



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, comma 8 l. 6 novembre 2012, n. 190, come modificato dall'art. 41, comma 1, lett. g) 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 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"*;

Visto l'art. 14 l. 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263, comma 4-*bis* 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*;



L'Avvocato Generale dello Stato

Visto l'art. 6 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;

Visto il d.P.R. 24 giugno 2022, n. 81, Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione;

Visto il d.m. 30 giugno 2022, n. 132, Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione;

Visto il d.m. 22 luglio 2022 del Dipartimento della funzione pubblica, recante Definizione di linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche;

Vista la Nota circolare n. 2/2022 del Dipartimento della funzione pubblica in data 11 ottobre 2022;

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

E M A N A

La seguente direttiva generale anno 2023 per l'azione amministrativa e per la gestione.

Premessa

La presente direttiva costituisce atto di programmazione annuale, si inserisce in un arco temporale triennale coincidente con i cicli di bilancio e della *performance* e tiene conto della riorganizzazione determinata dall'emanazione del d.P.R. 29 ottobre 2021, n. 214. Si pone in continuità con gli indirizzi degli anni precedenti e con i Piani della *performance*, attraverso i quali, da un lato, si è delineato un percorso orientato all'ottimizzazione delle risorse umane, economiche e strumentali e, dall'altro, 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 della cooperazione con le Amministrazioni per lo scambio di informazioni, documenti e atti processuali.

L'emergenza sanitaria da *covid-19* ha rappresentato un fattore di accelerazione della digitalizzazione e della dematerializzazione, già in fase avanzata e, nel contempo, ha portato alla sperimentazione del lavoro agile, esperienza, quest'ultima, che si è rivelata soddisfacente, come risulta confermato dal raggiungimento degli obiettivi operativi con regolarità, continuità, efficienza e nel rispetto dei termini previsti. Per tale ragione e alla luce dell'esigenza di valorizzare le competenze acquisite da parte del personale amministrativo, il lavoro agile rappresenta oggi una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa, quantunque continui a richiedere una adeguata programmazione, finalizzata a consolidare le competenze organizzative e digitali necessarie per operare efficacemente da remoto; favorendo la conciliazione tra vita



L'Avvocato Generale dello Stato

lavorativa e vita privata, inoltre, il lavoro agile consente di ottimizzare il tempo dedicato al lavoro e di aumentare la produttività a favore dell'Amministrazione.

Ciò premesso, tra le finalità del lavoro agile rientrano sia la promozione di un cambiamento organizzativo, caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità sui risultati, sia la valorizzazione delle opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie digitali, attraverso la semplificazione e la revisione dei processi, nonché il potenziamento delle competenze digitali dei dipendenti, anche alla luce del nuovo ordinamento professionale, basato sulle competenze e sulle capacità professionali.

La crisi energetica che investe i paesi europei impone, inoltre, il perseguimento di azioni finalizzate al contenimento della spesa mediante una gestione maggiormente efficiente, nonché attraverso interventi di razionalizzazione dei consumi e di promozione di comportamenti consapevoli.

Per l'anno 2023 si conferma la necessità strategica di colmare i vuoti di organico ancora presenti sia nei ruoli del personale togato sia nei ruoli del personale amministrativo. Per quanto concerne quest'ultimo, al fine di dare piena attuazione all'assetto organizzativo delineato dal d.P.R. n. 214/2021, dovrà giungere a compimento il percorso di assunzione delle figure dirigenziali.

Il quadro normativo

L'art. 6 d.l. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla l. 6 agosto 2021, n. 113, ha mutato il contesto normativo in cui si inserisce la presente direttiva, introducendo nel nostro ordinamento il Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO), ove sono confluite, fra l'altro, la programmazione del Piano della *performance*, del Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e del Piano dei Fabbisogni.

In attuazione del provvedimento normativo ora richiamato, sono stati adottati il regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione (d.P.R. 24 giugno 2022, n. 81) e il regolamento del Ministero per la Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze avente ad oggetto il contenuto del PIAO (d.m. 30 giugno 2022, n. 132).

Infine, in coerenza con la formulazione dell'art. 6-ter d.lgs. n. 165/2001, come modificato dal d.l. n. 36/2022, il d.m. 22 luglio 2022 del Dipartimento della funzione pubblica ha definito le linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali delle Amministrazioni pubbliche.

In questo quadro, 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, la presente direttiva 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



L'Avvocato Generale dello Stato

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 d.lgs. n. 97/2016, sono fissate dall'organo di indirizzo.

Le linee strategiche dell'azione amministrativa dell'Avvocatura dello Stato per il 2023

Razionalizzazione della spesa pubblica

Conformemente a quanto già previsto in passato, anche quest'anno dovrà proseguire la puntuale programmazione finanziaria, di bilancio e dei programmi di *spending review*, al fine di aumentare e, allo stesso tempo, ottimizzare le capacità di spesa.

Al riguardo, la grave e perdurante crisi energetica in atto rende necessaria l'adozione di misure straordinarie. Per tale ragione, aderendo alle indicazioni del Dipartimento della funzione pubblica del 7 settembre 2022, una particolare attenzione dovrà essere rivolta al contenimento dei consumi relativi all'energia elettrica e al gas, mediante un loro utilizzo più razionale, attraverso azioni di risparmio ed efficientamento energetico, nonché favorendo l'adozione di comportamenti virtuosi da parte di tutto il personale.

In ragione dell'incremento della dotazione organica avvenuto nel corso del 2022 e al fine di contenere, per quanto possibile, la spesa per locazione passiva degli immobili, andrà anche programmato un uso più efficiente degli spazi, garantendo in ogni caso la necessaria funzionalità. Tale risultato potrà essere eventualmente perseguito anche mediante l'adozione di misure di condivisione delle postazioni di lavoro, da attuarsi attraverso un'adeguata programmazione dei turni di presenza nell'ambito del lavoro agile.

Sempre allo scopo di ottimizzare la capacità di spesa, infine, dovrà proseguire la razionalizzazione delle spese per l'acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e in ossequio a criteri di economicità e di efficacia.

Digitalizzazione dei flussi di lavoro

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. Per tale ragione, il processo di digitalizzazione dei flussi di lavoro si pone al centro delle politiche dell'Istituto, riguarda sia i procedimenti amministrativi sia l'attività professionale e quella amministrativa di supporto e deve attuarsi mediante l'azione di coordinamento del Responsabile della transizione digitale, finalizzata al raggiungimento degli obiettivi di evoluzione tecnologica, efficienza ed economicità, peraltro già indicati nella circolare n. 23/2022.



L'Avvocato Generale dello Stato

In tale prospettiva sono proseguiti i progetti di rinnovamento tecnologico per fornire agli Uffici strumenti più efficienti quali le lavagne interattive utilizzabili anche per le videoconferenze, i centralini *Voip* e la rete *Wi-Fi* disponibile in tutte le sedi dell'Avvocatura.

Inoltre, sul fronte della sicurezza informatica, sono in corso progetti per proteggere ulteriormente e facilitare le connessioni da remoto al dominio Avvocatura e per la "virtualizzazione" di NSI al fine di superare le problematiche connesse all'obsolescenza tecnologica di alcune componenti.

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, le cui realizzazioni sono in fase di collaudo, 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, infine, 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, 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.



L'Avvocato Generale dello Stato

Gestione delle risorse umane

Il processo di cambiamento descritto dovrà far leva anche sul capitale umano, rispetto al quale deve essere portato a compimento il recente e sostanziale adeguamento dei ruoli, già avviato negli scorsi anni.

Più in particolare, con riferimento al personale togato, occorrerà avviare nuove procedure di reclutamento per gli avvocati dello Stato e concludere la procedura concorsuale in atto per i procuratori dello Stato; risulta inoltre strategico perseguire il completamento dell'organico dei dirigenti, procedendo con l'assunzione di ulteriori unità di livello dirigenziale non generale; sarà necessario, infine, colmare i ruoli relativi ai funzionari amministrativi e alle altre figure professionali mediante nuove procedure concorsuali, nonché attraverso l'avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento e le procedure di mobilità.

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

Tale obiettivo andrà perseguito, fra l'altro, favorendo la partecipazione del personale amministrativo ai programmi di formazione, cui dovrà essere rivolta una particolare attenzione, anche al fine di rispondere alle esigenze imposte da procedure sempre più informatizzate, da correlati nuovi assetti organizzativi e dall'ambizioso programma strutturale di interventi denominato "Avvocatura 2020".

I percorsi di formazione dovranno tendere poi a consolidare e perfezionare il modello organizzativo orientato alla gestione documentale e basato sulla flessibilità operativa.

Con specifico riferimento ai nuovi assunti, inoltre, la formazione dovrà essere 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, anche al fine di ridurre i tempi di lavorazione degli atti e dei documenti digitali e di fornire un supporto più efficiente ed avanzato al personale togato.

Si ravvisa altresì la necessità che gli Uffici 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.

Anche per il 2023 resta confermata, infine, l'esigenza di perseguire soluzioni organizzative e gestionali finalizzate a contenere 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.



L'Avvocato Generale dello Stato

Pari opportunità ed equilibrio di genere

La sezione *performance* del nuovo PIAO 2023-2025 dovrà individuare, conformemente a quanto previsto dall'art. 3 d.m. n. 132/2022, gli obiettivi per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere.

A tal fine, da un lato, andranno adottate soluzioni organizzative che, nel garantire l'efficienza delle prestazioni e il benessere organizzativo, consentano la fruizione degli istituti di conciliazione "vita privata/vita lavorativa"; dall'altro, dovranno essere curati la formazione e l'aggiornamento professionale del personale togato e amministrativo, anche sui temi specifici della promozione delle pari opportunità e della conciliazione, ove possibile privilegiando l'utilizzo di strumenti di formazione a distanza; da ultimo, dovrà essere ulteriormente valorizzato il ruolo del Comitato Unico di Garanzia.

Prevenzione della corruzione e trasparenza

In linea con il peculiare ruolo istituzionale dell'Avvocatura dello Stato e conformemente alla tradizione di correttezza, imparzialità e fermezza nella tutela degli interessi pubblici, la prevenzione della corruzione e la trasparenza rappresentano principi ai quali devono conformarsi tutte le azioni conseguenti alle linee strategiche sopra enunciate, superando la logica della mera *compliance* normativa.

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

L'attività di pubblicazione dei dati per le finalità di trasparenza, anche se effettuata in presenza di idoneo presupposto normativo, dovrà avvenire nel rispetto di tutti i principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti all'art. 5 del Regolamento UE 2016/679 del 27 aprile 2016.

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

Allo scopo di raggiungere tali obiettivi e per favorire il corretto svolgimento delle funzioni, anche mediante servizi di supporto alla digitalizzazione del processo di gestione del rischio di corruzione, dovrà essere garantita al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza la disponibilità di risorse umane e digitali adeguate.



L'Avvocato Generale dello Stato

Fondamentale sarà pertanto la promozione dell'etica, della cultura della legalità, dell'imparzialità dell'azione amministrativa e della trasparenza, che saranno perseguite attraverso una pluralità di azioni, quali: l'incremento e l'aggiornamento della formazione in materia di prevenzione della corruzione, di trasparenza e di *whistleblowing*; la formazione specialistica, specie per le figure dirigenziali, per i titolari di posizioni organizzative e per tutti i nuovi funzionari; l'applicazione attenta del "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici" di cui al d.P.R. 16 aprile 2013, n. 62 e del "Codice di comportamento del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato", adottato con D.A.G. 4 marzo 2019, n. 34, finalizzato alla gestione dei rischi specifici e dei conflitti di interessi connessi alla funzione amministrativa dell'Istituto; il monitoraggio sul rispetto da parte dei dipendenti degli obblighi e doveri derivanti dal rapporto di lavoro.

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

L'AVVOCATO GENERALE
Avv. Gabriella Palmieri Sandulli