



L'Avvocato Generale dello Stato

Visto il Testo Unico delle leggi sull'Avvocatura dello Stato, approvato con R.D. 30 ottobre 1933, n. 1611 ed il relativo Regolamento di pari data n. 1612 e successive modifiche;

Visto il d.P.R. 29 ottobre 2021, n. 214, Regolamento recante norme per l'organizzazione e il funzionamento degli uffici dell'Avvocatura dello Stato e, in particolare, l'art. 4, comma 1, laddove stabilisce che *“l'Avvocato generale dello Stato definisce gli obiettivi ed i programmi da attuare avvalendosi del Segretario generale e verifica la rispondenza dei risultati della gestione amministrativa alle direttive generali impartite. A tal fine, anche sulla base delle proposte del Segretario generale, adotta ogni anno le direttive generali da seguire per l'azione amministrativa e per la gestione”*;

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

Visto il d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e s.m.i., e in particolare l'art. 5 di 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;

Visto il d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33, e s.m.i. di riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni;

Visto l'art. 1, c. 8, della L. 6 novembre 2012, n. 190, come modificato dall'art. 41, c. 1, lett. g), del d.lgs. 25 maggio 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;

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 L. 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. 3/2018 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 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

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

Visto l'art. 6, del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla L. 6 agosto 2021, n. 113, che ha istituito il Piano integrato di attività e organizzazione e ha rimesso ad appositi successivi decreti l'individuazione e l'abrogazione degli adempimenti relativi ai piani assorbiti dal PIAO;

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

E M A N A

La seguente direttiva generale anno 2022 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; ma tiene anche conto della riorganizzazione determinata dall'emanazione del d.P.R. 29 ottobre 2021, n. 214, e del necessario programma di implementazione delle strutture amministrative.

L'emergenza sanitaria che ha caratterizzato gli ultimi due anni è divenuta un fattore di accelerazione della digitalizzazione e della dematerializzazione, peraltro già in fase avanzata, e di riduzione significativa dell'uso del cartaceo; nella prospettiva della progressiva cessazione dello stato di emergenza, la positiva esperienza del lavoro agile deve tradursi in una adeguata programmazione finalizzata a consolidare le competenze organizzative e digitali per operare efficacemente da remoto.

Nel corso del 2022, 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; sarà, inoltre, importante proseguire nelle attività finalizzate all'attribuzione degli incarichi alle figure dirigenziali già reclutate e all'assunzione dei funzionari vincitori e idonei dei concorsi espletati, nonché attivare le procedure di reclutamento di nuovo personale amministrativo, al fine di dare compiuta attuazione all'assetto organizzativo delineato dal d.P.R. n. 214/2021.



L'Avvocato Generale dello Stato

Il quadro normativo

La programmazione anzidetta avviene in un contesto normativo recentemente innovato. A partire dal 2022, con la nuova scadenza ulteriormente posticipata – in prima applicazione – al 30 giugno dal D.L. 30 aprile 2022, n. 36, dovrà essere adottato il Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO) di cui all'art. 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla L. 6 agosto 2021, n. 113, nel quale confluirà la programmazione del Piano della *performance*, del Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e del Piano dei Fabbisogni, secondo le indicazioni degli emanandi decreti e del Piano tipo che dovrà essere approvato con Decreto del Ministro per la Pubblica amministrazione.

Ciò posto, la presente direttiva, tenendo conto delle finalità di creazione di valore pubblico, di definizione di obiettivi di *performance*, organizzazione e gestione del capitale umano, di realizzazione della piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa, nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione, come indicati dalla nuova normativa sul PIAO, riconosce il rilievo strategico dei compiti relativi alla transizione alla modalità digitale e del ruolo del Responsabile della transizione digitale, 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.

Le linee strategiche dell'azione amministrativa dell'Avvocatura dello Stato per il 2022

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*.

In particolare, andrà programmata una razionale utilizzazione degli spazi degli uffici e degli archivi (anche tenuto conto dell'importante incremento della dotazione di personale togato e amministrativo), ricercando, nel rispetto della necessaria funzionalità, soluzioni di efficientamento degli spazi finalizzate a contenere, per quanto possibile, la spesa per locazione passiva degli immobili, anche adottando misure di condivisione delle postazioni di lavoro, da attuarsi attraverso un'adeguata programmazione dei turni di presenza nell'ambito del lavoro agile; andranno altresì razionalizzate le spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia.



L'Avvocato Generale dello Stato

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

Obiettivi di digitalizzazione dei flussi di lavoro

Come recentemente affermato con la Circolare n. 23/2022, l'obiettivo della digitalizzazione e, segnatamente, l'organizzazione digitalizzata dei flussi di lavoro supportata dalla gestione documentale informatizzata, sia nei procedimenti amministrativi sia nell'attività professionale e in quella amministrativa di supporto, è al centro delle politiche dell'Istituto, da attuarsi mediante l'azione di coordinamento del Responsabile della transizione digitale finalizzata al raggiungimento degli obiettivi di evoluzione tecnologica, di efficienza e di economicità dei servizi istituzionali.

L'Avvocatura dello Stato è protagonista nel processo di digitalizzazione del sistema giustizia e, quale amministrazione pubblica, contribuisce all'azione di riforma nel solco della strategia digitale dettata dal Governo.

In tale prospettiva, e al fine di incrementare la propria efficienza interna onde fornire un servizio adeguato alle amministrazioni patrocinate, è di particolare importanza portare a compimento 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, che prevede le seguenti tre macroaree concettuali:

- 1) Reingegnerizzazione del sistema informativo ADS
- 2) Riorganizzazione dei processi interni, comunicazione e formazione
- 3) Ammodernamento servizi online

Nel passaggio in esercizio del nuovo sistema informativo, che inevitabilmente comporterà dei disagi, il personale togato e amministrativo 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 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 prevalente rispetto alla modalità cartacea, e di ridurre i tempi di lavorazione per il personale togato e amministrativo.

Si dovrà, inoltre, limitare al massimo, nello svolgimento dell'attività professionale e dell'attività amministrativa, ivi inclusa quella di stretto supporto alla prima, la stampa di documenti digitali conservati sui sistemi informativi in uso all'Avvocatura dello Stato (come NSI, Lextel, PAT,



L'Avvocato Generale dello Stato

Sicoge, NoiPA, Banche dati professionali) e, in ogni caso, ridurre la produzione e la conseguente circolazione di documentazione cartacea avvalendosi delle potenzialità della scrivania digitale e degli altri strumenti informatici già in dotazione.

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.

L'ultimo incremento della dotazione organica del ruolo amministrativo, disposto con il D.L. 31 dicembre 2020, n. 183, convertito con modificazioni in L. 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, contribuisce significativamente a rafforzare il nuovo assetto organizzativo dell'Istituto.

Risulta, pertanto, strategico perseguire il completamento dell'organico dei dirigenti e dei funzionari - amministrativi, legali e informatici - anche avviando nuove procedure concorsuali.

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.

Anche attraverso le progressioni verticali riservate ai dipendenti delle aree, dovranno promuoversi lo sviluppo professionale e la valorizzazione delle competenze del personale amministrativo con 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.



L'Avvocato Generale dello Stato

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 contenuti, e in ogni caso utili agli incumbenti 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.

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*, anche quale sezione del PIAO - strumenti e modalità organizzative finalizzate al lavoro agile, già sperimentati nel corso dell'anzidetta emergenza e nella fase di graduale rientro alla normalità, in linea con le direttive del Governo in materia e con particolare attenzione al rafforzamento delle competenze organizzative e digitali per operare efficacemente da remoto.

Piano triennale delle azioni positive

Con il d.lgs. 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* 2022-2024, ovvero il PIAO, dovrà includere in una apposita sezione 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.



L'Avvocato Generale dello Stato

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, pertanto, principi ai quali devono conformarsi tutte le azioni conseguenti alle linee strategiche sopra enunciate, superando la logica della mera *compliance* normativa.

L'Avvocatura dovrà estendere ulteriormente il livello di trasparenza dell'organizzazione e delle sue funzioni e consolidare le misure organizzative avviate, anche nell'ambito del progetto "Avvocatura 2020", con l'ausilio di tecnologie informatiche, per assicurare *accountability*, miglioramento dell'accessibilità del sito web istituzionale in modo che sia facilitata e più intuitiva la ricerca e la consultazione di dati, documenti e informazioni presenti nel sito, tempestività di pubblicazione delle informazioni e di risposta alle richieste di accesso civico.

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

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

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

La promozione dell'etica, della cultura della legalità, dell'imparzialità dell'azione amministrativa e della trasparenza dovrà essere perseguita: incrementando sia la formazione e l'aggiornamento in materia di prevenzione della corruzione, di trasparenza e di *whistleblowing*, sia la formazione specialistica, specie per le figure dirigenziali, per i titolari di posizioni organizzative e per tutti i nuovi funzionari; attraverso l'applicazione attenta del "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici" (d.P.R. n. 62/2013) e del "Codice di comportamento del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato" adottato con D.A.G. del 4 marzo 2019 n. 34, finalizzato alla gestione dei rischi specifici e dei conflitti di interessi connessi alla funzione amministrativa dell'Istituto; con il monitoraggio sul rispetto da parte dei dipendenti degli obblighi e doveri derivanti dal rapporto di lavoro.



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