

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE 22 novembre 2016, n. 1719

Piano di azione per la Coesione (PAC): affidamento all'Istituto Pugliese di Ricerche Economiche e Sociali del "Progetto integrato per l'attuazione ed il miglioramento continuo del modello organizzativo ambidestro MAIA - ('MAIA Delivered')" e contestuale approvazione del progetto operativo e dello schema di convenzione.

L'Assessore alla Formazione e Lavoro - Politiche per il lavoro, Diritto allo studio, Scuola, Università, Formazione professionale, Sebastiano Leo, sulla base dell'istruttoria espletata dalla Dirigente della Struttura di Progetto Autorità di Gestione P.O. FSE 2007-2013, Giulia Campaniello, sentito il Segretario Generale della Presidenza, Dott. Roberto Venneri, confermata dal Direttore del Dipartimento Sviluppo economico, innovazione, istruzione, formazione e lavoro, Domenico Laforgia riferisce quanto segue:

PREMESSO CHE:

- Con Deliberazione n. 1518 del 31/07/2015 e ss.mm.ii, la Giunta regionale ha approvato il nuovo modello organizzativo della Regione Puglia denominato "Modello Ambidestro per l'Innovazione della macchina Amministrativa regionale MAIA" — adottato con Decreto del Presidente della Giunta regionale n. 443 del 31/07/2015 — con il precipuo obiettivo di permettere alla macchina amministrativa regionale di compiere contemporaneamente, da un lato, attività di innovazione mediante una struttura che esalti la flessibilità e la creatività, dall'altro lato, attività ordinarie in modo sempre più efficiente e secondo una struttura che enfatizzi la competitività e la riduzione dei costi.

Nelle organizzazioni ambidestre, infatti, costituisce snodo fondamentale il tema della differenziazione o integrazione fra strutture dedicate allo sfruttamento della conoscenza esistente e strutture pensate per la creazione di nuova conoscenza: allo stesso modo i due processi richiedono una forte integrazione in quanto, da una prospettiva esterna, *exploration* ed *exploitation* rappresentano un *continuum* tra attività complementari.

Secondo questa prospettiva, quindi, è possibile far nascere diversi processi, strutture e culture parallele poi riunite attraverso una coesione organizzativa diretta fra i *manager* e mediante la costruzione di un contesto che combina la disciplina con il sostegno e la fiducia verso l'iniziativa.

Al fine di costruire un modello di tipo ambidestro in un contesto di tipo pubblico occorre definire le caratteristiche delle strutture che devono perseguire le attività di *exploration* e quelle di *exploitation*, quindi le modalità attraverso cui rendere queste differenti strutture separate da un punto di vista organizzativo ed al tempo stesso connesse attraverso l'interazione dei rispettivi dirigenti.

- In particolare, quanto al processo di adozione del modello organizzativo ambidestro — 'MAIA', lo stesso è suddiviso in due fasi fondamentali.

La prima fase è volta a permettere il dispiegamento definitivo del modello ed è composta da due cicli iterativi di analisi, implementazione e valutazione: il primo ciclo è finalizzato all'adozione di una micro-struttura organizzativa regionale di supporto ai funzionari ed ai Dipartimenti per l'avvio delle attività legate alle nuove mansioni ed all'attuazione dei programmi del governo regionale secondo un approccio *top-down*, ossia realizzando tale micro-struttura organizzativa con l'interazione fondamentale del *management* politico ed amministrativo della 'macchina' regionale; il secondo ciclo, invece, in strettissima sinergia con i contributi all'uopo recati dalla struttura dirigenziale regionale in un'ottica di partecipazione e coinvolgimento, è volto ad indirizzare il *know-how* operativo dei dirigenti stessi sui binari del cambiamento organizzativo in atto, mediante un approccio *bottom-up*, fondato essenzialmente sulle esigenze professionali ed operative espresse dai dirigenti.

La seconda fase, invece, è diretta ad avviare un processo di gestione e di miglioramento continuo del modello, anche mediante la sottoposizione dello stesso a valutazione e revisione.

- In tale contesto, Il 'Progetto integrato per l'attuazione ed il miglioramento continuo del modello organizzativo ambidestro MAIA' (in sintesi, 'MAIA Delivered') si propone quindi l'obiettivo di accompagnare e sup-

portare il completamento e la messa a regime del modello 'MAIA', da un lato, concludendo la prima fase di dispiegamento del modello organizzativo, dall'altro, progettando la seconda fase ovvero la gestione e l'evoluzione continua del modello.

In particolare, in accordo con il quadro degli obiettivi già raggiunti, il progetto 'MD' intende: a) completare la Prima Fase ossia completare l'analisi e la valutazione del primo ciclo della prima fase (ciclo *top-down*) e realizzare interamente il secondo ciclo della prima fase (ciclo *bottom-up*); b) progettare le attività specifiche della Seconda Fase attraverso lo studio e l'analisi delle fasi di implementazione delle soluzioni più adeguate a supportare il transito della macchina amministrativa regionale verso un modello di *learning organization*; nonché c) studiare e progettare un *Decision Support System* in grado di supportare il *management* regionale nei processi decisionali e di abilitare modelli di decisione collaborativa, in guisa da consentire quindi alla macchina amministrativa regionale di migliorare la qualità dei processi (sia procedurali che decisionali) e dei servizi in termini, da un lato, di maggiore flessibilità e creatività della macchina amministrativa, dall'altro, di maggiore efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa.

- Alla luce delle specificità di tale progetto e della strettissima ed ovvia correlazione di quest'ultimo con la 'macchina' amministrativa regionale non può non evincersi la necessità che tale progetto venga attuato da Enti appartenenti alla stessa organizzazione regionale, che ne condividono gli obiettivi di interesse pubblico e universale e che operano assicurando la piena e costante integrazione con la 'macchina' amministrativa regionale, garantendo al contempo un modello di gestione efficiente ed economico.

Fra gli Enti aventi le caratteristiche suindicate, quello che più di ogni altro risulta rispondente alla funzione si ritiene essere l'IPRES — Istituto Pugliese di Ricerche Economico e Sociali, sia in ragione delle finalità statutarie dell'Ente e dell'esperienza maturata nella gestione di interventi aventi ad oggetto la programmazione regionale, sia per la sua natura giuridica di ente *in house* della Regione (*cf.* la relazione istruttoria agli atti della Struttura di Progetto Autorità di Gestione P.O. FSE 2007-2013 nonché la nota prot. AOO_175/07/06/2016/000532 con cui l'Amministrazione regionale ha richiesto all'Autorità Nazionale Anticorruzione l'iscrizione dell'IPRES nell'elenco di cui all'art. 192, comma 1, del D.lgs. n. 50/2016, e la nota prot. EMPL E3/PB/vd(2012)/1173890 della Commissione Europea — DG Occupazione, affari sociali e inclusione), in piena coerenza, peraltro, proprio con il nuovo modello organizzativo Regionale "MAIA", il quale individua in IPRES un ente strategico nella gestione delle attività della macchina amministrativa regionale.

- Pertanto, la Struttura di Progetto Autorità di Gestione P.O. FSE 2007-2013, con nota prot. n. AOO_AdGFSE n. 7971 del 15/07/2016, ha richiesto all'Istituto la presentazione di una proposta particolareggiata ed operativa per l'attuazione del predetto progetto — avente una durata (in termini di attuazione in senso stretto) stimata pari a n. 12 mesi — nonché una dettagliata relazione sui presumibili costi per la realizzazione dello stesso, al fine di permettere all'Amministrazione regionale di poter effettuare tutte le valutazioni di pertinenza anche in ordine alla convenienza ed all'economicità di tale affidamento agli effetti del disposto di cui all'art. 192, comma 2, del D.lgs. n. 50/2016.
- Successivamente, con nota prot. n. 305/16 del 03/08/2016, acquisita agli atti della Struttura di Progetto Autorità di Gestione P.O. FSE 2007-2013 con prot. n. AOO_AdGFSE/8304 del 03/08/2016, l'Istituto ha comunicato la propria disponibilità alla realizzazione delle attività progettuali, presentando quindi un progetto operativo (con indicazione del cronoprogramma di esecuzione dei diversi 'pacchetti di lavoro' e dei profili delle risorse da impegnare con la relativa esperienza professionale) ed i relativi costi analitici per la realizzazione delle attività.

TUTTO CIO' PREMESSO E CONSIDERATO,

VISTA la relazione istruttoria con cui la Struttura di Progetto Autorità di Gestione P.O. FSE 2007-2013 ha effettuato la valutazione anche in ordine alla convenienza ed alla congruità economica del progetto tecnico-economico predisposto da IPRES agli effetti del disposto di cui all'art. 192, comma 2, del D.lgs. n. 50/2016;

VISTO il progetto operativo presentato dall'IPRES per la realizzazione dell'intervento in parola (*cf.* allegato

A) al presente provvedimento, parte integrante e sostanziale dello stesso) e verificata la pertinenza e la congruità dell'azione ivi descritta;

CONSIDERATO INOLTRE CHE:

- La Commissione Europea, con Decisione C(2016)1417 del 03/03/2016 e relativi Allegati I e II, ha modificato la Decisione C(2007) 5767 del 21/11/2007 (peraltro già modificata con Decisione C(2011)9905 del 21/12/2011 e con Decisione C(2013)4072 del 08/07/2013) avente ad oggetto l'approvazione del P.O. Puglia FSE 2007/2013;
- La suddetta modifica alla Decisione di approvazione del P.O. Puglia FSE 2007/2013 è intervenuta a seguito della adesione — la cui richiesta è stata formalizzata all'Agenzia per la Coesione Territoriale con nota prot. AOO_AdGFSE n. 24593 del 22/12/2015 e riscontrata positivamente dal Gruppo di Azione con nota prot. n. AICT-DPS 11427 del 30/12/2015 — al Piano di Azione per la Coesione (di seguito per brevità PAC) per un importo complessivo pari ad € 49.200.000,00, mediante la riprogrammazione in diminuzione della dotazione finanziaria complessiva ascritta al P.O. Puglia FSE 2007/2013;
- con Deliberazione n. 1118 del 19/07/2016 la Giunta regionale ha preso atto della Decisione della Commissione UE C(2016)1417 del 03/03/2016 con i relativi Allegati I e II, recante modifica della Decisione C(2007) 5767 del 21/11/2007 avente ad oggetto l'approvazione del P.O. Puglia FSE 2007/2013, aderendo quindi al PAC e confermando contestualmente la struttura organizzativa del P.O. Puglia FSE 2007/2013 per l'attuazione degli interventi del suddetto PAC nonché, per quanto non già ivi espresso, il SIGECO vigente per il P.O. Puglia FSE 2007/2013 per l'attuazione, la gestione ed il controllo dei predetti interventi;

VISTO il D.lgs. 23 giugno 2011, n. 118, come integrato dal D.lgs. 10 agosto 2014, n. 126 *“Disposizioni integrative e correttive del D.lgs. 118/2011 recante disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, a norma degli articoli 1 e 2 della L. 42/2009”*;

RILEVATO che l'art. 51, comma 2 del D.lgs. n. 118/2011, come integrato dal D.lgs. n. 126/2014, prevede che la Giunta, con provvedimento amministrativo, autorizza le variazioni del bilancio di previsione;

VISTA la legge regionale 15 febbraio 2016, n. 2, *“Bilancio di previsione della Regione Puglia per l'esercizio finanziario 2016 e pluriennale 2016-2018”*;

VISTA la deliberazione di Giunta regionale n. 159 del 23/02/2016 di approvazione del Documento tecnico di accompagnamento e del Bilancio finanziario gestionale 2016-2018;

VISTA la deliberazione di Giunta regionale n. 1235 del 02/08/2016, avente ad oggetto *“PAC Puglia FSE 2007/2013: Applicazione del principio contabile di cui all'All. n. 4/2 punto 54 (terzultimo e penultimo periodo) al D.lgs. n. 118/2011: seconda variazione in parte entrata e parte spesa in termini di competenza e cassa al bilancio di previsione 2016 nonché pluriennale 2016-2018, al Documento Tecnico di Accompagnamento e al bilancio gestionale approvato con DGR n. 159 del 23/02/2016”*;

TUTTO CIO' PREMESSO E CONSIDERATO,

si propone di procedere all'affidamento all'Istituto Pugliese di Ricerche Economiche e Sociali del *‘Progetto integrato per l'attuazione ed il miglioramento continuo del modello organizzativo ambidestro MAIA’* (in sintesi, *‘MAIA Delivered’*) per un costo complessivo pari ad € 503.965,44, oltre IVA se dovuta, finanziato a valere sulle risorse ascritte al PAC così come indicato nella sezione *‘copertura finanziaria’* del presente provvedimento, e di approvare il progetto operativo *sub* allegato A) al presente atto nonché lo schema di convenzione *sub* allegato B), costituenti parte integrante e sostanziale del presente provvedimento.

COPERTURA FINANZIARIA ai sensi del D. Lgs n. 118/2011 e ss.mm.ii.

Bilancio Regionale vincolato - Esercizio 2016 approvato con L.R. n. 2/2016 e D.G.R. n. 159/2016

• **Struttura regionale titolare del Centro di Responsabilità Amministrativa (CRA) :**

- 62 - Dipartimento Sviluppo Economico, Innovazione, Istruzione, Formazione e Lavoro
- 04 - Struttura di Progetto Autorità di Gestione PO FSE 2007/2013

• **Il costo complessivo del presente provvedimento, pari ad € 614.837,84, IVA inclusa, di cui:**

- € 503.965,44, quale sorte capitale
- € 110.872,40 quale IVA,

trova copertura giusta D.G.R. n. 1235 del 02/08/2016 così come segue:

- Missione: 15 — Politiche per il lavoro e la formazione professionale
- Programma: 04 - Politica regionale unitaria per il lavoro e la formazione professionale (cap. 1157030/2016)
- Titolo: 1 - Spese correnti
- Macroaggregato: 04 — Trasferimenti correnti
- Piano dei Conti Finanziario: U.1.04.01.02.017
- Codice SIOPE: 1549 (Trasferimenti correnti ad Enti e Agenzie regionali)
- Codice identificativo delle transazioni riguardanti risorse dell'U.E, punto 2) allegato 7 al D.Lgs. 118/2011, codici: 7 (cap. 1157030/2016)

• **Capitolo entrata STATO: 2053000 "TRAFERIMENTI PER IL PROGRAMMA OPERATIVO FSE 2007-2013 - QUOTA STATO. OBIETTIVO CONVERGENZA (Piano dei conti finanziario: E.2.01.01.01.0011) :€ 614.837,84 (E.F. 2016)**

Accertamento di entrata giusta D.G.R. n. 1235 del 02/08/2016

All'impegno di spesa provvederà la Dirigente della Struttura di Progetto Autorità di Gestione P.O. FSE 20072013 con successivo atto da assumersi entro il corrente esercizio 2016.

Creditore: ISTITUTO PUGLIESE DI RICERCHE ECONOMICHE E SOCIALI (IPRES)

La spesa di cui al presente provvedimento pari complessivamente a € 614.837,84 corrisponde ad OGV, con creditore certo e risulta esigibile come di seguito rappresentato con esigibilità secondo il cronoprogramma di seguito riportato, a valere sui seguenti capitoli:

	Anno	Cap. 1157030/2016
Importo da impegnare e.f. 2016	2016	€ 614.837,84

Sulla base delle risultanze istruttorie, l'Assessore relatore propone l'adozione del conseguente atto finale che rientra nelle competenze della Giunta Regionale, ai sensi della Legge n° 7/97, art. 4 comma 4, lett. d).

LA GIUNTA REGIONALE

- udita la relazione e la conseguente proposta dell'Assessore alla Formazione e Lavoro - Politiche per il lavoro, Diritto allo studio, Scuola, Università, Formazione professionale;
- viste le sottoscrizioni poste in calce al presente provvedimento che attestano la conformità alla legislazione vigente;
- a voti unanimi espressi nei modi di legge;

DELIBERA***Per le motivazioni espresse in narrativa e che qui si intendono integralmente riportate:***

- di prendere atto di quanto indicato in narrativa;
- di fare propria la relazione dell'Assessore proponente il presente provvedimento che qui si intende integralmente riportata;
- di affidare ad IPRES la realizzazione del '*Progetto integrato per l'attuazione ed il miglioramento continuo del modello organizzativo ambidestro MAIA*' (in sintesi, '*MAIA Delivered*'), per un costo complessivo pari ad € 503.965,44, oltre IVA se dovuta, finanziato a valere sulle risorse ascritte al PAC così come indicato nella sezione '*copertura finanziaria*' del presente provvedimento;
- di approvare il progetto operativo *sub* allegato A) al presente atto, costituente parte integrante e sostanziale dello stesso
- di approvare lo schema di convenzione *sub* allegato B) al presente atto, costituente parte integrante e sostanziale dello stesso;
- di delegare il Dirigente della Struttura di Progetto Autorità di Gestione P.O. FSE 2007-2013 alla sottoscrizione della convenzione apportandovi le modifiche di carattere non sostanziale che dovessero eventualmente rendersi *medio tempore* necessarie;
- di pubblicare il presente provvedimento sul sito istituzionale — sez. '*Amministrazione Trasparente*' - e sul Bollettino Ufficiale della Regione Puglia.

Il segretario della Giunta
dott.a Carmela Moretti

Il Presidente della Giunta
dott. Michele Emiliano

ALLEGATO A)

MAIA DELIVERED (MD)

Progetto integrato per l'attuazione ed il miglioramento continuo del modello organizzativo ambidestro MAIA



Sommario

INTRODUZIONE.....	3
LO STATO DELL'ARTE NELL'IMPLEMENTAZIONE DEL MODELLO MAIA	3
OBIETTIVO E RISULTATI DEL PROGETTO	4
TEAM DI LAVORO.....	4
DESCRIZIONE DELLE ATTIVITÀ.....	6
CRONOPROGRAMMA.....	12
ANALISI DEI COSTI	13



Introduzione

Il ventunesimo secolo, con la definitiva crisi della burocrazia weberiana, ha visto l'affermazione di nuovi bisogni connessi alla **partecipazione**, alla **trasparenza** ed alla **collaborazione** abilitati dalla diffusione di massa delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Molte opere contemporanee suggeriscono di passare ad un più attuale concetto di *post-burocrazia* attraverso la riduzione dei livelli formali, l'enfatizzazione della flessibilità, l'*empowerment* e la creazione di una frontiera più permeabile tra l'organizzazione e l'ambiente esterno. Nei nuovi modelli di *governance* pubblica l'**organizzazione** si presenta **più piatta**, meno gerarchica, **più connessa e flessibile**, ed in essa i singoli sono necessariamente investiti da elevati livelli di autonomia che consentano loro di operare in un ambiente di lavoro più dinamico. In questa prospettiva, la tecnologia rafforza la posizione dei cittadini, in quanto destinatari dei servizi offerti dal pubblico, offrendo loro lo strumento per mettere in discussione il modo in cui la propria classe dirigente ne affronta i problemi e ne soddisfa i bisogni. Al tempo stesso la tecnologia consente di supportare i dirigenti ed i *decision maker*, offrendo loro avanzati strumenti di monitoraggio e di supporto alle decisioni, che tengano conto delle differenti variabili che caratterizzano l'incerto e turbolento contesto socio-economico contemporaneo.

Alla luce di quanto illustrato ed al fine di rendere sempre più reattiva ed efficiente la macchina amministrativa e gestionale della Regione Puglia è in atto un complesso processo di riorganizzazione e riordino avviato a partire dall'adozione del nuovo modello organizzativo ambidestro denominato MAIA.

Lo stato dell'arte nell'implementazione del modello MAIA

Il processo di adozione del modello MAIA, in accordo con le linee guida della Regione Puglia, si suddividerà in due macro-fasi: la Prima Fase porterà al dispiegamento definitivo del modello, la Seconda Fase curerà la sua evoluzione nel tempo.

Il referente del processo di definizione e dispiegamento del modello organizzativo nelle sue differenti fasi è individuato nella persona del **Segretario Generale della Presidenza**. Il punto di partenza è rappresentato dal modello provvisorio MAIA (di seguito **MAIA 1.0**) approvato con DGR n°1518 del 31/07/2015 e DPGR n°443 del 31/07/2015.

La **PRIMA FASE** verrà implementata a partire dal modello della macro struttura (già definita nel modello provvisorio di MAIA) e si avvarrà di due cicli iterativi di analisi, implementazione e valutazione per poi concludersi con il dispiegamento del modello MAIA definitivo.

Nell'ambito del **primo ciclo** sarà definita e adottata in tempi brevi una micro-struttura organizzativa regionale di supporto ai funzionari ed ai Dipartimenti per l'avvio delle attività legate alle nuove mansioni e all'attuazione dei programmi di governo. Il primo ciclo di studio, implementazione e valutazione intende quindi completare il modello organizzativo della macchina amministrativa regionale (di seguito **MAIA 1.1**) attraverso un approccio **top-down**, ovvero realizzando la suddetta micro-struttura grazie al contributo del *management* politico ed amministrativo della Regione Puglia.

Il **secondo ciclo** di studio, implementazione e valutazione coinvolgerà tutti i dirigenti regionali al fine di catturare la conoscenza operativa da loro posseduta e incanalarla in un processo di cambiamento organizzativo capace di generare partecipazione e coinvolgimento. L'approccio **bottom-up**, basato prevalentemente sull'interazione con i Dirigenti delle Sezioni e dei Servizi, permetterà loro di esprimere le proprie esigenze – sia professionali che relative alle attività operative – innescando così un processo di co-evoluzione partecipata. Il secondo ciclo permetterà di rilasciare un secondo



modello complessivo denominato **MAIA 1.2**. Completato questo ciclo, il modello MAIA potrà essere considerato completamente dispiegato, esaurendo quindi la Prima Fase.

La **SECONDA FASE** si occuperà di avviare un processo di miglioramento evolutivo del modello, che sarà sottoposto costantemente a valutazione e revisione. Compito delle strutture di supporto all'organizzazione è quello di accompagnare i mutamenti, da un lato rafforzando le spinte innovative che intercettano bisogni contingenti di significativa rilevanza; dall'altro, stimolando lo spirito collaborativo all'interno dell'Amministrazione, facendo leva su competenze metodologiche e relazionali consolidate nelle fasi precedenti.

Obiettivo e risultati del progetto

Il presente progetto si propone di accompagnare e supportare il completamento e la messa a regime del modello MAIA. L'azione del progetto sarà, in particolare, orientata a concludere la Prima Fase o Fase di Dispiegamento del modello organizzativo MAIA ed a progettare la Seconda Fase ovvero la gestione ed evoluzione continua del modello.

In particolare, in accordo con il quadro degli obiettivi già raggiunti, il progetto MD intende:

- OB1 – Completare la **Prima Fase** ovvero completare l'analisi e la valutazione del primo ciclo della Prima Fase (ciclo *top-down*) e di realizzare interamente il secondo ciclo della Prima Fase (ciclo *bottom-up*);
- OB2 – Progettare le attività specifiche della **Seconda Fase** attraverso lo studio e l'analisi delle fasi di implementazione delle soluzioni più adeguate a supportare il transito della macchina amministrativa regionale verso un modello **di learning organization**.

A questi obiettivi direttamente connessi con il dispiegamento del modello MAIA si aggiunge un terzo obiettivo specifico del progetto:

- OB3 – Studio e progettazione di un Decision Support System in grado di supportare il management regionale nei processi decisionali e di abilitare modelli di decisione collaborativa.

Team di Lavoro

Il gruppo di lavoro opererà sulla base delle indicazioni del responsabile della Segreteria Generale del Gabinetto del Presidente della Giunta regionale e sarà costituito da figure professionali con competenze diverse costituenti un team interdisciplinare capace di analizzare in maniera approfondita l'organizzazione dal punto di vista amministrativo, gestionale e sociologico.

Nello svolgimento delle attività si terrà conto, per ogni utile sinergia, dei risultati conseguiti nell'espletamento delle analisi organizzative svolte nell'ambito della convenzione "Rafforzamento della capacity building e del dialogo sociale nell'attuazione del POR PUGLIA 2014/2020" numero di repertorio 018433 del 31 maggio 2016 (scheda 3), finalizzate alla elaborazione del "piano anticorruzione" della Regione Puglia.

I profili che si prevede di impegnare nel gruppo di lavoro sono qui di seguito indicati.



Profili	Competenze	Anni di esperienza	unità
esperto in programmazione e valutazione delle policy	economiche - analisi e valutazione delle politiche pubbliche	maggiore di 10	2
esperto in analisi e progettazione organizzativa	gestionali – analisi, progettazione e implementazione delle innovazioni organizzative, project management	maggiore di 10	1
esperto in progettazione di sistemi informativi	informatiche - sviluppo di sistemi informativi aziendali	maggiore di 10	1
esperto in analisi organizzativa	gestionali – analisi dei processi aziendali delle pp.aa.	da 3 a 6	1
esperto in analisi organizzativa	economiche – analisi dei sistemi organizzativi delle pp.aa.	maggiore di 10	1
esperto in analisi organizzativa	psicologia del lavoro – analisi del sistema dei ruoli	da 7 a 10	1
esperto in analisi dei dati e modelli econometrici	economiche e statistiche	da 7 a 10	1
esperto in analisi dei dati e modelli econometrici	economiche e statistiche	maggiore di 10	1
esperto in analisi dei dati e sistemi informativi	informatiche e gestionali	da 3 a 6	1
coordinatore	economiche, project management	maggiore di 10	1
amministrativo - rendicontatore	economiche, rendicontazione amministrativa FSE e FESR	da 7 a 10	1



Descrizione delle attività

Work-Package 0 – Gestione del Progetto

Nell'ambito del WPO saranno svolte tutte le attività trasversali ai vari WP, necessarie per la gestione del progetto e per garantire il monitoraggio ed il coordinamento del lavoro dell'intero progetto.

Viene prevista una fase di controllo, finalizzata a garantire un presidio costante del buon andamento del progetto oltre a rilevare eventuali esigenze di intervento mediante adeguate azioni correttive e di miglioramento costante. In questo WP rientra anche il monitoraggio delle tempistiche di attuazione di tutte le attività previste nel progetto e tutte le azioni necessarie per garantire l'interazione e la condivisione delle informazioni tra le attività dei vari WP.

È prevista inoltre la pianificazione e l'attuazione di attività di comunicazione interna al progetto e con l'Amministrazione Regionale, al fine di garantire la necessaria informazione del personale sui processi organizzativi che si stanno attuando.

Tali attività sono assicurate dal coordinatore e dal rendicontatore che interagiranno con l'intera struttura operativa del progetto.

Attività 0.0 – Pianificazione e monitoraggio delle attività del progetto (M1-M2)

L'attività 0.0 è dedicata alla formazione del gruppo di lavoro e dei team ai quali affidare la realizzazione dei WP. Si procederà alla programmazione delle risorse economiche, alla definizione degli impegni delle risorse professionali interne, alla individuazione dei profili professionali da reclutare ed all'espletamento delle relative procedure comparative di evidenza pubblica.

Tale attività sarà svolta dagli organi e dalle strutture operative dell'Istituto.

Attività 0.1 – Pianificazione e monitoraggio delle attività del progetto (M3-M14)

L'attività 0.1 è finalizzata a pianificare e monitorare tutte le attività che vengono svolte nell'ambito di questo progetto. Per ognuna delle attività è prevista una fase di pianificazione che consiste nell'analisi della situazione di partenza e nella valutazione dello stato dell'arte, al fine di produrre un piano dettagliato degli interventi.

Verrà realizzata una fase di monitoraggio e controllo la cui finalità è quella di esaminare e misurare l'esecuzione delle diverse attività, permettendo di identificare preventivamente i rischi ed i possibili problemi al fine di attuare, ove necessario, alcune specifiche azioni correttive volte a riportare il progetto in linea con i propri obiettivi. Il presupposto primario di tale attività di controllo risulta essere la possibilità di esaminare e stimare costantemente il livello di attuazione delle varie attività, individuando gli eventuali scostamenti rispetto a quanto pianificato.

Per la realizzazione di questa attività il coordinatore opererà in sinergia con i team dei vari WP al fine di garantire la pianificazione ed il monitoraggio delle attività.

Attività 0.2 – Coordinamento delle attività di pianificazione ed esecuzione della comunicazione (M3-M14)

Il processo di comunicazione interna all'organizzazione regionale riveste un ruolo fondamentale nel processo di riorganizzazione poiché permette di responsabilizzare il personale informandolo sull'obiettivo che si vuole raggiungere e sul percorso che si dovrà seguire per raggiungerlo.

Per rendere la strategia di comunicazione interna efficace ed efficiente è necessario prevedere una adeguata pianificazione del processo comunicativo oltre ad un coordinamento funzionale ed



operativo in grado di garantire tutti gli aspetti (informativi, formativi, strategici e motivazionali) necessari ad un coinvolgimento attivo e proattivo del personale.

L'attività prevede di supportare in maniera costante il processo di riorganizzazione, garantendo una comunicazione interna permanente e partecipata da parte di tutti gli attori coinvolti.

Tale azione verrà svolta in sinergia con le strutture regionali che si occupano di comunicazione al fine di garantire l'utilizzo di eventuali canali e strategie già consolidati all'interno dell'Amministrazione Regionale.

Per la realizzazione di questa attività il coordinatore opererà in sinergia con i team dei vari WP al fine di garantire la pianificazione ed il monitoraggio delle attività e dovrà interagire con la struttura regionale che si occupa di comunicazione interna al fine di garantire un adeguato livello di scambio informativo durante il processo di riorganizzazione.

Work-Package 1 – Completamento della Prima Fase di implementazione del modello MAIA

Nell'ambito del WP1 saranno svolte una serie di attività orientate alla completa realizzazione del Secondo Ciclo (MAIA 1.2).

Le suddette azioni verranno poste in essere attraverso un'analisi della struttura, dei singoli enti, dei fabbisogni e delle competenze, in un'ottica di partecipazione e concertazione. L'indagine coinvolgerà diversi livelli operativi e consentirà di reperire informazioni utili per attuare azioni correttive e di efficientamento dell'azione amministrativa che condurranno alla definizione di un modello organizzativo, denominato MAIA 1.2, in grado di soddisfare sia le esigenze dei vertici dell'Amministrazione regionale che dei dipendenti che quotidianamente operano al suo interno.

Attività 1.1 – Analisi e valutazione del modello organizzativo MAIA 1.1 risultato del Primo Ciclo della Prima Fase (ciclo *top-down*); (M3)

L'attività 1.1 mira ad analizzare i punti di forza e di debolezza del modello organizzativo MAIA 1.1 rilevabili dopo la sua attuazione, nonché ad identificare le possibili traiettorie di miglioramento di tale struttura organizzativa. Le informazioni acquisite saranno di fondamentale importanza per poter procedere con la fase di progettazione del Secondo Ciclo, ed in particolare per definire gli ambiti prioritari su cui tale WP1 interverrà con maggiore *effort*, al fine di far emergere le esigenze organizzative dei dipendenti e definire una struttura organizzativa capace di soddisfare tali esigenze e quelle dei dirigenti apicali.

Si prevede che tale attività abbia la durata di un mese: si interagirà con i principali attori del modello MAIA1.1 al fine di acquisire le informazioni necessarie e realizzare una analisi SWOT. Le competenze richieste spaziano da quelle relative al campo dell'organizzazione aziendale - quali l'analisi, il monitoraggio e l'implementazione di sistemi informativi, l'analisi dei processi e dei modelli organizzativi - a quelle specifiche del settore della pubblica amministrazione ed in particolare del policy making, al fine di valutare la coerenza del modello rispetto agli indirizzi ed alle best practice nazionali e comunitarie.

Attività 1.2 – Progettazione del Secondo Ciclo della Prima Fase (ciclo *bottom-up*) (M3-M5)

Questa attività prevede la definizione del piano di raccolta delle informazioni e del piano di comunicazione.

In particolare, per quel che attiene il piano di raccolta delle informazioni, sarà definita la metodologia da utilizzare (interviste, focus group, questionari, etc.) e le modalità di interazione sulla base delle differenti categorie di personale dipendente da coinvolgere; saranno identificati gli obiettivi e le priorità di intervento, schedate le attività quotidiane e le tempistiche di dettaglio.



fine del raggiungimento degli obiettivi; sarà progettato ed implementato il sistema informativo di supporto per l'acquisizione di dati e per l'analisi di contesto.

Circa il piano della comunicazione, al fine di garantire un aggiornamento continuo sullo stato dell'avanzamento del lavoro di definizione del modello organizzativo MAIA 1.2, sarà redatto un piano di comunicazione una strategia di comunicazione che tenga conto delle diverse categorie di stakeholder coinvolte, definendo modalità e frequenza delle comunicazioni.

L'attività 1.2 prevede inoltre la realizzazione e la divulgazione delle "Linee Guida al Progetto MAIA DELIVERED" in cui saranno evidenziati gli obiettivi, gli stakeholder e le modalità di lavoro che caratterizzano non solo il Secondo Ciclo della Prima Fase ma l'intero progetto. Ai fini di produrre un documento esaustivo ed il più possibile dettagliato, l'attività 1.2 sarà parallelamente condotta insieme ad una parte dell'attività 2.2 ed in particolare agli aspetti relativi all'identificazione dei modelli operativi per il sensing del cambiamento organizzativo e per lo sviluppo della capacità di reazione ed accompagnamento al cambiamento all'interno della macchina amministrativa regionale.

L'orizzonte temporale previsto per concludere l'attività 1.2 è di tre mesi lavorativi. Le competenze richieste per organizzare il Secondo Ciclo (ciclo bottom-up) della Prima Fase sono inerenti la gestione dei progetti, la progettazione e l'implementazione di iniziative di tipo desk e field per la raccolta delle informazioni, la progettazione ed implementazione di piattaforme informatiche e sistemi informativi, progettazione di percorsi informativi-formativi.

Attività 1.3 – Sensibilizzazione e condivisione degli obiettivi e delle modalità di lavoro del progetto e raccolta delle informazioni necessarie a sviluppare il modello MAIA 1.2; (M5-M13)

Per favorire la collaborazione dei Dirigenti e dipendenti durante le attività, è opportuno dare ampia diffusione alle modalità di lavoro, all'obiettivo da perseguire ed allo stato di avanzamento dei lavori. Parte dell'attività 1.3 intende dare atto al piano di comunicazione definito nell'attività 1.2 interagendo con i diversi stakeholder del processo di cambiamento e divulgando sia le "Linee Guida al Progetto MAIA DELIVERED" che i documenti informativi (es. brevi relazioni, newsletter, documenti preliminari alle riunioni, etc.) ed eventualmente il calendario degli incontri.

La parte più corposa dell'attività 1.3 sarà dedicata ad implementare il piano di raccolta delle informazioni secondo le modalità definite nell'attività 1.2. In particolare saranno effettuati focus group ed interviste, saranno sottomessi questionari in base alle diverse tipologie di dipendenti.

I dati raccolti saranno poi integrati con i dati acquisiti per mezzo del sistema informativo implementato nell'attività 1.2 e saranno opportunamente analizzati al fine di predisporli adeguatamente per essere adoperati nell'attività 1.4.

La durata prevista dell'attività 1.3 è di 9 mesi ed impiegherà le risorse nella attività di realizzazione, somministrazione ed analisi dei questionari nonché di realizzazione, sbobinatura ed analisi di focus group ed interviste su un campione rappresentativo di dipendenti apicali della macchina amministrativa regionale. L'ampiezza del campione di indagine dovrà essere valutata considerando l'ammontare del numero di posizioni dirigenziali della Regione Puglia (poco più di duecento unità).

Le competenze necessarie per l'attuazione dell'attività 1.3 sono inerenti la gestione di progetti, l'implementazione di iniziative di tipo desk e field per la raccolta delle informazioni, l'utilizzo di piattaforme informatiche e sistemi informativi, l'attuazione di percorsi informativi-formativi.

Attività 1.4– Definizione del modello MAIA 1.2 (M11-M13)



Questa attività è inerente la progettazione del modello organizzativo MAIA1.2 sulla base delle informazioni raccolte ed analizzate nell'attività 1.3.

Tale attività prevede una tempistica di realizzazione di tre mesi. Le competenze richieste spaziano da quelle relative al campo dell'organizzazione aziendale quali l'analisi, monitoraggio ed implementazione di sistemi informativi, processi e modelli organizzativi, a quelle specifiche del settore della pubblica amministrazione ed in particolare del policy making al fine di valutare la coerenza del modello rispetto agli indirizzi ed alle best practice nazionali e comunitarie.

Work-Package 2 – Realizzazione della Seconda Fase di implementazione del modello MAIA

La fase di maggior rilievo in un processo di cambiamento organizzativo non è il cambiamento in sé, ma tutte le possibili evoluzioni che da esse dipartono. La nuova configurazione nel tempo tende ad essere spesso troppo rigida rispetto alle spinte del cambiamento continuo che è sempre necessario intercettare, sia per rafforzarlo che per contrastarne le logiche qualora non siano coerenti con i reali bisogni operativi. Al fine di identificare i bisogni organizzativi che nel corso del tempo, a causa del variare delle condizioni interne ed esterne, non sono soddisfatti dal Modello MAIA 1.2, saranno impiegati differenti strumenti di acquisizione ed analisi dei fabbisogni nonché saranno analizzati le *best practice* nazionali ed internazionali sui temi di interesse.

Attività 2.1 – Analisi e valutazione del modello organizzativo MAIA 1.2 (M14)

L'attività 2.1 mira ad analizzare i punti di forza e di debolezza del modello organizzativo MAIA 1.2 nonché ad identificare le possibili traiettorie di miglioramento di tale struttura organizzativa. Le informazioni acquisite saranno di fondamentale importanza per poter procedere con l'attività di identificazione dei più opportuni modelli operativi per il *sensing* del cambiamento organizzativo ed in particolare per definire gli ambiti prioritari su cui il processo di cambiamento continuo della Seconda Fase debba intervenire con maggiore *effort*.

Tale attività prevede una tempistica di realizzazione di circa un mese al fine di poter interagire con i principali attori del modello MAIA1.2, acquisire le informazioni necessarie e realizzare una analisi SWOT. Le competenze richieste spaziano da quelle relative al campo dell'organizzazione aziendale quali l'analisi, monitoraggio ed implementazione di processi e modelli organizzativi, a quelle specifiche del settore della pubblica amministrazione ed in particolare del policy making al fine di valutare la coerenza del modello rispetto agli indirizzi ed alle best practice nazionali e comunitarie.

Attività 2.2 – Progettazione del Secondo Ciclo: Identificazione di modelli operativi per il *sensing* del cambiamento organizzativo e per lo sviluppo della capacità di reazione ed accompagnamento al cambiamento verso un modello di *learning organization*; (M5 e M13-M14)

L'implementazione di una strategia di gestione del cambiamento richiede l'applicazione di una serie di interventi di ampia portata. Innanzitutto, è necessario consapevolizzare il management ed i diversi attori coinvolti della necessità di cambiare per rispondere prontamente ai bisogni espressi sia dal contesto interno che esterno all'organizzazione. A tal proposito, l'attività prevede la definizione dei modelli operativi reputati più consoni per il *sensing* del cambiamento e di un piano operativo di dettaglio per sviluppare la capacità di reazione ed accompagnamento al cambiamento attraverso un coinvolgimento diretto nelle attività di progetto dei principali sponsor al fine di creare un senso di disponibilità a costruire nuove condizioni per il futuro e quindi sviluppare la capacità di reazione ed accompagnamento al cambiamento negli individui.

L'attività intende definire i ruoli e le funzioni dei vari attori coinvolti nel processo di cambiamento nonché di identificare le migliori azioni di training e formazione finalizzate a:



- Mobilitare e motivare le persone a partecipare e contribuire al cambiamento, convincendole della necessità e dell'urgenza di portarsi velocemente in una nuova situazione;
- Individuare un team di persone interne alla macchina amministrativa regionale a cui attribuire un ruolo chiave nel coordinare e guidare il cambiamento all'interno del proprio settore di appartenenza;
- Condividere con i diversi attori il nuovo profilo organizzativo, le logiche di reingegnerizzazione dei processi seguite e i benefici che deriveranno da tale cambiamento (aumento della produttività in termini di efficacia ed efficienza, aumento della qualità dei risultati di tale processo, etc.).

L'attività prevede la durata complessiva di 3 mesi ed il coinvolgimento nel corso del tempo di figure professionali con differenti competenze, che spaziano da quelle relative al campo dell'organizzazione aziendale – quali l'analisi, monitoraggio ed implementazione di sistemi informativi, processi e modelli organizzativi – a quelle specifiche del settore della pubblica amministrazione, ed in particolare del policy making; a quelle nel campo delle scienze sociali e della comunicazione.

Work-Package 3 – Progettazione di un Decision Support System a supporto dei processi decisionali del management regionale e dei cittadini.

Le organizzazioni crescono, si sviluppano, prosperano o muoiono in funzione di complesse catene di decisioni prese nell'ambito di contesti in rapido cambiamento, a partire da informazioni incomplete e pareri non di rado contraddittori. Nell'ambito della decisione assumono un ruolo strategico per la riduzione dell'incertezza l'applicazione di strumenti e modelli in grado di estrarre dati sia dall'interno dell'organizzazione che dall'ambiente esterno e di offrire un concreto supporto alla decisione. L'adozione di soluzioni di Decision Support System consente di ridurre la latenza delle informazioni ovvero il tempo che intercorre tra la ricezione delle informazioni utili per prendere una decisione e la decisione stessa.

Attività 3.1 – Analisi della dimensione decisionale regionale sia in ottica dei decision maker che dei singoli cittadini; (M3-M12)

L'attività 3.1 è finalizzata ad individuare l'ambito di intervento in cui il Decision Support System dovrà operare.

Il DSS, ad un primo livello, dovrà disporre di un ambiente per l'analisi dei dati riventi dall'interno dell'organizzazione, che sarà basato sulla rappresentazione dei processi interni e sulla loro descrizione, nonché sulla definizione di indicatori di performance che, a vario livello, permettano di rappresentare la qualità dell'azione organizzativa.

Un secondo livello del Decision Support System sarà dedicato all'analisi dei dati provenienti dall'ambiente esterno in termini di documenti di analisi, report pubblici e statistiche in grado di fornire un quadro significativo sullo stato della Regione in termini di sviluppo economico, innovazione tecnologica, ambiente, trasporti, salute e welfare. Sempre a partire da dati pubblici dovrà essere ricavato lo stato di salute e l'efficienza reale della macchina amministrativa in termini di servizi, capacità operative e di risposta alle problematiche emergenti dal contesto in evoluzione. Questo secondo livello potrà essere potenziato e parzialmente automatizzato attraverso la predisposizione di opportune strategie orientate all'Open Data: ciò consentirà di esaminare le inferenze e le analisi dello stato di salute della Regione e del buon funzionamento della macchina amministrativa a partire dai dati che l'Ente stesso metterà a disposizione secondo la normativa che regola l'accesso pubblico al dato.



Il terzo livello del Decision Support System dovrà essere dedicato all'analisi della percezione dei cittadini e delle imprese, rispetto allo stato di salute della Regione ed alla capacità di erogare servizi efficienti secondo processi trasparenti e partecipativi. Questo ultimo strumento di analisi farà riferimento all'analisi dei social media e delle reti di pubblica discussione quale fonte primaria di dati di analisi. Si utilizzeranno tecniche di analisi del sentiment, modelli di inferenza sulla struttura e le caratteristiche delle reti di relazione.

Con questa attività, pertanto, si vuole realizzare una analisi dei requisiti dettagliando gli ambiti di intervento relativi ai tre livelli individuati.

L'attività prevede la durata di 10 mesi ed il coinvolgimento nel corso del tempo di figure professionali con differenti competenze, che spaziano da quelle alla analisi dei dati e dei processi organizzativi, alla progettazione di sistemi informativi, all'impiego di modelli econometrici.

Attività 3.2 – Progettazione architetture del DSS e definizioni della mappa delle fonti informative in ingresso; (M5-M14)

La progettazione dell'architettura del DSS richiede prioritariamente l'individuazione delle tipologie di fonti informative che si vogliono gestire.

Il DSS dovrà integrare informazioni presenti all'interno degli Open Data delle pubbliche amministrazioni pugliesi ad informazioni di carattere oggettivo estrapolabili da fonti web di varia natura. Attraverso l'utilizzo di efficienti sistemi di crawling, capaci di analizzare la semantica dei dati presenti su internet, si potranno estrarre specifiche informazioni da sorgenti come social network, blog, giornali on-line, ecc. analizzando differenti formati di file (video, audio, testo, immagine, ecc.). Una volta omogeneizzate in un unico formato di dati, le informazioni ottenute possono essere aggregate ai dati open messi a disposizione dagli enti regionali al fine di condurre analisi di tipo spazio-temporale.

Considerando lo stato dell'arte degli strumenti di analisi che adoperano Open Data, si procederà all'adozione di uno strumento che non sia limitato alla sola analisi delle informazioni in uno specifico ambito di interesse ma sia capace di analizzare e correlare dati che abbraccino l'intero sistema socio-politico-economico regionale pugliese. Queste tipologie di analisi possono essere condotte per effettuare una comparazione tra enti amministrativi di regioni differenti aggregando Open Data e dati di carattere oggettivo espressi dagli utenti sul web. Ciò consentirà di individuare con maggiore tempestività, ma minore accuratezza se paragonata al monitoraggio dei processi, eventuali lacune o colli di bottiglia rispetto a regioni virtuose a parità di risorse impiegate e fattori ambientali esterni.

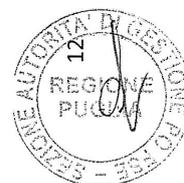
Una volta caratterizzate nel dettaglio le fonti informative da gestire in grado di soddisfare i requisiti individuati nell'attività 3.1, si potrà effettuare la progettazione del DSS prevedendo la possibilità di integrare qualunque altra fonte strutturata che potrà essere individuata successivamente.

L'attività prevede la durata di 10 mesi ed il coinvolgimento nel corso del tempo di figure professionali con differenti competenze, che spaziano da quelle alla analisi dei dati e dei processi organizzativi, alla progettazione di sistemi informativi, all'impiego di modelli econometrici.



CRONOPROGRAMMA

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14
WP0	Attività 00													
	Arrività 01													
	Arrività 02													
WP1	Attività 1.1													
	Attività 1.2													
	Attività 1.3													
	Attività 1.4													
WP2	Attività 2.1													
	Attività 2.2													
WP3	Attività 3.1													
	Attività 3.2													



ANALISI DEI COSTI

1) PERSONALE E COLLABORATORI	€ 453.965,44
2) ATTREZZATURE	€ 5.000,00
3) EVENTI	€ 10.000,00
4) MISSIONI	€ 5.000,00
5) COSTI GENERALI	€ 30.000,00
TOTALE IMPONIBILE	€ 503.965,44
IVA 22%	€ 110.872,40
TOTALE (IVA 22% INCLUSA)	€ 614.837,84





REGIONE PUGLIA

ALLEGATO B)



Dipartimento Sviluppo Economico, Innovazione, Istruzione, Formazione e Lavoro

Struttura di Progetto Autorità di Gestione P.O. FSE 2007-2013

CONVENZIONE

per la realizzazione del "Progetto integrato per l'attuazione ed il miglioramento continuo del modello organizzativo ambidestro MAIA - 'MAIA Delivered'"

tra

Regione Puglia, di seguito detta "Regione", con sede in BARI, Lungomare Nazario Sauro n. 33, CF 80017210727, legalmente rappresentata in questo atto da _____, nato/a a _____, il _____ in qualità di Dirigente _____, domiciliato/a ai fini della presente convenzione presso la sede della _____, sita in Bari, via _____, indirizzo PEC: _____

e

l'Istituto Pugliese di Ricerche Economico e Sociali - IPRES (in seguito per brevità "IPRES") con sede in Bari, Piazza Giuseppe Garibaldi n. 13, CF e P.IVA 00724660725, legalmente rappresentata da _____, domiciliata ai fini della presente convenzione presso la sede dell'IPRES, indirizzo PEC: ipres_certificata@pec.it;

PREMESSO CHE

- Con Deliberazione n. 1518 del 31/07/2015 e ss.mm.ii, la Giunta regionale ha approvato il nuovo modello organizzativo della Regione Puglia denominato "Modello Ambidestro per l'Innovazione della macchina Amministrativa regionale MAIA" – adottato con Decreto del Presidente della Giunta regionale n. 443 del 31/07/2015 – con il precipuo obiettivo di permettere alla macchina amministrativa regionale di compiere contemporaneamente, da un lato, attività di innovazione mediante una struttura che esalti la flessibilità e la creatività, dall'altro lato, attività ordinarie in modo sempre più efficiente e secondo una struttura che enfatizzi la competitività e la riduzione dei costi;
- Il processo di adozione del modello organizzativo ambidestro – 'MAIA' è suddiviso in due fasi fondamentali. La prima fase è volta a permettere il dispiegamento definitivo del modello ed è composta da due cicli iterativi di analisi, implementazione e valutazione: il primo ciclo è finalizzato all'adozione di una micro-struttura organizzativa regionale di supporto ai funzionari ed ai Dipartimenti per l'avvio delle attività legate alle nuove mansioni ed all'attuazione dei programmi del governo regionale secondo un approccio *top-down*, ossia realizzando tale micro-struttura organizzativa con l'interazione fondamentale del *management* politico ed amministrativo della 'macchina' regionale; il secondo ciclo, invece, in strettissima sinergia con i contributi all'uopo recati dalla struttura dirigenziale regionale in un'ottica di partecipazione e coinvolgimento, è volto ad indirizzare il *know-how* operativo dei dirigenti stessi sui binari del cambiamento organizzativo in atto, mediante un approccio *bottom-up*, fondato essenzialmente sulle esigenze professionali ed operative espresse dai dirigenti. La seconda fase, invece, è diretta ad avviare un processo di gestione e di miglioramento continuo del modello, anche mediante la sottoposizione dello stesso a valutazione e revisione;

Pagina 1 di 7



ALLEGATO B)

- Il 'Progetto integrato per l'attuazione ed il miglioramento continuo del modello organizzativo ambidestro MAIA' (in sintesi, 'MAIA Delivered'), in accordo con il quadro degli obiettivi già raggiunti, intende: a) completare la Prima Fase ovvero completare l'analisi e la valutazione del primo ciclo della prima fase (ciclo *top-down*) e realizzare interamente il secondo ciclo della prima fase (ciclo *bottom-up*); b) progettare le attività specifiche della Seconda Fase attraverso lo studio e l'analisi delle fasi di implementazione delle soluzioni più adeguate a supportare il transito della macchina amministrativa regionale verso un modello di *learning organization*; nonché c) studiare e progettare un *Decision Support System* in grado di supportare il *management* regionale nei processi decisionali e di abilitare modelli di decisione collaborativa;
- Alla luce delle specificità di tale progetto e della strettissima ed ovvia correlazione di quest'ultimo con la 'macchina' amministrativa regionale non può non evincersi la necessità che il predetto progetto venga attuato da Enti appartenenti alla stessa organizzazione regionale, che ne condividono gli obiettivi di interesse pubblico e universale e che operano assicurando la piena e costante integrazione con la 'macchina' amministrativa regionale, garantendo al contempo un modello di gestione efficiente ed economico;
- Fra gli Enti aventi le caratteristiche suindicate, quello che più di ogni altro risulta rispondente alla funzione si ritiene essere l'IPRES – Istituto Pugliese di Ricerche Economico e Sociali, sia in ragione delle finalità statutarie dell'Ente e dell'esperienza maturata nella gestione di interventi aventi ad oggetto la programmazione regionale, sia per la sua natura giuridica di ente *in house* della Regione (*cf.* nota prot. AOO_175/07/06/2016/000532 con cui l'Amministrazione regionale ha richiesto all'Autorità Nazionale Anticorruzione l'iscrizione dell'IPRES nell'elenco di cui all'art. 192, comma 1, del D.lgs. n. 50/2016, nonché la nota prot. EMPL E3/PB/vd(2012)/1173890 della Commissione Europea – DG Occupazione, affari sociali e inclusione), in piena coerenza, peraltro, proprio con il nuovo modello organizzativo Regionale "MAIA", il quale individua in IPRES un ente strategico nella gestione delle attività della macchina amministrativa regionale;
- la Struttura di Progetto Autorità di Gestione P.O. FSE 2007-2013, con nota prot. n. AOO_AdGFSE n. 7971 del 15/07/2016, ha richiesto all'Istituto la presentazione di una proposta particolareggiata ed operativa per l'attuazione del predetto progetto nonché una dettagliata relazione sui presumibili costi per la realizzazione dello stesso, al fine di permettere all'Amministrazione regionale di poter effettuare tutte le valutazioni di pertinenza anche in ordine alla convenienza ed all'economicità di tale affidamento agli effetti dell'art. 192, comma 2, del D.lgs. n. 50/2016;
- con nota prot. n. 305/16 del 03/08/2016, acquisita agli atti della Struttura di Progetto Autorità di Gestione P.O. FSE 2007-2013 con prot. n. AOO_AdGFSE/8304 del 03/08/2016, l'Istituto ha comunicato la propria disponibilità alla realizzazione delle attività progettuali, presentando quindi un progetto operativo (con indicazione del cronoprogramma di esecuzione dei diversi 'pacchetti di lavoro' e dei profili delle risorse da impegnare con la relativa esperienza professionale) ed i relativi costi analitici per la realizzazione delle attività (*sub* Allegato 1 alla presente convenzione);
- La Struttura di Progetto Autorità di Gestione P.O. FSE 2007-2013, con una relazione istruttoria agli atti della stessa Struttura, ha effettuato la valutazione anche in ordine alla convenienza ed alla congruità economica del progetto tecnico-economico predisposto da IPRES agli effetti del disposto di cui all'art. 192, comma 2, del D.lgs. n. 50/2016;
- Con Deliberazione n. ____ del _____, la Giunta regionale ha affidato all'Istituto Pugliese di Ricerche Economiche e Sociali la realizzazione del 'Progetto integrato per l'attuazione ed il miglioramento continuo del modello organizzativo ambidestro MAIA' (in sintesi, 'MAIA Delivered'), per un costo complessivo pari ad € 503.965,44, oltre IVA se dovuta, finanziato a valere sulle risorse ascritte al Piano di Azione per la Coesione (PAC), così come meglio espresso nella Deliberazione di Giunta regionale n. 1235 del 02/08/2016;



ALLEGATO B)

tutto ciò premesso

ART. 1: PREMESSE

Le premesse e l'Allegato 1) costituiscono parte integrante e sostanziale della presente convenzione.

ART. 2: OGGETTO E SVOLGIMENTO DELL'INCARICO

1. La Regione Puglia affida ad IPRES, che accetta, la realizzazione delle attività previste dal '*Progetto integrato per l'attuazione ed il miglioramento continuo del modello organizzativo ambidestro MAIA*' (in sintesi, '*MAIA Delivered*') e descritte nel dettaglio sub Allegato 1) alla presente convenzione.
2. La presente convenzione disciplina i rapporti tra la Regione Puglia e l'IPRES derivanti dal finanziamento di tale progetto a valere sulle risorse di cui al PAC.

ART. 3: OBBLIGHI DI IPRES

1. L'IPRES si impegna:
 - a. a realizzare le attività con le modalità e nei tempi definiti nel '*Progetto integrato per l'attuazione ed il miglioramento continuo del modello organizzativo ambidestro MAIA*' (in sintesi, '*MAIA Delivered*') di cui all'Allegato 1) alla presente convenzione;
 - b. ad espletare la propria attività con la massima diligenza, in modo imparziale e leale secondo la migliore etica professionale, ed a predisporre tutto il materiale e la documentazione necessari per il migliore svolgimento delle attività;
 - c. a rispettare le procedure di rendicontazione intermedia e finale di cui al successivo art. 10;
 - d. a rispettare le norme in materia di ammissibilità delle spese al PO Puglia FSE 2007/2013;
 - e. ad adottare un sistema di contabilità separata nella gestione delle somme trasferite dalla Regione a titolo di finanziamento a valere sulle risorse di cui al PAC in grado di assicurare le rilevazioni contabili dei ricavi e dei costi e dei relativi incassi e pagamenti, e a dare formale comunicazione alla Regione del conto corrente bancario da utilizzare per il trasferimento delle somme;
 - f. a rispettare le modalità di archiviazione e conservazione dei documenti relativi all'operazione (in originale o su supporti comunemente accettati a norma) e ad indicare la ubicazione della documentazione stessa;
 - g. ad esplicitare tutte le procedure connesse all'attuazione del progetto in conformità alla normativa nazionale e comunitaria vigente in materia di contratti pubblici per l'acquisizione di servizi, lavori e forniture;
 - h. a conservare in originale ed a rendere disponibile per ogni azione di verifica e controllo la documentazione relativa all'operazione finanziata, per almeno cinque anni dalla chiusura dell'intervento, ferme restando le disposizioni civilistiche e fiscali in materia di conservazione delle scritture contabili e relativa documentazione;
 - i. a rispettare le procedure di monitoraggio per verificare lo stato di attuazione delle attività progettuali ed il conseguimento degli obiettivi prefissati;
 - j. ad applicare e rispettare la normativa in materia di contrasto al lavoro non regolare;
 - k. a rispettare la normativa in tema di ambiente e pari opportunità nell'attuazione dell'operazione ove pertinente;
 - l. a rispettare il divieto di doppio finanziamento delle attività;
 - m. a trasmettere l'elenco delle consulenze e degli incarichi professionali affidati, comprensivi dei singoli importi corrisposti e del tipo di prestazione eseguita, ai sensi dell'art. 22 della L.R. n. 15 del 20/06/2008;
 - n. ad assumere tutti gli obblighi di tracciabilità dei flussi finanziari di cui all'art. 3 della legge 13 agosto 2010, n. 136 e ss.mm.ii;
 - o. a rispettare le previsioni di cui alla L.R. n. 28/2006 ed al Regolamento regionale n. 31/2009



Pagina 3 di 7



ALLEGATO B)**ART. 4: DURATA**

1. La presente convenzione ha una durata di 14 (quattordici) mesi a decorrere dalla data di sottoscrizione.
2. La Regione può disporre la sospensione di tutte o di parte delle attività progettuali in presenza di condizioni che non ne consentano il loro concreto svolgimento.

ART. 5: RESPONSABILITA' DELL'ATTUAZIONE DELL'INTERVENTO

1. Ai fini della realizzazione e del relativo monitoraggio di tutte le attività progettuali, l'IPRES individua il Coordinatore di progetto per lo svolgimento dei seguenti compiti:
 - i. Pianificazione definitiva dei processi volti alla completa realizzazione del progetto attraverso la previsione di fasi, azioni da implementare, tempi, modalità, risorse e punti cardine, adottando il modello del *Project Management*;
 - ii. Organizzazione, direzione, valutazione e controllo dell'attivazione e della messa a punto del processo operativo teso alla completa realizzazione del progetto;
 - iii. Elaborazione, con cadenza trimestrale, delle relazioni di monitoraggio delle attività progettuali – da trasmettere al Comitato di Vigilanza di cui al successivo art. 6 - comprensive di ogni informazione utile a definire lo stato di attuazione delle stesse, contenenti, tra l'altro, la descrizione dei risultati conseguiti e le azioni di verifica svolte, l'indicazione di ogni eventuale ostacolo amministrativo, finanziario o tecnico alla realizzazione delle attività e la segnalazione delle relative azioni correttive.

ART. 6: COMITATO DI VIGILANZA

1. Ai fini della vigilanza sulla corretta attuazione della presente convenzione, è istituito un Comitato di Vigilanza composto, per la Regione Puglia, _____ e, per l'IPRES, dal Direttore Generale.
2. In particolare, il Comitato di Vigilanza ha il compito di valutare il corretto conseguimento delle finalità di cui alla presente convenzione affidate all'IPRES. Il Comitato di Vigilanza, a tal fine, monitorerà l'impiego efficiente dei contributi che la Regione stessa erogherà ai sensi della presente convenzione, a copertura dei costi sostenuti dall'IPRES per la realizzazione delle attività progettuali.
3. Al Comitato di Vigilanza sono affidati specificatamente i seguenti compiti:
 - a. assicurare le funzioni di interfaccia tra le strutture tecnico-amministrative della Regione ed IPRES;
 - b. effettuare la valutazione degli aspetti operativi, gestionali, istituzionali e tecnici dell'intero processo;
 - c. proporre, in base agli aggiornamenti ed alle informative periodiche sull'andamento delle attività presentate da IPRES, ed alla luce delle risultanze delle attività di monitoraggio di cui al successivo art. 7, modifiche e/o proroghe alla presente convenzione, variazioni non sostanziali al progetto operativo, eventuali riprogrammazioni delle attività progettuali e delle risorse finanziarie, nonché la sospensione in tutto o in parte delle attività affidate;
 - d. proporre integrazioni al *budget* delle risorse in ragione di comprovate sopravvenute esigenze.

ART. 7: MODALITA' DI ESECUZIONE

1. Per l'esecuzione delle attività previste dalla presente convenzione, l'IPRES si avvarrà di una struttura operativa interna nonché, in assenza di specifici profili professionali o di dimostrate carenze di personale, di risorse professionali esterne selezionate, sulla base di riconoscibili requisiti



ALLEGATO B)

di elevata competenza e comprovata esperienza, nel rispetto della normativa vigente in materia di reclutamento di personale nonché degli adempimenti di cui all'art. 22 della L.R. 15/2008 ed in osservanza del Regolamento della Banca Dati degli esperti dell'Istituto.

2. L'IPRES parteciperà agli incontri che la Regione Puglia riterrà opportuno effettuare per verificare lo stato di realizzazione della presente operazione relazionando sulla propria attività, onde consentire alla Regione la valutazione sul corretto impiego dei fondi pubblici a copertura dei costi relativi alla suddetta attività.
3. In ogni caso, l'IPRES presenterà alla Regione:
 - a) tre relazioni quadrimestrali di monitoraggio intermedie sulle attività svolte ed una bimestrale, nelle quali siano evidenziate le eventuali criticità e/o impedimenti e/o vincoli incontrati in fase di attuazione, con indicazione delle azioni correttive adottate e/o la proposta di quelle necessarie da adottare, nonché l'eventuale modulistica di monitoraggio richiesta dalla Regione per proprie esigenze di rendicontazione;
 - b) entro 30 gg. dalla conclusione delle attività, una relazione finale nella quale verranno illustrati, tra l'altro, le attività svolte e i risultati conseguiti.

ART. 8: RISORSE FINANZIARIE

1. Per lo svolgimento delle attività progettuali di cui all'Allegato 1) della presente convenzione la Regione Puglia corrisponderà ad IPRES la somma complessiva di € 503.965,44 (cinquecentotremilanovecentosessantacinque/44), oltre IVA se dovuta, a valere sulle risorse ascritte al Piano di Azione per la Coesione.
2. L'IPRES si impegna a svolgere le attività previste dall'Allegato 1) alla presente convenzione nei limiti delle risorse finanziarie di cui al comma precedente.
3. Gli importi di cui al presente articolo includono ogni eventuale imposta, oneri e spese di qualsivoglia natura.

ART. 9: MODALITA' E TEMPI DI EROGAZIONE DEL FINANZIAMENTO

1. La Regione provvederà ad erogare ad IPRES i fondi previsti per la realizzazione delle attività di cui alla presente convenzione, secondo le seguenti modalità:
 - a. una prima quota, sotto forma di anticipazione, pari al 35% del finanziamento complessivo, a seguito della sottoscrizione della presente convenzione e previa comunicazione formale di effettivo avvio delle attività;
 - b. una seconda quota, pari al 30% del finanziamento complessivo, a seguito della presentazione della relativa richiesta e della rendicontazione delle spese effettivamente sostenute in misura non inferiore all'80% dell'importo della prima erogazione;
 - c. una terza quota, pari al 30% del finanziamento complessivo, a seguito della presentazione della relativa richiesta e della rendicontazione delle spese effettivamente sostenute in misura non inferiore all'80% dell'importo della seconda erogazione;
 - d. erogazione finale a saldo fino al limite massimo del residuo 5% dell'importo complessivo alla conclusione delle attività progettuali ed a seguito del positivo esito della verifica tecnico-contabile in ordine alla spesa effettivamente sostenuta e rendicontata dall'Istituto.

ART.10: RENDICONTAZIONE INTERMEDIA E FINALE E SPESE AMMISSIBILI

1. L'IPRES si impegna a rendicontare le attività di cui alla presente convenzione nel rispetto di quanto previsto dalla normativa vigente.
2. Unitamente alla richiesta di erogazione della seconda e della terza quota di cui al precedente art. 9, IPRES si impegna ad inviare alla Regione la descrizione dettagliata circa lo stato di avanzamento



Pagina 5 di 7



ALLEGATO B)

delle attività progettuali ed i risultati raggiunti, il rendiconto dei costi sostenuti per la realizzazione delle attività nonché i dati relativi alle spese contabilizzate ed effettivamente pagate.

3. Entro 30 gg. dalla conclusione delle attività progettuali, IPRES si impegna ad inviare alla Regione una relazione finale contenente una descrizione dettagliata delle attività svolte e dei risultati raggiunti con riferimento agli obiettivi previsti nel progetto approvato; l'elenco dei giustificativi di spesa e pagamento, nonché il rendiconto finale delle spese effettivamente sostenute.
4. La rendicontazione dovrà essere prodotta in conformità a quanto formalmente previsto dall'allegato progetto operativo.
5. Le spese ammissibili sono quelle indicate dalla normativa applicabile agli interventi finanziati a valere sul PO Puglia FSE 2007/2013 (principalmente, il *Vademecum* per l'ammissibilità della SPESA al FSE PO 2007-2013 ed il D.P.R. n. 196/2008).

ART. 11: RESPONSABILITA' VERSO I TERZI ED I DIPENDENTI

1. IPRES prende atto che la Regione Puglia non assumerà altri oneri oltre l'importo massimo definito dalla presente convenzione per la realizzazione delle attività progettuali, e qualsiasi impegno comunque assunto nei confronti di terzi sarà a carico di IPRES. Pertanto, la Regione non assumerà alcuna responsabilità nei confronti di terzi per impegni assunti verso questi ultimi dall'IPRES in relazione allo svolgimento delle attività oggetto della presente convenzione. L'IPRES inoltre solleva la Regione da ogni eventuale responsabilità penale e civile, diretta o indiretta, verso terzi, comunque connessa alla realizzazione delle attività di cui alla presente convenzione, assumendo altresì in proprio ogni responsabilità in caso di infortuni e di danni arrecati eventualmente dal personale impiegato nella realizzazione delle attività a persone e a cose, sia della Regione che di terzi, in dipendenza di colpa nell'esecuzione delle predette attività.
2. La Regione non subentrerà in nessun caso nei rapporti di lavoro instaurati dall'IPRES.
3. Qualora per qualsiasi motivo e/o causa la presente convenzione cessi di produrre i propri effetti, l'IPRES si obbliga, in via incondizionata ed irrevocabile, a sollevare e tenere indenne la Regione da ogni e qualsiasi responsabilità e/o onere anche derivante da eventuali sentenze, provvedimenti o accordi giudiziali ed extragiudiziali aventi ad oggetto, in via meramente esemplificativa e non esaustiva: le retribuzioni, i trattamenti ed i pagamenti contributivi, previdenziali, assistenziali o pensionistici, il trattamento di fine rapporto, la tredicesima o quattordicesima mensilità, le ferie eventualmente non godute, ovvero qualsiasi altra situazione giuridica o pretesa riferibile ai lavoratori e/o collaboratori e/o consulenti impiegati di cui l'IPRES si è avvalso per lo svolgimento delle attività progettuali.
4. L'IPRES si obbliga al pieno rispetto delle vigenti norme previdenziali, assicurative e salariali nei confronti dei soggetti impiegati nella realizzazione delle attività progettuali.

ART. 12: VERIFICHE E POTERI ISPETTIVI

1. La Regione si riserva il diritto di esercitare, in qualsiasi momento e con le modalità che riterrà più opportune, verifiche e controlli sull'avanzamento fisico e finanziario delle attività e su quanto connesso all'adempimento degli obblighi a carico di IPRES derivanti dalla presente convenzione.
2. La Regione si riserva di mettere a disposizione di IPRES specifica modulistica a supporto della fase di monitoraggio e controllo.
3. I dati relativi all'attuazione dell'intervento, così come riportati nel sistema informatico di registrazione e monitoraggio, saranno resi disponibili per gli organi istituzionali deputati al monitoraggio e al controllo.

ART. 13: REVOCA DELLA CONTRIBUZIONE FINANZIARIA

ALLEGATO B)

1. Alla Regione è riservato il diritto di revocare il contributo finanziario concesso qualora l'IPRES incorra in violazioni di leggi, regolamenti e disposizioni amministrative vigenti nonché delle norme di buona amministrazione, fermo restando quanto previsto dal successivo art. 16.
2. La Regione potrà parimenti revocare il suddetto contributo ove per imperizia o altro comportamento l'IPRES comprometta la tempestiva esecuzione o buona riuscita del progetto.
3. Nel caso di revoca l'IPRES è obbligato a restituire alla Regione Puglia le somme da quest'ultima anticipate, maggiorate degli interessi legali nel caso di versamento delle stesse su conti correnti fruttiferi, restando a totale carico dell'Istituto tutti gli oneri relativi all'intervento di cui alla presente convenzione.
4. E' facoltà, inoltre, della Regione di revocare il contributo finanziario nel caso di gravi ritardi, indipendentemente da fatti imputabili all'IPRES, nell'esecuzione delle attività progettuali.
5. Qualora a seguito della verifica tecnico-contabile in ordine alla spesa effettivamente sostenuta e rendicontata dall'Istituto venga accertata la presenza di spese non ammissibili a finanziamento, le stesse resteranno a totale carico dell'IPRES.

ART. 14: RISOLUZIONE DELLA CONVENZIONE

1. Nel caso in cui IPRES non rispetti i termini, le condizioni e le modalità di attuazione delle attività oltrechè gli obblighi assunti con la presente convenzione, la Regione Puglia si riserva il diritto di risolvere la stessa secondo quanto previsto dall'art. 1453 del codice civile.

ART. 15: FORO COMPETENTE

1. Le parti si impegnano a risolvere amichevolmente tutte le controversie che dovessero comunque insorgere tra loro in dipendenza della presente convenzione.
2. Per tutte le controversie che dovessero eventualmente insorgere nell'interpretazione ed esecuzione della presente convenzione, unico foro competente sarà quello di Bari.
3. Non è ammesso il ricorso all'arbitrato.

ART. 16: TRATTAMENTO DEI DATI

1. Tutti i dati saranno utilizzati dalla Regione Puglia per soli fini istituzionali, assicurando la protezione e la riservatezza delle informazioni secondo la normativa vigente.

ART. 17: ONERI FISCALI, SPESE CONTRATTUALI

1. Le parti convengono che la presente convenzione, composta di 17 articoli, venga registrata solo in caso d'uso ai sensi dell'art. 5, secondo comma, del D.P.R. n. 131 del 26/04/1986 e s.m.i., a cura e spese della parte richiedente. E' inoltre esente da bollo ai sensi dell'art. 16 della tabella B annessa al D.P.R. n. 642 del 26/10/1972 e s.m.i.

Letto, confermato e sottoscritto in Bari in data _____

Per la Regione Puglia, _____

Per l'Istituto Pugliese di Ricerche Economiche e Sociali, _____

