



PROVINCIA
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare
per attività partigiana

Il Segretario generale

Numero di Protocollo e Data: vedi segnatura informatica

**Ai Dirigenti
Ai Responsabili delle posizioni di elevata qualificazione**

E, p.c.
Al Presidente
Ai Consiglieri provinciali

All'Organo di Revisione
standreu@tin.it
ste.sa@alice.it
dott.furiofratoni@studiofratoni.it

Al Nucleo di valutazione
ciocolani@gmail.com
riccardo@studionarducci.it

=LORO SEDI=

Oggetto: Circolare n. 1/2022. Esercizio della funzione di controllo successivo di regolarità amministrativa ai sensi dell'art. 147 bis, comma 2 del D.lgs. n. 267/2000. Definizione modalità operative per l'anno 2022. Indirizzi operativi per il miglioramento della qualità degli atti e dell'azione amministrativa.

Relazione conclusiva attività di controllo 2° semestre 2022.

In attuazione dei principi di cui all'art. 147-bis, comma 2, del Decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, il segretario generale è tenuto ad assicurare il controllo successivo di regolarità amministrativa, secondo i principi generali di revisione, relativo alle determinazioni di impegno di spesa, ai contratti e gli altri atti amministrativi, scelti secondo una selezione casuale effettuata con motivate tecniche di campionamento. In conformità alle disposizioni regolamentari vengono sorteggiati gli atti soggetti a controllo successivo di regolarità amministrativa.

Il fondamento dei controlli successivi di regolarità amministrativa risiede nel più ampio novero delle azioni e delle misure a disposizione del *Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza* (R.P.C.T.) finalizzate a prevenire i rischi di corruzione, così come previsto dalla legge n. 190/2012 a cui ha fatto seguito il *Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza per una Buona amministrazione* - anni **2022-2024**, approvato dalla Provincia di Arezzo, con Decreto Presidenziale n. **51** del **29.04.2022**.

Il piano delle performance per l'anno **2022**, approvato con Decreto Presidenziale n. **69** del **10.06.2022**, prevede, tra gli altri, obiettivi connessi all'anticorruzione ed alla trasparenza ed obiettivi specifici del



PROVINCIA
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare
per attività partigiana

Il Segretario generale

segretario generale, inerenti alla programmazione dell'attività di controllo, ai fini di favorire la *buona governance*.

Con la Circolare n. 1/2022, prot. n. 21248 del 4.8.2022, vengono definite le tipologie di atti da sottoporre a controllo successivo di regolarità amministrativa nel corso **dell'anno 2022** ed illustrate le modalità di esercizio delle attività di verifica e fornite alcune indicazioni di carattere generale volte al miglioramento della qualità degli atti amministrativi e dell'azione amministrativa.

Come di consueto, anche per l'anno 2022 l'impianto del controllo riguarda **gli atti, le concessioni ed i contratti** redatti sul sistema informatico documentale **JEnte** ed in altri applicativi in uso, **con sorteggio a campione almeno del 2%**.

Inoltre, in occasione del controllo successivo sono state programmate le ulteriori misure:

A. INDIVIDUAZIONE DEI PROCESSI A MAGGIOR RISCHIO CORRUZIONE NEL SETTORE "VIABILITÀ LL. PP." E NEL SETTORE "EDILIZIA E PIANIFICAZIONE TERRITORIALE".

Per ciascuna tipologia di attività e procedimento a rischio dovrà essere redatta, a cura del Responsabile di settore competente, una check-list delle relative fasi e dei passaggi procedurali, completa dei relativi riferimenti normativi (legislativi e regolamentari), dei tempi di conclusione del procedimento e di ogni altra indicazione utile a standardizzare e a tracciare l'iter Obiettivi connessi al Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza assegnati ad ogni struttura organizzativa con il coordinamento del Segretario Generale amministrativo. Non si è richiesto di compilare la *check-list* e la verifica direttamente sugli atti estratti non riscontrando particolari scostamenti rispetto alle informazioni necessarie per attuare il controllo successivo.

B. Monitoraggio dei rapporti.

- Il dipendente si astiene dal partecipare all'adozione di decisioni o ad attività che possano coinvolgere interessi propri, ovvero di suoi parenti, affini entro il secondo grado, del coniuge o di conviventi ovvero, di soggetti od organizzazioni con cui egli o il coniuge o il convivente more uxorio abbia causa pendente o rapporti di credito o debito significativi, ovvero di soggetti od organizzazioni di cui sia tutore, curatore, procuratore o agente, ovvero di enti, associazioni anche non riconosciute, comitati, società o stabilimenti di cui sia amministratore o gerente o dirigente. Il dipendente si astiene in ogni altro caso in cui esistano gravi ragioni di convenienza. Il responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza potrà operare verifiche sulla corretta applicazione del Codice di comportamento e adottare misure adeguate al fine rimuovere il conflitto di interessi, in presenza di pluralità di atti, tale da assumere carattere strutturale.

Solo due responsabili dei procedimenti hanno comunicato nell'area "**provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario**" l'elenco delle autorizzazioni assegnate in ambiti in cui il pubblico ufficio ha funzioni esclusive o preminenti di controllo.

In linea generale, il controllo successivo di regolarità amministrativa si traduce nella verifica di molteplici aspetti della gestione che, ferma restando la pregiudiziale e preliminare verifica di rispondenza dell'attività



PROVINCIA
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare
per attività partigiana

Il Segretario generale

amministrativa alle norme e principi di legge, statuto e regolamenti dell'Ente, si può ricondurre ai seguenti ulteriori criteri di controllo:

- controllo di conformità del criterio relativo al principio generale della trasparenza amministrativa, con particolare riferimento all'adeguatezza della motivazione;
- controllo di conformità del criterio relativo al principio generale della *correttezza* amministrativa, con particolare riferimento al rispetto del principio di *buona fede*;
- controllo di conformità del criterio relativo alla regolarità amministrativa in ordine ai procedimenti di spesa;
- controllo di conformità del criterio relativo alla regolarità amministrativa in ordine alle procedure di *gara*, con particolare riferimento al rispetto del principio di *rotazione* ed al divieto di artificioso frazionamento dell'appalto;
- controllo di conformità del criterio relativo alla regolarità amministrativa in ordine alla concessione di contributi e relativa rendicontazione;
- controllo di conformità del criterio relativo alla regolarità amministrativa in ordine a convenzioni, contratti di lavoro ed altri atti analoghi;
- controllo di conformità del criterio relativo alla regolarità amministrativa in ordine ai bandi/avvisi pubblici di procedure selettive/concorsuali per il reclutamento di personale;
- controllo di conformità del criterio relativo alla regolarità amministrativa in ordine al rispetto dei tempi del procedimento.

Il richiamo ai "*principi generali di revisione aziendale*" rimanda ai principi di revisione italiani approvati dalla Consob (*Commissione Nazionale per le Società e la Borsa*) con delibera n. 13809 del 30 ottobre 2002 e successive modifiche; essi si basano essenzialmente sui principi di revisione internazionali.

Il riferimento ai principi generali di revisione aziendale che, com'è noto, sono principi di matrice contabile, appare non conforme alla finalità del controllo che – come testualmente recita la norma – è invece un controllo successivo limitato alla sola regolarità amministrativa (e non anche contabile) delle determinazioni, dei contratti e degli atti sottoposti a controllo. Con il nuovo **Regolamento sul sistema dei controlli interni**, approvato con **deliberazione consiliare n. 38 del 28 giugno 2023**, esecutiva, sono stati recepiti tali principi e definite le modalità, in particolare nel sistema del controllo successivo affidato al segretario generale.

Secondo la procedura prevista dall'applicativo **JEnte**, la verifica ha interessato:

- **n. 48 determinazioni.**

La verifica, fuori dalle procedure degli atti **JEnte** ha visto il controllo di **n. 5 autorizzazioni/concessioni del servizio viabilità** e **n. 4 decreti di guardia giurata.**

Gli atti estratti sono stati sottoposti a controllo, come da *report* allegato ed in particolare in ordine ad indicatori di legittimità normativa e regolamentare, di qualità dell'atto e collegamento con gli obiettivi, adottando "*tipologie di giudizio*", in ordine a deviazioni significative dalle norme di legge e/o dai principi generali di riferimento.

Quanto all'obbligo di trasmissione alle strutture e agli uffici preposti al controllo di gestione si ritiene assolto con la trasmissione della presente relazione.



PROVINCIA
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare
per attività partigiana

Il Segretario generale

Per gli atti esaminati, come da report allegato, sono stati evidenziati dei rilievi che richiedono interventi correttivi, in particolare per quelli di seguito evidenziato, fermo restando che, il controllo successivo, sotto la direzione del segretario comunale, **non ha una funzione ispettiva e di vigilanza**, bensì quella di esprimere un giudizio finale sugli atti amministrativi dell'Ente, che non può prescindere dall'analisi dell'attuale struttura organizzativa.

Rilievi significativi.

1. *L'art. 94 del decreto legislativo 18 aprile 2016 vigente al momento dell'adozione dell'atto non prevedeva la pubblicazione obbligatoria di procedere revocate o annullate. È stata adottata una determina di spesa per la quale non sussiste alcun obbligo. Si raccomanda di non sostenere nel prosieguo questa tipologia di spesa.*
2. *Nei provvedimenti di spesa legati all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza non è presente il logo UE. Si ricorda che i destinatari dei finanziamenti dell'Unione rendono nota l'origine degli stessi e ne garantiscono la visibilità, anche, ove opportuno, attraverso il logo dell'Unione e una dichiarazione adeguata sul finanziamento che recita «finanziato dall'Unione europea - NextGenerationEU», in particolare quando promuovono azioni e risultati, diffondendo informazioni coerenti, efficaci e proporzionate destinate a pubblici diversi, tra cui i media e il vasto pubblico (Art. 34, comma 2 Regolamento UE 241/2021).*
3. *È stato assunto un impegno di spesa per la formazione, che prevede l'applicazione dell'iva*

Si rileva inoltre che per i provvedimenti che comportano impegni di spesa sussiste l'obbligo, per ogni funzionario (dirigente e responsabile di posizione organizzativa) di accertare preventivamente che il programma dei conseguenti pagamenti sia compatibile con i relativi stanziamenti di bilancio e con le regole di finanza pubblica, al punto che la violazione dell'obbligo di accertamento di cui al presente numero comporta responsabilità disciplinare ed amministrativa. Tale accertamento, nell'obiettivo di assicurare la tempestività dei pagamenti, vuole evitare, infatti, ritardi nei pagamenti e la formazione di debiti pregressi, che il funzionario nell'adozione dei provvedimenti che comportano impegni di spesa ha l'obbligo di accertare. Qualora lo stanziamento di bilancio, per ragioni sopravvenute, non consenta di far fronte all'obbligo contrattuale, l'amministrazione adotta le opportune iniziative, anche di tipo contabile, amministrativo o contrattuale, per evitare la formazione di debiti pregressi. A tali fini si invita di inserire in ogni provvedimento che comporta impegno di spesa il seguente passaggio istruttorio:

«Visto l'articolo 9, comma 1, lettera a), n. 2 del d.l. 78/2009, convertito in legge 102/2009, secondo cui il funzionario che adotta provvedimenti che comportano impegni di spesa ha l'obbligo di accertare preventivamente che il programma dei conseguenti pagamenti sia compatibile con i relativi stanziamenti di bilancio e con le regole di finanza pubblica.».

Direttive.

Si ricorda, che nel corso dell'anno 2022 si è proceduto ad una sostanziale modifica della macro – struttura organizzativa mirando al superamento di criticità importanti legate al turn-over ed un piano assunzionale rimasto bloccato per anni, ed indirizzando l'attenzione sul ruolo fondamentale della dirigenza e del suo



PROVINCIA
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare
per attività partigiana

Il Segretario generale

vertice, con l'istituzione della figura del segretario unico per usufruire di professionalità qualificate nell'ambito di una territorialità omogenea ed in particolare in grado di sostenere un'efficace azione di gestione delle risorse umane per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari di modernizzazione e di un cambiamento organizzativo che risulti più efficiente.

Si è avviato un percorso di sostituzione graduale del personale, per evitare il rischio che un'improvvisa accelerazione dei pensionamenti causi una perdita generalizzata di competenze, che finisca per alimentare ancora di più il ricorso all'esternalizzazione dei servizi. Si è resa necessaria l'accelerazione dei meccanismi di selezione di personale, tenuto conto delle difficoltà del momento per il perdurare dell'emergenza sanitaria, senza trascurare la regolarità delle procedure che devono portare a premiare le competenze e colmare la carenza di personale, sia in termini quantitativi che di qualifiche professionali, prevedendo un adeguato piano assunzionale. Questo intervento è ritenuto particolarmente urgente, necessario e di valore strategico, in vista dell'implementazione dei progetti previsti dal Piano nazionale di ripresa e resilienza.

Si è reso necessario partire dalla definizione delle competenze del futuro, inteso non solo come conoscenze, ma anche e soprattutto come capacità realizzative, organizzative e manageriali. Infatti, accanto alle mutate competenze saranno richieste diverse e adeguate capacità, quali quelle di affrontare situazioni crescenti di *problem solving*, la disponibilità a lavorare in gruppo, le abilità comunicative e relazionali.

La riorganizzazione strutturale e gestionale volta al perseguimento degli obiettivi di efficienza, efficacia, economicità, imparzialità, trasparenza, semplificazione e partecipazione nel rispetto dei principi di uguaglianza e di non discriminazione, nonché per la garanzia dei diritti dei cittadini e delle imprese avviene anche attraverso il migliore e più esteso utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nell'ambito di una coordinata strategia che garantisca il coerente sviluppo del processo di digitalizzazione.

Per avviare questo percorso graduale di transizione digitale occorre procedere con la mappatura dei processi gestiti con modalità ancora analogiche ed introdurre nuove modalità organizzative che avvalendosi delle piattaforme nazionali di identità digitale SPID CIE nell'ambito della Misura 1.4.4. possano rendere più efficienti i servizi digitali, previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), messi a disposizione dal Dipartimento per la trasformazione digitale della Presidenza del Consiglio dei ministri (Missione 1 Componente 1 Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA, investimento 1.4 "Servizi e cittadinanza digitale".

In considerazione che il Piano Triennale per l'Informatica nella PA 2021-2023, volto a favorire lo sviluppo di una società digitale, dove i servizi mettono al centro i cittadini e le imprese, attraverso la digitalizzazione della pubblica amministrazione che costituisce il motore di sviluppo per tutto il Paese, a promuovere lo sviluppo sostenibile, etico ed inclusivo, attraverso l'innovazione e la digitalizzazione al servizio delle persone, delle comunità e dei territori, nel rispetto della sostenibilità ambientale e contribuire alla diffusione delle nuove tecnologie digitali nel tessuto produttivo italiano, incentivando la standardizzazione, l'innovazione e la sperimentazione nell'ambito dei servizi pubblici, con deliberazione del Consiglio provinciale n. **60** del **26.10.2022** è stato approvato l'**Accordo per l'attuazione di progetti di digitalizzazione del territorio toscano** finanziati con L.145/2018, - come da documento **Allegato al Piano integrato di attività ed organizzazione**, approvato con Decreto presidenziale n. 147 del 9 dicembre 2022, - il quale contiene progettualità sulle seguenti tematiche:

1. Migrazione al cloud, adeguamento siti web e sviluppo servizi on-line
2. Sistema di gestione autorizzazioni trasporti eccezionali
3. Piattaforma GIS.



PROVINCIA
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare
per attività partigiana

Il Segretario generale

Per dare esecuzione alle predette progettualità in data 12 luglio 2023 è stato sottoscritto un successivo Accordo attuativo che prevede il termine delle attività al 31 dicembre 2023.

Altre misure da attivare richiedono un livello minimo dell'erogazione dei servizi *on line* dell'Amministrazione provinciale, procedendo con l'applicazione del principio del *digital first*¹, la partecipazione con modalità telematiche ai processi decisionali pubblici, l'utilizzo del codice PIN unico, la promozione dell'elezione del domicilio digitale, l'adeguamento alle norme europee in materia di identificazione elettronica e servizi fiduciari per le transazioni elettroniche, la diffusione dei pagamenti digitali.

L'articolo 9, comma 7, del Decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179 stabilisce che, entro il 31 marzo di ogni anno, le Amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, sono obbligate a pubblicare, con cadenza annuale, gli Obiettivi di accessibilità nel proprio sito web.

Per quanto attiene agli obiettivi di accessibilità si ricorda che nel Piano integrato di organizzazione e attività 2023-2025 approvato con Decreto del Presidente n. 64 del 16 giugno 2023 si è indicato che la Provincia di Arezzo espone il proprio sito istituzionale alla URL <https://provincia.aretzo.it> e ha provveduto tramite la Società in house AR.TEL. S.p.a. a realizzarlo attraverso l'uso dei Template riportati da AGID, in ottemperanza anche alle linee guida di design per i siti web della PA.

L'aspetto grafico è dunque coerente semplificato e funzionale, tramite standard ripresi dai modelli AGID.

Il sito web Istituzionale è "responsive web design" RWD, in grado di adattarsi ai vari fattori di forma e di tipo dei dispositivi.

Il Sito si divide in 4 aree principali

Amministrazione: Tutte le informazioni su organi politici, aree amministrative e uffici, personale, luoghi.

Servizi: che permette di accedere a tutti i servizi alla comunità anche online erogati dall'Ente (Pagamenti, domande e iscrizioni, contributi e graduatorie, segnalazioni, autorizzazioni e concessioni, certificati e dichiarazioni, servizi pubblici.)

Novità: che raccoglie tutte le informazioni sui procedimenti amministrativi dell'Ente (Notizie ed eventi, Comunicati stampa, Mobilità e concorsi, etc).

Documenti e dati: che riunisce in un'unica sezione le principali informazioni di pubblica utilità per i cittadini residenti nella Provincia (Trasparenza, Albo Pretorio online, Atti normativi).

A queste 4 aree principali si affiancano la sezione riservata alla informazione e comunicazione istituzionale (comunicati stampa, news in evidenza, ecc.) e l'area che riunisce i portali esterni collegati direttamente all'attività della Provincia (Pianificazione Territoriale, Protezione Civile di Arezzo, Museo della Fauna Selvatica, DiDonne e Sentiero della Bonifica etc.).

La sezione Amministrazione Trasparente è disponibile in maniera autonoma all'indirizzo <https://provincia.aretzo.it/documenti-e-dati/trasparenza/> ma è raggiungibile direttamente, secondo quanto previsto dalla normativa vigente, attraverso il link presente nella Home page. Nel portale della Trasparenza sono pubblicati e raggruppati secondo le indicazioni di legge stabilite dal D.Lgs n. 33/2013 e successive modifiche, i documenti e le informazioni relative ai bandi di concorso, i dati sul personale amministrativo, informazioni sulle Performance, le aziende controllate dall'Amministrazione (Società

¹ In base al quale il digitale è il canale principale per tutte le attività delle pubbliche amministrazioni.



PROVINCIA
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare
per attività partigiana

Il Segretario generale

Partecipate), i beni immobili e il patrimonio dell'Ente, le informazioni reddituali degli amministratori, i dati ambientali, ecc.

Per quanto attiene a tali obiettivi si rimanda ai traguardi previsti nell'ambito dell'obiettivo n. 47 denominato "Rappresentazione tramite diagrammi di flusso o mappe di processo dei procedimenti/processi interni dei singoli servizi dell'Ente individuati nel 2022 ed avvio digitalizzazione" – Prima fase - considerato di carattere trasversale nell'Ente e nonché in considerazione della valorizzazione del Capitale umano.

Nel contempo per attuare il Piano nazionale di ripresa e resilienza si dovrà investire sul capitale umano dell'Amministrazione ed acquisire maggiori competenze gestionali nella gestione dei servizi ed attuare progetti in maniera sostenibile.

Si coglie l'occasione per evidenziare che in una pubblica amministrazione diventa prioritario esercitare le funzioni dirigenziali secondo una lontana elaborazione, ma con dovuti adattamenti, ancora praticabile². Sono, difatti, ancora valide le ricostruzioni svolte da *Luther Gulick*, che non solo ha insegnato *Municipal Science and Administration* alla *Columbia University*, ma è stato anche amministratore della Città di New York, secondo cui un buon dirigente dovrebbe svolgere determinate funzioni e precisamente:

- *Planning*: pianificare le cose che devono essere fatte per raggiungere uno scopo ed i metodi per farle;
- *Organizing*: creare la struttura formale dell'autorità attraverso la quale le suddivisioni del lavoro sono organizzate, definite e coordinate;
- *Staffing*: assumere, formare il personale e mantenere condizioni di lavoro favorevoli;
- *Coordinating*: interconnettere le varie componenti del lavoro;
- *Reporting*: informarsi ed informare i responsabili dell'esecutivo su ciò che sta succedendo servendosi di registri, ricerche, ispezioni;
- *Budgeting*: curare la pianificazione fiscale, la contabilità e il controllo di gestione.

Le teorie di Gulick sulle funzioni del dirigente possono ancora essere utili a chi volesse comprendere come cambia questa funzione, se si tratta di dirigere collaboratori che operano anche da remoto e che quindi non possono essere controllati punto per punto nello svolgimento dei loro compiti che debbono ricevere dal dirigente stesso obiettivi precisi e precise scadenze³.

Si coglie l'occasione per ribadire che i testi degli atti, dovranno contenere, oltre che le informazioni sull'istruttoria svolta, che indica i presupposti di fatto e le ragioni giuridiche che hanno determinato la decisione dell'amministrazione, le altre informazioni necessarie, mediante un linguaggio semplice ed accessibile, affinché il destinatario conosca ciò che deve sapere e ciò che deve fare, indicando, puntualmente, le date di scadenza, le eventuali avvertenze per il cittadino e l'autorità a cui rivolgersi per ricorrere contro l'atto.

A tal fine, si comunica che con la revisione del manuale di gestione e conservazione dei flussi documentali si è inteso raggiungere l'obiettivo di definire i flussi documentali, da rendere disponibili nel sistema di gestione degli atti amministrativi e finalizzato alla completa dematerializzazione dei documenti prodotti. Occorre evidenziare che l'atto amministrativo è non solo un atto tecnico-giuridico, ma anche un atto

² Elaborate nel 1937 da Luther Gulick in uno scritto "Notes on the theory of organization".

³ Domenico De Masi. *Smart Working. La rivoluzione del lavoro intelligente*. Marsilio. 2020.



PROVINCIA
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare
per attività partigiana

Il Segretario generale

comunicativo con il quale la pubblica amministrazione deve farsi capire e farsi conoscere dai cittadini⁴. Sicché «la diffusione delle tecnologie digitali in ambito pubblico senza l'abbandono di un linguaggio farraginoso e oscuro rischia di trasferire la gestione e il controllo dell'informazione dall'ambito politico-amministrativo a quello tecnico, e di mettere in discussione i ruoli d'imparzialità e di garanzia propri della pubblica amministrazione».

Giudizio conclusivo.

Si evidenzia l'urgenza e l'indispensabilità ad incrementare le sinergie e la contaminazione tra i diversi attori dell'organizzazione, in un processo di integrazione tra ruoli, funzioni, e servizi.

È indifferibile il cambiamento dell'organizzazione nel contesto più generale dei processi primari legati al "core business" (attività principale) dell'Ente ovvero alla missione istituzionale, ancora maggiormente sentito, con l'implementazione dell'azioni da compiere, nel pieno rispetto delle misure di sicurezza.

Il percorso intrapreso della «reingegnerizzazione dei processi» consente il miglioramento di tipo discontinuo rispetto ai livelli di prestazione dei processi, che possono, per l'appunto, ottenersi con l'introduzione di tecnologie informatiche e di telecomunicazioni, le cosiddette «ITC – information and communication technologies». La comprensione, prima ancora che l'uso corretto, delle ICT può contribuire ad accelerare la riforma organizzativa, ripensando le strutture alla luce della centralità degli utenti del territorio (siano essi cittadini, imprese, terzo settore e altre Amministrazioni nella logica della sussidiarietà nei rapporti funzionali e tra gli ambiti di regolazione e servizio), di una nuova distribuzione delle responsabilità (decentramento, maggiore autonomia operativa degli uffici), di una nuova distribuzione fisica del lavoro (sviluppo e valorizzazione di localizzazioni periferiche e locali), della responsabilizzazione dei dirigenti, di un modello organizzativo cooperativo e non gerarchico – burocratico all'interno dell'Amministrazione, della centralità dei risultati.

Nel corso del 2022 è stata effettuata una serie di interviste con tutti i Settori/Servizi dell'Ente per la definizione dei processi da digitalizzare. Sono state individuate due tipologie di processi, di seguito descritti, oggetto di mappatura e di analisi, con l'obiettivo di evidenziare le necessità di digitalizzazione al fine di conseguire efficienza e risparmio nei costi.

Comunque, è ineludibile la necessità di adeguare la macro-struttura dell'Ente prevedendo un efficace sistema di governance dei servizi di digitalizzazione, regolando le azioni di coordinamento tra i vari settori.

Si auspica, che i dirigenti ed i responsabili dei servizi sappiano coniugare queste esigenze e procedere alla completa attuazione dello stato di digitalizzazione, come indicato nel *Piano integrato di organizzazione e attività 2023-2025*, affinché si possa affermare una nuova cultura manageriale di un'organizzazione che riesce ad adattarsi al cambiamento, con la consapevolezza che le persone che la compongono, riescano ad interagire le une con le altre e, con l'ambiente esterno.

**Il Segretario generale
Avv. Angelo Capalbo**

⁴ GUIDA ALLA REDAZIONE DEGLI ATTI AMMINISTRATIVI. Regole e suggerimenti a cura del gruppo di lavoro promosso da Istituto di teoria e tecniche dell'informazione giuridica e Accademia della Crusca.