Gaia:
La Regione Intelligente

Le opzioni, il modello, il percorso

Le opzioni

- Dobbiamo costruire una Regione aperta, fondata su ascolto, dialogo e trasparenza
- Bisogna porre al centro delle politiche i cittadini, il territorio, le comunità. Essi sono partenza e fine di ogni policy
- Il sistema produttivo e competitivo pugliese ha bisogno di un battito d'ali. E' necessario semplificare, qualificare, migliorare l'azione amministrativa, renderla efficace ed in grado di sostenere i processi di riforma del welfare, dell'inclusione sociale, dello sviluppo ed ammodernamento dell'economia
- Dobbiamo dare conto del nostro operato, costruendo nell'azione amministrativa pratiche di accountability che consentano di rendere valore ai cittadini ed alle comunità locali

Il punto di partenza

Debolezze –

- L'attuale organizzazione è strutturata in 54 centri di direzione, settorializzati, privi di raccordo e di integrazione.
- La dirigenza patisce un problema di identità e di ricambio, non si sente più garantita del passato e non si sente ancora protagonista del futuro
- La mancanza di competenze interne per il cambiamento organizzativo

Punti di Forza –

- L'assenza di preesistenze non ci costringe ad "inventare" soluzioni intermedie
- La determinazione della "politica" può essere la leva vincente
- La sensazione diffusa che, comunque, non sia possibile continuare così

Il Modello Gaia

Punti di Forza

- Finalmente definisce un modello istituzionale-organizzativo di riferimento, un modello fortemente radicato in altre esperienze regionali
- Risponde alle esigenze di semplificare e alleggerire
- Il bisogno forte e condiviso di integrare le politiche pubbliche per renderle più efficaci
- La visione della Regione come ente di governo e non ente di gestione

Debolezze

- Disegna un modello e non un percorso
- I luoghi di coordinamento e di integrazione non apparivano ben definiti ed istituzionalizzati
- Sembra essere eccessivamente astratto e rigido rispetto alla complessità istituzionale ed amministrativa della Regione Puglia

Dal Modello al Percorso

Per affrontare in modo organico il cambiamento organizzativo della Regione Puglia dobbiamo prima di tutto passare dal modello al percorso, ovvero:

a) Concepire il nuovo modello organizzativo come una delle tappe di un progetto più ampio di scelte di modernizzazione e miglioramento dell'amministrazione, come indicato dal Menù – in cammino per il cambiamento e, quindi, inserirlo all'interno di un percorso complesso e coerente di "cambiamenti" su cui attivare il necessario consenso sociale, definendo i tempi e le tappe del cammino;

b) Definire il macromodello organizzativo come scelta dell'Amministrazione coerente a questo progetto strategico di modernizzazione e come modello verso cui tendere e verso cui orientare le scelte organizzative di livello differente, sia quelle dentro l'amministrazione che verso l'esterno (enti strumentali, decentramento e partenariato);

Dal Modello al Percorso

c) Aprire il confronto con le OO.SS, le parti sociali, le istituzioni, le autonomie locali, i cittadini e con le persone che lavorano nell'amministrazione sul progetto di modernizzazione e miglioramento dell'amministrazione, definendo luoghi e modalità vere e produttive di dialogo e sensibilizzando tutti gli attori all'interno ed all'esterno del palazzo

d) Coinvolgere la dirigenza nel ridisegno dell'organizzazione al proprio livello di competenza / responsabilità, guidando il percorso con tempi e velocità definite

e) Sostenere il percorso di cambiamento organizzativo con un piano complessivo di sviluppo professionale del management interno.

Le tappe del percorso

a) **Definizione e sottoscrizione del Menù di modernizzazione e cambiamento (16 maggio 2007)**
b) **Presa d'atto del Macromodello di riferimento (30 luglio 2007)**
c) **Eventi di comunicazione del macromodello e avvio del confronto con le OO.SS., le istituzioni e parti sociali (1 settembre – 30 settembre 2007)**
d) **Coinvolgimento e confronto con la Dirigenza sulle specifiche organizzative all'interno delle DG (1 settembre-15 ottobre)**
e) **Approvazione nuova struttura e nuovo regolamento (30 ottobre)**

Le caratteristiche del nuovo modello organizzativo

- **Otto strutture di Direzione Generale (cinque che governano e presidiano politiche, tre che governano le funzioni di mantenimento)**
- **Un modello unico di Direzione Generale che si articola in Settori che presidiano l'attuazione di Politiche, in Uffici o P.O che presidiano il governo delle funzioni di mantenimento del sistema da un lato e che presidiano dall'altro le policies di innovazione della Amministrazione**
- **La programmazione delle politiche specifiche incardinata presso la Direzione Generale**
- **Un Comitato di Direzione presso la Presidenza che favorisce l'integrazione ed opera a geometria variabile a seconda dei temi**
- **Un disegno organizzativo in grado di cogliere la complessità e la sfida del nuovo Programma Operativo 2007/2013**

Le strutture di direzione

L'organizzazione amministrativa della Regione Puglia si articola in:

- **Direzioni Generali: presidiano la programmazione, attuazione e controllo delle grandi politiche caratteristiche della Regione e macrofunzioni strumentali, di mantenimento e di governance dell'Istituzione; assicurano integrazione, unitarietà e coerenza all'azione amministrativa**
- **Settori: presidiano l'attuazione dei programmi strategici e il management delle singole policies dell'Ente, assicurando efficacia attuativa, qualità nei servizi erogati, efficienza ed economicità in fase realizzativa**
- **Strutture di integrazione: presidiano l'integrazione delle grandi strategie dell'Ente, assicurano efficacia ai grandi programmi di legislatura e unitarietà nei processi di innovazione/sviluppo organizzativo dell'Amministrazione**
- **Strutture di Staff: presidiano le funzioni di maintenance e di sviluppo organizzativo e assicurano unitarietà nelle funzioni di Programmazione e controllo delle risorse umane, tecniche e finanziarie**
- **Strutture di progetto: assicurano l'attuazione di obiettivi specifici , determinati da risorse e tempi definiti e che necessitano di unitarietà gestionale e di semplificazione attuativa**

Il Sistema di direzione
Le Direzioni Generali

Le Direzioni Generali costituiscono la struttura direzionale di integrazione delle attività di management rispetto alle grandi politiche della regione Puglia, ovvero rispetto alle macrofunzioni di mantenimento e sviluppo organizzativo ed istituzionale del Sistema Regione.

I Direttori Generali hanno la responsabilità di presidiare l'integrazione delle attività di programmazione ed attuazione delle singole linee di attività gestionali rispetto a obiettivi prioritari e policies caratterizzanti il programma di legislatura dell'Amministrazione.

I Direttori Generali assicurano unitarietà ed integrazione nell'azione amministrativa e facilitano i processi di innovazione e miglioramento della qualità dell'azione amministrativa

I Direttori generali coordinano le funzioni di programmazione strategica delle policies caratteristiche della propria struttura ed attraverso le proprie strutture di staff supportano le Direzioni di settore nell'attuazione e nella verifica degli obiettivi gestionali propri.

I Dirigenti Generali sono responsabili del raggiungimento dei macro obiettivi ad essi assegnati dal Presidente e dalla Giunta regionale.

La valutazione dei Dirigenti Generali è effettuata dalla Giunta Regionale a seguito di istruttoria e proposta di valutazione effettuata dal Nucleo di Valutazione della Dirigenza

Il Sistema di direzione
Le Direzioni di Settore

Le Direzioni di settore costituiscono le strutture di direzione preposte alla programmazione operativa, all'attuazione ed al controllo delle singole linee di attività.

I Dirigenti di settore definiscono con la Direzione Generale il proprio piano degli obiettivi e concorrono con la D.G. ad assicurare l'integrazione e l'unitarietà dell'azione amministrativa

I Dirigenti di settore sono responsabili delle funzioni dirigenziali e delle attività ad essi assegnati ed hanno la responsabilità di organizzare la propria struttura amministrativa in funzione degli obiettivi da raggiungere e in coerenza con le logiche definite nel regolamento di Organizzazione dell'Ente ed in coerenza con le indicazioni fornite dalla Direzione Generale

I Dirigenti di Settore sono responsabili delle risorse finanziarie ad essi assegnate.

I Dirigenti di settore valutano il personale ad essi assegnato.

La valutazione dei Dirigenti di settore è effettuata dai Direttori Generali Regionale con l'assistenza del Nucleo di Valutazione della Dirigenza

Il Sistema di direzione
Le Direzioni di Progetto

Le Direzioni di Progetto presidiano l'attuazione di macro obiettivi trasversali o di grandi progetti che necessitano di integrazione trasversale fra le varie strutture amministrative, indipendentemente dalla Direzioni Generali di appartenenza, di competenze professionali alte e specifiche e dell'attivazione di procedure amministrative appropriate e non ordinarie

Le Direzioni di Progetto rispondono alla Direzione Generale nel cui ambito ricade la policies caratteristica del progetto e sono istituiti con deliberazione della Giunta Regionale.

La Direzione Generale ne fissa obiettivi e risorse assegnate, assicurando l'integrazione la collaborazione funzionale tra la Struttura di Progetto e le Strutture dei diversi Settori e presidia il processo di valutazione dei dirigenti in essa impegnati.

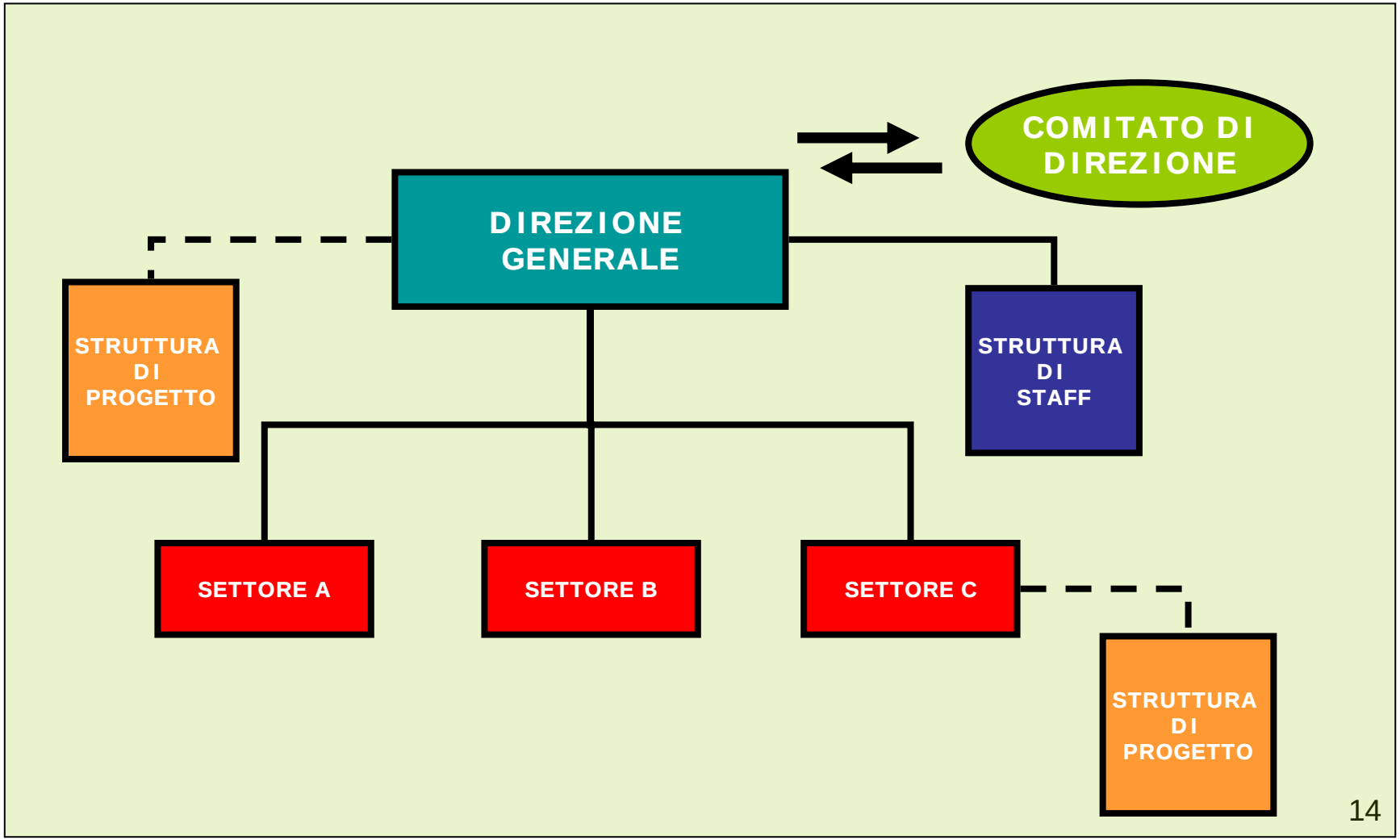
Il Sistema di direzione
Il Comitato di direzione

Il Comitato di Direzione è responsabile dell'unitarietà dell'azione amministrativa dell'Ente, delle politiche di innovazione e di miglioramento dell'azione amministrativa ed è garante dell'efficacia realizzativa delle grandi politiche di sviluppo della Regione Puglia, in primis dell'attuazione del Programma Operativo Regionale.

Il Comitato di Direzione opera attraverso Determine che, ove ratificate dalla Giunta Regionale, hanno valore di indirizzo ed orientamento dell'azione amministrativa verso tutte le strutture di direzione dell'Ente.

Il Comitato di Direzione opera ad assetto variabile a seconda della specificità delle policies oggetto dell'attività ed, invece, in plenaria su tutte le questioni che riguardano l'azione di miglioramento ed innovazione dell'amministrazione e di programmazione e controllo del Programma Strategico della Regione Puglia

L’ architettura di direzione



La responsabilità delle strutture di Direzione

- Le Direzioni Generali sono affidate a Dirigenti. Il rapporto di lavoro è regolato da contratto a tempo determinato e per un periodo non superiore alla durata della legislatura
- Le Strutture di integrazione lavorano a struttura variabile in relazione a policies/programmi specifici e sono composte da Direttori generali, Autorità di Gestione e di volta in volta i Dirigenti delle strutture incaricate dell'attuazione delle singole policies
- Le Direzioni di Settore sono affidate a Dirigenti.
- Le Strutture di Staff possono coincidere con Uffici o con Posizione Organizzative. Nel primo caso la direzione è affidata a Dirigenti, nel secondo a Funzionari di Categoria D
- La responsabilità di strutture di progetto, a seconda della complessità professionale e manageriale, è affidata di norma a funzionari di categoria D. Qualora la complessità organizzativa e professionale sia rilevante la struttura di progetto può configurarsi come una vera e propria struttura di Direzione a termine e, quindi, essere affidata a Dirigenti.

Le Otto Direzioni Generali

- Sviluppo rurale
- Sviluppo economico, Lavoro, Cooperazione e Innovazione
- Ambiente e Territorio
- Politiche dell'Istruzione, della Cultura, del Turismo e Marketing territoriale
- Tutela della salute e delle persone
- Innovazione e Riforma dell'amministrazione
- Programmazione e Finanza
- Presidenza e Relazioni Istituzionali

Il modello di Direzione Generale

Presso ogni D.G, che governa politiche sono definite alcune funzioni dirigenziali di supporto (che potranno essere presidiate anche da P.O.) che riguardano:

- Il management e lo sviluppo delle Persone
- Il management e lo sviluppo dei sistemi informativi
- Il funzionamento dei sistemi di controllo intra ed extra moenia
- I processi di decentramento amministrativo e i processi partenariali
- La comunicazione versus e la trasparenza amministrativa
- La Programmazione finanziaria, il controllo amministrativo e la gestione finanziaria

Il modello di Direzione Generale

Inoltre presso ogni D.G., indipendentemente dalle politiche e funzioni gestite, sono individuate due funzioni direttive di supporto:

- La prima supporta la DG nella predisposizione ed integrazione dei diversi Piani e Programmi che caratterizzano le policies specifiche di ogni Direzione
- La seconda supporta la DG nella predisposizione degli atti amministrativi, nella relazione con le altre Direzioni e con la Giunta e nella produzione di norme e regolamenti

Le Direzioni Generali che governano funzioni istituzionali e di mantenimento sono dotate strutture di supporto più snelle

Le strutture di coordinamento

- Il Comitato di Direzione è posto presso la Direzione Presidenza e si avvale del coordinamento del Capo di Gabinetto;
- Ne fanno parte i Direttori Generali e le Autorità di Gestione
- Opera in sessione plenaria una volta al mese per la verifica dello stato di attuazione del Programma e per la individuazione di piani, progetti e percorsi di miglioramento della qualità e dell'efficacia dell'azione pubblica. Si riunisce, inoltre, quando necessario su convocazione del Capo di Gabinetto
- Opera attraverso Tavoli di Coordinamento che hanno la funzione di consentire l'integrazione fra le diverse policies e la messa in coerenza dei progetti e dell'azione amministrativa:

Le strutture di coordinamento

A titolo indicativo e non esaustivo, sono indicati alcuni possibili Tavoli di Coordinamento del Comitato di Direzione (ad es.):

- **Qualità della Programmazione**: presieduta dal DG Strategia e Finanza, ne fanno parte il DG Tutela della Salute e delle persone, le Autorità di Gestione e, di volta in volta ed a seconda dei temi trattati, i policy manager degli Assi
- **Qualità dello Sviluppo**: presiedutà dal DG Competitività ed innovazione, ne fanno parte le AdG, il DG Capitale Umano, il DG Sviluppo rurale, il DG Valorizzazione e promozione del territorio
- **Qualità del Territorio**: presieduta dal DG Ambiente e qualità urbana ne fanno parte il DG Infrastrutture e Reti ed il DG Valorizzazione del territorio, nonché l'Adg del FESR
- **Qualità dell'Amministrazione**: è presieduta dal DG Innovazione e Riforma dell'Amministrazione, ne fanno parte il DG Programmazione e Finanza, il DG Presidenza Cooperazione e Relazioni istituzionali, le Autorità di Gestione
- **Qualità della Cittadinanza attiva**: è presieduta dal DG Tutela della salute e delle persone, ne fanno parte il DG Capitale Umano, il DG competitività ed innovazione e le AdG

L’integrazione rispetto al P.O.

L’integrazione possibile tra Programma operativo e Nuovo Modello Organizzativo deve avvenire rispetto ai luoghi di integrazione delle grandi politiche (Comitato di Direzione e Tavoli di Coordinamento) e rispetto ai Policy manager degli Assi.

Le Autorità di Gestione (AdG) potranno tendenzialmente coincidere con le Direzioni Generali.

I Policy manager sono responsabili della integrazione e della coerenza fra le diverse linee di intervento e potranno coincidere con la posizione Dirigenziale di programmazione delle policies specifiche di ogni DG.

I responsabili delle linee di intervento (laddove il P.O le preveda) potranno coincidere con i Dirigenti di Settore.