



L'Avvocato Generale dello Stato

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

Visto il D.P.R. 5.7.1995 n. 333 regolamento recante norme per l'adeguamento dell'organizzazione e del funzionamento delle strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato alla disciplina prevista dall'art. 2 della legge 23 ottobre 1992, n. 421;

Visto il D.lgs. 30.3.2001, n. 165 norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche;

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

Visti, in particolare, gli artt. 10 e 15 del d.lgs. n. 150/2009, secondo i quali le amministrazioni pubbliche redigono annualmente un documento programmatico triennale denominato Piano della *Performance*;

Viste le Linee Guida per il Piano della *Performance* dei Ministeri – n. 1° giugno 2017, emanate dalla Presidenza del Consiglio dei ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della *performance*;

Vista la Direttiva n. 3/2017 del 1° giugno 2017 del Presidente del Consiglio dei ministri recante “Indirizzi per l’attuazione dei commi 1 e 2 dell’articolo 14 della Legge 7 agosto 2015, n. 124 e Linee Guida contenenti regole inerenti all’organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti”;

Vista la L. 22 maggio 2017, n. 81, ed in particolare le disposizioni sul lavoro agile, di cui agli artt. dal 18 al 23, che si applicano in quanto compatibili anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni;

Vista la Direttiva n. 2/2019 del 26 giugno 2019 della Presidenza del Consiglio dei ministri, Ministro per la Pubblica Amministrazione e Sottosegretario delegato alle Pari Opportunità, recante “Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di garanzia nelle amministrazioni pubbliche”;

Visto l’art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall’art. 263, comma 4 bis, del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, che prevede l’adozione entro il 31 gennaio di ciascun anno per le pubbliche amministrazioni del Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale specifica sezione del Piano della *performance*;

Viste le Linee Guida per il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), approvate con decreto 9/12/2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione;

Considerato che con il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, si è riconosciuta la rilevanza del principio delle pari opportunità quale ambito di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa delle amministrazioni pubbliche;



L'Avvocato Generale dello Stato

Considerato, altresì, che la Direttiva n. 2/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri ha richiamato le amministrazioni all'adozione del Piano triennale di azioni positive, quale strumento indispensabile di programmazione e pianificazione delle linee di azione per la promozione della parità e delle pari opportunità, in collegamento con il ciclo della *performance*, individuando appositi obiettivi per l'attuazione della Direttiva e il loro monitoraggio, provvedendo alla sua adozione anche come allegato al Piano della *performance*;

Visto il Piano della *Performance* della struttura amministrativa dell'Avvocatura dello Stato per il triennio 2020-2022, adottato con D.A.G. n. 115/2020;

Vista la Direttiva Generale per l'azione amministrativa e per la gestione per l'anno 2021;

Ritenuto di definire il Piano della *Performance* della struttura amministrativa dell'Avvocatura dello Stato per il triennio 2021-2023 con le priorità definite nella predetta Direttiva, in continuità con il precedente Piano ed in coerenza con il Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza del triennio 2021-2023 nonché in coerenza con le note integrative al bilancio di previsione;

Ritenuto di definire il Piano triennale di azioni positive dell'Avvocatura dello Stato come allegato al Piano della *performance* per il triennio 2021-2023;

Ritenuto di definire il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) come sezione del Piano della *performance* per il triennio 2021-2023;

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

Sentito il Consiglio di Amministrazione;

Sentito il Comitato Unico di Garanzia dell'Avvocatura dello Stato;

Sentite e informate le Organizzazioni sindacali rappresentative;

DECRETA

Sono approvati il Piano della *Performance* della struttura amministrativa dell'Avvocatura dello Stato per il triennio 2021-2023 e l'annesso Piano triennale di azioni positive 2021-2023, che sono allegati al presente decreto. È inoltre approvato il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) 2021-2023, quale specifica sezione del Piano della *performance* per il triennio 2021-2023.

Il presente decreto sarà pubblicato nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale e nel sito Portale della *performance*.

L'AVVOCATO GENERALE



Avvocatura dello Stato

**“Piano della *performance*” della struttura amministrativa
dell’Avvocatura dello Stato 2021-2023**

INDICE

1.	Introduzione	3
2.	La presentazione dell'Amministrazione	3
2.1.	Il contesto esterno.....	4
	Gli “ <i>stakeholder</i> chiave”.....	4
	I “clienti”.....	5
	Gli organi giurisdizionali.....	5
	Gli <i>stakeholder</i> dell'attività amministrativa dell'Avvocatura dello Stato.....	6
2.2.	La Missione e le principali attività.....	7
	L'attività consultiva.....	7
	L'attività contenziosa.....	8
	Le attività del personale inquadrato nelle aree professionali	9
2.3.	L'organizzazione	10
	Organigramma.....	10
	Organizzazione e funzionamento delle strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato	12
	I servizi amministrativi	12
	Avvocature Distrettuali.....	14
2.4.	Il personale e le risorse finanziarie	15
	Dotazione organica e presenti.....	15
	Le risorse finanziarie.....	16
3.	La pianificazione triennale	16
3.1.	Alcune premesse	16
3.2.	La pianificazione 2021-2023 nel collegamento con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.....	22
	La scheda obiettivi delle note integrative al Bilancio di previsione.....	23
3.3.	Il Progetto “Avvocatura dello Stato 2020 – Nuovo modello di <i>governance</i> - Digitalizzazione dei processi per il potenziamento dei servizi legali alla P.A.....	27
	Pianificazione iniziale del progetto e conseguenze della situazione emergenziale.....	28
	Mutato fabbisogno	29
	Monitoraggio del progetto	30
3.4.	Gli obiettivi dell'attività amministrativa per il triennio 2021-2023	31
4.	La <i>performance</i> organizzativa e gli Indicatori Comuni di cui alla circolare del 30/12/2019 del Ministro per la Pubblica Amministrazione	32
5.	La misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa.....	33
6.	La programmazione annuale (obiettivi operativi 2021)	34
7.	Dalla <i>performance</i> organizzativa alla <i>performance</i> individuale	38
8.	La valutazione partecipativa nell'Avvocatura dello Stato.....	39
	TAVOLA 1. Elenco obiettivi 2021-2023 e obiettivi annuali 2021	41
	TAVOLA 2. INDICATORI COMUNI – VALORI RILEVATI A CONSUNTIVO 2020 E VALORI PREVISTI PER IL TRIENNIO 2021-2023	44
	TAVOLA 3. Tabella e schede obiettivi 2021/2023	46
	Allegato 1 – PIANO TRIENNALE DELLE AZIONI POSITIVE 2021-2023	
	Allegato 2 - PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE 2021-2023	

1. Introduzione

Il presente piano è 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. Tiene conto delle indicazioni dell'art. 10 del decreto legislativo n. 150/2009 ed è coerente con il documento "Linee guida per il Piano della *performance*" diramato dal Dipartimento della Funzione Pubblica a giugno 2017. Prende in esame le recenti "Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche" n. 4 del novembre 2019.

Il Piano è destinato ad illustrare il funzionamento e le caratteristiche organizzative dell'Avvocatura dello Stato e a individuare gli obiettivi istituzionali nel triennio 2021-2023, con i correlati strumenti di misurazione del grado di raggiungimento dei risultati, parte dei quali costituiscono Azioni positive in tema di parità e pari opportunità, indicate nell'allegato Piano triennale di azioni positive 2021-2023 dell'Avvocatura dello Stato, in linea con l'esigenza di adeguamento alle specificità del lavoro agile, correlandosi ai contenuti dell'allegato Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2021-2023.

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 il Piano, 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. Si integra, ai sensi dell'art. 10, co. 3 d.lgs. n. 33/2013 e dell'art. 1, comma 8-bis, della Legge n. 190/2012, con il Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Avvocatura dello Stato 2021-2023.

2. La presentazione dell'Amministrazione

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.

2.1. 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 2021, l'esame dei dati statistici della Corte di Cassazione pone ancora una volta in evidenza come la maggior parte delle cause pendenti del settore civile sia riferibile alla materia tributaria. A fine 2020 le pendenze complessive dei giudizi civili in cassazione erano 120.473 e di queste ben 53.482 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	<i>Stakeholder</i> interni	<i>Stakeholder</i> esterni
Reclutamento e gestione rapporto di lavoro personale togato	Avvocati e Procuratori	MEF; PCM; INPS; Associazioni sindacali; aspiranti all'impiego
Reclutamento e gestione rapporto di lavoro personale amministrativo	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

Area/Processo	Stakeholder interni	Stakeholder esterni
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

2.2. La Missione e le principali attività

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.

L'indagine volta alla verifica della utilità, per gli ex tirocinanti, della pratica forense svolta negli anni 2011-2012-2013 e conclusasi nel 2015, i cui dati rappresentati graficamente sono stati pubblicati sul sito istituzionale¹, ha messo in risalto la diffusa stima di cui gode l'Istituto e l'efficacia della funzione educativa svolta dall'Avvocatura dello Stato.

Le attività del personale inquadrato nelle aree professionali

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

Tali attività, ai sensi dell'art. 1 della L. 15 ottobre 1986, n. 664, attengono 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).

2.3. L'organizzazione

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

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.

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

Organizzazione e funzionamento delle strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato

L'organizzazione ed il funzionamento delle strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato sono regolati dal D.P.R. 5 luglio 1995, n. 333.

A norma dell'art. 5, comma 1, l'Avvocato Generale dello Stato, oltre alle competenze conferitegli da disposizioni legislative e regolamentari, definisce gli obiettivi ed i programmi da attuare e verifica la rispondenza dei risultati della gestione amministrativa alle direttive generali impartite. A tal fine, periodicamente e comunque ogni anno, anche sulla base delle proposte del Segretario Generale, emana le direttive generali da seguire per l'azione amministrativa e per la gestione.

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. 8, il Segretario Generale e gli Avvocati Distrettuali sono responsabili del risultato dell'attività svolta dagli uffici ai quali sono preposti, della attuazione delle direttive ad essi rispettivamente impartite, della gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali ad essi assegnate. All'inizio di ogni anno presentano all'Avvocato Generale relazione sull'attività svolta nell'anno precedente.

I servizi amministrativi

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

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

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

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

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

Ufficio I - Affari generali e personale;

Ufficio II - Organizzazione e metodo;

Ufficio III – Ragioneria;

Ufficio IV – Economato;

Ufficio V - Archivio e impianti;

Ufficio VI - Collaborazione professionale;

Ufficio VII - Attività esterna e agenda;

Ufficio VIII - Liquidazione e recupero onorari;

Ufficio IX - Documentazione giuridica;

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

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”.

Con legge 30 dicembre 2018, n. 145 (Bilancio di previsione 2019-2021) è stato previsto, all'art. 1, comma 318, l'incremento della dotazione organica del personale amministrativo di 6 posizioni di livello dirigenziale non generale e di 85 unità di personale non dirigenziale, nonché con gli ulteriori incrementi disposti con la legge 27 dicembre 2019, n. 160, art. 1, comma 171, di venticinque unità di personale non dirigenziale.

Con il decreto-legge 31 dicembre 2020, n. 183, convertito in legge, con modificazioni, dalla L. 26 febbraio 2021, n. 21, a decorrere dall'anno 2021, la dotazione organica del personale

amministrativo dell'Avvocatura dello Stato è stata ulteriormente incrementata di 27 posizioni di livello dirigenziale non generale e di 166 unità di personale dell'Area III.

Alla luce delle modifiche intervenute, con norma secondaria sarà rivisto l'assetto organizzativo dell'Avvocatura, attualmente regolato dal D.P.R. 5 luglio 1995, n. 333, onde integrare la dirigenza amministrativa con le funzioni dirigenziali già attribuite al Segretario Generale e agli Avvocati Distrettuali.

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.

L'articolazione in uffici prevista dal D.P.R. n. 333/1995, ai sensi dell'art. 12, 1° comma, trova applicazione presso le Avvocature Distrettuali entro limiti funzionali alla dimensione di ogni Avvocatura.

2.4. 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).

Dotazione organica^[1] e presenti^[2]

RUOLO	Situazione al 1° gennaio 2021	
	Dotazione organica	Personale in servizio
AVVOCATI E PROCURATORI		
Avvocato Generale	1	1
Avvocato Generale aggiunto	1	1
Avvocati dello Stato	343	293
Procuratori dello Stato	100	80
Totale	445	364
PERSONALE AMMINISTRATIVO		
Dirigenti	33	0
Terza area	346	111
Seconda area	677	594
Prima area	131	98
Totale	1.187	803

Per ulteriori informazioni si rinvia al link: ["Personale"](#) di "Amministrazione Trasparente".

^[1] La Legge 27 dicembre 2017, n. 205, all'art. 1 comma 485, ha previsto che le dotazioni organiche degli avvocati dello Stato e dei procuratori dello Stato sono aumentate, rispettivamente, di venti unità.

Un ulteriore incremento della dotazione organica degli avvocati dello Stato e dei procuratori dello Stato - rispettivamente, 10 unità - è stata stabilita dalla L. 30 dicembre 2018, n. 145. Con la medesima legge di bilancio è stata incrementata la dotazione organica del personale amministrativo (6 posizioni di livello dirigenziale e 85 unità di personale non dirigenziale).

Con la Legge 27/12/2019, n. 160, sono stati disposti ampliamenti aggiuntivi alle dotazioni organiche rispettivamente degli avvocati dello Stato di quindici unità e del personale amministrativo non dirigenziale di venticinque unità.

Infine, con il decreto-legge 31 dicembre 2020, n. 183, convertito in legge, con modificazioni, dalla L. 26 febbraio 2021, n. 21, a decorrere dall'anno 2021, la dotazione organica del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato è stata ulteriormente incrementata di 27 posizioni di livello dirigenziale non generale e di 166 unità di personale dell'Area III.

^[2] 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.

Le risorse finanziarie

I dati di bilancio dell'Avvocatura dello Stato - Centro Responsabilità Amministrativa 0009 del MEF - riportano (Bilancio 2021, 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	€ 119.259.193
	2 Rappresentanza e difesa in giudizio e consulenza legale e pareri	€ 35.089.968
Centro di responsabilità	0009 – AVVOCATURA DELLO STATO	

Per un maggior livello di dettaglio si rimanda al link:

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

3. La pianificazione triennale

3.1. Alcune premesse

Secondo il d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i., la pianificazione degli obiettivi deve tenere conto dei risultati conseguiti nell'anno precedente.

Pertanto, prima di addentrarsi nella pianificazione 2021-2023, giova fare una breve ricognizione sulle principali attività svolte dall'Istituto nel corso dell'anno 2020.

A livello nazionale i nuovi affari trattati dall'Avvocatura nell'anno 2020 sono stati 117.540, che si aggiungono a quelli pendenti, per un totale di circa un milione di affari.

Si è rilevato, da qualche anno, un piccolo sintomo di diminuzione delle attività giudiziarie probabilmente dovuto, per i giudizi amministrativi - TAR e CDS - al costo del contributo

unificato che ha scoraggiato le liti e, per i giudizi civili, alla lunga durata dei procedimenti che ha indotto gli avvocati a cercare più insistentemente soluzioni stragiudiziali; infine, nel 2020, la pandemia ha provocato indubbie ricadute negative sull'attività giudiziaria di tutto il Paese, ma allo stesso tempo, ha sollecitato l'adozione di iniziative organizzative che possono costituire un modello di riferimento anche dopo la fine dell'emergenza.

Complessivamente, rispetto all'anno precedente, gli affari legali hanno avuto una flessione del 6% ca.; gli affari contenziosi sono diminuiti del 5% ca. e gli affari consultivi hanno visto una riduzione del 7% ca., ma va considerato che una buona parte di tali consultivi sono destinati a mutarsi in contenziosi (qualora il parere riguardi una lite in potenza).

Si tratta pur sempre di una mole di lavoro imponente che abbraccia le più varie materie e vede impegnato l'Istituto avanti tutte le Magistrature anche di livello comunitario ed internazionale.

Se si considera che alla data del 31 dicembre 2020 risultavano in servizio 364 unità togate, di cui 80 procuratori dello Stato recentemente assunti, nel corso dell'anno 2020 il carico di lavoro ha gravato su un organico effettivo medio di appena 366 unità togate, sicché ciascuna di esse è stata chiamata a curare una media di ben 321 nuovi affari; calcolando gli affari degli anni precedenti, la pendenza media gravante su ogni avvocato è di circa 3.000 affari legali.

Oltre il 40% del lavoro ha gravato, peraltro, sull'Avvocatura Generale che nel 2020 ha contato 37.809 nuovi affari contenziosi e 6.601 nuovi affari consultivi, con un totale di affari legali pari al 40,68% del volume nazionale.

La sola Avvocatura Generale dello Stato nel 2020 ha ricevuto 368.376 messaggi di posta elettronica certificata, più un terzo delle pec pervenute all'intero Istituto (646.934).

La crisi pandemica che ha caratterizzato l'anno appena trascorso ha fortemente accelerato l'ulteriore espansione del processo telematico nel corso 2020.

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**, già in vigore dal 2° semestre 2019. L'articolo 16 del D.L. 23 ottobre 2018, n. 119 convertito in legge 17 dicembre 2018, n. 136, modificando l'articolo 16 bis del D. Lgs. 31 dicembre 1992, n. 546 ha, infatti, stabilito che dal 1° luglio 2019, la notifica e il deposito degli atti processuali presso le segreterie delle

Commissioni tributarie sono eseguiti esclusivamente in modalità telematica. I servizi del PTT sono assicurati sette giorni su sette e 24 ore al giorno. Ai sensi dell'art. 16, comma 4, della Legge 17 dicembre 2018, n. 136, la partecipazione alle udienze pubbliche o camerali, può avvenire a distanza mediante collegamento audiovisivo tale da assicurare la contestuale, effettiva e reciproca visibilità, equiparando il luogo dove avviene il collegamento da remoto all'aula di udienza.

Un aumento del 14%, rispetto all'anno precedente, si è registrato per i depositi di atti e documenti eseguiti in forma digitale dall'Avvocatura dello Stato nell'ambito del **Processo amministrativo e del Processo civile telematico**, che sono passati dai 120.214 del 2019 a 137.285 nel corso del 2020.

Nel settore della gestione delle risorse umane va innanzitutto evidenziato quanto realizzato per rispondere alle esigenze di reclutamento secondo la programmazione per l'anno 2020 dal Piano Triennale dei Fabbisogni dell'Avvocatura dello Stato.

Con decreto del 24 aprile 2018 del Ministro per la semplificazione e la Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, sono state assegnate risorse alla Avvocatura dello Stato, per gli anni 2018-2019-2020 per assunzioni a tempo indeterminato a valere sulle disponibilità del fondo di cui all'art. 1, co. 365, della legge 232/2016.

In forza delle risorse straordinarie assegnate (DM 24.4.2018, art. 1, co. 318, della legge n. 145/2018 e art. 1, co. 171 della legge n. 160/2019) e sulla base dei risparmi da turnover, con DAG n. 161 del 2020 sono stati definiti i fabbisogni e le strategie assunzionali per l'Avvocatura dello Stato per il triennio 2020-2022 e sono state avviate le procedure concorsuali per il reclutamento delle unità di personale definite con il PTFP 2020-2022.

A conclusione del concorso unitario con Corte dei Conti e Giustizia amministrativa Consiglio di Stato a 159 unità di personale di area III-F1, a fine anno, sono stati assunti in servizio 16 nuovi funzionari.

Inoltre, sono stati assunti in servizio:

- 2 funzionari informatici, area terza, fascia retributiva F1, essendosi concluso il concorso unitario con Corte dei Conti e Giustizia amministrativa, a 24 posti di funzionario informatico, indetto con bando pubblicato nella Gazzetta Ufficiale, IV

Serie Speciale, “Concorsi e esami” del 30 novembre 2018, a decorrere dal 2 marzo 2020. Le dette unità sono state finanziate rimodulazione del DPCM 24.4.2018;

- 6 addetti area seconda, fascia retributiva F1, reclutati mediante procedura di cui all’art. 35, co. 1, lett. b) e all’art. 16, della legge n. 56/1987, a valere su risorse da D.P.C.M. 20 giugno 2019 (turnover);
- 2 ausiliari area prima, fascia retributiva F1, reclutati mediante procedura di cui all’art. 35, co. 1, lett. b) e all’art. 16, della legge n. 56/1987, a valere su risorse da D.P.C.M. 20 giugno 2019 (turnover).

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 dello Stato (bando pubblicato nella G.U. IV Serie Speciale Concorsi ed esami del 2 agosto 2020).

Inoltre, 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) e per 60 unità di area II – F2, il cui bando di concorso deve ancora essere pubblicato.

Infine, in data 8 gennaio 2021 è stato pubblicato sulla G.U. IV Serie speciale, concorsi ed esami n. 2, il Bando del Concorso pubblico per il reclutamento di 12 dirigenti, di cui, 6 per la Corte dei Conti e 6 per i ruoli dell’Avvocatura dello Stato.

Per quanto riguarda le procedure di mobilità definite nel periodo di riferimento, come rilevabile nel Piano di programmazione del fabbisogno di personale amministrativo dell’Avvocatura dello Stato per il triennio 2020-2022, adottato con D.A.G. n.161 in data 11/11/2020, 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 2020, ha concluso diverse procedure di mobilità volte all’inquadramento di dipendenti provenienti da altre amministrazioni sottoposte al regime di limitazione delle assunzioni, ed in particolare quelle ex art. 30, comma 2 bis, del d.lgs. 165/2001, attuando la consueta politica di privilegiare l’ingresso nei ruoli di personale in posizione di comando presso l’Avvocatura stessa, anche al fine di consolidare l’esperienza professionale maturata dal medesimo personale. Tra le procedure di mobilità del 2020 si segnalano:

3 posti di III area - F1 (D.S.G. 9 novembre 2020 n. 568); 27 posti di II area – F2 (D.S.G. 3 novembre 2020 n. 558); 11 posti di II area - F1 (D.S.G. 13 ottobre 2020 n. 513).

Per quanto concerne lo sviluppo professionale dei dipendenti, sono proseguiti nel 2020, 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. Sono inoltre stati avviati alla formazione sulla sicurezza sul lavoro curata dalla SNA, ma erogata dal Ministero della Difesa tramite il proprio portale e-learning, 50 dipendenti, tra funzionari e impiegati dell'Avvocatura Generale.

Vanno inoltre qui evidenziati i positivi risultati conseguiti dagli obiettivi (di Bilancio e di *Performance*) di digitalizzazione e di spending review, che rappresentano per l'Avvocatura dello Stato, come per l'intera pubblica amministrazione, fattori nevralgici dell'azione strategica.

Per quanto concerne la digitalizzazione dei documenti, l'Avvocatura dello Stato nel 2020 ha trattato 1.162.810 documenti in ingresso e 789.813 documenti in uscita; rispettivamente il 98,31% e il 98,16% di detti documenti sono presenti nella banca dati documentale dell'Istituto in formato digitale; inoltre, un aumento del 20,3% ha distinto il numero delle 37.224 notifiche telematiche eseguite dall'Istituto nel 2020, equivalenti all'85,31 del totale delle notifiche eseguite, rispetto al 66% registrato nel 2019.

Il processo di digitalizzazione è ormai pressoché compiuto: nel 2020 si è consolidata la percentuale di digitalizzazione a livello nazionale rilevata al 98,24%, mentre i soli documenti in uscita digitalizzati ed acquisiti a sistema hanno fatto registrare un aumento dell'1% rispetto al valore rilevato nel 2019.

L'Istituto persegue il miglioramento costante delle relazioni con le Amministrazioni patrocinate attraverso protocolli di intesa per la regolazione dei rapporti di collaborazione (cfr. par. 2.1.), nonché attraverso la possibilità offerta ai "clienti" di accedere direttamente alla banca dati interna attraverso il canale "Extranet". Il numero delle Amministrazioni accreditate è in continuo aumento: nel 2015 erano 92; alla fine del 2020 sono 180 (in questo numero non sono contate le articolazioni delle amministrazioni, dipartimenti, direzioni, uffici, che hanno credenziali di accesso distinte); considerando gli affari legali impiantati dal

2012, la percentuale di affari legali i cui dati sono visualizzabili attraverso la “Extranet” da parte di tutte le amministrazioni abilitate è del 95%.

Per quanto concerne la *spending review*, nel 2020, in continuità con i precedenti piani programmatici, sono proseguiti i programmi di controllo delle spese.

Tra questi, va evidenziato l’obiettivo di razionalizzazione degli acquisti tramite il ricorso a convenzioni quadro o al mercato elettronico, per il quale vi è stato un ampio superamento del target prefissato (dato dal rapporto percentuale, relativamente alle categorie merceologiche trattate in Consip, tra la spesa per l’acquisto di beni e servizi effettuata tramite convenzioni quadro o mercato elettronico e i pagamenti totali per acquisto beni e servizi).

Nell’ambito delle misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia, sono state raccolte le informazioni ai fini della compilazione del Format 1 che, come indicato nella Direttiva n. 2/2019 della Funzione Pubblica, è stato trasmesso al C.U.G.

Si è ottemperato a quanto disposto dal Ministro per la pubblica amministrazione con la Circolare del 30 dicembre 2019, rilevando i valori da attribuire agli “Indicatori Comuni” che sono stati inseriti, nei tempi previsti, nell’apposito applicativo del Portale della Performance.

Nel corso del 2020 sono stati perseguiti gli obiettivi concernenti la prevenzione della corruzione e la trasparenza.

In tema di trasparenza, sono stati accuratamente monitorati i molteplici obblighi di pubblicazione, incrementati o rivisitati alla luce del d.lgs. n. 97/2016.

Con circolare del 31 gennaio 2018 del Segretario Generale sono state dettate le disposizioni operative per l’attuazione dell’accesso civico generalizzato e sono state illustrate le funzioni e l’utilizzo del registro degli accessi, realizzato in conformità alle indicazioni della Circolare n. 2/2017 del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione e visibile alla sezione “altri contenuti” di “Amministrazione Trasparente”. La medesima sezione è stata implementata con l’informativa e la modulistica per l’esercizio dell’accesso documentale - previsto dalla L.241/1990.

Nell’anno 2020 sono state trattate: 1 richiesta di accesso civico semplice e 6 richieste di accesso civico generalizzato. La prima richiesta concernente la pubblicazione del contratto

collettivo integrativo per la definizione dei nuovi profili professionali per il personale dell'Avvocatura dello Stato sottoscritto in data 27 maggio 2009 è stata accolta ed evasa nei termini di legge.

Le 6 richieste di accesso civico generalizzato hanno riguardato vari ambiti di competenza dell'Istituto (attività consultiva, calcolo pensione, costituzione di commissione ad hoc sul voto elettronico, parere di congruità su spese legali, servizio di manutenzione dei presidi antincendio). Su dette richieste vi sono stati 3 dinieghi, 2 accoglimenti (di cui 1 parziale) e 1 richiesta risulta ancora in via di definizione; 2 dinieghi su 3 hanno riguardato informazioni non ostensibili, ai sensi dell'art. 5-bis del d.lgs. n. 33/2013, nonché dell'art. 2 del DPCM 26 gennaio 1996, n. 200.

Il notevole investimento sulle impostazioni organizzative per la corretta gestione delle richieste di accesso civico e per l'annotazione nel registro degli accessi da parte di tutti gli uffici dell'Avvocatura dello Stato è stato fruttuoso, risultando diffusamente ben orientata la risposta dell'Istituto.

Per quanto concerne la prevenzione della corruzione, sono state sottoposte al monitoraggio sia da parte dei referenti, sia da parte del Nucleo di Valutazione le misure di prevenzione indicate dal P.T.P.C, trasposte nel Piano della *Performance* quali obiettivi assegnati alle varie unità operative.

In assenza di un sistema di controllo di gestione, il Piano della *Performance* costituisce per l'Amministrazione il raccordo tra gestione e sistema anticorruzione e costituisce uno degli strumenti di controllo sull'attuazione delle misure di prevenzione.

3.2. La pianificazione 2021-2023 nel collegamento con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

La pianificazione degli obiettivi, per il triennio 2021-2023, muove dalle note integrative al Bilancio del medesimo arco temporale, dai risultati conseguiti nella annualità antecedente, e dalle indicazioni strategiche dell'Avvocato Generale dettate con la direttiva annuale 2021.

Nelle note integrative alla Legge di Bilancio 2021-2023, 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 2021-2023, 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: 2021-2023 – 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
				2021	2022	2023	
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%	98,10%	98,20%	I target sono stati aggiornati sulla base dei risultati rilevati con il primo monitoraggio della performance 2020
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%	80,10%	80,20%	I target sono stati aggiornati sulla base dei risultati rilevati con il primo monitoraggio della performance 2020
4	Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet" che consente di visualizzare i dati riferiti agli affari legali di propria competenza.	%	Indicatore di risultato. (Rapporto percentuale tra il totale di affari legali visualizzabili attraverso la "Extranet" da parte di tutte le amministrazioni abilitate - ciascuna per gli affari legali del proprio ente - e il totale di affari legali presenti nel sistema informativo interno) Fonte: Sistema informativo interno	95%	95,10%	95,20%	I target sono stati aggiornati sulla base dei risultati rilevati con il primo monitoraggio della performance 2020
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%	85,10%	85,20%	La precedente previsione è stata formulata in base ai dati rilevati per l'anno 2019 quando nella descrizione dell'indicatore non si era tenuto conto che dal numero complessivo delle notifiche effettuate dovevano escludersi le notifiche che - per la loro qualità - non possono essere eseguite a mezzo posta elettronica certificata; precisazione che invece è stata inserita per lo stesso indicatore nel 2020 e i cui dati in epoca successiva alla prima previsione si sono rilevati con il primo monitoraggio della performance 2020.

Note Integrative alla Legge di Bilancio 2021-2023

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 e di numerose altre amministrazioni autorizzate ad avvalersi del patrocinio dell'Avvocatura. L'attività istituzionale dell'Avvocatura, che rappresenta e difende anche organismi internazionali, si sostanzia nel trattare, senza eccezione, tutti i nuovi affari contenziosi e consultivi che pervengono quotidianamente e che si sommano all'enorme numero di quelli già pendenti e nello svolgere l'attività professionale di difesa in giudizio delle varie Amministrazioni patrocinate entro gli inderogabili termini previsti dalle disposizioni processuali. Tali attività, al contrario di quanto avviene nei settori dell'amministrazione attiva, sfuggono ad ogni sorta di programmazione, essendo sottoposte all'andamento del contenzioso, sul quale possono influire i più disparati fattori, non ultimo quello dell'organizzazione del singolo processo - di esclusiva competenza del giudice civile o amministrativo - che può condizionare i tempi dell'attività contenziosa.

Per fare fronte all'imponente mole di attività essenziali per lo svolgimento della missione istituzionale, gravante su un organico da tempo insufficiente e peraltro impegnato nella realizzazione dell'ambizioso progetto "Avvocatura dello Stato 2020" avviato nel 2017, le leggi di bilancio degli ultimi esercizi sono finalmente intervenute per rafforzare la struttura dell'Istituto, a cominciare dalla L. 205/2017 che, all'art. 1 comma 485, in deroga ai vincoli in materia di reclutamento nonché ai limiti assunzionali vigenti in materia di turn over, ha disposto l'aumento di 20 unità sia per la dotazione organica degli Avvocati dello Stato che per quella dei Procuratori dello Stato. Successivamente, la L. 145/2018 ha disposto un ulteriore aumento di 10 unità dei ruoli sia degli Avvocati che dei Procuratori dello Stato ed ha inoltre previsto finalmente un incremento della dotazione organica del personale amministrativo (6 posizioni di livello dirigenziale e 85 unità di personale non dirigenziale). Infine, con la L. n. 160 del 27/12/2019, "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2020 e bilancio pluriennale per il triennio 2020-2022" sono stati disposti ampliamenti aggiuntivi di 15 unità alla dotazione organica degli Avvocati dello Stato e di 25 unità del personale amministrativo non dirigenziale.

Per quanto riguarda il personale togato, terminate le procedure concorsuali, si è dato corso all'assunzione delle unità di Avvocati e Procuratori dello Stato autorizzata con le leggi di bilancio n. 205/2017 e n. 145/2018, ed è stato bandito il concorso per il reclutamento delle 15 unità di Avvocato dello Stato autorizzato dalla L. n. 160/2019. Per quanto riguarda invece il previsto incremento dell'organico del personale amministrativo, è stata conclusa una prima procedura di concorso per il reclutamento di 18 funzionari legali, sono attualmente in fase di espletamento procedure concorsuali per altre figure professionali di livello non dirigenziale ed è stato di recente bandito il concorso per i 6 dirigenti di livello non generale. L'Avvocatura ha, inoltre, aderito al progetto RIPAM, ovvero ai concorsi unici, previsti dalla vigente normativa in materia, gestiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Deve quindi darsi atto che, allo stato attuale, benché la dotazione organica di fatto sia ancora distante dalla dotazione organica di diritto, e nonostante i ritardi dovuti all'emergenza sanitaria, l'impegno dell'Istituto per il rafforzamento dei ruoli e per il ricambio generazionale ha dato i primi risultati.

Nel corso del 2020 l'emergenza sanitaria per il Covid 19 ha imposto una repentina attività di rimodulazione della già complessa realtà organizzativa dell'Istituto che ha provveduto ad adeguarsi a tutte le possibili misure di sicurezza sanitaria nell'ambito degli immobili in dotazione, alla riorganizzazione della gestione del personale (per cui si è limitata la presenza in Ufficio alle sole attività indifferibili) e del lavoro, sia per l'attività legale che per quella amministrativa. Dall'inizio dell'emergenza epidemiologica, le disposizioni organizzative per il lavoro presso l'Avvocatura dello Stato sono state puntualmente adeguate alla pluralità di interventi normativi che sino ad ora si sono succeduti, ed

inoltre, sono state concordate e adottate specifiche *“Linee guida per la regolamentazione dell’organizzazione del lavoro amministrativo presso l’Avvocatura dello Stato sino a fine emergenza epidemiologica da Covid-19”*, redatte dal Segretario Generale con il contributo delle Organizzazioni Sindacali e delle RSU. È attualmente in corso la redazione del Piano organizzativo del lavoro agile 2021-2023.

Nonostante i disagi causati dall’emergenza sanitaria per il Covid 19 e una dotazione organica ancora carente, continua l’impegno dell’Istituto per l’avanzamento del progetto *“Avvocatura dello Stato 2020”* finalizzato alla reingegnerizzazione dell’attuale sistema informativo per adeguarlo ai moderni standard tecnologici, per garantirne la piena operatività ed aumentarne i livelli di performance, sicurezza e piena aderenza alle più recenti normative. Al contempo prosegue l’analisi dei processi e dei flussi operativi degli Uffici per definire una ottimale riorganizzazione dei processi interni e realizzare specifiche iniziative di comunicazione e di formazione del personale togato e amministrativo. Tra gli obiettivi relativi al progetto di ammodernamento, rientrano anche il rifacimento dei servizi online, lo sviluppo di un nuovo modello di interoperabilità con le altre amministrazioni e, nell’ottica dell’introduzione di pratiche di lavoro orientate nel senso della mobilità e dello *smart working*, l’acquisizione di nuovi dispositivi *hardware*. Sono in corso di monitoraggio gli obiettivi previsti dal Piano della Performance 2020-2022 e dall’annesso Piano triennale di azioni positive.

Per quanto attiene alle dinamiche del contesto esterno, va sottolineato che l’Avvocatura è l’interlocutore quotidiano dell’amministrazione statale in tutte le sue articolazioni che rappresenta e difende e con cui costantemente si rapporta per la trattazione degli affari di competenza. In espansione risulta anche l’ambito internazionale della missione istituzionale dell’Avvocatura dello Stato, che rappresenta e difende anche organismi internazionali di rilevante importanza, come ad esempio la Banca Centrale Europea di cui recentemente ha assunto la rappresentanza e difesa nei giudizi attivi e passivi avanti le autorità giudiziarie, i collegi arbitrali, le giurisdizioni amministrative e speciali.

L’Istituto persegue il miglioramento costante delle relazioni con le amministrazioni patrocinate attraverso protocolli di intesa per la regolazione dei rapporti di collaborazione. Tra i più recenti, si rilevano gli accordi siglati, tra aprile e dicembre 2019, con la CONSIP S.p.A., per il patrocinio erariale in sede civile, penale ed amministrativo per le cause relative al *“Programma di razionalizzazione degli acquisti della pubblica amministrazione”*, per l’attività consultiva e per la cooperazione telematica, e con la Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., con il quale è stato definito l’ambito oggettivo per il patrocinio della Gestione Separata da svolgersi anche al di fuori del territorio nazionale. Si ricorda il protocollo d’Intesa stipulato con l’ANAC nel 2018, con il quale sono stati individuati in via preventiva e generale i casi in cui l’Avvocatura assume la rappresentanza, il patrocinio e l’assistenza in giudizio dell’Autorità quando la medesima intenda procedere all’impugnazione dei bandi, degli altri atti generali e dei provvedimenti relativi a contratti di rilevante impatto, di cui al comma 1-bis dell’art. 211 del d.lgs. n. 50/2016. Si rammentano inoltre, per la loro rilevanza, gli accordi stipulati con l’Agenzia delle Entrate riguardanti la modalità di raccordo per la gestione degli affari legali, la disciplina per l’assistenza e la rappresentanza in giudizio e la cooperazione applicativa. Per effetto di tale cooperazione applicativa, che si avvale delle regole del SPC (Sistema Pubblico di Connettività), i rispettivi sistemi informativi si scambiano in via automatica informazioni e documenti necessari per lo svolgimento delle attività di rispettiva competenza nell’ambito del contenzioso tributario.

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 c/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 dell'Avvocatura dello Stato, in coerenza, per quanto possibile, con gli atti di indirizzo/linee guida del Presidente del Consiglio dei Ministri.

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

Dalle indicazioni strategiche rappresentate nelle direttive annuali discendono gli obiettivi pluriennali e annuali, declinati nel Piano della Performance e dell'annesso Piano triennale di azioni positive, di pertinenza delle strutture territoriali dell'Avvocatura dello Stato.

In continuità con i precedenti piani programmatici, tali obiettivi tenderanno, nel triennio 2021-2023, 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", sviluppandosi 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.

3.3. 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	L11 - 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
	L12 - 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	L13 - 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
	L14 - ex-L5 Reingegnerizzazione dei servizi on line, della intranet e del sito web
	L16 - L9 Adozione di nuovo hardware per il lavoro in mobilità
OO3 - Miglioramento complessivo delle competenze del personale	L15 - ex-L7 Accompagnamento del personale all'utilizzo dei nuovi strumenti

Pianificazione iniziale del progetto e conseguenze della situazione emergenziale

Il progetto ADS2020 ha avviato un percorso di radicale cambiamento dell'Istituto, iniziato nel 2018, pianificando in origine il termine per il completamento di tutte le attività per dicembre 2020. Nel corso di questo triennio sono state altresì previste delle tappe intermedie per consentire una maggior gradualità nel cambiamento ed un migliore “assorbimento” dello stesso da parte delle strutture dell'Avvocatura coinvolte.

Come noto, a partire dal mese di marzo 2020, sono state avviate una serie di misure atte a contenere e contrastare i rischi sanitari derivanti dalla diffusione del virus COVID-19 (D.L. 25 marzo 2020, n. 19 e s.m.i.). Tali misure hanno, di fatto, sospeso le attività del progetto per il periodo necessario a modificare l'assetto organizzativo: dell'intero Istituto, di tutti i fornitori (soc.: Accenture, IBM, Leonardo e Almagora) e della società in house a supporto del progetto (SOGEL).

Considerato che primario obiettivo è stato quello di ridurre la presenza dei dipendenti pubblici negli uffici e di evitare il loro spostamento, il principale strumento adottato per garantire la continuità operativa è stato il ricorso allo smart working per il cui avvio si è dovuto urgentemente provvedere all'approvvigionamento, alla configurazione e alla

distribuzione dei Pc portatili; all'attivazione delle connessioni da remoto; al potenziamento dell'infrastruttura di virtual computing.

Il periodo di maggiore impatto sul progetto ADS2020 è stato marzo/maggio 2020, durante lo svolgimento delle delicate fasi di analisi funzionale e disegno architettuale del futuro sistema applicativo. Tale impatto 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. Attualmente tutti i flussi di attività sono in fase di realizzazione ed è stata rilasciata la baseline in ambiente non produttivo a dicembre 2020. La fase di collaudo è prevista nel mese di aprile 2021. Si prevede il completo rilascio in esercizio del sistema a maggio 2021.

Le attività di migrazione dati sono in corso di progettazione ed hanno un termine pianificato per il mese di luglio 2021.

Mutato fabbisogno

Più in generale, lo stato emergenziale e la sua durata prolungata e possibilità di ripetersi nel tempo, ha costretto a immaginare ulteriori scenari rispetto quanto già analizzato sia funzionalmente sia tecnicamente. L'impatto derivante dalla gestione dell'attuale pandemia e, potenzialmente, per la gestione di eventuali situazioni emergenziali future, ha modificato quindi, in corso d'opera, il fabbisogno dell'Istituto con un impatto sia relativamente ai tempi sia ai costi del progetto ADS2020.

In relazione all'impatto sui tempi del progetto è facile intuire che i fattori sopra esposti siano stati, in misure diverse, tutti causa dei ritardi nel termine delle attività, gran parte delle quali situate sul percorso critico del progetto. Il ritardo complessivo del progetto non è, quindi, calcolabile solo tramite la semplice somma dei ritardi di ogni singola attività ma è frutto di una ripianificazione complessiva che coinvolge: le fasi del progetto, gli interventi infrastrutturali, gli interventi software aggiuntivi ed ha obbligato ad un riallineamento delle priorità di alcuni obiettivi, oltre a riconsiderare alcuni aspetti contrattuali delle forniture in corso.

Riguardo ai costi è bene sottolineare che l'impatto su questo fronte non richiede l'aumento dell'importo complessivo del finanziamento; il progetto è in grado di far fronte a tale esigenza rimodulando gli importi tra alcune linee di intervento. Tuttavia, l'impatto c'è ed è dovuto

principalmente a due effetti: modifiche aggiuntive in corso d'opera e divario funzionale tra quanto realizzato e quanto necessario post COVID-19.

Come noto, il costo della modifica in corso d'opera, a seguito di malfunzionamenti (*bugs*) o aggiunta di nuove funzioni, aumenta man mano che il software si muove attraverso le fasi principali dello sviluppo.

Le modifiche emerse a seguito dell'emergenza COVID-19 sono avvenute, in larga misura, nella fase di verifica del software a seguito dei primi rilasci in ambiente di integrazione, ovvero nella fase di test di accettazione da parte degli utenti (Acceptance Testing), quindi, con un costo abbastanza elevato per la loro attuazione. Anche in questo caso, la corretta gestione del rischio del progetto ha permesso di intercettare le difformità in una fase antecedente al rilascio in esercizio del nuovo sistema, limitando comunque gli impatti economici connessi. In ultimo, ma non meno importante, il ritardo con cui il nuovo sistema sarà disponibile agli utenti costringerà l'Avvocatura a tenere in esercizio, per un periodo maggiore rispetto al pianificato, l'attuale sistema NSI con il conseguente impegno economico e contrattuale aggiuntivo per la manutenzione hardware e software oltre al presidio di help desk di secondo livello.

A seguito di una recente analisi sui tempi e costi del progetto ADS2020, eseguita di concerto con tutti i fornitori del progetto ADS2020 e l'ausilio della SOGEI, è emerso che la nuova data di fine attività è pianificabile nell'ultimo trimestre del 2021.

Considerando infatti che, sempre per far fronte all'immediatezza delle richieste per lo smartworking, l'Avvocatura ha già utilizzato risorse economiche proprie per l'acquisto delle soluzioni in mobilità previste dal progetto ADS2020, si sono di conseguenza liberate somme di pari importo sulla linea di intervento PON relativa all'acquisto dell'hardware che sono state dirottate per lo sviluppo del software.

Considerando quanto detto in precedenza, si è ritenuto necessario procrastinare la data di ultimazione del progetto ADS2020 fino a fine dicembre 2021 e procedere con le conseguenti estensioni temporali non onerose dei contratti SGI e SPC, già stipulati e recanti in origine data di fine contratto dicembre 2020.

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.

3.4. Gli obiettivi dell'attività amministrativa per il triennio 2021-2023

Secondo le Linee guida per il Piano della *Performance* (n. 1, giugno 2017) ogni Amministrazione decide “quali e quanti obiettivi prevedere nel proprio Piano sulla base della specificità della propria situazione e del diverso grado di maturità dei rispettivi sistemi di *performance management*”.

Gli obiettivi specifici individuati nel Piano, tenuto conto della peculiarità dell'Istituto, sono legati al funzionamento dell'amministrazione (gestione delle risorse umane, gestione contabile e approvvigionamenti, etc.).

Essi attengono ad attività indispensabili per assicurare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa e il perseguimento del mandato istituzionale; la loro dimensione è estesa, essendo il Piano – in assenza di un sistema di controllo di gestione – lo strumento di verifica dell'andamento delle attività.

Le linee strategiche dell'azione amministrativa dell'Avvocatura dello Stato per il triennio 2021-2023 afferiscono principalmente ai seguenti ambiti:

- gestione delle risorse umane,
- azioni positive del Piano Triennale,
- razionalizzazione della spesa pubblica,
- modernizzazione.

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.

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 pertanto 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 nell'ambito delle previsioni del Piano delle Azioni Positive 2021-2023 contenuto nel presente Piano e il terzo, come già illustrato, appartiene alla linea strategica della spending review, linea strategica

dell'azione amministrativa dell'Avvocatura dello Stato da perseguire per il triennio 2021-2023.

Nella [Tavola 2](#), che segue, per ciascuno degli indicatori sono riportati i valori di consuntivo raggiunti nell'anno 2020 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.

5. 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 dal 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.

6. La programmazione annuale (obiettivi operativi 2021)

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 che non sono direttamente riconducibili al livello triennale della programmazione, in quanto – come in precedenza precisato – il Piano dell'Avvocatura dello Stato è concepito con minore selettività degli obiettivi, onde comprendere il maggior numero di attività e di

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 2021.

Per quanto attiene alla **gestione delle risorse umane**, gli obiettivi riguardano il reclutamento, lo sviluppo professionale e il miglioramento delle prestazioni, la conciliazione vita privata-vita professionale, la formazione.

Negli anni 2021-2023 dovranno proseguire gli sforzi profusi sul fronte del reclutamento, in quanto dovranno effettuarsi non solo le procedure già programmate per il turn over, ma anche quelle per ricoprire gli incrementi di dotazione organica, in forza delle indicazioni e delle risorse assegnate dalle leggi di Bilancio 2019 e 2020 e dal decreto-legge n. 183/2020, convertito in legge n. 21/2021.

Parallelamente occorrerà investire nello sviluppo professionale, sia attraverso procedure di avanzamento economico, sia attraverso l'adesione a offerte formative proposte per i dipendenti pubblici (quali, ad esempio, le offerte della Scuola Nazionale dell'Amministrazione e dell'Inps, nell'ambito del progetto "Valore PA") e/o finalizzate alla più celere integrazione possibile del personale neo assunto nel ciclo lavorativo istituzionale, 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 sempre migliore organizzazione per il proseguimento del "lavoro agile" come previsto dal P.O.L.A.

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; gli obiettivi operativi relativi alle tematiche anzidette sono enunciati nel piano delle azioni positive dell'Avvocatura dello Stato e resi esecutivi e monitorabili attraverso il Piano della *performance*.

Per quanto attiene alla **razionalizzazione della spesa pubblica**, gli obiettivi vedono l'Istituto impegnato nel contenimento delle spese attraverso l'utilizzo del mercato elettronico, il programma biennale degli acquisti, il monitoraggio costante dei fabbisogni relativi ai vari capitoli di bilancio, il risparmio per le locazioni passive.

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 Avvocatura 2020 sopra descritto ([paragrafo 3.3.](#)). Tale progetto proseguirà nel 2021 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.

Contestualmente all'investimento sul capitale umano, di cui si è parlato, e su quello relativo alle infrastrutture tecnologiche, in attuazione del progetto Avvocatura 2020, perseguendo le finalità del P.O.L.A., dovranno essere rivisitati gli assetti organizzativi e si dovrà tendere ad un miglioramento delle procedure lavorative, utilizzando le potenzialità dei sistemi informativi.

Per gli obiettivi di **prevenzione della corruzione e di trasparenza** si riportano le seguenti indicazioni strategiche, offerte dall'Avvocato Generale con la direttiva precedentemente citata:

"L'Avvocatura dovrà estendere ulteriormente il livello di trasparenza dell'organizzazione e delle sue funzioni e consolidare le misure organizzative avviate, anche con l'ausilio di tecnologie informatiche, per assicurare accountability, tempestività di pubblicazione delle informazioni, e 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.

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

L'elenco obiettivi degli 2021-2023 e degli obiettivi annuali 2021 è riportato nella [Tavola 1](#).

La Tavola 3. contiene la rappresentazione dettagliata degli obiettivi operativi da perseguire nel triennio, le strutture interessate e i correlati target e indicatori, connessi in parte al *Piano triennale delle azioni positive* adottato dall'Avvocato Generale congiuntamente al *Piano della performance* e al *P.O.L.A.*

7. 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*”²:

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

8. La valutazione partecipativa nell'Avvocatura dello Stato

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

TAVOLA 1. Elenco obiettivi 2021-2023 e obiettivi annuali 2021

Obiettivi triennali 2021-2023	
Obiettivo triennale n. 1	Gestione delle risorse umane Programmare procedure di reclutamento, aperte all'esterno, finalizzate al ricambio generazionale e alla rotazione negli incarichi e nelle funzioni.
Obiettivo triennale n. 2	Gestione delle risorse umane – Pari opportunità Diffondere, attraverso la formazione, il modello culturale improntato alla promozione delle pari opportunità e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Favorire la partecipazione del personale amministrativo a percorsi di formazione e di aggiornamento professionale al fine di accrescere il benessere organizzativo e di elevare la qualità dell'assistenza al personale togato. Reperire maggiori risorse finanziarie da destinare alla formazione, specificamente del personale togato, assicurando la tempestiva pubblicizzazione delle iniziative formative.
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.
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.
Obiettivo triennale n. 5	Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni Abitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet" che consente di visualizzare i dati riferiti agli affari legali di propria competenza.
Obiettivi annuali 2021 di miglioramento organizzativo e relativi a misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza	
A	Gestione delle risorse umane – Pari opportunità
A.1.	Promuovere lo sviluppo professionale del personale e la valorizzazione delle competenze attraverso l'applicazione degli opportuni istituti contrattuali. Sviluppi economici.
A.2.	Approntare soluzioni organizzative che, nel garantire l'efficienza delle prestazioni e il benessere organizzativo, consentano la fruizione degli istituti di conciliazione vita privata-vita lavorativa. Adeguamento alle nuove misure organizzative del POLA.
A.3.	Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche. Attuazione e monitoraggio della Direttiva n. 2/2019. Format 1.
AA	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione delle risorse umane
AA.1.	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area di gestione del personale. Dipendenti in lavoro agile e in part-time.

AA.2.	Dotazione organica (Conto annuale del personale e costi del personale a tempo indeterminato). Azioni di trasparenza
AA.3.	Tassi di assenza del personale distinti per uffici di livello dirigenziale pubblicati in Amministrazione Trasparente. Azione di trasparenza
AA.4.	Contratti integrativi stipulati. Azione di trasparenza
AA.5.	Bandi di concorso ed elenco dei bandi in corso. Azione di trasparenza
AA.6.	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area Affari generali. Contenzioso e azioni di rivalsa.
B	Razionalizzazione della spesa pubblica
B.1.1.	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.
B.1.2.	Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia. Aggiornamento e pubblicazione del programma biennale di forniture e servizi.
B.2.	Razionale utilizzazione degli spazi degli uffici e degli archivi e perseguimento di obiettivi di riduzione degli spazi occupati e della spesa per locazione passiva.
C	Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni
C.1.	Supporto al Progetto "Avvocatura dello Stato 2020".
CC	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area dei servizi di gestione dei flussi documentali (gestione dei documenti legali)
CC.1.	Scansione dei documenti cartacei anche in caso di invio a mano o postale.
D	Efficienza gestionale
D.1.	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. Abbreviare i tempi di lavorazione dei documenti legali da parte dell'Ufficio V Archivio e Impianti dell'Avvocatura Generale dello Stato utilizzando le potenzialità dei sistemi informativi e le funzionalità del fascicolo informatico. Valutare e incrementare l'efficienza produttiva dell'Ufficio nel corso del 2021.
D.2.	Contenimento e omogeneizzazione dei tempi di corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo
F	Prevenzione della corruzione e trasparenza
F.1.	Adeguamento organizzativo alle disposizioni sull'accesso civico generalizzato (di cui alla Circolare n. 4/2018 del Segretario Generale)
F.2.	Pubblicazione dei dati relativi alla valutazione della <i>performance</i> e alla distribuzione dei premi al personale.
F.3.	Pubblicazione della documentazione concernente controlli e rilievi sull'Amministrazione.
G	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area affidamenti e contratti pubblici
G.1.	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area affidamento di lavori, servizi e forniture/contratti pubblici.

	Svolgimento delle verifiche in ordine ai motivi di esclusione ex art. 80 d.lgs. n. 50/2016.
G.2.	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area affidamento di lavori, servizi e forniture/contratti pubblici. Accertamento dei requisiti di moralità e di assenza di conflitti di interesse del Responsabile del procedimento e/o RUP nelle procedure di appalto di valore superiore a 5 mila euro.
G.3.	Trasparenza dell'attività contrattuale. Pubblicazione delle informazioni relative alle procedure per l'affidamento e l'esecuzione di opere e lavori pubblici, servizi e forniture. Azioni di trasparenza
H	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area della Liquidazione e recupero onorari
H.1.	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari. Riduzione dei rischi nel processo Recupero spese liquidate in sentenza.
H.2.	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari. Riduzione dei rischi nel processo Gestione fondi spese enti ammessi al patrocinio autorizzato.

TAVOLA 2. INDICATORI COMUNI – VALORI RILEVATI A CONSUNTIVO 2020 E VALORI PREVISTI PER IL TRIENNIO 2021-2023

n.	indicatore	formula di calcolo	Consuntivo 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
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 (€)	3.516,46			
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	77,11% (il dato riguarda il ricorso al lavoro agile nel periodo emergenziale)	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	11%	20%	25%	30%
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	colloquio non previsto dal S.M.V.P.			
1.5	Tasso di mobilità interna del personale non dirigenziale	N. di dipendenti che hanno cambiato unità organizzativa / N. totale di personale non dirigenziale in servizio	3,43%			
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	88,78%	80%	80,10%	80,20%
2.2	Spesa per energia elettrica al metro quadro	Costo per energia elettrica / N. di metri quadri disponibili	€ 5,43 al mq	-2%	- 1.5%	- 1%
2.3	tempestività dei pagamenti	Indice tempestività dei pagamenti	6,256520929			
Area della gestione delle risorse informatiche e della digitalizzazione						

n.	indicatore	formula di calcolo	Consuntivo 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
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	Il servizio non è presente	Studio di fattibilità applicativo	Eventuale esperimento di attivazione	Eventuale attivazione definitiva
3.2	Percentuale di servizi full digital	N. di servizi che siano interamente online, integrati e full digital / N. di servizi erogati	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
3.3	Percentuale di servizi a pagamento tramite PagoPa	N. di servizi a pagamento che consentono uso PagoPA / N. di servizi a pagamento	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
3.4	Percentuale di comunicazioni tramite domicili digitali	N. di comunicazioni elettroniche inviate ad imprese e PPAA tramite domicili digitali / N. di comunicazioni inviate a imprese e PPAA	96,82%	97%	97%	97%
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	1.019,3561	+ 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.	99,70%	99,70%	99,70%	99,70%

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 - SCHEDE OBIETTIVO

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	Programmare procedure di reclutamento, aperte all'esterno, finalizzate al ricambio generazionale e alla rotazione negli incarichi e nelle funzioni.	Utilizzare il turn over e le risorse straordinarie assegnate dal D.M. 24.4.2018 e dalle leggi del bilancio 2019 (L. 145/2018) e bilancio 2020 (L. 160/2019) per assunzioni a tempo indeterminato. Attuare le assunzioni programmate per l'anno 2021 dal Piano triennale dei fabbisogni dell'Avvocatura dello Stato.	Definizione dei fabbisogni e delle strategie assunzionali per il triennio 2021-2023 avviando le necessarie procedure di reclutamento. Aggiornamento del Piano Triennale dei fabbisogni di personale (PTFP).	1) Indicatore di realizzazione fisica/finanziaria: Utilizzo delle risorse disponibili per il reclutamento per gli anni 2021, 2022 e 2023 in coerenza con quanto definito nel PTFP (Fonte: Atti amministrativi interni). 2) Indicatore di realizzazione fisica: Numero delle unità di personale reclutate rispetto alle previsioni (Fonte: Atti amministrativi interni).	100% Il Piano Triennale dei fabbisogni di personale, adottato con D.A.G. 30 luglio 2018, è stato aggiornato con DAG n. 161 del 2020. Tutte le necessarie procedure di reclutamento sono state avviate.	1) 90% per ciascun anno nel triennio 2) 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 P.T.A.P. 2021-2023	Diffondere, attraverso la formazione, il modello culturale improntato alla promozione delle pari opportunità e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Favorire la partecipazione del personale amministrativo a percorsi di formazione e di aggiornamento professionale al fine di accrescere il benessere organizzativo e di elevare la qualità dell'assistenza al personale togato. Reperire maggiori risorse finanziarie da destinare alla formazione, specificamente del personale togato, assicurando la tempestiva pubblicazione delle iniziative formative.	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 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. Ove dovessero presentarsi nuovamente le condizioni per la formazione in presenza, al fine di consentire la partecipazione a corsi fuori sede, destinazione alle trasferte per la formazione di una quota del budget per missioni, del 25% al personale togato e del 5% al personale amministrativo delle Avvocature Distrettuali	Partecipazione del personale togato che ne faccia richiesta a corsi di formazione dedicati. Partecipazione del personale amministrativo a percorsi di formazione dedicati.	1) Indicatore di realizzazione fisica: - percentuale di personale togato e amministrativo formato sui totali del personale togato e amministrativo (Fonte: processo di misurazione e valutazione della performance); - 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); 2) Indicatore di realizzazione finanziaria: - Percentuale di utilizzo del budget per trasferte per la partecipazione ad iniziative formative fuori sede (Fonte: processo di misurazione e valutazione della performance)	1) 7 % medio annuo 2) 6,75%	1) 7,5% annuo - 30% nel triennio; 1% - 3% nel triennio 2) 7%	Segretario Generale Avvocati Distrettuali	Ufficio II Organizzazione e Metodo Ufficio Trattamento economico e di quiescenza personale amm.vo 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 2021-2023, 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 (loro 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 2021-2023).	Rilevata la percentuale dell'88,78 % della spesa per gli acquisti effettuati in CONSIP/MePA nel 2020.	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% nel 2021; 80,10% nel 2022; 80,20% nel 2023.	Segretario Generale Avvocati Distrettuali	Ufficio III Ragioneria per la raccolta dei dati Ufficio Contratti dell'Avvocatura Generale Avvocature Distrettuali
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 2021-2023, 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 2021-2023).	98% di documenti digitali rispetto al totale di documenti in ingresso; 98% di documenti digitali rispetto al totale dei documenti in uscita; 85% di notifiche telematiche rispetto al numero complessivo di notifiche.	1) 98% di media tra ingresso e uscita 2) Target note integrative al Bilancio: Percentuale delle notifiche telematiche rispetto al numero complessivo delle notifiche: 85% nel 2021, 85,10% nel 2022, 85,20% nel 2023.	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 2021-2023, 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 2020 è stato possibile visualizzare da parte delle amministrazioni accreditate il 95% degli affari legali	95% (Target note integrative al Bilancio: 95% nel 2021; 95,10% nel 2022; 95,20% nel 2023)	Segretario Generale Responsabile sistemi informativi	Ufficio X CED
A.1.	Gestione delle risorse umane P.T.A.P. 2021-2023	Promuovere lo sviluppo professionale del personale e la valorizzazione delle competenze attraverso l'applicazione degli opportuni istituti contrattuali.	Attuare le procedure per gli avanzamenti di fascia economica all'esito dell'iter di certificazione del relativo CCNI.	Approvazione graduatorie entro il 2021.	Indicatore di realizzazione fisica: Sviluppi economici attribuiti nel 2021 in applicazione del CCNI (Fonte: Atti amministrativi interni)	100% (sviluppi economici attribuiti nel 2020 in applicazione del CCNI)	100%	Segretario Generale	Ufficio I AA.GG. e Personale Ufficio Trattamento economico personale amm.vo Ufficio II Organizzazione e Metodo
A.2.	Gestione delle risorse umane P.T.A.P. 2021-2023	Approntare soluzioni organizzative che, nel garantire il benessere organizzativo, consentano la fruizione degli istituti di conciliazione vita privata-vita lavorativa.	Adeguamento alle nuove misure organizzative previste dal POLA per il passaggio dalla modalità di Lavoro Agile della fase emergenziale a quella ordinaria.	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).	n.d.	1) 100% 2) 100%	Segretario Generale	Ufficio I AA.GG. e Personale

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 - SCHEDE OBIETTIVO

Cod.	Area	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Valore di partenza	Target	Area dirigenziale preposta	Strutture coinvolte
A.3.	Gestione delle risorse umane - pari opportunità P.T.A.P. 2021-2023	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 2020.	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 2021 (Fonte: atti amministrativi interni)	Il Format 1 è stato compilato con le informazioni relative all'anno 2019 e, come previsto, trasmesso al CUG	Completa compilazione del Format entro il mese di febbraio 2021 e trasmissione al C.U.G. del Format compilato entro il 1° marzo 2021.	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 31/12/2021 (Fonte: processo di misurazione e valutazione della performance).	100% nel 2020	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
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	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	92%	100%	Segretario Generale Commissione esaminatrice concorso	Ufficio I AA.GG. e Personale
AA.6.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione delle risorse umane	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area Affari generali	Riduzione dei rischi nella trattazione delle azioni di rivalsa verso dipendenti o terzi e delle azioni contro l'Avvocatura in veste di amministrazione anche in fase conciliativa per le quali gli uffici redigono, su richiesta dell'avvocato incaricato, relazione sui fatti.	Relazione annuale al Segretario Generale sull'attività svolta, in sede di monitoraggio performance.	Binario SI/NO	100%	100%	Segretario Generale	Ufficio I AA.GG. e Personale Ufficio II Organizzazione e Metodo Ufficio Trattamento economico e di quiescenza Avvocati e Procuratori Ufficio Trattamento economico e di quiescenza personale amministrativo Ufficio Contratti

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 - SCHEDE OBIETTIVO

Cod.	Area	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Valore di partenza	Target	Area dirigenziale preposta	Strutture coinvolte
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: SICOGÉ); 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: SICOGÉ)	100% per Ufficio III Avvocatura Generale; Valore medio per le Avvocature Distrettuali = da 92% a 100%	1) 100% 2) valore medio per le Avvocature Distrettuali = 95%	Segretario Generale Avvocati Distrettuali	Ufficio III Ragioneria dell'Avvocatura Generale Avvocature Distrettuali
B.1.2.	Razionalizzazione della spesa pubblica	Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia.	In attuazione dell'art. 21 del d.lgs. n. 50/2016 (nuovo Codice dei Contratti Pubblici) e del D.M. 16/1/2018, n. 14, aggiornamento e pubblicazione del programma biennale di forniture e servizi di importo unitario stimato pari o superiore a 40.000 euro.	Programma biennale 2022-2024. In caso di acquisizioni di importo superiore a 1 milione di euro, comunicazione entro il mese di ottobre 2021 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 2022-2023, gli uffici dell'Avvocatura Generale e le Avvocature Distrettuali inviano all'Ufficio Contratti le informazioni necessarie entro il 15 ottobre 2021, 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 2021 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 2022-2024.	Segretario Generale Avvocati Distrettuali	Ufficio Contratti Uffici Avvocatura Generale Avvocature Distrettuali
B.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.	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 31/12/2021 (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).	da 80% a 94%=valore medio 87% 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

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 - SCHEDE OBIETTIVO

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 Contratti Ufficio III Ragioneria Ufficio 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).	Valore medio : 70% Valore minimo: <40% Valore massimo: 99%	72% medio	Segretario Generale Avvocati Distrettuali	Ufficio V Archivio e Impianti Ufficio X CED per le rilevazioni Ufficio Avvocature Distrettuali
D.1.	Efficienza gestionale	Adottare soluzioni organizzative e gestionali finalizzate ad una maggiore efficienza e a fornire un supporto più efficiente ed avanzato al personale togato nonché una idonea assistenza alle amministrazioni patrocinate.	Abbreviare i tempi di lavorazione dei documenti legali da parte dell'Ufficio V Archivio e Impianti dell'Avvocatura Generale dello Stato utilizzando le potenzialità dei sistemi informativi e le funzionalità del fascicolo informatico. Valutare e incrementare l'efficienza produttiva dell'Ufficio nel corso del 2021.	Ulteriore graduale riduzione del <i>delta</i> tra il numero complessivo di documenti in ingresso ed il numero dei documenti in ingresso che vengono integrati (vale a dire per i quali risultano completate tutte le registrazioni previste).	Indicatore di realizzazione fisica: Percentuale di documenti in ingresso integrati rispetto al totale dei documenti in ingresso (Fonte: Sistema informativo interno).	2%	Riduzione del <i>delta</i> tra il numero complessivo dei documenti in ingresso e il numero di documenti in ingresso che vengono integrati dalla percentuale del 2% circa (calcolata come media dell'anno 2020) ad una percentuale non superiore al 1,5%.	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 ed 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. 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.

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 - SCHEDE OBIETTIVO

Cod.	Area	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Valore di partenza	Target	Area dirigenziale preposta	Strutture coinvolte
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).	99%	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
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.	Svolgimento delle verifiche in ordine ai motivi di esclusione ex art. 80 d.lgs. n. 50/2016 sulle dichiarazioni sostitutive rese dai concorrenti.	Verifiche sulle dichiarazioni sostitutive rese dagli operatori economici ai fini della valutazione del possesso dei requisiti di cui all'art. 80 da parte di tutti i soggetti indicati al comma 3 (e nella dichiarazione sostitutiva), nelle procedure di affidamento effettuate al di fuori del MePA art. 36, comma 6-ter, d.lgs. n. 50/2016)	Indicatore di realizzazione fisica: Numero di verifiche 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).	n.d.	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.	Al fine di garantire imparzialità e assenza di conflitti di interesse, nelle procedure di affidamento (escluse adesioni a convenzioni CONSIP/accordi quadro) di valore pari o superiore a 5 mila euro il Responsabile del procedimento e/o RUP indicato nella determina a contrarre o nell'atto con cui si indice la gara deve rilasciare dichiarazione di assenza di condanne, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del codice penale e di assenza di conflitti di interesse (come definiti negli artt. 6 e 7 del Codice di comportamento DPR 16 aprile 2013, n. 62) con riguardo alla specifica procedura e di tale dichiarazione deve essere dato atto nel provvedimento.	Accertamento dei requisiti di moralità e di assenza di conflitti di interesse del Responsabile del procedimento e/o RUP nelle procedure di appalto di valore superiore a 5 mila euro.	Indicatore di realizzazione fisica: Numero di procedure di affidamento di valore pari o superiore a 5 mila euro per le quali il Responsabile del procedimento e/o RUP ha rilasciato dichiarazione di assenza di motivi ostativi rispetto al numero di procedure di affidamento di valore pari o superiore a 5 mila euro dal 1/1 al 31/12/2021 (Fonte: processo di misurazione e valutazione della performance; profilo del committente).	valore medio 97%	100%	Segretario Generale Avvocati Distrettuali	Responsabile del procedimento e/o RUP delle procedure di affidamento dell'Avvocatura Generale e delle Avvocature Distrettuali Ufficio Contratti
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

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 - SCHEDE OBIETTIVO

Cod.	Area	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Prodotto	Indicatore	Valore di partenza	Target	Area dirigenziale preposta	Strutture coinvolte
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

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 - SCHEDA OBIETTIVO	
Obiettivo triennale n. 1	Gestione delle risorse umane
Obiettivo strategico	Programmare procedure di reclutamento, aperte all'esterno, finalizzate al ricambio generazionale e alla rotazione negli incarichi e nelle funzioni.
Obiettivo operativo	Utilizzare il turn over e le risorse straordinarie assegnate dal D.M. 24.4.2018 e dalle leggi del bilancio 2019 (L. 145/2018) e bilancio 2020 (L. 160/2019) per assunzioni a tempo indeterminato. Attuare le assunzioni programmate per l'anno 2021 dal Piano triennale dei fabbisogni dell'Avvocatura dello Stato.
Prodotto	Definizione dei fabbisogni e delle strategie assunzionali per il triennio 2021-2023 avviando le necessarie procedure di reclutamento. Aggiornamento del Piano Triennale dei fabbisogni di personale (PTFP).
Indicatore	1) Indicatore di realizzazione fisica/finanziaria: Utilizzo delle risorse disponibili per il reclutamento per gli anni 2021, 2022 e 2023 in coerenza con quanto definito nel PTFP (Fonte: Atti amministrativi interni). 2) Indicatore di realizzazione fisica: Numero delle unità di personale reclutate rispetto alle previsioni (Fonte: Atti amministrativi interni).
Valore di partenza	100% Il Piano Triennale dei fabbisogni di personale, stato adottato con D.A.G. 30 luglio 2018, è stato aggiornato con DAG n. 161 del 2020 . Tutte le necessarie procedure di reclutamento previste per il 2020 sono state avviate e tutte le risorse sono state utilizzate o impegnate.
Target	1) 90% per ciascun anno nel triennio 2) 90% per ciascun anno nel triennio
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale
Strutture coinvolte	Ufficio I AA.GG. e Personale Ufficio Trattamento economico personale amm.vo

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 PIANO TRIENNALE AZIONI POSITIVE 2021-2023 - SCHEDA OBIETTIVO	
Obiettivo triennale n. 2	Gestione delle risorse umane - Pari opportunità
Obiettivo strategico	<p>Diffondere, attraverso la formazione, il modello culturale improntato alla promozione delle pari opportunità e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.</p> <p>Favorire la partecipazione del personale amministrativo a percorsi di formazione e di aggiornamento professionale al fine di accrescere il benessere organizzativo e di elevare la qualità dell'assistenza al personale togato.</p> <p>Reperire maggiori risorse finanziarie da destinare alla formazione, specificamente del personale togato, assicurando la tempestiva pubblicizzazione delle iniziative formative.</p>
Obiettivo operativo	<p>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.</p> <p>Partecipazione 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.</p> <p>Promozione della partecipazione ad iniziative formative sulle tematiche delle pari opportunità e della conciliazione.</p> <p>Ove dovessero presentarsi nuovamente le condizioni per la formazione in presenza, al fine di consentire la partecipazione a corsi fuori sede, destinazione alle trasferte per la formazione di una quota del budget per missioni, del 25% al personale togato e del 5% al personale amministrativo delle Avvocature Distrettuali</p>
Prodotto	<p>Partecipazione del personale togato che ne faccia richiesta a corsi di formazione dedicati.</p> <p>Partecipazione del personale amministrativo a percorsi di formazione dedicati.</p>
Indicatore	<p>1) Indicatore di realizzazione fisica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - percentuale di personale togato e amministrativo formato sui totali del personale togato e amministrativo (Fonte: processo di misurazione e valutazione della performance); - 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); <p>2) Indicatore di realizzazione finanziaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percentuale di utilizzo del budget per trasferte per la partecipazione ad iniziative formative fuori sede (Fonte: processo di misurazione e valutazione della performance)
Valore di partenza	<p>1) 7 % medio annuo</p> <p>2) 6,75%</p>
Target	<p>1) 7,5% annuo - 30% nel triennio; 1% - 3% nel triennio</p> <p>2) 7%</p>
Area dirigenziale preposta	<p>Segretario Generale</p> <p>Avvocati Distrettuali</p>
Strutture coinvolte	<p>Ufficio II Organizzazione e Metodo</p> <p>Ufficio Trattamento economico e di quiescenza personale amm.vo</p> <p>Uffici AGS destinatari della formazione</p> <p>Avvocature Distrettuali</p>

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 - SCHEDA OBIETTIVO	
Obiettivo triennale n. 3	Razionalizzazione della spesa pubblica
Obiettivo strategico	Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia.
Obiettivo operativo	Utilizzo degli strumenti di acquisto messi a disposizione da CONSIP. (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2021-2023, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio).
Prodotto	Prevalenza di acquisti effettuati con ricorso a convenzioni-quadro o al MePA.
Indicatore	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 2021-2023).
Valore di partenza (valore minimo)	Rilevata la percentuale dell'88,78% della spesa per gli acquisti effettuati in CONSIP/MePA nel 2020.
Target	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% nel 2021; 80,10% nel 2022; 80,20% nel 2023
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale Avvocati Distrettuali
Strutture coinvolte	Ufficio III Ragioneria per la raccolta dei dati Ufficio Contratti dell'Avvocatura Generale Avvocature Distrettuali

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 - SCHEDA OBIETTIVO	
Obiettivo triennale n. 4	Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni
Obiettivo strategico	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.
Obiettivo operativo	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 2021-2023, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio).
Prodotto	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.
Indicatore	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 (escluse notifiche per l'esecuzione di sentenze dell'area della liquidazione degli onorari); (Fonte: Sistema informativo interno). (indicatori 1 e 2 ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio 2021-2023).
Valore di partenza	98% di documenti digitali rispetto al totale di documenti in ingresso; 98% di documenti digitali rispetto al totale dei documenti in uscita; 85% di notifiche telematiche rispetto al numero complessivo di notifiche.
Target	1) 98% di media tra ingresso e uscita 2) Target note integrative al Bilancio: Documenti digitali: 98,00% nel 2021, 98,10% nel 2022; 98,20% nel 2023. 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% nel 2021, 85,10 % nel 2022, 85,20% nel 2023.
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale Responsabile sistemi informativi Avvocati Distrettuali

Strutture coinvolte	Ufficio V Archivio e Impianti Ufficio VI Collaborazione professionale Ufficio VII Esterno e Agenda Ufficio X CED per le rilevazioni Avvocature Distrettuali
----------------------------	---

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 - SCHEDA OBIETTIVO	
Obiettivo triennale n. 5	Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni
Obiettivo strategico	Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet" che consente di visualizzare i dati riferiti agli affari legali di propria competenza.
Obiettivo operativo	Prosecuzione trattamento delle richieste di abilitazione delle amministrazioni all'accesso Extranet. (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2021-2023, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio).
Prodotto	Istruttoria della richiesta di abilitazione Extranet con valutazione della qualità dei dati presenti.
Indicatore	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).
Valore di partenza	Nel 2020 è stato possibile visualizzare da parte delle amministrazioni accreditate il 95 % degli affari legali
Target	95% (Target note integrative al Bilancio: 95% nel 2021; 95,10% nel 2022; 95,20% nel 2023)
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale Responsabile sistemi informativi
Strutture coinvolte	Ufficio X CED

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 PIANO TRIENNALE AZIONI POSITIVE 2021-2023 - SCHEDA OBIETTIVO	
A.1.	Gestione delle risorse umane - Pari opportunità
Obiettivo strategico	Promuovere lo sviluppo professionale del personale e la valorizzazione delle competenze attraverso l'applicazione degli opportuni istituti contrattuali.
Obiettivo operativo	Attuare le procedure per gli avanzamenti di fascia economica all'esito dell'iter di certificazione del relativo CCNI.
Prodotto	Approvazione graduatorie entro il 2021.
Indicatore	Indicatore di realizzazione fisica: Sviluppi economici attribuiti nel 2021 in applicazione del CCNI (Fonte: Atti amministrativi interni)
Valore di partenza	100% (Sviluppi economici attribuiti nel 2020 in applicazione del CCNI)
Target	100%
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale
Strutture coinvolte	Ufficio I AA.GG. e Personale Ufficio Trattamento economico personale amm.vo Ufficio II Organizzazione e Metodo

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 PIANO TRIENNALE AZIONI POSITIVE 2021-2023 - SCHEDA OBIETTIVO	
A.2.	Gestione delle risorse umane - Pari opportunità
Obiettivo strategico	Approntare soluzioni organizzative che, nel garantire l'efficienza delle prestazioni e il benessere organizzativo, consentano la fruizione degli istituti di conciliazione vita privata-vita lavorativa.
Obiettivo operativo	Adeguamento alle nuove misure organizzative previste dal POLA per il passaggio dalla modalità di Lavoro Agile della fase emergenziale a quella ordinaria.
Prodotto	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
Indicatore	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).
Valore di partenza	n.d.
Target	1) 100% 2) 100%
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale
Strutture coinvolte	Ufficio I AA.GG. e Personale

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 PIANO TRIENNALE AZIONI POSITIVE 2021-2023 - SCHEDA OBIETTIVO	
A.3.	Gestione delle risorse umane - Pari opportunità
Obiettivo strategico	Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche. Attuazione e monitoraggio della Direttiva n. 2/2019.
Obiettivo operativo	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.
Prodotto	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 2020.
Indicatore	Indicatore di risultato: 1) raccolta delle informazioni richieste dal Format; 2) compilazione e trasmissione al C.U.G. (Fonte: atti amministrativi interni).
Valore di partenza	Il Format n. 1 è stato compilato con le informazioni relative all'anno 2019 e, come previsto, trasmesso al CUG
Target	Completa compilazione del Format entro il mese di febbraio 2021 e trasmissione al C.U.G. del Format compilato entro il 1° marzo 2021
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale
Strutture coinvolte	Ufficio I Affari Generali e Personale

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 - SCHEDE OBIETTIVO	
AA.1.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione delle risorse umane
Obiettivo strategico	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area di gestione del personale
Obiettivo operativo	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.
Prodotto	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	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 31/12/2021 (Fonte: processo di misurazione e valutazione della performance).
Valore di partenza	100% nel 2020
Target	100%
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale
Strutture coinvolte	Ufficio I AA.GG. e Personale

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023- SCHEDA OBIETTIVO	
AA.2.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione delle risorse umane Azioni di trasparenza
Obiettivo strategico	Dotazione organica (Conto annuale del personale e costi del personale a tempo indeterminato)
Obiettivo operativo	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.
Prodotto	Pubblicazione e aggiornamento dei dati sul costo del personale.
Indicatore	Binario SI/NO
Valore di partenza	100%
Target	Pubblicazione entro 20 giorni dalla validazione del conto annuale.
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale
Strutture coinvolte	Ufficio I AA.GG. e Personale Ufficio Trattamento economico personale amministrativo Ufficio Trattamento economico personale togato

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 - SCHEDA OBIETTIVO	
AA.3.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione delle risorse umane Azione di trasparenza
Obiettivo strategico	Tassi di assenza del personale distinti per uffici di livello dirigenziale pubblicati in Amministrazione Trasparente.
Obiettivo operativo	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
Prodotto	Pubblicazione trimestrale in Amministrazione Trasparente dei tassi di assenza - presenza del personale amministrativo
Indicatore	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.
Valore di partenza	100%
Target	Rispetto delle scadenze previste dal PTPCT
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale Avvocati Distrettuali
Strutture coinvolte	Ufficio I AA.GG. e Personale Avvocature Distrettuali

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 - SCHEDA OBIETTIVO	
AA.4.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione delle risorse umane Azione di trasparenza
Obiettivo strategico	Contratti integrativi stipulati.
Obiettivo operativo	Pubblicazione nella Banca dati ARAN-CNEL dei contratti integrativi decentrati stipulati, con la Relazione tecnico-finanziaria ed illustrativa, certificati dall'Ufficio Centrale del Bilancio.
Prodotto	Pubblicazione e aggiornamento della documentazione relativa ai contratti integrativi decentrati stipulati.
Indicatore	Binario SI/NO
Valore di partenza	100%
Target	Pubblicazione entro 5 giorni dalla comunicazione del visto da parte dell'UCB.
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale Avvocati Distrettuali
Strutture coinvolte	Ufficio II Organizzazione e Metodo Avvocature Distrettuali

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 - SCHEDA OBIETTIVO	
AA.5.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione delle risorse umane Azione di trasparenza
Obiettivo strategico	Bandi di concorso ed elenco dei bandi in corso.
Obiettivo operativo	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.
Prodotto	Aggiornamento delle pubblicazioni.
Indicatore	Binario SI/NO
Valore di partenza	92%
Target	100%
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale Commissione esaminatrice concorso
Strutture coinvolte	Ufficio I AA.GG. e Personale

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023- SCHEDA OBIETTIVO	
AA.6.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione delle risorse umane
Obiettivo strategico	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area Affari generali
Obiettivo operativo	Riduzione dei rischi nella trattazione delle azioni di rivalsa verso dipendenti o terzi e delle azioni contro l'Avvocatura in veste di amministrazione anche in fase conciliativa per le quali gli uffici redigono, su richiesta dell'avvocato incaricato, relazione sui fatti.
Prodotto	Relazione annuale al Segretario Generale sull'attività svolta, in sede di monitoraggio performance.
Indicatore	Binario SI/NO
Valore di partenza	100%
Target	100%
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale
Strutture coinvolte	Ufficio I AA.GG. e Personale Ufficio II Organizzazione e Metodo Ufficio Trattamento economico e di quiescenza Avvocati e Procuratori Ufficio Trattamento economico e di quiescenza personale amministrativo Ufficio Contratti

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 - SCHEDA OBIETTIVO	
B.1.1.	Razionalizzazione della spesa pubblica
Obiettivo strategico	Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia.
Obiettivo operativo	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)
Prodotto	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.
Indicatore	1) Indicatore di risultato: Binario Sì/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)
Valore di partenza (valore minimo)	99% per Ufficio III Avvocatura Generale; Valore medio per le Avvocature Distrettuali = da 92% a 99%
Target per Ufficio III Ragioneria	1) 100%
Target per Avvocature distrettuali	2) Valore medio per le Avvocature Distrettuali = 95%
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale Avvocati Distrettuali
Strutture coinvolte	Ufficio III Ragioneria Avvocatura Generale Avvocature Distrettuali

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 - SCHEDA OBIETTIVO	
B.1.2.	Razionalizzazione della spesa pubblica
Obiettivo strategico	Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia.
Obiettivo operativo	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.
Prodotto	Programma biennale 2022-2024. In caso di acquisizioni di importo superiore a 1 milione di euro, comunicazione entro il mese di ottobre 2021 al Tavolo tecnico di cui all'art. 21, 6° comma.
Indicatore	Indicatore di realizzazione fisica: Aggiornamento del programma adottato e pubblicato (Fonte: Atti amministrativi interni).
Valore di partenza	100%
Target	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 2022-2023, gli uffici dell'Avvocatura Generale e le Avvocature Distrettuali inviano all'Ufficio Contratti le informazioni necessarie entro il 15 ottobre 2021, 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 2021 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 2022-2024.
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale Avvocati Distrettuali
Strutture coinvolte	Ufficio Contratti Uffici Avvocatura Generale Avvocature Distrettuali

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 - SCHEDA OBIETTIVO	
B.2.	Razionalizzazione della spesa pubblica
Obiettivo strategico	Razionale utilizzazione degli spazi degli uffici e degli archivi e perseguimento di obiettivi di riduzione degli spazi occupati e della spesa per locazione passiva.
Obiettivo operativo	Monitorare costantemente gli spazi occupati dagli uffici e dagli archivi, valutandone la possibile riduzione nel rispetto delle norme e delle indicazioni del Demanio. Ridurre al minimo i tempi di permanenza del materiale cartaceo operando <u>entro il 31 dicembre di ogni anno lo scarto di atti di archivio</u> . Eliminazione dei beni dichiarati fuori uso.
Prodotto	Riduzione degli spazi occupati o migliore e più razionale utilizzazione degli stessi.
Indicatore	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 31/12/2021 (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).
Valore di partenza (valore minimo)	da 80% a 85% = valore medio 82,5% 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.
Target	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
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale Avvocati Distrettuali Presidenti Commissioni di Scarto
Strutture coinvolte	Ufficio III Ragioneria Ufficio IV Economato Uffici AGS che detengono archivi Avvocature Distrettuali

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 - SCHEDA OBIETTIVO	
C.1.	Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni
Obiettivo strategico	Supporto al Progetto "Avvocatura dello Stato 2020".
Obiettivo operativo	<p>L'avanzamento del Progetto "Avvocatura dello Stato 2020" richiede l'apporto di unità organizzative dell'Avvocatura Generale dello Stato, come di seguito precisato:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Ufficio Contratti</u>: 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. - <u>Ufficio III Ragioneria</u>: 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. - <u>Ufficio X CED</u>: 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.
Prodotto	Attività di supporto al Progetto "Avvocatura dello Stato 2020"
Indicatore	Indicatore di risultato: avanzamento delle attività del progetto rimesse agli uffici (Fonte: processo di misurazione e valutazione della performance; Sistema Informativo DELFI)
Valore di partenza	100% Espletate tutte le attività di supporto al Progetto "Avvocatura 2020" in linea con la tempistica del cronoprogramma del progetto
Target	100% di realizzazione delle attività in linea con la tempistica del cronoprogramma del progetto
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale Responsabile della transizione digitale
Strutture coinvolte	Ufficio Contratti Ufficio III Ragioneria Ufficio X CED

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 - SCHEDA OBIETTIVO	
CC.1.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area dei servizi di gestione dei flussi documentali (gestione documenti legali)
Obiettivo strategico	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area Supporto all'attività professionale
Obiettivo operativo	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>
Prodotto	Utilizzo della funzione di protocollo con immagine anche in caso di invio a mano, posta o corriere.
Indicatore	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).
Valore di partenza	Valore medio: 70% Valore minimo: <40%% Valore massimo: 99%
Target	72% medio
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale Avvocati Distrettuali
Strutture coinvolte	Ufficio V Archivio e Impianti Ufficio X CED per le rilevazioni Avvocature Distrettuali

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 - SCHEDA OBIETTIVO	
D.1.	Efficienza gestionale
Obiettivo strategico	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.
Obiettivo operativo	Abbreviare i tempi di lavorazione dei documenti legali da parte dell'Ufficio V Archivio e Impianti dell'Avvocatura Generale dello Stato utilizzando le potenzialità dei sistemi informativi e le funzionalità del fascicolo informatico. Valutare e incrementare l'efficienza produttiva dell'Ufficio nel corso del 2021.
Prodotto	Ulteriore graduale riduzione del <i>delta</i> tra il numero complessivo di documenti in ingresso ed il numero dei documenti in ingresso che vengono integrati (vale a dire per i quali risultano completate tutte le registrazioni previste).
Indicatore	Indicatore di realizzazione fisica: Percentuale di documenti in ingresso integrati rispetto al totale dei documenti in ingresso (Fonte: Sistema informativo interno).
Valore di partenza	2%
Target	Riduzione del <i>delta</i> tra il numero complessivo dei documenti in ingresso e il numero di documenti in ingresso che vengono integrati dalla percentuale del 2% ad una percentuale non superiore al 1,5%.
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale
Strutture coinvolte	Ufficio V Archivio e Impianti Ufficio X CED per le rilevazioni

PIANO DELLA PERFORMANCE 2020-20212 - SCHEDA OBIETTIVO	
D.2.	Efficienza gestionale
Obiettivo strategico	Contenimento e omogeneizzazione dei tempi di corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo
Obiettivo operativo	<p>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.</p> <p>Completo e corretto invio della documentazione quadrimestrale all'Ufficio Trattamento Economico e quiescenza Avvocati e Procuratori dello Stato da parte delle Avvocature Distrettuali.</p> <p>Contenimento dello scarto temporale nella corresponsione degli onorari tra sedi e categorie di personale.</p>
Prodotto	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	<p>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;</p> <p>2) tempestiva richiesta della competenza e/o della cassa alla Ragioneria Generale dello Stato;</p> <p>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).</p>
Valore di partenza	Rilevato entro i 30 giorni lo scarto temporale nel pagamento dei quadrimestri tra il personale togato e non, appartenente alle varie sedi.
Target	<p>1) entro 60 giorni dalla fine di ogni quadrimestre;</p> <p>2) non oltre 150 giorni dalla chiusura di ciascun quadrimestre;</p> <p>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.</p>
Area dirigenziale preposta	<p>Segretario Generale</p> <p>Avvocati Distrettuali</p>

Strutture coinvolte	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.
----------------------------	---

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 - SCHEDA OBIETTIVO	
F.1.	Prevenzione della corruzione e trasparenza
Obiettivo strategico	Adeguamento organizzativo alle disposizioni sull'accesso civico generalizzato (di cui alla Circolare n. 4/2018 del Segretario Generale)
Obiettivo operativo	Monitoraggio della gestione delle richieste di accesso civico
Prodotto	Istanze di accesso civico generalizzato evase entro i termini di legge.
Indicatore	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).
Valore di partenza	99%
Target	100%
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale Avvocati Distrettuali
Strutture coinvolte	URP Avvocatura Generale Uffici AGS Avvocature Distrettuali

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 - SCHEDA OBIETTIVO	
F.2.	Prevenzione della corruzione e trasparenza Azioni di trasparenza
Obiettivo strategico	Pubblicazione dei dati relativi alla valutazione della performance e alla distribuzione dei premi al personale.
Obiettivo operativo	Raccolta e pubblicazione dei dati relativi alla valutazione della performance e alla distribuzione dei premi al personale.
Prodotto	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.
Indicatore	Binario SI/NO
Valore di partenza	100%
Target	100%
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale Avvocati Distrettuali
Strutture coinvolte	Ufficio Trattamento economico personale amm.vo Ufficio II Organizzazione e Metodo Avvocature Distrettuali

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 - SCHEDA OBIETTIVO	
F.3.	Prevenzione della corruzione e trasparenza Azioni di trasparenza
Obiettivo strategico	Pubblicazione della documentazione concernente controlli e rilievi sull'Amministrazione.
Obiettivo operativo	Acquisizione, ai fini della pubblicazione, delle Relazioni degli organi di revisione amministrativa e contabile e di rilievi della Corte dei Conti.
Prodotto	Ricognizione dei documenti da pubblicare e tempestiva pubblicazione.
Indicatore	Binario SI/NO
Valore di partenza	100%
Target	Verifica semestrale eventuali rilievi da pubblicare
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale Avvocati Distrettuali
Strutture coinvolte	Ufficio I AA.GG. e Personale Ufficio II Organizzazione e Metodo Ufficio III Ragioneria Avvocature Distrettuali

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023- SCHEDA OBIETTIVO	
G.1.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area affidamenti e contratti pubblici
Obiettivo strategico	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area affidamento di lavori, servizi e forniture/contratti pubblici.
Obiettivo operativo	Svolgimento delle verifiche in ordine ai motivi di esclusione ex art. 80 d.lgs. n. 50/2016 sulle dichiarazioni sostitutive rese dai concorrenti.
Prodotto	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.
Indicatore	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 di partenza	n.d.
Target	100%
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale Avvocati Distrettuali
Strutture coinvolte	Ufficio Contratti Avvocature Distrettuali

PIANO DELLA PERFORMANCE 2020-2023 - SCHEDA OBIETTIVO	
G.2.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area affidamenti e contratti pubblici
Obiettivo strategico	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area affidamento di lavori, servizi e forniture/contratti pubblici.
Obiettivo operativo	Al fine di garantire imparzialità e assenza di conflitti di interesse, nelle procedure di affidamento (escluse adesioni a convenzioni CONSIP/accordi quadro) di valore pari o superiore a 5 mila euro il Responsabile del procedimento e/o RUP indicato nella determina a contrarre o nell'atto con cui si indice la gara deve rilasciare dichiarazione di assenza di condanne, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del codice penale e di assenza di conflitti di interesse (come definiti negli artt. 6 e 7 del Codice di comportamento DPR 16 aprile 2013, n. 62) con riguardo alla specifica procedura e di tale dichiarazione deve essere dato atto nel provvedimento.
Prodotto	Accertamento dei requisiti di moralità e di assenza di conflitti di interesse del Responsabile del procedimento e/o RUP nelle procedure di appalto di valore superiore a 5 mila euro.
Indicatore	Indicatore di realizzazione fisica: Numero di procedure di affidamento di valore pari o superiore a 5 mila euro per le quali il Responsabile del procedimento e/o RUP ha rilasciato dichiarazione di assenza di motivi ostativi rispetto al numero di procedure di affidamento di valore pari o superiore a 5 mila euro dal 1/1/ al 31/12/2021 (Fonte: processo di misurazione e valutazione della performance; profilo del committente).
Valore di partenza	valore medio 97%
Target	100%
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale Avvocati Distrettuali
Strutture coinvolte	Responsabile del procedimento e/o RUP delle procedure di affidamento dell'Avvocatura Generale e delle Avvocature Distrettuali Ufficio Contratti

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 - SCHEDA OBIETTIVO	
G.3.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area dell'acquisizione di beni e servizi Azioni di trasparenza
Obiettivo strategico	Trasparenza dell'attività contrattuale. Pubblicazione delle informazioni relative alle procedure per l'affidamento e l'esecuzione di opere e lavori pubblici, servizi e forniture.
Obiettivo operativo	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.
Prodotto	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.
Indicatore	Binario SI/NO (Fonte: processo di misurazione e valutazione della performance; profilo del committente).
Valore di partenza	100%
Target	100%
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale Avvocati Distrettuali
Strutture coinvolte	Ufficio Contratti Avvocatura Generale Stazioni appaltanti delle Avvocature Distrettuali

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 - SCHEDA OBIETTIVO	
H.1.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area della Liquidazione e recupero onorari
Obiettivo strategico	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari
Obiettivo operativo	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.
Prodotto	Riduzione dei rischi nel processo Recupero spese liquidate in sentenza.
Indicatore	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).
Valore di partenza	1) 95%. 2) 96%
Target	1) 100% fasi liquidatorie aperte nel 2021 2) 96% delle richieste di pagamento inviate
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale Avvocati Distrettuali
Strutture coinvolte	Ufficio Liquidazione e recupero onorari Avvocatura Generale Uffici Liquidazione e recupero onorari Avvocature Distrettuali Ufficio X CED per le rilevazioni

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023 SCHEDA OBIETTIVO	
H.2.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area della Liquidazione e recupero onorari
Obiettivo strategico	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari
Obiettivo operativo	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.
Prodotto	Riduzione dei rischi nel processo Gestione fondi spese enti ammessi al patrocinio autorizzato.
Indicatore	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).
Valore di partenza	1) 100% 2) 100% 3) 20%
Target	1) 100% 2) 100% 3) 50%
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale Avvocati Distrettuali
Strutture coinvolte	Ufficio Liquidazione e recupero onorari Avvocatura Generale Uffici Liquidazione e recupero onorari Avvocature Distrettuali Ufficio X CED per le rilevazioni

Allegato 1 al Piano della *performance*



Piano triennale di azioni positive 2021-2023

INDICE

1.	<i>Introduzione</i>	3
2.	<i>La promozione della parità e delle pari opportunità nell'Avvocatura dello Stato</i>	4
3.	<i>Le risorse umane dell'Avvocatura dello Stato</i>	4
4.	<i>Gli obiettivi della Direttiva n. 2/2019 per le Pubbliche Amministrazioni</i>	15
4.1.	Prevenzione e rimozione delle discriminazioni	15
4.2.	Piani triennali di azioni positive	15
4.3.	Politiche di reclutamento e gestione del personale	15
4.4.	Organizzazione del lavoro	16
4.5.	Formazione e diffusione del modello culturale improntato alla promozione delle pari opportunità e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro	18
4.6.	Rafforzamento dei Comitati Unici di Garanzia	20
4.7.	Attuazione e monitoraggio della Direttiva	20
5.	<i>Piano triennale di azioni positive dell'Avvocatura dello Stato 2021-2023</i>	21
5.1.	Azioni positive e <i>performance</i>	21
5.2.	La Direttiva dell'Avvocato Generale per l'azione amministrativa	21
5.3.	Gli obiettivi di azioni positive del triennio 2021-2023	21
5.4.	Monitoraggio e verifica dell'attuazione del Piano azioni positive	27

1. Introduzione

Le amministrazioni pubbliche, come previsto dall'articolo 7 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni", sono tenute a garantire la parità e le pari opportunità tra uomini e donne, l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro, così come un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo.

L'articolo 57 del medesimo decreto legislativo ha previsto che le pubbliche amministrazioni costituiscono al proprio interno il «Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni» che ha sostituito, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing.

Con il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, si è riconosciuta la rilevanza del principio delle pari opportunità quale ambito di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa delle amministrazioni pubbliche.

Il decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198, recante "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna", all'articolo 48, intitolato "Azioni positive nelle pubbliche amministrazioni" stabilisce che le amministrazioni pubbliche predispongano Piani triennali di azioni positive tendenti ad assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità nel lavoro.

Con la Direttiva n. 2/2019, la Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministro per la Pubblica Amministrazione e Sottosegretario delegato alle Pari Opportunità, ripercorrendo le fonti della promozione della parità e delle pari opportunità nelle amministrazioni pubbliche e rilevando che la normativa non ha trovato finora un adeguato livello di applicazione, ha inteso fornire concrete linee di azione alle quali le amministrazioni pubbliche si devono attenere per il raggiungimento degli obiettivi che la direttiva medesima si propone, tra i quali il rafforzamento dei Comitati Unici di Garanzia e l'applicazione degli strumenti di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

La Direttiva n. 2/2019 ha richiamato le amministrazioni all'adozione del Piano triennale di azioni positive, quale strumento indispensabile di programmazione e pianificazione delle linee di azione per la promozione della parità e delle pari opportunità, in collegamento con il ciclo della *performance*.

2. La promozione della parità e delle pari opportunità nell'Avvocatura dello Stato

La presenza femminile all'interno dell'Avvocatura è stata sempre significativa come impegno e qualità professionale; basti pensare che al vertice dell'Istituto, alla carica di Avvocato Generale dello Stato, nel 2019 è stata nominata una donna; su 25 Avvocati Distrettuali 10 sono donne; 2 Avvocatesse fanno parte poi del Comitato Consultivo, composto da sei Avvocati dello Stato e presieduto dall'Avvocato Generale, e altre ricoprono importanti ruoli di responsabilità e coordinamento.

Tale tendenza si registra anche nel ruolo del Personale Amministrativo, dove la maggior parte dei Capi servizio sono donne.

Tratto comune è la capacità di coniugare il rilevante impegno professionale con l'altrettanto rilevante impegno familiare, senza che l'uno arrechi pregiudizio all'altro in un sapiente equilibrio di ruoli.

Tuttavia i temi della rimozione delle discriminazioni, della conciliazione vita privata-vita lavorativa particolarmente nelle città di grandi dimensioni, del sostegno alla maternità e alla paternità, del miglioramento del benessere organizzativo, del pieno inserimento delle persone con disabilità e del contrasto alla violenza di genere e ad ogni forma di molestia o abuso non devono essere dati per scontati ma devono trovare adeguata espressione nelle politiche del personale e nell'organizzazione del lavoro.

3. Le risorse umane dell'Avvocatura dello Stato

Nelle Tabelle che seguono sono rappresentate le risorse umane dell'Avvocatura dello Stato, per genere ed età, nelle qualifiche o livelli di inquadramento, alla data del 31 dicembre 2019, come censite in occasione del Conto Annuale 2020.

Per il personale togato e amministrativo distinte tabelle indicano la fruizione di congedi vari per genere con indicazione del numero di giornate lavorative di assenza e i giorni di formazione fruiti dal personale in questione per genere.

Per il personale amministrativo appartenente alle aree, ulteriori tabelle indicano il numero di comandati e distaccati in uscita e in ingresso per genere, il ricorso al part-time per genere e sul totale del personale, il livello di istruzione per livello e genere, le posizioni di responsabilità remunerate non dirigenziali, ripartite per genere relative all'anno 2019.

Nelle tabelle finali sono evidenziate, rispettivamente, la composizione delle commissioni di concorso nominate nell'anno 2019 per genere e ruolo, e la composizione – vigente nell'anno 2019 - degli organismi interni riferiti al personale amministrativo per genere e per ruolo.

RIPARTIZIONE DEL PERSONALE TOGATO PER GENERE ED ETÀ' NELLE QUALIFICHE DI INQUADRAMENTO AL 31 DICEMBRE 2019

Classi età	UOMINI				DONNE				U	D	U	D		
	< 30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> 60	< 30	da 31 a 40	da 41 a 50					da 51 a 60	> 60
Avvocato generale										1	0	1	0,00%	0,26%
Avvocato generale aggiunto					1						1	0	0,26%	0,00%
Avvocato IV classe			5	50	49		3	42	21		104	66	27,37%	17,37%
Avvocato III classe			21	5			17	4			26	21	6,84%	5,53%
Avvocato II classe ed equiparato		4	7	1			13	1			12	14	3,16%	3,68%
Avvocato I classe ed equiparato	3	22	12	1		1	6	1		38	18	10,00%	4,74%	
Procuratore II classe	2	1				1	4			3	5	0,79%	1,32%	
Procuratore I classe	26	11				17	17			37	34	9,74%	8,95%	
Totale personale	31	38	45	57	50	19	31	48	22	221	159	41,84%	100,00%	
% sul personale complessivo	8,16%	10,00%	11,84%	15,00%	13,16%	5,00%	8,16%	10,26%	5,79%	58,16%	41,84%	100,00%		

RIPARTIZIONE DEL PERSONALE AMMINISTRATIVO PER GENERE ED ETA' NEI LIVELLI DI INQUADRAMENTO AL 31 DICEMBRE 2019																
Classi età	UOMINI						DONNE						U		D	
	< 30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> 60		< 30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> 60	TOT	TOT	%	%	
Inquadramento																
TERZA AREA - FASCIA 7					1						2	1	4	0,13%	0,53%	
TERZA AREA - FASCIA 6					2						3	2	4	0,26%	0,53%	
TERZA AREA - FASCIA 5				4	1						7	1	5	0,66%	1,06%	
TERZA AREA - FASCIA 4				3	2			1	8	3	5	5	12	0,66%	1,59%	
TERZA AREA - FASCIA 3				3				1	2	5	3	3	8	0,40%	1,06%	
TERZA AREA - FASCIA 2			1	5	4			2	10	5	10	10	17	1,32%	2,25%	
TERZA AREA - FASCIA 1			4	1	2		1	2	7	3	7	7	15	0,93%	1,99%	
SECONDA AREA - FASCIA 6			2	1	1				4	2	4	4	6	0,53%	0,79%	
SECONDA AREA - FASCIA 5			1	18	12				1	13	31	31	51	4,11%	6,75%	
SECONDA AREA - FASCIA 4			5	49	27			6	81	32	81	81	119	10,73%	15,76%	
SECONDA AREA - FASCIA 3		3	8	52	25			1	13	10	88	88	75	11,66%	9,93%	
SECONDA AREA - FASCIA 2		4	6	25	11			2	10	7	46	46	33	6,09%	4,37%	
SECONDA AREA - FASCIA 1		1		6	2			1	4	3	9	9	9	1,19%	1,19%	
PRIMA AREA - FASCIA 3			3	28	21			1	5	7	52	25	25	6,89%	3,31%	
PRIMA AREA - FASCIA 2		1		1				2	7		2	2	9	0,26%	1,19%	
PRIMA AREA - FASCIA 1				3				1	7	2	3	3	11	0,40%	1,46%	
Totale personale	0	9	30	199	111		1	9	47	94	349	406	406	46,23%	53,77%	
% sul personale complessivo	0,00%	1,19%	3,97%	26,36%	14,70%		0,13%	1,19%	6,23%	12,45%	46,23%	53,77%	100,00%			

PERSONALE IN POSIZIONE DI COMANDO/DISTACCO E FUORI RUOLO AL 31 DICEMBRE 2019

Inquadramento	Personale dell'Avvocatura dello Stato comandato o utilizzato presso altre Amministrazioni										Personale comandato o fuori ruolo di altre Amministrazioni in servizio presso l'Avvocatura dello Stato									
	Comandati/distaccati		Personale in aspettativa		Totale		Totale		%		Comandati/distaccati		Fuori ruolo		Totale		%			
	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D		
TERZA AREA - FASCIA 7					0	0	0	0,00%	0,00%						0	0	0,00%	0,00%		
TERZA AREA - FASCIA 6					0	0	0	0,00%	0,00%						0	0	0,00%	0,00%		
TERZA AREA - FASCIA 5	1				1	0	5,00%	0,00%	1						0	1	0,00%	0,88%		
TERZA AREA - FASCIA 4					0	0	0,00%	0,00%	4						0	4	0,00%	3,51%		
TERZA AREA - FASCIA 3	1				1	0	5,00%	0,00%	9						9	0	7,89%	0,00%		
TERZA AREA - FASCIA 2	1		1		2	0	10,00%	0,00%							0	0	0,00%	0,00%		
TERZA AREA - FASCIA 1					0	0	0,00%	0,00%	1						0	1	0,00%	0,88%		
SECONDA AREA - FASCIA 6					0	1	0,00%	5,00%	5	6					5	6	4,39%	5,26%		
SECONDA AREA - FASCIA 5	1				1	1	5,00%	5,00%	8	4					8	4	7,02%	3,51%		
SECONDA AREA - FASCIA 4	2				2	6	10,00%	30,00%	10	5					10	6	8,77%	5,26%		
SECONDA AREA - FASCIA 3	1				1	0	5,00%	0,00%	19	14					19	15	16,67%	13,16%		
SECONDA AREA - FASCIA 2	1				1	0	5,00%	0,00%	7	4					7	4	6,14%	3,51%		
SECONDA AREA - FASCIA 1					0	0	0,00%	0,00%	4	6					4	6	3,51%	5,26%		
PRIMA AREA - FASCIA 3					0	3	0,00%	15,00%	1	1					1	1	0,88%	0,88%		
PRIMA AREA - FASCIA 2					0	0	0,00%	0,00%							0	0	0,00%	0,00%		
PRIMA AREA - FASCIA 1					0	0	0,00%	0,00%		3					0	3	0,00%	2,63%		
Totale	8	11	1	0	9	11	45,00%	55,00%	63	49	0	2	63	51	55,26%	44,74%	55,26%	44,74%		
% sul totale del personale comandato e distaccato	40,00%	55,00%	5,00%	0,00%	45,00%	55,00%	100,00%		55,26%	42,98%	0,00%	1,75%	55,26%	44,74%	100,00%		100,00%			

RIPARTIZIONE DEL PERSONALE AMMINISTRATIVO PER TIPO DI PRESENZA AL 31 DICEMBRE 2019													
Inquadramento	A tempo pieno		In part-time oltre il 50%		In part-time fino al 50%		Totale		Totale		%		
	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	
TERZA AREA - FASCIA 7	1	4						1	4			0,13%	0,53%
TERZA AREA - FASCIA 6	2	4						2	4			0,26%	0,53%
TERZA AREA - FASCIA 5	5	7		1				5	8			0,66%	1,06%
TERZA AREA - FASCIA 4	5	11		1				5	12			0,66%	1,59%
TERZA AREA - FASCIA 3	3	7		1				3	8			0,40%	1,06%
TERZA AREA - FASCIA 2	10	15		2				10	17			1,32%	2,25%
TERZA AREA - FASCIA 1	7	13		2				7	15			0,93%	1,99%
SECONDA AREA - FASCIA 6	4	6						4	6			0,53%	0,79%
SECONDA AREA - FASCIA 5	30	49	1	2				31	51			4,11%	6,75%
SECONDA AREA - FASCIA 4	80	109	1	9			1	81	119			10,73%	15,76%
SECONDA AREA - FASCIA 3	84	66	3	8			1	88	75			11,66%	9,93%
SECONDA AREA - FASCIA 2	45	30	1	3				46	33			6,09%	4,37%
SECONDA AREA - FASCIA 1	9	9						9	9			1,19%	1,19%
PRIMA AREA - FASCIA 3	51	25	1					52	25			6,89%	3,31%
PRIMA AREA - FASCIA 2	2	8		1				2	9			0,26%	1,19%
PRIMA AREA - FASCIA 1	3	11						3	11			0,40%	1,46%
Totale personale	341	374	7	30	1	2	349	406	46,23%	53,77%	46,23%	100,00%	
% sul personale complessivo	45,17%	49,54%	0,93%	3,97%	0,13%	0,26%	46,23%	53,77%	100,00%				

GIORNATE DI ASSENZA PER MALATTIA E CONGEDI VARI PERSONALE TOGATO ANNO 2019																												
Inquadramento	Assenze per malattia retribuite			Legge n. 104/1992			Ass. retribuite Maternità, congedo parentale, malattia figlio			Altre assenze e permessi retribuiti			Altre assenze non retribuite			Totale			Totale			%						
	N. gg.			N. gg.			N. gg.			N. gg.			N. gg.			N. gg.			N. gg.			%						
	U	D		U	D		U	D		U	D		U	D		U	D		U	D		U	D		U	D		
Avvocato generale																												
Avvocato generale aggiunto																												
Avvocato IV classe	113	270		3			23	8		15	82		34			154	394											
Avvocato III classe	2				6			31			12					2	49											
Avvocato II classe ed equiparato	34	3					13	55		11	33					58	91											
Avvocato I classe ed equiparato	30	5					27	36		5	4					62	45											
Procuratore II classe	12	15														12	15											
Procuratore I classe	51	17						422		11	43					62	482											
Totale giorni	242	310		3	6		63	552		42	174		34			350	1076											
% sul totale delle assenze considerate	16,97%	21,74%		0,21%	0,42%		4,42%	38,71%		2,95%	12,20%		2,38%			24,54%	75,46%											100,00%

GIORNATE DI ASSENZA PER MALATTIA E CONGEDI VARI E PER FORMAZIONE PERSONALE AMMINISTRATIVO ANNO 2019																		
Inquadramento	Assenze per malattia retribuite		Congedi retribuiti ai sensi dell'art. 42, co. 5, d.lgs. n. 151/2001		Legge n. 104/1992		Ass. retribuite Maternità, congedo parentale, malattia figlio		Altre assenze e permessi retribuiti		Altre assenze non retribuite		Formazione		Totale		%	
	N. gg.		N. gg.		N. gg.		N. gg.		N. gg.		N. gg.		N. gg.		N. gg.		%	
	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D
TERZA AREA - FASCIA 7	3	27		21					3	35					6	83	0,03%	0,42%
TERZA AREA - FASCIA 6	5	13							21	23				2	26	38	0,13%	0,19%
TERZA AREA - FASCIA 5	8	87		66					5	24				3	13	180	0,07%	0,91%
TERZA AREA - FASCIA 4	44	85		110		1	61	5	23	75	10	20	2	70	366	0,35%	1,85%	
TERZA AREA - FASCIA 3	82	292			36	21			16	62			8	142	375	0,72%	1,89%	
TERZA AREA - FASCIA 2	33	134				98			29	74	190		27	279	337	1,41%	1,70%	
TERZA AREA - FASCIA 1	45	146		236	55			45	22	90			8	175	479	0,88%	2,42%	
SECONDA AREA - FASCIA 6	12	93	2		12	60		23	33	37		1	2	84	192	0,42%	0,97%	
SECONDA AREA - FASCIA 5	242	561	97	116	87	397	11		105	314	95		49	686	1466	3,46%	7,40%	
SECONDA AREA - FASCIA 4	547	1284	108	240	394	425	42	1	270	645	59	170	70	1431	2824	7,22%	14,25%	
SECONDA AREA - FASCIA 3	1170	1134	20	163	438	546		28	420	320	13	9	82	2143	2294	10,81%	11,57%	
SECONDA AREA - FASCIA 2	330	462	1		225	111			148	182	1	7	13	718	1059	3,62%	5,34%	
SECONDA AREA - FASCIA 1	77	174			49	116			27	30			2	155	387	0,78%	1,95%	
PRIMA AREA - FASCIA 3	1069	278	445	108	160	158		52	187	183	281	1	21	2163	782	10,91%	3,94%	
PRIMA AREA - FASCIA 2	38	56		101	7	150			7	32				52	339	0,26%	1,71%	
PRIMA AREA - FASCIA 1	138	211			36	25			5	32				179	300	0,90%	1,51%	
Totale giorni	3843	5037	673	1095	1500	2234	121	361	1321	2158	580	87	284	8322	11501	41,98%	58,02%	
% sul totale delle assenze considerate	19,39%	25,41%	3,40%	5,52%	7,57%	11,27%	0,61%	1,82%	6,66%	10,89%	2,93%	0,44%	1,43%	41,98%	58,02%	100,00%		

RIPARTIZIONE DEL PERSONALE AMMINISTRATIVO PER LIVELLO DI INQUADRAMENTO E TITOLO DI STUDIO AL 31 DICEMBRE 2019

Inquadramento	UOMINI							DONNE								
	inferiore al diploma superiore	diploma scuola superiore	laurea breve	laurea magistrale	master livello	master II livello	TOT	%	inferiore al diploma superiore	diploma scuola superiore	laurea breve	laurea magistrale	master livello	master II livello	TOT	%
TERZA AREA - FASCIA 7				1			1	0,13%							4	0,53%
TERZA AREA - FASCIA 6				2			2	0,26%					1		4	0,53%
TERZA AREA - FASCIA 5		4	1				5	0,66%						1	8	1,06%
TERZA AREA - FASCIA 4		3			2		5	0,66%	1	8			3		12	1,59%
TERZA AREA - FASCIA 3		2			1		3	0,40%		6			2		8	1,06%
TERZA AREA - FASCIA 2		1	1	3	5		10	1,32%		2			10	5	17	2,25%
TERZA AREA - FASCIA 1		3		2	2		7	0,93%		2			8	4	15	1,99%
SECONDA AREA - FASCIA 6		2	1	1			4	0,53%		5			1		6	0,79%
SECONDA AREA - FASCIA 5		24	1	4	1	1	31	4,11%	1	38	4		5	2	51	6,75%
SECONDA AREA - FASCIA 4	2	74		2	3		81	10,73%	6	96	4		9	3	119	15,76%
SECONDA AREA - FASCIA 3	36	44	1	5	1	1	88	11,66%	33	35	3		3	1	75	9,93%
SECONDA AREA - FASCIA 2	18	24	1	3			46	6,09%	8	18	2		4	1	33	4,37%
SECONDA AREA - FASCIA 1	5	2		1	1		9	1,19%	1	6	1		1		9	1,19%
PRIMA AREA - FASCIA 3	32	18		2			52	6,89%	7	15	1		1	1	25	3,31%
PRIMA AREA - FASCIA 2		2					2	0,26%	4	3	2				9	1,19%
PRIMA AREA - FASCIA 1	1	2					3	0,40%	6	5					11	1,46%
Totale personale	94	205	6	26	16	2	349	46,23%	67	248	18	50	18	5	406	53,77%
% sul personale complessivo	12,45%	27,15%	0,79%	3,44%	2,12%	0,26%	46,23%		8,87%	32,85%	2,38%	6,62%	2,38%	0,66%	53,77%	

POSIZIONI DI RESPONSABILITA' REMUNERATE NON DIRIGENZIALI, RIPARTITE PER GENERE ANNO 2019						
Tipo Posizione di responsabilità	UOMINI		DONNE		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Posizione organizzativa Avvocatura Generale dello Stato	4	26,67%	11	73,33%	15	39,47%
Posizione organizzativa Avvocatura Distrettuale dello Stato	8	34,78%	15	65,22%	23	60,53%
Totale personale	12	31,58%	26	68,42%	38	100%
% sul personale complessivo	349	3,44%	406	6,40%	755	5,03%

COMPOSIZIONI DI GENERE DELLE COMMISSIONI DI AVVIAMENTO A SELEZIONE ANNO 2019							
Tipo di Commissione	UOMINI		DONNE		TOTALE		Presidente
	unità	%	unità	%	unità	%	U/D
Prove selettive 2 ausiliari AGS DSG 264/19	1	25,00%	3	75,00%	4	100%	D
Prove selettive 1 ausiliario ADS Salerno DSG 476/19	1	25,00%	3	75,00%	4	100%	D
Prove selettive 1 ausiliario ADS Venezia DSG 484/19	2	50,00%	2	50,00%	4	100%	U
Prove selettive 1 addetto amministrativo ADS Palermo DSG 523/19	2	50,00%	2	50,00%	4	100%	D
Prove selettive 1 ausiliario ADS Campobasso DSG 541/19	2	50,00%	2	50,00%	4	100%	U
Prove selettive 1 addetto amministrativo ADS Salerno DSG 544/19	1	25,00%	3	75,00%	4	100%	D
Prove selettive 1 addetto amministrativo ADS Milano DSG 549/19	1	25,00%	3	75,00%	4	100%	U
Totale Commissari	10	35,71%	18	64,29%	28	100%	

COMPOSIZIONE DI GENERE DEGLI ORGANISMI INTERNI RIFERITI AL PERSONALE AMMINISTRATIVO ANNO 2019							
ORGANISMO	UOMINI		DONNE		TOTALE		Presidente (D/U)
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	
COMITATO PERMANENTE (*) (componenti effettivi)	3	37,5%	5	62,5%	8	100%	D
NUCLEO DI VALUTAZIONE	3	60%	2	40%	5	100%	U
ORGANISMO PARITETICO PER L'INNOVAZIONE (componenti effettivi)	6	50%	6	50%	12	100%	D
COMITATO UNICO GARANZIA (componenti effettivi)	5	36%	9	64%	14	100%	D
Totale Componenti	17	43,60%	22	56,40%	39	100,00%	

(*) L'organo è presieduto dall'Avvocato Generale e il Segretario Generale ne è componente di diritto

Dall'analisi dei dati emergono alcune criticità ed alcuni punti di forza. Emerge innanzitutto che non vi è in Avvocatura, tra il personale amministrativo, un problema di mancata valorizzazione della presenza femminile in posizioni di responsabilità, sia in riferimento ad incarichi di posizioni organizzative (rispetto al totale di 755 dipendenti, gli incarichi di posizione organizzativa sono stati affidati nell'anno 2019 per il 6,40 % alle donne e per il 3,44 % agli uomini), sia in riferimento alla presenza negli organismi interni in cui la presenza di femminile prevale e nella maggioranza dei casi la presidenza è affidata a una donna.

Le "quote rosa" all'interno delle Commissioni esaminatrici di concorso nominate nel 2019 superano la previsione del dettato normativo ("almeno un terzo dei posti di componente delle commissioni di concorso").

L'elevata età media del personale risulta essere la criticità più grave, considerando che solo il 2,51% ha meno di 41 anni, i dipendenti di età tra i 41 e i 50 anni sono il 10,20%, gli ultracinquantenni sono il 60,13% e gli ultrasessantenni sono 27,15%.

Nel personale amministrativo di ruolo, che consta di 755 unità, prevale il personale femminile (53,77%), mentre tra i comandati da altre amministrazioni, che sono 112

unità, sono in maggioranza gli uomini (55,26%). Molto ridotto è il numero dei comandati verso altre amministrazioni (8 uomini e 11 donne).

Risulta essere esigua la fruizione del part-time, che interessa il 5,29% del personale. Complessivamente usufruiscono del part-time 40 dipendenti di cui solo 8 sono uomini e ciò, più che rappresentare una criticità dell'Amministrazione, si presume essere il risvolto di una organizzazione familiare che grava ancor oggi preminentemente sulle donne.

4. Gli obiettivi della Direttiva n. 2/2019 per le Pubbliche Amministrazioni

4.1. Prevenzione e rimozione delle discriminazioni

L'Avvocatura dello Stato assicura il rispetto delle norme vigenti che vietano qualsiasi forma di discriminazione diretta o indiretta in ambito lavorativo, quali quelle relative al genera, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua.

Al fine di garantire il rispetto delle suddette norme nell'azione amministrativa, nel rispetto dei principi per il trattamento dei dati personali, è stata inserita apposita regola nel Codice di comportamento del personale amministrativo adottato con il D.A.G. 4 marzo 2019.

4.2. Piani triennali di azioni positive

Con il presente documento l'Avvocatura dello Stato adotta il Piano triennale di azioni positive 2021-2023.

La proposta di piano di azioni positive ha come riferimento il personale amministrativo inquadrato nelle aree, considerato che il Piano della *Performance* dell'Istituto, in conformità al parere n. 2933/2010 reso dal Consiglio di Stato sulla applicabilità del d.lgs. n. 150/2009 all'Avvocatura dello Stato, contiene la programmazione strategica ed operativa di obiettivi riferiti alle strutture amministrative.

4.3. Politiche di reclutamento e gestione del personale

a) Rispettare la normativa vigente in materia di composizione delle commissioni di concorso con l'osservanza delle disposizioni in materia di equilibrio di genere.
Come illustrato nelle tabelle che precedono, l'Avvocatura rispetta l'equilibrio di genere nella composizione delle commissioni di concorso.

b) Osservare il principio di pari opportunità nelle procedure di reclutamento (art. 35, comma 3, lett. c), del d.lgs. n. 165 del 2001) per il personale a tempo determinato e indeterminato.

Nelle procedure di reclutamento l'Avvocatura dello Stato garantisce pari opportunità mettendo a disposizione i necessari ausili nei confronti di coloro che, in situazione di svantaggio personale, che facciano richiesta. Nessuna discriminazione è stata mai denunciata nello svolgimento delle procedure di reclutamento e l'Istituto si impegna affinché le selezioni siano sempre ispirate alla scelta dei più meritevoli, senza alcuna discriminazione di genere o di altra condizione personale.

- c) Curare che i criteri di conferimento degli incarichi dirigenziali tengano conto del principio di pari opportunità (art. 19, commi 4-bis e 5-ter, del d.lgs. n. 165 del 2001; art. 42, comma 2, lett. d), del d.lgs. n. 198 del 2006; art. 11, comma 1, lett. h), della legge n. 124 del 2015).

Tali disposizioni, per quanto applicabili all'ordinamento dell'Avvocatura dello Stato, hanno trovato costante attuazione nel conferimento degli incarichi dirigenziali.

- d) Monitorare gli incarichi conferiti sia al personale dirigenziale che a quello non dirigenziale, le indennità e le posizioni organizzative al fine di individuare eventuali differenziali retributivi tra donne e uomini e promuovere le conseguenti azioni correttive, dandone comunicazione al CUG.

L'Amministrazione, in sinergia con il CUG, valuterà le posizioni esistenti e gli eventuali correttivi da introdurre; l'attuale carenza di personale, tuttavia, limita fortemente la rotazione degli incarichi, che potrà trovare attuazione solo all'esito delle procedure di reclutamento in via di espletamento.

- e) Adottare iniziative per favorire il riequilibrio della presenza di genere nelle attività e nelle posizioni gerarchiche ove sussista un divario fra generi non inferiore a due terzi.

Anche in questo ambito, sarà necessario valutare la situazione esistente e considerare eventuali correttivi quando saranno state attuate le procedure di reclutamento di nuovo personale.

4.4. Organizzazione del lavoro

- a) Attuare le previsioni di cui all'art. 14 della legge n. 124 del 2015 e di cui alla Direttiva del Presidente del Consiglio dei ministri 1° giugno 2017, nonché tutte le disposizioni normative e contrattuali in materia di lavoro flessibile e conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, attribuendo criteri di priorità per la fruizione delle relative misure, fermo restando quanto previsto dalle specifiche disposizioni di legge e compatibilmente con l'organizzazione degli uffici e del lavoro, a favore di coloro che si trovano in situazioni di svantaggio personale, sociale e familiare e dei/delle dipendenti impegnati/e in attività di volontariato. Quanto sopra anche in ottica di miglioramento del benessere organizzativo e di aumento dell'efficienza.

Al riguardo l'Avvocatura dello Stato prevede l'adozione del Piano organizzativo del Lavoro agile come sezione del Piano della *performance*.

Per quanto concerne altre misure di conciliazione, sono previste dai vigenti criteri in materia di orario dell'Avvocatura dello Stato varie forme di articolazione settimanale dell'orario di lavoro e il ricorso alla flessibilità in entrata, avendo cura di favorire, compatibilmente con le esigenze di servizio, le lavoratrici e i lavoratori

che si trovino in particolari situazioni personali, sociali e familiari che ne facciano richiesta.

È obiettivo dell'Istituto aggiornare la disciplina dell'orario di lavoro al fine di favorire la migliore conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita, perseguendo altresì l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse umane e il miglioramento della qualità delle prestazioni.

b) Garantire la piena attuazione della normativa vigente in materia di congedi parentali

La normativa sui congedi parentali, integrata dalla disciplina contrattuale, è pienamente rispettata nei confronti delle lavoratrici e dei lavoratori dell'Avvocatura dello Stato aventi titolo che ne fanno richiesta, inclusa la previsione della fruizione su base oraria dei periodi di congedo parentale.

c) Favorire il reinserimento del personale assente dal lavoro per lunghi periodi (maternità, congedi parentali, ecc.), mediante il miglioramento dell'informazione fra amministrazione e lavoratori in congedo e la predisposizione di percorsi formativi che, attraverso orari e modalità flessibili, garantiscano la massima partecipazione di donne e uomini con carichi di cura.

L'Amministrazione cura l'informazione con le lavoratrici e i lavoratori in congedo attraverso la posta elettronica e la rete intranet che sono accessibili anche da remoto.

La previsione di appositi percorsi formativi, strutturati a misura dei dipendenti con carichi di cura, allo scopo di favorirne il reinserimento dopo lunghi periodi di assenza non è finora stata presa in considerazione, non apparendo una finalità prioritaria vista la ridotta platea dei fruitori di tali congedi in ragione della elevata età media delle lavoratrici e dei lavoratori del ruolo amministrativo e non disponendo l'Amministrazione di fondi sufficienti.

d) Promuovere progetti finalizzati alla mappatura delle competenze professionali, strumento indispensabile per conoscere e valorizzare la qualità del lavoro di tutti i propri dipendenti.

La gestione delle competenze nell'ambito dell'organizzazione istituzionale è uno strumento che è sempre stato utilizzato, benché non attraverso una sua formalizzazione e sistematicità. L'accresciuta complessità organizzativa del contesto pubblico e l'informatizzazione dei processi di lavoro e degli strumenti di comunicazione richiedono un investimento nella mappatura delle competenze che deve affiancarsi alla programmazione dei fabbisogni.

L'obiettivo indicato dalla Direttiva è tuttavia di difficile realizzazione allo stato attuale delle risorse umane e finanziarie a disposizione dell'Istituto e senza un modello di riferimento.

Non a caso progetti e studi in materia di competenze sono stati avviati dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione ("Mappatura, valutazione e sviluppo delle competenze delle amministrazioni pubbliche - Progetto allegato al Bilancio di previsione SNA 2019-2021"; il progetto riguarda i Dirigenti della PA) e dallo stesso Dipartimento della Funzione Pubblica insieme all'Agenzia per la Rappresentanza Negoziabile della Pubblica Amministrazione ("Modelli di rappresentazione delle professioni e relative competenze: ipotesi di lavoro per la PA", 2017).

D'altro canto l'art. 17 della legge n. 124/2015, recante "Riordino della disciplina del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche" ha indicato tra le materie delegate "la rilevazione delle competenze dei lavoratori pubblici" (comma 1, lett. i), e l'art. 6-ter del decreto legislativo n. 165/2001, aggiunto dal d.lgs. n. 75/2017, ha previsto che nell'ambito del Conto annuale di cui all'art. 60 sia consentita la rilevazione delle informazioni riguardanti le professioni e relative competenze professionali, nonché i dati correlati ai fabbisogni.

Ciò posto, si ritiene che l'impegno dell'Avvocatura debba essere concentrato nella puntuale ed accurata rilevazione degli elementi informativi concernenti conoscenze e competenze del proprio personale ai fini del Conto annuale.

4.5. Formazione e diffusione del modello culturale improntato alla promozione delle pari opportunità e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

- a) Garantire la partecipazione dei propri dipendenti ai corsi di formazione e di aggiornamento professionale in rapporto proporzionale tale da garantire pari opportunità, adottando le modalità organizzative idonee a favorirne la partecipazione e consentendo la conciliazione tra vita professionale e vita familiare (art. 57, comma 1, lett. d, del d.lgs. n. 165 del 2001).

L'Avvocatura dello Stato opera per garantire a tutti i propri dipendenti la possibilità di partecipare a corsi di formazione e di aggiornamento professionale, coerenti con le funzioni svolte o ai fini della rotazione degli incarichi, in particolare destinando apposite risorse per le trasferte delle lavoratrici e dei lavoratori che operano presso le Avvocature Distrettuali, e attuando una rotazione tra gli aspiranti. La conciliazione tra vita professionale e vita familiare è perseguita con gli strumenti di formazione a distanza (*e-learning, webinar*) e con la partecipazione al progetto Valore PA gestito dall'INPS, che prevede l'organizzazione di corsi a livello territoriale.

- b) Curare che la formazione e l'aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifica dirigenziale anche apicale, contribuiscano allo sviluppo della cultura di genere, anche attraverso la promozione di stili di comportamento rispettosi del principio di parità di trattamento e la diffusione della conoscenza della normativa in materia di pari opportunità, congedi parentali e contrasto alla

violenza contro le donne, inserendo appositi moduli in tutti i programmi formativi (art. 7, comma 4, del d.lgs. n. 165 del 2001) e collegandoli, ove possibile, all'adempimento degli obblighi in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro (art. 28, comma 1, del d.lgs. n. 81 del 2008). Le pratiche di valorizzazione delle differenze, l'adozione di strumenti di conciliazione e l'adozione dei Codici etici e Codici di condotta sono da ritenersi idonei strumenti di prevenzione per garantire il rispetto delle pari opportunità.

Per quanto concerne la formazione, l'Avvocatura dello Stato si avvale dell'offerta formativa della Scuola Nazionale dell'Amministrazione e di quella proposta nell'ambito del progetto Valore PA finanziato da INPS, non disponendo l'Amministrazione di fondi sufficienti per finanziare autonomamente la formazione; in tale ambito saranno tenuti in particolare considerazione i temi evidenziati dalla Direttiva.

L'Avvocatura pone attenzione all'adozione di strumenti di conciliazione e di Codici di condotta orientanti alla prevenzione delle discriminazioni, come già innanzi descritto.

- c) Avviare azioni di sensibilizzazione e formazione di tutta la dirigenza sulle tematiche delle pari opportunità, sulla prevenzione e contrasto di ogni forma di discriminazione.

Si ritiene che tutte le azioni intraprese concorrano all'obiettivo indicato dalla Direttiva.

- d) Produrre tutte le statistiche sul personale ripartite per genere; la ripartizione per genere non deve interessare solo alcune voci, ma contemplare tutte le variabili considerate (comprese quelle relative ai trattamenti economici e al tempo di permanenza nelle varie posizioni professionali). Le statistiche devono essere declinate, pertanto, su tre componenti: uomini, donne e totale.

Saranno impartite disposizioni affinché le produzioni statistiche siano elaborate per genere.

- e) Utilizzare in tutti i documenti di lavoro (relazioni, circolari, decreti, regolamenti, ecc.) termini non discriminatori come, ad esempio, usare il più possibile sostantivi o nomi collettivi che includano persone dei due generi (ad es. persone anziché uomini).

Saranno impartite disposizioni affinché la normativa interna non includa termini discriminatori.

- f) Promuovere analisi di bilancio che mettano in evidenza quanta parte e quali voci del bilancio di una amministrazione siano (in modo diretto o indiretto) indirizzate alle donne, quanta parte agli uomini e quanta parte a entrambi. Al fine di poter allocare le risorse sui servizi in funzione delle diverse esigenze delle donne e degli uomini del territorio di riferimento, si auspica, quindi, che la predisposizione dei bilanci di genere di cui all'art. 38-septies della legge n. 196 del 2009 e alla circolare della Ragioneria Generale dello Stato n. 9 del 29 marzo 2019, diventi una pratica consolidata nelle attività di rendicontazione sociale delle amministrazioni.

L'Avvocatura dello Stato redige annualmente il bilancio di genere secondo le indicazioni della Ragioneria Generale dello Stato.

4.6. Rafforzamento dei Comitati Unici di Garanzia

Riguardo ai Comitati Unici di Garanzia, la Direttiva aggiorna alcuni indirizzi già contenuti nella precedente 4/3/2011.

Criteri di composizione: per quanto riguarda i componenti di parte pubblica, nella composizione del CUG devono essere rappresentate, per quanto possibile, tutte le componenti del personale comunque in servizio presso l'amministrazione.

Procedure di nomina: al fine di assicurare che la scelta ricada effettivamente su soggetti in possesso di adeguati requisiti di competenza ed esperienza l'amministrazione procede alla relativa designazione ad esito dell'espletamento di una procedura comparativa trasparente cui possa partecipare tutto il personale interessato in servizio nell'amministrazione.

Al fine di non disperdere il patrimonio di esperienza maturato, il mandato dei componenti del CUG è rinnovabile purché gli stessi soggetti risultino, ad esito della predetta procedura comparativa e tenuto conto dell'attività già svolta, i più idonei allo svolgimento dell'incarico.

Funzione consultiva: le amministrazioni devono sempre provvedere ad acquisire il parere del CUG sui progetti di riorganizzazione dell'amministrazione di appartenenza, sui piani di formazione del personale, sulle forme di flessibilità lavorativa, sugli interventi di conciliazione, nonché sui criteri di valutazione del personale.

L'Avvocatura dello Stato ha adottato, con provvedimento 15/1/2014, il Regolamento disciplinante le modalità di consultazione del Comitato Unico di Garanzia.

4.7. Attuazione e monitoraggio della Direttiva

L'Amministrazione è tenuta a trasmettere al CUG, entro il 1° marzo di ciascun anno a partire dal 2020, una serie di informazioni secondo un format predisposto dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Inoltre le attività attuate in base alle indicazioni contenute nella Direttiva devono essere inserite nei Piani triennali di azioni positive.

5. Piano triennale di azioni positive dell'Avvocatura dello Stato 2021-2023

5.1. Azioni positive e *performance*

Il Piano triennale di azioni positive e il Piano della *performance* del triennio 2021-2023 dell'Avvocatura dello Stato perseguono obiettivi relativi a:

- conciliazione vita privata e vita lavorativa;
- formazione finalizzata all'affermazione del modello culturale improntato alla promozione delle pari opportunità e alla conciliazione;
- formazione finalizzata all'aggiornamento professionale per accrescere il benessere organizzativo e la qualità delle prestazioni;
- adempimento degli obblighi informativi nei confronti del CUG ai fini del monitoraggio della Direttiva n. 2/2019;
- Diffusione del nuovo Codice di comportamento e formazione sulle norme ivi contenute, con particolare riguardo alla prevenzione delle discriminazioni.

5.2. La Direttiva dell'Avvocato Generale per l'azione amministrativa

La Direttiva per il 2021 dell'Avvocato Generale afferma l'importanza del Piano triennale di azioni positive e indica le seguenti linee di indirizzo:

Perfezionamento e consolidamento – attraverso l'adozione del Piano organizzativo del lavoro agile – di strumenti e modalità organizzative finalizzate al lavoro agile, già sperimentati nel corso del periodo emergenziale, in linea con le direttive del Governo in materia e con particolare attenzione al consolidamento delle competenze organizzative e digitali per operare efficacemente da remoto. Adozione di soluzioni organizzative che, nel garantire l'efficienza delle prestazioni e il benessere organizzativo, consentano la fruizione degli istituti di conciliazione vita privata – vita lavorativa; formazione e aggiornamento professionale del personale togato e amministrativo, anche sui temi specifici della promozione delle pari opportunità e della conciliazione; rafforzamento del ruolo del Comitato Unico di Garanzia.

5.3. Gli obiettivi di azioni positive del triennio 2021-2023

In considerazione del fatto che gli obiettivi relativi al lavoro agile sono ampiamente trattati nel POLA, essi non sono replicati nel presente Piano di azioni positive, benché strettamente connessi alle tematiche della promozione delle pari opportunità e della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Le azioni positive per il triennio 2021-2023 si traducono in obiettivi inseriti nel Piano della *performance* e monitorati dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

Gli obiettivi sono descritti nelle schede che seguono.

Rif. PP 2021-2023 Obiettivo triennale n. 2	Gestione delle risorse umane - Pari opportunità
Obiettivo strategico	<p>Diffondere, attraverso la formazione, il modello culturale improntato alla promozione delle pari opportunità e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.</p> <p>Favorire la partecipazione del personale amministrativo a percorsi di formazione e di aggiornamento professionale al fine di accrescere il benessere organizzativo e di elevare la qualità dell'assistenza al personale togato.</p> <p>Reperire maggiori risorse finanziarie da destinare alla formazione, specificamente del personale togato, assicurando la tempestiva pubblicizzazione delle iniziative formative.</p>
Obiettivo operativo	<p>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.</p> <p>Partecipazione 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.</p> <p>Promozione della partecipazione ad iniziative formative sulle tematiche delle pari opportunità e della conciliazione.</p> <p>Ove dovessero presentarsi nuovamente le condizioni per la formazione in presenza, al fine di consentire la partecipazione a corsi fuori sede, destinazione alle trasferte per la formazione di una quota del budget per missioni, del 25% al personale togato e del 5% al personale amministrativo delle Avvocature Distrettuali</p>
Prodotto	<p>Partecipazione del personale togato che ne faccia richiesta a corsi di formazione dedicati.</p> <p>Partecipazione del personale amministrativo a percorsi di formazione dedicati.</p>

Rif. PP 2021-2023 Obiettivo triennale n. 2	Gestione delle risorse umane - Pari opportunità
Indicatore	1) Indicatore di realizzazione fisica: - percentuale di personale togato e amministrativo formato sui totali del personale togato e amministrativo (Fonte: processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>); - percentuale di personale togato e amministrativo formato sulle tematiche delle pari opportunità e della conciliazione sui totali del personale togato e amministrativo (Fonte: processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>); 2) Indicatore di realizzazione finanziaria: - Percentuale di utilizzo del budget per trasferite per la partecipazione ad iniziative formative fuori sede (Fonte: processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>)
Valore di partenza	1) 7 % medio annuo 2) 6,75%
Target	1) 7,5% annuo - 30% nel triennio; 1% - 3% nel triennio 2) 7%
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale Avvocati Distrettuali
Strutture coinvolte	Ufficio II Organizzazione e Metodo Ufficio Trattamento economico e di quiescenza personale amm.vo Uffici AGS destinatari della formazione Avvocature Distrettuali

Rif. PP 2021-2023 A.1.	Gestione delle risorse umane - Pari opportunità
Obiettivo strategico	Promuovere lo sviluppo professionale del personale e la valorizzazione delle competenze attraverso l'applicazione degli opportuni istituti contrattuali.
Obiettivo operativo	Attuare le procedure per gli avanzamenti di fascia economica all'esito dell'iter di certificazione del relativo CCNI.
Prodotto	Approvazione graduatorie entro il 2021.
Indicatore	Indicatore di realizzazione fisica: Sviluppi economici attribuiti nel 2021 in applicazione del CCNI (Fonte: Atti amministrativi interni)
Valore di partenza	100% (Sviluppi economici attribuiti nel 2020 in applicazione del CCNI)
Target	100%
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale
Strutture coinvolte	Ufficio I AA.GG. e Personale Ufficio Trattamento economico personale amm.vo Ufficio II Organizzazione e Metodo

Rif. PP 2021-2023 A.2.	Gestione delle risorse umane - Pari opportunità
Obiettivo strategico	Approntare soluzioni organizzative che, nel garantire il benessere organizzativo, consentano la fruizione degli istituti di conciliazione vita privata-vita lavorativa.
Obiettivo operativo	Adeguamento alle nuove misure organizzative prevista dal POLA per il passaggio dalla modalità di lavoro agile della fase emergenziale a quella ordinaria
Prodotto	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, dalla legge 28 novembre 1996, n. 608, e successive modificazioni
Indicatore	Indicatore di realizzazione fisica: 1) % di accordi di smart working stipulati tra l'Amm.ne e i lavoratori agili sul totale del personale avente titolo (Fonte Atti amministrativi interni) entro la data di decorrenza prevista; 2) % di comunicazioni eseguite sul totale di contratti di lavoro agile stipulati (Fonte Atti amministrativi interni).
Valore di partenza	n.d.
Target	1) 100% 2) 100%
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale
Strutture coinvolte	Ufficio I AA.GG. e Personale

Rif. PP 2021-2023 A.3.	Gestione delle risorse umane - Pari opportunità
Obiettivo strategico	Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche. Attuazione e monitoraggio della Direttiva n. 2/2019.
Obiettivo operativo	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.
Prodotto	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 2020.
Indicatore	Indicatore di risultato: 1) raccolta delle informazioni richieste dal Format; 2) compilazione e trasmissione al C.U.G. (Fonte: atti amministrativi interni).
Valore di partenza	Il Format n. 1 è stato compilato con le informazioni relative all'anno 2019 e, come previsto, trasmesso al C.U.G.
Target	Completa compilazione del Format n. 1 entro il mese di febbraio 2021 e trasmissione al C.U.G. del Format compilato entro il 1° marzo 2021
Area dirigenziale preposta	Segretario Generale
Strutture coinvolte	Ufficio I Affari Generali e Personale

5.4. Monitoraggio e verifica dell'attuazione del Piano azioni positive

Il monitoraggio dell'andamento delle azioni sarà realizzato dal Nucleo di Valutazione, secondo le indicazioni del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

Il Nucleo, eseguita la misurazione, effettuerà la valutazione della *performance* organizzativa concernente le azioni positive, informando tempestivamente il Comitato Unico di Garanzia.



Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2021-2023
Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di
attuazione e sviluppo

INDICE

Introduzione e riferimenti normativi.....	3
1. La struttura organizzativa	5
1.1. Le attività del personale inquadrato nelle aree professionali.....	5
1.2. Ambito di applicazione del lavoro agile e destinatari.....	6
PARTE 1	7
LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO DEL LAVORO AGILE.....	7
1. Sperimentazione del lavoro agile in attuazione della Direttiva n. 3/2017.....	7
2. Le misure straordinarie per l'applicazione del lavoro agile nel periodo emergenziale presso gli uffici dell'Avvocatura dello Stato.....	7
3. Livello di attuazione del lavoro agile nel 2020.....	8
PARTE 2	10
MODALITA' ATTUATIVE.....	10
1. Gli obiettivi del lavoro agile nell'Avvocatura dello Stato	10
2. Individuazione delle attività istituzionali eseguibili in modalità agile da parte degli Uffici centrali e periferici dell'Avvocatura dello Stato e delle attività da eseguire in presenza (Mappatura).....	10
3. Scelte organizzative di promozione del lavoro agile	16
4. Obiettivi quantitativi di partenza del lavoro agile ordinario	17
5. Contenuti minimi dell'accordo individuale.....	18
6. Requisiti tecnologici	19
7. Percorsi formativi del personale	20
8. Scelte logistiche di ridefinizione degli spazi di lavoro	21
PARTE 3	23
SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE.....	23
1. Soggetti coinvolti nella gestione del processo di cambiamento del modello organizzativo	23
1.1. Figure dirigenziali e ruolo della dirigenza	23
1.2. Altri soggetti.....	23
PARTE 4	26
PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE	26

Introduzione e riferimenti normativi

L'art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263, comma 4 *bis*, del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. "Decreto Rilancio"), convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, prevede che entro il 31 gennaio di ciascun anno le pubbliche amministrazioni redigano, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale specifica sezione del Piano della *performance*, individuando al suo interno le modalità attuative del lavoro agile.

Il Decreto Rilancio aveva innalzato la percentuale minima di ricorso al lavoro agile dal 10 al 60 per cento. In altri termini, per le attività eseguibili in modalità agile, si prevedeva che il POLA dovesse riconoscere, ad almeno il 60 per cento dei dipendenti, la possibilità di avvalersene. In caso di mancata adozione del POLA, peraltro, il lavoro agile si sarebbe applicato almeno al 30 per cento dei dipendenti che lo avessero richiesto. Le suddette percentuali sono state riviste dal legislatore con il D.L. 30 aprile 2021, n. 56 (c.d. "Decreto Proroghe") che modifica nuovamente l'art. 14, comma 1, L. n. 124/2015, riducendo le percentuali minime di ricorso al lavoro agile al 15 per cento.

Con il ripensamento delle soglie minime, il Decreto Proroghe restituisce all'amministrazione maggiore libertà di scelta, nell'ambito del POLA, del numero di lavoratori ai quali riconoscere il lavoro agile nella fase post-emergenziale.

Si segnala altresì che il D.L. n. 56/2021, art. 1, comma 1, ha prorogato fino alla definizione della disciplina del lavoro agile da parte dei contratti collettivi e, comunque, non oltre il 31 dicembre 2021 il termine dello *smart working* c.d. semplificato, di cui all'art. 263, comma 1, del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con 32 modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77.

Dalla normativa vigente emerge, dunque, che il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 15 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 15 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano. Il raggiungimento delle predette percentuali è realizzato nell'ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente. Le economie derivanti dall'applicazione del POLA restano acquisite al bilancio di ciascuna amministrazione pubblica.

Con Decreto 9 dicembre 2020 il Ministro per la Pubblica Amministrazione ha approvato le linee di indirizzo "Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di *performance*", che, fornendo indicazioni metodologiche per supportare le amministrazioni nel passaggio dalla fase emergenziale a quella ordinaria -da attuarsi mediante un programma di sviluppo progressivo e graduale del lavoro agile nell'arco temporale di un triennio- sono state un ausilio essenziale nell'elaborazione del presente Piano.

1. La struttura organizzativa

L'Avvocatura dello Stato, al cui vertice è l'Avvocato Generale dello Stato, è organizzata sul territorio attraverso una struttura centrale, l'Avvocatura Generale, con sede a Roma, e venticinque articolazioni periferiche, le Avvocature Distrettuali, dislocate in tutti capoluoghi di Regione o comunque dove abbia sede la Corte d'Appello.

L'organizzazione ed il funzionamento delle strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato sono regolati dal D.P.R. 5 luglio 1995, n. 333.

L'articolazione in uffici prevista dal D.P.R. n. 333/1995, ai sensi dell'art. 12, 1° comma, trova applicazione presso le Avvocature Distrettuali entro limiti funzionali alla dimensione di ogni Avvocatura.

A norma dell'art. 5, comma 1, l'Avvocato Generale dello Stato, oltre alle competenze conferitegli da disposizioni legislative e regolamentari, definisce gli obiettivi ed i programmi da attuare e verifica la rispondenza dei risultati della gestione amministrativa alle direttive generali impartite. A tal fine, periodicamente e comunque ogni anno, anche sulla base delle proposte del Segretario Generale, emana le direttive generali da seguire per l'azione amministrativa e per la gestione.

A norma dell'art. 8, il Segretario Generale e gli Avvocati Distrettuali sono responsabili del risultato dell'attività svolta dagli uffici ai quali sono preposti, della attuazione delle direttive ad essi rispettivamente impartite, della gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali ad essi assegnate. All'inizio di ogni anno presentano all'Avvocato Generale relazione sull'attività svolta nell'anno precedente.

1.1. Le attività del personale inquadrato nelle aree professionali

Tali attività, ai sensi dell'art. 1 della L. 15 ottobre 1986, n. 664, attengono 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).

1.2. Ambito di applicazione del lavoro agile e destinatari

A fronte di quanto disposto dall'articolo 14 della legge 124/2015, l'Avvocatura dello Stato è tra le amministrazioni pubbliche tenute a adottare misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e del lavoro agile, nonché a redigere, entro il 31 gennaio di ciascun anno, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del Piano della *performance*.

Il lavoro agile si innesta nel vigente assetto di regole legali e contrattuali del lavoro alle dipendenze della pubblica amministrazione quale modalità alternativa della prestazione che non richiede necessariamente al lavoratore di essere presente sul posto di lavoro o in un altro luogo predeterminato e gli consente di gestire il proprio orario di lavoro, garantendo comunque il rispetto del limite massimo di ore lavorative giornaliere e settimanali stabilito dalla legge e dai contratti collettivi.

L'applicazione del lavoro agile, pertanto, nell'ordinamento dell'Avvocatura, riguarda esclusivamente il personale contrattualizzato: personale appartenente alle aree e personale del ruolo dirigenziale (quando sarà effettivamente assunto in servizio).

PARTE 1

LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

1. Sperimentazione del lavoro agile in attuazione della Direttiva n. 3/2017

L'Avvocatura dello Stato, con Protocollo d'intesa con le OO.SS. rappresentative in data 24 luglio 2019, sentito il Comitato Unico di Garanzia, ha disciplinato un progetto pilota di sperimentazione del lavoro agile – in applicazione della Direttiva n.3/2017 del Presidente del Consiglio dei Ministri recante “indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'art. 14 della Legge 7 agosto 2015, n. 124 e Linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti” - che prevedeva il coinvolgimento di 26 dipendenti dell'Avvocatura Generale dello Stato per l'espletamento in modalità agile di una serie di attività opportunamente identificate. La sperimentazione, della durata di sei mesi, prorogabile, avrebbe costituito la base per una successiva estensione ad un numero maggiore di dipendenti e ad altre sedi dell'Istituto.

Nelle more dell'avvio di tale sperimentazione, sono sopravvenuti i provvedimenti del Governo per contenere e contrastare la diffusione dell'epidemia da Covid 19.

2. Le misure straordinarie per l'applicazione del lavoro agile nel periodo emergenziale presso gli uffici dell'Avvocatura dello Stato.

L'applicazione presso l'Avvocatura dello Stato del lavoro agile in modalità semplificata, quale misura di contenimento e di contrasto dell'epidemia da Covid-19, è avvenuta conformemente ai provvedimenti dettati, al riguardo, dal Presidente del Consiglio dei ministri e del Ministro per la pubblica amministrazione.

Nel periodo marzo-maggio 2020, gli Uffici dell'Istituto hanno assicurato il ricorso al lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa salvo che per le unità minime indispensabili per garantire lo svolgimento delle attività indifferibili da rendere in presenza.

A seguito dell'entrata in vigore dell'articolo 263 del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, recante «*Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali, connesse all'emergenza epidemiologica da Covid-19*», con il quale sono state dettate le regole sulle modalità di espletamento dell'attività lavorativa nella c.d. “fase due” dell'emergenza epidemiologica Covid-19, l'Avvocatura dello Stato ha continuato a garantire la propria attività istituzionale attraverso lo svolgimento della ordinaria attività lavorativa dei propri dipendenti in modalità agile ed ha al contempo incrementato il contingente dei lavoratori in presenza nella misura indispensabile ad ottemperare alle specifiche esigenze istituzionali

dell'Ufficio, secondo criteri di turnazione o rotazione dei dipendenti coinvolti nell'espletamento delle stesse.

Per quanto riguarda la mappatura delle attività, nella c.d. "fase due" dell'emergenza epidemiologica sono state individuate le attività espletabili in modalità agile, per quanto possibile, secondo criteri di turnazione o rotazione dei dipendenti coinvolti nell'espletamento delle stesse; il novero delle attività è risultato essere notevolmente più ampio rispetto a quanto inizialmente previsto per l'avvio della sperimentazione delle disposizioni di cui alla Direttiva n. 3/2017.

3. Livello di attuazione del lavoro agile nel 2020

La rilevazione sui dati nel periodo emergenziale ha evidenziato che, nel 2020, mediamente il 74% dei dipendenti delle Avvocature Distrettuali ha lavorato in smart working, mentre presso l'Avvocatura Generale oltre l'83% ha svolto lavoro agile; in totale i dipendenti dell'Avvocatura dello Stato nel 2020 hanno operato per il 77% in lavoro agile.

Nel corso dell'esperienza di lavoro agile effettuata nel 2020 i dipendenti che hanno fruito di tale modalità, per la maggior parte, hanno dimostrato di essere in grado di svolgere quasi tutte le loro funzioni anche a distanza; le attività non eseguibili a distanza sono state assicurate effettuando alcune giornate lavorative in presenza alla settimana o avvalendosi della collaborazione di colleghi che lavoravano in presenza.

Le difficoltà iniziali dovute ad una nuova organizzazione del lavoro nonché all'utilizzo di nuove tecnologie e di strumentazione informatica propria, del tutto o in parte inadatta ad operare su diverse piattaforme digitali, sono state progressivamente superate. In linea generale, tutto il personale interessato, una volta messo anche materialmente (con fornitura di nuovo *hardware* che, a partire dal mese di settembre, è stato fornito ai dipendenti) in grado di lavorare in *smart working* ha mostrato capacità di adattamento ed efficacia nella nuova modalità.

In definitiva l'esperienza di lavoro agile è stata in complesso positiva, tenuto conto che gli incumbenti istituzionali sono stati comunque in ampia misura svolti.

Anche il giudizio sulle capacità di autorganizzarsi e di lavorare per obiettivi e progetti è risultato positivo ma con qualche distinguo.

In alcuni casi è stato rilevato che i dipendenti già in possesso di capacità e competenze organizzative e digitali nel lavoro in presenza non hanno avuto particolari problemi ad utilizzarle anche nel lavoro agile, mentre una parte di dipendenti, pur avendo dimostrato buona disponibilità, ha incontrato difficoltà a lavorare per obiettivi e ad organizzarsi autonomamente; per tale ragione durante il periodo emergenziale si sono potuti mantenere

livelli di efficienza adeguati solo grazie ad un'attività costante di coordinamento e monitoraggio, che ha richiesto un impegno aggiuntivo da parte delle figure apicali, al fine di garantire adeguati standard lavorativi.

PARTE 2

MODALITA' ATTUATIVE

1. **Gli obiettivi del lavoro agile nell'Avvocatura dello Stato**

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, 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 le risorse strumentali e gli spazi di lavoro;
- Contribuire alla riduzione della mobilità urbana e delle emissioni di inquinanti.

2. **Individuazione delle attività istituzionali eseguibili in modalità agile da parte degli Uffici centrali e periferici dell'Avvocatura dello Stato e delle attività da eseguire in presenza (Mappatura)**

Con la Circolare n. 3/2021 è stata eseguita una ricognizione presso tutti gli Uffici centrali e le Avvocature Distrettuali dello Stato, finalizzata all'individuazione delle attività eseguibili in modalità agile ovvero non eseguibili in modalità agile di competenza dei predetti uffici, e alla quantificazione del numero di risorse umane deputate allo svolgimento di attività lavorative da espletare necessariamente in presenza e del numero di dipendenti assegnati o assegnabili ad attività da eseguire in modalità agile congiuntamente ad attività da rendere in presenza (es. rotazione), nell'arco temporale settimanale o plurisettimanale.

A seguito della suddetta ricognizione è stata redatta la “mappatura” delle attività di Istituto eseguibili in modalità agile e di quelle da eseguire in presenza.

Nell'Allegato 1 la mappatura è dettagliata secondo le attività di competenza di ogni singolo Ufficio dell'Avvocatura Generale dello Stato e sono altresì quantificate le risorse umane, presenti alla data di rilevazione (mese di gennaio 2021), che sono state attribuite esclusivamente ad attività **non eseguibili in modalità agile** nonché quelle **assegnate o assegnabili ad attività da eseguire in modalità agile** congiuntamente ad attività da rendere a rotazione in presenza, nell'arco temporale settimanale o plurisettimanale.

Per le Avvocature Distrettuali, nel medesimo Allegato 1, sono indicate le unità riferite ad attività eseguibili in presenza ovvero in modalità agile, senza elencazione delle attività, in quanto nelle Sedi Distrettuali si svolgono tutte le attività mappate salvo quelle di esclusiva competenza dell'Avvocatura Generale.

Si riportano, di seguito, le attività mappate.

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 scadenziari; lavorazione e pubblicazione dei ruoli di udienza; elaborazione ed invio telematico dei listini d'udienza); invio stampe da remoto;

Servizio di collaborazione professionale (tranne limitate attività che presuppongono la presenza "fisica": ad es. assemblaggio fascicolo cartaceo); contatti telefonici o per mail con le Amm.ni patrocinate o uffici giudiziari;

Trascrizione atti e lettere legali;

Predisposizione notifiche e depositi telematici;

Servizio liquidazione e recupero onorari (con esclusione delle limitate attività, afferenti a fascicoli in cartaceo, che richiedono la presenza "fisica" in sede); ADER (verifica riversamenti, associazione quietanze ADER, formazione ruoli);

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 incombenti 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).

Alle attività innanzi descritte e classificate sono risultate associate le unità di personale in servizio alla data della rilevazione (gennaio 2021) di seguito indicate:

Attività	N° unità in servizio presso Uffici Avvocatura Generale	%	N° unità in servizio presso Avvocature Distrettuali	%	N° unità totali	% totale
Eseguibili in modalità agile	255	85,8%	426	78,6%	681	81,2%
NON eseguibili in modalità agile	42	14,2%	116	21,4%	158	18,8%
Totale	297		542		839	

3. Scelte organizzative di promozione del lavoro agile

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 precede, 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.

Residuano tuttavia molte attività che richiedono la presenza dei lavoratori, parte delle quali per loro natura non convertibili in quanto essenzialmente legate alla Sede istituzionale (supporto ai vertici istituzionali, ricevimento di autorità e pubblico in generale, controlli e ispezioni presso l'Ufficio, forniture e servizi logistici e di manutenzione, vigilanza, movimentazione, servizio automobilistico, servizio di portineria), ovvero strettamente connesse a pregresse o residue lavorazioni in cartaceo, la cui riconversione – nei limiti del possibile e sempre che costituisca un vantaggio in termini costi/benefici - richiede cambiamenti organizzativi e di stile di lavoro, che dovranno essere opportunamente sostenuti e guidati.

Da qui la necessità di assicurare un adeguato presidio numerico giornaliero del personale in presenza, sia ricorrendo ai lavoratori agili che alternano giornate in presenza e giornate in lavoro da remoto, sia utilizzando la quota di lavoratori stabilmente in presenza.

Quanto ai lavoratori tenuti a svolgere esclusivamente attività in presenza, essi si identificano in figure professionali la cui mansione, prevista dall'area di appartenenza e dal profilo professionale, implica la presenza fisica presso la sede di lavoro; sono parimenti tenuti all'attività in presenza i lavoratori che non dispongono delle competenze professionali adeguate per lavorare in autonomia (lavoratori, anche neo assunti in periodo di formazione e apprendimento, per i quali sono evidenziate carenze nelle competenze organizzative o informatiche) la cui formazione, da svolgere secondo la programmazione indicata nel presente Piano, costituisce un presupposto per l'accesso al lavoro agile.

Sono parimenti tenuti a svolgere attività esclusivamente in presenza i lavoratori non ammessi al lavoro agile secondo le disposizioni organizzative adottate dall'Amministrazione.

Costituiscono il necessario corollario al programma di lavoro agile:

- La definizione di un regolamento, o atto organizzativo interno, di disciplina del lavoro agile e dei contenuti minimi dell'accordo individuale ex articolo 19, L. n. 81/2017;
- L'adeguamento della disciplina dell'orario di lavoro allo scopo di assicurare il coordinamento tra la prestazione di lavoro in modalità agile, la prestazione in presenza e l'organizzazione complessiva dell'Amministrazione;
- L'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* in coerenza con la nuova organizzazione del lavoro e con i comportamenti organizzativi attesi;
- L'adozione di un Piano formativo per le esigenze specifiche della promozione del lavoro agile.

4. Obiettivi quantitativi di partenza del lavoro agile ordinario

L'Avvocatura dello Stato ha avviato la programmazione del lavoro agile prima dell'entrata in vigore del D.L. n. 56/2021, attestandosi su una percentuale del 60 per cento di lavoratori ai quali, nel 2021, al termine del periodo emergenziale, avrebbe riconosciuto il lavoro agile.

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.

L'avvio del lavoro agile ordinario presso gli Uffici dell'Avvocatura dello Stato prevede, pertanto, un target di partenza del **35%** dei dipendenti impegnati in attività che possono essere svolte in tale modalità.

Secondo le attuali previsioni, relative al personale in servizio alla data della rilevazione, tale modalità lavorativa andrebbe ad interessare il 28% circa del personale totale.

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

Le suddette percentuali si intendono calcolate su base nazionale. Esse trovano applicazione presso le singole Avvocature Distrettuali entro limiti funzionali alla dimensione di ogni Sede Distrettuale.

La prestazione lavorativa delle lavoratrici e dei lavoratori agili, come sopra quantificati, prevede alternanza di giornate di lavoro agile e di giornate di lavoro in presenza, con un target di partenza di giornate di lavoro agile pari al **40% delle giornate lavorative totali** (due giorni settimanali), elevabile al 50% su base plurisettimanale – su richiesta del dipendente e previo consenso del funzionario responsabile, tenuto conto di particolari esigenze o condizioni personali del dipendente e della sua capacità di autorganizzarsi, di portare avanti i compiti assegnati e di relazionarsi proficuamente con il settore di appartenenza - a condizione che siano garantite l'adeguata copertura delle prestazioni lavorative da rendere in presenza e una rotazione delle professionalità necessarie in relazione ai compiti istituzionali e agli obiettivi assegnati all'ufficio.

In tal modo, considerando che nel 2021 sono previste 255 giornate lavorative (sabato escluso) e che, al netto di 32 giorni di ferie, le giornate di lavoro effettive (salvo altre cause di assenza) sono 223, la presenza media giornaliera (composta da: lavoratori addetti esclusivamente ad attività non eseguibili da remoto; lavoratori sempre in presenza anche se potenzialmente lavoratori agile; lavoratori con contratto di lavoro agile) ammonta a:

Tutte le sedi	650 unità (77% del personale) in caso di lavoro agile al 40% delle giornate lavorative totali
	629 unità (75% del personale) in caso di lavoro agile al 50% delle giornate lavorative totali
Solo Avvocatura Generale	229 unità (77% del personale) in caso di lavoro agile al 40% delle giornate lavorative totali
	221 unità (74% del personale) in caso di lavoro agile al 50% delle giornate lavorative totali

5. Contenuti minimi dell'accordo individuale.

L'accordo individuale ex articolo 19, L. n. 81/2017, dovrà necessariamente contenere:

- La percentuale di giornate di lavoro agile e di lavoro in presenza e il profilo orario delle une e delle altre;
- La durata dell'accordo che sarà a tempo determinato;
- Il sistema di monitoraggio **delle prestazioni rese in modalità agile da un punto di vista sia quantitativo sia qualitativo** e di reportistica del regolare svolgimento delle attività assegnate;
- Il richiamo al rispetto dei Codici disciplinare e di comportamento;
- **La facoltà dell'Amministrazione di recedere dall'accordo in qualunque momento, nel caso di violazioni delle norme dei suddetti Codici disciplinare e di comportamento**

o qualora i risultati dell'attività resa in modalità agile e la reportistica periodica richiesta al dipendente non siano rispondenti ai parametri stabiliti;

- Le regole in materia di sicurezza sul lavoro e trattamento dei dati personali.

6. Requisiti tecnologici

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.

Per quanto concerne la digitalizzazione dei documenti, l'Avvocatura dello Stato nel 2019 ha trattato 1.218.108 documenti in ingresso e 880.004 documenti in uscita; rispettivamente il 97,54% e il 96,62% di detti documenti sono nativi digitali o digitalizzati, presenti nella banca dati documentale dell'Istituto; inoltre sono state eseguite 28.219 notifiche telematiche (equivalenti al 72,86% delle notifiche totali). Nel 2019, rispetto all'anno precedente, vi è stato un incremento dell'1,50% di documenti digitali.

Nell'ambito delle funzionalità del Processo civile telematico, le sedi dell'Avvocatura dello Stato nel 2019 hanno complessivamente eseguito 50.515 depositi telematici; nell'ambito del Processo Amministrativo Telematico sono stati eseguiti complessivamente 70.199 depositi telematici. La percentuale dei depositi telematici rispetto al totale dei depositi è stata del 91,31%, in crescita del 3,73% rispetto al 2018.

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 era già assicurata attraverso VPN e le applicazioni più utilizzate (archiviazione di documenti, posta elettronica) erano state migrate su Cloud e rese consultabili da ogni postazione sincronizzata.

Nel marzo 2020, al fine di accompagnare i dipendenti nel lavoro agile emergenziale sono state fornite istruzioni per il lavoro da remoto di tutto il personale, togato e amministrativo, ed è stato istituito un servizio di assistenza tecnica da remoto che ha garantito i necessari interventi.

Sono risultate, pertanto, interamente gestibili da remoto le attività amministrative di supporto all'attività professionale eseguibili in tale modalità e, per le attività amministrative non assistite da sistemi informativi, i responsabili hanno rapidamente adattato l'organizzazione e la gestione dei procedimenti alla nuova situazione.

Nel corso dell'anno, inoltre, nel quadro degli interventi previsti dal progetto "Avvocatura dello Stato 2020 - Nuovo modello di *governance* - Digitalizzazione dei processi per il potenziamento dei servizi legali alla PA", 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.

Per l'anno 2021 è atteso il rilascio di nuovi applicativi gestionali e pertanto occorrerà valutare successivamente sui quali processi digitalizzati saranno disponibili nuovi sistemi di verifica dell'attività e dei risultati.

7. Percorsi formativi del personale

L'esperienza di lavoro agile emergenziale ha consentito di determinare il fabbisogno formativo relativo alle competenze organizzative e alle competenze digitali, evidenziando l'importanza del coinvolgimento dei dipendenti in tale modalità di lavoro attraverso la formazione e la necessità di rafforzare la conoscenza degli applicativi più comuni, per i quali spesso l'apprendimento è stato autodidattico o risalente a precedenti versioni o limitato alle funzionalità di più frequente utilizzo.

COMPETENZE ORGANIZZATIVE
FORMAZIONE DI CARATTERE GENERALE SULLE CARATTERISTICHE DEL LAVORO AGILE
SUPPORTARE LA MODALITÀ DI LAVORO PER OBIETTIVI
AUMENTARE LA CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE PRIORITÀ
AUMENTARE IL LIVELLO DI AUTONOMIA E LA CAPACITÀ DI AUTORGANIZZARSI
AUMENTARE LA CAPACITÀ DI LAVORARE IN GRUPPO E IN ROTAZIONE TRA PERSONALE IN PRESENZA E PERSONALE IN LAVORO AGILE
GESTIRE IL TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI

COMPETENZE DIGITALI GENERALI
TRASFORMAZIONE DIGITALE
NORMATIVA CAD
SISTEMI CLOUD

COMPETENZE DIGITALI – STRUMENTI E PROGRAMMI
PACCHETTO OFFICE (IN PARTICOLARE WORD, EXCEL, OUTLOOK)
SISTEMI DI CATALOGAZIONE E ARCHIVIAZIONE DEI DOCUMENTI DIGITALI; SISTEMI DI CONDIVISIONE DI DOCUMENTI (ONE DRIVE)
STRUMENTI DI CONDIVISIONE COME TEAMS, SKYPE; STRUMENTI PER ORGANIZZAZIONE E/O PARTECIPAZIONE RIUNIONI DA REMOTO

PROGRAMMI PER LA CREAZIONE E LA MODIFICA DEI FILE PDF, ADOBE ACROBAT READER, PDFILL
PROGRAMMI PER LA SCANSIONE E LA GESTIONE DEI DOCUMENTI (PAPER PORT)

COMPETENZE DIGITALI – APPLICATIVI

SISTEMA INFORMATIVO AVVOCATURA (NSI)
PREDISPOSIZIONE NOTIFICHE E DEPOSITI TELEMATICI (CON PARTICOLARE RIFERIMENTO AL DEPOSITO TELEMATICO NEL PROCESSO TRIBUTARIO E CONTABILE)
SCRIVANIA DIGITALE
SICOG, NOIPA, PASSWEB, INIT, SISTEMA MODUS, SISTEMA ARGO

Il fabbisogno formativo stimato sarà soddisfatto secondo i target degli indicatori 7) (% di lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile) e 9) (% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno) del Programma di sviluppo del lavoro agile.

8. Scelte logistiche di ridefinizione degli spazi di lavoro

Uno dei mandati che la Direttiva n. 3/2017 della Presidenza del Consiglio dei ministri assegna alle Amministrazioni è di riprogettare lo spazio fisico e virtuale di lavoro, attraverso la riorganizzazione e razionalizzazione dei luoghi di lavoro, anche mediante la creazione di spazi condivisi.

L'Avvocatura dello Stato si è misurata da tempo con il tema della razionalizzazione degli spazi di lavoro, in attuazione delle disposizioni della cd. "*spending review*", in base alle quali è obbligo delle amministrazioni razionalizzare e valorizzare l'uso dei beni immobiliari dello Stato, compresi quelli di proprietà di terzi, e uniformarsi ai parametri stabiliti (costi di occupazione, parametro mq/addetto, efficienza energetica e sostenibilità ambientale).

La situazione di partenza, all'avvio di tale processo di razionalizzazione, non era omogenea tra le sedi dell'Istituto; in alcune realtà sono state ridotte le superfici occupate in quanto risultate sovra dotate, mentre in altre – primariamente nella sede centrale – gli spazi sono sempre stati insufficienti e pertanto inferiori ai parametri di riferimento.

Ogni valutazione, finora, è stata fatta con riferimento al contesto organizzativo del lavoro in presenza, basato sull'assegnazione a ciascun dipendente di una postazione di lavoro fissa e sulla presenza di carta in molti processi di lavoro, con la conseguenza di una scarsa modularità e difficoltà di reperimento di spazi per nuove risorse.

L'avvio del lavoro agile ordinario consente di superare parzialmente i problemi di disponibilità di spazi di lavoro e di poter incrementare le risorse umane senza parallelamente dover reperire nuovi ambienti, per giunta con significativi risparmi gestionali.

In linea teorica è possibile prevedere che, con l'aumento della flessibilità lavorativa, nei settori a minore incidenza del lavoro in presenza sarà possibile creare postazioni di lavoro condivise per ufficio/servizio e per sede di lavoro, utilizzando in modo più razionale gli spazi a disposizione.

L'esperienza del 2020 non appare, sul punto, indicativa perché l'emergenza Covid-19 non ha consentito di avviare una serena politica di condivisione degli spazi e delle dotazioni d'ufficio, che mal si conciliava con gli stringenti protocolli di sicurezza in materia di igiene sui luoghi di lavoro.

In ogni caso, anche una volta superata l'emergenza epidemiologica, oltre a prevedere protocolli di pulizia e di sanificazione adeguati, è necessario che le persone direttamente interessate diano il proprio contributo con un utilizzo delle dotazioni consapevole e rispettoso dei colleghi e che siano adeguatamente informate e formate al riguardo.

Ciò premesso, nel corso del 2021 sarà avviata una ricognizione – presso tutte le strutture amministrative - al fine di verificare la possibilità di prevedere per i lavoratori agili delle postazioni di lavoro condivise, parametrize sulla media delle presenze in sede, nel rispetto della funzionalità complessiva dell'Ufficio.

PARTE 3

SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

1. Soggetti coinvolti nella gestione del processo di cambiamento del modello organizzativo

1.1. 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.

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.

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, avverrà 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.

1.2. 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.

Il Nucleo di valutazione per il controllo interno degli atti, di cui all'art. 11 D.P.R. n. 333/1995, ha il compito di verificare, mediante valutazioni comparative dei costi e dei rendimenti, la corretta gestione delle risorse, l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa. Il Consiglio di Amministrazione, a suo tempo, ha individuato nel Nucleo di Valutazione l'organismo avente il compito di gestire l'applicazione del d.lgs. n. 150/2009 all'Avvocatura dello Stato, tenendo conto dell'interpretazione indicata dal Consiglio di Stato con il parere 2933/2010 sulla applicabilità della riforma Brunetta all'Istituto.

Il Nucleo 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 sostenibile¹, 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.

Il presente Piano Organizzativo del lavoro agile è adottato sentite le Organizzazioni Sindacali.

¹ Le imprese e le pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, con singole unità locali con più di 100 dipendenti ubicate in un capoluogo di Regione, in una Città metropolitana, in un capoluogo di Provincia ovvero in un Comune con popolazione superiore a 50.000 abitanti sono tenute ad adottare, entro il 31 dicembre di ogni anno, un piano degli spostamenti casa-lavoro del proprio personale dipendente finalizzato alla riduzione dell'uso del mezzo di trasporto privato individuale nominando, a tal fine, un mobility manager con funzioni di supporto professionale continuativo alle attività di decisione, pianificazione, programmazione, gestione e promozione di soluzioni ottimali di mobilità sostenibile.

PARTE 4

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

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 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>	<i>Adozione di atto organizzativo interno per la gestione e il coordinamento del lavoro agile ordinario</i>	<i>Aggiornamento dell'atto organizzativo interno, se necessario</i>	<i>Aggiornamento dell'atto organizzativo interno, 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 parziale²</i>	<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>	<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 transizione verso	4)	Assenza/Presenza di un sistema di Programmazione per obiettivi	<i>Presenza di un sistema di programmazione per</i>	<i>Adeguamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance</i>	<i>Aggiornamento annuale del SMVP</i>	<i>Aggiornamento annuale del SMVP</i>	Sistema Misurazione e Valutazione Segretario Generale

² 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)
	una cultura organizzativa basata sui risultati		(annuali, infra-annuali, mensili) e/o per progetti (a termine) e/o per processi (continuativi)	<i>obiettivi annuali e pluriennali³</i>				<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>	<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>	30% livello Alto 50% livello Medio	<i>Ripetizione dell'indagine</i> 50% livello Alto 40% livello Medio	Relazione sulla performance Ufficio I A.A.GG. e Personale CUG

³ 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	FONTE (responsabilità)
				SALUTE PROFESSIONALE				
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	Potenziamento delle competenze organizzative e digitali dei dirigenti/posizioni organizzative e dei lavoratori agili		Competenze direzionali (<i>capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione da parte del management</i>)					
		5)	% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	0	5%	10%	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%	75%	80%	85%	Segretario Generale Avvocati Distrettuali
			Competenze organizzative (<i>capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi</i>)					
		7)	% di lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile	Poche unità	10%	25%	40%	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% ⁴	75%	80%	85%	Ufficio II Organizzazione e Metodo
			Competenze digitali (<i>capacità di utilizzare le tecnologie</i>)					
		9)	% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	1%	10%	25%	40%	Relazione sulla performance Ufficio II Organizzazione e Metodo
		10)	% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	100%	100%	100%	100%	Ufficio II Organizzazione e Metodo

⁴ 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 <i>Ufficio II</i> <i>Organizzazione e Metodo</i> <i>Ufficio III</i> <i>Ragioneria</i>				
		11bis)	€ Costi della formazione atta a sviluppare le competenze digitali utili del lavoro agile	Formazione erogata dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione	Da quantificare	Da quantificare	Da quantificare	Da quantificare	<i>Responsabile per la transizione al digitale</i> <i>Ufficio X CED</i> <i>Ufficio II</i> <i>Organizzazione e Metodo</i> <i>Ufficio III</i> <i>Ragioneria</i>
		12)	€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	€ 948.729,745	Da quantificare	Da quantificare	Da quantificare	Da quantificare	<i>Responsabile per la transizione al digitale</i> <i>Ufficio X CED</i>
		13)	€ Investimenti in digitalizzazione di servizi, progetti e processi	€ 10.975.000,00	Da quantificare	Da quantificare	Da quantificare	Da quantificare	<i>Responsabile per la transizione al digitale</i> <i>Ufficio X CED</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)
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	Da quantificare	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%	Da quantificare	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%	Da quantificare	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%	Da quantificare	Da quantificare	Da quantificare	Segretario Generale Avvocati Distrettuali
		22)	% Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)	Dato non disponibile	Acquisizione dati tramite mappatura all'interno delle strutture organizzative	Incremento del 5% dei processi digitalizzati rispetto all'anno precedente (?)	Ulteriore incremento del 5% dei processi digitalizzati (?)	Responsabile per la transizione al digitale Ufficio X CED
		23)	% Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	Dato non disponibile	Acquisizione dati tramite mappatura all'interno delle strutture organizzative	Incremento del 5% dei servizi digitalizzati rispetto all'anno precedente (?)	Ulteriore incremento del 5% dei essi digitalizzati (?)	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% ⁵	35%	35%	40%	Relazione sulla performance Segretario Generale Avvocati Distrettuali
		25)	% giornate lavorative svolte in lavoro agile sul totale delle giornate lavorative annue ⁶	30,8% ⁷	14%	14%	16%	Relazione sulla performance Segretario Generale Avvocati Distrettuali
	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% ⁸	<i>Definizione di un'indagine sul grado di soddisfazione del lavoro agile (Livello di soddisfazione Alto, Medio, Basso) e somministrazione di questionari</i>	20% livello Alto 40% livello Medio	<i>Ripetizione dell'indagine</i> 30% livello Alto 50% livello Medio	Relazione sulla performance Ufficio I A.A.G.G. e Personale
		26bis)	Indagine sul livello di soddisfazione dei dipendenti dirigenti e non dirigenti sul lavoro agile articolato per genere, età, stato di famiglia, ecc.	Dato non disponibile	<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>	30% livello Alto 50% livello Medio	<i>Ripetizione dell'indagine</i> 50% livello Alto 40% livello Medio	Relazione sulla performance Ufficio I A.A.G.G. e Personale CUG
NOTE								

⁵ Mediamente nel periodo emergenziale.

⁶ 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.

⁷ Stima.

⁸ 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
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	Avvio di apposita rilevazione	-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%	Avvio di apposita rilevazione	+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%	-2%	-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% ⁹	+1%	+1%	+1%	Relazione sulla performance
		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	-2%	-1%	-1%	Rilevazione indicatori comuni
		31)	<u>Efficienza temporale:</u> Indice di tempestività dei pagamenti	6,26	-2%	-1,5%	-1%	Rilevazione indicatori comuni

⁹ Dato relativo al 2019 (fonte: Relazione sulla performance 2019)

			% di diminuzione rispetto all'anno precedente					
	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% ¹⁰	+1%	+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%)	97,00%	97,00%	97,00%
	33)		<u>Efficacia qualitativa</u> : Livello di digitalizzazione dei documenti caricati nel sistema gestionale interno	97,10%	98,00%	98,10%	98,20%	Note integrative al bilancio

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	Somministrazione questionari da parte del mobility manager e analisi dei dati per determinazione baseline	-20%	-30%	Questionari <i>Mobility Manager</i>

¹⁰ 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	FONTI (responsabilità)
		34bis)	<u>POSITIVO per i lavoratori:</u> Work-life balance (valutazione degli aspetti negativi connessi alla riduzione delle interazioni sociali)	Dato non disponibile	<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>	30% livello Alto 50% livello Medio	<i>Ripetizione dell'indagine</i> 50% livello Alto 40% livello Medio	Questionari Ufficio I A.A.GG. e Personale CUG
		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	Somministrazione questionari da parte del mobility manager e analisi dei dati per determinazione baseline	-10%	-15%	Questionari Mobility Manager
		35bis)	<u>POSITIVO per la collettività:</u> minore quantità di spazio	Parametro Agenzia	Avvio di apposita rilevazione	Da determinare	Da determinare	Relazione sulla performance Ufficio III Ragioneria

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)
			fisico occupato per uffici (es. mq / dipendente)	del demanio				
		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	Somministrazione questionari da parte del mobility manager e analisi dei dati per determinazione baseline	Da determinare	Da determinare	Questionari <i>Mobility Manager</i>
		36bis)	<u>NEGATIVO per i lavoratori:</u> aumento spese per utenze; mancati introiti per perdita degli straordinari, perdita dei buoni pasto	Dato non disponibile	Predisposizione questionari per i dipendenti e analisi dei dati per determinazione baseline	Da determinare	Da determinare	Questionari <i>Ufficio Trattamento Economico P.A.</i>
		IMPATTI INTERNI						
	Valutazione degli impatti interni Miglioramento o peggioramento dello stato di salute dell'Amministrazione	37)	<u>Salute organizzativa</u> Valutazione dell'impatto degli interventi per la salute organizzativa indicati ai numeri da 1) a 4)	Come 4bis)	Come 4bis)	Come 4bis)	Come 4bis)	Come 4bis)
		38)	<u>Salute professionale</u> Valutazione dell'impatto degli interventi formativi	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)

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)
			per la salute 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)	95%	96%	97%	98%	Relazione sulla performance Segretario Generale Avvocati Distrettuali

ATTIVITÀ COMUNI A PIU' SETTORI	UFFICI AVVOCATURA GENERALE															
	SEGRETERIA AVVOCATO GENERALE	SEGRETERIA SEGRETARIO GENERALE	I° AA.GG.E PERSONALE	II° ORGANIZZAZIONE E METODO	III° RAGIONERIA	IV° ECONOMATO	V° ARCHIVIO	VI° COLLABORAZIONE PROFESSIONALE	VII° ESTERNO/AGENDA	VIII° LIQUIDAZIONE	IX° DOCUMENTAZIONE GIURIDICA	X° CED	UFFICIO TRATTAMENTO ECONOMICO AVVOCATI E PROCURATORI	UFFICIO TRATTAMENTO ECONOMICO PERSONALE AMMINISTRATIVO	UFFICIO CONTRATTI	UFFICIO VIGILANZA
Protocollo in arrivo di documento digitale;	X	X	X	X		X	X		X	X					X	
Protocollo in partenza di documento digitale;	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	
Consultazione Sistema informativo interno (NSI) e data-entry di documento digitale	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X
Consultazione, data entry, estrazione di documenti su banche dati e piattaforme digitali (INIT ex SICOGE, GECON-consegnatari, NOIPA, PerlaPA, ARAN-CNEL, ANAC, INPS, Lextel, ecc.);	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	
Organizzazione e/o partecipazione a riunioni anche ufficiali da remoto;	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	
Formazione e-learning;	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	
Utilizzo di piattaforme e applicativi digitali quali forme di interlocuzione tra dipendenti e/o Uffici.	X	X	X	X	X			X	X	X		X	X	X	X	X
Attività NON eseguibili in modalità agile	SEGRETERIA AVVOCATO GENERALE	SEGRETERIA SEGRETARIO GENERALE	I° AA.GG.E PERSONALE	II° ORGANIZZAZIONE E METODO	III° RAGIONERIA	IV° ECONOMATO	V° ARCHIVIO	VI° COLLABORAZIONE PROFESSIONALE	VII° ESTERNO/AGENDA	VIII° LIQUIDAZIONE	IX° DOCUMENTAZIONE GIURIDICA	X° CED	UFFICIO TRATTAMENTO ECONOMICO AVVOCATI E PROCURATORI	UFFICIO TRATTAMENTO ECONOMICO PERSONALE AMMINISTRATIVO	UFFICIO CONTRATTI	UFFICIO VIGILANZA

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;	X	X						X									
Attività di direzione e coordinamento di unità organizzative complesse con elevata incidenza di servizi in presenza;							X	X	X								X
Attività connesse all'acquisizione, alla protocollazione, allo smistamento e alla trattazione di corrispondenza e di documenti legali e amministrativi cartacei in ingresso.	X		X	X	X		X		X	X							X

ATTIVITÀ DEGLI UFFICI DI SUPPORTO ALL'ATTIVITÀ PROFESSIONALE	UFFICI AVVOCATURA GENERALE																
	SEGRETERIA AVVOCATO GENERALE	SEGRETERIA SEGRETARIO GENERALE	I° AA.GG.E PERSONALE	II° ORGANIZZAZIONE E METODO	III° RAGIONERIA	IV° ECONOMATO	V° ARCHIVIO	VI° COLLABORAZIONE PROFESSIONALE	VII° ESTERNO/AGENDA	VIII° LIQUIDAZIONE	IX° DOCUMENTAZIONE GIURIDICA	X° CED	UFFICIO TRATTAMENTO ECONOMICO AVVOCATI PROCURATORI	UFFICIO TRATTAMENTO ECONOMICO PERSONALE AMMINISTRATIVO	UFFICIO CONTRATTI	UFFICIO VIGILANZA	
Attività eseguibili in modalità agile																	
Ciclo dei documenti e degli affari legali: impianto e assegnazione; ricerca di precedenti e associazione di nuovi documenti ad affari legali o altri fascicoli esistenti; registrazione biglietti di cancelleria telematici e notifiche telematiche; inserimento di udienze e scadenze ed elaborazione scadenziari; lavorazione e pubblicazione dei ruoli di udienza; elaborazione ed invio telematico dei listini d'udienza); invio stampe da remoto;	X	X					X	X	X	X							X
Servizio di collaborazione professionale (tranne limitate attività che presuppongono la presenza	X	X						X									

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;								X	X					X		
Gestione in cartaceo di listini di udienza, biglietti di cancelleria e altri documenti legali;									X							
Attività di liquidazione e recupero onorari, limitatamente alle attività che richiedono la presenza in sede;										X						
Attività relative al servizio fotocopia e centro stampa e al servizio di digitalizzazione di documenti cartacei.	X						X	X		X				X		X

ATTIVITÀ DEGLI UFFICI AMMINISTRATIVO-CONTABILI E DEI SERVIZI GENERALI	UFFICI AVVOCATURA GENERALE															
	SEGRETERIA AVVOCATO GENERALE	SEGRETERIA SEGRETARIO GENERALE	I° AA.GG.E PERSONALE	I° ORGANIZZAZIONE E METODO	III° RAGIONERIA	IV° ECONOMATO	V° ARCHIVIO	VI° COLLABORAZIONE PROFESSIONALE	VII° ESTERNO/AGENDA	VIII° LIQUIDAZIONE	IX° DOCUMENTAZIONE GIURIDICA	X° CED	UFFICIO TRATTAMENTO ECONOMICO AVVOCATI E PROCURATORI	UFFICIO TRATTAMENTO ECONOMICO PERSONALE AMMINISTRATIVO	UFFICIO CONTRATTI	UFFICIO VIGILANZA
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;	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X
Classificazione e archiviazione documenti amministrativi digitali secondo i sistemi in uso;	X	X	X	X	X	X				X		X	X	X	X	

Allegato 1 – Piano organizzativo lavoro agile Avvocatura dello Stato 2021-2023

Utilizzo programma di Rilevazione Presenze del personale amministrativo (“Diapason”);		X	X													
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;						X							X	X		
Centralino - previa modifica dell'impianto con deviazione verso numero telefonico dell'operatore.																X
Attività NON eseguibili in modalità agile	SEGRETERIA AVVOCATO GENERALE	SEGRETERIA SEGRETARIO GENERALE	I° A.A.GG.E PERSONALE	II° ORGANIZZAZIONE E METODO	III° RAGIONERIA	IV° ECONOMATO	V° ARCHIVIO	VI° COLLABORAZIONE PROFESSIONALE	VII° ESTERNO/AGENDA	VIII° LIQUIDAZIONE	IX° DOCUMENTAZIONE GIURIDICA	X° CED	UFFICIO TRATTAMENTO ECONOMICO AVVOCATI E PROCURATORI	UFFICIO TRATTAMENTO ECONOMICO PERSONALE AMMINISTRATIVO	UFFICIO CONTRATTI	UFFICIO VIGILANZA
Supporto a organismi collegiali, comitati, commissioni e gruppi di studio, limitatamente alle attività che richiedono la presenza in sede;	X	X	X	X									X			
Partecipazione a riunioni, audizioni (in occasione di verifiche, ispezioni, procedimenti disciplinari, contraddittorio nelle procedure di valutazione individuale), commissioni da svolgere necessariamente in presenza;		X	X													
Attività connesse alle relazioni con il pubblico, anche se con accessi limitati in orari e giorni predefiniti;			X										X			
Stampa di documenti digitali e archiviazione in raccolte cartacee di documenti digitali stampati e di documenti analogici;	X		X	X	X								X			
Predisposizione ed eventuale stampa e rilegatura di				X												

ATTIVITÀ DEGLI UFFICI DI GESTIONE DEI SERVIZI INFORMATIVI E DI DOCUMENTAZIONE GIURIDICA	UFFICI AVVOCATURA GENERALE															
	SEGRETERIA AVVOCATO GENERALE	SEGRETERIA SEGRETARIO GENERALE	I° AA.GG.E PERSONALE	II° ORGANIZZAZIONE E METODO	III° RAGIONERIA	IV° ECONOMATO	V° ARCHIVIO	VI° COLLABORAZIONE PROFESSIONALE	VII° ESTERNO/AGENDA	VIII° LIQUIDAZIONE	IX° DOCUMENTAZIONE GIURIDICA	X° CED	UFFICIO TRATTAMENTO ECONOMICO AVVOCATI E PROCURATORI	UFFICIO TRATTAMENTO ECONOMICO PERSONALE AMMINISTRATIVO	UFFICIO CONTRATTI	UFFICIO VIGILANZA
Attività eseguibili in modalità agile																
Estrazioni dati ed elaborazioni statistiche delle banche dati interne;												X				
Interventi da remoto sui sistemi ed apparati informatici;												X				
Attività di ricerca di documentazione giuridica; rassegna stampa; acquisto libri e riviste; rapporti con la stampa; gestione rivista istituzionale;											X					
Attività NON eseguibili in modalità agile	SEGRETERIA AVVOCATO GENERALE	SEGRETERIA SEGRETARIO GENERALE	I° AA.GG.E PERSONALE	II° ORGANIZZAZIONE E METODO	III° RAGIONERIA	IV° ECONOMATO	V° ARCHIVIO	VI° COLLABORAZIONE PROFESSIONALE	VII° ESTERNO/AGENDA	VIII° LIQUIDAZIONE	IX° DOCUMENTAZIONE GIURIDICA	X° CED	UFFICIO TRATTAMENTO ECONOMICO AVVOCATI E PROCURATORI	UFFICIO TRATTAMENTO ECONOMICO PERSONALE AMMINISTRATIVO	UFFICIO CONTRATTI	UFFICIO VIGILANZA
Attività di supporto informatico (gestione delle postazioni di lavoro, presidio strumentazione hardware, consegna strumentazione e aggiornamenti software non eseguibili da remoto).												X				

<u>Numero dipendenti</u> dell'Avvocatura Generale assegnati o assegnabili ad attività da eseguire in modalità agile congiuntamente ad attività da rendere a rotazione in presenza, nell'arco temporale settimanale o plurisettimanale	da 5 a 0 (*)	3	16	5	12	5	50	78	28	13	2	11	7	6	4	15
<u>Totale</u>	Da 255 a 260 (su 297) = da 86% a 88%															
<u>Numero dipendenti</u> dell'Avvocatura Generale assegnati esclusivamente ad attività non eseguibili in modalità agile	da 5 a 0	0	1 (**)	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	8	0	18
<u>Totale</u>	Da 37 a 42 (su 297) = da 12% a 14%															

(**) Ausiliario

(*) - Si rappresenta che la Segreteria Particolare si è trovata a svolgere alcune attività da remoto per rispondere alla necessità, dettata dall'emergenza pandemica Covid-19, di riduzione delle unità in presenza. I peculiari compiti di supporto all'Avvocato Generale che la Segreteria Particolare svolge in orario di servizio di almeno 12 ore con alternanza delle unità in turni antimeridiani e pomeridiani variano di intensità, natura e ritmo in base all'attività istituzionale, all'agenda e alle esigenze dell'Avvocato Generale. Gli addetti alla Segreteria (n. 4) svolgono compiti di vario tipo ed interdipendenti e, molto spesso, anche le attività potenzialmente eseguibili da remoto sono strettamente connesse a quelle di presenza: frammentarle, ipotizzando una distribuzione settoriale del lavoro, non darebbe risultati ottimali di efficienza e tempestività. Inoltre, sovente si rende necessaria la presenza di più di un'unità per turno che può essere decisa all'evenienza delle criticità e, pertanto, non programmabile. L'unico addetto all'anticamera cura anche il protocollo e la partenza delle note a firma dell'Avvocato Generale, attività eseguibile (ed eseguita) anche da remoto, ma la sua presenza è comunque necessaria per svolgere il servizio di anticamera e i compiti di cerimoniale allo stesso assegnati. Pertanto si ravvisa che, potenzialmente e in caso di necessità, come nello stato attuale di emergenza pandemica, tutti i dipendenti della Segreteria sono in grado di svolgere alcuni compiti o progetti in lavoro agile, ma nel normale svolgimento e ritmo del lavoro, tale modalità non sembra applicabile in via sistematica e programmatica.

Attività eseguibili in modalità agile da parte del personale delle Avvocature distrettuali dello Stato	ANCONA	BARI	BOLOGNA	BRESCIA	CAGLIARI	CALTANISSETTA	CAMPOBASSO	CATANIA	CATANZARO	FIRENZE	GENOVA	L'AQUILA	LECCE	MESSINA	MILANO	NAPOLI	PALERMO	PERUGIA	POTENZA	R.CALABRIA	SALERNO	TORINO	TRENTO	TRIESTE	VENEZIA
<u>Numero dipendenti in servizio nella Sede assegnati o assegnabili ad attività da eseguire in modalità agile</u> congiuntamente ad attività da rendere a rotazione in presenza, nell'arco temporale settimanale o plurisettimanale	6	25	18	10	15	9	11	23	11	21	18	14	13	14	27	61	18	13	10	14	18	19	8	13	17
<u>Totale</u>	426 (79%)																								
Attività NON eseguibili in modalità agile da parte del personale delle Avvocature distrettuali dello Stato	ANCONA	BARI	BOLOGNA	BRESCIA	CAGLIARI	CALTANISSETTA	CAMPOBASSO	CATANIA	CATANZARO	FIRENZE	GENOVA	L'AQUILA	LECCE	MESSINA	MILANO	NAPOLI	PALERMO	PERUGIA	POTENZA	R.CALABRIA	SALERNO	TORINO	TRENTO	TRIESTE	VENEZIA
<u>Numero dipendenti in servizio nella Sede assegnati esclusivamente ad attività non eseguibili in modalità agile</u>	4	2	7	1	2	0	3	10	11	1	1	2	14	4	4	14	16	2	5	7	2	0	2	1	1
<u>Totale</u>	116 (21%)																								

Non sono riportate le attività, in quanto nelle sedi distrettuali si svolgono tutte le attività mappate salvo quelle di esclusiva competenza dell'Avvocatura Generale.