

# GIUNTA REGIONALE DEL LAZIO

oooooooooooooooooooooooooooo

ESTRATTO DAL PROCESSO VERBALE DELLA SEDUTA DEL

28 GIU. 2001

=====

**28 GIU. 2001**

ADDI' NELLA SEDE DEL CONSIGLIO REGIONALE, IN VIA DELLA PISANA, 1301 - ROMA, SI E' RIUNITA LA GIUNTA REGIONALE, COSI' COSTITUITA:

STORACE	Francesco	Presidente	GARGANO	Giulio	Assessore
SIMEONI	Giorgio	Vice Presidente	IANNARILLI	Antonello	"
ARACRI	Francesco	Assessore	ROBILOTTA	Donato	"
AUGELLO	Andrea	"	SAPONARO	Francesco	"
CIARAMELLETTI	Luigi	"	SARACENI	Vincenzo Maria	"
DIONISI	Armando	"	VERZASCHI	Marco	"
FORMISANO	Anna Teresa	"			

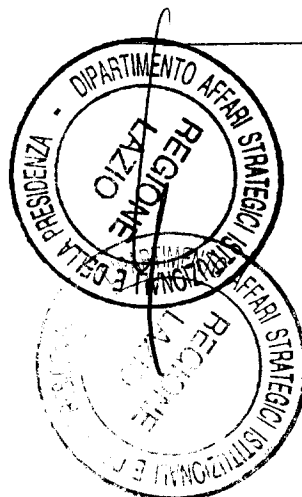
ASSISTE IL VICE SEGRETARIO Dott. Adolfo Papi.  
.....OMISSIS

ASSENTI: STORACE - ARACRI - CIARAMELLETTI - ROBILOTTA - VERZASCHI

DELIBERAZIONE N° 888

Documento contenente "Linee generali per la

OGGETTO: Riorganizzazione della Regione Lazio"



**OGGETTO:** Documento contenente "Linee generali per la riorganizzazione Della Regione Lazio".

## LA GIUNTA REGIONALE

**SU PROPOSTA** dell'Assessore al Personale, demanio, patrimonio e informatica;

### **PREMESSO:**

- che con la legge regionale 1.7.1996, n. 25 la Regione Lazio ha recepito i principi di riforma delle pubbliche amministrazioni contenuti nel decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29;
- che, successivamente, il citato decreto legislativo n. 29/1993 è stato oggetto di modifiche ed integrazioni con i successivi decreti legislativi n. 396/1997, n. 80/1998 e n. 286/1999;
- che, nel giugno del 2000, è stata approvata la legge n. 150 relativa alla disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni;
- che, in attuazione del decreto legislativo n. 112/1998, l'amministrazione regionale ha attivato le procedure di decentramento amministrativo con il relativo conferimento di funzioni ed annesse assegnazioni delle risorse umane, finanziarie e patrimoniale correlate;
- che, con legge costituzionale n. 1/2000, relativa all'elezione diretta del Presidente della Regione, è stata data un'impronta spiccatamente presidenziale all'ordinamento regionale con ricadute sull'assetto organizzativo e sul funzionamento delle strutture;

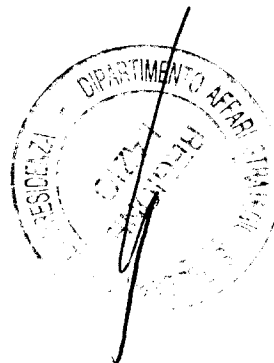
**RITENUTO**, per tutto quanto indicato in premessa:

- di dover procedere alla riorganizzazione complessiva delle attività regionali previo adeguamento delle precedenti normative regionali;
- che, a tal fine, è stato predisposto un documento contenente le linee generali di riorganizzazione sulle quali hanno espresso il proprio consenso le OO.SS. territoriali, appositamente convocate;
- che tale documento deve rappresentare la base di riferimento per la predisposizione degli atti legislativi ed amministrativi necessari per il processo di riorganizzazione;

**RITENUTO**, pertanto, di dover formalmente approvare il documento in questione, che viene allegato alla presente deliberazione;

**VISTA** la legge n. 127/1997;

all'unanimità



## DELIBERA

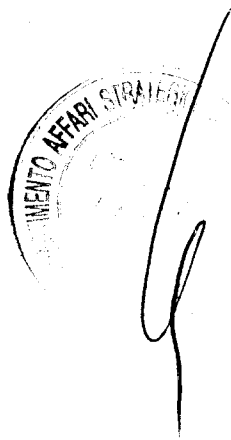
- 1) Di confermare quanto indicato in premessa;
- 2) di approvare il documento allegato contenente le *“Linee generali per la riorganizzazione della Regione Lazio”*;

La presente deliberazione non è soggetta a controllo ai sensi della legge 127/1997.

IL VICE PRESIDENTE: F.to Giorgio SIMEONI

IL VICE SEGRETARIO: F.to Dott. Adolfo PAPI

03 LUG. 2007



ALLEG. alla DELIB. N. 888  
DEL 28 GIU. 2001

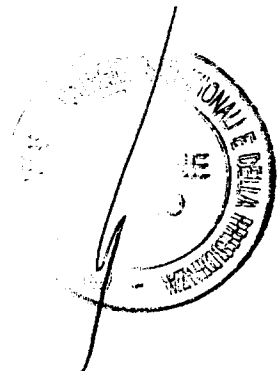
## **REGIONE LAZIO**

### **ASSESSORATO AL PERSONALE, DEMANIO, PATRIMONIO E INFORMATICA**

**Struttura di consulenza tecnica -  
amministrativa per il decentramento e la  
riorganizzazione regionale**

***LINEE GENERALI PER LA RIORGANIZZAZIONE  
DELLA REGIONE LAZIO  
(documento finale)***

***24 marzo 2001***



## **Sommario**

**1 - Premessa**

**2 - Partendo dal nuovo ruolo della Regione**

**3 - Principi generali derivanti dalle leggi di riforma  
da cui non è possibile prescindere**

**4 - Linee guida e criteri per la riorganizzazione regionale**

**5 - Percorso operativo e tempistica**

### **Allegati:**

**Grafico sul sistema degli enti**

**Schede delle attività di tipo strumentale (sistemi integrativi)**

## LINEE GENERALI PER LA RIORGANIZZAZIONE

### 1. Premessa

Con la legge regionale n. 25/96 la Regione Lazio ha recepito, seppure con tre anni di ritardo, i principi di riforma delle pubbliche amministrazioni contenuti nel decreto legislativo n. 29/93.

L'attuazione concreta di tale nuova normativa è stata avviata nel 1998 con la costituzione dei **dipartimenti**, in superamento della precedente parcellizzazione organizzativa.

In realtà il processo di riforma avviato non è stato portato a compimento perché è stato finalizzato - in tale fase - soltanto alla razionalizzare delle nuove strutture ed alla ripartizione dei poteri interni tra organi politici e dirigenza.

Non è stata ancora affrontata, pertanto, la parte relativa alla riorganizzazione del lavoro, ivi compresa la revisione delle procedure collegate ai nuovi sistemi informativi.

Peraltro l'amministrazione regionale aveva assunto un formale impegno con le OO.SS. di verificare il processo avviato, dopo i primi 6 mesi di sperimentazione del nuovo impianto organizzativo, a decorrere dal 1° marzo 2000, cioè dall'entrata in vigore del sistema dipartimentale.

Si pone pertanto il problema, non soltanto di verificare, ma anche di completare il processo avviato, alla luce, però, dei nuovi scenari ordinamentali che nel frattempo sono stati introdotti dal legislatore nazionale.

Ci si riferisce, in sostanza, a tre elementi di novità che, per loro natura, sono destinati ad incidere profondamente sul processo riorganizzativo della Regione e cioè:

- a) Il decentramento amministrativo in corso come anteprima del più ampio processo verso il federalismo;
- b) la revisione dello stesso decreto legislativo n. 29/93, in conseguenza dell'emanazione di ulteriori provvedimenti legislativi fondamentali ai fini della riorganizzazione, e cioè:
  1. decreto legislativo n. 396/97;
  2. decreto legislativo n. 80/98;
  3. decreto legislativo n. 286/99;
- c) la disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni introdotta con la legge n. 150/2000;
- d) la elezione diretta del Presidente della Regione a seguito della legge costituzionale n. 1/99, che ha dato un'impronta spiccatamente presidenziale all'ordinamento regionale.

Alla luce del nuovo scenario è necessario aggiornare gli strumenti normativi interni della Regione e di portare a compimento, con i necessari aggiustamenti, il processo di riorganizzazione tardivamente avviato.

Appare favorevole a questo scopo l'opportunità che si presenta alla Regione di intervenire, in maniera armonica e coordinata, in **quattro ambiti legislativi** diversi nelle finalità, ma correlati sul versante della riorganizzazione, e cioè:

1. l'emanazione del **nuovo statuto** regionale;
2. l'adozione della nuova **legge regionale di contabilità** e di formazione del bilancio, in attuazione del decreto legislativo n. 76/2000;

3. l'adozione della nuova legge contenente i principi generali di organizzazione, in **sostituzione** della vigente L.R. n. 25/96.
4. l'adozione della legge sull'**autonomia** del Consiglio regionale ( *da definire a valle dell'iter di approvazione del nuovo Statuto regionale e, comunque, collegata alla nuova legge di riorganizzazione di cui al precedente punto 3*).

Anche dal punto di vista della tempistica i tre citati interventi legislativi regionale sono destinati a **percorsi coordinati** anche se, ovviamente, i tempi di approvazione del nuovo statuto regionale potranno scorrere in ritardo rispetto ai tempi necessari per l'approvazione degli altri citati provvedimenti, sia per la complessità dei suoi contenuti, sia per l'ampiezza del contesto in cui potrà verificarsi il confronto con i diversi soggetti istituzionali e sociali.

Lo statuto, infatti, rappresenta lo strumento fondamentale per disciplinare il ruolo dell'ente, i poteri dei suoi organi interni, il sistema elettorale, il rapporto con la società civile, nonché le modalità attuative dei principi collegati al processo federalista.

Occorre, come già indicato, realizzare **momenti di coordinamento e di interrelazione**, a cominciare dalla fase di predisposizione e di elaborazione delle tre citate proposte.

Occorre puntualizzare, però, che, per quanto concerne le linee generali di organizzazione e, soprattutto, il rapporto tra organi di direzione politica e dirigenza amministrativa, la proposta di legge che sarà sottoposta all'approvazione non potrà che ispirarsi ai principi fondamentali e vincolanti definiti dal quadro legislativo nazionale.

In questo senso non appare necessario, pertanto, considerare la fase di definizione del nuovo statuto **tecnicamente propedeutica** a quella di



approvazione della legge di riorganizzazione, mentre, da un punto di vista politico, basti ricordare che la sede istituzionale di approvazione, sia dello statuto che della legge in questione, rimane sempre il Consiglio regionale, ove, ovviamente, potranno realizzarsi i necessari momenti di sintesi e di valutazione complessiva su tutte le citate problematiche.

In questo contesto si ritiene utile puntualizzare sin d'ora che la nuova legge regionale di organizzazione, in sostituzione della L.R. 25, dovrà contenere soltanto i principi e gli indirizzi generali che, in quanto tali, non possono che essere adottati dal Consiglio regionale.

Le scelte organizzative concrete dovranno, invece, essere contenute nel ***Regolamento di organizzazione che sarà adottato dalla Giunta regionale***, in ossequio al principio della delegificazione, oltre che a quello della indispensabile flessibilità organizzativa.

## **2. Partendo dal nuovo ruolo della Regione**

Ogni organizzazione deve essere funzionale alle finalità ed al ruolo dell'ente a cui si riferisce.

La legislazione nazionale dell'ultimo decennio ha ridefinito il ruolo e le funzioni del sistema pubblico italiano, sulla base dei principi dell'***autogoverno e della sussidiarietà***.

Soprattutto il principio della sussidiarietà è destinato ad introdurre significativi cambiamenti sul versante della definizione dei ruoli e dell'attribuzione delle funzioni del sistema pubblico, in modo da ricondurre il potere decisionale sulle attività in capo al livello di governo più vicino al cittadino (*sussidiarietà verticale*), ovvero, in modo da coinvolgere soggetti organizzati della società civile a cui affidare lo svolgimento di funzioni una volta esercitate esclusivamente dal sistema pubblico (*sussidiarietà orizzontale*).

Per quanto concerne la Regione Lazio, con la recente LR n. 14/98 relativa al decentramento amministrativo in attuazione della legge 59/97, è stato

stabilito, nell'art. 6 che **"la Regione esercita essenzialmente la funzione legislativa e regolamentare, nonché le funzioni di programmazione, indirizzo, coordinamento, direttiva e controllo"** provvedendo a:

- a) emanare la disciplina normativa;
- b) promuovere il riordino territoriale e gli ambiti ottimali;
- c) determinare gli obiettivi della programmazione economico-sociale e della pianificazione territoriale;
- d) elaborare e coordinare i programmi d'intervento UE;
- e) adottare gli atti di indirizzo e di coordinamento;
- f) ripartire le risorse tra enti locali;
- g) effettuare i controlli tra cui, ove previsti, quelli di legittimità.

Delle funzioni sopra elencate, la Regione – come quasi tutti gli altri enti pubblici – ha svolto tradizionalmente quelle relative alla produzione normativa ed al controllo di legittimità.

Le funzioni di programmazione, di indirizzo, di coordinamento, di direttiva e di controllo sono, nella sostanza, ancora da sviluppare sia per quanto concerne l'attività propria, sia per quella riferita al sistema delle autonomie locali.

Infatti, l'attuazione di alcuni istituti giuridici innovativi ed anticipatori del processo generale di riforma, quali la **conferenza dei servizi, l'accordo di programma, i patti territoriali ed i contratti di area**, hanno prodotto effetti limitati per l'insufficienza di un approccio circoscritto alla mera forma dell'atto amministrativo.

Peraltro, lo sviluppo del processo riformatore negli ultimi anni ha portato a riconoscere alle Regioni un ruolo di regia degli enti pubblici e di regolazione della vita sociale sul proprio territorio.

Ma questa funzione di regolazione complessiva deve ancora trovare consistenza e forma di espressione perché richiede innanzi tutto un'organizzazione coerente delle attività e dei modelli organizzativi locali,

fermo restando il principio dell'autogoverno e, quindi, dell'autonomia organizzativa.

Appare chiaro che, come **principio ispiratore** di tutto il processo di riorganizzazione, occorre tendere ad un **amministrazione dialogante** con il sistema delle autonomie locali e che si ponga, con esso, ferme le diverse competenze e responsabilità di ruolo, su di un piano di pari dignità istituzionale che favorisca la realizzazione di attività integrate, sia sul versante della programmazione che su quello della progettualità, nonché attività di sostegno e di consulenza tecnica sul piano operativo – come stabilito dalla citata legge regionale n. 14/99 – in modo tale da garantire il successo atteso sul piano delle politiche e dei risultati complessivi.

A tale evoluzione di ruolo della Regione dovrebbe necessariamente conseguire un **maggior rafforzamento della propria identità** oltre che una maggiore qualificazione dell'attività da svolgere rispetto a quella gestionale-operativa.

In sostanza si dovrà pervenire ad un **sistema di governo regionale e locale integrato**, pur nella specificità dei ruoli, sostenuto da un sistema informativo evoluto che realizzi una rete di rapporti e di interrelazioni, anche attraverso l'interscambio continuo di dati e di informazioni in tempo reale, in modo tale da favorire uno sviluppo complessivo ed organico dell'intero territorio regionale.

Tutto questo influirà decisamente sul sistema organizzativo regionale e, quindi, sul processo di riorganizzazione in atto.

La Regione Lazio, come del resto le altre Regioni, si trova al centro di un sistema di enti (*vedi allegato A*), tutti dotati di forte autonomia e con poteri propri, con i quali interagisce con forme e funzioni differenziate.

Questo spazio dovrà essere organizzato dalla Regione (vedi, ad esempio, la costituzione degli ambiti territoriali ottimali per la gestione associata delle funzioni trasferite) sviluppando le funzioni di coordinamento e di

monitoraggio, mirato ed intelligente, necessarie per migliorare la qualità dell'amministrazione locale, per sviluppare le sinergie esistenti, per contenere le spinte centrifughe e ridurre gli sprechi, per fare sistema amministrativo.

Il trasferimento delle funzioni dallo Stato e dalla Regione, secondo il principio della sussidiarietà verticale, comporterà la scomposizione dei servizi e la loro riorganizzazione presso gli enti locali, in forma singola e associata (ambiti ottimali, consorzi, società miste, ecc.)

Ma, come già ricordato, il principio di sussidiarietà va applicato anche *in senso orizzontale* ricorrendo alle agenzie, alle autorità, alle società miste pubblico-private, alle associazioni con personalità giuridica di diritto privato, all'outsourcing, ecc. riservando, comunque, alla Regione le scelte di **carattere strategico e la programmazione degli interventi**, a prescindere della forma gestionale stabilita.

Per aumentare la velocità dei processi occorre, semplificare senza ridurre la qualità, ridurre i passaggi qualificando le competenze, decentrare i poteri e le responsabilità, sia in senso verticale che orizzontale, aumentare, sul versante organizzativo interno, le **attività di staff** e d'integrazione orizzontale.

Occorre introdurre, o accelerarne l'attuazione, della cultura del risultato al posto di quella dell'adempimento nell'azione quotidiana dell'ente.

L'enfasi organizzativa tradizionalmente attribuita alla **struttura** dovrà essere ridimensionata per **valorizzare**, invece, l'introduzione e lo **sviluppo di sistemi di programmazione, di pianificazione e controllo, di rilevazione ed elaborazione dati, di miglioramento organizzativo e di ridefinizione delle procedure, di gestione della logistica, degli impianti, delle attrezzature e degli**

**approvvigionamenti, di valutazione dei risultati dei dirigenti, di valutazione del personale e di sviluppo delle carriere.**

La riorganizzazione delle **quattro tipologie di funzioni** che contraddistinguono un ente come la Regione, e cioè:

- **la funzione rappresentativa**, in quanto presente un'assemblea elettiva;
- **la funzione istituzionale**, determinata dalle competenze, dai poteri e dal ruolo che le leggi attribuiscono all'ente;
- **la funzione strategica**, rappresentata dalle politiche settoriali che l'ente determina;
- **la funzione gestionale ed organizzativa**, relativa all'esercizio delle competenze ed alla realizzazione dei programmi;

richiede velocità, strumenti di cambiamento diversi e un contesto dinamico e, quindi, va affrontata in forma differenziata.

Per riorganizzare le **funzioni rappresentative ed istituzionali** occorrono tempi più lunghi e l'utilizzo dello strumento normativo.

Per ridefinire le **strategie dell'ente** si deve ricorrere agli strumenti del **programma di mandato (o di legislatura)**, alla pianificazione triennale ed alla relazione previsionale e programmatica.

La **gestione ordinaria** è guidata dallo strumento del **programma annuale**, dettato dalle priorità.

Il processo di riorganizzazione regionale deve necessariamente affrontare e risolvere i quattro filoni di funzioni sopra indicati per rendere coerente la nuova organizzazione regionale al ruolo ed alle finalità dell'ente.

### **3. Principi generali derivanti dalle leggi di riforma da cui non è possibile prescindere**

Tutte le pubbliche amministrazioni, nell'organizzare i propri uffici e le proprie attività, debbono **ispirarsi ai principi generali** derivanti dalle leggi di riforma.

Tra i principi generali, da cui non è possibile prescindere, si ricordano i seguenti:

- 1) perseguire gli obiettivi dell'**efficienza** (intesa come riduzione dei tempi e dei costi), dell'**efficacia** (intesa come aumento della capacità di soddisfacimento dei bisogni) e dell'**economicità** (intesa come ottimale rapporto tra costi e benefici), pur correlata alle esigenze di **socialità** che caratterizza la natura degli interventi pubblici rispetto a quelli di mercato.
- 2) realizzare l'obiettivo della **delegificazione e della semplificazione** dei procedimenti amministrativi per garantire lo snellimento e la speditezza delle procedure anche attraverso la riduzione dei tempi dell'azione amministrativa;
- 3) realizzare la **distinzione delle responsabilità** tra organi di governo e di direzione politica e dirigenza, garantendo a quest'ultima il potere di organizzazione degli uffici e le misure inerenti la gestione dei rapporti di lavoro con la capacità ed i poteri del privato datore di lavoro;
- 4) **razionalizzare il costo del lavoro** pubblico, contenendo la spesa complessiva per il personale, diretta ed indiretta, entro i vincoli della finanza pubblica;

- 5) **armonizzare gli orari di servizio** e di apertura degli uffici con le esigenze dell'utenza e con gli orari delle amministrazioni pubbliche dei paesi dell'Unione europea;
- 6) realizzare la migliore **utilizzazione delle risorse umane**:
- curando la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti;
  - garantendo **pari opportunità** alle lavoratrici ed ai lavoratori;
  - applicando condizioni uniformi rispetto a quelle del lavoro privato;
  - attuando i processi di mobilità ed il reclutamento del personale in maniera coordinata;
  - definendo le dotazioni organiche previa verifica degli **effettivi fabbisogni**;
  - garantendo le forme di **contrattazione e gli istituti della partecipazione**, anche con riferimento agli atti interni di organizzazione, stabilita dai contratti collettivi nazionali di lavoro;
- 7) garantire **l'imparzialità, la trasparenza e la rapidità dell'azione amministrativa**, anche attraverso l'istituzione di apposite strutture e l'assegnazione ad un unico ufficio, per ciascun procedimento, della responsabilità complessiva dello stesso;
- 8) garantire la **flessibilità organizzativa** ed il collegamento delle attività degli uffici, anche mediante l'interconnessione ai sistemi informatici e statistici pubblici e l'adeguamento al dovere di comunicazione interna ed esterna;
- 9) introdurre un **sistema di controllo interno** al fine di garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa, l'ottimizzazione del rapporto tra costi e risultati, la valutazione delle prestazioni del personale con qualifica dirigenziale, nonché l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani,

programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti.

#### **4. Linee guida e criteri per la riorganizzazione regionale.**

Alla luce di quanto indicato in premessa e dei principi enunciati, si pone ora l'esigenza di individuare le **linee guida ed alcuni criteri generali** per affrontare il problema della riorganizzazione partendo dall'esame critico della fase sperimentale anche se – come già sottolineato – la sua realizzazione si è limitata essenzialmente ad interventi sulle strutture (dipartimentalizzazione) ed alla redistribuzione dei poteri interni tra organi politici e dirigenza, rinviando ad una seconda fase gli interventi sul versante dell'organizzazione del lavoro.

Da una prima schematica **valutazione della fase sperimentale** si possono individuare alcuni punti critici limitatamente alla parte di processo avviato e cioè:

a. è mancata una progettazione, **una visione complessiva delle strutture di supporto** all'attività degli organi di governo e di direzione politica che hanno pertanto, mantenuto una frammentazione funzionale da cui è conseguita una scarsa sinergia nell'attività di supporto.

Tale situazione è derivata prevalentemente:

- dal non aver individuato una responsabilità di coordinamento delle strutture di supporto che rispondesse unitariamente agli organi politici di vertice;
- dal **mancato decollo dell'attività di programmazione strategica** intesa come prevalente funzione di governo unitamente a quello di controllo e del conseguente



affievolimento del ruolo delle strutture di supporto correlate a tali attività;

- b. **eccessivo numero delle strutture dipartimentali** non sempre istituite sulla base dell'aggregazione di settori d'intervento omogenei, ma piuttosto, sulla base delle deleghe politiche attribuite ai vari assessorati (e non viceversa);
- c. elevato grado di **frammentazione della funzione direzionale** ripartita su una eccessiva tipologia di strutture (aree, servizi, uffici speciali temporanei, uffici ausiliari) in conseguenza delle previsioni organizzative operate dalla vigente legge n. 25/96;
- d. mancata razionalizzazione delle strutture organizzative regionali **distribuite sul territorio**;
- e. **carenza di dirigenti** rispetto alle posizioni direzionali istituite e difficoltà riscontrate nella fase di affidamento degli incarichi (contenzioso con le OO.SS. ecc.).

Per eliminare i "difetti" riscontrati e per portare a **compimento nella sua interezza il processo di riorganizzazione** si ritiene necessario individuare le seguenti prime indicazioni generali:

**1) Semplificare ulteriormente e flessibilizzare l'attuale struttura organizzativa.**

Con il concludersi del processo di decentramento in corso, occorre innanzi tutto effettuare la **ricognizione** delle funzioni e delle attività rimaste in capo alla Regione.

Tali funzioni ed attività dovranno essere **ri-accorpate** recuperando il più alto tasso di omogeneità possibile per consentire, per quanto realizzabile, l'esaurimento dei procedimenti ad esse collegati all'interno di una medesima macro-struttura.

Da tale operazione di ri-accorpamento dovrebbe derivare un'organizzazione articolata nei seguenti tre livelli:

**a) Macro strutture di massima dimensione (1° livello).**

A mero titolo esemplificativo si indicano i settori di attività in cui è possibile riscontrare livelli significativi di omogeneità per le macro strutture di 1° livello:

- **istituzionale e settori strumentali:** relazioni esterne ed enti locali; economia e finanza; personale, demanio e patrimonio; informatica e statistica;
- **interventi sul territorio:** ambiente e protezione civile; urbanistica e casa; mobilità e trasporti; opere pubbliche e servizi per il territorio;
- **servizi alla persona:** qualità della vita; sanità regionale; (istruzione);
- **interventi sul sistema produttivo ed occupazione:** sviluppo economico; sviluppo agricolo; cultura, spettacolo, turismo e sport; istruzione; formazione professionale e politiche per il lavoro.

Alle ***direzioni generali delle macro strutture di 1° livello*** potranno essere affidate, ai fini della responsabilità gestionale complessiva:

- *la pianificazione strategica;*
- *la gestione del cambiamento;*
- *la gestione degli accordi di programma;*
- *il controllo di gestione, l'auditing interno ed il controllo di qualità;*
- *la gestione complessiva delle risorse assegnate per la realizzazione degli obiettivi attribuiti;*
- *il coordinamento dei rapporti con l'U.E. (ufficio di Bruxelles) ecc.*

**b) Macro strutture intermedie (di 2° livello).**

All'interno delle macro strutture di 1° livello saranno definite le **macro strutture intermedie** corrispondenti a **comparti omogenei**, attualmente riferibili ai dipartimenti esistenti.

Tali strutture esistenti **potranno essere modificate** (nuova articolazione), sia per raggiungere un migliore livello di omogeneità in base alle funzioni gestite, sia per tenere conto del decentramento amministrativo in corso.

**c) Strutture organizzative di base (di livello dirigenziale).**

Le strutture organizzative di base, di livello dirigenziale, verranno raffigurate nell'Area, ri-accorpendo in maniera funzionalmente omogenea tutte le funzioni che rimarranno in capo alla Regione in conseguenza del decentramento in corso, prevedendo quindi il **superamento** delle altre

articolazioni attualmente previste ( *servizi, uffici ausiliari, uffici speciali temporanei*).

Le Aree verranno graduate sulla base delle decisioni assunte in sede contrattuale con riferimento a i diversi livelli di responsabilità direzionale che richiedono.

Le eventuali **articolazioni** all'interno dell'**Area** saranno previste, di norma, a responsabilità **non dirigenziale** (per esempio: **unità organizzative** affidate alla responsabilità di personale della categoria D).

In presenza di Aree di particolare complessità, però, non è da escludere la possibilità di mantenere **alcuni servizi** ancora a responsabilità dirigenziale.

In ogni caso, come contrattualmente già definito, saranno previste **posizioni dirigenziali di staff** che, in quanto tali, non presuppongono responsabilità di strutture organizzative.

Per quanto concerne le competenze e le attribuzioni dirigenziali, con la riorganizzazione si deve recuperare quella pienezza decisionale, attualmente presente soltanto in modo limitato, al fine di correlare la completezza del processo direzionale ad una razionale individuazione delle materie omogenee che rappresentano il presupposto per la corretta progettazione delle Aree, intese, appunto, come strutture organizzative di base in cui collocare la definizione dei processi istruttori propedeutici alle decisioni finali.

La piena responsabilizzazione dei dirigenti potrà avvenire soltanto con la realizzazione di tale disegno organizzativo.

Discende da questa impostazione, infatti, la possibilità concreta per ogni dirigente, titolare della responsabilità dei processi amministrativo-gestionali, di attivare a pieno le competenze decisionali, a partire dalla rappresentanza e dall'esercizio di autonomi poteri di spesa e, quindi, la possibilità di adottare in proprio gli atti amministrativi di pertinenza.

Appare ovvio che, in questa impostazione organizzativa, le funzioni e le attività attribuite ai dirigenti discenderanno dal sistema interno di pianificazione e distribuzione a cascata degli obiettivi assegnati dagli organi di governo o delegati dai livelli dirigenziali sovraordinati.

Per quanto concerne il problema della **flessibilità** occorre tener conto che, qualunque scelta di tipo organizzativo venga adottata, questa dovrà comunque essere oggetto di continua **verifica a ritrattatura nel breve e nel medio periodo**, perché la progettazione di una struttura organizzativa flessibile e snella, con capacità di autoanalisi e di riadattamento, oltre a rappresentare un valore positivo in termini generali, diviene nello specifico contesto operativo una esigenza critica immediata.

Ecco perché l'individuazione delle strutture organizzative **non può essere più affidata al livello legislativo**, bensì ai livelli esecutivi (Giunta regionale e dirigenza per quanto di rispettiva competenza ai sensi del D.lgs. n. 29) e, quindi al **Regolamento d'organizzazione** per quanto concerne l'individuazione delle macro-strutture e le scelte generali, mentre le scelte inerenti le **micro strutture** (Aree, posizioni organizzative, ecc.) rientreranno nelle competenze

organizzative dei direttori delle macro strutture, così come l'organizzazione del lavoro.

Da questo punto di vista, ferma restando la competenza istitutiva delle strutture organizzative di base da parte dei direttori, così come stabilito dal decreto legislativo n.29, appare evidente che i criteri e le tipologie delle micro strutture dovranno essere indicate dagli organi di governo in sede di regolamento d'organizzazione.

## **2) Rafforzamento dei livelli di responsabilità**

La legislazione di riforma dell'ultimo decennio ha meglio definito il concetto di responsabilità personale introducendo il principio della **responsabilità dirigenziale** (D.lgs. n. 29/93) e quello della **responsabilità del procedimento** (legge n. 241/90).

La riorganizzazione dovrà compiutamente attuare i suddetti principi in modo tale da far **corrispondere i livelli di responsabilità ai correlati poteri di intervento**.

Peraltro, per realizzare un'attività orientata al risultato piuttosto che al mero adempimento, occorre individuare con chiarezza, sia i diversi livelli di **responsabilità personale** (dirigenziale, di procedimento, professionale) sia gli **strumenti di verifica e di valutazione** per collegare parte della retribuzione all'impegno profuso ed al risultato conseguito.

La recente normativa contrattuale ha già definito gli istituti e le procedure per tale verifica e valutazione.

Per quanto concerne la distinzione tra i livelli di **responsabilità politica e gestionale** occorre precisare che la distinzione delle responsabilità, principio ormai consolidato nella legislazione generale di riforma, **non significa separazione netta dei ruoli** in quanto la direzione politica e la direzione gestionale perseguono la stessa finalità; anzi la direzione gestionale è da considerarsi **funzionale al raggiungimento degli obiettivi** stabiliti dalla direzione politica.

Per tale motivo il **ciclo decisionale** dell'ente non può essere considerato di tipo **lineare e separato** (cioè parallelo), ma di tipo **circolare**, nel senso che la direzione gestionale è necessariamente coinvolta anche nella fase di definizione degli obiettivi, sia come momenti di proposta che come momento di **verifica di fattibilità**, da cui deriva, peraltro, la condivisione e l'assunzione in proprio della responsabilità di risultato in relazione alle risorse ed agli strumenti correlati agli obiettivi da raggiungere.

Da parte sua la direzione politica interviene, con i propri strumenti di controllo durante il corso dell'esercizio finanziario, per monitorare l'andamento della gestione ai fini del raggiungimento dei risultati attesi ed, eventualmente, correggere, integrare, o revocare gli obiettivi assegnati.

### **3) Riorganizzare l'attività di supporto agli organi di governo e di direzione politica**

L'affermazione del principio della distinzione tra responsabilità politica e gestionale, introdotta dalla legislazione dell'ultimo decennio, comporta l'esigenza, relativamente nuova, di **progettare e riorganizzare** l'attività di supporto ai livelli di decisione politica (**attività di diretta collaborazione**).

L'art. 14 del decreto legislativo n. 29 fornisce alcune indicazioni per organizzare tali attività che **differiscono** in maniera significativa da quelle che comportano precise responsabilità gestionali.

Gli addetti all'attività di diretta collaborazione sono legati agli organi di direzione politica **essenzialmente** da un **rapporto di tipo fiduciario** perché hanno il compito di collaborare alla definizione delle attività d'indirizzo politico e di controllo, proprie degli organi di governo.

Ed è per questa motivazione che l'affidamento degli incarichi al personale "fiduciario" addetto alle strutture di diretta collaborazione è da considerarsi **a termine** ed è legato alla durata del mandato politico degli organi di governo.

L'organizzazione di tali attività, da disciplinarsi in sede di regolamento d'organizzazione, è particolarmente improntata alla flessibilità per poter seguire le variazioni conseguenti al cambiamento delle esigenze politiche.

Per un ente come la Regione l'organizzazione di tali attività è particolarmente delicata anche in conseguenza dei **maggiori poteri** che derivano al Presidente dall'elezione diretta.

In ogni caso dovrebbero rientrare tra le **attività di diretta collaborazione**:

1. le funzioni istituzionale affidate all'Ufficio di Gabinetto del Presidente;
2. le funzioni di segreteria della Giunta regionale;



3. l'indirizzo programmatico e l'allocazione delle risorse (DPEF regionale) attraverso un comitato di esperti;
4. il controllo delle politiche e dei programmi specifici (*evaluation*) attraverso il collegio per il controllo strategico;
5. l'indirizzo legislativo, attraverso un apposito comitato tecnico-scientifico;
6. la gestione della eventuale Conferenza di Coordinamento (*Giunta regionale e direttori delle macro-strutture*) quale punto di raccordo tra direzione politica e gestione;
7. la gestione politica della Conferenza Regione-AA.LL.;
8. la gestione politica della Conferenza dei soggetti economico-sociali del Lazio (CNEL regionale);
9. la consulenza su grandi tematiche (comunicazione, relazioni esterne, ecc.);
10. il rapporto con i collegi e gli ordini professionali;
11. il coordinamento regionale sul piano per l'**e-government**.

#### **4) Introduzione delle funzioni di direzione o di coordinamento generale**

Come già citato il rafforzamento dei poteri in capo al Presidente della Regione comporta la necessità di introdurre funzioni di direzione o coordinamento generale delle attività dell'ente.

Sul versante dell'amministrazione gestionale le responsabilità generali, come già indicato, vengono affidate ai direttori delle macro strutture di 1° livello.

Sul versante delle attività di diretta collaborazione, cioè il complesso delle attività di indirizzo, direttiva e controllo in capo agli organi di governo regionale, il coordinamento generale viene affidate ad una **nuova figura istituzionale** (Segretariato generale o altra denominazione) che si raccorderà direttamente con il Presidente e con la Giunta regionale.

In tale veste il **segretariato generale (comunque denominato)** rappresenterà il **punto di raccordo (interfaccia)** tra organi di governo (Presidente e Giunta regionale) e le attività di gestione, **senza assumere**, però, la responsabilità diretta della **gestione complessiva** che rimarrà, come già specificato, in capo alle direzioni delle macro strutture di 1° livello.

Il decreto leg.vo 29 prevede che, per lo svolgimento di tali funzioni di vertice (**direzioni generali e segretariato generale**), il rapporto professionale con i dirigenti incaricati assuma anche caratteristiche di **fiduciarità** e, quindi, la durata dei rispettivi incarichi non può che essere **legata al mandato politico** degli organi di governo.

##### **5) Riorganizzazione della presenza regionale sul territorio**

Con il decentramento amministrativo in corso gran parte delle attuali attività settoriali regionali svolte sul territorio (agricoltura, opere pubbliche, ambiente, ecc.) entreranno nella titolarità del sistema delle autonomie locali.

Come già indicato in premessa, la Regione dovrà, quindi, attrezzarsi per focalizzare la sua missione in direzione dell'attività d'indirizzo e di controllo, assumendo la configurazione di un **grande sportello unico** (virtuale) nei confronti del territorio, attraverso il quale interfacciare l'attività d'indirizzo, di direttiva, di assistenza tecnica, di consulenza, di monitoraggio e controllo.

Si rafforza, cioè, **l'organizzazione a rete** di un sistema amministrativo regionale integrato con gli enti locali in cui le funzioni ed i ruoli rimangono diversificati, ma per perseguire finalità comuni.

In tale contesto organizzativo appare nodale la realizzazione di un **sistema informativo** evoluto ed efficiente, non soltanto per far dialogare in tempo reale i vari soggetti, istituzionali e non, collegati al sistema medesimo, ma in grado di costituire la base di una vera e propria architettura organizzativa capace di favorire sinergie per ottimizzare l'utilizzo delle risorse, oltre che di evidenziare in tempo utile le eventuali patologie ed i disfunzionamenti dell'organizzazione nel suo complesso, che possono ritardare, se non impedire, il raggiungimento dei risultati attesi.

Questa impostazione richiede un **approccio culturale** completamente nuovo rispetto al passato perché vengono rimessi in discussione i tradizionali vincoli organizzativi, i percorsi decisionali, i processi lavorativi, oltre che i comportamenti, le prassi e le abitudini delle persone.

Il sistema informativo rappresenta, infatti, il più incisivo **strumento d'integrazione** orizzontale nei processi di lavoro e, quindi, nelle attività di relazione tra le persone.

Per realizzare questo obiettivo occorre intervenire, sia sul versante interno all'organizzazione regionale, sia sul versante del territorio.

Sul **versante interno** (informatizzazione dei processi regionali, intranet, formazione del personale, ecc) si parlerà nel proseguio del presente documento; sul **versante esterno**, invece, occorre puntualizzare sin d'ora l'esigenza di **alcuni interventi inerenti** il rapporto con il territorio.

Già la legge regionale n. 14/99 (*sul decentramento amministrativo*) prevede che la Regione deve promuovere la **costituzione del SIARL** (*Sistema informatico automatizzato per le amministrazioni regionale e locali*) per integrare ed interconnettere a rete i sistemi informativi propri con quelli delle amministrazioni locali, anche nell'ambito della Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione (RUPA).

Il SIARL, secondo la legge 14, deve costituire il supporto all'erogazione dei servizi territoriali, amministrativi e di consultazione ed è finalizzato all'informazione dei cittadini, degli operatori economici e delle istituzioni locali.

In questa direzione la Regione Lazio ha **già creato le premesse** per la realizzazione **di tale strumento informativo regionale esterno** (rete informatica sul territorio) attraverso, appunto, l'attivazione e la partecipazione alla rete RUPAR e le conseguenti iniziative per la gestione unitaria dei sistemi esistenti sul versante delle autonomie.

Questa **nuova filosofia organizzativa** sul versante esterno potrebbe rendere non idonea l'attuale distribuzione delle strutture regionali sul territorio come quella attualmente esistente, anche con riferimento agli stessi Comitati Regionali di Controllo *che* dovranno essere comunque superati, per realizzare, invece, un'attività di relazione e di assistenza regionale, complessiva e continua, in direzione del sistema delle autonomie.

Occorre intanto pensare ad una **presenza regionale diversa**, utilizzando, cioè, le soluzioni e le opportunità che un moderno **sistema informativo** mette a disposizione.

In ogni caso, se venisse considerata comunque necessaria una **presenza fisica** sul territorio per esigenze di carattere istituzionale o di servizio (esempio: sportello URP decentrato) si ritiene che questa venga garantita da **un'organizzazione regionale unificata** (e non settoriale) intesa come ramificazione fisica (non virtuale) dello sportello unico regionale per un rapporto complessivo con il sistema della autonomie.

## **6) Riorganizzazione delle attività strumentali (di tipo integrativo)**

Nell'affrontare il processo di riorganizzazione regionale, occorre **individuare prioritariamente** i modelli di intervento in relazione alle attività regionali, c.d. strumentali o di tipo **integrativo**, necessarie, cioè, per il funzionamento complessivo dell'ente, individuando percorsi, collocazioni organizzative e vincoli.

Appare evidente che, sulla base della nuova filosofia, le **attività strumentali** acquisiscono una **posizione strategica e di**

**centralità** nella mappatura organizzativa, perché dal loro funzionamento dipende il funzionamento complessivo della macchina e la **qualità** delle attività regionali.

In **modo specifico** appare particolarmente strategico il ruolo ed il funzionamento dei sistemi organizzativi preposti alla gestione delle **risorse umane e strumentali (sistemi informativi, ecc.)**.

In maniera sintetica, di seguito, vengono indicate le principali attività regionali **di tipo strumentale** che richiedono un sistematico e prioritario percorso riorganizzativo:

- 1. programmazione e pianificazione;**
- 2. gestione del personale (sviluppo risorse umane e sistemi di valutazione);**
- 3. organizzazione delle attività di gestione regionali;**
- 4. produzione legislativa;**
- 5. innovazione contabile;**
- 6. controlli interni;**
- 7. verifica dell'organizzazione (procedure, sistemi informativi);**
- 8. statistica regionale;**
- 9. sistema informativo regionale, per supportare l'insieme delle attività organizzative e la loro collocazione in rete.**

Per quasi tutti i citati sistemi, vengono fornite, nelle **schede allegare**, indicazioni ed elementi di valutazione.

## **7) Re-impostazione dell'organizzazione del lavoro**

E' stato già sottolineato come il processo riorganizzativo realizzato nel recente passato abbia **rinvitato** l'approccio con la riorganizzazione del lavoro anche in attesa della definizione delle operazioni collegate al decentramento amministrativo.

Nell'attuale fase questa problematica dovrà essere **necessariamente affrontata** perché il successo del processo di riorganizzazione che s'intende rilanciare dipenderà in gran parte da come verrà riorganizzato il lavoro all'interno della Regione.

L'operazione è complessa ed andrà affrontata **in maniera implementativa** perché coinvolge più ambiti di riforma e richiede l'intervento di più soggetti.

L'obiettivo di realizzare un'amministrazione **snella e veloce** non dipende tanto dai contenitori strutturali che vengono ipotizzati, quanto **dalla ri-definizione dei processi di lavoro**, a cominciare dai tempi, dalle procedure, dal numero dei passaggi, dal decentramento delle responsabilità decisionali, dalla professionalità degli operatori e dalla capacità di utilizzazione dei sistemi informativi, soprattutto sul versante del software.

Per un **approccio corretto al problema** occorre pertanto iniziare con la ricognizione delle attività rimaste in capo alla Regione, individuare e semplificare i procedimenti ed i tempi di attuazione (interventi sulla legislazione e sui regolamenti), individuare le

responsabilità professionali coinvolte, organizzare il sistema informativo a supporto del processo di lavoro (software, banche dati), prevedere i sistemi di monitoraggio delle attività svolte al fine della revisione dei processi e della valutazione del personale.

Appare evidente, quindi, che riorganizzare il lavoro significa ***intervenire contestualmente***, non soltanto sulla semplificazione procedurale, ma anche ***sulla politica delle risorse umane in direzione del loro sviluppo*** e della loro valorizzazione attraverso interventi formativi mirati e generalizzati, ed in direzione della ***programmazione dei fabbisogni*** correlata alla pianificazione delle attività regionali oltre che sulla politica d'adeguamento delle risorse strumentali a cominciare dalla ***re-ingegnerizzazione*** del sistema informativo interno.

Una particolare attenzione dovrà essere posta – a tale fine - nella realizzazione della banca dati del personale dipendente in modo tale da consentire una gestione razionale ed ottimizzata di tale fondamentale risorsa.

La programmazione dei fabbisogni delle risorse umane richiede, infatti, un'esauriente conoscenza delle caratteristiche professionali dei dipendenti, la loro formazione, le loro attitudini e le loro potenzialità, al fine di poter "*collocare le persone giuste al posto giusto*".

Una banca dati con tali caratteristiche dovrà essere realizzata sulla base dei curricula professionali dei dipendenti, verificati, discussi ed aggiornati, periodicamente, attraverso colloqui individuali gestiti da personale specializzato.



Tale strumento appare utilissimo, non soltanto per la programmazione dei fabbisogni, ma anche per la gestione dei processi di mobilità interna, orizzontale e verticale, per il conferimento degli incarichi di responsabilità, oltre che per predisporre un opportuno e più mirato percorso formativo.

In tale quadro riorganizzativo si pone, inoltre, l'esigenza di una riclassificazione delle professionalità tecniche, non soltanto attraverso una coerente impostazione dei profili professionali, ma anche attraverso l'individuazione delle posizioni professionali che richiedano l'utilizzazione di **figure munite di particolari abilitazioni legalmente riconosciute** e da cui derivino specifiche responsabilità tecnico-professionali.

Tale impostazione dei profili professionali riguarda anche le qualifiche di livello dirigenziale. La recente normativa introdotta nell'ordinamento regionale per l'istituzione dello specifico ruolo, consentirà un'articolazione classificatoria in grado di corrispondere a tale esigenza.

Appare pure evidente che, in materia di organizzazione del lavoro, intesa anche come migliore utilizzazione delle risorse umane disponibili in relazione all'evoluzione degli istituti contrattuali (valutazione del merito, flessibilizzazione delle forme del lavoro e del reclutamento, ecc.) è richiesto anche un **livello alto di partecipazione e di relazione con le OO.SS.**

## **5. Percorso operativo e tempistica**

La ripresa del processo di riorganizzazione non può che partire dalla sperimentazione effettuata, riesaminandone i punti critici e correggendone eventuali difetti, alcuni dei quali già indicati, senza

necessariamente subordinare le nuove soluzioni ai vincoli derivanti dalla situazione esistente.

Appare evidente, infatti, che tra le due situazioni, dovranno essere attivate **procedure di raccordo**.

A tale analisi preventiva deve conseguire **l'aggiornamento degli strumenti normativi regionali**.

**Come già detto, lo statuto regionale**, in fase di rielaborazione, rappresenterà la sede più congeniale per confermare **i ruoli ed i poteri degli organi e della dirigenza** nonché le finalità generali dell'azione amministrativa da cui discendono le ricadute sull'organizzazione.

**La nuova legge regionale sulla contabilità**, anch'essa in fase di rielaborazione, dovrà definire gli strumenti di programmazione finanziaria e di bilancio, le procedure di spesa, la individuazione dei centri di costo o di spesa, gli strumenti essenziali per il controllo finanziario e per quello di gestione.

Si pone inoltre, come già indicato, l'esigenza **di modificare l'attuale legge regionale** di organizzazione, L.R. n. 25/96, trasformandola in una legge di principi generali, che **rinvia al Regolamento di organizzazione** le soluzioni concrete.

In tale legge dovranno essere recepiti i nuovi principi contenuti nella più recente legislazione nazionale alcuni dei quali elencati in premessa (**decreti legislativi n. 396/97, n. 80/98, n. 286/99**).

Per quanto concerne la scansione dei tempi si indica, ovviamente con grande approssimazione, un **possibile percorso logico e temporale**:

**Fase A** – (entro il 24 marzo 2001)

Acquisizione del **consenso politico** interno sulle linee generali di riforma, necessario per poter affrontare la fase successiva.

Contestualmente occorre realizzare **il confronto con le parti sociali territorialmente rilevanti** oltre che con i soggetti istituzionali presenti all'interno della Conferenza Regione-Autonomie Locali.

Particolarmente rilevante appare il **confronto con le OO.SS. territoriali e di categoria**, per realizzare le convergenze necessarie ed il sostegno per l'attivazione ed il successo del processo di riorganizzazione.

Ad esse viene proposto un vero patto per il cambiamento che preveda, una volta accertato il consenso sul presente documento di linee guida, un confronto preventivo continuo rispetto alle scelte concrete di organizzazione da inserire nei provvedimenti di attuazione, a cominciare dalla proposta di legge di principi da presentare al Consiglio regionale.

Sul versante interno inoltre, si ritiene di dover organizzare, nel proseguio, **delle conferenze organizzative** con il personale per attivare la più ampia partecipazione al processo di cambiamento, coinvolgendo le OO.SS interne.

**FASE B** (entro il 15 maggio 2001)

**Predisposizione ed approvazione degli strumenti normativi generali**, (nuova legge di riorganizzazione in superamento dell'attuale L.R. n.25/96).

**Contestualmente** può essere avviata la ricognizione interna sulle attività regionali dopo il decentramento ed il monitoraggio dei procedimenti esistenti.

Tale attività è indispensabile sia per l'individuazione delle nuove strutture aggregate sia per la micro-analisi finalizzata alla riorganizzazione del lavoro.

**FASE C** ( entro il 31 ottobre 2001)

Adozione del **Regolamento d'organizzazione** contenente le macro scelte di organizzazione (entro il 30 giugno 2001).

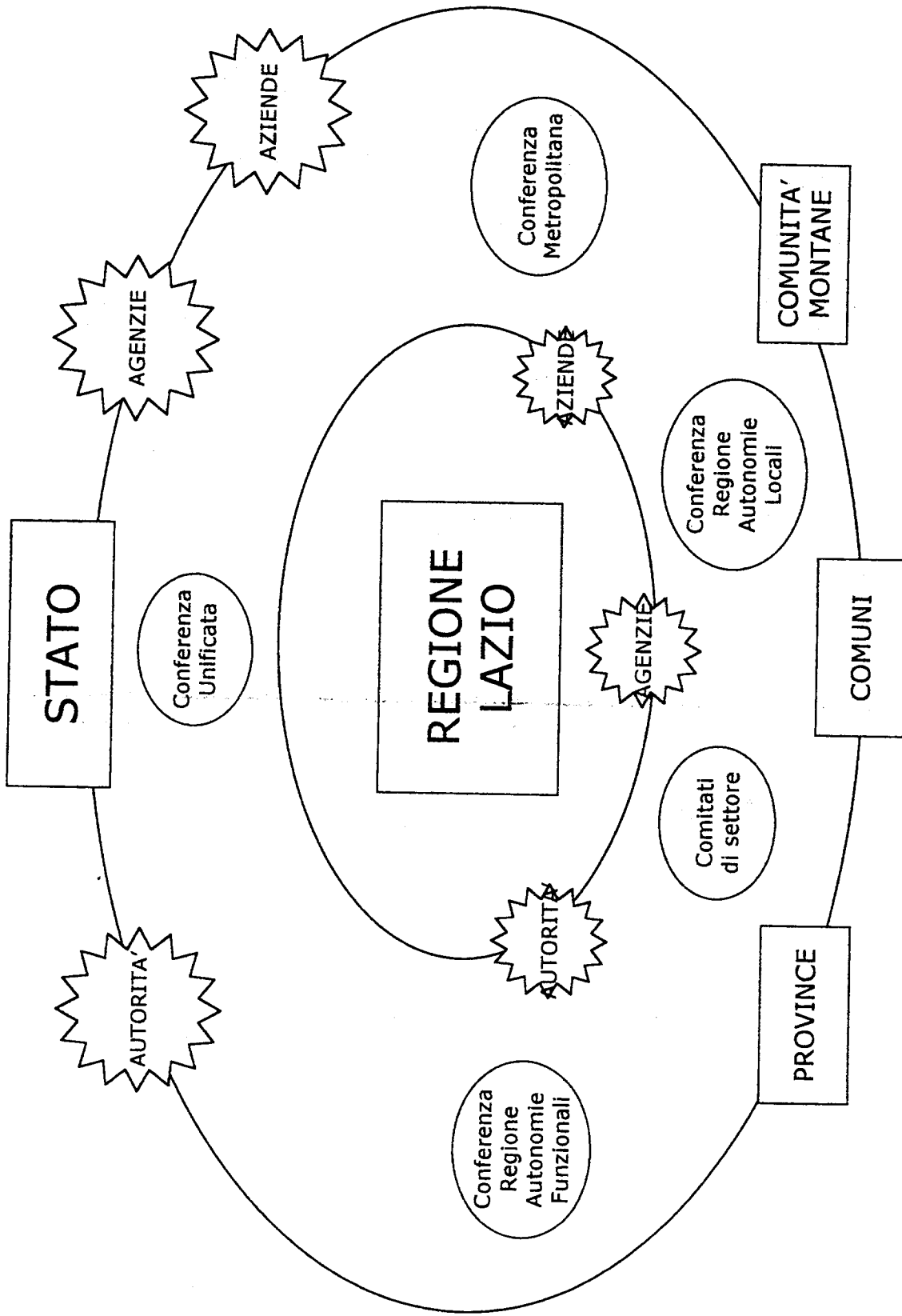
Micro-analisi per la **riorganizzazione del lavoro** (entro il 30 settembre 2001).




Definito il contesto generale, in via di **prioritaria sperimentazione**, può essere avviata la riorganizzazione dei citati sistemi strumentali, ad iniziare con quelli per **il personale** e per la gestione dei servizi **logistico-strumentali** di cui alle allegate schede (entro il 31 ottobre 2001).

**FASE D** (entro il 31 dicembre 2001).

Definizione ed attivazione di tutte le rimanenti fasi di riorganizzazione.

# Allegati



-  ENTI
-  STRUMENTI DI COORDINAMENTO
-  STRUTTURE DI SUPPORTO

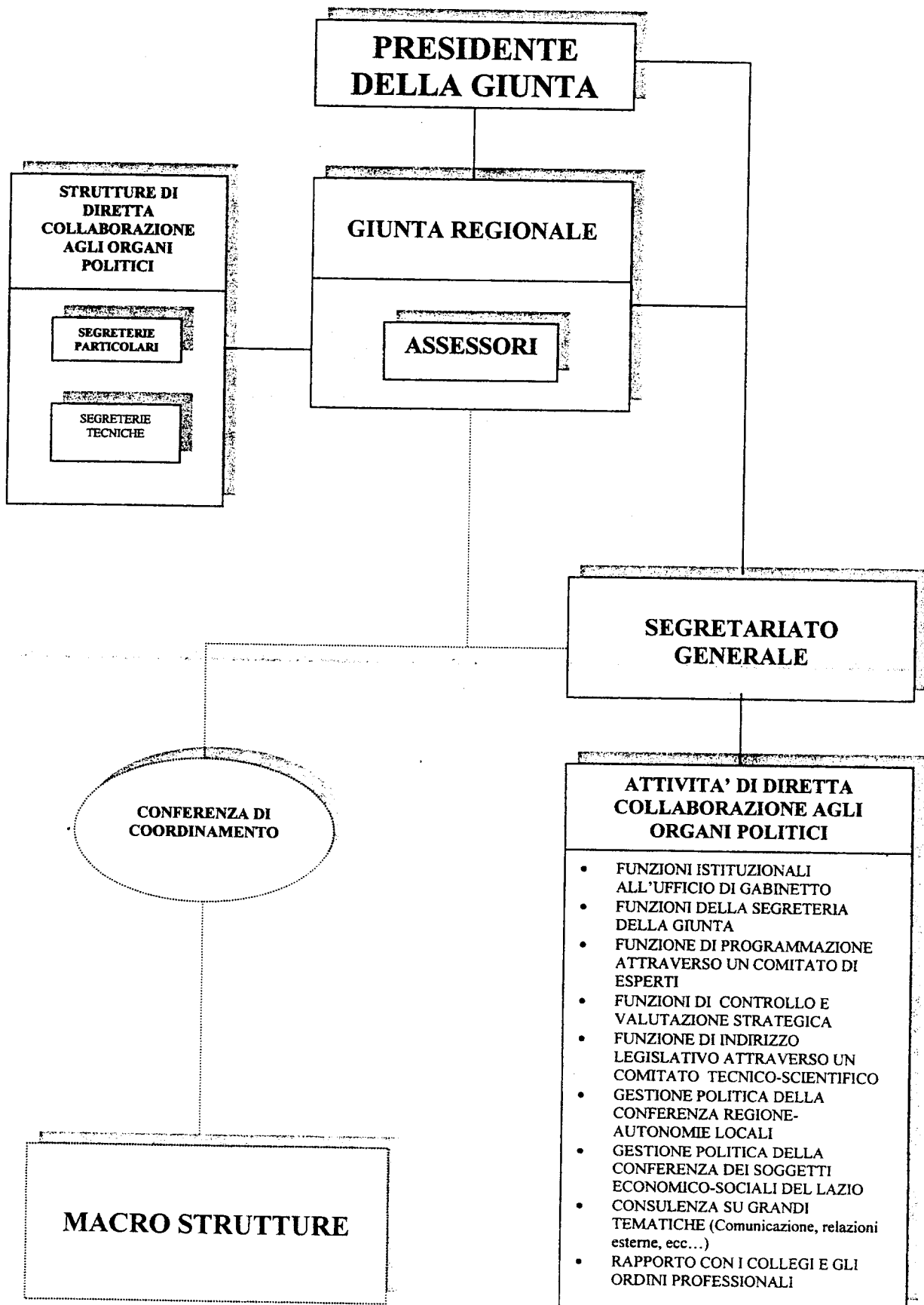
**Allegato A - Grafico del sistema degli enti**

# STRUTTURE DELLA GIUNTA REGIONALE

## MACRO STRUTTURE

<b>ISTITUZIONALE E SETTORI STRUMENTALI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• RELAZIONI ESTERNE ED ENTI LOCALI - ATTIVITA' ISTITUZIONALI</li><li>• ECONOMIA E FINANZA</li><li>• PERSONALE</li><li>• ATTIVITA' STRUMENTALI (DEMANIO, PATRIMONIO, INFORMATICA E STATISTICA)</li></ul>
<b>SERVIZI ALLA PERSONA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• QUALITA' DELLA VITA</li><li>• SANITA' REGIONALE</li><li>• (ISTRUZIONE ?)</li></ul>
<b>INTERVENTI SUL TERRITORIO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• AMBIENTE E PROTEZIONE CIVILE</li><li>• URBANISTICA E CASA</li><li>• MOBILITA' E TRASPORTI</li><li>• OPERE PUBBLICHE E SERVIZI PER IL TERRITORIO</li></ul>
<b>INTERVENTI SUL SISTEMA PRODUTTIVO E OCCUPAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• SVILUPPO ECONOMICO</li><li>• SVILUPPO AGRICOLO</li><li>• CULTURA, SPETTACOLO, TURISMO, SPORT</li><li>• ISTRUZIONE ?</li><li>• FORMAZIONE PROFESSIONALE E POLITICHE PER IL LAVORO</li></ul>

# ORGANI E STRUTTURE DI DIREZIONE POLITICA





## Scheda n. 1

### Programmazione e pianificazione

L'attività di programmazione, unitamente a quella di controllo, costituisce lo strumento fondamentale di governo dell'ente Regione, come leva prioritaria per soddisfare i bisogni, oltre che come adempimento per ottenere fondi.

Il programma regionale di sviluppo, il documento di programmazione economico e finanziario, la legge finanziaria regionale ed i provvedimenti collegati debbono consentire di guidare l'amministrazione regionale in base ad un chiaro disegno nel quale le risorse sono legate al raggiungimento di obiettivi definiti.

La programmazione strategica dovrà essere sempre più orientata al territorio mediante la condivisione degli obiettivi di sviluppo con le realtà locali.

Il rafforzamento del raccordo programmatico con lo Stato e gli enti locali dovrà svilupparsi, potenziando gli strumenti della **programmazione negoziata**, nella convinzione che questo metodo di condivisione faciliti la validazione degli obiettivi consentendo di identificare con maggiore attendibilità, tramite accordi di programma ed altre azioni di convergenza, gli interventi di pubblico interesse sui quali coinvolgere risorse economiche e professionali di soggetti pubblici e privati.

La programmazione negoziata dovrà costituire, pertanto, lo strumento concettuale di riferimento per l'attività di programmazione della Regione.

La programmazione comunitaria, anche attraverso apposite cabine di regia, deve rappresentare un momento importante per l'attività connessa alla

gestione ed alla programmazione dei fondi comunitari.

Il processo di programmazione può essere strutturato su più livelli, tra loro coerenti, ma con obiettivi e caratteristiche differenti.

- **Un livello strategico multi-settoriale**, quale momento fondamentale di individuazione dei macro-obiettivi, priorità e risorse per i singoli settori di intervento, ma finalizzati alla massimizzazione del risultato regionale complessivo.

E' in questa sede che la **Giunta regionale** assegnerà macro-obiettivi, risorse, linee-guida ad ogni singola macro struttura, anche sulla base degli indicatori forniti dagli Assessorati *Economia e Finanza e Politiche del personale, demanio e patrimonio*.

- **Un livello di sviluppo del piano strategico**, dove in sede settoriale vengono individuate le varie azioni da intraprendere;
- **Un livello di esecuzione**, dove viene specificamente definita ogni azione.

Per supportare il livello di programmazione multi-settoriale, gli organi di governo si possono avvalere di una specifica struttura di diretta collaborazione, ad alto contenuto professionale (intelligence), formata da risorse professionali interne o da collaborazioni esterne.

In modo sintetico viene indicato il **circuito decisionale** riferito all'attività di programmazione.

#### 1<sup>a</sup> fase

Sulla base del programma politico della Giunta, dal quale si desumono gli obiettivi strategici (di mandato, triennali ed annuali), delle direttive del Presidente e delle proposte dei vari Assessorati, nonché dei flussi informativi, forniti dalle macro strutture strumentali in ordine alle risorse disponibili, la

struttura **di supporto alla programmazione** predispone un **documento di indirizzi** in cui sono individuati gli obiettivi e allocate le risorse e, sulla base del quale (DPEF regionale) sarà redatto il bilancio di previsione.

Tale documento viene assunto dalla Giunta regionale.

#### 2ª fase

Sulla base del documento di indirizzi, le macro strutture forniscono i contenuti del piano, relativamente al proprio settore d'intervento.

In modo particolare le macro strutture strumentali (bilancio, risorse umane e strumentali) elaborano il piano finanziario ed il piano di utilizzazione delle risorse umane e strumentali.

#### 3ª fase

La struttura di supporto alla programmazione **elabora il piano** (di mandato, triennale o annuale) sulla base delle proposte delle macro strutture ed individua gli obiettivi strategici da proporre per l'assegnazione ai direttori delle macro strutture medesime.

#### 4ª fase

In sede di **Conferenza di coordinamento regionale** (Giunta regionale e direttori delle macro strutture) si "negozia" gli obiettivi da assegnare in funzione delle risorse disponibili.

#### 5ª fase

La Giunta regionale **approva e formalizza** il piano elaborato e negoziato. Con tale formalizzazione gli obiettivi ed i relativi budgets vengono definitivamente assegnati.

## 6<sup>a</sup> fase

Dopo la verifica in sede di **Conferenza di coordinamento** regionale e dopo l'approvazione da parte della Giunta regionale il piano **entra nella fase di gestione.**

Alla Conferenza si può attribuire un **ruolo di coordinamento nella gestione** del piano stesso e di monitoraggio del suo processo di attuazione.

Occorre sottolineare, infine, che, nel processo di programmazione rivestono **particolare importanza le macro strutture strumentali** (Bilancio e Risorse umane e strumentali) le quali, in sintesi, debbono:

- fornire le indicazioni sulle risorse disponibili ai fini del documento d'indirizzo;
- formulare le indicazioni di contenuto per la parte di piano che riguarda la gestione finanziaria e l'utilizzo delle risorse umane e finanziarie;
- svolgere la funzione di assistenza nella costruzione dei budgets;
- svolgere una funzione di sostegno a tutta l'attività di programmazione e di controllo di gestione (tempi, modalità, funzionamento delle strutture, ecc.).

La struttura di supporto all'attività di programmazione, di competenza della Giunta regionale, assume, invece, **un ruolo di riferimento centrale** – una cabina di regia – di tutte le attività di programmazione della Regione, pur nel rispetto dell'autonomia delle diverse aree d'intervento, che controlli il quadro delle coerenze delle iniziative di programmazione e che individui le risorse scientifiche e professionali presenti sul territorio che possano sviluppare adeguati strumenti di supporto esterno alle decisioni di programmazione.

## Scheda n. 2

### Gestione delle risorse umane

**Principio fondamentale:** passaggio dall'amministrazione alla **gestione** delle risorse umane.

Da tale principio deriva l'esigenza di organizzare gli strumenti gestionali per una **politica di sviluppo** delle risorse umane, perché in ogni organizzazione di servizi, la risorsa umana è da ritenersi centrale per il raggiungimento delle finalità dell'ente.

A questo fine appaiono **strategici**:

- a) un **evoluto sistema informativo** interno a supporto dei processi di gestione del personale;
- b) la **programmazione annuale** o triennale dei fabbisogni in correlazione agli obiettivi stabiliti dal programma di attività definito dalla Giunta regionale;
- c) la **centralità delle relazioni sindacali** ed una corretta utilizzazione dello strumento contrattuale;
- d) il **monitoraggio costante** dell'organizzazione e l'ottimizzazione dei processi di lavoro.

A tale fine, sempre in maniera schematica, si indicano i **sotto-sistemi** organizzativi per far fronte a tutte le attività di gestione delle risorse umane:

## **1. Il sotto-sistema organizzativo per la gestione dello stato giuridico**

- assunzione del dipendente:
  - a tempo indeterminato
  - a tempo determinato
- creazione della posizione giuridica ed economica
- creazione fascicolo personale elettronico
- gestione della conciliazione e del contenzioso giudiziario
- elementi che determinano la modifica dello status giuridico:
  - ruolo
  - mobilità esterna temporanea in ingresso ed in uscita (comandi e distacchi)
  - part-time
  - cause di servizio
  - aspettative
  - provvedimenti disciplinari
  - cessazioni

## **2. Il sotto-sistema organizzativo per la gestione del trattamento economico**

- posizione economica, contributiva e assistenziale
- trattamento economico: tabellare ed accessorio
- trattamento contributivo ed assistenziale
- riscatti e congiunzioni

### **3. Il sotto-sistema organizzativo per la gestione del personale**

- politiche degli orari del lavoro e di servizio
- rilevazione presenze e assenze
- quantificazione, attribuzione e monitoraggio delle quote del fondo di sviluppo delle risorse umane per i dipendenti presenti nelle strutture organizzative
- quantificazione, attribuzione e monitoraggio delle quote del fondo di sviluppo delle risorse umane per i dirigenti presenti nelle strutture organizzative
- quantificazione e attribuzione dei buoni pasto
- lavoratori interinali
- obiettori di coscienza
- gestione delle relazioni sindacali: prerogative, ecc.
- mobilità interna
- medicina del lavoro

### **4. Il sotto-sistema per la gestione del modello organizzativo dell'ente e le dotazioni organiche**

- definizione e gestione della macro e micro struttura organizzativa e centri di costo
- gestione delle posizioni dirigenziali
- gestione delle posizioni organizzative categoria D
- gestione delle posizioni di responsabilità (ex art. 36)
- pianta organica
- determinazione dei fabbisogni di organico (ex carichi di lavoro)
- dotazioni organiche
- definizione, pianificazione e attribuzione del fondo per le politiche di

sviluppo del personale

- definizione, pianificazione e attribuzione del fondo per le politiche di sviluppo per i dirigenti

**5. Il sotto-sistema per la gestione del sistema permanente di valutazione**

- livello di raggiungimento dei risultati dei dipendenti
- livello di raggiungimento dei risultati dei dirigenti
- valutazione delle prestazioni dei dipendenti
- valutazione delle prestazioni dei dirigenti
- valutazione dello sviluppo formativo dei dipendenti
- i crediti professionali
- valutazione dello sviluppo formativo dei dirigenti
- i crediti formativi

**6. Il sotto-sistema per la pianificazione delle carriere**

- gestione della progressione orizzontale
- gestione della progressione verticale
- definizione e gestione degli incarichi con la relativa progressione
- i piani assunzionali e di rimpiazzo

**7. Il sotto-sistema per la gestione della formazione e l'aggiornamento professionale**

- gestione dei corsi
- i percorsi formativi
- sviluppo del potenziale
- gestione dei crediti formativi



### Scheda n. 3

#### Organizzazione delle attività di gestione regionali

In linea generale e schematica si può sostenere che le attività di gestione di una pubblica amministrazione possono essere organizzate secondo **modalità interne** (gestione diretta o decentramento verticale), ovvero ricorrendo **al mercato** (gestione esterna o decentramento orizzontale), ovvero con una **modalità mista** tra le due enunciate.

Per un ente come la Regione le attività gestionali residue, in conseguenza del processo di decentramento amministrativo, riguardano prevalentemente funzioni e compiti che **richiedono l'unitario esercizio a livello regionale**, oppure i **servizi logistico-strumentali** per il suo funzionamento.

La modalità d'organizzazione di queste attività può essere individuata sulla base dell'analisi organizzativa e dell'analisi economica dei processi operativi da cui desumere tutti gli elementi necessari per adottare la soluzione più conveniente tra il ricorso alla **gerarchia** (gestione diretta) ed il ricorso al **mercato**.

La scelta può essere effettuata anche in un arco di soluzioni intermedie (**vedi grafico seguente**) da individuare sulla base di criteri di **economicità organizzativa**.

Tra le differenti forme ed ambiti che potrà assumere il decentramento orizzontale è opportuno evidenziare che:

- la numerosità degli enti pubblici previsti dalle leggi di riforma;
- il ruolo loro assegnato;
- il forte decentramento adottato

danno una importanza di rilievo alla formula delle **reti interorganizzative**, cioè alla collaborazione tra più amministrazioni i cui uffici interessati da una determinata attività collaborano in maniera integrata e sinergica per

l'attuazione di quanto previsto dai progetti definiti congiuntamente.

L'implementazione della L.R. n. 14/99 può rappresentare al riguardo un'occasione da cogliere ed alla quale agganciare il rinnovamento organizzativo ed operativo sia della Regione che degli enti locali del Lazio attraverso un virtuoso processo emulativo che la Regione stessa potrebbe guidare e incentivare.

E' infine da notare che, per quanto concerne i servizi dei **servizi logistico-strumentali**, (es.: manutenzioni, attrezzature, approvvigionamenti, patrimonio, ecc.) l'analisi organizzativa ed economica per stabilire la convenienza ad adottare specifiche soluzioni gestionali, è da ritenersi **prioritaria** perché dalla loro qualità dipende una parte notevole dell'efficienza della macchina regionale.

## **MODALITA' ORGANIZZATIVE DI DECENTRAMENTO ORIZZONTALE**

**GERARCHIA**

**AGENZIA**

**AZIENDA**

**RETI INTERORGANIZZATIVE**

**CONSORZIO**

**CONCESSIONE**

**OUTSOURCING**

**MERCATO**

## Scheda n. 4

### Produzione legislativa

Nella recente legislazione nazionale di riforma è stato riaffermato **il principio della delegificazione** oltre che della **semplificazione amministrativa** dei procedimenti.

Inoltre, con il progredire dell'attività di decentramento amministrativo, viene ad affermarsi sempre più il nuovo ruolo della Regione orientato ad una funzione d'indirizzo e di controllo.

L'attività di produzione legislativa regionale, come peraltro quella statale, dovrà, pertanto, evolversi sempre più in modo tale da risultare **coerente** con tale funzione d'indirizzo.

Prevarrà pertanto una **legislazione sui principi** e sugli orientamenti generali demandando alla normativa di 2° grado la disciplina di dettaglio.

Peraltro, la recente legge costituzionale n. 1/99 demanda alla Giunta regionale la competenza in ordine alla funzione **regolamentare**.

Nel contempo occorrerà perseguire l'obiettivo della **razionalizzazione** e della qualificazione del sistema normativo regionale attraverso:

- a) la **diminuzione del numero delle leggi** attraverso l'eliminazione di quelle inutili o superate e la redazione dei testi unici;
- b) la **maggior cura** nell'elaborazione dei testi normativi;
- c) la **periodica revisione** delle leggi vigenti, per perfezionare l'efficacia e la rispondenza ai bisogni della società.

Il **Comitato tecnico-scientifico** sulla produzione legislativa, a cui si è accennato nel corso della presente relazione, dovrebbe avere il compito, non

solo di emanare indirizzi generali sulla legislazione, ma anche quello di vigilare sulle caratteristiche "tecniche" delle proposte, cioè sulla **snellezza**, sulla **coerenza** e sulla **semplicità interpretativa**.

Occorre, inoltre, sottolineare l'esigenza della verifica di **fattibilità delle leggi**, da effettuare sin dalla fase di predisposizione delle proposte, al fine di garantire che i meccanismi, i tempi e le procedure previste dalle norme siano **tecnicamente applicabili** per rendere effettivo il raggiungimento del risultato che la norma stessa prefigura.

Per realizzare questa verifica occorre sperimentare una metodologia, predisposta dalle strutture competenti (legislativo, Servizio di controllo strategico ecc.) ed estesa alle strutture amministrative proponenti.

Infine, occorre riprogettare gli strumenti informatici di **pubblicizzazione delle leggi** per rendere facilmente accessibile, da parte del cittadino-utente e degli altri soggetti interessati, il sistema normativo regionale, ivi comprese le **procedure di ricerca e di consultazione**.

## Scheda n. 5

### Innovazione contabile

In attuazione del decreto legislativo n. 76/2000 la Regione Lazio dovrà dotarsi di un nuovo strumento legislativo per riorganizzare la struttura di bilancio ed il sistema di contabilità interna.

Infatti l'attuale struttura di bilancio ha come unità elementare il **capitolo**.

Questo comporta:

- Una classificazione eccessivamente rigida perché comporta la necessità di rinviare all'approvazione del Consiglio ogni modifica che comporti lo spostamento di risorse finanziarie tra i diversi capitoli, anche quando strettamente connesso ad esigenze e/o scelte gestionali e non a variazione di scelte delle politiche proprie del ruolo di indirizzo del Consiglio regionale.
- Comunque l'eccessivo dettaglio in migliaia di entità e soprattutto, i criteri che dividono tali entità, così come formulati oggi (ambiti di intervento, settori ed obiettivi) non consentono una rappresentazione adeguata ed effettivamente utile al Consiglio regionale.
- La commistione di ruoli tra Consiglio, Giunta e Centri di responsabilità amministrativa precedente ai principi introdotti dal decreto legislativo n. 29/93.
- La carenza degli strumenti di programmazione e controllo ha portato alla ricerca di soluzioni operative attraverso lo strumento del bilancio.  
Di fatto l'attuale suddivisione dei capitoli è il risultato di un processo di "cumulazione progressiva", nel tempo, di tentativi di orientare l'attività

della macchina amministrativa attraverso l'allocazione dello sforzo finanziario (spese)

Sulla base dei nuovi **principi contenuti** nel decreto legislativo n. 76/2000, è possibile introdurre elementi di novità importanti:

a) la distinzione tra:

- **bilancio politico** (Consiglio regionale/Giunta)
- **bilancio tecnico** (Giunta/Centri di responsabilità)

b) l'introduzione delle **Unità revisionali di base** (UPB), come entità elementare del bilancio politico approvato dal Consiglio regionale.

La UPB è la maglia minima di aggregazione delle entrate e spese sulle quali si concentra l'unità di voto del Consiglio regionale e quindi la decisione politica.

Il decreto n. 76 stabilisce che *"le UPB sono determinate con riferimento ad aree omogenee di attività, anche a carattere strumentale, in cui si articolano le competenze delle regioni"*. (art. 4, comma 2).

c) **l'individuazione dei centri di responsabilità** che il sistema di contabilità economica potrà classificare come centri di costo, di spesa, d'investimento, a seconda della materia dell'attività, seguendo un criterio di prevalenza.

***E' questo il momento di massima integrazione tra l'innovazione organizzativa e quella contabile previste dalla legislazione di riforma.***

## Scheda n. 6

### Controlli interni

L'attività di controllo interno rappresenta l'interfaccia dell'attività di programmazione ed ha come obiettivo quello di eliminare le patologie connesse allo svolgimento dell'attività amministrativa ed è esercitata per la verifica dei risultati dell'attività amministrativa.

Per l'organizzazione dell'attività di controllo interno è stato recentemente emanato un nuovo provvedimento legislativo (decreto legislativo 30.7.99, n. 286) recante: *"Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle pubbliche amministrazioni"*.

I principi contenuti nel citato provvedimento sono **vincolanti** per tutte le pubbliche amministrazioni e, per quanto concerne la Regione Lazio, essi sono stati già recepiti nel recente *Regolamento regionale*, adottato con la deliberazione consiliare n. 666 del 29.3.2000.

Il sistema di controllo interno deve essere finalizzato a:

- a) *garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa (controllo di legalità amministrativa e contabile);*
- b) *verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati (controllo di gestione);*
- c) *valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale (valutazione della dirigenza);*
- d) *valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (valutazione e controllo strategico).*

L'attività di **valutazione e controllo strategico** supporta l'attività di programmazione strategica e di indirizzo politico-amministrativo.

Essa è pertanto svolta da strutture che rispondono direttamente agli organi di indirizzo politico-amministrativo.

Le strutture stesse svolgono, di norma, anche l'attività di valutazione dei **dirigenti direttamente destinatari delle direttive emanate** dagli organi di indirizzo politico-amministrativo.

L'attività di controllo di gestione e l'attività di valutazione dei dirigenti (esclusi quelli di cui al punto precedente) sono svolte da strutture e soggetti che **rispondono ai dirigenti posti al vertice dell'unità organizzativa interessata**.

**L'attività di valutazione dei dirigenti** utilizza anche i risultati del controllo di gestione, ma è svolta da strutture o soggetti **diversi** da quelli cui è demandato il controllo di gestione medesimo.

E' fatto divieto di affidare verifiche di regolarità amministrativa e contabile a strutture addette al controllo di gestione alla valutazione dei dirigenti, al controllo strategico.

Tale **attività di verifica della regolarità amministrativa e contabile**, pertanto, deve essere svolta da organi appositamente previsti e deve rispettare, in quanto applicabili alla pubblica amministrazione, i principi generali della revisione aziendale osservati dagli ordini e collegi professionali operanti nel settore.

Da un punto di vista **concettuale**:

- 1) **Il controllo di gestione**, si configura come l'attività di verifica continua dell'attuazione del programma stabilito in relazione alle risorse ed al



tempo fissato.

A tale fine debbono essere elaborate metodologie e individuati gli strumenti del controllo di gestione.

Inoltre, in collaborazione con le apposite strutture della macro struttura competente per la gestione finanziaria, verifica lo stato di attuazione delle leggi di spesa.

( collocazione organizzativa: ***all'interno delle macro strutture di 1° livello***);

2) ***Il controllo organizzativo*** si configura come attività di verifica del funzionamento organizzativo, ivi compreso lo snellimento delle procedure e l'attività di miglioramento organizzativo dei sistemi.

A tale fine, su impulso degli organi di direzione politica, svolge la funzione di ***auditing*** sull'organizzazione.

(collocazione organizzativa: ***assessorato per le politiche del personale, demanio e patrimonio***).

3) ***Il controllo sulle politiche (policy analysis)*** rappresenta sicuramente il ***più moderno criterio di controllo***, soprattutto per l'ente Regione, perché si configura come un'attività di verifica dell'attuazione delle leggi e dei programmi regionali e, quindi, di verifica dell'efficienza e dell'efficacia complessiva delle politiche regionali.

(collocazione organizzativa: ***all'interno delle strutture di supporto agli organi di governo regionale***).

4) ***Il controllo di qualità*** si configura come la verifica sulla qualità (miglioramento) dei "prodotti" in uscita (*output*), cioè degli atti e dei servizi.

A tale fine il citato decreto 286 recita: "*I servizi pubblici nazionali e locali sono erogati con modalità che promuovono il miglioramento della qualità e assicurano la tutela dei cittadini e degli utenti e la loro*

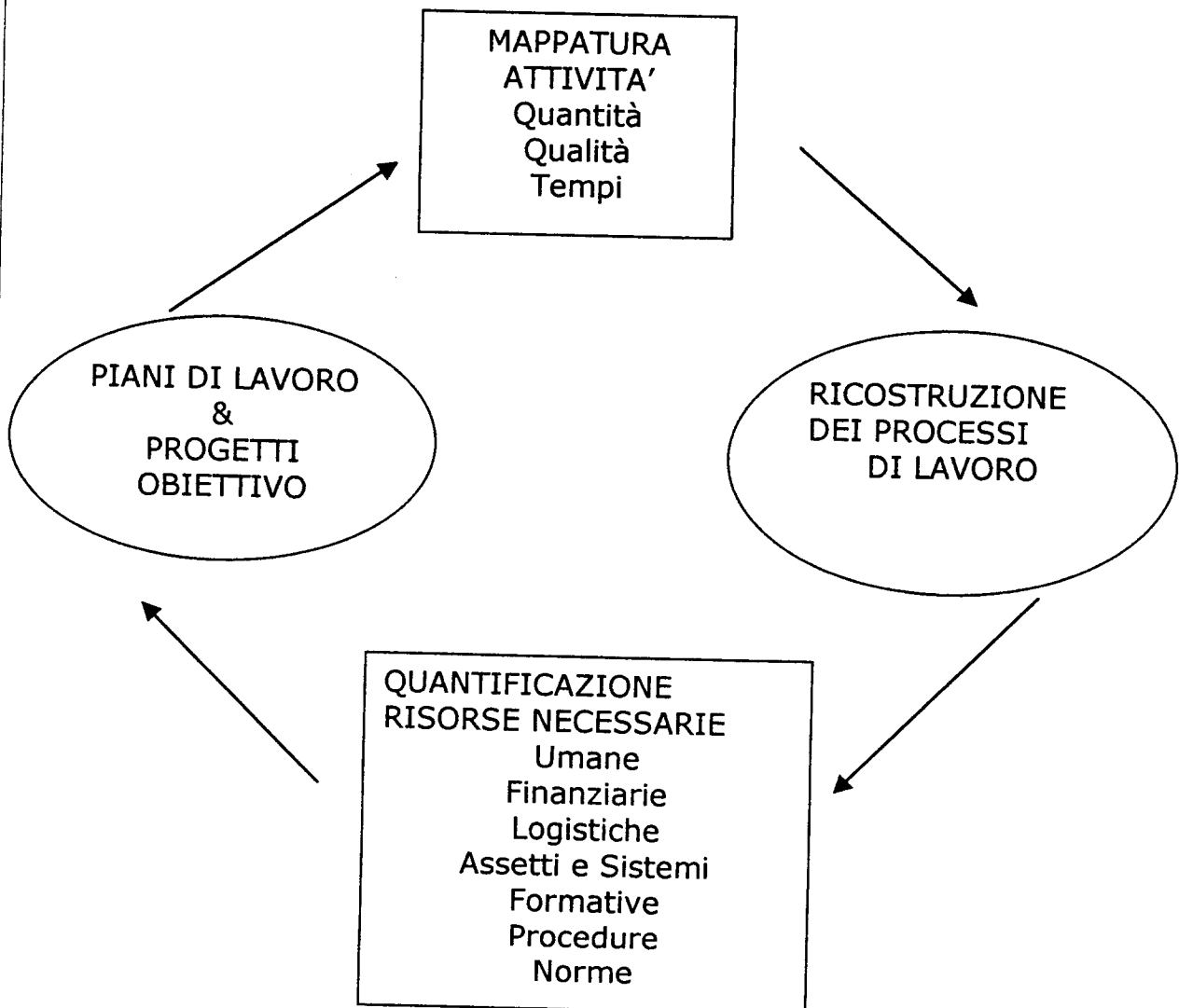
*partecipazione, nelle forme, anche associative, riconosciute dalla legge, alle inerenti procedure di valutazione e definizione degli standard qualitativi".*

(Collocazione organizzativa: ***all'interno delle direzioni generali delle macro strutture di 1° livello***)

## Scheda n. 7

### Verifica dell'organizzazione del lavoro

Un'organizzazione del lavoro moderna e flessibile per garantire il raggiungimento dei risultati e la *competitività del sistema-ente*, richiede una verifica costante e sistematica, in modo tale da accompagnare, sia i processi di auto-adattamento organizzativo legato al mutare delle condizioni esterne e normative, sia l'evoluzione tecnologica che incide nei processi di lavoro interni. In linea generale si può sostenere che le fasi di un processo riorganizzativi (o di verifica dell'organizzazione) sono 4:



### **1) Mappatura delle attività**

Una volta ultimato il processo di re-distribuzione delle competenze (per esempio: a seguito del processo di decentramento amministrativo), si rende necessario effettuare una **ricognizione del lavoro** rimasto in capo alla Regione. E' questa l'occasione per rivedere le posizioni dirigenziali e organizzative che dovrebbero costituire il nuovo organigramma.

### **2) Ricostruzione dei processi di lavoro.**

E' una delle fasi più importanti ed impegnative. E' il **cuore della riforma** e dell'innovazione amministrativa. In questa sede si snelliscono le procedure, si integrano ed armonizzano fra di loro l'organizzazione del lavoro con i sistemi organizzativi: pianificazione, informatica, decisionale, logistica, valutazione e controllo, ecc.

### **3) Quantificazione delle risorse necessarie.**

Soltanto dopo aver ricostruito i processi operativi ha senso rilevare tutti i tipi di risorse necessarie per implementarli: umane, finanziarie, logistiche, di assetti e sistemi, formative, procedurali e normative.

### **4) Progetti obiettivo e piani di lavoro.**

Sono gli strumenti della pianificazione ai quali ogni ufficio dovrà ricorrere per impostare e proporre il rinnovamento del proprio lavoro da svolgere in un determinato arco di tempo.

Terminata questa ultima fase occorrerà valutare i risultati prodotti e impostare i miglioramenti che si renderanno necessari.

Progetti obiettivo e piani di lavoro sono gli strumenti previsti dai contratti di lavoro per l'utilizzo delle risorse del fondo specificamente costituito per l'incentivazione del miglioramento dell'organizzazione.

Diversamente da quanto è avvenuto finora, le amministrazioni pubbliche dovranno considerare normale il cambiamento ed il miglioramento organizzativo, la continua ricerca della efficienza e l'adattamento ai cambiamenti che l'ambiente esterno, come pure quello interno, periodicamente ci propongono.

## Scheda n. 9

### Sistema informativo regionale

#### Linee strategiche per l'evoluzione del sistema informativo regionale

Il piano di e-government, nell'ambito dell'obiettivo più complesso di sviluppo della società dell'informazione in Italia, rappresenta un quadro di riferimento di regole, architetture ed applicazioni, nel quale inserire le iniziative che le Amministrazioni regionali intendono realizzare nelle aree di specifica competenza.

In questo ambito, è necessario sviluppare un piano strategico di evoluzione del sistema informativo, che deve diventare l'infrastruttura di supporto alle attività di reingegnerizzazione dei processi amministrativi, organizzativi e di servizio.

Questo è tanto più vero nella Regione Lazio che ha intrapreso un cammino verso un deciso cambiamento delle strutture organizzative.

Il sistema informativo regionale dovrà consentire lo sviluppo e essere di supporto a questo progetto di ristrutturazione.

Il riferimento strategico dei progetti di sviluppo, cioè la "vision" che individua la sfida da affrontare e che deve anche guidare nella scelta della alternative possibili; può quindi essere riassunta nel seguente enunciato:

"Il sistema informativo regionale evolverà verso una struttura interattiva ed aperta, in grado di offrire il massimo supporto alle operazioni di governo, gestione e sviluppo delle amministrazioni del territorio e le massime opportunità di servizio e sviluppo per cittadini, imprese e organizzazioni."

#### **Obiettivi funzionali**

Gli obiettivi funzionali del sistema possono essere così individuati:

- potenziare le capacità di governo regionale, mettendo a disposizione dei vertici politici adeguati strumenti di comunicazione e di conoscenza;
- sostenere il processo di riforma della amministrazione, supportando il decentramento e la semplificazione amministrativa;
- supportare l'operatività delle strutture dell'amministrazione regionale e, secondo opportune regole, degli enti pubblici che insistono sul territorio regionale;
- fornire strumenti per la valorizzazione delle risorse, locali e ambientali;
- fornire strumenti per il sostegno e la diffusione delle iniziative di sviluppo del territorio;
- permettere l'accesso ed il dialogo diretto con i cittadini, imprese ed organizzazioni;
- rendere disponibile ed accessibile il patrimonio informativo della regione

### ***Requisiti architettonici***

Per il raggiungimento di questi obiettivi funzionali, i requisiti architettonici del sistema informativo possono essere così indicati:

Accesso:

il sistema consentirà l'accesso

alla rete interna (intranet) ai vertici politici, amministrativi, ai funzionari, ai dipendenti regionali, in funzione dei processi amministrativi ad essi assegnati;

alla rete di comunicazione tra gli enti e le amministrazioni locali e territoriali (extranet) ai vertici politici, amministrativi, ai funzionari, ai dipendenti delle altre amministrazioni del territorio, in funzione dei processi di cooperazione definiti;

alle informazioni ed ai servizi esposti in rete (internet) a tutti i cittadini ed imprese interessate.

Regole:

il sistema sarà organizzato sui tre livelli di standard previsti dall'architettura prevista dall'Autorità per la Informatica nella Pubblica Amministrazione per la Rete Unitaria

Trasporto

Interoperabilità

Cooperazione applicativa

### ***Architettura del sistema***

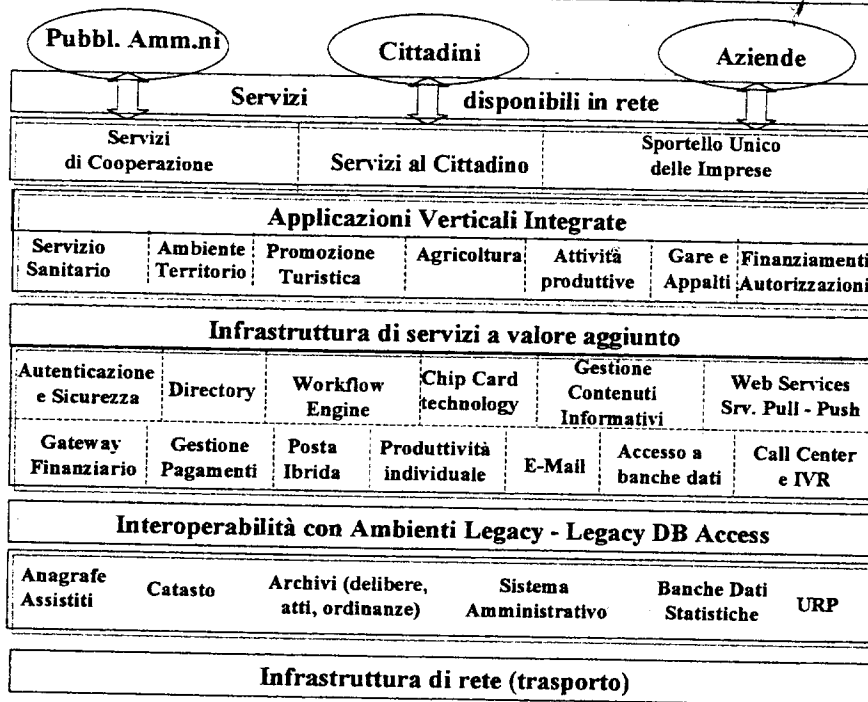
La figura che segue rappresenta in maniera schematica le componenti funzionale del sistema, che sarà articolato su quattro strati:

1. lo strato dei servizi disponibili in rete: questo livello architeturale comprende i servizi disponibili su web ed orientati ai cittadini, alle imprese ed alle pubbliche amministrazioni locali e territoriali;
  - a. i servizi ai cittadini di cui trattasi debbono essere servizi reali, quali ad esempio la possibilità di effettuare la scelta e revoca del medico, la possibilità di prenotare esami ed analisi, la possibilità di richiedere certificati od autorizzazioni; tali servizi saranno erogati non solo dall'ente che gestisce il sistema (cioè la Regione) ma anche dalle altre amministrazioni che partecipano al sistema;
  - b. i servizi alle imprese possono essere riassunti nei servizi previsti dallo sportello unico delle attività produttive e nella possibilità di conoscere, presentare istanze e seguire le pratiche di finanziamento;
  - c. i servizi per le pubbliche amministrazioni saranno quelli concordemente definiti in base ad un apposito "catalogo" dei servizi che le singole amministrazioni esporranno in rete, secondo le regole della cooperazione applicativa; tali servizi saranno di due



tipi, quelli orientati all'esterno (e quindi confluenti nei precedenti due) e quelli relativi al colloquio tra amministrazioni;

2. lo strato delle applicazioni verticali integrate; questo strato tende a fornire servizi applicativi destinati alla soluzione dei problemi specifici delle singole strutture organizzative che costituiscono l'ente; tali applicazioni si definiscono integrate in quanto coerenti con quelle disponibili in rete, di cui, per certi versi, costituiscono il back-office;
3. lo strato delle infrastrutture di servizi di rete a valore aggiunto (servizi di interoperabilità); in questo strato si riconoscono molte delle funzioni che portano all'utilizzo avanzato di applicazioni, quali ad esempio i servizi di sicurezza ed autenticazione (firma digitale), i servizi di directory, per dati, applicazioni ed utenti, le tecnologie connesse alla gestione e lettura delle chip card (per i servizi di carta d'identità elettronica), le tecnologie basate su XML per la gestione dei contenuti informativi, e così via;
4. lo strato dei servizi legati alle applicazioni esistenti; poiché è impensabile riscriverle, sarà necessario adottare opportune tecnologie di "wrapping" per renderle compatibili nel nuovo ambiente; in questo strato sarà importante utilizzare tecnologie che permettano di trasformare i dati attualmente esistenti negli archivi informatici in una base dati strutturata organicamente, tesa a fornire la possibilità di ritrovare ed elaborare informazioni ai fini di una migliore pianificazione delle politiche e delle attività (knowledge data base);
5. lo strato dei servizi di trasporto, consistenti nelle reti fisiche di trasporto dati e voce.



## ***I progetti***

Ciascuno dei blocchi elementari sopra descritti costituisce un progetto informatico di dimensioni ragguardevoli ed è pertanto necessario identificare un piano di realizzazione che sia graduale, ma inserito razionalmente nel processo complessivo.

Una componente fondamentale del sistema informativo regionale è, ad esempio, il portale della Regione Lazio. Esso deve offrire un'ampia panoramica della realtà amministrativa ed economica della regione, e soprattutto deve essere "il sito" dove trovare tutto ciò di cui un cittadino e le imprese possono aver bisogno.

Quindi il portale non solo deve rappresentare "lo sportello informatico di accesso alle informazioni", ma anche e soprattutto deve essere lo strumento che permette di usufruire di servizi on-line.

Il portale è inoltre lo strumento principale di marketing del territorio; qualunque visitatore, italiano o straniero, deve essere immediatamente e

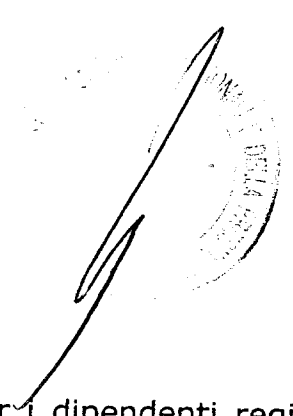
continuamente informato sulle opportunità di business nel territorio e sulle modalità con cui ottenere supporto dalle amministrazioni pubbliche e dai privati.

Inoltre il portale, nella sua componente ad accesso riservato rappresenterà lo strumento di cooperazione tra le diverse amministrazioni (Extranet) e tra i dipendenti regionali (Intranet).

**Gli altri progetti di immediata priorità possono, in linea generale, essere così individuati:**

1. Connettività globale (Rete Regionale)
  - a. Portare a compimento i progetti di realizzazione dei cablaggi strutturati nelle sedi regionali;
  - b. completare ed aggiornare la dotazione strumentale (server, pc) delle sedi regionali
  - c. Stimolare la realizzazione dei cablaggi delle sedi degli enti regionali non ancora cablati;
  - d. Stimolare la realizzazione dei cablaggi strutturati nelle altre amministrazioni locali e territoriali;
  - e. Completare la realizzazione della infrastruttura di trasporto regionale ed infraregionale basata sulle tecnologie RUPA
2. Interoperabilità di base
  - a. **Attuare un sistema di posta elettronica sicura all'interno della amministrazione regionale e tra le amministrazioni del territorio**
  - b. Iniziare un progetto di standardizzazione dei contenuti informativi su base XML
  - c. Introdurre le applicazioni di firma digitale
3. Evoluzione delle applicazioni Internet
  - a. Ristrutturazione ed ampliamento dei siti istituzionali regionali
  - b. Primi servizi da fornire on line
    - i. Turismo
    - ii. Suggerimenti e consigli su pratiche (how to)

- iii. Accettazione on line domande di finanziamento
- c. Realizzazione del SUAP
  - i. Studio di una architettura cooperativa aperta basata su una workflow engine adeguata
  - ii. Definizione del modello
  - iii. Supporto allo sviluppo locale
  - iv. Progettazione del back office
  - v. Standardizzazione delle interfacce
  - vi. Formazione e sensibilizzazione interna ed esterna
- 4. Revisione del sistema informativo sanitario regionale
  - a. Costruzione del "knowledge data base" sanitario
  - b. Studio di nuovi sistemi in rete (scelta del medico, CUP locale, regionale e nazionale, acquisizione dati ricette direttamente da farmacie)
  - c. Estensione delle applicazioni operative ospedaliere
  - d. Ristrutturazione degli archivi documentali e statistici per permettere un più facile accesso standardizzato
- 5. Studio del sistema di cooperazione applicativa tra Uffici, tra Enti regionali, verso gli Enti locali, con le Amministrazioni centrali, verso le alte Regioni e verso la Unione Europea
- 6. Ristrutturazione dei processi gestionali di base e realizzazione di nuove applicazioni di rete
  - a. Mandato informatico
  - b. Sistema del lavoro
  - c. Personale
  - d. Contabilità e Bilancio
  - e. Patrimonio
  - f. Controllo di Gestione
  - g. Acquisti centralizzati
  - h. Tesoreria
  - i. Gestione del territorio e dell'ambiente
- 7. Attuazione di un piano di formazione totale per i dipendenti regionali



(livello minimo patente informatica europea)

8. Realizzazione di una struttura strategica in grado di assicurare la evoluzione del sistema attraverso strumenti di
  - a. Project management,
  - b. change management,
  - c. ricerca, proposizione e ottimizzazione dei finanziamenti nazionali ed europei in materia di reti informatiche