DELLA CONSISTENZA DI PERSONALE AL 31 DICEMBRE DELL'ANNO PRECEDENTE.....	103
3.2.1.	Personale in servizio al 31.12.2021	103
3.2.2.	Costo del personale in servizio al 31.12.2021.....	104

3.3.	PROGRAMMAZIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE	105
3.3.1.	Obiettivi	105
3.3.2.	Costo potenziale massimo del personale in dotazione organica.....	105
3.3.3.	Rimodulazione dotazione organica.....	109
3.3.4.	Dotazione organica per Sede.....	110
3.3.5.	Cessazioni anni 2021, 2022 e 2023	128
3.3.6.	Assunzioni effettuate nel 2021	130
3.4.	STRATEGIA DI COPERTURA DEL FABBISOGNO	132
3.4.1.	Programma assunzionale 2022-2024	132
3.4.2.	Assunzioni e avvio procedure di reclutamento nell'anno 2022	132
3.4.3.	Assunzioni programmate per l'anno 2023	136
3.4.4.	Assunzioni programmate per l'anno 2024.....	137
3.4.5.	Tabella costi personale comandati out.....	138
3.4.6.	Verifica tetto massimo di spesa	138

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.

Il D.L. 30 aprile 2022, n. 36, ha differito al 30 giugno 2022, in prima applicazione, l'adozione del 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.

Nelle more dell'adozione dei decreti governativi previsti dai commi 5 e 6 del predetto articolo, l'Avvocatura dello Stato ha ritenuto di adottare in via sperimentale un Piano integrato 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

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

SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

1. VALORE PUBBLICO

1.1. La Missione e le principali attività

L'Avvocatura dello Stato, istituita con il regio decreto 30 novembre 1933 n. 1611, quale organo legale dello Stato provvede alla tutela legale dei diritti e degli interessi dello Stato e degli altri enti ammessi al patrocinio, svolgendo da un lato un'attività contenziosa, cioè rappresentando e difendendo in giudizio l'amministrazione statale in tutte le sue articolazioni, dall'altro un'attività consultiva, prestando cioè la propria consulenza legale senza limiti di materia, 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. 30.10.1933 n. 1611, 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 del R.D. 30 ottobre 1933, n. 1611, 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. n. 616/1977.

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 7 dicembre 2018).

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

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.

Gli organi giurisdizionali

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

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

Particolarmente critico, per quanto concerne i processi della Corte di Cassazione, continua ad essere il settore tributario, che rappresenta un ramo importante dell'attività contenziosa dell'Avvocatura.

Come si legge nella Relazione del Primo Presidente di Cassazione presentata all'inaugurazione dell'anno giudiziario 2022, l'esame dei dati statistici della Corte di Cassazione pone ancora una volta in evidenza come gran parte delle cause pendenti del settore civile sia riferibile alla materia tributaria. A fine 2021 le pendenze complessive dei giudizi civili in cassazione erano 111.241 e di queste ben 47.364 in materia tributaria.

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	Stakeholder interni	Stakeholder 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	Personale amministrativo appartenente alle aree	MEF; INPS; Dip. FP; ARAN; Organizzazioni sindacali; aspiranti all'impiego
Gestione contenzioso interno	Avvocati e Procuratori Personale amministrativo appartenente alle aree	Autorità giudiziaria; Avvocati libero foro; Operatori economici
Relazioni sindacali	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 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 Personale amministrativo appartenente alle aree	Ragioneria dello Stato; Corte dei Conti
Attività contrattuale	Avvocati e Procuratori Personale amministrativo appartenente alle aree	Operatori economici; Consip; Anac
Gestione beni e risorse dell'amministrazione	Avvocati e Procuratori Personale amministrativo appartenente alle aree	Ragioneria dello Stato; Corte dei Conti; Agenzia del demanio; AgID
Acquisizione e gestione documenti legali	Avvocati e Procuratori Personale amministrativo appartenente alle aree	Amministrazioni patrocinate; Avvocati libero foro; Autorità giudiziaria
Collaborazione professionale e servizio esterno	Avvocati e Procuratori Personale amministrativo appartenente alle aree	Amministrazioni patrocinate; Avvocati libero foro; Autorità giudiziaria
Gestione liquidazione e recupero onorari	Avvocati e Procuratori Personale amministrativo appartenente alle aree	Controparti; Amministrazioni patrocinate; Agenzia delle Entrate-Riscossione; MEF; Banca/Ufficio postale

1.3. La pianificazione 2022-2024 nel collegamento con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Nelle note integrative alla Legge di Bilancio 2022-2024, 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 2022-2024, 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: 2022-2024 – Fase: Note Integrative a DLB – Amministrazione: MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE

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

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			NOTE
				2022	2023	2024	
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 degli affari nuovi) Fonte: Sistema informativo interno	>=98,10%	>=98,20%	>=98,20%	I target sono stati aggiornati sulla base dei risultati rilevati con il primo monitoraggio della performance 2021
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	>=80,10%	>=80,20%	>=80,30%	I target sono stati aggiornati sulla base dei risultati rilevati con il primo monitoraggio della performance 2021
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%	>=95,10%	I target sono stati aggiornati sulla base dei risultati rilevati con il primo monitoraggio della performance 2021
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	>=85,10%	>=85,20%	>=85,20%	I target sono stati aggiornati sulla base dei risultati rilevati con il primo monitoraggio della performance 2021

Note Integrative alla Legge di Bilancio 2022-2024 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 di Agente del Governo davanti alla C.E.D.U. si è ulteriormente istituzionalizzato il ruolo dell'Avvocatura dello Stato nell'assistenza della Repubblica italiana dinanzi alle Corti sovranazionali e ai tribunali arbitrali internazionali.

La parziale ripresa delle attività economiche e sociali, nel secondo anno di pandemia, ha avuto riflessi anche sull'attività giudiziaria. Complessivamente, rispetto all'anno precedente, nel 2021 gli affari legali hanno avuto una crescita del 10,5%. A livello nazionale, i nuovi affari nell'anno 2021 sono stati 120.622, che si aggiungono a quelli pendenti, per un totale di circa un milione di affari. Si tratta di una mole di lavoro imponente che abbraccia le più varie materie e vede impegnato l'Istituto davanti a tutte le Magistrature anche di livello comunitario ed internazionale. Se si considera che alla data del 31 dicembre 2021 risultavano in servizio 362 unità togate, nel corso dell'anno 2021 ciascuna di esse è stata chiamata a curare una media di ben 333 nuovi affari; calcolando gli affari degli anni precedenti, il carico medio gravante su ogni avvocato è approssimativamente pari a 3.000 affari legali. Circa il 40% del lavoro ha gravato, peraltro, sull'Avvocatura Generale che nel 2021 ha contato 41.181 nuovi affari contenziosi e 6.711 nuovi affari consultivi, con un totale di affari legali pari al 39,70% del volume nazionale. La sola Avvocatura Generale dello Stato nel 2021 ha ricevuto 427.530 messaggi di posta elettronica certificata, più un terzo delle pec pervenute all'intero Istituto (1.157.957).

La crisi pandemica ha sollecitato l'adozione di nuove iniziative organizzative, che possono costituire un modello di riferimento anche dopo la fine dell'emergenza, accelerando l'espansione del processo telematico. Il 27 gennaio 2021, presso la sezione civile della Corte di Cassazione è stato finalmente attivato il servizio di deposito telematico degli atti e dei documenti da parte dei difensori delle parti. Si è consolidato e sviluppato il Processo tributario telematico con l'attivazione della notifica digitale e il deposito degli atti processuali presso le segreterie delle Commissioni tributarie esclusivamente in modalità telematica. Dal 3 dicembre 2021 è stato attivato il processo costituzionale telematico grazie al Sistema E-Cost.

Rispetto all'anno precedente, si è registrato un consistente aumento, pari al 27,5%, dei depositi di atti e documenti eseguiti in forma digitale dall'Avvocatura dello Stato nell'ambito del Processo telematico, che sono passati dai 137.285 del 2020 a 175.091 nel corso del 2021. Per quanto concerne la digitalizzazione dei documenti, l'Avvocatura dello Stato nel 2021 ha trattato 1.263.636 documenti in ingresso e 892.727 documenti in uscita; rispettivamente il 98,79% e il 98,92% di detti documenti sono presenti nella banca dati documentale dell'Istituto in formato digitale; inoltre, un aumento del 27,63% ha distinto il numero delle 47.508 notifiche telematiche eseguite dall'Istituto nel 2021, equivalenti all'93,62% del totale delle notifiche eseguite, rispetto all'85,3% registrato nel 2020.

Il processo di digitalizzazione, ormai pressoché compiuto, nel 2021 ha fatto un ulteriore passo in avanti, con la percentuale di digitalizzazione a livello nazionale rilevata al 98,85%, in crescita dello 0,6%.

Come disposto dal D.P.C.M. dell'11 marzo 2020, dall'inizio della pandemia da Covid 19 sino all'ottobre 2021 il lavoro agile ha costituito la modalità "ordinaria" dell'organizzazione del lavoro ed ha coinvolto complessivamente il 77% dei dipendenti. Le misure atte a contenere e a contrastare i rischi sanitari hanno richiesto all'Istituto un notevole sforzo organizzativo ed economico, che è stato comunque ripagato dai più che soddisfacenti risultati ottenuti. Al fine di disciplinare congiuntamente lo svolgimento dell'attività lavorativa nel periodo emergenziale, con Protocolli d'intesa tra Amministrazione e OO. SS., periodicamente aggiornati, è stata definita e adottata una nuova disciplina dell'orario di lavoro e individuate le attività espletabili in modalità agile, per quanto possibile, secondo criteri di turnazione o rotazione dei dipendenti coinvolti nell'espletamento delle stesse, estese le fasce di flessibilità in entrata anche al fine di decongestionare gli ingressi per evitare assembramenti sia in ufficio sia nei mezzi di trasporto. Sono state consegnate a tutto il personale nuove dotazioni informatiche appositamente acquistate dall'Amministrazione, attivate tutte le postazioni informatiche e telematiche del personale per il lavoro agile e distribuito tramite posta elettronica un dettagliato manuale di istruzioni per la configurazione delle postazioni di lavoro personali e lo svolgimento delle più rilevanti attività lavorative. Con un'ulteriore revisione degli accordi, il 14 Ottobre 2021, è stato disciplinato il rientro in presenza, ferma restando una percentuale minima del 35% di lavoratori con contratto di lavoro agile.

Come è noto, a partire dal 2022, con la nuova scadenza del 30 aprile introdotta – in prima applicazione – dal D.L. n. 228/2021 (c.d. Decreto milleproroghe), dovrà essere adottato il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) di cui all'art. 6 del D.L. n. 81/2021, nel quale confluirà la programmazione, tra gli altri, del Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e del Piano dei Fabbisogni, secondo le indicazioni degli emanandi decreti e del Piano tipo che dovrà essere approvato entro il 31/3/2022 con Decreto del Ministro per la Pubblica amministrazione.

Continua l'impegno dell'Istituto per il progetto "Avvocatura dello Stato 2020" (Nuovo modello di governance: digitalizzazione dei processi per il potenziamento dei servizi legali alla PA) anche se, a causa della situazione emergenziale, sono mutate le priorità ed è stato necessario, per garantire la continuità operativa con ricorso allo smart working, provvedere urgentemente all'approvvigionamento, alla configurazione e alla distribuzione dei Pc portatili; all'attivazione delle connessioni da remoto; al potenziamento dell'infrastruttura di virtual computing. Ciò ha causato lo slittamento del termine di alcune attività (in corso e pianificate), un cambiamento dei processi in corso d'opera per l'allontanamento della rispondenza dei prodotti software realizzati con le (mutate) esigenze dell'Istituto.

Nell'ambito della gestione delle risorse umane, sono in corso di definizione le procedure per il reclutamento di 15 Avvocati e di 10 Procuratori dello Stato e sono attualmente in corso di svolgimento i concorsi per l'assunzione di personale amministrativo di III e II area.

Si è concluso il concorso per il reclutamento di 23 dirigenti, che hanno iniziato la prescritta formazione presso la Scuola Nazionale dell'Amministrazione. Soprattutto in funzione dell'inserimento della dirigenza di seconda fascia nell'apparato amministrativo dell'Avvocatura è stato adottato il D.P.R. n. 214/2021 "Regolamento recante norme per l'organizzazione e il funzionamento degli uffici dell'Avvocatura dello Stato", che costituisce il presupposto del prossimo conferimento ai neo-dirigenti della titolarità delle strutture oggetto di riorganizzazione.

Il vigente Piano dei Fabbisogni, adottato con D.A.G. n. 161/2020, prevede – per l'anno 2022- l'assunzione di personale delle tre Aree professionali, sia con finanziamento da risparmi del 2021, sia attraverso la copertura assegnata dalla L. n. 160/2019, oltre all'attivazione della procedura di progressione tra le aree riservata al personale di ruolo dalla seconda alla terza area, per un numero di unità che sarà definito nel

successivo PTFP, in conseguenza delle cessazioni che si verificheranno nel triennio di riferimento e sulla base delle assunzioni autorizzate.

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 2021, ha avviato procedure di mobilità volte all'inquadramento di dipendenti provenienti da altre amministrazioni.

Per quanto concerne lo sviluppo professionale dei dipendenti, proseguiranno nel 2022 attraverso l'adesione alle offerte proposte dalla SNA e dall'Inps, nell'ambito del progetto "Valore PA", i programmi di formazione tesi allo sviluppo delle competenze.

2 Quadro delle priorità politiche

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

Rappresentanza e difesa in giudizio dello Stato e degli enti autorizzati

L'Avvocatura dello Stato deve conseguire risultati positivi nell'attività contenziosa, convalidando la legalità dell'azione amministrativa e salvaguardando le risorse economiche pubbliche oggetto di contenzioso.

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 da rischi corruttivi.

L'individuazione delle linee strategiche muove dalle suddette aree ed è espressa nelle direttive annuali dell'Avvocato Generale, organo politico per l'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 Piano della Performance, di pertinenza delle strutture territoriali dell'Avvocatura dello Stato.

In continuità con i precedenti piani programmatici, tali obiettivi tenderanno, nel triennio 2022-2024, 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 dal progetto "Avvocatura 2020" sopracitato, sviluppatosi 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 si valuteranno 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	L1 - 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
	L2 - 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	L3 - 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
	L4 - ex-L5 Reingegnerizzazione dei servizi on line, della intranet e del sito web
	L6 - L9 Adozione di nuovo hardware per il lavoro in mobilità
OO3 - Miglioramento complessivo delle competenze del personale	L5 - 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 2022-2024

Le linee strategiche dell'azione amministrativa dell'Avvocatura dello Stato per il triennio 2022-2024 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 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.

I 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.

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

A causa delle peculiarità della propria missione istituzionale, non tutti gli indicatori assegnati con la circolare del 30/12/2019 dal Ministro per la Pubblica Amministrazione si sono potuti applicare all'Avvocatura dello Stato, come ad esempio, il 3.2 – *percentuale di servizi full digital* e il 3.3 - *percentuale di servizi a pagamento tramite PagoPA*, in quanto attualmente l'Istituto non eroga alcun servizio, è privo di Carta dei servizi e, allo stato, non esistono servizi che prevedono accesso tramite Spid e PagoPA. Anche per l'indicatore 3.5 - *Percentuali di banche dati pubbliche disponibili in formato aperto* non è stato possibile rilevare il valore richiesto 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, attualmente il S.M.V.P. non contempla lo svolgimento di colloqui formali con i dipendenti sottoposti a valutazione.

Per quanto riguarda invece gli indicatori 1.2 *Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in telelavoro o lavoro agile*, 1.3 *Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale*, 2.1 *Incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti*, deve darsi atto che sono afferenti ad obiettivi già perseguiti dall'Amministrazione: i primi due 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 2021 e, ove programmabili, sono stati individuati i valori di previsione per l'intero triennio. Come previsto nella circolare del 30/12/2019 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 2021 E VALORI PREVISTI PER IL TRIENNIO 2022-2024

n.	Indicatore	formula di calcolo	Consuntivo 2021	Target 2022	Target 2023	Target 2024
Area della gestione delle risorse umane						
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 (€)	4.623,25			
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	70,26%	60%	60%	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	6,5%	10%	15%	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	12,98%			
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	5%			
Area della gestione degli approvvigionamenti e degli immobili						
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	96,16%	80%	80,10%	80,20%
2.2	Tempestività dei pagamenti	Indice tempestività dei pagamenti	-3,86610341			
2.3	Spesa per energia elettrica al metro quadro	Costo per energia elettrica / N. di metri quadri disponibili	€ 10,07 al mq	-2%	- 1.5%	- 1%
Area della gestione delle risorse informatiche e della digitalizzazione						
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	98,58%	98,60%	98,75%	99,00%
3.2	Percentuale di servizi full digital	N. di servizi che siano interamente online, integrati e full digital / N. di servizi erogati	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

n.	Indicatore	formula di calcolo	Consuntivo 2021	Target 2022	Target 2023	Target 2024
3.3	Percentuale di servizi a pagamento tramite PagoPa	N. di servizi a pagamento che consentono uso PagoPA / N. di servizi a pagamento	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
3.4	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	97,3%	97,5%	98%	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
Area della gestione della comunicazione e della trasparenza						
4.1	Consultazione del portale istituzionale	N. totale di accessi unici al portale istituzionale / 365	1.119,36	+ 0,5%	+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.	84%	88%	90%	92%

2.5. La programmazione triennale e annuale (obiettivi operativi 2022)

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 stati definiti dall'Avvocato Generale con la Direttiva 2022.

Per quanto attiene alla **razionalizzazione della spesa pubblica**, gli obiettivi vedono l'Istituto impegnato, particolarmente, nella 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 un'adeguata programmazione dei turni di presenza nell'ambito del lavoro agile; andranno altresì razionalizzate le spese per acquisto di beni e servizi, attraverso l'utilizzo del mercato elettronico, il programma biennale degli acquisti, il monitoraggio costante dei fabbisogni relativi ai vari capitoli di bilancio.

Data l'attuale congiuntura internazionale, particolare attenzione dovrà essere rivolta al risparmio energetico.

Per quanto attiene alla **gestione delle risorse umane**, l'obiettivo principale persegue il completamento dell'organico dei dirigenti e dei funzionari - amministrativi, legali e informatici – anche mediante l'avvio di nuove procedure concorsuali.

Costituiscono ulteriori obiettivi in tale ambito lo sviluppo professionale del personale e il miglioramento delle prestazioni, la conciliazione vita privata-vita professionale, la formazione dei dipendenti, con particolare investimento sulla formazione dei neo-assunti, onde consentire di affiancare e successivamente sostituire i dipendenti prossimi alla pensione e di attuare la rotazione delle posizioni professionali.

Particolare attenzione andrà prestata alla ottimizzazione delle risorse umane per una maggiore efficienza delle prestazioni, ferma restando la salvaguardia del benessere organizzativo, anche attraverso una corretta programmazione del "lavoro agile".

Tutti questi obiettivi sono orientati alla promozione delle pari opportunità, del benessere organizzativo e degli strumenti di conciliazione della vita lavorativa con la vita privata; altre specifiche indicazioni riguardano l'attuazione della Direttiva sulle pari opportunità e il rafforzamento del 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](#). Il processo di digitalizzazione è ormai quasi completamente realizzato e, nel prosieguo, dovrà consolidarsi al fine di facilitare la reingegnerizzazione dei processi di lavoro avviata con il progetto innanzi descritto che terminerà nel 2022 e vedrà il personale amministrativo impegnato in attività di supporto.

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 per l'azione amministrativa.

Il delicato ruolo istituzionale dell'Avvocatura dello Stato impone che chiunque operi al suo interno sia all'altezza della tradizione di correttezza, imparzialità e fermezza nella tutela degli interessi pubblici e contribuisca con i propri comportamenti ad accrescere la fiducia delle Amministrazioni e dei cittadini.

La prevenzione della corruzione e la trasparenza costituiscono, pertanto, 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.

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.

A tal fine, al RPCT dovrà essere garantita la disponibilità di risorse umane e digitali adeguate, al fine di favorire il corretto svolgimento delle funzioni anche mediante servizi di supporto alla digitalizzazione del processo di gestione del rischio di corruzione.

La promozione dell'etica, della cultura della legalità, dell'imparzialità dell'azione amministrativa e della trasparenza dovrà essere perseguita: incrementando sia la formazione e l'aggiornamento in materia di prevenzione della corruzione, di trasparenza e di *whistleblowing*, sia la formazione specialistica, specie per le figure dirigenziali, per i titolari di posizioni organizzative e per tutti i nuovi funzionari; attraverso l'applicazione attenta del "Codice di comportamento dei dipendenti

pubblici” (d.P.R. n. 62/2013) e del “Codice di comportamento del personale amministrativo dell’Avvocatura dello Stato” adottato con D.A.G. del 4 marzo 2019 n. 34, finalizzato alla gestione dei rischi specifici e dei conflitti di interessi connessi alla funzione amministrativa dell’Istituto; con 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, la programmazione dovrà essere adottata in tutti settori amministrativi come ordinario sistema di gestione.

Gli obiettivi di *performance* triennali 2022-2024 e gli obiettivi annuali 2022 sono riportati nella [Tavola 2](#).

TAVOLA 2. PERFORMANCE 2022-2024

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	Completare gli organici degli Avvocati e Procuratori dello Stato, del personale dirigenziale e del personale appartenente alle aree.	Portare a termine le procedure di reclutamento programmate per l'anno 2022 dal Piano triennale dei fabbisogni dell'Avvocatura dello Stato. Programmare ulteriori procedure di reclutamento per colmare i vuoti di organico.	Definizione dei fabbisogni e delle strategie assunzionali per il triennio 2022-2024 avviando le necessarie procedure di reclutamento. Aggiornamento del Piano Triennale dei fabbisogni di personale (PTFP).	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 2021 sono state avviate e tutte le risorse sono state utilizzate o impegnate.	90% per ciascun anno nel triennio	Segretario Generale	Ufficio I AA.GG. e Personale Ufficio Trattamento economico personale amm.vo
Obiettivo triennale n. 2	Gestione delle risorse umane Pari opportunità	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.	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 performance); 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 performance);	1) 9,47% medio annuo (personale ammin. formato nel 2021 come da esito monitoraggio finale 2021) 2) n.d.	1) 10% annuo - 30% nel triennio 2) 5% - 10% nel triennio	Segretario Generale Avvocati Distrettuali	Ufficio II Organizzazione e Metodo Uffici AGS destinatari della formazione Avvocature Distrettuali
Obiettivo triennale n. 3	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.	Utilizzo degli strumenti di acquisto messi a disposizione da CONSIP. (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2022-2024, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance 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; processo di misurazione e valutazione della performance) (Indicatore di risultato ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio 2022-2024).	Rilevata la percentuale del 96,16% della spesa per gli acquisti effettuati in CONSIP/MePA nel 2021.	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: 80,10% nel 2022; 80,20% nel 2023; 80,30% nel 2024	Segretario Generale Avvocati Distrettuali	Ufficio III Ragioneria per la raccolta dei dati Ufficio Contratti dell'Avvocatura Generale 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 2022-2024, 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 NNSI 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 2022-2024).	98,86% di documenti digitali rispetto al totale di documenti in ingresso; 98,86% di documenti digitali rispetto al totale dei documenti in uscita; 93,62% di notifiche telematiche rispetto al numero complessivo di notifiche.	1) 98% di media tra ingresso e uscita 2) Target note integrative al Bilancio: Documenti digitali: 98,10% nel 2022, 98,20% nel 2023; 98,20% nel 2024. 3) 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): 85,10% nel 2022, 85,20% nel 2023, 85,20% nel 2024.	Segretario Generale Responsabile sistemi informativi Avvocati Distrettuali	Ufficio V Archivio e Impianti Ufficio VI Collaborazione professionale Ufficio VII Esterno e Agenda Ufficio X CED per le rilevazioni Avvocature Distrettuali
Obiettivo triennale n. 5	Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni	Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet" che consente di visualizzare i dati riferiti agli affari legali di propria competenza.	Prosecuzione 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 2021 è stato possibile visualizzare da parte delle amministrazioni accreditate il 95,10% degli affari legali	95% (Target note integrative al Bilancio: 95% nel 2022; 95% nel 2023; 95,10% nel 2024)	Segretario Generale Responsabile sistemi informativi	Ufficio X CED
A.1.	Gestione delle risorse umane - Pari opportunità	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.	1) Approvazione entro il 2022 della graduatoria per il passaggio dalla I alla II area. 2) Definizione dei nuovi criteri contrattuali per le progressioni economiche all'interno delle aree.	Indicatore di realizzazione fisica: Sviluppi economici attribuiti nel 2022 in applicazione del CCNI (Fonte: Atti amministrativi interni)	1) Binario SI/NO 2) Indicatore di risultato: avanzamento delle attività al 31/12/2022	100% (Sviluppi economici attribuiti nel 2021 in applicazione del CCNI)	Segretario Generale	Ufficio I AA.GG. e Personale Ufficio Trattamento economico personale amm.vo Ufficio II Organizzazione e Metodo

Cod.	Area	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Valore di partenza	Target	Area dirigenziale preposta	Strutture coinvolte
A.2.	Gestione delle risorse umane - Pari opportunità	Approntare soluzioni organizzative che, nel garantire il benessere organizzativo, consentano la fruizione degli istituti di conciliazione vita privata-vita lavorativa.	Passaggio definitivo dalla fase emergenziale a quella a regime della nuova organizzazione del lavoro in modalità agile per i lavoratori che vi aderiscono secondo la programmazione adottata dall'Amministrazione e gli accordi contrattuali vigenti.	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%	Segretario Generale Avvocati distrettuali	Ufficio I AA.GG. e 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 2021 del format n. 1 di cui alla Direttiva n. 2/2019, con i dati relativi all'anno 2021.	indicatore di risultato: 1) raccolta delle informazioni richieste dal Format; 2) completa compilazione e trasmissione al C.U.G. del Format entro il 1° marzo 2022 (Fonte: atti amministrativi interni)	n.d.	Completa compilazione del Format entro il mese di febbraio 2022 e trasmissione al C.U.G. del Format compilato entro il 1° marzo 2022.	Segretario Generale Avvocati Distrettuali	Ufficio I AA.GG. e Personale Ufficio II Organizzazione e Metodo Ufficio Trattamento Economico Personale Amm.vo Avvocature Distrettuali
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 31/12/2022 (Fonte: processo di misurazione e valutazione della performance).	100% nel 2021	100%	Segretario Generale	Ufficio I AA.GG. e 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	100%	Pubblicazione entro 20 giorni dalla validazione del conto annuale.	Segretario Generale	Ufficio I AA.GG. e Personale Ufficio Trattamento economico personale amministrativo Ufficio Trattamento economico personale togato

Cod.	Area	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Valore di partenza	Target	Area dirigenziale preposta	Strutture coinvolte
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	Segretario Generale Avvocati Distrettuali	Ufficio I AA.GG. e 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	100%	Pubblicazione entro 5 giorni dalla comunicazione del visto da parte dell'UCB.	Segretario Generale Avvocati Distrettuali	Ufficio II Organizzazione e Metodo Avvocature Distrettuali
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	100%	100%	Segretario Generale Commissione esaminatrice concorso	Ufficio I AA.GG. e 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 III Ragioneria 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 2020. 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); 2) Indicatore di efficienza economica: percentuale di utilizzo degli stanziamenti disposti sui capitoli/pg 2021. Non rilevano eventuali economie sui capitoli: 4461 (pg 3, 4, 5, 6, 14, 18, 21) e 4469. (Fonte: SICOGE)	1) 100% per Ufficio III Avvocatura Generale; 2) Valore medio per le Avvocature Distrettuali: 97%	1) 100% per Ufficio III Avvocatura Generale; 2) Valore medio per le Avvocature Distrettuali: 97%	Segretario Generale Avvocati Distrettuali	Ufficio III Ragioneria dell'Avvocatura Generale Avvocature Distrettuali

Cod.	Area	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Valore di partenza	Target	Area dirigenziale preposta	Strutture coinvolte
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 2023-2024. In caso di acquisizioni di importo superiore a 1 milione di euro, comunicazione entro il mese di ottobre 2022 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 2023-2024, gli uffici dell'Avvocatura Generale e le Avvocature Distrettuali inviano all'Ufficio Contratti le informazioni necessarie entro il 15 ottobre 2022, segnalando gli eventuali affidamenti di importo superiore al milione di euro; 2) L'Ufficio Contratti effettua la comunicazione al Tavolo tecnico entro il 31 ottobre 2022 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 2023-2025.	Segretario Generale Avvocati Distrettuali	Ufficio Contratti Uffici Avvocatura Generale Avvocature Distrettuali

Cod.	Area	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Valore di partenza	Target	Area dirigenziale preposta	Strutture coinvolte
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 entro il 31 dicembre di ogni anno lo scarto di atti di archivio. 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 31/12/2022 (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 di spazi occupati quantificata. 3) 100% di smaltimento beni fuori uso	Segretario Generale Avvocati Distrettuali Presidenti Commissioni di Scarto	Ufficio III Ragioneria 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 un'adeguata programmazione dei turni di presenza nell'ambito del lavoro agile.	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	n.d.	1) 30%	Segretario Generale Avvocati Distrettuali	Ufficio IV 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
C.1.	Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni	Supporto al Progetto "Avvocatura dello Stato 2020".	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 III Ragioneria: Impiego del SICOGE (prossimamente verrà utilizzata la nuova piattaforma INIT) nella fase di registrazione contabile dei documenti di costo riferiti all'utilizzo di fondi dei PON o POC; Pagamenti da disporre. - Ufficio X CED: 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, quali scambio documentale ed impianto automatico degli affari legali delle avvocature Distrettuali.	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 performance; 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 Responsabile sistemi informativi	Ufficio ContrattiUfficio III RagioneriaUfficio X CED
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 NNSI 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).	94%	95%	Segretario Generale Avvocati Distrettuali	Ufficio V Archivio e Impianti Ufficio X CED per le rilevazioni Avvocature Distrettuali

Cod.	Area	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Valore di partenza	Target	Area dirigenziale preposta	Strutture coinvolte
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 2022.	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).	Nei primi 10 giorni sono stati integrati il 98,66% dei documenti	99%	Segretario Generale	Ufficio V Archivio e Impianti Ufficio X CED per le rilevazioni
D.2	Efficienza gestionale	Contenimento e omogeneizzazione dei tempi di corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo	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 quadrimestrale 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 quadrimestri tra il personale togato e non, appartenente alle varie sedi.	Indicatore di efficienza: 1) completa e corretta documentazione trasmessa all'Ufficio del 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 quadrimestre, con scarto tra categorie di personale e sedi dell'Istituto non superiore a 30 giorni. (Fonte: processo di misurazione e valutazione della performance).	Rilevato entro i 30 giorni lo scarto temporale nel pagamento dei quadrimestri tra il personale togato e non, appartenente alle varie sedi.	1) entro 60 giorni dalla fine di ogni quadrimestre; 2) non oltre 150 giorni dalla chiusura di ciascun quadrimestre; 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 quadrimestre.	Segretario Generale Avvocati Distrettuali	Ufficio Trattamento economico e quiescenza Avvocati e Procuratori dello Stato; Ufficio Trattamento economico e quiescenza Personale amministrativo; Ufficio I Affari Generali e Personale per la rilevazione e trasmissione delle assenze del personale agli Uffici Trattamento economico e quiescenza degli Avvocati e Procuratori dello Stato e del Personale amministrativo. Avvocature Distrettuali.
F.1.	Prevenzione della corruzione e trasparenza	Adeguamento organizzativo alle disposizioni sull'accesso civico generalizzato (di cui alla Circolare n. 4/2018 del Segretario Generale)	Monitoraggio della gestione delle richieste di accesso civico	Istanze di accesso civico generalizzato evase entro i termini di legge.	Indicatore di risultato: N. di istanze ricevute per accesso civico generalizzato evase entro i termini di legge / N. di istanze ricevute nell'anno per accesso civico generalizzato protocollate (Fonte: processo di misurazione e valutazione della performance; Registro degli accessi).	95%	100%	Segretario Generale Avvocati Distrettuali	URP Avvocatura Generale Uffici AGS Avvocature Distrettuali
F.2.	Prevenzione della corruzione e trasparenza Azioni di trasparenza	Pubblicazione dei dati relativi alla valutazione della performance e alla distribuzione dei premi al personale.	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	100%	100%	Segretario Generale Avvocati Distrettuali	Ufficio Trattamento economico personale amm.vo Ufficio II Organizzazione e Metodo Avvocature Distrettuali

Cod.	Area	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Valore di partenza	Target	Area dirigenziale preposta	Strutture coinvolte
F.3.	Prevenzione della corruzione e trasparenza Azioni di trasparenza	Pubblicazione della documentazione concernente controlli e rilievi sull'Amministrazione.	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	100%	Verifica semestrale eventuali rilievi da pubblicare	Segretario Generale Avvocati Distrettuali	Ufficio I AA.GG. e Personale Ufficio II Organizzazione e Metodo Ufficio III Ragioneria Avvocature Distrettuali
G.1.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area affidamenti e contratti pubblici	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area affidamento di lavori, servizi e forniture/contratti pubblici.	Nelle procedure di affidamento di cui all'art. 36 del 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 (6-ter. 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 del comma 6-bis.).	Svolgimento delle verifiche in ordine ai motivi di esclusione ex art. 80 d.lgs. n. 50/2016 sulle dichiarazioni sostitutive rese dai concorrenti.	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 performance).	valore medio 97,5%	100%	Segretario Generale Avvocati Distrettuali	Ufficio Contratti Avvocature Distrettuali
G.2.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area affidamenti e contratti pubblici	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area affidamento di lavori, servizi e forniture/contratti pubblici.	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 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.	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 performance; profilo del committente).	100%	100%	Segretario Generale Avvocati Distrettuali	Ufficio 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
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%	Segretario Generale Avvocati Distrettuali	Ufficio Contratti Avvocatura Generale 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) 95%. 2) 96%	1) 100% fasi liquidatorie aperte nel 2021 2) 96% delle richieste di pagamento inviate	Segretario Generale Avvocati Distrettuali	Ufficio Liquidazione e recupero onorari Avvocatura Generale Uffici Liquidazione e recupero onorari Avvocature Distrettuali Ufficio X CED per le rilevazioni
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 performance); 3) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di controlli sul totale dei versamenti ricevuti sul conto corrente (Fonte: processo di misurazione e valutazione della performance).	1) 100% 2) 100% 3) 20%	1) 100% 2) 100% 3) 50%	Segretario Generale Avvocati Distrettuali	Ufficio Liquidazione e recupero onorari Avvocatura Generale Uffici Liquidazione e recupero onorari Avvocature Distrettuali Ufficio X CED per le rilevazioni

2.6. 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.

Prevede pertanto una valutazione del personale destinatario di posizione organizzativa diversa dalla valutazione del restante personale inquadrato nelle aree professionali.

Concorrono, in entrambi i casi – anche se con parametri diversi, a determinare la valutazione individuale:

- il contributo individuale assicurato alla struttura
- i comportamenti organizzativi dimostrati.

Per i destinatari di posizione organizzativa il peso del contributo individuale è maggiore (in ragione della responsabilità che costoro sono chiamati ad assumere) e i comportamenti organizzativi sono afferenti a capacità manageriali.

Ai sensi dell'art. 19 del 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 del 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*”¹:

- 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.

2.7. 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

¹ Per un maggiore dettaglio si rimanda al link: <http://www.avvocaturastato.it/node/746>

attuazione di quanto previsto dagli articoli 7 e 19 bis del d.lgs. 150/2009, modificato dal d.lgs. 74/2017.

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

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

Tutto quanto premesso, la valutazione 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 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, tendo conto che questi sono residuali 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.

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

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

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

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

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

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

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

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

Nell'assetto organizzativo dell'Avvocatura sono incardinati due organi collegiali, istituiti con L. 103 del 3 aprile 1979: 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, del 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 del 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 del d.P.R. 29 ottobre 2021, n. 214, andrà a sostituire il previgente Nucleo di valutazione per il controllo interno degli atti. L'Organismo di valutazione della performance ha il compito di verificare, mediante valutazioni comparative dei costi e dei rendimenti, la corretta gestione delle risorse, l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa. Il 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. 29/10/2021, n. 214, nuovo regolamento resosi 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 del 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 della legge 3 aprile 1979, n. 103, svolge compiti consultivi anche in relazione all'esercizio delle funzioni di cui al comma 1.

A norma dell'art. 5 del 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 del 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.

Ciò posto, la struttura amministrativa dell'Avvocatura Generale, allo stato, prevede i seguenti uffici non dirigenziali:

Ufficio I - Affari generali e personale;

Ufficio II - Organizzazione e metodo;

Ufficio III – Ragioneria;

Ufficio IV – Economato;

Ufficio V - Archivio e impianti;

Ufficio VI - Collaborazione professionale;

Ufficio VII - Attività esterna e agenda;

Ufficio VIII - Liquidazione e recupero onorari;

Ufficio IX - Documentazione giuridica;

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

Con provvedimenti dell'Avvocato Generale sono state diversamente articolate le competenze dell'Ufficio III Ragioneria, con l'istituzione dell'Ufficio Trattamento

economico e di quiescenza degli Avvocati e procuratori dello Stato e dell'Ufficio Trattamento economico e di quiescenza del Personale Amministrativo ed è stato istituito l'Ufficio Contratti, sotto la cui competenza sono unificati i procedimenti di acquisizione di lavori, servizi e forniture.

Tutti gli uffici sono presenti in “Amministrazione Trasparente” “Organizzazione”, alla voce: “Articolazione degli uffici, Uffici Amministrativi”.

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 le Avvocature Distrettuali, in attesa del conferimento della titolarità degli Uffici amministrativi unici di livello dirigenziale non generale, trova applicazione, entro limiti funzionali alla dimensione di ogni avvocatura, l'articolazione in uffici prevista dal d.P.R. n. 333/1995.

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 uffici o servizi da un minimo di una a un massimo di tre posizioni organizzative.

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 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 della 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, 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^[1]

RUOLO	Situazione al 1° gennaio 2022	
	Dotazione organica	Personale in servizio
AVVOCATI E PROCURATORI		
Avvocato Generale	1	1
Avvocato Generale aggiunto	1	1
Avvocati dello Stato	343	273
Procuratori dello Stato	100	75
Totale	445	350
PERSONALE AMMINISTRATIVO	Dotazione organica	Personale in servizio
Dirigenti	33	21 ^[2]
Terza area	346	119
Seconda area	677	572
Prima area	131	90
Totale	1.187	802

^[1] Dagli Avvocati e Procuratori in servizio sono esclusi i togati in posizione di fuori ruolo. Dal Personale amministrativo in servizio sono esclusi i dipendenti in posizione di comando presso altra amministrazione e sono inclusi i dipendenti in posizione di comando da altra amministrazione.

^[2] Personale dirigenziale assunto e avviato alla frequenza del ciclo di formazione previsto dall'art. 6 del DPR n. 272/2004.

Distribuzione territoriale del personale alla data del 1° gennaio 2022									
Sedi	Avvocato Generale	Avvocato Generale Aggiunto	AVVOCATI E PROCURATORI (esclusi fuori ruolo)	Dirigenti	PERSONALE AMMINISTRATIVO				
					ruolo	assegnazione temporanea ad altra sede	comandati out	comandati in	totale in servizio
Roma	1	1	143		251	-1	-14	20	256
Ancona			5		9				9
Bari			11		24	1		2	27
Bologna			9		26	-1			25
Brescia			5		12		-1		11
Cagliari			6		17				17
Caltanissetta			3		10				10
Campobasso			3		12			1	13
Catania			10		26	1	-1	3	29
Catanzaro			8		23		-1		22
Firenze			9		21			1	22
Genova			8		18			1	19
L'Aquila			7		17		-1	2	18
Lecce			10		28		-1	1	28
Messina			4		18	-1			17
Milano			13		31				31
Napoli			24		74	1	-3	5	77
Palermo			19		21			2	23
Perugia			6		10			2	12
Potenza			4		15				15
R.Calabria			5		19			5	24
Salerno			6		19			2	21
Torino			7		19				19
Trento			6		6			4	10
Trieste			5		10				10
Venezia			12		16				16
Totale	1	1	348	21	752	0	-22	51	781

Le risorse finanziarie

I dati di bilancio dell'Avvocatura dello Stato - Centro Responsabilità Amministrativa 0009 del MEF - riportano (Bilancio 2022, conto competenza):

Missione	032 – Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	
Programma	005 – Rappresentanza, difesa in giudizio e consulenza legale in favore delle Amministrazioni dello Stato e degli enti autorizzati	
Azioni	1 Spese di personale per il programma	€ 155.069.976
	2 Rappresentanza e difesa in giudizio e consulenza legale e pareri	€ 41.674.779
Centro di responsabilità	0009 – AVVOCATURA DELLO STATO	

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

Nell'attuale struttura organizzativa dell'Avvocatura dello Stato, le figure dirigenziali coincidono con il Segretario Generale e gli Avvocati Distrettuali.

I predetti 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 agli uffici 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 dovranno acquisire da ciascun dipendente una reportistica la cui periodicità, stabilita nell'accordo individuale, tenga 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*, pertanto, avviene attraverso il raffronto tra i report forniti dal dipendente 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 è coinvolto sia nella definizione del Piano organizzativo del lavoro agile, sia nella definizione di un regolamento, o atto organizzativo interno, di disciplina del lavoro agile e dei contenuti minimi dell'accordo individuale; è, altresì consultato ai fini dell'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* e per la 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 misura che favorisce 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, istituito dall'art 13 del d.P.R. 29 ottobre 2021, n. 214, andrà a sostituire il previgente Nucleo di valutazione per il controllo interno degli atti. 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 POLA.

Il Responsabile per la transizione digitale, designato ai sensi dell'art. 17 del 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.

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 RTD collabora con l'Amministrazione alla definizione dei programmi di sviluppo del lavoro agile in coerenza con gli obiettivi di digitalizzazione di reingegnerizzazione dei processi lavorativi.

Il Mobility Manager, figura istituita con Decreto del Ministro dell'Ambiente 27 marzo 1998 e richiamata dall'art. 229 del decreto-legge 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 2021 ha fatto un ulteriore passo in avanti, con la percentuale di digitalizzazione a livello nazionale rilevata al 98,85%, in crescita dello 0,6%.

Nel 2021 l'Avvocatura dello Stato ha trattato 1.263.636 documenti in ingresso e 892.727 documenti in uscita; rispettivamente il 98,79% e il 98,92% di detti documenti sono presenti nella banca dati documentale dell'Istituto in formato digitale; inoltre, un aumento del 27,63% ha distinto il numero delle 47.508 notifiche telematiche eseguite dall'Istituto nel 2021, equivalenti al 93,62% del totale delle notifiche eseguite, rispetto all'85,3% registrato nel 2020.

Rispetto all'anno precedente, si è registrato un consistente aumento, pari al 27,5%, dei depositi di atti e documenti eseguiti in forma digitale dall'Avvocatura dello Stato nell'ambito del Processo telematico, che sono passati dai 137.285 del 2020 a 175.091 nel corso del 2021.

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 della L. n. 124 del 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.

Presso l'Avvocatura dello Stato il lavoro agile costituisce una modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa.

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.

Come si evince dalla "Mappatura" che segue, elaborata in occasione dell'adozione del primo POLA, gran parte delle attività che costituiscono il *core business* dell'Avvocatura dello Stato può essere svolta in modo soddisfacente da lavoratori agili che, nei giorni di presenza in ufficio, assicurano le attività non delocalizzabili di propria competenza o di competenza dell'unità organizzativa di appartenenza a rotazione con i colleghi.

MAPPATURA ATTIVITÀ DEGLI UFFICI CENTRALI E PERIFERICI DELL'AVVOCATURA DELLO STATO

ATTIVITÀ COMUNI A PIÙ SETTORI O UFFICI
Attività eseguibili in modalità agile
Protocollo in arrivo di documento digitale;
Protocollo in partenza di documento digitale;
Consultazione Sistema informativo interno (NSI) e data-entry di documento digitale
Consultazione, data entry, estrazione di documenti su banche dati e piattaforme digitali (INIT ex SICOGE, GECO-consegnatari, NOIPA, PerlaPA, ARAN-CNEL, ANAC, INPS, Lextel, ecc.);
Organizzazione e/o partecipazione a riunioni anche ufficiali da remoto;
Formazione e-learning;
Utilizzo di piattaforme e applicativi digitali quali forme di interlocuzione tra dipendenti e/o Uffici;
Attività NON eseguibili in modalità agile

Attività di segreteria a supporto dell'alta dirigenza (Avvocato Generale, Avvocato Generale Aggiunto, Segretario Generale, Vice Avvocati Generali, Avvocati Distrettuali), limitatamente alle attività che richiedono la presenza in sede;

Attività di direzione e coordinamento di unità organizzative complesse con elevata incidenza di servizi in presenza;

Attività connesse all'acquisizione, alla protocollazione, allo smistamento e alla trattazione di corrispondenza e di documenti legali e amministrativi cartacei in ingresso;

ATTIVITÀ DEGLI UFFICI DI SUPPORTO ALL'ATTIVITÀ PROFESSIONALE (Ufficio V Archivio e Impianti; Ufficio VI Collaborazione Professionale; Ufficio VII Attività Esterna e Agenda; Ufficio VIII Liquidazione e Recupero onorari; omologhi Uffici delle Avvocature Distrettuali)

Attività eseguibili in modalità agile

Ciclo dei documenti e degli affari legali: impianto e assegnazione; ricerca di precedenti e associazione di nuovi documenti ad affari legali o altri fascicoli esistenti; registrazione biglietti di cancelleria telematici e notifiche telematiche; inserimento di udienze e scadenze ed elaborazione scadenzieri; 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);

Attività NON eseguibili in modalità agile

Attività di fascicolazione dei nuovi affari legali impiantati;

Attività di segreteria e di collaborazione professionale, limitatamente alle attività che richiedono la presenza in sede;

Ricezione di atti giudiziari notificati a mezzo Ufficiale giudiziario e/o servizio postale, loro protocollazione e registrazione;

Attività di notifica a mezzo ufficiale giudiziario e a mezzo servizio postale;

Attività di deposito cartaceo di memorie e atti difensivi o della copia di cortesia dei medesimi e/o di documenti allegati;
Attività di accertamento, ritiro sentenze e altri incumbenti presso le Cancellerie fisiche; lavorazione avvisi in cooperazione telematica con Giustizia Amministrativa che non si integrano in automatico;
Trattamento di sentenze e altri provvedimenti decisori in formato cartaceo;
Gestione in cartaceo di listini di udienza, biglietti di cancelleria e altri documenti legali;
Attività 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;

ATTIVITÀ DEGLI UFFICI AMMINISTRATIVO-CONTABILI E DEI SERVIZI GENERALI (Ufficio I Affari Generali e Personale; Ufficio II Organizzazione e Metodo; Ufficio III Ragioneria; Ufficio Contratti; Ufficio IV Economato; Ufficio Vigilanza; Ufficio Trattamento economico e di quiescenza Avvocati e Procuratori dello Stato; Ufficio Trattamento economico e di quiescenza Personale Amministrativo; omologhi Uffici delle Avvocature Distrettuali)
Attività eseguibili in modalità agile
Studio e ricerca di provvedimenti normativi e circolari ed elaborazione di documenti, proposte e provvedimenti nonché stesura di lettere amministrative;
Classificazione e archiviazione documenti amministrativi digitali secondo i sistemi in uso;
Utilizzo programma di Rilevazione Presenze del personale amministrativo (“Diapason”);
Attività connesse a procedure di affidamento; MEPA (convenzioni CONSIP, acquisti MEPA); verifiche autocertificazioni;
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.
Attività NON eseguibili in modalità agile
Supporto a organismi collegiali, comitati, commissioni e gruppi di studio, limitatamente alle attività che richiedono la presenza in sede;

Partecipazione a riunioni, audizioni (in occasione di verifiche, ispezioni, procedimenti disciplinari, contraddittorio nelle procedure di valutazione individuale), commissioni da svolgere necessariamente in presenza;
Attività connesse alle relazioni con il pubblico, anche se con accessi limitati in orari e giorni predefiniti;
Stampa di documenti digitali e archiviazione in raccolte cartacee di documenti digitali stampati e di documenti analogici;
Predisposizione ed eventuale stampa e rilegatura di documentazione complessa di carattere amministrativo;
Operazioni, 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;

ATTIVITÀ DEGLI UFFICI DI GESTIONE DEI SERVIZI INFORMATIVI E DI DOCUMENTAZIONE GIURIDICA (Ufficio IX Documentazione Giuridica; Ufficio X Rilevazione ed elaborazione dati - C.E.D.; omologhi Uffici delle Avvocature Distrettuali)

Attività eseguibili in modalità agile

Estrazioni dati ed elaborazioni statistiche delle banche dati interne;
Interventi da remoto sui sistemi ed apparati informatici;
Attività di ricerca di documentazione giuridica; rassegna stampa; acquisto libri e riviste; rapporti con la stampa; gestione rivista istituzionale;
Attività NON eseguibili in modalità agile
Attività di supporto informatico (gestione delle postazioni di lavoro, presidio strumentazione hardware, consegna strumentazione e aggiornamenti software non eseguibili da remoto).

C. Andamento del lavoro agile nel corso del 2021

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), del decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80, convertito, con modificazioni dalla legge 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 che recepisce nuove Linee Guida per l'organizzazione del lavoro presso gli Uffici dell'Amministrazione, che consentono l'accesso al lavoro agile e stabiliscono 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 potenziali³.

sede	lavoratori agili potenziali 2021	agili effettivi 2021	% lavoratori agili effettivi sul totale di lavoratori agili potenziali
Ancona	6	5	83,33%
Bari	25	25	100%
Bologna	16	16	100%
Brescia	10	6	60%
Cagliari	15	8	53,33%
Caltanissetta	9	9	100%
Campobasso	11	9	81,81%
Catania	23	11	47,82%
Catanzaro	14	10	71,42%
Firenze	22	22	100%
Genova	18	16	88,88%
L'Aquila	16	10	62,50%
Lecce	22	22	100%
Messina	17	14	82,35%
Milano	29	23	79,31%
Napoli	64	51	79,68%
Palermo	26	18	69,23%
Perugia	15	9	60%
Potenza	12	9	75%
Reggio Calabria	16	15	93,75%
Salerno	19	19	100%
Torino	19	16	84,21%

³ (per lavoratori agili potenziali si intende il totale dei dipendenti che svolgono attività potenzialmente eseguibili in modalità agile)

sede	lavoratori agili potenziali 2021	agili effettivi 2021	% lavoratori agili effettivi sul totale di lavoratori agili potenziali
Trento	9	4	44,44%
Trieste	14	9	64,28%
Venezia	15	11	73,33%
Roma	279	212	75,98%
Totale	741	579	78,13%

Infine, si dà atto che, il 29 novembre 2021, è stata avviata dal Mobility Manager dell'Istituto un'indagine conoscitiva 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 235 dipendenti dell'Avvocatura Generale dello Stato sui 425 complessivi con una rispondenza del 55,29%.

L'analisi dei dati raccolti ha fornito indicazioni sul miglioramento del benessere sociale, sulla produzione di effetti positivi per l'ambiente e sulla valutazione degli impatti economici sulle lavoratrici e sui lavoratori.

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:

- 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 nell'Istituto, dovuta alla capacità dell'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi operativi con regolarità, continuità ed efficienza e nel rispetto dei termini anche con la maggior parte del personale in lavoro da remoto, 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 il riavvio delle attività produttive del Paese.

Per l'anno 2022 si prevede la conferma del target nella misura minima del **35%** di lavoratori agili effettivi sul totale dei lavoratori agili potenziali e, a partire dal 2023, sarà attuato un innalzamento della quota di lavoratori agili effettivi al 40%.

Presso l'Avvocatura Generale la suddetta percentuale è applicata a ciascun ufficio amministrativo, sentito il Preposto.

Considerato che ai sensi del decreto dell'8 ottobre 2021 del Ministro per la Pubblica Amministrazione lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non deve in alcun modo pregiudicare o ridurre la funzionalità degli uffici, 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, della legge 7 agosto 2015, n. 124, l'accesso al lavoro agile deve essere consentito ad almeno il 15 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano.

In ogni caso, deve essere prevalente, per ciascun lavoratore, l'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	FONTI (responsabilità)
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA							
	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>	<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>	<i>Aggiornamento dei criteri, se necessario</i>	Relazione sulla performance Segretario Generale Ufficio I A.A.G.G. e Personale
	Conseguimento degli obiettivi quantitativi fissati dal POLA	2)	Assenza/Presenza di un Monitoraggio del lavoro agile	<i>Presenza parziale⁴</i>	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>	<i>Monitoraggio semestrale dell'andamento del lavoro agile tramite sistema di rilevazione delle presenze</i>	Relazione sulla performance Ufficio I A.A.G.G. e 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>	Responsabile per la transizione al digitale Ufficio X CED
Coordinamento e gestione del processo di	4)	Assenza/Presenza di un sistema di Programmazione	<i>Presenza di un sistema di programmazione per</i>	Previsto: <i>Adeguamento del Sistema di misurazione e</i>	<i>Aggiornamento annuale del SMVP</i>	<i>Aggiornamento annuale del SMVP</i>	Sistema Misurazione e Valutazione Segretario Generale	

⁴ 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	FONTE (responsabilità)
	transizione verso una cultura organizzativa basata sui risultati		per obiettivi (annuali, infra-annuali, mensili) e/o per progetti (a termine) e/o per processi (continuativi)	<i>obiettivi annuali e pluriennali⁵</i>	<i>valutazione della performance</i> Realizzato: SI			<i>Avvocati Distrettuali Ufficio II Org. E Metodo</i>
	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	<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	<i>Ripetizione dell'indagine</i> 50% livello Alto 40% livello Medio	Relazione sulla performance Ufficio I.A.A.GG. e Personale CUG

⁵ Piano della performance 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	FONTI (responsabilità)	
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE		SALUTE PROFESSIONALE							
	Potenziamento delle competenze organizzative e digitali dei dirigenti/posizioni organizzative e dei lavoratori agili		Competenze direzionali (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	15%	20%	Relazione sulla performance Segretario Generale Avvocati 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	90%	95%	Segretario Generale Avvocati Distrettuali	
			Competenze organizzative (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi)						
		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%	10%	20%	Relazione sulla performance Ufficio II Organizzazione e Metodo	
		8)	% di lavoratori agili preparati a lavorare per obiettivi e/o progetti e/o processi e autonomi nell'organizzazione del lavoro	70% ⁶	Previsto: 75% Realizzato: 87%	90%	90%	Ufficio II Organizzazione e Metodo	
			Competenze digitali (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%	10%	20%	Relazione sulla performance Ufficio II Organizzazione e Metodo	
		10)	% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	100%	Previsto: 100% Realizzato: 100%	100%	100%	Ufficio II Organizzazione e Metodo	

⁶ Stima.

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	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA								
	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	Relazione sulla performance Ufficio II Organizzazione e Metodo Ufficio III Ragioneria				
		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	Da quantificare	Da quantificare	Responsabile per la transizione al digitale Ufficio X CED Ufficio II Organizzazione e Metodo Ufficio III Ragioneria	
		12)	€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	€ 948.729,745	Non quantificati	Da quantificare	Da quantificare	Responsabile per la transizione al digitale Ufficio X CED	
		13)	€ Investimenti in digitalizzazione di servizi, progetti e processi	€ 10.975.000,00	Non quantificati	Da quantificare	Da quantificare	Responsabile per la transizione al digitale Ufficio X CED	

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	SALUTE DIGITALE							
	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	Non quantificati	Da quantificare	Da quantificare	Responsabile per la transizione al digitale Ufficio X CED
		15)	% Lavoratori agili dotati di dispositivi messi a disposizione dall'ente	62%	Non quantificati	Da quantificare	Da quantificare	Responsabile per la transizione al digitale Ufficio X CED
		15bis)	% Lavoratori agili dotati di traffico dati (messi a disposizione dall'ente)	7,67%	Non quantificati	Da quantificare	Da quantificare	Responsabile per la transizione al digitale Ufficio X CED
		16)	Presenza di un sistema VPN	Presente	Presente	Presente	Presente	Responsabile per la transizione al digitale Ufficio X CED
		17)	Presenza di una Intranet	Presente	Presente	Presente	Presente	Responsabile per la transizione al digitale Ufficio X CED
		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 X CED
		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 X CED
		20)	% Banche dati consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%	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)
			(n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti)					Ufficio X CED
		21)	% Utilizzo firma digitale tra i lavoratori agili	8%	Non quantificato	Da quantificare	Da quantificare	Segretario Generale Avvocati Distrettuali
		22)	% Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)	Dato non disponibile	Previsto: <i>Acquisizione dati tramite mappatura all'interno delle strutture organizzative</i> Realizzato: NO	<i>Acquisizione dati tramite mappatura all'interno delle strutture organizzative</i>	<i>Incremento del 5% dei processi digitalizzati rispetto all'anno precedente (?)</i>	Responsabile per la transizione al digitale Ufficio X CED
		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	<i>Acquisizione dati tramite mappatura all'interno delle strutture organizzative</i>	<i>Incremento del 5% dei servizi digitalizzati rispetto all'anno precedente (?)</i>	Responsabile per la transizione al digitale Ufficio X CED
NOTE								

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)
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	QUANTITA'							
	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% ⁷	Previsto: 35% Realizzato: 78,13%	35%	40%	Relazione sulla performance <i>Segretario Generale Avvocati Distrettuali</i>
		25)	% giornate lavorative svolte in lavoro agile sul totale delle giornate lavorative annue ⁸	30,8% ⁹	Previsto: 14% Realizzato: Il dato non è stato rilevato	14%	16%	Relazione sulla performance <i>Segretario Generale Avvocati Distrettuali</i>
	QUALITA'							
	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% ¹⁰	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	<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 performance <i>Ufficio I A.A.G.G. e Personale</i>
		26bis)	Indagine sul livello di soddisfazione dei	Dato non disponibile	Previsto: <i>Definizione, di concerto con il CUG, di un'indagine sul grado</i>	<i>Definizione di un'indagine sul grado di</i>	<i>Ripetizione dell'indagine</i> Risultati attesi:	Relazione sulla performance

⁷ Mediamente nel periodo emergenziale.

⁸ 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.

⁹ Stima.

¹⁰ Stima.

			dipendenti dirigenti e non dirigenti sul lavoro agile articolato per genere, età, stato di famiglia, ecc.		<i>di soddisfazione del lavoro agile (Livello di soddisfazione Alto, Medio, Basso) e somministrazione di questionari</i> Realizzato: NO	<i>soddisfazione del lavoro agile (Livello di soddisfazione Alto, Medio, Basso) e somministrazione di questionari</i> Risultati attesi: 30% livello Alto 50% livello Medio	50% livello Alto 40% livello Medio	Ufficio I A.A.GG. e Personale CUG
NOTE								

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	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ								
	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>	Rilevazione del numero di risme di carta consumate nel 2022 rispetto al 2021 Target: - 5%	-5%	Relazione sulla performance	
		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>	+2%	+3%	Relazione sulla performance	
	EFFICIENZA								
	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)	-1,5%	-1%	Rilevazione Ufficio I	
		29bis)	<u>Efficienza produttiva:</u> Aumento della % di obiettivi portati a termine indicati nel Piano delle Performance	95,43% ¹¹	Previsto: +1% Realizzato: + 3,57%	99% obiettivi portati a termine	99% obiettivi portati a termine	Relazione sulla performance	

¹¹ Dato relativo al 2019 (fonte: Relazione sulla performance 2019)

			(99% obiettivi portati a termine)					
	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%	==	==	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%	-1,5%	-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% ¹²	Previsto: +1% Realizzato: 81,81% + 4,06%	+1,5%	+1,5%	Relazione sulla <i>performance</i>	
	EFFICACIA							
	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%	97,5%	98%	Rilevazione indicatori comuni
		33)	<u>Efficacia qualitativa:</u> Livello di digitalizzazione dei documenti	97,10%	Previsto: 98,00% Realizzato:	98,10%	98,20%	Note integrative al bilancio

¹² Dato relativo esclusivamente all'Avvocatura Generale dello Stato

		caricati nel sistema gestionale interno		98,31%			
--	--	---	--	--------	--	--	--

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	IMPATTO SOCIALE						
		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>	-20%	-30%	Questionari <i>Mobility Manager</i>
		34bis)	<u>POSITIVO per i lavoratori</u> : Work-life balance (valutazione degli aspetti negativi connessi alla riduzione delle interazioni sociali)	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	<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	<i>Ripetizione dell'indagine</i> Risultati attesi: 50% livello Alto 40% livello Medio	Questionari <i>Ufficio I A.A.G.G. e Personale CUG</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)
IMPATTO AMBIENTALE								
	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	-10%	-15%	Questionari <i>Mobility Manager</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	Avvio di apposita rilevazione	Da determinare	Relazione sulla <i>performance</i> <i>Ufficio III Ragioneria</i>
	IMPATTO ECONOMICO							
	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	Dato non disponibile	Previsto: Somministrazione questionari da parte del mobility manager e analisi dei dati per determinazione	Da determinare	Da determinare	Questionari <i>Mobility Manager</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)
			carburante e dei mezzi pubblici, eventuali affitti)		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.			
		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.	Da determinare	Da determinare	Questionari <i>Ufficio Trattamento Economico P.A.</i>
IMPATTI INTERNI								
		37)	<u>Salute organizzativa</u> Valutazione	Come 4bis)	Come 4bis)	Come 4bis)	Come 4bis)	Come 4bis)

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)
	Valutazione degli impatti interni Miglioramento o peggioramento dello stato di salute dell'Amministrazione		dell'impatto degli interventi per la salute organizzativa indicati ai numeri da 1) a 4)					
		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 www.rgs.mef.gov.it Ufficio III Ragioneria Ufficio I A.A.GG. e Personale Ufficio II Organizzazione e Metodo 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%	97,5%	98%	Relazione sulla performance Segretario Generale Avvocati Distrettuali

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	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ								
	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>	Rilevazione del numero di risme di carta consumate nel 2022 rispetto al 2021 Target: - 5%	-5%	Relazione sulla <i>performance</i>	
		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>	+2%	+3%	Relazione sulla <i>performance</i>	
	EFFICIENZA								
	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)	-1,5%	-1%	Rilevazione Ufficio I	
		29bis)	<u>Efficienza produttiva:</u> Aumento della % di obiettivi portati a termine indicati nel Piano delle <i>Performance</i>	95,43% ¹³	Previsto: +1% Realizzato: + 3,57% (99% obiettivi portati a termine)	99% obiettivi portati a termine	99% obiettivi portati a termine	Relazione sulla <i>performance</i>	

¹³ Dato relativo al 2019 (fonte: Relazione sulla performance 2019)

	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%	==	==	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%	-1,5%	-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% ¹⁴	Previsto: +1% Realizzato: 81,81% + 4,06%	+1,5%	+1,5%	Relazione sulla <i>performance</i>	
	EFFICACIA							
	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%	97,5%	98%	Rilevazione indicatori comuni
33)		<u>Efficacia qualitativa:</u> Livello di digitalizzazione dei documenti caricati nel sistema gestionale interno	97,10%	Previsto: 98,00% Realizzato: 98,31%	98,10%	98,20%	Note integrative al bilancio	

¹⁴ Dato relativo esclusivamente all'Avvocatura Generale dello Stato

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)
IMPATTO SOCIALE								
IMPATTI	Miglioramento del benessere sociale	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>	-20%	-30%	Questionari <i>Mobility Manager</i>
		34bis)	<u>POSITIVO per i lavoratori</u> : Work-life balance (valutazione degli aspetti negativi connessi alla riduzione delle interazioni sociali)	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	<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	<i>Ripetizione dell'indagine</i> Risultati attesi: 50% livello Alto 40% livello Medio	Questionari <i>Ufficio I A.A.G.G. e Personale CUG</i>
IMPATTO AMBIENTALE								

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	-10%	-15%	Questionari <i>Mobility Manager</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	Avvio di apposita rilevazione	Da determinare	Relazione sulla <i>performance Ufficio III Ragioneria</i>
	IMPATTO ECONOMICO						
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</i>	Da determinare	Da determinare	Questionari <i>Mobility Manager</i>

				<p><i>analizzati i dati rilevati per la determinazione baseline.</i> Calcolato un risparmio medio pari a 17 euro al giorno nelle giornate di s.w.</p>			
	36bis)	<p><u>NEGATIVO per i lavoratori:</u> aumento spese per utenze; mancati introiti per perdita degli straordinari, perdita dei buoni pasto</p>	Dato non disponibile	<p>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.</p>	Da determinare	Da determinare	Questionari Ufficio Trattamento Economico P.A.
	IMPATTI INTERNI						
Valutazione degli impatti interni Miglioramento o peggioramento dello stato di salute dell'Amministrazione	37)	<p><u>Salute organizzativa</u> Valutazione dell'impatto degli interventi per la salute organizzativa indicati ai numeri da 1) a 4)</p>	Come 4bis)	Come 4bis)	Come 4bis)	Come 4bis)	Come 4bis)
	38)	<p><u>Salute professionale</u> Valutazione dell'impatto degli interventi formativi per la salute</p>	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)

	professionale indicati ai numeri 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 www.rgs.mef.gov.it Ufficio III Ragioneria Ufficio I A.A.G.G. e Personale Ufficio II Organizzazione e Metodo 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%	97,5%	98%	Relazione sulla performance Segretario Generale Avvocati 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 in ragione della rappresentata esigenza 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 hanno avuto una ricaduta, in termini di cambiamento di prospettiva, di approccio gestionale, di standard di qualità, altamente impattante sulle strutture amministrativo-contabili.

Ci si riferisce, principalmente, al ciclo della performance e al decreto legislativo n. 150/2009, alla Legge n. 190/2012, al nuovo Codice dei contratti pubblici che impone tra l'altro la

qualificazione delle stazioni appaltanti, al decreto legislativo n. 33/2013 e all'istituto dell'accesso civico e del FOIA, nonché ai decreti di revisione del testo unico del pubblico impiego.

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 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 nuove responsabilità che le norme attribuiscono ai dirigenti in ordine al conseguimento dei risultati e valutazione della performance del personale, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione.

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) e di una legislazione favorevole in materia pensionistica (quota 100 ha favorito molti pensionamenti). 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 31.12.2021

Personale in servizio	Unità
Dirigenti II fascia	21
Terza Area	111
Seconda Area	563
Prima Area	88
Totale	783

I n. 21 dirigenti, di seconda fascia, compaiono qui, per la prima volta nella dotazione organica dell'Avvocatura dello Stato. Attualmente sono in attesa di conferimento dell'incarico e sono assegnati presso la SNA per espletare 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), anteriormente al conferimento del primo incarico dirigenziale.

Nell'Area Terza sono in servizio dipendenti con profilo professionale di Funzionario amministrativo, Funzionario legale e Funzionario informatico, con fascia retributiva di accesso F1; è previsto nella dotazione anche il profilo professionale di Esperto di collaborazione legale, con fascia retributiva di accesso F3, ma finora tale figura non è stata presente ed è in programma di espletare un apposito concorso per il relativo reclutamento.

Nell'Area Seconda sono in servizio dipendenti con profilo professionale di Collaboratore informatico, con fascia retributiva di accesso F3, Assistente amministrativo e Assistente legale, con fascia retributiva di accesso F2, e Addetto amministrativo, con fascia retributiva di accesso F1.

Nell'Area Prima sono in servizio dipendenti con profilo professionale di Ausiliario, con fascia retributiva di accesso F1.

3.2.2. Costo del personale in servizio al 31.12.2021.

Spesa presenti in servizio + comandati in al 31 dicembre 2021														
Dirigenti	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,20%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,50%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo	Totale comandati in	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO
	SECONDA	41.779,17	292,44	208,92		3.523,38	45.803,91	11.084,55	2.601,66	3.893,33	63.383,45	21	0	1.331.052,46
AREE/CATEGORIE QUALIFICHE	Fasce economiche	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021		IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale (1)	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,20%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,50%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti in ruolo (2)	Totale comandati in (3)	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO
Area III	F7	33.614,48		168,12	2.400,72	3.015,28	39.198,60	9.486,06	2.226,48	3.331,88	54.243,02	0	0	-
	F6	31.641,00		158,16	2.223,90	2.835,26	36.858,32	8.919,71	2.093,55	3.132,96	51.004,54	0	1	51.004,54
	F5	29.655,67		148,32	2.039,95	2.653,66	34.497,60	8.348,42	1.959,46	2.932,30	47.737,78	0	0	-
	F4	27.858,84		139,32	1.874,70	2.489,41	32.362,27	7.831,67	1.838,18	2.750,79	44.782,91	11	4	671.743,64
	F3	25.373,64		126,84	1.656,71	2.263,10	29.420,29	7.119,71	1.671,07	2.500,72	40.711,80	13	14	1.099.218,53
	F2	24.104,21		120,48	1.543,51	2.147,35	27.915,55	6.755,56	1.585,60	2.372,82	38.629,54	0	2	77.259,08
	F1	23.299,78		116,52	1.467,95	2.073,69	26.957,94	6.523,82	1.531,21	2.291,42	37.304,40	87	3	3.357.395,76
Area II	F6	24.043,33		120,24	1.545,18	2.142,40	27.851,15	6.739,98	1.581,95	2.367,35	38.540,42	0	11	423.944,64
	F5	23.386,86		116,88	1.483,84	2.082,30	27.069,88	6.550,91	1.537,57	2.300,94	37.459,30	0	7	262.215,10
	F4	22.793,04		114,00	1.414,61	2.026,80	26.348,45	6.376,32	1.496,59	2.239,62	36.460,99	0	4	145.843,94
	F3	21.449,36		107,28	1.300,10	1.904,73	24.761,47	5.992,28	1.406,45	2.104,72	34.264,92	187	20	7.092.838,89
	F2	20.167,03		100,80	1.187,98	1.787,98	23.243,79	5.625,00	1.320,25	1.975,72	32.164,76	273	6	8.973.967,09
	F1	19.202,04		96,00	1.102,55	1.700,05	22.100,64	5.348,35	1.255,32	1.878,55	30.582,87	103	3	3.241.783,76
Area I	F3	19.550,65		97,80	1.136,42	1.732,07	22.516,94	5.449,10	1.278,96	1.913,94	31.158,94	0	2	62.317,88
	F2	18.864,71		94,32	1.073,73	1.669,40	21.702,16	5.251,92	1.232,68	1.844,68	30.031,45	0	2	60.062,90
	F1	18.243,61		91,20	1.014,88	1.612,47	20.962,16	5.072,84	1.190,65	1.781,78	29.007,44	88	5	2.697.691,64
											TOTALE	783	84	29.548.339,85

- (1) 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". In sede di applicazioni contrattuali vengono incrementati di un importo pari al 10% dell'incremento stipendiale. 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 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 F2¹⁵, 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'Area III, fascia retributiva F3, di 8 unità appartenenti all'Area III, fascia retributiva F1, e di 15 unità appartenenti all'Area II, fascia retributiva F2;
- decreto-legge 31 dicembre 2020, n. 183, art. 1 *bis*, comma 2, recante “Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi, di realizzazione di collegamenti digitali, di esecuzione della decisione (UE, EURATOM) 2020/2053 del Consiglio, del 14 dicembre 2020, nonché in materia di recesso del Regno Unito dall'Unione europea”, convertito in Legge n. 21/2021, in virtù del quale, a decorrere dall'anno 2021, la dotazione organica del personale amministrativo dell'Avvocatura viene ulteriormente incrementata di 27 posizioni di livello dirigenziale non generale e di 166 unità di personale dell'Area III, posizione economica F1, di cui 5 unità con

¹⁵ 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*.

particolare specializzazione nello sviluppo e nella gestione di progetti e processi di trasformazione tecnologica e digitale.

L'Avvocatura dello Stato, per il triennio 2022-2024, 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:

Dotazione organica di diritto (ovvero dotazione organica di cui al DPCM 14.11.2005 traslata per effetto del CCNL 27/05/2009 e aggiornate con gli incrementi unitari delle leggi di bilancio 2019 e 2020 e del D.L. 183/2020, conv. in Legge 21/2021)				
	Unità	Unità	Unità	Unità
	Dotazione organica DPCM 14.11.2005*	Dotazione Legge Bilancio 2019 (Art. 1, comma 318, L. 145/2018)	Dotazione Legge Bilancio 2020 (Art. 1, comma 171, L. 160/2019)	Dotazione decreto-legge n. 186/2020 (Art. 1 bis, comma 2)
Dirigenti II fascia		6	6	33
Totale				33
Terza Area F4	32	32	32	32
Terza Area F3	33	33	35	35
Terza Area F1	70	105	113	279
Totale	135	170	180	346
Seconda Area F3	189	189	189	189
Seconda Area F2	289	339	354	354
Seconda Area F1	134	134	134	134
Totale	612	662	677	677
Prima Area F1	131	131	131	131
Totale	131	131	131	131
Totale	878	969	994	1187

* La dotazione di cui al DPCM 14/11/2005, si riporta qui già trasposta automaticamente alle nuove aree e fasce retributive di cui al contratto integrativo di amministrazione sottoscritto in data 27 maggio 2009, che ha definito i nuovi profili professionali del personale amministrativo in seguito all'intervenuto nuovo ordinamento professionale di cui al CCNL 14 settembre 2007 del comparto ministeri.

Il relativo costo risulta essere:

Valore finanziario dotazione organica al 31.12.2021													
Dirigenti	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,20%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,50%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	SECONDA	41.779,17	292,44	208,92		3.523,38	45.803,91	11.084,55	2.601,66	3.893,33	63.383,45	33	2.091.653,87
AREE/CATEGORIE/QUALIFICHE	Fase economiche	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021		IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,20%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,50%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
Area III	F4	27.858,84		139,32	1.874,70	2.489,41	32.362,27	7.831,67	1.838,18	2.750,79	44.782,91	32	1.433.053,10
	F3	25.373,64		126,84	1.656,71	2.263,10	29.420,29	7.119,71	1.671,07	2.500,72	40.711,80	35	1.424.912,91
	F1	23.299,78		116,52	1.467,95	2.073,69	26.957,94	6.523,82	1.531,21	2.291,42	37.304,40	279	10.407.926,87
Area II	F3	21.449,36		107,28	1.300,10	1.904,73	24.761,47	5.992,28	1.406,45	2.104,72	34.264,92	189	6.476.070,29
	F2	20.167,03		100,80	1.187,98	1.787,98	23.243,79	5.625,00	1.320,25	1.975,72	32.164,76	354	11.386.323,84
	F1	19.202,04		96,00	1.102,55	1.700,05	22.100,64	5.348,35	1.255,32	1.878,55	30.582,87	134	4.098.103,99
Area I	F1	18.243,61		91,20	1.014,88	1.612,47	20.962,16	5.072,84	1.190,65	1.781,78	29.007,44	131	3.799.974,25
TOTALE											1187	41.118.019,11	

Da questa tabella risulta quindi che il tetto massimo di spesa per il personale è pari a € 41.118.019,11.

3.3.3. Rimodulazione dotazione organica

In base alle esigenze di servizio la dotazione di cui sopra risulta essere stata così rimodulata:

Dotazione organica rimodulata (ovvero dotazione organica di cui al DPCM 14.11.2005 traslata per effetto del CCNL 27/05/2009, rimodulata e aggiornate con gli incrementi unitari delle leggi di bilancio 2019 e 2020 e del D.L. 183/2020, conv. in Legge 21/2021)	
	Unità
Dirigenti II fascia	33
Totale	33
Terza Area F3	14
Terza Area F1	332
Totale	346
Seconda Area F3	7
Seconda Area F2	536
Seconda Area F1	134
Totale	677
Prima Area F1	131
Totale	131
Totale	1187

Il relativo costo è così determinato:

Valore finanziario dotazione organica rimodulata al 31.12.2021													
Dirigenti	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,50%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	SECONDA	41.779,17	292,44	208,92		3.523,38	45.803,91	11.084,55	2.601,66	3.893,33	63.383,45	33	2.091.653,87
AREE/CATEGORIE QUALIFICHE	Fasce economiche	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021		IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,50%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
Area III	F3	25.373,64		126,84	1.656,71	2.263,10	29.420,29	7.119,71	1.671,07	2.500,72	40.711,80	14	569.965,16
	F1	23.299,78		116,52	1.467,95	2.073,69	26.957,94	6.523,82	1.531,21	2.291,42	37.304,40	332	12.385.059,93
Area II	F3	21.449,36		107,28	1.300,10	1.904,73	24.761,47	5.992,28	1.406,45	2.104,72	34.264,92	7	239.854,46
	F2	20.167,03		100,80	1.187,98	1.787,98	23.243,79	5.625,00	1.320,25	1.975,72	32.164,76	536	17.240.309,54
	F1	19.202,04		96,00	1.102,55	1.700,05	22.100,64	5.348,35	1.255,32	1.878,55	30.582,87	134	4.098.103,99
Area I	F1	18.243,61		91,20	1.014,88	1.612,47	20.962,16	5.072,84	1.190,65	1.781,78	29.007,44	131	3.799.974,25
											TOTALE	1187	40.424.921,20

Il fabbisogno, individuato come nella tabella che precede, è finalizzato al miglioramento della qualità dell'attività che l'amministrazione è chiamata a svolgere in correlazione con i risultati da raggiungere, nonché di cambiamento del modello organizzativo intervenuto di recente con l'entrata in vigore del D.P.R. n. 214/2021.

Dal valore finanziario che emerge da questa tabella si rileva che il costo della dotazione organica rimodulata in base alle esigenze sopra descritte, pari a € 40.424.921,20, è inferiore al costo massimo potenziale, individuato in € 41.118.019,11, quale costo complessivo della dotazione organica di diritto.

3.3.4. Dotazione organica per Sede

Ai sensi dell'art. 3, del Regolamento recante norme per l'organizzazione e il funzionamento degli uffici dell'Avvocatura dello Stato, adottato con D.P.R. n. 214 del 29 ottobre 2021, la consistenza della dotazione organica del personale amministrativo dell'Avvocatura generale dello Stato è determinata, con riferimento a ciascuna sede territoriale, tenendo anche conto del numero di affari contenziosi e consultivi, nonché d'ordine e amministrativi, impiantati nell'ultimo triennio, del numero degli atti defensionali depositati e della corrispondenza inviata e ricevuta nell'ultimo triennio.

Pertanto, in relazione al principio generale secondo cui la determinazione del fabbisogno di personale implica un'analisi delle attività che devono essere svolte e quindi delle tipologie di professioni e competenze professionali meglio rispondenti alle esigenze dell'amministrazione, la consistenza della dotazione organica di sede è il risultato di un'analisi che viene effettuata sotto un duplice profilo, sia di tipo qualitativo che di tipo quantitativo e risponde all'esigenza di adeguare le strutture amministrative esistenti alle nuove previsioni organizzative di cui al D.P.R. n. 214/2021.

Tale dotazione risulta ora così composta:

Avvocatura dello Stato	
Dotazione organica del personale amministrativo	
Avvocatura generale dello Stato - Roma	
Area Terza - accesso F 3	Dot.org.
Esperto di collaborazione legale	11
<i>Totale</i>	11
Area Terza - accesso F 1	
Funzionario amministrativo	77
Funzionario legale	78
Funzionario informatico	12

<i>Totale</i>	167
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	7
<i>Totale</i>	7
Area Seconda - accesso F 2	
Assistente amministrativo	30
Assistente legale	135
<i>Totale</i>	165
Area Seconda - accesso F 1	
Addetto amministrativo	32
<i>Totale</i>	32
Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	57
<i>Totale</i>	57
Totale complessivo	439
Avvocatura distrettuale dello Stato - Ancona	
Area Terza - accesso F 3	Dot.org.
Esperto di collaborazione legale	0
<i>Totale</i>	0
Area Terza - accesso F 1	
Funzionario amministrativo	2
Funzionario legale	3
Funzionario informatico	0
<i>Totale</i>	5
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	0
<i>Totale</i>	0
Area Seconda - accesso F 2	
Assistente amministrativo	2
Assistente legale	7
<i>Totale</i>	9
Area Seconda - accesso F 1	
Addetto amministrativo	1
<i>Totale</i>	1

Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	2
<i>Totale</i>	2
Totale complessivo	17
Avvocatura distrettuale dello Stato - Bari	
Area Terza - accesso F 3	Dot.org.
Esperto di collaborazione legale	0
<i>Totale</i>	0
Area Terza - accesso F 1	
Funzionario amministrativo	4
Funzionario legale	3
Funzionario informatico	0
<i>Totale</i>	7
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	0
<i>Totale</i>	0
Area Seconda - accesso F 2	
Assistente amministrativo	6
Assistente legale	16
<i>Totale</i>	22
Area Seconda - accesso F 1	
Addetto amministrativo	4
<i>Totale</i>	4
Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	1
<i>Totale</i>	1
Totale complessivo	34
Avvocatura distrettuale dello Stato - Bologna	
Area Terza - accesso F 3	Dot.org.
Esperto di collaborazione legale	0
<i>Totale</i>	0
Area Terza - accesso F 1	
Funzionario amministrativo	4
Funzionario legale	4

Funzionario informatico	0
<i>Totale</i>	8
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	0
<i>Totale</i>	0
Area Seconda - accesso F 2	
Assistente amministrativo	3
Assistente legale	16
<i>Totale</i>	19
Area Seconda - accesso F 1	
Addetto amministrativo	4
<i>Totale</i>	4
Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	3
<i>Totale</i>	3
<i>Totale complessivo</i>	34
Avvocatura distrettuale dello Stato - Brescia	
Area Terza - accesso F 3	Dot.org.
Esperto di collaborazione legale	0
<i>Totale</i>	0
Area Terza - accesso F 1	
Funzionario amministrativo	2
Funzionario legale	3
Funzionario informatico	0
<i>Totale</i>	5
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	0
<i>Totale</i>	0
Area Seconda - accesso F 2	
Assistente amministrativo	2
Assistente legale	6
<i>Totale</i>	8
Area Seconda - accesso F 1	
Addetto amministrativo	5

<i>Totale</i>	5
Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	2
<i>Totale</i>	2
<i>Totale complessivo</i>	20
Avvocatura distrettuale dello Stato - Cagliari	
Area Terza - accesso F 3	Dot.org.
Esperto di collaborazione legale	0
<i>Totale</i>	0
Area Terza - accesso F 1	
Funzionario amministrativo	2
Funzionario legale	3
Funzionario informatico	0
<i>Totale</i>	5
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	0
<i>Totale</i>	0
Area Seconda - accesso F 2	
Assistente amministrativo	2
Assistente legale	10
<i>Totale</i>	12
Area Seconda - accesso F 1	
Addetto amministrativo	4
<i>Totale</i>	4
Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	1
<i>Totale</i>	1
<i>Totale complessivo</i>	22
Avvocatura distrettuale dello Stato - Caltanissetta	
Area Terza - accesso F 3	Dot.org.
Esperto di collaborazione legale	0
<i>Totale</i>	0
Area Terza - accesso F 1	
Funzionario amministrativo	2

Funzionario legale	2
Funzionario informatico	0
<i>Totale</i>	4
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	0
<i>Totale</i>	0
Area Seconda - accesso F 2	
Assistente amministrativo	1
Assistente legale	4
<i>Totale</i>	5
Area Seconda - accesso F 1	
Addetto amministrativo	2
<i>Totale</i>	2
Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	2
<i>Totale</i>	2
Totale complessivo	13
Avvocatura distrettuale dello Stato - Campobasso	
Area Terza - accesso F 3	Dot.org.
Esperto di collaborazione legale	0
<i>Totale</i>	0
Area Terza - accesso F 1	
Funzionario amministrativo	2
Funzionario legale	2
Funzionario informatico	0
<i>Totale</i>	4
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	0
<i>Totale</i>	0
Area Seconda - accesso F 2	
Assistente amministrativo	2
Assistente legale	5
<i>Totale</i>	7
Area Seconda - accesso F 1	

Addetto amministrativo	2
<i>Totale</i>	2
Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	2
<i>Totale</i>	2
<i>Totale complessivo</i>	15
Avvocatura distrettuale dello Stato - Catania	
Area Terza - accesso F 3	Dot.org.
Esperto di collaborazione legale	0
<i>Totale</i>	0
Area Terza - accesso F 1	
Funzionario amministrativo	5
Funzionario legale	4
Funzionario informatico	0
<i>Totale</i>	9
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	0
<i>Totale</i>	0
Area Seconda - accesso F 2	
Assistente amministrativo	5
Assistente legale	14
<i>Totale</i>	19
Area Seconda - accesso F 1	
Addetto amministrativo	3
<i>Totale</i>	3
Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	5
<i>Totale</i>	5
<i>Totale complessivo</i>	36
Avvocatura distrettuale dello Stato - Catanzaro	
Area Terza - accesso F 3	Dot.org.
Esperto di collaborazione legale	0
<i>Totale</i>	0
Area Terza - accesso F 1	

Funzionario amministrativo	3
Funzionario legale	3
Funzionario informatico	0
<i>Totale</i>	6
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	0
<i>Totale</i>	0
Area Seconda - accesso F 2	
Assistente amministrativo	2
Assistente legale	10
<i>Totale</i>	12
Area Seconda - accesso F 1	
Addetto amministrativo	9
<i>Totale</i>	9
Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	4
<i>Totale</i>	4
<i>Totale complessivo</i>	31
Avvocatura distrettuale dello Stato - Firenze	
Area Terza - accesso F 3	Dot.org.
Esperto di collaborazione legale	0
<i>Totale</i>	0
Area Terza - accesso F 1	
Funzionario amministrativo	4
Funzionario legale	3
Funzionario informatico	0
<i>Totale</i>	7
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	0
<i>Totale</i>	0
Area Seconda - accesso F 2	
Assistente amministrativo	4
Assistente legale	12
<i>Totale</i>	16

Area Seconda - accesso F 1	
Addetto amministrativo	4
<i>Totale</i>	4
Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	2
<i>Totale</i>	2
Totale complessivo	29
Avvocatura distrettuale dello Stato - Genova	
Area Terza - accesso F 3	Dot.org.
Esperto di collaborazione legale	0
<i>Totale</i>	0
Area Terza - accesso F 1	
Funzionario amministrativo	2
Funzionario legale	3
Funzionario informatico	0
<i>Totale</i>	5
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	0
<i>Totale</i>	0
Area Seconda - accesso F 2	
Assistente amministrativo	2
Assistente legale	9
<i>Totale</i>	11
Area Seconda - accesso F 1	
Addetto amministrativo	6
<i>Totale</i>	6
Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	2
<i>Totale</i>	2
Totale complessivo	24
Avvocatura distrettuale dello Stato - L'Aquila	
Area Terza - accesso F 3	Dot.org.
Esperto di collaborazione legale	0
<i>Totale</i>	0

Area Terza - accesso F 1	
Funzionario amministrativo	2
Funzionario legale	3
Funzionario informatico	0
<i>Totale</i>	5
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	0
<i>Totale</i>	0
Area Seconda - accesso F 2	
Assistente amministrativo	2
Assistente legale	8
<i>Totale</i>	10
Area Seconda - accesso F 1	
Addetto amministrativo	4
<i>Totale</i>	4
Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	2
<i>Totale</i>	2
Totale complessivo	21
Avvocatura distrettuale dello Stato - Lecce	
Area Terza - accesso F 3	Dot.org.
Esperto di collaborazione legale	0
<i>Totale</i>	0
Area Terza - accesso F 1	
Funzionario amministrativo	3
Funzionario legale	3
Funzionario informatico	0
<i>Totale</i>	6
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	0
<i>Totale</i>	0
Area Seconda - accesso F 2	
Assistente amministrativo	2
Assistente legale	10
<i>Totale</i>	12

Area Seconda - accesso F 1	
Addetto amministrativo	12
<i>Totale</i>	12
Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	2
<i>Totale</i>	2
Totale complessivo	32
Avvocatura distrettuale dello Stato - Messina	
Area Terza - accesso F 3	Dot.org.
Esperto di collaborazione legale	0
<i>Totale</i>	0
Area Terza - accesso F 1	
Funzionario amministrativo	2
Funzionario legale	3
Funzionario informatico	0
<i>Totale</i>	5
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	0
<i>Totale</i>	0
Area Seconda - accesso F 2	
Assistente amministrativo	2
Assistente legale	9
<i>Totale</i>	11
Area Seconda - accesso F 1	
Addetto amministrativo	3
<i>Totale</i>	3
Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	2
<i>Totale</i>	2
Totale complessivo	21
Avvocatura distrettuale dello Stato - Milano	
Area Terza - accesso F 3	Dot.org.
Esperto di collaborazione legale	1
<i>Totale</i>	1

Area Terza - accesso F 1	
Funzionario amministrativo	5
Funzionario legale	6
Funzionario informatico	0
<i>Totale</i>	11
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	0
<i>Totale</i>	0
Area Seconda - accesso F 2	
Assistente amministrativo	6
Assistente legale	21
<i>Totale</i>	27
Area Seconda - accesso F 1	
Addetto amministrativo	5
<i>Totale</i>	5
Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	6
<i>Totale</i>	6
Totale complessivo	50
Avvocatura distrettuale dello Stato - Napoli	
Area Terza - accesso F 3	Dot.org.
Esperto di collaborazione legale	1
<i>Totale</i>	1
Area Terza - accesso F 1	
Funzionario amministrativo	9
Funzionario legale	9
Funzionario informatico	0
<i>Totale</i>	18
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	0
<i>Totale</i>	0
Area Seconda - accesso F 2	
Assistente amministrativo	12
Assistente legale	42

<i>Totale</i>	54
Area Seconda - accesso F 1	
Addetto amministrativo	9
<i>Totale</i>	9
Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	11
<i>Totale</i>	11
Totale complessivo	93
Avvocatura distrettuale dello Stato - Palermo	
Area Terza - accesso F 3	Dot.org.
Esperto di collaborazione legale	1
<i>Totale</i>	1
Area Terza - accesso F 1	
Funzionario amministrativo	7
Funzionario legale	6
Funzionario informatico	0
<i>Totale</i>	13
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	0
<i>Totale</i>	0
Area Seconda - accesso F 2	
Assistente amministrativo	4
Assistente legale	22
<i>Totale</i>	26
Area Seconda - accesso F 1	
Addetto amministrativo	3
<i>Totale</i>	3
Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	7
<i>Totale</i>	7
Totale complessivo	50
Avvocatura distrettuale dello Stato - Perugia	
Area Terza - accesso F 3	Dot.org.
Esperto di collaborazione legale	0

<i>Totale</i>	0
Area Terza - accesso F 1	
Funzionario amministrativo	2
Funzionario legale	3
Funzionario informatico	0
<i>Totale</i>	5
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	0
<i>Totale</i>	0
Area Seconda - accesso F 2	
Assistente amministrativo	2
Assistente legale	9
<i>Totale</i>	11
Area Seconda - accesso F 1	
Addetto amministrativo	3
<i>Totale</i>	3
Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	1
<i>Totale</i>	1
Totale complessivo	20
Avvocatura distrettuale dello Stato - Potenza	
Area Terza - accesso F 3	Dot.org.
Esperto di collaborazione legale	0
<i>Totale</i>	0
Area Terza - accesso F 1	
Funzionario amministrativo	2
Funzionario legale	3
Funzionario informatico	0
<i>Totale</i>	5
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	0
<i>Totale</i>	0
Area Seconda - accesso F 2	
Assistente amministrativo	3

Assistente legale	6
<i>Totale</i>	9
Area Seconda - accesso F 1	
Addetto amministrativo	1
<i>Totale</i>	1
Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	3
<i>Totale</i>	3
Totale complessivo	18
Avvocatura distrettuale dello Stato - Reggio Calabria	
Area Terza - accesso F 3	Dot.org.
Esperto di collaborazione legale	0
<i>Totale</i>	0
Area Terza - accesso F 1	
Funzionario amministrativo	2
Funzionario legale	3
Funzionario informatico	0
<i>Totale</i>	5
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	0
<i>Totale</i>	0
Area Seconda - accesso F 2	
Assistente amministrativo	2
Assistente legale	9
<i>Totale</i>	11
Area Seconda - accesso F 1	
Addetto amministrativo	3
<i>Totale</i>	3
Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	5
<i>Totale</i>	5
Totale complessivo	24
Avvocatura distrettuale dello Stato - Salerno	
Area Terza - accesso F 3	Dot.org.

Esperto di collaborazione legale	0
<i>Totale</i>	0
Area Terza - accesso F 1	
Funzionario amministrativo	4
Funzionario legale	3
Funzionario informatico	0
<i>Totale</i>	7
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	0
<i>Totale</i>	0
Area Seconda - accesso F 2	
Assistente amministrativo	2
Assistente legale	11
<i>Totale</i>	13
Area Seconda - accesso F 1	
Addetto amministrativo	5
<i>Totale</i>	5
Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	2
<i>Totale</i>	2
<i>Totale complessivo</i>	27
Avvocatura distrettuale dello Stato - Torino	
Area Terza - accesso F 3	Dot.org.
Esperto di collaborazione legale	0
<i>Totale</i>	0
Area Terza - accesso F 1	
Funzionario amministrativo	2
Funzionario legale	3
Funzionario informatico	0
<i>Totale</i>	5
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	0
<i>Totale</i>	0
Area Seconda - accesso F 2	

Assistente amministrativo	5
Assistente legale	9
<i>Totale</i>	14
Area Seconda - accesso F 1	
Addetto amministrativo	4
<i>Totale</i>	4
Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	3
<i>Totale</i>	3
Totale complessivo	26
Avvocatura distrettuale dello Stato - Trento	
Area Terza - accesso F 3	Dot.org.
Esperto di collaborazione legale	0
<i>Totale</i>	0
Area Terza - accesso F 1	
Funzionario amministrativo	2
Funzionario legale	2
Funzionario informatico	0
<i>Totale</i>	4
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	0
<i>Totale</i>	0
Area Seconda - accesso F 2	
Assistente amministrativo	1
Assistente legale	5
<i>Totale</i>	6
Area Seconda - accesso F 1	
Addetto amministrativo	1
<i>Totale</i>	1
Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	1
<i>Totale</i>	1
Totale complessivo	12
Avvocatura distrettuale dello Stato - Trieste	

Area Terza - accesso F 3	Dot.org.
Esperto di collaborazione legale	0
<i>Totale</i>	0
Area Terza - accesso F 1	
Funzionario amministrativo	2
Funzionario legale	2
Funzionario informatico	0
<i>Totale</i>	4
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	0
<i>Totale</i>	0
Area Seconda - accesso F 2	
Assistente amministrativo	2
Assistente legale	8
<i>Totale</i>	10
Area Seconda - accesso F 1	
Addetto amministrativo	1
<i>Totale</i>	1
Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	1
<i>Totale</i>	1
Totale complessivo	16
Avvocatura distrettuale dello Stato - Venezia	
Area Terza - accesso F 3	Dot.org.
Esperto di collaborazione legale	0
<i>Totale</i>	0
Area Terza - accesso F 1	
Funzionario amministrativo	4
Funzionario legale	3
Funzionario informatico	0
<i>Totale</i>	7
Area Seconda - accesso F 3	
Collaboratore informatico	0
<i>Totale</i>	0

Area Seconda - accesso F 2	
Assistente amministrativo	3
Assistente legale	14
<i>Totale</i>	17
Area Seconda - accesso F 1	
Addetto amministrativo	4
<i>Totale</i>	4
Area Prima - accesso F 1	
Ausiliario	2
<i>Totale</i>	2
<i>Totale complessivo</i>	30

3.3.5. Cessazioni anni 2021, 2022 e 2023

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 passaggio ad altre amministrazioni (non sottoposte a vincoli assunzionali) e per altre cause (inabilità, decessi e licenziamento), nel corso dell'anno precedente a quello di riferimento.

Le previsioni della spesa di personale per il triennio in argomento sono state effettuate, ovviamente, tenendo conto delle disposizioni vigenti in materia *turnover*. Inoltre, le previsioni formulate per il calcolo dei risparmi si basano sui dati disponibili relativi all'età ed alla anzianità di servizio rilevate rispetto al personale, conteggiando, quindi, tutte le unità di personale di cui è possibile programmare la cessazione dovendosi applicare la risoluzione obbligatoria, per l'amministrazione, del rapporto di lavoro per accesso al trattamento pensionistico di vecchiaia. Al riguardo sono stati conteggiati i limiti aggiornati con l'ultimo decreto RGS / Ministero del Lavoro relativo agli adeguamenti agli incrementi della speranza di vita.

Il dato risultante nel precedente PTFP 2020-2022 è stato qui implementato, per quanto riguarda gli anni 2022 e 2023 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).

Si precisa che l'Avvocatura non ha subito nel corso del 2021 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 orizzontale¹⁶, finanziandole mediante il Fondo risorse decentrate (già Fondo unico di amministrazione).

Di conseguenza, il risparmio effettivo che si realizza al momento della cessazione dal servizio di un dipendente che abbia beneficiato di una di queste progressioni economiche è stato riferito alla posizione economica di partenza (ovvero, all'ultima posizione economica rivestita interamente a carico del bilancio dello Stato) in quanto solo ad essa corrisponde l'effettivo risparmio connesso alla cessazione del dipendente.

Sulla base di quanto sopra esposto la stima delle facoltà assunzionali per il triennio 2022-2023 risulta essere la seguente.

Risparmi da cessazioni avvenute nell'anno 2021:

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2021													
Dirigenti	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,20%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,50%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
AREE/CATEGORIE QUALIFICHE	Fasce economiche	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021		IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,20%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,50%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	SECONDA												0
Area III	F4	27.858,84		139,32	1.874,70	2.489,41	32.362,27	7.831,67	1.838,18	2.750,79	44.782,91	2	89.565,82
	F3	25.373,64		126,84	1.656,71	2.263,10	29.420,29	7.119,71	1.671,07	2.500,72	40.711,80	2	81.423,59
	F1	23.299,78		116,52	1.467,95	2.073,69	26.957,94	6.523,82	1.531,21	2.291,42	37.304,40	4	149.217,59
Area II	F3	21.449,36		107,28	1.300,10	1.904,73	24.761,47	5.992,28	1.406,45	2.104,72	34.264,92	26	890.887,98
	F2	20.167,03		100,80	1.187,98	1.787,98	23.243,79	5.625,00	1.320,25	1.975,72	32.164,76	11	353.812,32
	F1	19.202,04		96,00	1.102,55	1.700,05	22.100,64	5.348,35	1.255,32	1.878,55	30.582,87	5	152.914,33
Area I	F1	18.243,61		91,20	1.014,88	1.612,47	20.962,16	5.072,84	1.190,65	1.781,78	29.007,44	15	435.111,56
TOTALE complessivo												65	2.152.933,19

Risparmi da cessazioni relativi agli anni 2022 e 2023:

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

¹⁶ 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.

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2022													
Dirigenti	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,20%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,50%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	SECONDA												0
AREE/CATEGORIE /QUALIFICHE	Fasce economiche	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021		IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,20%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,50%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
Area III	F4	27.858,84		139,32	1.656,71	2.471,24	32.126,11	7.774,52	1.824,76	2.730,72	44.456,11	2	88.912,22
	F3	25.373,64		126,84	1.543,51	2.253,67	29.297,66	7.090,03	1.664,11	2.490,30	40.542,10	1	40.542,10
	F1	23.299,78		116,52	1.467,95	2.073,69	26.957,94	6.523,82	1.531,21	2.291,42	37.304,40	4	149.217,59
Area II	F3	21.449,36		107,28	1.300,10	1.904,73	24.761,47	5.992,28	1.406,45	2.104,72	34.264,92	15	513.973,83
	F2	20.167,03		100,80	1.187,98	1.787,98	23.243,79	5.625,00	1.320,25	1.975,72	32.164,76	24	771.954,16
	F1	19.202,04		96,00	1.102,55	1.700,05	22.100,64	5.348,35	1.255,32	1.878,55	30.582,87	6	183.497,19
Area I	F1	18.243,61		91,20	1.014,88	1.612,47	20.962,16	5.072,84	1.190,65	1.781,78	29.007,44	5	145.037,19
TOTALE complessivo											57	1.893.134,28	

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2023													
Dirigenti	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,20%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,50%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	SECONDA												0
AREE/CATEGORIE /QUALIFICHE	Fasce economiche	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021		IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,20%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,50%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
Area III	F3	25.373,64		126,84	1.656,71	2.263,10	29.420,29	7.119,71	1.671,07	2.500,72	40.711,80	1	40.711,80
	F1	23.299,78		116,52	1.467,95	2.073,69	26.957,94	6.523,82	1.531,21	2.291,42	37.304,40	3	111.913,19
Area II	F3	21.449,36		107,28	1.300,10	1.904,73	24.761,47	5.992,28	1.406,45	2.104,72	34.264,92	6	205.589,53
	F2	20.167,03		100,80	1.187,98	1.787,98	23.243,79	5.625,00	1.320,25	1.975,72	32.164,76	11	353.812,32
	F1	19.202,04		96,00	1.102,55	1.700,05	22.100,64	5.348,35	1.255,32	1.878,55	30.582,87	2	61.165,73
Area I	F1	18.243,61		91,20	1.014,88	1.612,47	20.962,16	5.072,84	1.190,65	1.781,78	29.007,44	3	87.022,31
TOTALE complessivo											26	860.214,89	

3.3.6. Assunzioni effettuate nel 2021

Nel corso del 2021 sono state assunte le seguenti unità di personale:

- 1) n. 21 unità di dirigente di seconda fascia di cui 6 a valere sulle risorse attribuite da Legge n. 145/2018 e le restanti a valere su risorse assegnate dalla Legge n. 183/2020 (concorso unitario con Corte dei Conti, bando pubblicato nella G.U. 4ª Serie speciale, Concorsi ed esami n. 2, dell'8 gennaio 2021).
- 2) 10 unità di area III - F1 da concorso a 159 unità, (concorso unitario con Corte dei Conti e Consiglio di Stato, bando pubblicato nella G.U. 4ª Serie speciale, Concorsi ed esami n. 61 del 2 agosto 2019). Le dette unità sono così finanziate: - n. 8 unità a valere sulle risorse assegnate con l'art.1, comma 171, della legge n.160 del 2019; - n. 2 unità da turnover (budget 2019 - cessazioni 2018), a valere sulle disponibilità residue di cui al DPCM 20.06.2019.
- 3) n. 1 unità Area 3 F1, mediante Convenzione con altre amministrazioni, per l'utilizzo di graduatorie di concorsi pubblici.
- 4) A seguito dell'attivazione delle procedure di mobilità risultano assunti, alla data del 31 dicembre 2021, presso l'Avvocatura dello Stato: - 4 funzionari area III - 44 assistenti area II, di cui 32 con mobilità ex art. 30 comma 2 bis; - 15 addetti area II, tutti mediante mobilità ex

art. 30 comma 2 *bis*; - 2 ausiliari area I, con mobilità ex art. 30 comma 2 *bis*. Si tratta di mobilità *neutrali* per il bilancio dello Stato.

- 5) 3 unità area II – fascia retributiva F1 (addetti), di cui 2 unità destinate presso l'Avvocatura generale dello Stato e 1 unità all'Avvocatura distrettuale di Trento. Si tratta del completamento della procedura relativa all'assunzione di 6 unità di personale area II - F1 tramite Centri per l'Impiego, programmata nel 2019 e finanziate con DPCM 20.6.2019;
- 6) 2 unità di area I – F1 (ausiliari) previo avviamento a selezione che hanno preso servizio rispettivamente presso la sede di Caltanissetta e di Venezia finanziata con budget 2019 – cessazioni 2018, autorizzata, unitamente ad altre due unità assunte nel 2020, con DPCM 20.06.2019.

3.4. STRATEGIA DI COPERTURA DEL FABBISOGNO

3.4.1. Programma assunzionale 2022-2024

Al fine di ottimizzare la gestione delle risorse umane e garantire il migliore funzionamento dei servizi, compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio, il Piano, in conformità alla disposizione normativa in materia (art. 6, comma 2, del D. Lgs. n. 165/2001 che stabilisce che *“Allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, le amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell'articolo 6-ter”*) e alle linee di indirizzo dettate con decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione dell'8 maggio 2018, si illustrano le linee e i contenuti della programmazione triennale del fabbisogno di personale dell'Avvocatura dello Stato.

Nell'effettuare la programmazione del fabbisogno si è tenuto conto:

1. degli obiettivi istituzionali dell'Avvocatura;
2. delle previsioni contenute nella sezione 2, sottosezione Performance;
3. della dotazione di personale in servizio al 1° gennaio 2021, 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.

3.4.2. Assunzioni e avvio procedure di reclutamento nell'anno 2022

- 1) A gennaio 2022 sono assunti altri 2 dirigenti, a valere su risorse stanziare dall'art. 1 *bis* del D.L. 31.12.2020 n. 183, conv. in Legge n. 21/2021.
- 2) L'Avvocatura ha aderito al progetto RIPAM, ovvero ai concorsi unici, previsti dalla vigente normativa in materia, gestiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica attraverso la Commissione RIPAM, per: 24 unità di area III - F1 (il cui bando è stato pubblicato nella G.U. IV Serie Speciale Concorsi ed esami - del 30 giugno 2020), così finanziate: - n. 22 unità a valere sulle risorse assegnate con l'art. 1, comma 318, della legge n. 145 del 2018; - n. 2 unità con turnover di cui alla tabella 16 del D.P.C.M. 29 marzo 2022. Le 24 unità saranno assunte entro settembre 2022.

- 3) È stato bandito un concorso unitario con Corte dei Conti a 52 unità di area III – F1, di cui 12 posti messi a bando dall'Avvocatura (bando pubblicato nella G.U. IV Serie Speciale Concorsi ed esami del 2 agosto 2020). Le relative assunzioni sono previste per il mese di luglio 2022 e saranno assunti oltre alle 12 unità messe a bando, ulteriori 38 unità di idonei. Tali 50 unità sono finanziate: per n. 12 unità a valere su risorse straordinarie, stanziare con D.M. in data 24 aprile 2018, 1 unità a valere su risorse da legge n. 145/2018, 1 unità a valere su risorse da budget 2020, cessazioni 2019, autorizzata con D.P.C.M. 29.3.2022 e le restanti n. 36 unità a valere su risorse stanziare da D.L. n. 183/2020.
- 4) 100 unità di 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 suddette assunzioni sono previste entro dicembre 2022, in quanto le relative procedure di reclutamento sono ancora in corso.
- 5) È in corso la 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, per n. 6 unità di area Prima F1, a valere sul budget 2020, cessazioni 2019, come autorizzate dal D.P.C.M. 29 marzo 2022, per un importo complessivo pari a € 165.495,00. Le relative assunzioni sono previste entro dicembre 2022.
- 6) È stata indetta la procedura selettiva interna per il passaggio dalla Area I alla 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, residuo budget 2018-cessazioni 2017, di cui alla tabella n. 18 del D.P.C.M. in data 24 aprile 2018, che ammonta a € 94.395,14. Assunzioni previste entro il mese di dicembre 2022.
- 7) Si intende indire, nell'anno 2022, procedure selettive per la progressione tra le aree riservate al personale di ruolo, fermo restando il possesso dei titoli di studio richiesti per l'accesso dall'esterno, come previsto dall'art. 22, comma 15, del decreto legislativo n. 75 del 2017. Nello specifico si intende procedere con la procedura di passaggio dalla Seconda alla Terza area per n. 22 unità, a valere su rimodulazione delle risorse assegnate con D.P.C.M. 20.6.2019 e precisamente utilizzando parte del budget in origine destinato alle 26 unità di area Seconda F2 (di cui 12 sono state impegnate nel concorso RIPAM gestiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica attraverso la Commissione RIPAM di cui si detto

sopra), sulle residue 14 unità della tabella 2 del detto D.P.C.M. L'onere per l'assunzione di queste 22 unità ammonterebbe a € 191.895,22, pari all'onere differenziale tra il costo di unità di area Terza F1 e unità di area Seconda F1 (€ 43.949,55 - € 35.227,04 = € 8.722,51* 22 = € 191.895,22).

- 8) Si intende chiedere l'autorizzazione ad assumere 40 unità di area Seconda F1, da finanziare con risorse da turnover di cui al budget 2022, risparmi da cessazioni 2021, per un importo complessivo pari a € 1.162.287,60, mediante procedura di cui all'art. 35, co. 1, lett. b) del decreto legislativo n. 165/2001 e art. 16 e art. 16, della legge n. 56/1987, ovvero mediante avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento ai sensi della legislazione vigente per le qualifiche e profili per i quali è richiesto il solo requisito della scuola dell'obbligo. Ci si auspica di poter indire tale procedura entro il mese di dicembre 2022.
- 9) Si intende indire un concorso unitario con Corte dei Conti per 14 unità di area Terza F3: di cui n. 12 unità a valere su risorse autorizzate da DPCM 29.3.2022 (per un importo 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 pari € 76.838,48), per un importo complessivo pari a € 547.380,44. La pubblicazione del bando di concorso è prevista per il mese di luglio del 2022.

Assunzioni programmate anno 2022																
Dirigenti	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,20%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,50%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2022	Totale unità da assumere su budget già autorizzato	Totale unità da assumere ex lege	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI	
	SECONDA	41.779,17	292,44	208,92		3.523,38	45.803,91	11.084,55	2.601,66	3.893,33	63.383,45			2	126.766,90	
AREE/CATEGORIE/QUALIFICHE	Fase economiche	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021		IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,20%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,50%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2022	Totale unità da assumere su budget già autorizzato	Totale unità da assumere ex lege	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI	
Area III	F3	25.373,64		126,84	1.656,71	2.263,10	27.763,58	6.718,79	1.576,97	2.359,90	38.419,24					
	F1	23.299,78		116,52	1.467,95	2.073,69	25.489,99	6.168,58	1.447,83	2.166,65	35.273,05		26	70	3.386.212,62	
Area II	F3	21.449,36		107,28	1.300,10	1.904,73	23.461,37	5.677,65	1.332,61	1.994,22	32.465,84					
	F2	20.167,03		100,80	1.187,98	1.787,98	22.055,81	5.337,51	1.252,77	1.874,74	30.520,83		12	88	3.052.082,99	
	F1	19.202,04		96,00	1.102,55	1.700,05	20.998,09	5.081,54	1.192,69	1.784,84	29.057,16	40	33		2.121.172,46	
Area I	F1	18.243,61		91,20	1.014,88	1.612,47	19.947,28	4.827,24	1.133,01	1.695,52	27.603,05		6		165.618,28	
												TOTALE	40	77	160	8.851.853,25
															<i>DI CUI:</i>	
															TOTALE ONERI SU BUDGET 2022	1.162.286,28
															TOTALE ONERI SU BUDGET PREGRESSO	2.407.853,84
															TOTALE ONERI SU LEGGE	5.281.713,44

Al fine di rendere le grandezze del piano omogenee, le risorse stanziare da leggi in deroga e gli oneri derivanti dalle unità che si intende assumere sono stati calcolati tutti con i medesimi oneri previsti per le nuove assunzioni, ovvero nettizzate delle componenti accessorie della retribuzione. E anche le unità da assumere mediante procedura selettiva per il passaggio tra le aree vengono indicate interamente, al fine di individuarne l'impatto a regime, mentre sono realmente finanziate con il costo differenziale del passaggio da un'area all'altra. Tuttavia, di seguito si precisano gli oneri reali e a regime delle predette assunzioni, come considerati da pregresse autorizzazioni ad assumere sia da turnover che da leggi in deroga.

Per quanto riguarda il turnover:

- a) 26 unità di area Terza F1 di cui: 4 unità, a valere su risorse da budget 2020, cessazioni 2019, autorizzata con D.P.C.M. 29.3.2022, per un importo unitario pari a € 35.852,47 e complessivo pari a € 143.409,88 e 22 unità da assumere mediante procedure selettive per la progressione tra le aree riservate al personale di ruolo, di cui all'art. 22, comma 15, del decreto legislativo n. 75 del 2017, a valere su rimodulazione delle risorse assegnate con D.P.C.M. 20.6.2019 e precisamente utilizzando parte del budget in origine destinato alle 26 unità di area Seconda F2, per un importo unitario pari a € 8.722,51 (onere differenziale tra il costo di una unità di area Terza F1 e unità di area Seconda F1) e un importo complessivo pari a € 191.895,22.
- b) 12 unità di area Seconda F2, a valere su risorse da budget 2019, cessazioni 2018, autorizzata con D.P.C.M. 29.6.2019, per un importo unitario pari a € 37.275,68 e complessivo pari a € 447.092,16.
- c) 33 unità di area Seconda F1, di cui 22 unità relative al passaggio di area, tra area Prima F1 e area Seconda F2, calcolate secondo il costo differenziale previsto per l'area Seconda F1 pari a € 34.875,62 e il costo dell'area Prima F1 pari a € 33.308,23, per un importo unitario pari a € 1.567,34 e un importo complessivo pari a € 34.481,48, così calcolato: € 34.875,62 - € 33.308,28 = € 1.567,34; € 1567,32 x 22 = € 34.481,48. Tale importo verrà finanziato a valere sulle risorse residue da D.P.C.M. 24.4.2018 (tabella 18), che ammonta a € 94.395,14. Le ulteriori 11 unità gravano sul D.P.C.M. 29.3.2022, per le quali saranno avviate le relative procedure di reclutamento ivi previste.
- d) 6 unità di area Prima F1, per un importo unitario pari a € 27.582,50 e complessivo pari a € 165.495,00, come autorizzate da D.P.C.M. 29.3.2022.

Per quanto riguarda le assunzioni in deroga:

- a) 70 unità di area Terza F1, di cui 36 unità a valere su risorse stanziare da D.L. n. 183/2020, per un importo unitario pari a € 44.275,56 e un importo complessivo pari a € 1.593.920,16, 22 unità a valere su risorse stanziare da n. 145/2018, per un importo unitario pari a € 44.275,56 e un importo complessivo pari a € 974.062,32 e 12 unità a valere su risorse stanziare da D.M. 24.4.2018, per un importo unitario pari a € 44.275,56 e un importo complessivo pari a € 531.306,72.
- b) 88 unità di area seconda F2, di cui 48 unità per un importo unitario pari a € 37.550,59 e complessivo pari a € 1.802.428,32 a valere su risorse stanziare dal D.M. 24.4.2018 e 40 unità a valere su risorse stanziare dalla Legge n. 145/2018, per un importo unitario pari a € 35.510,24 e complessivo pari a € 1.420.409,6.

3.4.3. 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 area Terza F3: di cui n. 12 unità a valere su risorse autorizzate da DPCM 29.3.2022, 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 stanziati 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 prevede di assumere 10 unità di livello dirigenziale non generale, a valere sugli oneri stanziati dall'art. 1 bis del D.L. 31.12.2020, conv. in Legge 21/2021, per un importo unitario pari a € 107.602,58 e complessivo pari a € 1.076.025,80.
- 3) Si intende chiedere l'autorizzazione ad assumere a valere sul budget 2023, cessazioni 2022, 40 unità di area Terza F1.

Si prevede anche di continuare a ricorrere all'istituto dell'assegnazione temporanea 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, di cui si tratterà di seguito.

Assunzioni programmate anno 2023																
Dirigenti	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,20%	Buonscisa 5,68%	IRAP 8,50%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2023	Totale unità da assumere su budget già autorizzato	Totale unità da assumere ex lege	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI	
	SECONDA	41.779,17	292,44	208,92		3.523,38	45.803,91	11.084,55	2.601,66	3.893,33	63.383,45			10	633.834,51	
AREE/CATEGORIE /QUALIFICHE	Fase economica	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021		IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,20%	Buonscisa 5,68%	IRAP 8,50%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2023	Totale unità da assumere su budget già autorizzato	Totale unità da assumere ex lege	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI	
Area III	F3	25.373,64		126,84	1.656,71	2.263,10	29.420,29	7.119,71	1.671,07	2.500,72	40.711,80		12	2	569.965,16	
	F1	23.299,78		116,52	1.467,95	2.073,69	26.957,94	6.523,82	1.531,21	2.291,42	37.304,40	40			1.492.175,89	
Area II	F3	21.449,36		107,28	1.300,10	1.904,73	24.761,47	5.992,28	1.406,45	2.104,72	34.264,92				-	
	F2	20.167,03		100,80	1.187,98	1.787,98	23.243,79	5.625,00	1.320,25	1.975,72	32.164,76				-	
	F1	19.202,04		96,00	1.102,55	1.700,05	22.100,64	5.348,35	1.255,32	1.878,55	30.582,87			130	3.975.772,53	
Area I	F1	18.243,61		91,20	1.014,88	1.612,47	20.962,16	5.072,84	1.190,65	1.781,78	29.007,44				-	
											TOTALE	40	12	142	6.671.748,10	
															DI CUI:	
															TOTALE ONERI SU BUDGET 2023	1.492.175,89
															TOTALE ONERI SU BUDGET PREGRESSO	488.541,60
															TOTALE ONERI SU LEGGE	4.691.030,64

Anche in questo caso come sopra, al fine di rendere le grandezze del piano omogenee, le risorse stanziati da leggi in deroga e gli oneri derivanti dalle unità che si intende assumere sono stati calcolati tutti con i medesimi oneri previsti per le nuove assunzioni, ovvero nettizzate delle componenti accessorie della retribuzione. E anche le unità da assumere mediante procedura selettiva per il passaggio tra le aree vengono indicate interamente, mentre sono realmente finanziate con il costo differenziale del passaggio da un'area all'altra. Gli oneri come considerati

da pregresse autorizzazioni ad assumere da turnover o da legge in deroga, sono stati riportati nel punto 1, del presente paragrafo.

3.4.4. Assunzioni programmate per l'anno 2024

Per l'anno 2024, l'unica programmazione ad oggi riguarda l'assunzione di 20 unità di area II, fascia retributiva di accesso F2 a valere sul budget assunzionale 2024, cessazioni anno 2023.

Si dovranno anche valutare meglio gli impatti dell'entrata in vigore del nuovo CCNL Funzioni Centrali 2019-2021, sottoscritto in data 9 maggio 2022, considerando anche le novità introdotte con riguardo al sistema di classificazione del personale.

Assunzioni programmate anno 2024															
Dirigenti	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,20%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,50%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2024	Totale unità da assumere su budget già autorizzato	Totale unità da assumere ex lege	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
AREE/CATEGORIE/QUALIFICHE	Fasce economiche	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021		IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,20%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,50%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2024	Totale unità da assumere su budget già autorizzato	Totale unità da assumere ex lege	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
Area III	F3	25.373,64		126,84		2.125,04	27.625,52	6.685,38	1.569,13	2.348,17	38.228,19				-
	F1	23.299,78		116,52		1.951,36	25.367,66	6.138,97	1.440,88	2.156,25	35.103,77				-
Area II	F3	21.449,36		107,28		1.796,39	23.353,03	5.651,43	1.326,45	1.985,01	32.315,92				-
	F2	20.167,03		100,80		1.688,99	21.956,82	5.313,55	1.247,15	1.866,33	30.383,85	20			607.676,95
	F1	19.202,04		96,00		1.608,17	20.906,21	5.059,30	1.187,47	1.777,03	28.930,01				-
Area I	F1	18.243,61		91,20		1.527,90	19.862,71	4.806,78	1.128,20	1.688,33	27.486,02				-
											TOTALE	20	0	0	607.676,95
<i>DI CUI:</i>															
														TOTALE ONERI SU BUDGET 2024	607.676,95
														TOTALE ONERI SU BUDGET PREGRESSO	
														TOTALE ONERI SU LEGGE	

3.4.5. Tabella costi personale comandati out

Al 31.12.2021 risultano 19 unità in comando presso altre amministrazioni, come riportato nella tabella che segue.

Spesa comandati out al 31 dicembre 2021													
Dirigenti	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,20%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,50%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out	TOTALE ONERE COMANDATI OUT
	SECONDA												-
AREE/CATEGORIE/QUALIFICHE	Fasce economiche	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021		IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,20%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,50%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out	TOTALE ONERE COMANDATI OUT
Area III	F5	29.655,67		148,32	2.039,00	2.653,58	34.496,57	8.348,17	1.959,41	2.932,21	47.736,35	1	47.736,35
	F3	25.373,64		126,84	1.656,71	2.263,10	29.420,29	7.119,71	1.671,07	2.500,72	40.711,80	1	40.711,80
	F2	24.104,21		120,48	1.543,51	2.147,35	27.915,55	6.755,56	1.585,60	2.372,82	38.629,54	2	77.259,08
Area II	F5	23.386,86		116,88	1.483,84	2.082,30	27.069,88	6.550,91	1.537,57	2.300,94	37.459,30	2	74.918,60
	F4	22.793,04		114,00	1.414,61	2.026,80	26.348,45	6.376,32	1.496,59	2.239,62	36.460,99	7	255.226,90
	F3	21.449,36		107,28	1.300,10	1.904,73	24.761,47	5.992,28	1.406,45	2.104,72	34.264,92	3	102.794,77
Area I	F3	19.550,65		97,80	1.136,42	1.732,07	22.516,94	5.449,10	1.278,96	1.913,94	31.158,94	3	93.476,82
											TOTALE	19	692.124,31

3.4.6. 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 AL 31.12.2021	+	29.548.339,85
VALORE FINANZIARIO COMANDATI OUT AL 31.12.2021	+	692.124,31
VALORE FINANZIARIO CESSAZIONI DAL SERVIZIO ANNO 2022	-	2.152.933,19
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI SU TURN-OVER NEL 2022	+	1.162.286,28
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI SU BUDGET PREGRESSO	+	2.407.853,84
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI EX LEGE NEL 2022	+	5.281.713,44
TOTALE		36.939.384,53
		≤
VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA AL 31.12.2021		41.118.019,11