



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, ed in particolare l'art. 5 laddove stabilisce che l'Avvocato Generale dello Stato emana annualmente, anche sulla base delle proposte del Segretario Generale, le direttive generali da seguire per l'azione amministrativa e per la gestione;

Visto il d.lgs. 30.3.2001, n. 165 e s.m.i.;

Visto il d.lgs. 27.10.2009, n. 150 e s.m.i., e in particolare l'art. 5;

Visto il d.lgs. 14.3.2013, n. 33 e s.m.i.;

Visto l'art. 1, c. 8, della L. 190/2012, come modificato dall'art. 41, c. 1, lett. g), del d.lgs. 25.5.2016, n. 97, secondo il quale l'Organo di indirizzo definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale;

Visto il D.P.R. 9.5.2016, n. 105, Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri in materia di misurazione e valutazione della *performance* delle pubbliche amministrazioni;

Viste le Linee guida per il Piano della *performance* dei Ministeri N. 1 del giugno 2017 redatte dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica;

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 Circolare n. 3 del 1° ottobre 2018 del Ministro per la Pubblica amministrazione concernente la figura del Responsabile per la transizione digitale di cui all'art. 17 del Codice dell'amministrazione digitale;

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 il D.lgs. 10 agosto 2018, n.101 recante "disposizioni per l'adeguamento della normativa nazionale alle disposizioni del Regolamento UE 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo ai dati personali";



L'Avvocato Generale dello Stato

Vista la Circolare n. 1/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministro per la Pubblica Amministrazione, recante “Attuazione delle norme sull’accesso civico generalizzato (c.d. FOIA)”;

Visto l’art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall’articolo 263, comma 4 bis, del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, il quale prevede che la redazione del Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del Piano della *performance*;

Viste le Linee Guida per l’adozione del POLA approvate con decreto 9 dicembre 2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione;

Visto il D.A.G. n. 161/2020, con cui è stato definito il Piano triennale dei fabbisogni di personale dell’Avvocatura dello Stato per il triennio 2020-2022;

Visto l’art. 1-bis del decreto-legge 31 dicembre 2020, n. 183, convertito con modificazioni in legge 26 febbraio 2021, n. 21;

Sulla proposta del Segretario Generale, sentito il Consiglio di Amministrazione di cui all’art. 23 della legge 3 aprile 1979, n. 103,

E M A N A

La seguente direttiva generale anno 2021 per l’azione amministrativa e per la gestione.

Premessa

La presente direttiva costituisce atto di programmazione annuale e si inserisce in un contesto temporale triennale coincidente con i cicli di bilancio e della *performance*.

Si pone in continuità con gli indirizzi programmatici degli anni precedenti e con i Piani della *performance*, attraverso i quali è stato segnato un percorso di pianificazione orientato all’efficienza in un’ottica di ottimizzazione delle risorse umane, economiche e strumentali ed è stato gestito il complesso processo di digitalizzazione dei flussi documentali in entrata e in uscita preordinato alla costituzione del fascicolo informatico, nel quadro della progressiva estensione del Processo Telematico, e alla cooperazione con le amministrazioni per lo scambio di informazioni, documenti e atti processuali.

L’emergenza sanitaria che ha caratterizzato l’anno 2020 e i cui effetti, purtroppo, si stanno protraendo nel 2021, è divenuta un fattore di accelerazione della digitalizzazione e della dematerializzazione, peraltro già in fase avanzata, e di riduzione significativa dell’uso del cartaceo, con consequenziale riorganizzazione dei processi di lavoro, grazie all’impegno costante e alla piena collaborazione degli Avvocati e Procuratori dello Stato e del Personale amministrativo.



L'Avvocato Generale dello Stato

Il recente provvedimento normativo di ulteriore incremento della dotazione organica del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato di 27 posizioni di livello dirigenziale non generale e di 166 unità di personale dell'Area III, posizione economica F1, di cui 5 unità con particolare specializzazione nello sviluppo e nella gestione di progetti e processi di trasformazione tecnologica e digitale, e di relativa autorizzazione ad assumere, consentirà all'Istituto di strutturare la propria compagine amministrativa con rinnovata solidità e compiere un ulteriore e significativo passo in avanti per raggiungere una sempre maggiore efficacia ed efficienza nello svolgimento dei propri compiti istituzionali.

Il quadro normativo

L'art. 5 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, prevede che ogni pubblica amministrazione persegue *obiettivi generali*, coerenti con gli indirizzi adottati dal Governo in relazione alle attività e ai servizi erogati e con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici, e *obiettivi specifici*, individuati nel Piano della *performance* in coerenza con la direttiva annuale adottata ai sensi della normativa vigente.

L'Avvocatura dello Stato dovrà perseguire gli obiettivi generali entro limiti coerenti con le finalità istituzionali e con le peculiarità che ne caratterizzano l'organizzazione, e parallelamente proseguire nella realizzazione degli obiettivi di razionalizzazione e modernizzazione suoi propri in continuità con la programmazione dettata negli anni precedenti e nella prospettiva del potenziamento delle strutture amministrative e della efficace gestione del passaggio generazionale.

Ciò posto, la presente direttiva: tiene conto del rilievo strategico, sottolineato dalla Circolare n. 3 del 1 ottobre 2018 del Ministro per la Pubblica amministrazione, dei compiti relativi alla transizione alla modalità digitale e del ruolo del Responsabile della transizione digitale, la cui azione è determinante per il raggiungimento degli obiettivi di evoluzione tecnologica, di efficienza e di economicità dei servizi istituzionali, nel solco delle linee strategiche definite dal Governo per la riorganizzazione e la digitalizzazione dell'amministrazione e per la stabilizzazione del lavoro agile quale modalità ordinaria e non meno efficiente della prestazione lavorativa, nel rispetto dei principi in materia di protezione dei dati personali; recepisce le sollecitazioni del Ministro per la Pubblica amministrazione e del Sottosegretario delegato alle pari opportunità, espresse nella Direttiva n. 2/2019; delinea le linee strategiche in materia di prevenzione della corruzione, che, ai sensi dell'art. 41 del d.lgs. 97/2016, sono fissate dall'organo di indirizzo.



L'Avvocato Generale dello Stato

Le linee strategiche dell'azione amministrativa dell'Avvocatura dello Stato per il 2021

Razionalizzazione della spesa pubblica

Allo scopo di accrescere le capacità di spesa, valorizzando quella efficiente e riducendo quella improduttiva, si dovrà proseguire nella puntuale programmazione finanziaria e di bilancio e nei programmi di *spending review* con particolare riguardo: alla razionale utilizzazione degli spazi degli uffici e degli archivi, valutando le possibili riduzioni e ricercando, ove possibile e nel rispetto della necessaria funzionalità, soluzioni economicamente più vantaggiose per la riduzione delle spese per la locazione passiva degli immobili; alla razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi attraverso un'adeguata programmazione, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia.

Nell'ambito delle iniziative di valorizzazione della spesa efficiente andrà perseguito l'obiettivo del reperimento, ove possibile, di ulteriori risorse finanziarie da destinare alla formazione, specificamente del personale togato, assicurando la tempestiva pubblicizzazione delle iniziative formative.

Modernizzazione

L'Avvocatura dello Stato è protagonista nel processo di digitalizzazione del sistema giustizia e deve incrementare la propria efficienza interna al fine di fornire un servizio adeguato alle amministrazioni patrocinate, avvalendosi delle potenzialità del progetto "Avvocatura dello Stato 2020", approvato dall'Unità di Gestione del Programma Complementare al PON *Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020* dell'Agenzia per la Coesione Territoriale in data 8 marzo 2017, costituito da obiettivi (così come ridefiniti a fine 2020) circoscritti in 3 ambiti operativi, orientati a:

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.

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 e della società in house a supporto del progetto.

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



L'Avvocato Generale dello Stato

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

Tale impatto ha causato lo slittamento del termine di alcune attività, in corso e pianificate, e un cambiamento dei processi in corso d'opera al fine di riallineare gli interventi alle esigenze dell'Istituto, anche nell'ottica della gestione di eventuali situazioni emergenziali future.

Nel 2021 si attendono le seguenti realizzazioni:

1) Reingegnerizzazione del sistema informativo ADS

Adeguamento del sistema informativo dell'Avvocatura dello Stato ai moderni standard tecnologici per garantirne la piena operatività ed aumentarne i livelli di performance, sicurezza e piena aderenza alle più recenti normative.

Rilascio entro l'anno del nuovo sistema informativo completamente ridisegnato nella infrastruttura e nelle logiche, con utilizzo dell'Intelligenza Artificiale al fine di garantire il massimo grado di automazione dei processi e con attenzione alla "ergonomia cognitiva" del sistema nel perseguimento di un maggiore benessere organizzativo.

Aggiornamento della operatività corrente, al fine di garantire al personale dell'Avvocatura benefici quanto più possibile immediati, attraverso:

- miglioramenti ed evoluzioni dell'attuale sistema informativo, propedeutici all'implementazione del nuovo sistema;
- rilascio graduale a tutto il personale togato della nuova Scrivania dell'Avvocato.

2) Riorganizzazione dei processi interni, comunicazione e formazione

In concomitanza con il rilascio in esercizio del nuovo sistema informativo, instaurare un colloquio con gli utenti al fine di rilevare le osservazioni sulle nuove procedure ai fini di uno scambio propositivo tra gli utenti stessi e i programmatori; approntare opportuni contenuti a scopo formativo, sessioni di addestramento e strumenti tecnologici di ausilio per gli utenti.

3) Ammodernamento servizi online

Rifacimento dei servizi online quali sito web, intranet, extranet e portale concorsi; sviluppo di un nuovo modello di interoperabilità con le altre amministrazioni.

Nel passaggio in esercizio del nuovo sistema informativo, che inevitabilmente comporterà dei disagi, il personale tutto, togato e non, dovrà essere adeguatamente accompagnato all'utilizzo dei nuovi strumenti e preparato e formato al nuovo assetto favorendo così l'accettazione del cambiamento, ma dovrà al contempo prestare la massima collaborazione e accogliere con



L'Avvocato Generale dello Stato

disponibilità i cambiamenti organizzativi e tecnologici per garantire che la transizione avvenga con successo nell'interesse dell'Istituto.

Nelle more dell'attuazione del progetto, si dovrà assicurare – relativamente ai fascicoli legali di nuovo impianto – la completa digitalizzazione degli atti e dei documenti pertinenti, proseguire nel programma di digitalizzazione degli atti e documenti legali e nel programma di gestione documentale e di conservazione degli atti amministrativi, nonché nell'arricchimento degli strumenti di ricerca, consultazione ed elaborazione delle informazioni già presenti nelle banche dati, al fine di rendere la trattazione in modalità elettronica quantitativamente e qualitativamente equivalente alla modalità cartacea, e di ridurre i tempi di lavorazione per il personale togato e amministrativo.

Gestione delle risorse umane

Negli ultimi anni, grazie all'attenzione delle Autorità di Governo e del Legislatore, i ruoli del personale togato e amministrativo hanno registrato un primo sostanziale adeguamento, indispensabile per accompagnare l'ambizioso programma strutturale di interventi denominato "Avvocatura 2020", volto principalmente a reingegnerizzare il sistema informativo e i processi di lavoro al fine di semplificare e accelerare il dialogo e il flusso di informazioni con le Amministrazioni patrocinate, creando le basi di una nuova cultura organizzativa, supportata da adeguati strumenti tecnologici pensati, scelti e configurati in base alle esigenze di coloro che sono chiamati a utilizzarli.

Il processo di cambiamento dovrà far leva sul capitale umano e, pertanto, sul reclutamento di specifiche professionalità e sullo sviluppo delle capacità professionali, volti a rispondere alle esigenze imposte da procedure sempre più informatizzate e da correlati nuovi assetti organizzativi.

È l'ultimo incremento della dotazione organica del ruolo amministrativo, disposta con il decreto-legge 31 dicembre 2020, n. 183, convertito con modificazioni in legge 26 febbraio 2021, n. 21, di 27 unità di livello dirigenziale non generale e di 166 unità dell'Area III, posizione economica F1, di cui 5 unità con particolare specializzazione nello sviluppo e nella gestione di progetti e processi di trasformazione tecnologica e digitale, a costituire però il punto di svolta per il nuovo assetto organizzativo dell'Istituto.

Per quanto riguarda il ruolo degli Avvocati e Procuratori dello Stato, occorrerà avviare nuove procedure di reclutamento per colmare i vuoti di organico ancora presenti.

Per quanto concerne il personale amministrativo, alcune procedure concorsuali, in parte gestite autonomamente dall'Avvocatura dello Stato insieme ad altri Istituti (Giustizia Amministrativa, Corte dei Conti) e in parte gestite dalla Commissione RIPAM, nonostante le difficoltà e i rallentamenti dovuti alle misure di contenimento dell'epidemia, sono in corso di svolgimento e già nel 2021 consentiranno l'assunzione di personale dirigenziale e di personale delle aree; dovranno, inoltre, essere attuate le altre procedure programmate per l'anno 2021 dal Piano



L'Avvocato Generale dello Stato

triennale dei fabbisogni dell'Avvocatura dello Stato, incluse le progressioni verticali riservate ai dipendenti delle aree.

Dovranno promuoversi lo sviluppo professionale e la valorizzazione delle competenze del personale amministrativo attraverso l'applicazione degli opportuni istituti contrattuali e favorendo la partecipazione a percorsi di formazione, consolidando e perfezionando il modello organizzativo orientato alla gestione documentale e basato sulla flessibilità operativa; a tal fine, nonché allo scopo di ridurre i tempi di lavorazione degli atti e dei documenti digitali e di fornire un supporto più efficiente ed avanzato al personale togato, anche con l'obiettivo di esentare quest'ultimo da incombenze routinarie non richiedenti particolare qualificazione giuridica, dovrà essere offerta ai dipendenti del ruolo amministrativo, particolarmente ai nuovi assunti, una formazione mirata alla conoscenza degli applicativi gestionali utilizzati sia nell'ambito di supporto all'attività legale sia nell'ambito amministrativo-contabile, e all'apprendimento delle prassi di lavoro che costituiscono il patrimonio di esperienza della struttura amministrativa dell'Istituto.

A tale proposito, si ravvisa la necessità che gli Uffici tutti operino secondo procedure omogenee e standardizzate, ormai da tempo orientate alla digitalizzazione dei flussi documentali e dei processi amministrativi, la cui utilità e piena validità hanno trovato conferma nel periodo emergenziale, costituendo tra l'altro un vantaggio per l'efficienza dell'intero Istituto.

Resta inoltre confermata l'esigenza di perseguire soluzioni organizzative e gestionali finalizzate a contenere entro termini predeterminati, e in ogni caso utili agli incombeni difensivi, i tempi di completamento delle registrazioni di protocollo e di inserimento dati per la corrispondenza ricevuta nelle caselle di Posta Elettronica Certificata istituzionale e, in generale, per la più efficiente ed efficace trattazione della documentazione in ingresso e in uscita, così da fornire un supporto adeguato al personale togato ed ai servizi istituzionali nonché una idonea assistenza alle amministrazioni patrocinate. Nell'ipotesi in cui non possano essere rispettati i termini predeterminati di cui sopra, si reputa necessario prevedere altresì misure supplementari che impediscano comunque il verificarsi di pregiudizi definitivi per gli interessi delle Amministrazioni.

Nella cornice degli anzidetti obiettivi, inoltre, ed anche al fine di favorire la tutela della salute del personale togato ed amministrativo, in relazione alle recenti evenienze legate alla diffusione del virus Covid-19, andranno perfezionati e consolidati – attraverso l'adozione del *Piano organizzativo del lavoro agile* - strumenti e modalità organizzative finalizzate al lavoro agile, già sperimentati nel corso dell'anzidetta emergenza, 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.



L'Avvocato Generale dello Stato

Piano triennale delle azioni positive

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.

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*.

Pertanto, il Piano della *performance* 2021-2023 dovrà includere il Piano triennale di azioni positive dell'Avvocatura dello Stato, individuando appositi obiettivi per l'attuazione della Direttiva e il loro monitoraggio.

In particolare: 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, ove possibile privilegiando l'utilizzo di strumenti di formazione a distanza; rafforzamento del ruolo del Comitato Unico di Garanzia.

Prevenzione della corruzione e trasparenza

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

La prevenzione della corruzione e la trasparenza costituiscono principi ai quali devono conformarsi tutte le azioni conseguenti alle linee strategiche sopra enunciate.

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.



L'Avvocato Generale dello Stato

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

L'AVVOCATO GENERALE
Avv. Gabriella Palmieri Sandulli