



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 lavoro
di elevata qualificazione**

E, p.c.
Al Presidente
Ai Consiglieri provinciali

All'Organo di Revisione
marioeredenti@gmail.com
pecchia@auditstudio.it
marcofossi@marcofossi.it

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

=LORO SEDI=

Oggetto: Circolare n. 1/2024. 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 2024. Indirizzi operativi per il miglioramento della qualità degli atti e dell'azione amministrativa.

Relazione conclusiva attività di controllo 1° semestre 2024.

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 **2024-2026**, confluito nella **Sottosezione 2.3 - Rischi corruttivi e trasparenza** - del **Piano integrato di attività ed organizzazione**, di cui all'art. 6 del decreto-legge n. 80 del 9 giugno 2021, convertito con modificazioni dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113 ed approvato con Decreto del



PROVINCIA
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare
per attività partigiana

Il Segretario generale

Presidente della Provincia n. **28 del 26.02.2024**, aggiornato per ultimo con il Decreto del Presidente della Provincia n. **114 del 9.12.2024**.

Il piano delle performance per l'anno **2024**, anch'esso confluito nella **Sottosezione 2.2 – Performance** - del **Piano integrato di attività ed organizzazione** prevede, tra gli altri, obiettivi connessi all'anticorruzione ed alla trasparenza ed obiettivi specifici del segretario generale, inerenti alla programmazione dell'attività di controllo, ai fini di favorire la *buona governance*.

Con la Circolare n. 1/2024, prot. **R/AOPAR GE/2024/0020470** del **30/07/2024**, vengono definite le tipologie di atti da sottoporre a controllo successivo di regolarità amministrativa nel corso **dell'anno 2024** 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 **2024** 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:

Premessa

Per ciascuna tipologia di attività e procedimento a rischio dovrà essere redatta, a cura del Responsabile del servizio 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* amministrativo. Le *check-list* si rivelano quale possibile metodologia per la mitigazione dei rischi e il controllo degli affidamenti da inserire, su base facoltativa ma raccomandabile, nei singoli PTPCT o nella sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO, nonché come leva per promuovere una cultura e un approccio al controllo virtuoso, alla trasparenza, efficienza ed efficacia dei processi di acquisizione, in particolare, di infrastrutture, opere e servizi tecnici. Le *check list* non hanno la pretesa di esaustività di tutti i possibili elementi critici ovvero oggetto di verifica, tuttavia, possono essere integrate e adattate al fine di tenere conto di ulteriori fattori o fattispecie che sulla base dell'esperienza pratica possono essere considerati meritevoli di attenzione.

Le *check-list* sono strumenti versatili che si prestano:

- all'attività di autocontrollo di primo livello da parte dei soggetti chiamati a redigere la documentazione della procedura di affidamento, al fine di supportare la compilazione "guidata" degli atti e la loro conformità alla normativa comunitaria e nazionale;
- ma anche al controllo/supervisione dei medesimi atti da parte di soggetti terzi (strutture commissariali, RPCT, strutture di *audit*, ecc.).

A. Meccanismi di controllo delle decisioni e di monitoraggio dei termini di conclusione dei procedimenti.

La *check-list* - **All. n. 2. "nell'area "affidamento lavori, servizi e forniture"** - è stata elaborata per la verifica di procedure a evidenza pubblica per gli appalti, quale soggetto attuatore relativi al Piano nazionale di ripresa e resilienza e Piano nazionale complementare, per le situazioni di una certa rilevanza che possono verificarsi nella fase esecutiva.

Il loro scopo è consentire una verifica pratica, veloce e accurata della completezza e adeguatezza degli atti, rispetto a taluni elementi principali/critici della procedura, agli agenti pubblici partecipanti a vario titolo alla stessa, agli operatori economici aggiudicatari, così da individuare e trattare adeguatamente e in via preventiva, fra l'altro, eventuali:

- criticità, carenze ed errori formali o sostanziali sui principali atti dell'affidamento (es. determina a contrarre, lettere d'invito, contratto, capitolato);



PROVINCIA
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare
per attività partigiana

Il Segretario generale

- completezza sotto il profilo formale della documentazione amministrativa e tecnica degli interventi;
- criticità, carenze ed errori formali o sostanziali sulla procedura di scelta del contraente;
- problematiche rispetto agli adempimenti in materia di informazione, pubblicità e trasparenza;
- elementi meritevoli di approfondimento istruttorio su eventuali conflitti di interesse o motivi ostativi riguardanti l'incarico/ruolo che sarà ricoperto dall'agente pubblico;
- criticità riguardanti il possesso dei requisiti di moralità e capacità economico-finanziaria e tecnico professionale degli operatori economici aggiudicatari;
- profili contrattuali e inerenti alla fase esecutiva.

Azioni

- 1) I responsabili unici dei procedimenti avranno cura di comunicare entro e non oltre **15 settembre 2024 nell'area "affidamento lavori, servizi e forniture"**, l'elenco dei procedimenti conclusi il **30 giugno 2024**, che hanno portato all'affidamento di lavori, servizi e forniture, quale soggetto attuatore relativi al Piano nazionale di ripresa e resilienza e Piano nazionale complementare.
- 2) I responsabili unici dei procedimenti avranno cura di comunicare entro e non oltre **15 febbraio 2025 nell'area "affidamento lavori, servizi e forniture"**, l'elenco dei procedimenti conclusi il **31 dicembre 2024**, che hanno portato all'affidamento di lavori, servizi e forniture, quale soggetto attuatore relativi al Piano nazionale di ripresa e resilienza e Piano nazionale complementare.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

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 ed adottare misure adeguate al fine rimuovere il conflitto di interessi, in presenza di pluralità di atti, tale da assumere carattere strutturale.

Azioni

I responsabili dei procedimenti avranno cura di comunicare entro e non oltre **15 settembre 2024** 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 nel **primo semestre 2024**.

I responsabili dei procedimenti avranno cura di comunicare entro e non oltre **15 febbraio 2025** 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 nel **secondo semestre 2024**.



PROVINCIA
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare
per attività partigiana

Il Segretario generale

Controlli effettuati.

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

- **n. 14 determinazioni.**

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.

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.

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).

Pertanto, nella determinazione dirigenziale n. 450 non risulta presente il logo UE.

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.»



PROVINCIA
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare
per attività partigiana

Il Segretario generale

1. Sono stati, altresì esaminati i seguenti “**provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario**” secondo le comunicazioni pervenute dal Comando della polizia municipale:
 - Determina n. 397 del 4.3.2024 recante ad oggetto: “**Rinnovo biennale del riconoscimento della qualifica di guardia giurata volontaria venatoria (G.G.V.V.) ai Sig.ri (omissis) titolari dei tesserini di riconoscimento n. 381, n. 238 e n. 437**”;
 - Determina n. 432 del 08.3.2024 recante ad oggetto: “**Rinnovo biennale del riconoscimento della qualifica di guardia giurata volontaria ittica (GGVI) al Sig. (omissis) titolare del tesserino di riconoscimento n. 571 e della qualifica di guardia giurata volontaria venatoria e ittica (GGVVI) al Sig. (omissis) titolare del tesserino di riconoscimento n. 572.**”.

Gli atti estratti sono stati sottoposti a controllo, 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.

Per gli atti esaminati non sono stati evidenziati rilievi che richiedono interventi correttivi, 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.

2. Infine, sono state esaminate le *check-list* - **All. n. 2. “nell’area “affidamento lavori, servizi e forniture”** - elaborate per la verifica di procedure a evidenza pubblica per gli appalti, quale soggetto attuatore relativi al Piano nazionale di ripresa e resilienza e Piano nazionale complementare, per le situazioni di una certa rilevanza che possono verificarsi nella fase esecutiva.

Gli atti estratti sono stati sottoposti a controllo, in particolare per consentire una verifica pratica, veloce e accurata della completezza e adeguatezza degli atti, rispetto a taluni elementi principali/critici della procedura, agli agenti pubblici partecipanti a vario titolo alla stessa, agli operatori economici aggiudicatari.

Le *check-list* esaminate riguardano i seguenti lavori:

- Lavori di ristrutturazione ed ampliamento sede centrale dell’ITIS di Arezzo. Lotto completamento ala su Via Piero della Francesca”. Finanziato dall’Unione Europea – NextGenerationEU – M4.C1.I3.3 - MISSIONE 4: ISTRUZIONE E RICERCA Componente 1 - Investimento 3.3: Piano di messa in sicurezza e riqualificazione dell’edilizia scolastica: Affidamento servizio collaudo tecnico amministrativo in corso d’opera e funzionale impianti
- Lavori di adeguamento sismico e normativo dell’ISIS E. Fermi di Bibbiena (AR)”. Finanziato dall’Unione Europea – NextGenerationEU – M4.C1.I3.3 - MISSIONE 4: ISTRUZIONE E RICERCA Componente 1 - Investimento 3.3: Piano di messa in sicurezza e riqualificazione dell’edilizia scolastica: Affidamento del servizio tecnico di ingegneria e architettura consistente nel collaudo statico, tecnico amministrativo in corso d’opera e funzionale impianti
- Prog 24-V011 - Lavori stesa di conglomer. bituminoso basaltico e rifacimento segnaletica orizz. per l’incremento della sicurezza stradale lungo la S.P. 47 in Comune di Caprese Michelangelo. LOTTO 4 ODL 5 - CUP I67H22001190001 CIG Accordo Quadro 9860491E93 CIG derivato B1F3E21560



PROVINCIA
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare
per attività partigiana

Il Segretario generale

Rilievi.

Nelle check-list esaminate si risponde che gli atti dell'affidamento non sono integrati con i riferimenti a eventuali protocolli di legalità/patti integrità vigenti. È da rilevare che la provincia di Arezzo nella cornice dei rapporti di cooperazione interistituzionali instaurati negli anni con il Comando Provinciale della Guardia di Finanza, ha sottoscritto, ai sensi dell'art. 15 della legge 7 agosto 1990, n. 241, apposito protocollo d'intesa (**allegato n. 10** al PIAO) allo scopo di rafforzare le azioni a tutela della legalità delle attività amministrative finalizzate alla destinazione e all'impiego delle risorse pubbliche ed in particolare, di quelle destinate al PNRR, attraverso la prevenzione e il contrasto di qualsiasi violazione, nel quadro delle rispettive competenze, disciplinando modalità di coordinamento e cooperazione idonee a sostenere, la legalità economica e finanziaria nell'ambito dello stesso territorio di competenza.

Direttive.

Si ricorda, che già nel corso dell'anno 2022 si era 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 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 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.

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.

A tal fine si rappresenta in sintesi che nel tempo il nostro Ordinamento ha posto la Pubblica Amministrazione in un sistema prettamente privatistico, salvo alcune eccezioni, ancorché nel sistema previgente connotato, invece, in un regime pubblicistico. Il Legislatore ha voluto incardinare la centrale figura giuridica del "datore di lavoro", alla stregua del "datore di lavoro" in ambito privato. Quest'ultimo deve garantire l'espletamento dell'azione amministrativa orientata al raggiungimento dei risultati attesi, sottostando al principio costituzionale previsto dall'art. 97, ovvero uniformandosi al rispetto della legalità sostanziale e formale, e al cd "buon andamento" che si estrinseca con l'efficienza ed efficacia nell'azione della PA.



PROVINCIA
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare
per attività partigiana

Il Segretario generale

Tutto questo, ampliando le fonti delle regole e le logiche con cui queste possono essere gestite, ponendo la massima attenzione al passaggio relativo alla produzione delle regole stesse, di conseguenza, ai soggetti che devono porle in essere, mettendo al centro della propria "mission" le modalità con cui devono essere governate, esplicitandone i processi di comunicazione e condivisione, ancorché prevedendone l'attuazione con idonei ed innovativi strumenti organizzativi propedeutici alla realizzazione e governo di un progetto di cambiamento organizzativo dell'Ente. Proprio in questo senso, la proposta di nuovi criteri che, una volta approvati, consentiranno la successiva adozione di un nuovo Regolamento degli Uffici e dei Servizi.

Tale innovativo Regolamento dovrà essere studiato e concepito, quindi, come strumento di supporto all'organizzazione e come leva gestionale di cui dispone l'Amministrazione, favorendo l'ineludibile processo di cambiamento organizzativo nonché finalizzato ad introdurre elementi di certezza sui diversi ruoli decisionali e su alcune fondamentali procedure interne: in estrema sintesi, "chi fa che cosa e come".

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 comunicativo con il quale la pubblica amministrazione deve farsi capire e farsi conoscere dai cittadini**¹. 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

¹ 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.



PROVINCIA
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare
per attività partigiana

Il Segretario generale

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.

Si ricorda che al fine di favorire un efficace radicamento della Riforma nel mercato del lavoro (R 2.3.1) prevista nel Piano Nazionale di ripresa e resilienza "Italia Domani" (PNRR), che ha promosso la riprogettazione del sistema dei profili professionali in un modello articolato su conoscenze, competenze e capacità caratteristiche della posizione da ricoprire, si inserisce la necessità di definire un modello di competenze trasversali centralizzato per il personale non dirigenziale quale tappa afferente alla Milestone M1C1-58 "Entrata in vigore degli atti giuridici per la riforma del pubblico impiego", a completamento di quanto già definito per il personale dirigenziale con il "Modello di competenze dei dirigenti della Pubblica Amministrazione italiana", previsto nelle Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica.

Con la pubblicazione, sul sito del Ministero della Pubblica Amministrazione, del **decreto ministeriale adottato il 28 giugno 2023 sulle competenze trasversali (soft skills) del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni** si persegue l'obiettivo di riferimento metodologico per i percorsi di accesso, sviluppo di carriera e formazione del personale di qualifica non dirigenziale di tutta la Pubblica Amministrazione italiana. In questo contesto si rende necessario definire le competenze tecnico-specialistiche rimessa all'autonomia organizzativa dei singoli enti, in funzione delle loro caratteristiche e profilo istituzionale.

Tenendo conto della definizione delle competenze trasversali da prendere a riferimento nella costruzione dei nuovi profili professionali è opportuno introdurre parallelamente gli ulteriori elementi ed aspetti di cambiamento legati al benessere organizzativo, partendo **dalla rilevazione dei carichi di lavoro dei dipendenti dell'Ente.**

Il Piano integrato di attività ed organizzazione della Provincia di Arezzo, prevede, per l'appunto, l'obiettivo della conduzione di interviste con i dirigenti e le posizioni di lavoro di elevata qualificazione sulla rilevazione dei carichi di lavoro dei dipendenti di tutti i servizi dell'Ente.

Comunque, rimane ineludibile la necessità di adeguare la macro-struttura dell'Ente prevedendo un efficace sistema di *governance* dei servizi di digitalizzazione e 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 2024-2026*, 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**