

REPUBBLICA ITALIANA

BOLLETTINO UFFICIALE

della Regione Puglia



REGIONE
PUGLIA

ANNO XLVI

BARI, 4 AGOSTO 2015

n. 110



Deliberazioni del Consiglio e della Giunta

Il Bollettino Ufficiale della Regione Puglia si pubblica con frequenza infrasettimanale ed è diviso in due parti.

Nella parte I sono pubblicati:

- a) sentenze ed ordinanze della Corte Costituzionale riguardanti leggi della Regione Puglia;
- b) ricorsi e sentenze di Organi giurisdizionali che prevedono un coinvolgimento della Regione Puglia;
- c) leggi e regolamenti regionali;
- d) deliberazioni del Consiglio Regionale riguardanti la convalida degli eletti;
- e) atti e circolari aventi rilevanza esterna;
- f) comunicati ufficiali emanati dal Presidente della Regione e dal Presidente del Consiglio Regionale;
- g) atti relativi all'elezione dell'Ufficio di Presidenza dell'Assemblea, della Giunta regionale, delle Commissioni permanenti e loro eventuali dimissioni;
- h) deliberazioni, atti e provvedimenti generali attuativi delle direttive ed applicativi dei regolamenti della Comunità Europea;
- i) disegni di legge ai sensi dell'art. 8 della L.R. n. 19/97;
- j) lo Statuto regionale e le sue modificazioni;
- k) richieste di referendum con relativi risultati;
- l) piano di sviluppo regionale con aggiornamenti o modifiche.

Nella parte II sono pubblicati:

- a) decreti ed ordinanze del Presidente della Giunta regionale;
- b) deliberazioni della Giunta regionale;
- c) determinazioni dirigenziali;
- d) decreti ed ordinanze del Presidente della Giunta regionale in veste di Commissario delegato;
- e) atti del Difensore Civico regionale come previsto da norme regionali o su disposizioni del Presidente o della Giunta;
- f) atti degli Enti Locali;
- g) deliberazioni del Consiglio Regionale;
- h) statuti di enti locali;
- i) concorsi;
- j) avvisi di gara;
- k) annunci legali;
- l) avvisi;
- m) rettifiche;
- n) atti di organi non regionali, di altri enti o amministrazioni, aventi particolare rilievo e la cui pubblicazione non è prescritta.

SOMMARIO

“Avviso per i redattori e per gli Enti:

Il Bollettino Ufficiale della Regione Puglia si attiene alle regole della Legge 150/2000 per la semplificazione del linguaggio e per la facilitazione dell'accesso dei cittadini alla comprensione degli atti della Pubblica Amministrazione. Tutti i redattori e gli Enti inserzionisti sono tenuti ad evitare sigle, acronimi, abbreviazioni, almeno nei titoli di testa dei provvedimenti”.

PARTE SECONDA

Deliberazioni del Consiglio e della Giunta

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE 31 luglio 2015, n. 1518

Adozione del modello organizzativo denominato “Modello Ambidestro per l’Innovazione della macchina Amministrativa regionale - MAIA”. Approvazione Atto di Alta Organizzazione.

Pag. 33460

PARTE SECONDA

Deliberazioni del Consiglio e della Giunta

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE 31 luglio 2015, n. 1518

Adozione del modello organizzativo denominato "Modello Ambidestro per l'Innovazione della macchina Amministrativa regionale - MAIA". Approvazione Atto di Alta Organizzazione.

Il Presidente della Giunta Regionale, sulla base dell'istruttoria espletata dal Capo di Gabinetto, riferisce quanto segue.

Elemento di rilevanza strategica in ogni pubblica amministrazione ai fini del governo delle attività e dell'erogazione dei servizi ai cittadini è l'organizzazione. È, infatti, attraverso il ridisegno della propria struttura organizzativa, volta ad una maggiore razionalizzazione ed un miglior coordinamento delle proprie risorse umane, economico-finanziarie e tecnologiche, che ogni amministrazione può ottimizzare il suo livello di servizio rendendosi più efficace ed efficiente verso i suoi utenti.

E' del tutto evidente che in base ai propri compiti istituzionali ed ai livelli di governo sul territorio le amministrazioni pubbliche sono state organizzate secondo differenti approcci. Se a livello generale tutte le pubbliche amministrazioni occidentali hanno da sempre adottato il modello di burocrazia weberiana, a livello di singolo ente, la storia delle diverse funzioni ad esso assegnate nel tempo nonché fattori quali i cambiamenti delle politiche di regolamentazione del lavoro o l'introduzione di nuovi strumenti di supporto alla gestione operativa ne hanno condizionato pesantemente la logica organizzativa.

L'ambito di azione della governance pubblica, in questo momento, è schiacciato fra due bisogni organizzativamente contrapposti. Da un lato, l'evoluzione della società richiede oggi amministrazioni pubbliche in grado di affrontare le molteplici sfide emergenti della società. Questo richiederebbe una macchina amministrativa creativa, flessibile e

capace di fornire soluzioni innovative alle problematiche emergenti. Dall'altro lato, le pressioni economiche e le riduzioni di bilancio costringono i governi ad adottare modelli strutturati orientati all'efficienza, in grado di garantire sempre maggiore competitività e realizzare significative riduzioni dei costi.

Emerge quindi l'esigenza di adottare un modello in grado di compiere contemporaneamente sia attività di innovazione grazie ad una struttura che esalta la flessibilità e la creatività sia attività ordinarie in modo sempre più efficiente e secondo una struttura che enfatizza la competitività e la riduzione dei costi. Questo sono le caratteristiche proprie delle organizzazioni ambidestre.

Il modello proposto è un modello ambidestro che pone l'accento sulla presenza di due sotto-strutture connesse attraverso un flusso sistemico che ne governa l'azione.

1. II MODELLO ATTUALE E LE CRITICITÀ

Nella passata legislatura la Regione Puglia ha mosso un primo importante passo verso la definizione strategica dell'organizzazione attraverso l'attuazione del modello GAIA e con il D.P.G.R. 22 febbraio 2008, n. 161 si è preso atto del nuovo modello organizzativo definendone le regole di funzionamento e le articolazioni funzionali. A tale importante atto sono seguite le diverse deliberazioni e i conseguenti atti presidenziali che hanno istituito i Servizi facenti parte delle rispettive Aree di Coordinamento.

Snodo fondamentale di tale percorso è stato il lungo processo politico-istituzionale normativo caratterizzato, come noto, dalla distinzione tra sfera politica e sfera gestionale, per cui l'attività di indirizzo politico-amministrativo e di controllo sull'attuazione degli obiettivi predeterminati è riservata agli Organi di governo e le funzioni gestionali sono esclusiva pertinenza del vertice burocratico-amministrativo.

Il modello GAIA è un modello burocratico con una struttura caratterizzata da una suddivisione multilivello delle responsabilità e delle decisioni ed un orientamento verso la specializzazione delle competenze di tipo funzionale. La logica organizzativa prevede una struttura basata su otto macrostrutture funzionali denominate Aree di Coordinamento di cui sei di linea e due di staff a loro volta

strutturate in Servizi, Strutture ed Uffici. Strutture Autonome facenti capo al Presidente della Giunta Regionale risultano la Segretariato della Giunta regionale ed il Gabinetto. Il modello GAIA si completa con una struttura di integrazione denominata Conferenza di Direzione che cura la condivisione dell'azione amministrativa dell'Ente e delle sue politiche ed è garante dell'integrazione nell'attuazione delle politiche di sviluppo, ivi inclusa l'attuazione dei Programmi Operativi Regionali.

Dopo l'adozione del modello organizzativo GAIA profondi cambiamenti sia istituzionali che normativi impongono una prima riflessione, di quanto ad oggi raggiunto, al fine di ridefinire un nuovo assetto relativo all'organizzazione e alla dotazione organica. Basti pensare in tale ambito alla Riforma degli assetti istituzionali locali con l'ormai definito percorso di abolizione delle province ed al tema più complessivo del riordino, del controllo della spesa e alla ridefinizione delle finalità di tutto il sistema delle società in controllo pubblico e delle società strumentali per le quali assume un ruolo viepiù diffuso e pervasivo l'amministrazione controllante con riverbero, quindi, sui complessivi assetti organizzativi e sulle conseguenti politiche. Prioritario in questo contesto è creare una Amministrazione dinamica capace di essere più competitiva e sfidante, di attuare i percorsi di sussidiarietà verso le istituzioni locali nell'attuale contesto di riassetto e mutamento delle stesse.

D'altra parte l'evoluzione della società richiede oggi amministrazioni pubbliche in grado di affrontare le molteplici sfide emergenti della società, fra cui il cambiamento demografico e l'invecchiamento della popolazione, la crisi del lavoro e le nuove forme di occupazione, la competizione economica globale e la sfida per i territori, i nuovi approcci alla mobilità sostenibile, la sicurezza e la tutela dell'ambiente e del territorio. Le recenti innovazioni tecnologiche quali la disponibilità di open data, la diffusione dei social media, così come la disponibilità di connettività a basso costo, hanno portato apertura e trasparenza a tutti i livelli dell'informazione pubblica.

L'evoluzione culturale dei cittadini ha visto affermarsi nuovi bisogni connessi alla partecipazione, alla trasparenza, alla collaborazione, abilitati dalla diffusione di massa delle tecnologie dell'informa-

zione e della comunicazione. Oggi i cittadini sono più consapevoli dei loro diritti, hanno un migliore accesso alle informazioni e di conseguenza si aspettano soluzioni maggiormente personalizzate, servizi sempre più efficienti ed efficaci, una crescente riduzione degli oneri ed una sempre maggiore trasparenza e possibilità di partecipazione.

Questo richiederebbe una macchina amministrativa creativa, flessibile e capace di innovare costantemente se stessa garantendo al contempo sempre maggiore competitività e costante riduzione dei costi. Occorre immaginare un'organizzazione meno gerarchica, più connessa e flessibile, nella quale i singoli sono necessariamente investiti da livelli elevati di autonomia responsabile in modo da far fronte ad un ambiente di lavoro più variabile. Strategico risulta dotarsi di strumenti di governo del cambiamento che rafforzino le capacità di governance e i processi di integrazione. L'esigenza è avere un vertice amministrativo che superi una visione settoriale dell'azione amministrativa anche attraverso la riduzione delle strutture di direzione e di individuazione dei programmi e degli obiettivi innovativi.

La domanda a cui rispondere è quindi: come possono le pubbliche amministrazioni essere efficienti ed innovative al contempo? Con riferimento ad una prospettiva di tipo contingentista, possiamo collocare le forme organizzative lungo un *continuum* tra un modello coerente con le teorie classiche dell'organizzazione, noto come sistema meccanico, ed un modello maggiormente flessibile, denominato sistema organico, tipico dei contesti ad elevato grado di incertezza. Una struttura meccanica garantisce la massima efficienza nello sfruttamento del vantaggio competitivo accumulato nella base di conoscenza organizzativa (strategia di *exploitation*), ma necessita di minimizzare la varietà dei comportamenti, con una conseguente riduzione della creatività e della capacità di innovazione. A differenza delle strutture meccaniche, la struttura organica è caratterizzata da bassi livelli di formalizzazione e di standardizzazione, concede maggiore libertà di decisione, incoraggia la creatività e la sperimentazione e favorisce la ricerca di nuove traiettorie di innovazione (strategia di *exploration*).

Le organizzazioni ambidestre sono in grado di compiere entrambe tali attività simultaneamente.

2. IL CAMBIAMENTO

L'ipotesi alla base di questo documento è che il modello organizzativo ambidestro rappresenta un potenziale strumento di innovazione nella pubblica amministrazione.

Nelle organizzazioni ambidestre è centrale il tema della differenziazione o integrazione fra strutture dedicate allo sfruttamento della conoscenza esistente rispetto alle strutture pensate per la creazione di nuova conoscenza. D'altra parte i due processi richiedono una forte integrazione poiché, osservando l'organizzazione da una prospettiva esterna, *exploration* ed *exploitation* rappresentano un *continuum* tra attività complementari. Secondo questa prospettiva è possibile far nascere diversi processi, strutture e culture parallele poi riunite attraverso una coesione organizzativa diretta fra i manager nonché attraverso 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.

La proposta, che si intende prospettare, prevede i seguenti interventi di riorganizzazione:

INTERVENTO 1:

La riorganizzazione della macchina amministrativa regionale prevede innanzitutto la soppressione delle Aree di Coordinamento in favore di strutture più snelle ed orientate allo scopo. Al primo livello funzionale della macchina amministrativa regionale si intende promuovere la costituzione di un numero ridotto di **Dipartimenti** corrispondenti ad ambiti di interesse strategico riconosciuti a livello nazionale ed europeo, in cui verranno concentrate capacità e poteri necessari ad ottimizzare l'azione amministrativa e massimizzare l'efficacia dell'intervento. Particolarmente importante sarà la ripartizione delle attività e delle funzioni dei Dipartimenti secondo un modello organizzativo orizzontale attraverso la definizione di un numero congruo di **Sezioni** di Dipartimento in relazione alle logiche di accorpamento ed

all'affinità ed interdipendenza degli ambiti operativi. Le Sezioni di Dipartimento saranno ripartite in Servizi e per ciascun Dipartimento verranno identificate le Strutture di Staff e le Strutture di Integrazione in relazione a specifiche esigenze operative. Al fine di perseguire un significativo risparmio economico e di garantire maggiore orizzontalità alla struttura, si intende ridurre il numero di elementi organizzativi complessivi tramite l'eliminazione degli Uffici, riportando la struttura ad una logica Dipartimento-Sezione-Servizio cui si affiancano in specifiche situazioni le Strutture di Staff o di Integrazione.

INTERVENTO 2:

Al fine di rafforzare le capacità di *exploration* della macchina amministrativa regionale si intende trasformare, compatibilmente con le norme vigenti, alcune **Agenzie Regionali** esistenti in quelle definite "**Strategiche**" e perciò destinate ad agire, in associazione a ciascuno dei Dipartimenti, come motore delle attività di *exploration* della macchina amministrativa. La dinamicità che si vuole conferire alle Agenzie Regionali Strategiche sarà acquisibile attraverso l'adozione di una struttura organizzativa a matrice. La struttura a matrice vedrà sulle colonne i temi operativi ovvero le Aree di Direzione su cui ci si attende tale organizzazione debba agire e che renderanno distinguibile ogni Agenzia dalle altre. Le Aree di Direzione costituiscono il *core* dell'attività di *exploration* delle Agenzie Strategiche, esse rappresentano le realtà organizzative che più di ogni altra esprimono la capacità di sviluppare percorsi di ricerca, di individuare traiettorie di innovazione e di sperimentarle.

La struttura organizzativa a matrice, ponendo eguale enfasi sulle competenze di tipo tecnico e sugli ambiti operativi di intervento, permette di conseguire obiettivi di efficacia ed efficienza nello svolgimento delle funzioni dell'Agenzia garantendo al contempo crescenti standard di qualità nello sviluppo delle competenze distintive. Ogni Agenzia Regionale Strategica si compone di:

- **Project Management Office (PMO)**: rappresenta il motore gestionale delle attività progettuali dell'Agenzia ed è responsabile della gestione centralizzata e coordinata dei progetti di Agenzia, di quelli sviluppati nell'ambito di ciascun Dipartimento, nonché della gestione strategica dell'in-

tero portfolio progettuale per il quale dovrà identificare ambiti di priorità in relazione ad esigenze, benefici e risorse disponibili.

- *Gestione dei Processi e dei KPI*: ha l'obiettivo di rappresentare in modo esplicito il funzionamento del corrispondente Dipartimento nonché di sviluppare un sistema credibile di misurazione delle performance del personale.
- *Policy Making*: ha l'obiettivo di definire e proporre nuove politiche connesse ai temi di interesse su cui l'Agenzia ha mandato di operare nonché di monitorare lo stato di attuazione ed i risultati delle politiche già avviate.
- *Ricerca ed Innovazione*: ha l'obiettivo di garantire uno stabile collegamento con le organizzazioni su scala regionale, nazionale ed internazionale che operano sui temi connessi al mandato operativo dell'Agenzia e di massimizzarne le capacità di ideazione progettuale e le competenze metodologiche della ricerca.

INTERVENTO 3:

Il corretto funzionamento della macchina amministrativa regionale prevede la creazione di una Struttura di Coordinamento denominata **Coordinamento dei Dipartimenti**, che sarà composto dal Presidente della Giunta Regionale, dai direttori dei differenti Dipartimenti e presieduta dal Capo di Gabinetto del Presidente. Tale struttura avrà il compito di garantire l'unitarietà ed il coordinamento dell'azione dei sei Dipartimenti secondo le indicazioni rivenienti dal Presidente e dalla Giunta.

INTERVENTO 4:

Il nuovo modello organizzativo prevede la costituzione di una Struttura di Coordinamento denominata **Management Board**, che sarà composto dal management delle nuove Agenzie Regionali Strategiche, dai Direttori dei Dipartimenti e dal Capo di Gabinetto che ne presiederà le sedute. Tale struttura avrà il compito di supportare il Presidente nelle scelte strategiche relative a tematiche di innovazione e cambiamento. Tale struttura ha il compito di supportare il Presidente nelle scelte relative a tematiche di innovazione e cambiamento di interesse strategico regionale, definendo e attribuendo gli obiettivi strategici alle Agenzie regionali, che possono avere una durata pluriennale e possono coinvolgere anche più Agenzie, ognuna per la parte corrispondente al proprio mandato istituzionale.

Il collegamento diretto fra il management delle Agenzie Regionali Strategiche ed il Presidente della Regione garantirà un livello più efficiente di coordinamento ed un maggiore equilibrio di poteri fra Dipartimenti ed Agenzie Strategiche nonché un collegamento costante fra gli organi politici e la macchina amministrativa.

Il nuovo modello prevede, inoltre, la costituzione del **Comitato Regionale per la Tutela della Salute** (CRTS) quale struttura d'integrazione fra il livello politico (Consiglio e Giunta Regionale) e quello tecnico-scientifico (struttura di *exploration*) ed amministrativo (struttura burocratica di *exploitation*) in ambito socio-sanitario. Esso rappresenta un organo consultivo, valutativo ed arbitrale ed è composto - in seduta plenaria - dal Presidente della Giunta Regionale che ne presiederà le sedute, dal Capo di Gabinetto, da un Coordinatore, nominato con atto di Giunta regionale, dagli Assessori alla Salute e al Welfare, dal Direttore Generale dell'Agenzia Nazionale per i servizi sanitari regionali (Agenas), dal Direttore Generale (ovvero Commissario) dell'Agenzia Regionale per la Salute ed il Sociale, dal Direttore del Dipartimento promozione della salute, del benessere sociale e dello sport per tutti, da un rappresentante della Conferenza dei Rettori delle Università pugliesi, un rappresentante dei Presidenti provinciali dell'Ordine dei Medici Chirurghi, da un Consigliere della Magistratura contabile della Regione Puglia, da un rappresentante dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) e da altre figure da individuare tra esperti in specifiche tematiche, convocati secondo le indicazioni del Presidente e/o del Coordinatore. Il Comitato viene altresì riunito dal Presidente della Giunta regionale - in seduta specialistica - secondo una composizione variabile a seconda dei temi da trattare. La costituzione del Comitato Regionale per la Tutela della Salute non prevede l'aggravio di costi aggiuntivi poiché l'incarico di membro del Comitato è a titolo gratuito.

INTERVENTO 5:

Al fine di supportare il Presidente sia nelle scelte di carattere strategico che nella soluzione di problemi operativi di elevata complessità si intende proporre la costituzione di un **Collegio degli esperti del Presidente**. Questa struttura, la nomina dei cui membri è demandata direttamente al Presidente, sarà costituita da figure con competenze di eleva-

tissimo profilo ed insostituibile esperienza provenienti sia dall'ambito della macchina amministrativa regionale che da altre istituzioni esterne. Il gruppo così costituito disporrà di competenze ed esperienze sia di tipo tecnico che amministrativo di primo ordine, porterà in dote una strutturata rete di relazioni, ma soprattutto rappresenterà una vera e propria memoria storica delle scelte effettuate e delle soluzioni adottate nel tempo dai differenti governi regionali. La costituzione del Collegio degli esperti del Presidente non prevede l'aggravio di costi aggiuntivi poiché l'incarico di membro del Collegio è a titolo gratuito.

Ulteriore elemento di rilevanza strategica nel nuovo modello introdotto è la **Segreteria Generale del Presidente** istituita presso il Gabinetto della Presidenza. Tale struttura equiparata ad un Dipartimento, ha il compito di coordinare un insieme di Sezioni di Dipartimento e Servizi di rilevanza strategica la cui azione è direttamente collegata alle prerogative del Gabinetto e del Presidente della Giunta Regionale. Il Segretario Generale della Presidenza svolge ruoli di supporto tecnico all'attività di indirizzo politico e di controllo svolta dal Gabinetto e dalla Presidenza, gestisce i processi connessi con la Trasparenza e l'Anticorruzione, assiste il Presidente nell'esercizio delle sue attribuzioni in materia di rapporti con gli enti politico istituzionali e le formazioni economico-sociali presenti sul territorio regionale, collabora alle iniziative concernenti i rapporti tra gli organi di governo regionali e gli organi istituzionali delle altre Regioni, dello Stato e dell'Unione Europea coordinando le sedi di Roma e di Bruxelles, coordina le attività di comunicazione istituzionale della Giunta Regionale. Il Segretario Generale della Presidenza inoltre svolge il delicato compito di coordinare le sedi della Presidenza Regionale distribuite nelle differenti province garantendo coerenza territoriale all'azione politico amministrativa e permettendo al Presidente ed alla Giunta Regionale di operare in modo pienamente decentrato.

Inoltre, direttamente dipendente dalla Presidenza è prevista la costituzione della **Sezione di Dipartimento dedicata alla Sicurezza del Cittadino, Politiche per le Migrazioni ed Antimafia sociale**.

In questa nuova realtà organizzativa, un passaggio chiave al fine di garantire un corretto funzionamento delle singole strutture ambidestre (Dipartimento più Agenzia Regionale Strategica) consiste

nel circoscrivere nel più efficace modo possibile l'insieme delle tematiche funzionali che devono rappresentare il perimetro di azione. Dopo un'attenta valutazione delle Aree di Coordinamento attualmente in essere e della loro efficacia, delle priorità strategiche della Regione Puglia nonché dopo aver analizzato il quadro di riferimento nazionale e comunitario, si è ritenuto identificare i nuovi ambiti strategici in cui concentrare l'attività di ciascuna delle strutture ambidestre in:

- La salute ed il benessere sociale;
- Lo sviluppo economico, l'innovazione, l'istruzione, la formazione ed il lavoro;
- Lo sviluppo dell'industria agroalimentare, delle aree rurali e la salvaguardia del patrimonio naturale;
- L'industria turistica ed il patrimonio culturale;
- La mobilità, l'urbanistica, la tutela del paesaggio;
- La riforma della pubblica amministrazione.

A ciascuna di queste aree corrisponderà una coppia di strutture Dipartimento-Agenzia Regionale Strategica.

I Dipartimenti che si intende istituire e le loro funzioni principali sono di seguito definiti:

- *Dipartimento promozione della salute, del benessere sociale e dello sport per tutti*: dovrà assicurare l'attuazione di politiche per la promozione della salute, della prevenzione, della cura e della riabilitazione, l'organizzazione e la programmazione del Servizio Sanitario Regionale, nonché la gestione del sistema di welfare integrato. Il Dipartimento si occuperà inoltre, nello specifico, di politiche di genere e di pari opportunità per tutti, di programmare ed amministrare l'assistenza territoriale, ospedaliera e specialistica, di gestire aspetti inerenti l'accreditamento delle strutture sanitarie, l'attuazione delle politiche di sport per tutti e di cittadinanza attiva, il controllo e monitoraggio delle associazioni e delle aziende di servizi alle persone, di curare la gestione centralizzata degli aspetti informativi e finanziari del sistema. Altresì al Dipartimento sarà demandata l'attuazione di iniziative di innovazione proposte dalla corrispondente Agenzia Strategica volte al miglioramento del benessere sociale e del sistema sanitario.
- *Dipartimento sviluppo economico, innovazione, istruzione, formazione e lavoro*: dovrà governare

le politiche di competitività ed innovazione dei sistemi produttivi pugliesi; gestire le politiche per l'efficientamento energetico e lo sfruttamento delle fonti rinnovabili; presidiare le politiche regionali di sviluppo economico, di attuazione dei programmi, di sviluppo della conoscenza e di sostegno alla ricerca scientifica, all'innovazione tecnologica ed al sistema di istruzione ed universitario; attuare le politiche regionali di promozione e tutela del lavoro e della formazione professionale, le politiche giovanili e di cittadinanza sociale; facilitare e supportare l'internazionalizzazione dei sistemi produttivi e la cooperazione interregionale; provvedere alla programmazione ed alla gestione dei fondi comunitari. Tale Dipartimento, attraverso l'attuazione delle politiche per lo sviluppo del sistema di istruzione ed il sostegno all'alta formazione avrà il compito di guidare il sistema formativo pugliese al fine di preparare i cittadini di domani in relazione alle esigenze del mondo del lavoro, dello sviluppo economico e del sistema di innovazione regionale.

- *Dipartimento turismo, economia della cultura e valorizzazione del territorio*: dovrà curare la valorizzazione del patrimonio artistico, storico ed architettonico regionale; promuovere la cultura e lo spettacolo nel territorio, l'attrattività del territorio; gestire e attuare le opportune politiche di marketing territoriale. Il Dipartimento sarà focalizzato sulla gestione delle linee di sviluppo del settore turistico pugliese al fine di accrescerne l'attrattività e la competitività nel contesto internazionale nonché trasformare il vasto patrimonio culturale tangibile ed intangibile pugliese da mero centro di costo in una delle principali sorgenti di valore economico per la Regione.
- *Dipartimento agricoltura, sviluppo rurale e tutela dell'ambiente*: dovrà curare le politiche regionali inerenti l'agricoltura, la zootecnia, la pesca, le attività venatorie e l'acquacoltura; promuovere lo sviluppo delle infrastrutture per l'agricoltura; provvedere alla programmazione e gestione dei fondi comunitari per lo sviluppo agricolo e rurale; curare la tutela degli standard qualitativi e sanitari delle produzioni agroalimentari pugliesi nonché la gestione e la tutela delle risorse naturali ed idriche pugliesi. La costituzione di tale Dipartimento doterà la Regione Puglia di uno strumento di governo caratterizzato da una visione globale

dell'intero patrimonio rurale regionale e capace di gestire al meglio le politiche di tutela di quest'ultimo in base a quelle che sono le esigenze agricole, venatorie e di gestione del patrimonio naturale regionale. La nuova struttura disporrà di una Sezione dedicata a gestire, in ottica integrata, le risorse regionali al fine di facilitare l'attuazione delle politiche agricole dell'ente.

- *Dipartimento mobilità, qualità urbana, opere pubbliche e paesaggio*: dovrà governare l'assetto e l'infrastrutturazione territoriale, la tutela e la valorizzazione del paesaggio, le politiche di pianificazione urbana, la gestione del sistema dei trasporti e delle relative infrastrutture, la promozione della mobilità sostenibile, la programmazione e l'esecuzione dei lavori pubblici, la gestione e la prevenzione dei rischi derivanti da attività industriali, il governo di aspetti ambientali di estrema importanza come il ciclo dei rifiuti nel rispetto delle buone pratiche legislative in materia di ecologia. Per mezzo dell'istituzione del *Dipartimento mobilità, qualità urbana, opere pubbliche, ambiente e paesaggio* la Regione Puglia disporrà di una visione completa del sistema infrastrutturale pugliese e sarà agevolata, nel rispetto del ricco patrimonio paesaggistico e naturalistico pugliese, nell'attuazione delle politiche di sviluppo del piano urbanistico, del sistema viario e dei trasporti in genere.
- *Dipartimento risorse finanziarie e strumentali, personale e organizzazione*: dovrà curare le politiche di programmazione, allocazione e controllo delle risorse finanziarie e patrimoniali necessarie al pieno dispiegamento delle strategie, dei programmi, delle azioni, dei servizi e dei progetti finalizzati al raggiungimento degli obiettivi generali e settoriali del governo regionale; presidiare la riforma e modernizzazione del sistema pubblico nonché condurre le politiche di ammodernamento infrastrutturale dei servizi interni, assicurando unitarietà ed efficacia al piano di e-Government regionale; curare gli aspetti inerenti il controllo degli enti esterni, i contenziosi amministrativi, le concessioni demaniali; gestire il personale e le risorse interne alla macchina amministrativa pugliese. La costituzione di un unico Dipartimento dedicato alla gestione delle risorse e degli interessi economici e patrimoniali dell'ente in modo integrato, consente di dotare la Regione Puglia di una

unità organizzativa strategica nella definizione delle politiche di sviluppo e nella redazione di programmi concretamente realizzabili in relazione alle risorse ed alle opportunità possedute dalla Regione.

Le Agenzie Regionali Strategiche che si intende promuovere, compatibilmente con le norme vigenti, sono di seguito riportate:

- L'Agenzia Regionale per la Salute ed il Sociale;
- L'Agenzia Regionale per la Tecnologia e l'Innovazione;
- L'Agenzia Regionale per il Turismo;
- L'Agenzia Regionale per l'Agricoltura e le Risorse Idriche e Forestali;
- L'Agenzia Regionale per la Mobilità e l'Urbanistica;
- L'Agenzia Regionale per l'Innovazione e la Riforma della Pubblica Amministrazione.

Allo scopo di agevolare il raggiungimento dell'obiettivo di riforma del sistema delle agenzie oltre che per la raccolta imparziale dei dati sulla attività svolta, delle criticità riscontrate nell'attuale assetto e per la proposizione di schemi organizzativi scevri da condizionamenti ambientali, il governo regionale, potrà procedere al commissariamento delle singole agenzie regionali oggetto di trasformazione.

COPERTURA FINANZIARIA DI CUI ALLA LEGGE REGIONALE N.28 DEL 16/11/2001 E SUCCESSIVE MODIFICHE E INTEGRAZIONI:

“La presente deliberazione, non comporta implicazioni di natura finanziaria sia di entrata che di spesa e dalla stessa non deriva alcun onere a carico del bilancio regionale.”

Il Presidente sulla base delle risultanze istruttorie come innanzi illustrate, propone alla Giunta l'adozione del seguente atto finale.

Il presente provvedimento è di competenza della Giunta Regionale ai sensi dell'art. 4, comma 4, lett. k) della LR n. 7/1997.

LA GIUNTA

Udita la relazione del Presidente;

Vista la sottoscrizione posta in calce al presente provvedimento dal Capo di Gabinetto;

A voti unanimi espressi ai sensi di legge

DELIBERA

- di **condividere e approvare** la relazione introduttiva del Presidente;
- di **adottare** il modello organizzativo denominato “**Modello Ambidestro per Innovare la macchina Amministrativa regionale - MAIA**” così come esposto in premessa e rappresentato negli Allegati 1-2, che costituisce parte integrale e sostanziale del presente atto;
- di **prendere atto** del DPGR n. 377 del 29/6/2015 inerente le prime disposizioni di organizzazione del Gabinetto del Presidente e **di confermare** le nomine di cui ai DPGR n. 375 e 378 del 29/6/2015;
- di **approvare**, in attuazione del modello organizzativo denominato “**MAIA**”, l'atto di Alta Organizzazione che disciplina il sistema organizzativo della Presidenza e della Giunta Regionale di cui agli allegati 3-4;
- di **dare atto che** ai sensi dell'art. 42, comma 2, lettera H, dello Statuto della Regione Puglia l'adozione dell'Atto di Alta Organizzazione come sopra approvato è di competenza del Presidente della Giunta Regionale;
- di **confermare** gli incarichi in scadenza, degli attuali Direttori di Area, fino al conferimento degli incarichi dei Direttori di Dipartimenti;
- di **dare mandato** al Servizio Personale e organizzazione di avviare e concludere con urgenza la procedura di avviso pubblico volta a conferire gli incarichi di Direttore di Dipartimento e di Segretario Generale del Presidente, secondo le procedure previste dall'art. 21 dello schema di organizzazione della Regione Puglia, allegato n. 3;
- di **dare mandato** al Servizio Personale e organizzazione di avviare e concludere con urgenza la procedura di avviso pubblico volta a conferire l'incarico di dirigente della Sezione di Dipartimento dedicata alla Sicurezza del Cittadino, Politiche per

le Migrazioni ed Antimafia sociale, così come previsto dall'art. 22, comma 3 dell'allegato n. 3;

- di **demandare** a successivi DPGR l'eventuale commissariamento delle Agenzie Regionali esistenti finalizzato all'esame imparziale delle pregresse criticità, alla raccolta delle informazioni necessarie alle procedure di razionalizzazione oltre che alla predisposizione delle proposte di modifiche di statuto e di regolamento delle stesse;
- di **precisare** che l'organizzazione delle Sezioni e

dei Servizi regionali, che sarà proposto dai Direttori di Dipartimento o equiparati, sarà oggetto di preventiva informazione alle OO.SS. ai sensi della normativa vigente;

- di **dare mandato** al Servizio Personale di notificare il presente provvedimento alle OO.SS.;
- di **pubblicare** il presente provvedimento nel BURP.

Il Segretario Redigente
Dott. Raffaele Piemontese

Il Presidente della Giunta
Dott. Michele Emiliano

ALLEGATO N.1

IL “FLUSSO SISTEMICO” NELLA GOVERNANCE DELLA REGIONE PUGLIA

**MODELLO AMBIDESTRO PER INNOVARE LA
MACCHINA AMMINISTRATIVA REGIONALE
- MAIA -**

PARTE PRIMA.....	33470
Premesse Concettuali ed analisi della macchina Amministrativa Regionale allo stato attuale.....	33470
1. La <i>governance</i> del settore pubblico	33471
1.1 L'evoluzione della Burocrazia nelle democrazie occidentali.....	33471
1.2 Progettare l'organizzazione: i modelli ambidestri	33472
1.3 La teoria della decisione nel contesto organizzativo.....	33474
2. Il modello organizzativo della macchina amministrativa regionale.....	33475
2.1 L'attuale modello organizzativo della macchina amministrativa regionale.....	33475
2.2 Le Agenzie Regionali e le Società In-House Pugliesi.....	33478
2.3 I limiti organizzativi del modello attuale	33480
PARTE SECONDA	33482
La proposta di innovazione della macchina Amministrativa Regionale.....	33482
3.1 Il superamento dei limiti di carattere organizzativo [D1], la revisione della struttura burocratica e l'introduzione delle Agenzie Regionali Strategiche.....	33483
3.2 La crescita individuale dei membri dell'organizzazione [D2] dalla rotazione delle posizioni al potenziamento della formazione avanzata	33487
3.3 Le relazioni inter-organizzative [D3] quale strumento di crescita delle competenze su base endogena.....	33488
3.4 Strumenti di analisi e monitoraggio [D4]: un Decision Support System per guidare la macchina regionale	33489
3.5 Gli ambiti di interesse strategico per la Regione Puglia	33490
4. La riorganizzazione della macchina amministrativa regionale	33493
4.1 La logica di riorganizzazione perseguita.....	33493
4.2 L'assetto organizzativo proposto	33495
5. Le Agenzie Regionali Strategiche ed il Management Board	33500
5.1 Le struttura organizzativa delle Agenzie Regionali Strategiche	33500
5.2 La definizione delle Agenzie Regionali Strategiche ed il Management Board	33503
6. Un sistema di supporto alla decisione per la macchina amministrativa regionale.....	33507
6.1 L'analisi dei processi interni per la valutazione degli indicatori chiave di risultato (KPI).....	33508
6.2 L'analisi delle sorgenti dati esterne per la misurazione dello stato di salute della Regione, la valutazione del funzionamento della macchina amministrativa e la validazione delle policy...	33509
6.3 Comprendere il posizionamento degli stakeholder partendo da fonti pubbliche	33510
Atti Legislativi e Comunicazioni della Commissione Europea	33515
Sitografia.....	33518

PARTE PRIMA

Premesse Concettuali ed analisi della macchina Amministrativa Regionale allo stato attuale

1. La *governance* del settore pubblico

1.1 L'evoluzione della Burocrazia nelle democrazie occidentali

La *governance* del settore pubblico, a partire dalla nascita degli stati centralizzati, ha subito una serie di cambiamenti di paradigma piuttosto significativi. Mentre nel diciottesimo secolo i valori liberali erano centrali, nel diciannovesimo e ventesimo secolo le democrazie occidentali si sono evolute attraverso il concetto di **stato sociale**, adottando prevalentemente il **modello di burocrazia** proposto da *Weber*, in cui i concetti predominanti sono la *divisione delle funzioni*, la *centralità del potere decisionale* e la *struttura gerarchica*. Secondo *Weber*, la *credenza dell'equità della legge* è il presupposto su cui si basa il potere legale e la *burocrazia* è l'apparato attraverso cui tale potere viene esercitato.

A partire dagli studi successivi, la burocrazia è stata sottoposta ad una puntuale critica, che ha evidenziato una struttura reale ben lontana da quell'apparato potente, solerte, discreto, efficiente e razionalmente orientato allo scopo descritto da *Weber*.

Robert Merton ha identificato, per primo, le principali **conseguenze inattese** della burocrazia weberiana, riscontrabili essenzialmente nell'**incapacità addestrata ad adattarsi al nuovo**, nel **ritualismo burocratico** e nello **spirito di corpo**. Per *Gouldner* la burocrazia non è mai uno strumento *super partes* al servizio di un'autorità impersonale e tale da garantire il miglior funzionamento possibile di una struttura; al contrario, essa è sempre lo strumento di chi detiene il potere e, pertanto, ne riflette le preoccupazioni, gli interessi e gli intendimenti nel processo di attuazione. Concetto riproposto da *Selznick*, secondo cui la burocrazia non è uno strumento neutro e valido per qualunque uso, bensì è contraddistinto da una sua durezza, vischiosità, resistenza interna, prodotto finale dell'azione umana.

Per *Crozier* la burocrazia nasce, fin dall'inizio, come un organismo rigido, inefficiente, pignolo e privo di fascino ma che concede, a chi le sa sfruttare, nicchie insospettite di indipendenza privata. Il vero potere è scelta, iniziativa, strategia, possibilità di influenzare e condizionare il comportamento altrui al di fuori delle regole previste. *Crozier* dedica una particolare attenzione al problema della **difficoltà di mutamento delle organizzazioni burocratiche**: egli osserva che l'incapacità di trasformarsi va interpretata non come una conseguenza inattesa, ma come una **prerogativa accettata ed intrinseca al modo di essere della burocrazia**. Essa è costruita in modo tale da non avere al suo interno strumento alcuno per correggersi e le pressioni per il cambiamento sono destinate esclusivamente a provocare ulteriori rigidità. La **società** e la **burocrazia** che la governa tendono a **divaricare** sempre più l'una dall'altra e divenire realtà sempre più estranee. Tuttavia, anche per la burocrazia giunge il momento di cambiare ed essendo priva di sistemi che le permettono un mutamento continuo e fisiologico, essa cambia in modo **improvviso e drammatico**. Secondo *Crozier* la crisi avviene come un mutamento traumatico che genera partecipazione emotiva e libera le forze innovative racchiuse all'interno dell'apparato burocratico. A questo punto, il potere politico prende in mano la situazione e impone dall'alto una riforma capace di acquietare le cause di disagio e fornire un servizio più efficiente. Al termine della fase turbolenta di cambiamento, gli eventi rientrano nell'alveo della normalità e la burocrazia riformata riprende a funzionare. Questo fenomeno di cambiamento radicale può essere trasformato in un processo di innovazione incrementale grazie:

- alla **crescita culturale** ed alla sempre maggiore **sofisticazione intellettuale** dei soggetti attraverso cui si pongono le premesse per affidare compiti più complessi ed impegnativi alle persone, dando maggiori margini di libertà e creatività sui luoghi di lavoro;
- alla crescente disponibilità di **tecnologie dell'informazione e della comunicazione**, attraverso cui è possibile velocizzare e rendere efficienti e trasparenti i processi della pubblica amministrazione.

Il ventesimo secolo, con la definitiva crisi della burocrazia weberiana, ha visto affermarsi nuovi bisogni connessi alla **partecipazione**, alla **trasparenza**, alla **collaborazione**, abilitati dalla diffusione di massa delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e dall'emergere dell'*empowerment*. Molte opere

contemporanee suggeriscono di passare, attraverso una fase transitoria di riforme, dal modello weberiano di burocrazia ad un più attuale concetto di *post-burocrazia*. Grey e Garsten riconducono a tale concetto la riduzione dei livelli formali di una gerarchia, l'enfaticizzazione della flessibilità, la creazione di una frontiera più permeabile tra il dentro ed il fuori delle organizzazioni. Analogamente, Johnston propone di riferirsi alla post-burocrazia come una **organizzazione piatta**, meno gerarchica, **più connessa e flessibile**, nella quale i singoli sono necessariamente investiti da livelli elevati di autonomia responsabile in modo da far fronte ad un ambiente di lavoro più variabile. 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 gestione o di supporto alla decisioni, che tengano conto delle differenti variabili che caratterizzano l'incerto e turbolento contesto socio-economico contemporaneo.

1.2 Progettare l'organizzazione: i modelli ambidestri

L'ambito di azione della *governance* pubblica, in questo momento, è schiacciato fra due bisogni organizzativamente contrapposti. **Da un lato**, l'evoluzione della società richiede oggi amministrazioni pubbliche in grado di **affrontare le molteplici sfide emergenti della società**, fra cui il cambiamento demografico e l'invecchiamento della popolazione, la crisi del lavoro e le nuove forme di occupazione, la competizione economica globale e la sfida per i territori, i nuovi approcci alla mobilità sostenibile, la sicurezza e la tutela dell'ambiente e del territorio. Le recenti innovazioni tecnologiche quali la disponibilità di *open data*, la diffusione dei *social media*, così come la disponibilità di connettività a basso costo, hanno portato apertura e trasparenza a tutti i livelli dell'informazione pubblica. Oggi i cittadini sono più consapevoli dei loro diritti, hanno un migliore accesso alle informazioni e di conseguenza si aspettano soluzioni maggiormente personalizzate, servizi sempre più efficienti ed efficaci, una crescente riduzione degli oneri ed una sempre maggiore trasparenza e possibilità di partecipazione. Questo richiederebbe una macchina amministrativa **creativa, flessibile e capace di innovare** costantemente se stessa. **Dall'altro lato**, le pressioni economiche e le riduzioni di bilancio costringono i governi ad adottare modelli strutturati orientati all'efficienza, in grado di garantire sempre maggiore competitività e realizzare significative riduzioni dei costi.

La domanda a cui rispondere è quindi: **come possono le pubbliche amministrazioni essere efficienti ed innovative al contempo?** Per rispondere in modo operativo ai bisogni di cambiamento della *governance* pubblica, si intende in prima istanza introdurre, quale strumento di lettura del contesto, una prospettiva di tipo contingentista, che identifica le scelte organizzative quale naturale risposta alla complessità ed alla variabilità dell'ambiente. Tale prospettiva colloca le forme organizzative su un *continuum* tra un modello coerente con le teorie classiche dell'organizzazione, noto come **sistema meccanico**, e un modello maggiormente flessibile, denominato **sistema organico**, tipico dei contesti ad elevato grado di incertezza. In secondo luogo è necessario introdurre, nell'ampio spettro delle possibili strategie organizzative, i concetti di **exploration** ed **exploitation**. Nel contesto del presente documento ci riferiremo al termine *exploration*, includendo tutte le possibili strategie che mirano a generare vantaggio competitivo sostenibile basatosull'acquisizione di nuove conoscenze organizzative, attraverso la sperimentazione e la costante ricerca di possibili traiettorie di innovazione. Ci riferiremo al concetto di *exploitation* intendendo tutte le strategie che mirano a sfruttare in modo efficiente le conoscenze esistenti all'interno dell'organizzazione, attraverso l'utilizzo di processi strutturati o procedure operative standard. Una struttura meccanica, tipicamente attiva in ambienti in cui le conoscenze tecniche non sono eccessivamente complesse ed i mutamenti dell'ambiente competitivo sono scarsamente significativi, è caratterizzata dalla combinazione di formalizzazione e standardizzazione. Una struttura meccanica garantisce la massima efficienza nello sfruttamento del vantaggio competitivo accumulato nella base di conoscenza organizzativa (**exploitation**), ma necessita di minimizzare la varietà dei comportamenti, con una conseguente riduzione della creatività e della capacità di innovazione.

A differenza delle strutture meccaniche, la struttura organica è caratterizzata da bassi livelli di formalizzazione e di standardizzazione, concede maggiore libertà di decisione, incoraggia la creatività e la sperimentazione e favorisce la ricerca di nuove traiettorie di innovazione, arricchendo la base di conoscenza organizzativa e favorendo lo sviluppo di nuovo vantaggio competitivo (*exploration*).

VARIABILI	SISTEMA MECCANICO	SISTEMA ORGANICO
Ambiente	- Stabile	- Instabile (mercato e/o tecnologia)
Obiettivo Aziendale	- Efficienza - Prodotto Standard	- Innovazione - Risposta al mercato
Organizzazione del Lavoro	- Mansioni ben definite - Specializzazione - Standardizzazione di processi ed output - Supervisione diretta	- Scarsa formalizzazione; Teamwork - Polivalenza - Accento sulle competenze - Mutuo adattamento
Tipo di Autorità	- Gerarchia definita formalmente - Importanza dell'anzianità	- Autorevolezza - Importanza di capacità e competenze
Comunicazione	- Secondo le vie gerarchiche	- Relazioni orizzontali, libere ed informali
Impegno dei Dipendenti	- Responsabilità delle proprie mansioni - Fedeltà ed obbedienza	- Impegno a raggiungere l'obiettivo - Capacità di gestire l'incertezza

Tabella 1: Comparazione tra Sistema Meccanico ed Organico

La burocrazia weberiana è, in questa prospettiva, una struttura organizzativa di tipo prevalentemente meccanico e come tale si concentra prevalentemente sull'efficienza, sulla razionalità e sulla stabilità dei propri processi organizzativi. Tutte le organizzazioni sfruttano continuamente il vantaggio competitivo accumulato nella loro base di conoscenze e, allo stesso tempo, esplorano nuove idee e soluzioni quale base per il vantaggio competitivo futuro; queste due attività sono però solitamente sbilanciate in un senso o nell'altro. Si definiscono ambidestre quelle organizzazioni in grado di compiere entrambe tali attività simultaneamente. L'ipotesi alla base di questo documento è che l'essere ambidestri rappresenta un potenziale strumento di innovazione nella pubblica amministrazione. L'essere ambidestri produce implicazioni secondo tre dimensioni strettamente interrelate:

- **Dimensione Organizzativa** – relativa alla separazione fra strutture di *exploration* ed *exploitation*;
- **Dimensione Individuale** – relativa all'*empowerment* come strumento di crescita personale e quindi organizzativa;
- **Dimensione Inter-organizzativa** – relativa all'adozione di modelli di rete quale strumento per acquisire nuova conoscenza.

Secondo la **Dimensione Organizzativa [D1]** è centrale il tema della differenziazione o integrazione fra strutture dedicate allo sfruttamento della conoscenza esistente, rispetto alle strutture pensate per la creazione di nuova conoscenza. Quasi tutti i ricercatori sono a favore della differenziazione organizzativa e ritengono che, poiché le unità di *exploration* sono tipicamente più piccole, più decentrate e più flessibili delle corrispondenti unità dedicate all'*exploitation*, sia necessario mantenerle separate. D'altra parte i due processi richiedono una forte integrazione poiché, osservando l'organizzazione da una prospettiva esterna, *exploration* ed *exploitation* rappresentano un *continuum* di attività complementari. Secondo questa prospettiva è possibile far nascere diversi processi, strutture e culture parallele poi riunite attraverso una coesione organizzativa diretta fra i manager senior e i junior, nonché attraverso la costruzione di un contesto che combina la disciplina con il sostegno e la fiducia verso l'iniziativa.

Secondo la **Dimensione Individuale [D2]**, soprattutto con riferimento al management, è necessario sviluppare capacità di tipo ambidestro intese come la capacità di ciascun componente dell'organizzazione di fare scelte fra attività di *exploration* ed *exploitation* o di individuare condizioni organizzative che integrano, differenziano o mescolano le due prospettive con una sufficiente autonomia per fissare obiettivi e prendere decisioni. Gli impiegati pubblici, disponendo di maggiore autonomia decisionale, accrescerebbero le loro opportunità di apprendimento individuale e, di conseguenza, rafforzerebbero positivamente la logica ambidestra dell'organizzazione (un individuo con maggiore autonomia sarebbe più ricettivo nell'implementare nella struttura di *exploitation* innovazioni sviluppate nella struttura di *exploration*). Inoltre, è necessario che il management abbia la capacità di connettersi con strutture differenti dalla

propria, partecipando a decisioni cross-funzionali, influenzando l'ambiente interno e costruendo cultura organizzativa. È quindi strategico concentrarsi sui collegamenti tra la dimensione ambidestra individuale e quella organizzativa favorendo il riconoscimento, la socializzazione, il team building e, quando possibile, anche la rotazione delle posizioni manageriali.

La **Dimensione Inter-organizzativa [D3]** enfatizza la capacità di integrare le conoscenze interne con quelle esterne. La nuova conoscenza necessaria a costruire un vantaggio competitivo sostenibile può essere infatti acquisita sfruttando partnership e alleanze strategiche con altre organizzazioni. Questa capacità dipende in parte dall'attitudine manageriale di costruire reti di relazioni con organizzazioni in grado di produrre valore ed in parte dalla capacità dell'intera organizzazione di riconoscere, assimilare e applicare nuove conoscenze, sulla base delle conoscenze già acquisite.

1.3 La teoria della decisione nel contesto organizzativo

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. Questo rende la **Dimensione Decisionale [D4]** un elemento estremamente rilevante e dibattuto nel contesto della letteratura organizzativa. Da un punto di vista della letteratura organizzativa, la decisione è formalmente definita come il processo di identificazione e risoluzione di problemi e viene caratterizzata come decisione programmata e non programmata piuttosto che in decisione strutturata, semi-strutturata o destrutturata a seconda che sia riconducibile o meno a procedure ripetibili e ben definite. Secondo la logica della decisione programmata, non è necessario prendere decisioni nuove per ogni singolo atto compiuto, ma è possibile avvalersi di procedure ben definite per la risoluzione del problema, ricorrendo a decisioni prestabilite, ripetitive, basate sull'esperienza e su eventi precedentemente valutati. Tali decisioni programmate hanno l'importante funzione di assorbire l'incertezza e sono, di massima, proprie delle strutture organizzative operanti in ambienti semplici e stabili quali, ad esempio, le burocrazie amministrative. Tuttavia, in molti casi, per fronteggiare situazioni completamente sconosciute, emerge l'esigenza di prendere delle decisioni non-programmate, nuove e poco definite, caratterizzate da grandi margini di incertezza, tipiche dei contesti complessi ed in rapido cambiamento. A livello individuale, il modello razionale, definito attraverso una serie di passi che vanno dal monitoraggio dell'ambiente, all'identificazione ed alla diagnosi del problema fino alla definizione delle possibili soluzioni ed alla loro selezione ed implementazione, rappresenta il modello più noto e probabilmente il più chiaro ed efficace. Quando le decisioni sono poco definite e sovrapposte l'una all'altra, il singolo manager dovrebbe ancora provare a utilizzare la metodologia dell'approccio razionale, ma dovrebbe anche considerare scorciatoie basate sulla propria intuizione e sulla propria esperienza. Gli scostamenti dall'approccio razionale sono spiegati dalla prospettiva della razionalità limitata, secondo cui, per prendere decisioni sono usati l'esperienza e il giudizio, piuttosto che la logica sequenziale o il ragionamento esplicito. In situazioni di grande complessità o ambiguità, l'esperienza maturata in passato e il giudizio devono incorporare elementi intangibili sia nella fase di identificazione del problema, sia in quella della soluzione.

Il rapporto fra organizzazione e decisione non è, come potrebbe semplicemente apparire, un legame di tipo funzionale ma, se si considerano i limiti della razionalità umana intesi come i limiti oggettivi della conoscenza, l'incapacità di considerare troppe variabili, l'incertezza interna a ogni gerarchia delle preferenze e le disposizioni mentali e le convinzioni culturali e sociali, diviene un legame di tipo ontologico. Il fatto che la razionalità umana sia limitata costituisce infatti la premessa per spiegare perché gli uomini costruiscono le organizzazioni che, secondo Herbert Simon, altro non sono che modelli di comportamento essenziali per il raggiungimento della razionalità in senso lato. In altre parole, secondo la prospettiva di Simon, l'organizzazione è un correttivo dei limiti cognitivi e quindi decisionali dell'essere umano. La decisione a livello organizzativo non è quindi l'ipotetica massimizzazione del valore assoluto secondo una logica di razionalità perfetta, bensì un processo spesso conflittuale fra attori che, agendo da prospettive differenti, tutte caratterizzate da una razionalità limitata, convergono sull'alternativa ritenuta maggiormente accettabile. Dunque, nella dimensione organizzativa, la decisione viene presa secondo un concreto criterio di sufficienza e soddisfazione minimale e non secondo una più razionale logica di

massimizzazione dell'efficienza e ottimizzazione dei risultati. **La decisione organizzativa può essere alternativamente modulabile come decisione programmata e quindi basata su norme e routine stabilite, oppure configurarsi come una decisione non programmata, assunta da un gruppo di manager in forma di discussione convergente verso una soluzione ritenuta accettabile.** In quest'ultimo caso, assume un ruolo strategico la riduzione dell'incertezza, attuabile attraverso 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. Courtney per primo afferma che i *Decision Support System* (DSS) sono tra i più efficaci strumenti di gestione dei processi decisionali non strutturati o semi-strutturati. L'adozione di soluzioni di DSS consentono, inoltre, 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.

2. Il modello organizzativo della macchina amministrativa regionale

2.1 L'attuale modello organizzativo della macchina amministrativa regionale

L'attuale modello organizzativo della macchina amministrativa regionale è un modello burocratico con una struttura caratterizzata da una suddivisione multilivello delle responsabilità e delle decisioni ed un orientamento verso la specializzazione delle competenze di tipo funzionale.

La struttura organizzativa regionale attualmente operativa ha origine dal modello istituzionale-organizzativo denominato **GAIA: la Regione Intelligente**. Tale modello, istituito con DGR n. 1351 del 28 luglio 2009, è fondato su un ridotto numero di strutture complesse che dovrebbero essere in grado di favorire l'integrazione strategica e gestionale delle grandi politiche regionali. Tuttavia, con DPGR n. 675 del 17 giugno 2011 "*Modifica Assetto Organizzativo della Presidenza e della Giunta Regionale*", il modello GAIA è stato trasformato nell'attuale assetto organizzativo in dotazione alla Regione Puglia. Quest'ultimo si discosta dal modello di origine per ottemperare:

- alla DGR n. 1994/2010, che separa l'Area di Coordinamento "*Politiche per l'ambiente, le reti e la qualità urbana*" nelle due Aree di Coordinamento "*Politiche per la mobilità e la qualità urbana*" e "*Politiche per la Riqualificazione, la tutela e la sicurezza dell'ambiente e le opere pubbliche*" al fine di soddisfare il bisogno di promuovere una maggiore integrazione fra territorio e mobilità da una parte, e fra qualità ambientale, sicurezza del territorio ed igiene urbana dall'altra;
- alla DGR n. 1112/2011, che rinomina l'Area di Coordinamento "*Programmazione e Finanza*" in "*Finanza e Controllo*" e cessa l'attività dell'Area "*Presidenza e relazioni istituzionale*" riportando il numero di Aree di Coordinamento in dotazione alla Regione, divenute nove a seguito del DGR n.1994/2010 precedentemente menzionato, ad un totale di otto come previsto dal modello GAIA.

Gli attori organizzativi previsti dallo Statuto della Regione Puglia, LR n. 7 del 12/05/2004, e dal DPGR n.161 del 22/02/2008 e successive modifiche, sono riportati di seguito, con una brevissima descrizione dei ruoli e delle responsabilità.

Il Consiglio Regionale è l'organo legislativo della Regione, previsto dall'art. 121 della Costituzione Italiana. Ad esso spettano funzioni di indirizzo, regolamentari e di controllo sulla Giunta Regionale. I Consiglieri, poiché eletti dalla cittadinanza tramite pubblica votazione, rappresentano l'intera comunità regionale, ovvero gli *stakeholder* della Regione Puglia, e rispondono del loro operato in modo diretto agli elettori. Il Consiglio Regionale dispone di propri regolamenti, un proprio bilancio e proprio personale, distinti da quelli della Giunta regionale.

La **Giunta Regionale** è l'organo di governo della Regione, anch'esso previsto, insieme con il Presidente, dall'art. 121 della Costituzione. È un organo collegiale composto dal Presidente della Giunta Regionale e dagli assessori, quest'ultimi nominati dal Presidente della Regione principalmente tra i componenti eletti al Consiglio Regionale. Le attività della Giunta sono di carattere legislativo, esecutivo ed amministrativo.

Il Segretariato Generale di Giunta cura i provvedimenti relativi alla convocazione della Giunta Regionale, segue i lavori collegiali redigendo i verbali, gestisce l'archiviazione degli atti ufficiali e inoltra quelli approvati

al Consiglio Regionale, si occupa degli adempimenti di competenza in materia di trasparenza amministrativa.

Il **Presidente della Giunta** rappresenta la Regione, dirige la politica della Giunta, promulga le leggi ed emana i regolamenti regionali e dirige le funzioni amministrative delegate dallo Stato alla Regione, conformandosi alle istruzioni del Governo della Repubblica.

Il **Gabinetto del Presidente** della Giunta Regionale opera, con funzioni ausiliarie, per l'esercizio delle attività istituzionali del Presidente e con compiti di raccordo e coordinamento dell'attività complessiva della Regione per la realizzazione degli obiettivi programmatici.

La **Conferenza di Direzione** sviluppa la cooperazione e favorisce l'unitarietà dell'azione amministrativa. Essa è costituita dai Dirigenti delle Aree di Coordinamento e si riunisce per discutere e deliberare su ambiti che trasversalmente coinvolgono i temi di competenza di quest'ultimi. La Conferenza di Direzione è una Struttura di Integrazione che cura l'efficacia delle politiche di sviluppo regionali ed in particolare dei Programmi Operativi.

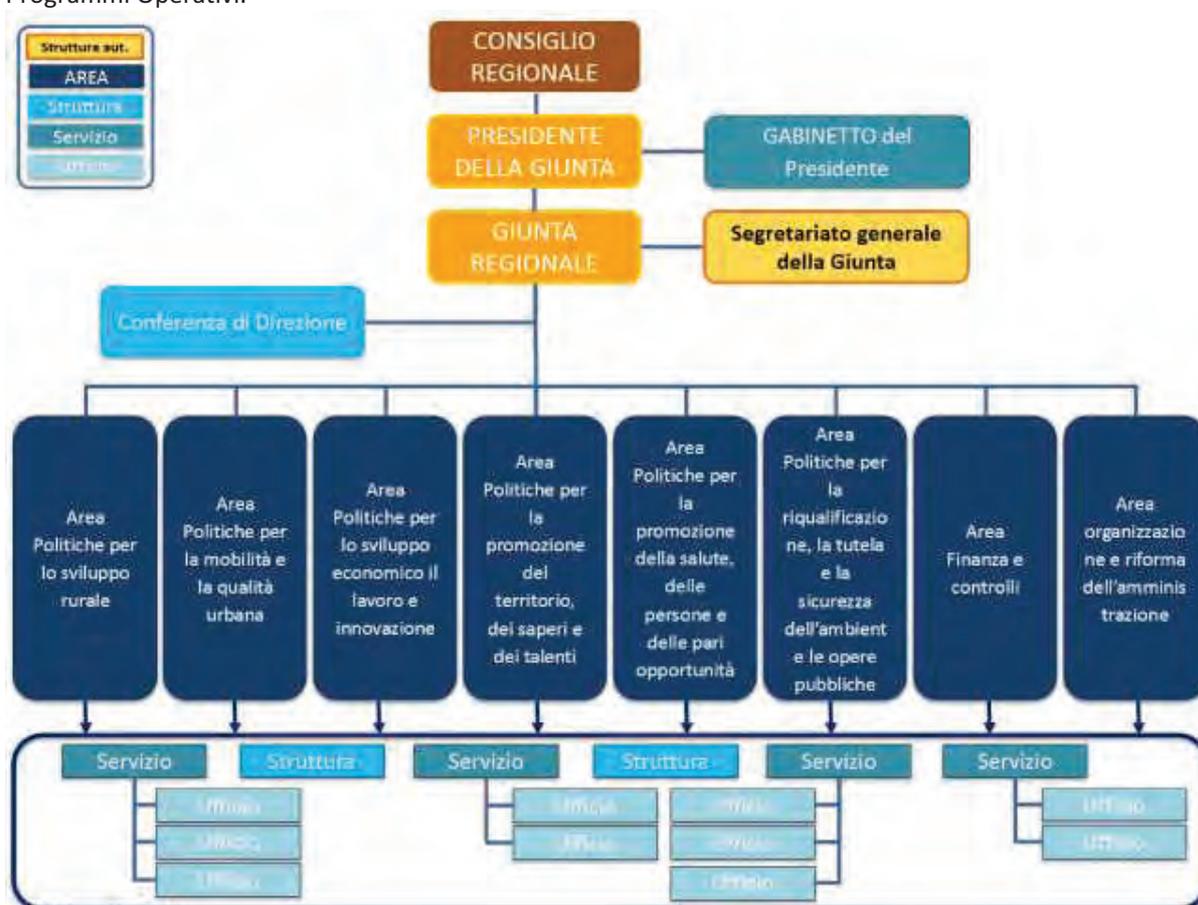


Figura 1: Modello Organizzativo dell'Amministrazione Regionale allo stato attuale

Le **Aree di Coordinamento** in numero pari ad **otto**, di cui **sei di linea** e **due di staff**, seguono il seguente schema:

1. l'Area **Politiche per lo sviluppo rurale** è attiva sui temi dell'agricoltura, zootecnia, pesca e acquacoltura, sulla tutela del patrimonio boschivo, sulle infrastrutture per l'agricoltura, sulle attività venatorie, nonché sull'alimentazione, la promozione dei prodotti agroalimentari della Puglia e gli standard qualitativi e sanitari delle produzioni agroalimentari;

2. l'Area **Politiche per la mobilità e la qualità urbana** presidia l'assetto e l'infrastrutturazione territoriale, le politiche di pianificazione urbana, la gestione delle infrastrutture e il sistema dei trasporti, la promozione della mobilità sostenibile nonché le politiche abitative regionali;
3. l'Area **Politiche per lo sviluppo economico, lavoro e innovazione** governa le politiche di competitività economica e produttiva del sistema Puglia, presidia le politiche regionali di sviluppo non comprese nell'Area Politiche per lo Sviluppo Rurale, le politiche regionali del lavoro e della formazione professionale, le politiche giovanili e la cittadinanza sociale, le politiche regionali di ricerca scientifica e innovazione tecnologica, le politiche inerenti le energie rinnovabili e l'efficienza energetica, l'internazionalizzazione dei sistemi produttivi nonché l'interazione con i Pugliesi nel Mondo;
4. l'Area **Politiche per la promozione del territorio, dei saperi e dei talenti** presidia la cooperazione territoriale, la valorizzazione turistica, promuove la cultura e lo spettacolo nel territorio, l'attrattività del territorio, valorizza il patrimonio artistico, storico ed architettonico regionale, favorisce il dialogo e i partenariati con i paesi del mediterraneo, dirige le politiche di sviluppo del sistema di istruzione e il diritto allo studio;
5. l'Area **Politiche per la promozione della salute, delle persone e delle pari opportunità** sostiene lo sport per tutti, cura la programmazione sociale, l'integrazione socio sanitaria, l'assistenza ospedaliera e specialistica, l'accreditamento delle strutture e lo sviluppo dei sistemi informativi sanitari, assicura le politiche di benessere e le pari opportunità;
6. l'Area **Politiche per la riqualificazione, la tutela e la sicurezza dell'ambiente e per l'attuazione delle opere pubbliche** presiede la tutela e la valorizzazione dell'ambiente e del paesaggio, la programmazione delle risorse idriche, la difesa del suolo, il ciclo dei rifiuti e la bonifica dei siti, la programmazione e l'esecuzione dei lavori pubblici;
7. l'Area **Organizzazione e riforma dell'amministrazione** presidia la riforma e modernizzazione del sistema pubblico nonché gestisce la struttura organizzativa, il personale e la comunicazione istituzionale, offre supporto all'attività legislativa dell'ente, cura gli affari generali e il contenzioso amministrativo;
8. l'Area **Finanza e controllo** presidia le politiche di programmazione, allocazione e controllo delle risorse finanziarie, economiche e patrimoniali necessarie al pieno dispiegamento delle strategie, dei programmi, delle azioni, dei servizi e dei progetti finalizzati al raggiungimento degli obiettivi generali e settoriali del governo regionale.

Ciascuna delle Aree si articola in servizi, uffici, strutture di integrazione, strutture di staff e strutture di progetto.

Le **strutture** che possono essere:

- strutture di **staff** pensate con l'obiettivo di garantire unitarietà, omogeneità ed efficienza nella programmazione, gestione e sviluppo delle risorse tecniche, finanziarie e umane delle diverse Aree di Coordinamento;
- strutture di **progetto** che presidiano l'attuazione di macro obiettivi trasversali alle Aree o di grandi progetti;
- strutture di **integrazione** che assicurano ai diversi livelli dell'attività dell'ente e l'unità dell'azione amministrativa nei processi di sviluppo ed innovazione organizzativo dell'amministrazione.

I **Servizi** curano l'attuazione dei programmi strategici ed il management delle singole politiche dell'Ente, assicurando efficacia attuativa, qualità, efficienza ed economicità in fase realizzativa. I servizi costituiscono le strutture di direzione preposte alla programmazione operativa, all'attuazione ed al controllo delle singole linee di attività attraverso la definizione del proprio piano degli obiettivi e concorrono con essa ad assicurare l'integrazione e l'unitarietà dell'azione amministrativa.

Gli **Uffici** rappresentano la base del sistema di direzione della Regione e sono incardinati funzionalmente e organicamente all'interno dei Servizi. I servizi rendono operative le attività rientranti nella propria sfera di

competenza, sono responsabili di procedimenti amministrativi di particolare complessità ed assicurano l'unitarietà della gestione in base alle direttive fornite dai Dirigenti di Servizio.

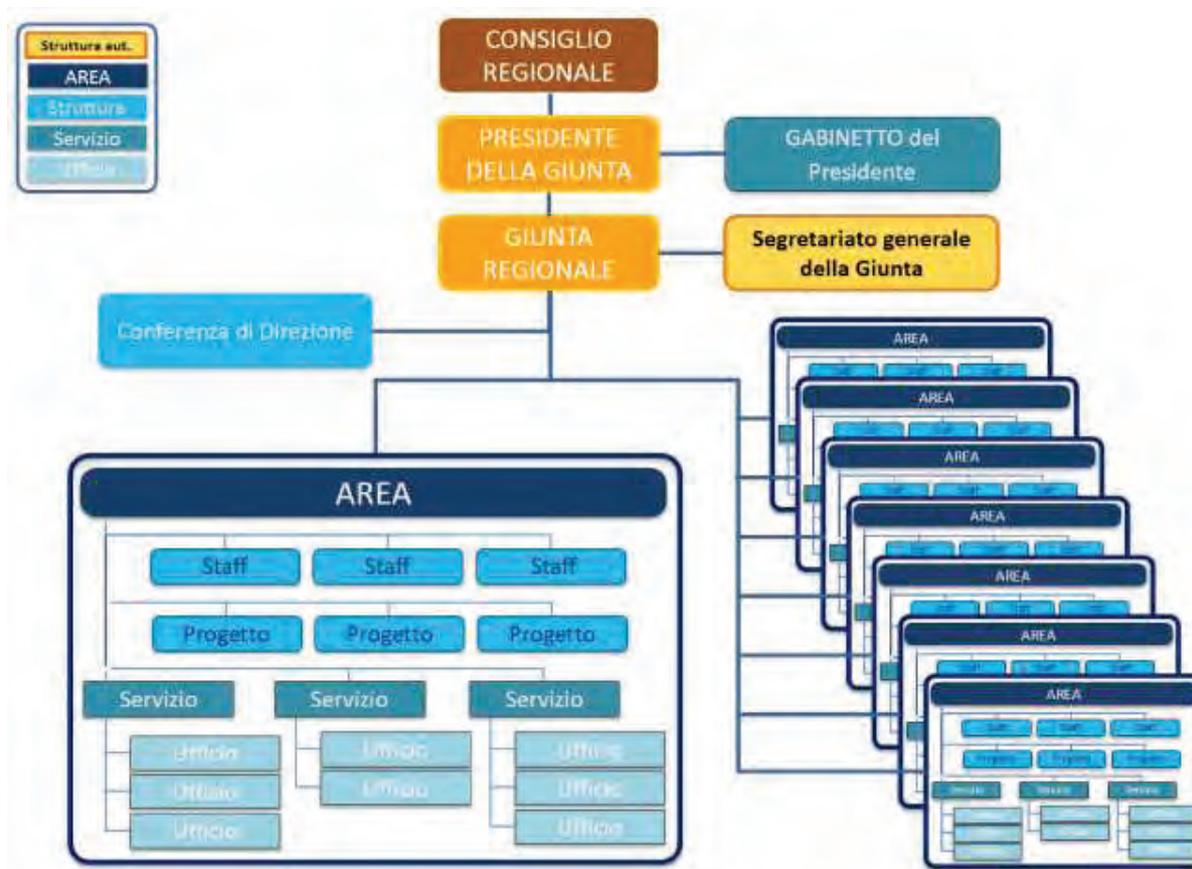


Figura 2: Modello Organizzativo dell'Amministrazione Regionale allo stato attuale – L'Organizzazione delle Aree di Coordinamento

2.2 Le Agenzie Regionali e le Società In-House Pugliesi

Esterne alla configurazione organizzativa sono le **Agenzie Regionali**, le quali non hanno un ruolo diretto di amministrazione, ma supportano le attività della macchina burocratica in molteplici ambiti applicativi, svolgendo attività prevalentemente di tipo operativo. Soltanto alcune Agenzie svolgono attività di tipo esplorativo, operando nel miglioramento di processi e procedure, promuovendo percorsi di rinnovamento ed efficientamento, nonché definendo, attuando e valutando politiche di sviluppo strategico.

- **A.Re.S (Agenzia Regionale Sanitaria):** l'Agenzia Regionale Sanitaria Pugliese si propone di organizzare e migliorare, attraverso il monitoraggio e la verifica continua degli esiti, la prontezza di risposta del Sistema Sanitario Regionale alle esigenze ed aspettative delle domanda di salute Pugliese. Da un'analisi della sua struttura organizzativa e delle sue principali attività si deduce che l'A.Re.S è un'organizzazione con compiti prevalentemente esplorativi.
- **ARTI (Agenzia Regionale per la Tecnologia e Innovazione):** la missione dell'ARTI è quella di promuovere e sviluppare il sistema di innovazione regionale attraverso lo stimolo di comportamenti volti a creare ed utilizzare nuova conoscenza e nuove tecnologie all'interno di imprese, centri di ricerca e società civile. Analizzando la struttura organizzativa, la *vision* e le principali attività svolte è possibile identificare l'ARTI come un'organizzazione con uno spiccato orientamento alle attività di tipo esplorativo.

- **AREM (Agenzia Regionale per la Mobilità):** l'AREM ha l'obiettivo di supportare l'Osservatorio Regionale della Mobilità e gli enti regionali e locali nella pianificazione degli investimenti e nel monitoraggio e controllo del sistema di trasporto pubblico locale, dei servizi connessi e nella redazione di contratti di servizio ed accordi di programma. La struttura organizzativa ed i compiti svolti dall'AREM identificano un significativo equilibrio fra attività di *exploration* ed attività di *exploitation*.
- **ARCA (Agenzia Regionale per la Casa e l'Abitare):** le cinque agenzie ARCA hanno, ciascuna nel proprio ambito territoriale di competenza, funzioni tecnico-amministrative inerenti l'edilizia residenziale pubblica e sociale. Le Agenzie svolgono prettamente attività ordinarie inerenti la gestione del patrimonio immobiliare di edilizia residenziale pubblica e l'attuazione delle politiche abitative regionali. Le cinque Agenzie ARCA sono quindi dedite esclusivamente ad attività di *exploitation*.
- **ADISU (Agenzia Regionale per il Diritto allo Studio Universitario):** l'ADISU ha come principale obiettivo la coniugazione delle esigenze di tutela del diritto agli studi universitari e dell'alta formazione per gli studenti capaci e meritevoli privi di sufficienti risorse finanziarie, con quelle di economicità, efficienza ed efficacia nella gestione dei servizi e dei benefici erogati. La struttura organizzativa dell'agenzia e le mansioni svolte sono prevalentemente orientate all'*exploitation*.
- **ARET (Agenzia Regionale del Turismo):** l'ARET, nota anche con il nome di Puglia Promozione, ha l'obiettivo di gestire e promuovere le risorse turistiche pugliesi e trasformare tale regione in una destinazione turistica di eccellenza mondiale. L'assetto organizzativo adottato dall'ARET è tipico dell'azienda a rete evoluta, poiché ripartisce i processi primari e di supporto tra "Nodi Operativi" e "Nodi Integratori". Le attività dell'Agenzia sono maggiormente orientate verso attività di tipo esplorativo.
- **ARPA (Agenzia Regionale per la Prevenzione e protezione dell'Ambiente):** l'ARPA opera con finalità orientate alla tutela dell'ambiente in qualità di principale mezzo per la salvaguardia della salute della collettività. Nonostante la presenza di un elevato numero di impiegati con profili professionali di elevata qualità, le principali attività svolte dall'Agenzia sono classificabili come attività di *exploitation* finalizzate alla tutela delle risorse naturali e della salute pubblica.
- **ARIF (Agenzia Regionale per le Attività Irrigue e Forestali):** l'ARIF svolge attività e servizi a connotazione non economica ed opera con finalità volte al sostegno dell'agricoltura e alla tutela del patrimonio boschivo. L'Agenzia ha un significativo numero di dipendenti con mansioni di *exploitation* volte ad offrire servizi per la tutela e gestione delle risorse irrigue, forestali o nella prevenzione degli incendi boschivi.
- **L'Autorità di Bacino** supporta le attività della Regione Puglia in materia difesa del suolo, risanamento delle acque e la gestione del patrimonio idrico, al fine di favorire la tutela degli aspetti ambientali ad essi connessi e un razionale sviluppo sociale ed economico. A tale scopo, l'autorità svolge ogni opportuna azione di carattere conoscitivo, di programmazione e pianificazione nonché di esecuzione degli interventi nel rispetto di aspetti quali la sostenibilità ecologica, economica, sociale.

Risulta necessario, ai fini del presente documento, inserire la descrizione di tre società/associazioni partecipate dalla Regione Puglia, nel novero delle strutture che svolgono ruoli ausiliari ma strategici nella gestione delle attività della macchina amministrativa regionale:

- **Innova Puglia S.p.A.:** InnovaPuglia è una società In-House della Regione Puglia, costituita per favorire lo sviluppo di un sistema digitale regionale che consenta la realizzazione di servizi innovativi, di accrescere l'efficienza e l'efficacia della macchina amministrativa nonché di migliorare la qualità della vita degli attori socio-economici locali e non. La società è organizzata in tre divisioni con mansioni ben suddivise fra *exploitation* ed *exploration*.
- **Puglia Sviluppo S.p.A.:** Puglia Sviluppo è una società In-House della Regione Puglia che svolge, in qualità di organismo intermedio, attività di promozione sul territorio regionale per favorire la nascita di nuove imprese e lo sviluppo di quelle esistenti nonché la crescita della domanda di

innovazione e dei sistemi locali di impresa. Il Focus dell'Agenzia è prevalentemente orientato all'*exploration*.

- **IPRES (Istituto Pugliese di Ricerca Economica e Sociale)** è un'associazione senza scopo di lucro, costituita da enti pubblici quali la Regione Puglia, la Province, i Comuni capoluoghi di Provincia e le Università Pugliesi nonché le Camere di Commercio di Bari, Brindisi e Taranto e l'ISPE (A.S.P.). L'IPRES svolge funzioni di studio e ricerca prevalentemente volte a supportare la Regione Puglia nel valutare le politiche regionali di sviluppo piuttosto che a definire percorsi di miglioramento di quest'ultimo in relazione alle condizioni socio-economiche regionali.

2.3 I limiti organizzativi del modello attuale

La struttura organizzativa della macchina amministrativa regionale, come definita nei paragrafi precedenti, può essere analizzata in modo critico alla luce delle quattro dimensioni identificate nel paragrafo 1.2 [D1], [D2], [D3] e nel paragrafo 1.3 [D4]:

- **[D1] – Dimensione Organizzativa**
I principali limiti di carattere organizzativo che si riscontrano nella macchina burocratica allo stato dell'arte, sono riconducibili alla sua estrema rigidità: ciò è dovuto sia all'elevato numero di Servizi ed Uffici che la rendono fortemente verticale ed accentrata, sia alla sua incapacità di sviluppare innovazione, essendo tale attività strategica demandata a strutture esse stesse di tipo burocratico e quindi intrinsecamente non idonee a sviluppare processi di cambiamento. Parte dell'attività di miglioramento è poi demandata a strutture quali le Agenzie Regionali e le Partecipate della Regione Puglia che, essendo anche esse organizzate secondo una logica di tipo burocratico ed avendo una posizione subalterna rispetto alle Aree di Coordinamento, non hanno reale possibilità di incidere sul piano dell'innovazione.
- **[D2] – Dimensione Individuale**
Per quel che attiene l'assenza di strumenti di empowerment, non si è a conoscenza di azioni dirette volte a supportare una crescita personale che possa sostenere una strategia di crescita organizzativa ambidestra, con l'eccezione della Delibera della Giunta Regionale n. 2818 del 30 dicembre 2014, sulla rotazione del personale, per quanto sviluppata per motivazioni del tutto estranee al problema organizzativo in questione. La Delibera n. 2818, pensata per ottemperare al PIANO NAZIONALE ANTI-CORRUZIONE, sancisce l'adozione del sistema di rotazione dei dirigenti nelle Aree di Coordinamento utile alla crescita personale ed a quella organizzativa. Al momento non sono state ancora definite le modalità ed i tempi specifici della rotazione, ma va segnalato che tale provvedimento è comunque limitante ai fini della crescita organizzativa, poiché prevede una rotazione di incarichi solo fra dirigenti e preferenzialmente all'interno dell'Area di Coordinamento di appartenenza.
- **[D3] – Dimensione Inter-organizzativa**
I limiti inter-organizzativi dipendono dalla mancanza di una precisa strategia nella definizione e gestione dei rapporti con organizzazioni ed enti terzi, in grado di apportare nuova conoscenza di tipo organizzativo e tecnico-scientifico. Un modello di crescita basato su una strategia di tipo inter-organizzativo dovrebbe basarsi su una forte capacità di *scouting* delle opportunità di innovazione e miglioramento, presenti su scala nazionale ed internazionale, e su idonei modelli di collaborazione in grado di trasferire l'innovazione individuata e le connesse competenze acquisite all'interno del perimetro di utilizzo dell'apparato amministrativo regionale. Si ritiene che la macchina amministrativa non sia attualmente in grado di realizzare una simile strategia, non disponendo di idonei strumenti organizzativi volti a supportare la creazione ed il mantenimento di modelli di rete basati sull'intelligenza distribuita e sulla leadership condivisa.
- **[D4] – Dimensione Decisionale**
Secondo l'approccio enfatizzato nel modello GAIA, il processo decisionale all'interno dell'organizzazione dovrebbe essere basato sull'integrazione di (1) un modello manageriale con (2) un'azione di coordinamento effettuata nell'ambito dei livelli più alti della struttura. Entrambi gli

approcci decisionali, ed a maggior ragione la loro virtuosa integrazione, richiedono un accesso diretto ed efficace alle informazioni di contesto, siano esse dati atomici, nel caso dei contesti operativi, che informazioni aggregate in ambito strategico. È del tutto assente nella macchina amministrativa regionale il ricorso ad approcci metodologici e a strumenti tecnologici in grado di supportare processi decisionali strutturati. Difatti, allo stato attuale, il processo di acquisizione delle informazioni necessarie a supportare la decisione inerente l'implementazione di nuove politiche o la valutazione di politiche già adottate è demandata a Servizi, Strutture o Agenzie Regionali senza alcuna logica di coordinamento. In conseguenza di ciò, l'informazione giunge nei contesti in cui è rilevante ai fini della decisione strategica, in modo non correlato, frammentario e secondo formati disomogenei e poco leggibili. Inoltre, a causa delle lentezza nella risposta della macchina burocratica, l'informazione giunge spesso con ritardi estremamente significativi che ne compromettono il reale valore. L'adozione di nuove tecnologie di supporto alle decisioni o la modellazione di processi ben definiti di acquisizione e trasferimento delle informazioni potrebbe superare le problematiche sopra citate, rendere maggiormente efficiente il processo di definizione delle opportune strategie, nonché accrescere l'efficacia di azione delle politiche adottate.

PARTE SECONDA

La proposta di innovazione della macchina Amministrativa Regionale

3. Il Modello Organizzativo Proposto

In questo capitolo il modello organizzativo proposto viene delineato secondo le tre dimensioni citate, cioè quella organizzativa, quella individuale e quella inter-organizzativa, nonché secondo la dimensione dei processi e degli strumenti di supporto alla decisione.

Nel paragrafo 3.1 viene introdotto un nuovo modello di funzionamento della macchina amministrativa regionale incentrato sull'applicazione di una strategia ambidestra. Il modello proposto ridefinisce la struttura della macchina burocratica secondo una logica di maggiore efficienza ed orizzontalità, eliminando gli Uffici e introducendo sei Dipartimenti chiave quali strutture strategiche che coordinano un numero limitato di Sezioni di Dipartimento, Strutture e Servizi. La logica ambidestra è realizzata affiancando alla struttura organizzativa descritta un'area dedicata esclusivamente ad attività di *exploration*, costruita a partire da un nuovo modello di Agenzia Regionale. Vengono quindi introdotte sei Agenzie Regionali Strategiche quali controparte dei sei Dipartimenti e viene introdotto il **Management Board** e il **Comitato regionale per la Tutela della Salute** quali strumenti di integrazione e di coordinamento.

Nel paragrafo 3.2 viene affrontata la dimensione individuale dell'organizzazione ambidestra. La strategia proposta si basa sull'*empowerment* del personale della macchina amministrativa, da attuare attraverso progetti di sviluppo ed innovazione supportati e coordinati da un ufficio di nuova costituzione in seno al nuovo modello di Agenzia Regionale Strategica, denominato **Project Management Office**, nonché attraverso il ricorso alla rotazione dei responsabili di Sezione, di Struttura e di Servizio al fine di facilitare la diffusione della cultura ambidestra su scala organizzativa.

Nel paragrafo 3.3 viene definita una strategia di *exploration* basata sul ricorso ad un modello di tipo inter-organizzativo a rete. Tale modello, basandosi su un Servizio di nuova costituzione in seno al nuovo modello di Agenzia Regionale Strategica, denominato **Ricerca ed Innovazione** si occuperà di costruire, attraverso lo *scouting* scientifico e tecnologico ed il ricorso a modelli di partenariato strategico, la rete di relazioni internazionale da cui la macchina amministrativa regionale potrà attingere nuova conoscenza da integrare ed internalizzare.

Al fine di favorire il supporto al *decision making*, si intende proporre un **Decision Support System**, gestito in seno al **Management Board** ma utilizzabile a tutti i livelli della macchina amministrativa. Tale strumento, descritto nel paragrafo 3.4, sarà utile a monitorare tutti i processi e le performance della macchina amministrativa, lo stato di salute della Regione, l'impatto delle politiche e delle azioni di governo sul territorio nonché la percezione dei cittadini rispetto all'azione di governo.

Il paragrafo 3.5 illustra infine quali siano gli ambiti strategici su cui si intende focalizzare il funzionamento della macchina amministrativa regionale, nella sua nuova logica ambidestra. Questi ambiti sono stati identificati a partire dalla logica di accorpamento utilizzata nell'ambito della programmazione Europea e nazionale, nonché analizzando le correlazioni esistenti fra tematiche operative rispetto alle priorità strategiche di carattere Regionale.

3.1 Il superamento dei limiti di carattere organizzativo [D1], la revisione della struttura burocratica e l'introduzione delle Agenzie Regionali Strategiche

In accordo con quanto descritto nel paragrafo 1.2, 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.

L'attività di **exploitation**, sviluppata nell'ambito della macchina amministrativa regionale, consiste principalmente nel portare in esecuzione i piani ed i programmi definiti attraverso le leggi e le delibere del Consiglio Regionale. L'attuale modello su cui è organizzata la macchina amministrativa regionale risente di una eccessiva proliferazione di strutture, specie nel livello organizzativo più basso, nonché di una limitata capacità di coordinamento fra sotto-strutture legate ad un modello che non promuove a sufficienza lo sviluppo in senso orizzontale. Infine, le Aree di Coordinamento che rappresentano il primo livello di suddivisione funzionale della macchina amministrativa, non sembrano pensate per affrontare in modo strutturato le tematiche strategiche sulle quali il governo di un territorio è chiamato ad esprimersi, ed appaiono più come uno strumento di coordinamento di Servizi spesso disomogenei che come una struttura coesa ed orientata allo scopo.

L'attività di **exploration**, quella al momento maggiormente carente in termini di capacità di individuare ed implementare opportuni percorsi di innovazione e cambiamento, è suddivisa fra Strutture interne alla macchina amministrativa regionale ed Agenzie Regionali, associate in ruolo subalterno a specifiche Aree di Coordinamento. Per quanto riguarda le Strutture, essendo inserite all'interno della macchina amministrativa regionale, risultano significativamente soggette alla cultura ed alle regole tipiche di un modello burocratico e pertanto inadatte a sviluppare processi di innovazione e cambiamento nonostante una significativa dotazione di mezzi e un ruolo organizzativo ben definito e riconosciuto. Per quel che attiene le Agenzie Regionali, essendo collegate funzionalmente alle Aree di Coordinamento ma esterne alla macchina amministrativa regionale, sono nelle migliori condizioni per sviluppare conoscenze strategiche e percorsi di innovazione. D'altra parte, proprio a causa del debole legame organizzativo che le colloca in posizione ancillare rispetto alle Aree di Coordinamento, le Agenzie Regionali sono impossibilitate ad incidere in modo significativo nel processo di cambiamento.

La proposta che si intende prospettare prevede i seguenti interventi di riorganizzazione:

INTERVENTO 1: La riorganizzazione della macchina amministrativa regionale prevede innanzitutto la soppressione delle Aree di Coordinamento in favore di strutture più snelle ed orientate allo scopo. Al primo livello funzionale della macchina amministrativa regionale si intende promuovere la costituzione di un numero ridotto di **Dipartimenti** corrispondenti ad ambiti di interesse strategico riconosciuti a livello nazionale ed Europeo, in cui verranno concentrate tutte le competenze necessarie ad ottimizzare l'azione amministrativa e massimizzare l'efficacia dell'intervento. Particolarmente importante sarà la ripartizione delle attività e delle funzioni dei Dipartimenti secondo un modello organizzativo orizzontale attraverso la definizione di un numero congruo di **Sezioni di Dipartimento** in relazione alle logiche di accorpamento ed all'affinità ed interdipendenza degli ambiti operativi. Le Sezioni di Dipartimento saranno ripartite in **Servizi** e per ciascun Dipartimento verranno identificate le **Strutture di Staff** e le **Strutture di Integrazione** in relazione a specifiche esigenze operative. Le **Strutture di Progetto** e tutte le entità organizzative volte a sviluppare attività di ricerca o di innovazione, nonché le Strutture di Staff orientate alla definizione dei processi operativi, alla misurazione delle performance ed alla gestione delle tecnologie di supporto, saranno nel tempo eliminate trasferendo tali attività nelle corrispondenti Agenzie Regionali Strategiche. Al fine di perseguire un significativo risparmio economico e di garantire maggiore orizzontalità alla struttura, si intende ridurre il numero di elementi organizzativi complessivi tramite l'eliminazione degli Uffici, riportando la struttura ad una logica Dipartimento-Sezione di Dipartimento-Servizio cui si affiancano in specifiche situazioni le Strutture di Staff o di Integrazione.

INTERVENTO 2: al fine di rafforzare le capacità di exploration della macchina amministrativa regionale si intendono trasformare e/o rinominare, compatibilmente con le norme vigenti, alcune Agenzie Regionali esistenti in quelle – definite Strategiche – destinate ad agire, in associazione a ciascuno dei Dipartimenti, come motore delle attività di **exploration** della macchina amministrativa. La dinamicità che si vuole conferire alle Agenzie Regionali Strategiche sarà acquisibile attraverso l'adozione di una struttura organizzativa a matrice. Questa struttura, ponendo eguale enfasi sulle competenze di tipo tecnico e sugli ambiti operativi di intervento, permette di conseguire obiettivi di efficacia ed efficienza nello svolgimento delle funzioni dell'Agenzia garantendo al contempo crescenti standard di qualità nello sviluppo delle

competenze distintive. Tale riconfigurazione organizzativa della Agenzie Regionali consentirà alla Puglia di rispettare quanto previsto dall'amministrazione regionale all'interno del *Piano Razionalizzazione Partecipate Anni 2015-2017 (Adempimenti ai sensi dell'Art.1, comma 612, L. 190/2014)*, ed in particolare a quanto affermato dall'Intervento C.2 "Razionalizzazione assetto organizzativo interno per aree funzionali omogenee" del paragrafo B "Risultati da perseguire all'interno dei singoli organismi", Capitolo VI "Linee operative ed obiettivi da perseguire".

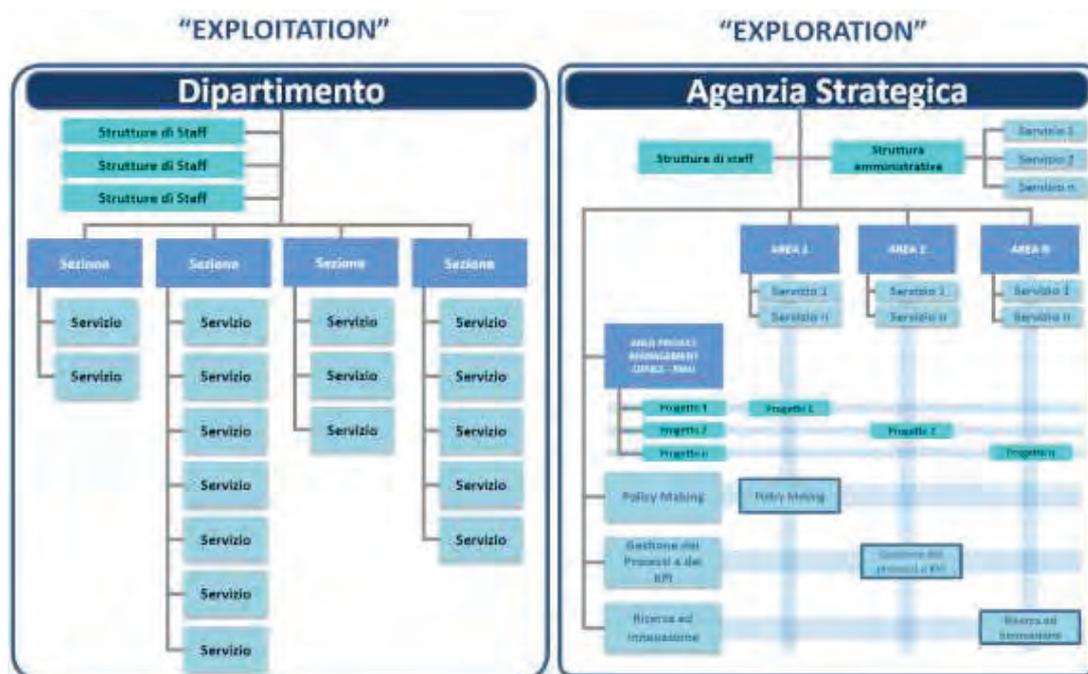


Figura 3: L'organizzazione ambidestra incentrata sulla dicotomia Dipartimento versus Agenzia Regionale Strategica

INTERVENTO 3: Il corretto funzionamento della macchina amministrativa regionale prevede la creazione di una Struttura di Coordinamento denominata **Coordinamento dei Dipartimenti**, che sarà composto dai direttori dei differenti Dipartimenti, dal Presidente della Regione e presieduta dal Capo di Gabinetto. Tale struttura avrà il compito di garantire l'unitarietà ed il coordinamento dell'azione dei sei Dipartimenti secondo le indicazioni rivenienti dal Presidente e dalla Giunta.

INTERVENTO 4: Il nuovo modello organizzativo prevede la costituzione di una Struttura di Coordinamento denominata **Management Board**, che sarà composto dal management delle nuove Agenzie Regionali Strategiche, dai Direttori dei Dipartimenti e dal Capo di Gabinetto che ne presiederà le sedute. Tale struttura avrà il compito di supportare il Presidente nelle scelte relative a tematiche di innovazione e cambiamento di interesse strategico regionale, definendo e attribuendo gli obiettivi strategici alle Agenzie Regionali, che possono avere una durata pluriennale e possono coinvolgere anche più Agenzie, ognuna per la parte corrispondente al proprio mandato istituzionale. Il collegamento diretto fra il management delle Agenzie Regionali Strategiche, i Dipartimenti ed il Presidente della Regione garantirà un livello più efficiente di coordinamento ed un maggiore equilibrio di poteri fra Dipartimenti ed Agenzie Strategiche, nonché un collegamento costante fra gli organi politici e la macchina amministrativa.

Il nuovo modello prevede, inoltre, la costituzione del **Comitato Regionale per la Tutela della Salute (CRTS)**, quale struttura d'integrazione fra il livello politico (Consiglio e Giunta Regionale) e quello tecnico-scientifico (struttura di *exploration*) ed amministrativo (struttura burocratica di *exploitation*) in ambito socio-sanitario.

INTERVENTO 5: Al fine di supportare il Presidente sia nelle scelte di carattere strategico che nella soluzione di problemi operativi di elevata complessità si intende proporre la costituzione di un **Collegio degli esperti**

del Presidente. Questa struttura, la nomina dei cui membri è demandata direttamente al Presidente, sarà costituita da figure con competenze di elevatissimo profilo ed insostituibile esperienza provenienti sia dall’ambito della macchina amministrativa regionale che da altre istituzioni esterne. Il gruppo così costituito disporrà di competenze ed esperienze sia di tipo tecnico che amministrativo di primo ordine, porterà in dote una strutturata rete di relazioni, ma soprattutto rappresenterà una vera e propria memoria storica delle scelte effettuate e delle soluzioni adottate nel tempo dai differenti governi regionali. Gli indirizzi forniti dal Collegio degli esperti del Presidente permetteranno al Presidente di poter affrontare decisioni impegnative con la garanzia di avere a disposizione non soltanto le più mature competenze sulle questioni in essere ma soprattutto una visione delle migliori soluzioni sperimentate in passato e una chiara prospettiva delle conseguenze che ciascuna scelta ha comportato nel tempo.

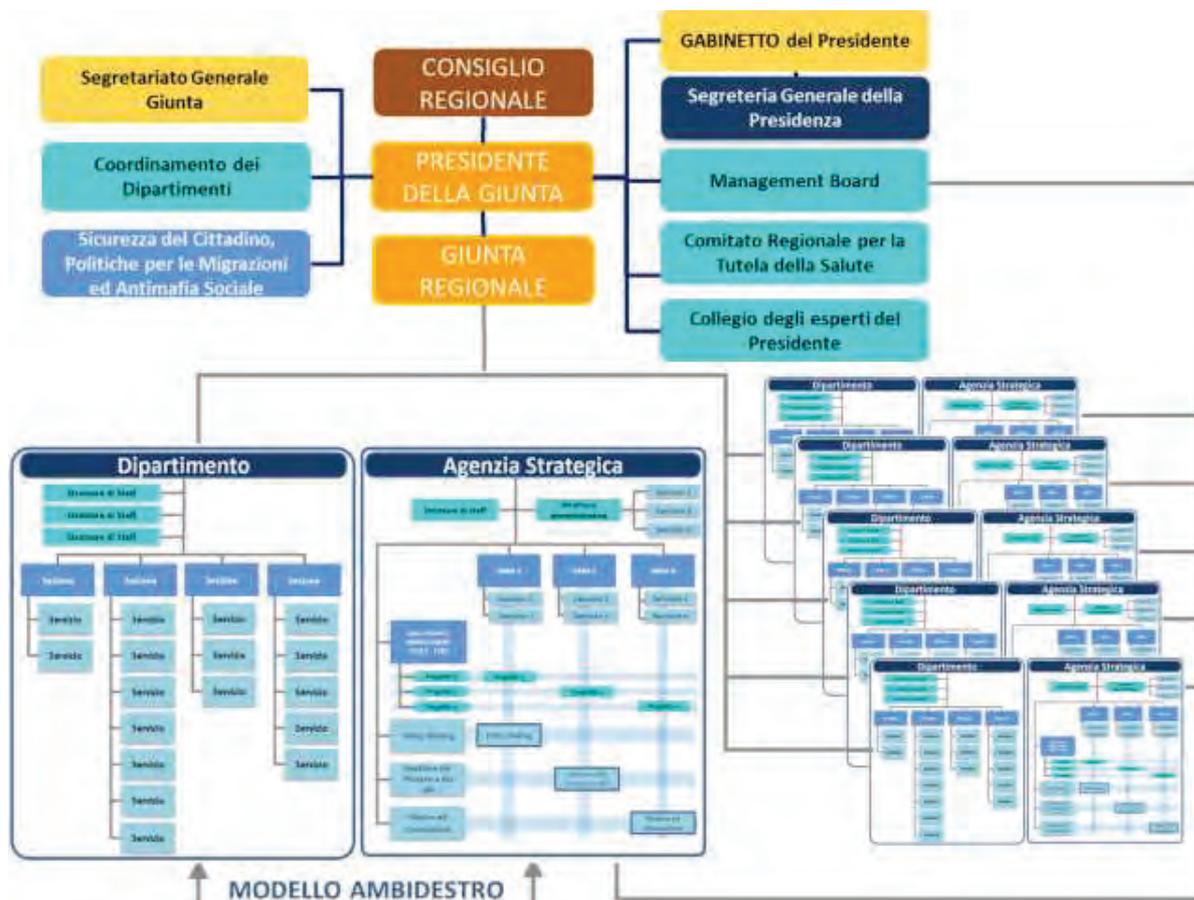


Figura 4: Modello Organizzativo dell'Amministrazione Regionale proposto

Un ulteriore spunto di riflessione riguarda la tematica del cambiamento organizzativo. La macchina amministrativa dovrebbe essere soggetta, a causa delle forze del cambiamento costantemente in atto, ad un continuo processo di evoluzione, in grado di adeguarne il funzionamento rispetto a sempre nuovi criteri di valutazione e giudizio. Se ciascuno dei Dipartimenti possiede, nel nuovo modello organizzativo proposto, gli strumenti del cambiamento attraverso il ricorso alle Agenzie Strategiche, cosa supporta il cambiamento nell’ambito dell’intera organizzazione? Occorrerebbe identificare, in modo congruente con la logica dicotomica Dipartimento – Agenzia Strategica, un meta-livello di cambiamento organizzativo in grado di operare un continuo e progressivo adeguamento del modello di riforma proposto.

3.2 La crescita individuale dei membri dell'organizzazione [D2] dalla rotazione delle posizioni al potenziamento della formazione avanzata

Affinché si possa realizzare una crescita organizzativa non è sufficiente promuovere l'apprendimento dei singoli individui, ma bisogna orientarsi verso un nuovo modello di apprendimento organizzativo, in cui è l'intero sistema regionale che apprende e modifica i propri comportamenti. L'innovazione, infatti, non consiste esclusivamente nello sviluppare la capacità di adattarsi al nuovo; significa intervenire sul contesto Regione per incoraggiare la connettività, la creatività e l'auto-organizzazione, la produzione di nuove visioni organizzative e professionali, che già si esprimono nelle comunità di pratica, nelle reti professionali, negli interventi interdisciplinari che sempre più caratterizzano le nuove metodologie di lavoro e la realtà dell'operare quotidiano, un operare sempre più basato sulla condivisione delle responsabilità, sull'integrazione e la collaborazione tra strutture, equipe e professionisti. Questo nuovo modo di operare ha forti implicazioni relazionali e richiede una maggiore attenzione verso i processi sociali interni all'ente. Sviluppare una visione del futuro significa condividerla con gli altri professionisti coinvolti, creare un team che sostenga l'iniziativa e la creatività, al fine di superare in modo coeso le barriere che intralciano l'innovazione e il cambiamento, costruire attrattori che siano adatti per ogni specifico contesto e tipologia di persone coinvolte, individuare le deviazioni e correggerle. La crescita individuale quale strumento per la crescita organizzativa potrà essere attuata mediante una strategia basata su tre differenti interventi convergenti.

INTERVENTO 1. Uno degli elementi caratterizzanti le organizzazioni di successo, capaci di adeguarsi tempestivamente alle mutazioni di contesto, è rappresentato dall'*empowerment* dei propri impiegati nel raggiungimento di specifici obiettivi strategici aziendali. La prima azione strategica mira a garantire opportunità di crescita personale a chi intende portare avanti processi di miglioramento e azioni innovative. Ciascun funzionario operante in una Sezione di Dipartimento, in una Struttura o in un Servizio potrà farsi promotore di progetti di innovazione amministrativa e tecnica, nonché di progetti di ricerca scientifica con ricadute dirette ed indirette sul suo specifico ente organizzativo. Tali progetti verranno gestiti in autonomia dal promotore, parallelamente alla sua attività istituzionale, nell'ambito del Project Management Office della corrispondente Agenzia Regionale Strategica. Questo approccio garantirà ai funzionari della macchina amministrativa una significativa possibilità di crescita personale e di confronto con modelli di decisione destrutturata e all'organizzazione un continuo flusso di modelli culturali e approcci innovativi dalla struttura di *exploration* a quella di *exploitation*.

INTERVENTO 2. Lo strumento della *Rotazione del Personale*, è uno strumento strategico per diffondere le conoscenze dei singoli trasformandole in patrimonio dell'organizzazione. In questo modo è possibile favorire negli individui sia lo sviluppo dello spirito di appartenenza sia la comprensione delle esigenze che caratterizzano i differenti ambiti organizzativi. Lo strumento di rotazione che si intende proporre si differenzia da quello attualmente deliberato (DGR 2818/2014) poiché mira a realizzare non soltanto la rotazione degli incarichi ricoperti nell'ambito delle macro-strutture funzionali (Aree di Coordinamento nel modello Gaia e Dipartimenti nel modello proposto) ma anche fra differenti Macro-Strutture ed addirittura, se possibile, fra funzionari della macchina amministrativa regionale e funzionari delle Agenzie Regionali Strategiche. Evidentemente, una siffatta permeabilità organizzativa, risulta incompatibile con ogni ipotesi di assunzione a tempo indeterminato del personale dirigente delle Agenzie in quanto ciò ingesserebbe le stesse strutture di *exploration* che fanno proprio della flessibilità operativa e della dinamicità degli organici¹ la ragione della loro peculiarità rispetto alle più stabili strutture burocratiche di *exploitation*.

INTERVENTO 3. Un ultimo tema strategico riguarda il ricorso alla formazione avanzata del personale che potrà offrire un contributo diverso da quello precedentemente giocato nelle unità organizzative regionali, contribuendo ad affermare quei principi aziendali di efficacia, efficienza e sostenibilità di fondamentale importanza per il sistema regionale, in generale, e per quello aziendale, in particolare. La formazione, per tutti gli attori che animano la macchina amministrativa pugliese e le Agenzie Regionali Strategiche,

¹ Tale strada è stata intuita dal legislatore regionale del 2001 che, infatti, con la Legge Regionale n. 24/2001 con cui istituiva l'AREs Puglia, ha previsto per essa solo figure dirigenziali con contratto di tipo privatistico.

rappresenta un indispensabile strumento culturale di cambiamento nella logica del miglioramento continuo ed una leva di profonda trasformazione per l'organizzazione nel suo complesso. La formazione rappresenta, pertanto, un'ulteriore strumento operativo importante al fine di modificare modelli organizzativi obsoleti e affrontare la sfida del cambiamento imposto da variazioni dell'ambiente, della politica regionale o da innovazioni organizzative ed operative significative, quali quelle proposte. Tali obiettivi sono già perseguiti in ambito sanitario, tanto da convergere nella *mission* di una struttura incardinata nell'Assessorato alle Politiche della Salute – *l'Organismo regionale per la Formazione in Sanità* - che già da diversi anni sviluppa percorsi di formazione manageriale, in collaborazione con enti nazionali, per il management delle aziende dei Servizi Sanitari.

3.3 Le relazioni inter-organizzative [D3] quale strumento di crescita delle competenze su base endogena

La rapida evoluzione del contesto socio-economico ed il conseguente bisogno di affrontare continuamente nuove sfide, richiede alle istituzioni territoriali la capacità di poter accedere a strutture di conoscenze complesse ed interdisciplinari con una misura di varietà e qualità tali da non essere ragionevolmente acquisibili e gestibili nell'ambito di una stessa organizzazione. Anche una struttura versatile e votata al *problem solving* come un'Agenzia Regionale Strategica non può ragionevolmente contenere in sé l'insieme di conoscenze necessarie a rispondere a tutti i bisogni ed a fronteggiare tutte le possibili emergenze caratteristiche dell'attuale contesto competitivo.

La strategia più efficace in questo caso consiste nel costruire reti di relazioni con organizzazioni esterne al fine di poter attingere, solo per il tempo necessario alla soluzione del problema, alle migliori conoscenze e competenze esistenti nello specifico settore. Questa soluzione, già praticata dall'Istituzione Regionale attraverso l'interazione con i Centri di Ricerca e le Università Pugliesi, si è dimostrata solo parzialmente efficace a causa:

- 1) della massa critica di competenze realmente coinvolgibile in logica di rete;
- 2) della modalità troppo strutturata di costituzione della rete stessa.

Per quanto attiene il **primo punto**, l'approccio alla relazione con il contesto scientifico e tecnologico locale ha quasi sempre visto i nodi regionali come punti di arrivo, piuttosto che come *hub* verso la più ampia rete della ricerca globale, di per sé connessa dalla sua stessa logica di funzionamento. Si è così persa l'opportunità di creare contesti in cui le organizzazioni di ricerca regionali possano operare in qualità di *nodi di relazione* in una strategia di *scouting* delle migliori competenze su scala globale e come *nodi di accumulazione di conoscenza* in una strategia di risoluzione dei problemi in rete.

Per quel che attiene il **secondo punto**, le unità organizzative della macchina amministrativa regionale dedite a coordinare e gestire le relazioni con enti o organizzazioni terze operano, come è naturalmente più opportuno per una struttura burocratica, secondo protocolli strutturati ed attraverso relazioni di tipo eminentemente istituzionale. D'altra parte, le strutture più efficaci nell'affrontare problematiche di ricerca e di innovazione sono le organizzazioni a rete che si fondano al contrario su relazioni più volatili, basate sulla fiducia e sull'integrazione delle competenze. Nelle organizzazioni a rete i componenti sono, allo stesso tempo, sia dipendenti dall'organizzazione, poiché attraverso la rete si coordinano e scambiano valore, che indipendenti, per via della loro appartenenza anche ad altre reti. La burocrazia è ancora utilizzata in quei nodi specifici che devono garantire stabilità ed efficienza.

Occorre quindi immaginare dei modelli di funzionamento che, pur ricorrendo ad un approccio di relazione strutturato nella fase finale di sviluppo della soluzione, possano agire in modo destrutturato e secondo strategie di aggregazione orientate a definire la migliore configurazione delle competenze necessarie a soddisfare le esigenze dell'organizzazione. Inoltre, poiché le prestazioni della rete sono influenzate dalla sua connettività e dalla sua consistenza, ovvero dal grado di condivisione di interessi tra gli obiettivi della rete e quello delle sue componenti non è solo sufficiente dotarsi di un *hub* in grado di sviluppare e sostenere reti di relazioni con un elevato numero di nodi su scala globale ma occorre dotare questa struttura degli strumenti idonei a orientare gli obiettivi di ciascun nodo verso la soluzione di problemi di interesse strategico per il territorio.

La soluzione che si intende proporre in questo caso prevede due interventi fra loro strettamente correlati.

INTERVENTO 1: Si intende istituire in seno alle Agenzie Regionali Strategiche un Servizio denominato **Ricerca ed Innovazione** che, operando secondo modelli tipici delle *Network Organization*, si faccia carico di costruire una rete di relazioni su scala globale fra organismi amministrativi ed enti di ricerca ed innovazione. Il ruolo ricoperto da questa nuova unità operativa sarà di respiro prevalentemente scientifico-relazionale ed orientato a (1) supportare la macchina amministrativa regionale nella definizione strategica dei problemi, (2) a creare una rete di relazioni in grado di offrire soluzioni al problema, (3) orchestrare il funzionamento della rete fino al raggiungimento della soluzione finale.

INTERVENTO 2: si intende proporre apposite linee di intervento che permettano al Servizio Ricerca ed Innovazione di ciascuna Agenzia Regionale Strategica di costituire strutture relazionali con differenti livelli di *engagement*, al fine di abilitare modelli di rete effettivamente efficaci. In particolare, mutuando gli approcci già definiti nell'ambito dei precedenti Programmi Quadro della Commissione Europea, si intende affiancare ai tradizionali strumenti tipici della ricerca finanziata misure idonee alla costituzione di reti di ricerca finalizzate (1) a supportare lo scambio di ricercatori fra istituzioni regionali ed istituzioni nazionali ed internazionali nonché (2) a creare sul territorio regionale dei punti di ascolto permanenti connessi con le reti globali della ricerca.

3.4 Strumenti di analisi e monitoraggio [D4]: un Decision Support System per guidare la macchina regionale

Affinché possa essere applicato un modello di supporto alla decisione strutturata, risulta necessario standardizzare i metodi di raccolta delle informazioni e i loro format. Si intende in tal senso affidare a ciascun Servizio **Gestione dei Processi e dei KPI** in seno a ciascuna Agenzia Regionale Strategica, il compito di monitorare l'efficienza dei processi del corrispondente Dipartimento. Questo approccio garantirà una conoscenza di dettaglio dello stato di funzionamento di ciascuna Sezione, Servizio o Struttura in forma puntuale ed aggregata, in modo da permettere al *decision maker* di valutare l'andamento complessivo del sistema e di poter intervenire, anche a livello atomico, al fine di ottimizzarne le performance. Questo tipo di informazione, debitamente verificata e anonimizzata, potrà poi essere resa accessibile anche all'utente finale in forma di *Open Data* al fine di garantire ai cittadini un'informazione trasparente circa le motivazioni alla base della qualità del servizio ricevuto e le cause di eventuali inefficienze.

Volendo fare un esempio concreto, possiamo considerare il caso in cui al manager di una generico Dipartimento giungano diverse lamentele circa i disservizi generati da un Servizio di propria pertinenza. Il Manager, rivolgendosi al Servizio **Gestione dei Processi e dei KPI** dell'Agenzia Regionale Strategica di pertinenza, ha la possibilità di chiedere supporto al fine di identificare le cause del problema. Il Servizio Gestione dei Processi e dei KPI, attraverso l'analisi dei processi interni al Servizio può identificare cause quali un processo amministrativo troppo complesso e ridondante, un sovraccarico di lavoro momentaneo dovuto a *turn over* del personale o un deficit strutturale dovuto a picchi di lavoro inattesi, così come un'inadeguatezza dei sistemi informativi di supporto. Attraverso questa analisi l'Agenzia Regionale Strategica può proporre soluzioni sia in logica di miglioramento del processo amministrativo e gestionale, che di potenziamento temporaneo/permanente del personale afferente al Servizio.

In analogia al ragionamento seguito per la Gestione dei Processi e dei KPI, si intende affidare al Servizio **Policy Making** nell'ambito della rispettiva Agenzia Regionale Strategica, la raccolta dei dati di contesto rilevanti utili a valutare il reale stato di salute del Sistema Regione, nonché lo stato di attuazione ed i risultati delle politiche già avviate. A titolo di esempio, consideriamo un possibile quanto inatteso fallimento di una misura regionale emanata per attuare una determinata politica di incentivo a favore di una categoria di cittadini. L'analisi delle caratteristiche di chi ha sottoposto domanda di incentivo rispetto al campione più ampio di possibili utenti target potrebbe identificare il fallimento in un errore di definizione della politica in senso generale, in una cattiva implementazione della politica attuata con un provvedimento inadatto rispetto al target definito oppure semplicemente in una cattiva comunicazione dell'iniziativa. Le

azioni correttive potrebbero avviarsi in modo rapido e incidere in modo significativo nel rendere l'intervento effettivamente efficace.

Sarà compito del Servizio **Policy Making** individuare le tipologie di dati ed informazioni rilevanti provenienti da fonti esterne, nonché i dati rivenienti da strutture dati interne, possibilmente esposti secondo la filosofia dell'*Open Data*. Tutti questi dati andranno aggregati e formattati in modo strutturato al fine di divenire un corretto strumento di supporto alla decisione strategica. Lo strumento di supporto alla decisione che si intende sviluppare permetterà l'accesso a tutti i dati provenienti da tutte le sorgenti informative raccolte e normalizzate da ciascun Servizio Gestione dei Processi e dei KPI e da ognuno dei Servizi Policy Making di ciascuna Agenzia Strategica Regionale.

Il *Decision Support System* a supporto della decisione strategica nell'ambito della macchina amministrativa regionale, dovrà essere in grado di:

- valutare l'efficacia dei processi operativi interni attraverso la valorizzazione di opportuni indicatori di performance che, a vario livello, permettano di rappresentare la qualità dell'azione organizzativa;
- analizzare i dati provenienti dall'ambiente esterno per fornire un quadro significativo sullo stato della Regione in termini di sviluppo economico, innovazione tecnologica, ambiente, trasporti, salute e welfare nonché l'efficienza reale della macchina amministrativa in termini di servizi, capacità operative e di risposta alle problematiche emergenti dal contesto in evoluzione;
- misurare la 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.

Si rimanda al capitolo 6 per una descrizione dettagliata dell'architettura logica e delle principali funzionalità attese del *Decision Support System* sopra descritto.

3.5 Gli ambiti di interesse strategico per la Regione Puglia

Un passaggio chiave, al fine di garantire un corretto funzionamento delle singole strutture ambidestre (Dipartimento più Agenzia Regionale Strategica), consiste nel circoscrivere nel più efficace modo possibile l'insieme delle tematiche funzionali che devono rappresentarne il perimetro di azione. Dopo un'attenta valutazione delle Aree di Coordinamento in essere e della loro efficacia, delle priorità strategiche della Regione Puglia, nonché dopo aver analizzato il quadro di riferimento nazionale e comunitario, si è ritenuto identificare le aree strategiche in cui concentrare l'attività di ciascuna delle strutture ambidestre in:

- la salute ed il benessere sociale;
- lo sviluppo economico, l'innovazione, l'istruzione, la formazione ed il lavoro;
- lo sviluppo dell'industria agroalimentare, delle aree rurali e la salvaguardia del patrimonio naturale;
- l'industria turistica ed il patrimonio culturale;
- la mobilità, l'urbanistica, la tutela del paesaggio;
- la riforma della pubblica amministrazione.

Le considerazioni che hanno indotto tale scelta sono di seguito riportate:

- **la salute ed il benessere sociale:** è bene noto che la Sanità ed il Welfare rappresentino una delle principali voci di spesa per l'amministrazione pubblica regionale, nonché la principale leva per il miglioramento della condizione di benessere dei cittadini. La Puglia è chiamata ad operare in equilibrio fra gli obiettivi di miglioramento qualitativo del sistema sanitario e delle politiche di welfare e l'imperativo della riduzione della spesa. Le linee strategiche promosse dall'Europa, che devono essere recepite dal Sistema Sanitario Regionale, sono riassumibili in tre punti: la prevenzione e la diagnosi precoce, la cura e l'assistenza ospedaliera e domiciliare, la vita attiva ed indipendente del cittadino/paziente. D'altro canto la Regione Puglia si propone, per il periodo 2015-16, una riduzione del 30% della spesa farmaceutica territoriale ed ospedaliera, con un risparmio di 20-30 milioni di euro. Molto importante, per il raggiungimento di tali obiettivi, sarà dunque la corretta definizione ed implementazione di una strategia di *Health Innovation* vista non soltanto come un fattore culturale ed organizzativo ma come una vera e propria esigenza

economica. L'*Health Innovation* è universalmente riconosciuta come un plus di civiltà culturale e sociale e rappresenta il punto di discriminazione fra l'attuale sistema sanitario, che di fatto finanzia la malattia, e quello che ci si pone come obiettivo che dovrebbe tendere a finanziare la Salute. Perseguendo la salute si riduce la sanità, archiviando l'ottocentesco schema ospedale-centrico, come un pesante e costoso relitto del passato.

- **lo sviluppo economico, l'innovazione, l'istruzione, la formazione ed il lavoro:** i territori come la Puglia, nell'attuale contesto competitivo globale, sono chiamati a competere fra loro per attrarre valore e generare benessere per i cittadini rafforzando i propri settori industriali strategici, rendendoli competitivi su scala internazionale, sia in termini di esportazione che di continua innovazione, e costruendone di nuovi laddove esiste o è possibile sviluppare vantaggio competitivo sostenibile. Questo richiede l'adozione di politiche in grado di sostenere la nascita ed il consolidamento di un contesto favorevole allo sviluppo e l'utilizzo intensivo di sempre nuova conoscenza quale elemento chiave per un vantaggio competitivo sostenibile. Un valido quadro interpretativo è fornito dalla teoria della Tripla Elica, sviluppata in primo luogo da Henry Etzkowitz, che si inserisce in una discussione più ampia sulla produzione della conoscenza e sul suo reale utilizzo quale strumento di crescita economica e sociale. Il modello della Tripla Elica, già ripreso nella strategia di sviluppo Europa 2020, descrive le interazioni strategiche fra Industria, Università e Governo dei Territori. Questi tre attori, operando all'interno di un modello congiunto e su uno stesso piano d'azione, favorirebbero la creazione di organizzazioni ibride che, attraverso l'interazione tra bisogni, conoscenze e competenze distinte, possedute dalle diverse realtà, costruirebbero un ambiente fertile per lo sviluppo di innovazione e quindi di vantaggio competitivo sostenibile. Sulla base di queste riflessioni, la Regione Puglia dovrà considerare, seguendo l'esempio europeo, queste tre categorie di attori come un'unica rete di valore capace di essere il principale strumento per la creazione di vantaggio competitivo e di benessere collettivo.
- **lo sviluppo dell'industria agroalimentare, delle aree rurali e la salvaguardia del patrimonio naturale:** l'Europa si è prefissata entro il 2020 tre macro obiettivi strategici, al fine di rispondere alle sfide emergenti relative allo sviluppo delle aree rurali: 1) la crescita competitiva del settore agricolo, 2) la gestione sostenibile delle risorse naturali e la protezione del clima, 3) lo sviluppo economico delle comunità rurali attraverso la creazione e la difesa dei posti di lavoro. Le dimensioni riportate sono evidentemente, e non solo per il legislatore europeo, tre elementi inscindibili di una stessa strategia che deve vedere il rilancio delle aree rurali attraverso un'agricoltura sempre più competitiva e sempre più consapevole, capace di sfidare i mercati internazionali con prodotti di elevata qualità realizzati in pieno equilibrio con l'ambiente. Il linea con tali prospettive, la Regione Puglia è chiamata: a migliorare l'approccio strategico dei propri programmi di sviluppo rurale, accrescere la sinergia tra le politiche adottate e le forme di finanziamento, semplificare il sistema normativo ed infine, ove possibile, ridurre il carico fiscale e gli oneri amministrativi per il settore. La macchina amministrativa regionale dovrà quindi essere in grado di gestire attraverso il presente sistema normativo, il processo di organizzazione della filiera alimentare, del settore agricolo, delle risorse forestali, irrigue e naturali in genere, anche identificando le lacune legislative o tecnico-amministrative che inficiano l'efficienza nella gestione delle risorse, nella crescita economica e nella creazione di benessere sociale in zone rurali. Al tempo stesso, sarà necessario avviare percorsi in grado di incentivare il trasferimento di conoscenze ed innovazioni nelle zone rurali, promuovere lo sviluppo e l'adozione di innovazioni tecnologiche nelle aziende agricole, identificare nuove politiche di gestione sostenibile delle risorse forestali ed irrigue nonché affrontare le emergenze del settore agricolo e mitigarne gli impatti.
- **l'industria turistica ed il patrimonio culturale:** nel corso degli ultimi anni la Puglia ha visto crescere in modo estremamente significativo il numero di presenze turistiche sul territorio. Questa condizione favorevole richiede, vista anche la rapida evoluzione del contesto competitivo globale, che la Regione Puglia si doti di strumenti in grado di accrescere ulteriormente la propria visibilità ed attrattività, attraverso una rafforzata ed integrata offerta turistica in grado di garantire ed accrescere la sostenibilità del vantaggio competitivo acquisito. Strategica in tale senso è la scelta di accorpate in una unica politica di carattere territoriale: la salvaguardia dei beni culturali materiali

ed immateriali, la promozione delle attività legate alla cultura ed allo spettacolo, la riqualificazione, gestione e valorizzazione delle risorse culturali in senso ampio con lo sviluppo economico da esse generato. Una simile configurazione richiede l'intersezione della dimensione regionale con la scala locale poiché, se la strategia di promozione richiede un approccio centralizzato, la strategia di valorizzazione degli *asset* richiede un'analisi delle tipologie turistiche e dei rispettivi flussi che varia da area ad area. Inoltre la protezione, riqualificazione e valorizzazione dei beni culturali ha una dimensione più specificamente locale che potrebbe essere sviluppata in modo differente per le differenti aree pugliesi, il cui peculiare patrimonio culturale tangibile ed intangibile è il principale driver per la crescita dell'offerta turistica locale.

- **La mobilità, l'urbanistica, la tutela del paesaggio e la salvaguardia dell'ambiente:** la creazione di sinergie tra urbanistica, paesaggio e mobilità è il fattore chiave per la definizione di modelli di sviluppo strategico del territorio, come previsto dalla Comunità Europea nell'ambito del tema *Smart Cities* del Programma Europeo Horizon 2020. Il tema della tutela del paesaggio è evidentemente connesso ad aspetti quali l'adozione di fonti energetiche sostenibili all'interno di contesti urbani e rurali ed alla gestione intelligente del ciclo dei rifiuti. Questi temi sono a loro volta connessi alle strategie di urbanizzazione intese come la riqualificazione dei paesaggi degradati, la ridefinizione dei confini urbani per prevenire il consumo di suolo, la riqualificazione ed il recupero del patrimonio edilizio esistente, la mitigazione degli impatti ambientali e paesaggistici attraverso interventi di forestazione urbana. Rientra in quest'ambito anche il tema della mobilità. Occorre si sviluppino soluzioni in grado di governare e regolamentare la logistica delle merci in ambito urbano, incentivare l'intermodalità e l'impiego dei sistemi di trasporto pubblico, l'adozione di forme alternative di mobilità sostenibile e la mobilità lenta. Alla luce di tali tendenze europee e nazionali, la struttura organizzativa della Regione Puglia dovrà essere capace di far convergere il processo di *decision making*, relativo a questi quattro macro ambiti strettamente interrelati, in unità organizzative accomunate da una stessa logica operativa o ancor meglio in dedicate strutture capaci di coordinare le politiche di gestione e miglioramento secondo un'ottica integrata. Fino ad oggi il sistema amministrativo pugliese, analogamente a molte altre regioni italiane, ha tenuto separate le politiche di gestione della mobilità e dell'urbanistica con quelle di salvaguardia dell'ambiente, di tutela del paesaggio ed attuazione delle opere pubbliche, cercando di attuare ognuna nel rispetto dei vincoli imposti dall'altra secondo una linea di coerenza. Tuttavia, appare necessario, alla luce della strategia *Smart Cities* oramai perseguita su scala globale, integrare questi approcci secondo un'unica strategia di sviluppo capace di armonizzarne le differenti prospettive in un'unica visione.
- **La riforma della pubblica amministrazione:** il perché determinare una specifica area strategica al tema del miglioramento continuo della macchina amministrativa è in qualche modo già ampiamente descritto nei paragrafi precedenti. L'azione della *governance* pubblica è palesemente costretta fra l'evoluzione della società globale, che richiede oggi amministrazioni pubbliche in grado di affrontare le molteplici sfide emergenti della società, e le pressioni economiche legate alle costanti riduzioni di bilancio. Le innovazioni tecnologiche e l'accresciuta consapevolezza dei cittadini richiedono che la *governance* pubblica sia ripensata facendo leva su soluzioni maggiormente personalizzate, servizi sempre più efficienti ed efficaci, una crescente riduzione degli oneri ed una sempre maggiore trasparenza e possibilità di partecipazione. La macchina amministrativa deve quindi essere creativa, flessibile e costantemente capace di innovare se stessa. Al di fuori dell'Italia, in paesi come il Regno Unito, il Canada, la Finlandia, la Francia, gli Stati Uniti e molti altri, da tempo sono stati adottati strumenti tipici del *New Public Management* e della *Public Governance*. La Puglia ha una grossa opportunità per distinguersi dalle altre regioni italiane e recuperare terreno rispetto alle regioni europee, attraverso l'adozione di logiche e modelli organizzativi più flessibili e snelli, che facilitino il decentramento organizzativo, l'autonomia gestionale, la responsabilizzazione dei dirigenti, un migliore controllo di gestione, la creazione di un sistema pubblico reattivo e proattivo.

4. La riorganizzazione della macchina amministrativa regionale

4.1 La logica di riorganizzazione perseguita

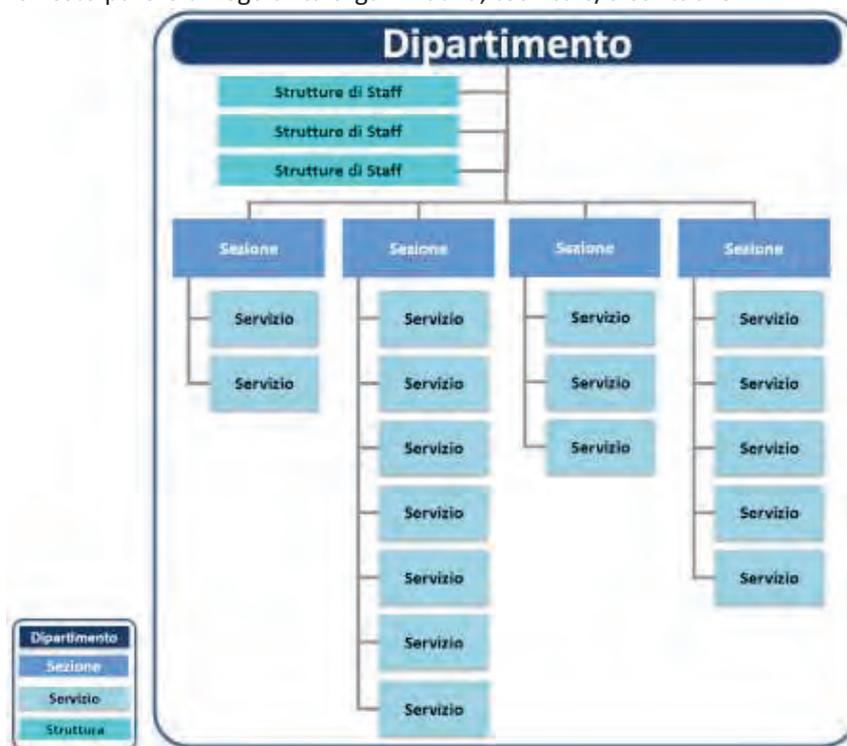
La macchina amministrativa regionale necessita di una struttura organizzativa spiccatamente propensa a perseguire una logica orientata all'omogeneizzazione ed all'integrazione dell'azione amministrativa che soddisfi le esigenze regionali di gestione del territorio, del patrimonio materiale e immateriale, del benessere sociale collettivo, della qualità e vivibilità del sistema regionale nel suo complesso.

I criteri di riorganizzazione adottati rispondono alla necessità di maggiore efficacia ed efficienza, trasparenza e tracciabilità dei processi, nonché alla coerenza con le logiche di accorpamento delle tematiche su scala nazionale ed Europea. Proprio in virtù di questa ricerca di coerenza funzionale si propone di istituire i Dipartimenti, ciascuno dedicato a coprire tutte le tematiche rilevanti afferenti ad uno specifico obiettivo di crescita e sviluppo del territorio. Ognuna delle tematiche rilevanti afferenti ad un singolo Dipartimento, sarà accorpata all'interno di una Sezione di Dipartimento, costituita se necessario, di un opportuno numero di Servizi. La ricerca di maggiore efficacia ed efficienza nell'azione amministrativa è perseguita attraverso una riduzione delle strutture regionali nei vari livelli e l'introduzione di Strutture di integrazione che assicurano il coordinamento e l'unitarietà dei processi non solo a livello di Dipartimento ma anche nell'ambito delle singole Sezioni di Dipartimento. Questa riduzione del numero di unità organizzative, cui corrisponde un loro potenziamento in termini di funzioni e di personale dedicato, rappresenta un meccanismo volto non solo al risparmio economico ma anche e soprattutto alla ricerca di maggiore orizzontalità organizzativa. Segue una breve descrizione delle differenti unità organizzative costituenti il modello proposto:

- **Dipartimenti:** sulla base degli indirizzi e delle direttive impartite dagli organi di governo, svolgono tutte le funzioni finalizzate a garantire la gestione organica ed integrata delle unità organizzative di propria pertinenza ed esercitano, altresì, la gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa, compresa l'adozione di tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno. In particolare il **Direttore di Dipartimento** formula proposte ed esprime pareri agli organi di governo, nelle materie di sua competenza; si raccorda con la presidenza regionale e con gli assessori di riferimento per quanto concerne le materie oggetto di specifica delega politica in relazione agli indirizzi ed alle direttive emanate dagli organi di governo; cura la pianificazione strategica, l'attuazione dei piani, dei programmi e delle direttive generali definite dall'organo politico; attribuisce ai dirigenti sottoposti gli incarichi e le relative responsabilità di specifici progetti e gestioni, definisce gli obiettivi che i dirigenti devono perseguire attribuendo le relative risorse umane finanziarie e materiali; cura la gestione del cambiamento organizzativo, l'auditing interno ed il controllo di qualità; adotta gli atti e i provvedimenti amministrativi; esercita i poteri di spesa e quelli di acquisizione delle entrate rientranti nella propria competenza, salvo quelli delegati agli altri dirigenti; dirige, coordina e controlla l'attività dei dirigenti sottoposti anche con potere sostitutivo in caso di inerzia; conferisce gli incarichi dirigenziali delle sottostrutture dipartimentali; decide sui ricorsi gerarchici contro gli atti ed i provvedimenti amministrativi non definitivi dei dirigenti sottoposti; cura i rapporti con gli uffici dell'Unione Europea ed organismi internazionali nelle materie di competenza secondo le specifiche direttive dell'organo politico sempre che tali rapporti non siano espressamente affidati ad apposito ufficio od organo. Gli atti ed i provvedimenti adottati dai Direttori dei Dipartimenti non sono suscettibili di ricorso gerarchico.
- **Sezione di Dipartimento:** le Sezioni sono incardinate strutturalmente e funzionalmente all'interno di un Dipartimento, fatta eccezione per un numero limitatissimo di Sezioni poste alle dirette dipendenze del Presidente della Giunta regionale. Le Sezioni sono unità organizzative di notevole rilevanza e complessità individuate nell'ambito del dipartimento, per garantire la gestione di un insieme ampio ed omogeneo di servizi o processi amministrativo-produttivi. La Sezione è il punto di riferimento per l'attuazione delle innovazioni organizzative di servizio, di prodotto e di processo, nonché per la programmazione ed il controllo della gestione. I **Dirigenti di Sezione** attuano i programmi e gli indirizzi degli organi di governo; formulano proposte agli organi politici competenti anche ai fini della elaborazione dei programmi, delle direttive, dei progetti di legge e degli altri atti di loro competenza;

assegnano gli obiettivi e le risorse umane, finanziarie e strumentali ai Dirigenti di Servizio e alle Strutture di Staff e di Progetto di propria pertinenza ed assicurano la costante integrazione della loro attività; assumono tutte le iniziative necessarie e/o opportune per semplificare e rendere economico, efficace e trasparente lo svolgimento delle attività e dei servizi della Sezione curano e gestiscono, in accordo con il Direttore di Dipartimento, i rapporti con gli enti e le Agenzie Regionali; esprimono, ove necessario, osservazioni sui pareri di regolarità tecnica e/o contabile e sulle proposte di delibera da presentare per l'approvazione alla Giunta Regionale di competenza dei Dirigenti di Servizio; delegano le funzioni vicarie ad altro Dirigente di Sezione per i casi di assenza o impedimento temporanei.

- **Servizi:** sono unità organizzative, specializzate nella gestione integrata secondo criteri di efficacia e di economicità di servizi o processi amministrativo-produttivi interdipendenti. Il servizio è il punto di riferimento per l'organizzazione dell'attività, per la programmazione operativa, per i controlli di efficienza e di qualità su specifici processi, per la gestione e il controllo della spesa. Il servizio costituisce l'articolazione sia del Dipartimento, sia della Sezione ed è caratterizzato da elevata responsabilità di prodotto e di risultato. I Servizi sono incardinati strutturalmente e funzionalmente all'interno di un Sezione di Dipartimento. I **Dirigenti dei Servizi** assumono la titolarità e la responsabilità della struttura organizzativa a essi affidata; formulano proposte ed esprimono pareri al proprio Direttore di Dipartimento e ai dirigenti delle strutture dirigenziali sovraordinate e attuano le direttive da essi impartite; curano il raggiungimento degli obiettivi fissati adottando i relativi atti e provvedimenti ed esercitando i connessi poteri di spesa e di acquisizione delle entrate; assicurano la legittimità e correttezza tecnico-amministrativa degli atti, dei provvedimenti e dei pareri proposti, adottati e resi; dirigono, coordinano, controllano le attività delle strutture organizzative che da essi dipendono e dei responsabili dei procedimenti amministrativi, anche con poteri sostitutivi in caso di inerzia, provvedono alla gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali assegnati alle proprie strutture organizzative. Nelle materie di competenza, i Dirigenti di Servizio formulano, al Direttore di Dipartimento, le proposte di deliberazione da presentare alla Giunta Regionale ovvero esprimono il richiesto parere di regolarità organizzativa, tecnica e/o contabile.



- Figura 5: Modello organizzativo di un tipico Dipartimento

- **Strutture di Staff:** hanno il compito di garantire unitarietà, omogeneità ed efficienza nella programmazione, gestione e sviluppo delle risorse tecniche, finanziarie e umane assegnate ai Dipartimenti. Esse costituiscono, pertanto, lo strumento organizzativo per la gestione omogenea e

coerente in ogni Dipartimento dei servizi e delle materie rientranti nel rispettive competenze istituzionali.

- **Strutture Progetto:** curano la realizzazione di obiettivi trasversali ai Dipartimenti o provvedono all'attuazione di progetti che, indipendentemente dal Dipartimento di appartenenza, necessitano di integrazione trasversale fra le varie strutture amministrative o dell'attivazione di procedure amministrative appropriate e non ordinarie. Le Strutture di Progetto sono incardinate nel Dipartimento nel cui ambito ricadono l'obiettivo o l'attività caratteristici del progetto. Queste strutture saranno numericamente ridotte rispetto al precedente modello operativo, in favore di uno sviluppo progettuale portato avanti in seno alle Agenzie Regionali.
- **Strutture di Integrazione:** esse assicurano il coordinamento, l'unitarietà dei processi di innovazione e sviluppo dell'amministrazione, dell'attuazione del programma e delle azioni della Regione Puglia. La maggior parte delle Strutture di Integrazione è posizionata al di fuori dei Dipartimenti ed alle dirette dipendenze del Presidente della Giunta Regionale e del Capo di Gabinetto.

La logica perseguita nel modellare la struttura organizzativa proposta è giustificata dal fatto che una simile articolazione consente di attribuire a ciascuna unità operativa maggiore autonomia di azione nonché di responsabilizzare l'intero organico nelle svolgimento delle proprie mansioni. Queste motivazioni trovano ampio riscontro in letteratura, ad esempio autori come *Bartlet* e *Ghosal* affermano che ogni organizzazione propensa a fronteggiare il cambiamento necessita di porre in primo piano la dimensione individuale favorendo il riconoscimento. Tali aspetti giocano a favore di una migliore dinamicità dell'ente, di una maggiore prontezza di risposta al variare delle esigenze del tessuto socio-economico regionale piuttosto che ad una migliore capacità di valutazione delle performance e di identificazione dei responsabili per ogni specifica azione.

4.2 L'assetto organizzativo proposto

Come rappresentato in Figura 6, il modello organizzativo proposto, prevede, in prima istanza, una serie di Strutture Autonome e di Strutture di Integrazione a supporto diretto dell'azione strategica della Giunta Regionale e del Presidente e suddivide l'azione amministrativa in sei Dipartimenti caratterizzato ciascuno da una specifica specializzazione funzionale.

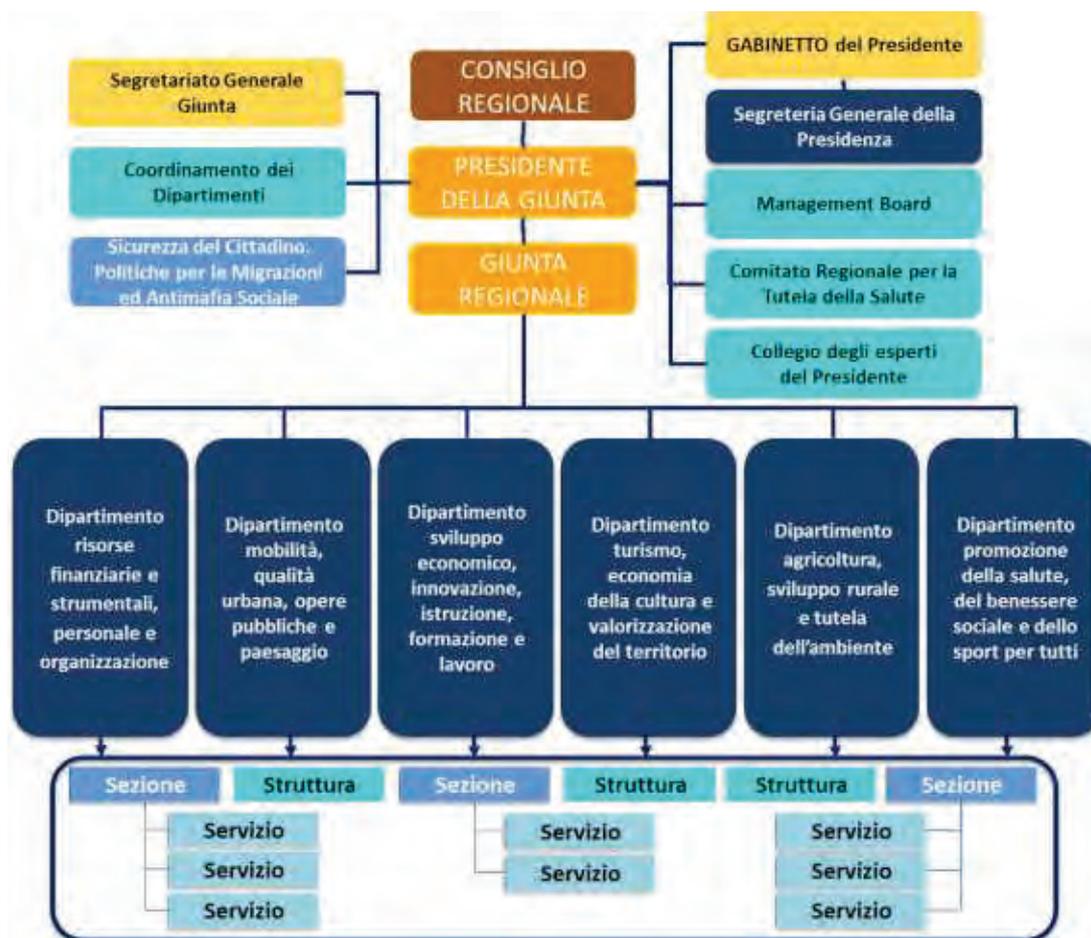


Figura 6: Struttura Organizzativa Proposta per l'Amministrazione Regionale

Le principali unità organizzative previste nel modello per supportare le attività della Giunta Regionale e del Presidente sono sette di cui due Strutture Autonome e tre Strutture di Integrazione:

- **Il Segretariato Generale di Giunta:** è una Struttura Autonoma che cura i provvedimenti relativi alla convocazione della Giunta Regionale, segue i lavori collegiali redigendo i verbali, cura l'archiviazione degli atti ufficiali e inoltra quelli approvati al Consiglio Regionale, si occupa degli adempimenti di competenza in materia di trasparenza amministrativa.
- **Il Gabinetto del Presidente della Giunta Regionale:** è una Struttura Autonoma che opera, con funzioni ausiliarie, per l'esercizio delle attività istituzionali del Presidente e con compiti di raccordo e coordinamento dell'attività complessiva della Regione per la realizzazione degli obiettivi programmatici.
- **La Segreteria Generale della Presidenza:** è una Struttura equivalente ad un Dipartimento il cui ruolo è quello di coordinare un insieme di Sezioni di Dipartimento e Servizi di rilevanza strategica la cui azione è direttamente collegata alle prerogative del Gabinetto e del Presidente della Giunta Regionale. Il **Segretario Generale della Presidenza** svolge ruoli di supporto tecnico all'attività di indirizzo politico e di controllo svolta dal Gabinetto e dalla Presidenza, assiste il Presidente nell'esercizio delle sue attribuzioni in materia di rapporti con gli enti politico istituzionali e le formazioni economico-sociali presenti sul territorio regionale, collabora alle iniziative concernenti i rapporti tra gli organi di governo regionali e gli organi istituzionali delle altre Regioni, dello Stato e dell'Unione Europea coordinando le sedi di Roma e di Bruxelles, coordina le attività di comunicazione istituzionale della Giunta Regionale. Il Segretario Generale della Presidenza inoltre svolge il delicato compito di coordinare le sedi della Presidenza Regionale distribuite nelle differenti province garantendo coerenza territoriale all'azione

politico-amministrativa e permettendo al Presidente ed alla Giunta Regionale di operare in modo pienamente decentrato.

- **Il Management Board:** è una Struttura di Integrazione incentrata su un organo collegiale composto dal management delle Agenzie Regionali Strategiche, dai Direttori dei Dipartimenti e dal Capo di Gabinetto che ne presiede le sedute. Tale struttura ha il compito di supportare il Presidente nelle scelte relative a tematiche di innovazione e cambiamento di interesse strategico regionale e garantire il coordinamento fra strutture di *exploration* ed *exploitation* e collegare gli organi politici con la macchina amministrativa, definendo e attribuendo gli obiettivi strategici alle Agenzie Regionali, che possono avere una durata pluriennale e possono coinvolgere anche più Agenzie, ognuna per la parte corrispondente al proprio mandato istituzionale. Il *Management Board* si riunirà anche in forma ristretta, limitatamente ai Direttori Generali delle Agenzie Strategiche ed ai Direttori di Dipartimento interessati, su sollecitazione del Capo di Gabinetto.
- **Il Coordinamento dei Dipartimenti:** è una Struttura di Integrazione posta direttamente sotto il Presidente della Giunta Regionale e coordinata dal Capo di Gabinetto che cura l'unitarietà dell'azione amministrativa dell'ente e l'attuazione dei Programmi Operativi Regionali. Ne fanno parte il Presidente della Giunta Regionale, i Direttori dei Dipartimenti e le Autorità di Gestione dei Programmi Operativi;
- **Il Comitato Regionale per la Tutela della Salute:** rappresenta un organo consultivo, valutativo ed arbitrale con l'obiettivo di:
 - favorire l'omogeneizzazione delle politiche regionali che impattano sui temi inerenti allo sviluppo del sistema sanitario, socio-sanitario ed ambientale e, per questa via, che maggiormente collidono con i principi costituzionalmente garantiti;
 - contribuire al processo di individuazione degli idonei alla nomina a Direttore Generale delle Aziende Sanitarie. Tale processo assurge ad archetipo delle questioni di sistema di livello strategico del Servizio Sanitario Regionale nella misura in cui i Direttori Generali rappresentano la catena di trasmissione tra il Territorio e l'high management regionale: vero punto di snodo delle politiche socio-sanitarie regionali. Più precisamente, "governando" le Aziende Sanitarie ed interagendo con i Direttori di Struttura Complessa, i Direttori Generali sviluppano concretamente la sanità sul territorio. Da ciò consegue la loro incontrovertibile centralità "politica" – nell'accezione autenticamente virtuosa del termine – nell'ambito di un Sistema Socio-sanitario che ha l'obiettivo della promozione della Salute dei Cittadini;
 - definire gli obiettivi strategici dei Direttori Generali delle Aziende e degli Enti del Sistema Sanitario Regionale e di monitorarne le relative azioni strategiche presidiando le attività di verifica qualitative e quantitativo-economiche dei 18 mesi e di fine mandato;
 - esprimere pareri sulle disposizioni attuative regionali aventi carattere programmatico in ambito socio-sanitario, ovvero, su richiesta della Giunta o del Consiglio regionale, sui provvedimenti di contenuto tecnico sanitario;
 - dirimere eventuali controversie tra le strutture di *exploitation* e di *exploration* secondo criteri di valutazione ispirati al paradigma sovra-costituzionale nonché dell'interesse collettivo.

Il Comitato è composto – in seduta plenaria – dal Presidente della Giunta Regionale che ne presiederà le sedute, dal Capo di Gabinetto, da un Coordinatore, nominato con atto di Giunta regionale, dagli Assessori alla Salute e al Welfare, dal Direttore Generale dell'Agenzia Nazionale per i servizi sanitari regionali (Agenas), dal Direttore Generale (ovvero Commissario) dell'Agenzia Regionale per la Salute ed il Sociale, dal Direttore del Dipartimento promozione della salute, del benessere sociale e dello sport per tutti, da un rappresentante della Conferenza dei Rettori delle Università pugliesi, un rappresentante dei Presidenti provinciali dell'Ordine dei Medici Chirurghi, da un Consigliere della Magistratura contabile della Regione Puglia, da un rappresentante dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) e da altre figure da individuare tra esperti in specifiche tematiche, convocati secondo le indicazioni del Presidente e/o del Coordinatore. Il Comitato viene altresì riunito dal Presidente della Giunta regionale – in Seduta specialistica – secondo una composizione variabile a seconda dei temi da trattare. La costituzione del Comitato

Regionale per la Tutela della Salute non prevede l'aggravio di costi aggiuntivi poiché l'incarico di membro del Comitato è a titolo gratuito.

- **Il Collegio degli esperti del Presidente:** è una struttura costituita dal Presidente, dal Capo di Gabinetto e da un numero limitato di personalità di elevatissimo profilo che, oramai esterne alla macchina amministrativa per limiti di età, hanno maturato una insostituibile competenza ed esperienza su temi di rilevanza strategica per il buon funzionamento della macchina regionale. I membri del Collegio del Presidente, nominati direttamente dal Presidente, dovranno possedere un significativo curriculum maturato nell'ambito di uno o più enti Pubblici non obbligatoriamente di tipo amministrativo e su scala regionale. Al Collegio del Presidente ci si rivolgerà per acquisire pareri o per richiedere soluzioni a problemi complessi che necessitano non soltanto di profonde competenze tecniche o amministrative ma soprattutto di una vasta esperienza relativamente alle scelte effettuate ed alle soluzioni adottate nel tempo dai differenti governi regionali. La costituzione del Collegio degli esperti del Presidente non prevede l'aggravio di costi aggiuntivi poiché l'incarico di membro del Collegio è a titolo gratuito.
- La Sezione di Dipartimento **Sicurezza del Cittadino, Politiche per le Migrazioni ed Antimafia Sociale:** coordina le attività relative all'Antimafia sociale, alle Politiche per la sicurezza dei cittadini, alle Politiche per le migrazioni; elabora e dà impulso alla realizzazione delle attività delle strutture su indicate; promuove, ove necessario e su mandato del Presidente, le relazioni internazionali, il raccordo politico con i componenti della Giunta Regionale ed amministrativo con i Direttori di Dipartimento sulle materie di competenza della Sezione. La Sezione "Politiche per la sicurezza umana", attraverso i responsabili di Servizio, tra le altre attività:
 - Provvede alla redazione del Piano triennale di prevenzione della criminalità organizzata;
 - Elaborata, anche mediante il coinvolgimento degli Enti locali, dei sindacati e delle associazioni, le misure atte ad un più efficace riutilizzo sociale dei beni confiscati alla criminalità organizzata;
 - Individua, anche di concerto con le associazioni di categoria, le azioni da realizzare a tutela delle vittime dei reati mafiosi, con particolare riferimento alle vittime di usura ed estorsione ed ai familiari delle vittime innocenti delle mafie;
 - Promuove il riordino della legislazione regionale in materia di polizia locale e la implementazione di tutte quelle misure dirette ad aumentare il livello di sicurezza della cittadinanza in collaborazione con le Istituzioni dei settori Giustizia e Sicurezza nel pieno rispetto delle normative vigenti e delle prerogative che l'ordinamento giuridico attribuisce alle Amministrazioni dello Stato;
 - Predisporre il Piano Triennale per l'Immigrazione.

Il modello organizzativo proposto prevede sei Dipartimenti, in numero inferiore di due unità rispetto alle otto Aree di Coordinamento caratterizzanti l'attuale modello, di cui cinque strutture di linea preposte all'attuazione delle politiche dell'Ente ed orientate al governo dei relativi settori di interesse, ed una di staff dedicata ad attività di programmazione strategica, finanziaria e di innovazione amministrativa dell'Ente.

- **Dipartimento promozione della salute, del benessere sociale e dello sport per tutti:** dovrà assicurare l'attuazione di politiche per la promozione della salute, della prevenzione, della cura e della riabilitazione, l'organizzazione e programmazione del Servizio Sanitario Regionale, nonché la gestione del sistema di welfare integrato. Il Dipartimento si occuperà inoltre, nello specifico, di politiche di genere e di pari opportunità per tutti, di programmare ed amministrare l'assistenza territoriale, ospedaliera e specialistica, di gestire aspetti inerenti l'accreditamento delle strutture sanitarie, l'attuazione delle politiche di sport per tutti e di cittadinanza attiva, il controllo e monitoraggio delle associazioni e delle aziende di servizi alle persone, di curare la gestione centralizzata degli aspetti informativi e finanziari del sistema. Altresì al Dipartimento sarà demandata l'attuazione di iniziative di innovazione proposte dalla corrispondente Agenzia Strategica volte al miglioramento del benessere sociale e del sistema sanitario.

- **Dipartimento sviluppo economico, innovazione, istruzione, formazione e lavoro:** dovrà governare le politiche di competitività ed innovazione dei sistemi produttivi pugliesi; gestire le politiche per l'efficientamento energetico e lo sfruttamento delle fonti rinnovabili; presidiare le politiche regionali di sviluppo economico, di attuazione dei programmi, di sviluppo della conoscenza e di sostegno alla ricerca scientifica, all'innovazione tecnologica ed al sistema di istruzione ed universitario; attuare le politiche regionali di promozione e tutela del lavoro e della formazione professionale, le politiche giovanili e di cittadinanza sociale; facilitare e supportare l'internazionalizzazione dei sistemi produttivi e la cooperazione interregionale; provvedere alla programmazione ed alla gestione dei fondi comunitari. Tale Dipartimento, attraverso l'attuazione delle politiche per lo sviluppo del sistema di istruzione ed il sostegno all'alta formazione, avrà il compito di guidare il sistema formativo pugliese al fine di preparare culturalmente i cittadini pugliesi di domani in relazione alle esigenze del mondo del lavoro, dello sviluppo economico e del sistema di innovazione regionale.
- **Dipartimento agricoltura, sviluppo rurale e tutela dell'ambiente:** dovrà curare le politiche regionali inerenti l'agricoltura, la zootecnia, la pesca, le attività venatorie e l'acquacoltura; promuovere lo sviluppo delle infrastrutture per l'agricoltura; provvedere alla programmazione e gestione dei fondi comunitari per lo sviluppo agricolo e rurale; curare la tutela degli standard qualitativi e sanitari delle produzioni agroalimentari pugliesi nonché la gestione e la tutela delle risorse naturali ed idriche pugliesi. La costituzione di tale Dipartimento doterà la Regione Puglia di uno strumento di governo caratterizzato da una visione globale dell'intero patrimonio rurale regionale e capace di gestire al meglio le politiche di tutela di quest'ultimo in base a quelle che sono le esigenze agricole, venatorie e di gestione del patrimonio naturale regionale. La nuova struttura disporrà di una Sezione dedicata a gestire, in ottica integrata, le risorse regionali al fine di facilitare l'attuazione delle politiche agricole dell'ente.
- **Dipartimento turismo, economia della cultura e valorizzazione del territorio:** dovrà curare la valorizzazione del patrimonio artistico, storico ed architettonico regionale; presidiare la cooperazione territoriale, la valorizzazione turistica; promuovere la cultura e lo spettacolo nel territorio, l'attrattività del territorio; gestire e attuare le opportune politiche di marketing territoriale. Il Dipartimento sarà focalizzato sulla gestione delle linee di sviluppo del settore turistico pugliese al fine di accrescerne l'attrattività e la competitività nel contesto internazionale, nonché trasformare il vasto patrimonio culturale tangibile ed intangibile pugliese da mero centro di costo in una delle principali sorgenti di valore economico per la Regione.
- **Dipartimento mobilità, qualità urbana, opere pubbliche e paesaggio:** dovrà governare l'assetto e l'infrastrutturazione territoriale, la tutela e la valorizzazione dell'ambiente e del paesaggio, le politiche di pianificazione urbana, la gestione del sistema dei trasporti e delle relative infrastrutture, la promozione della mobilità sostenibile, la programmazione e l'esecuzione dei lavori pubblici, la gestione e la prevenzione dei rischi derivanti da attività industriali, il governo di aspetti ambientali di estrema importanza come il ciclo dei rifiuti nel rispetto delle buone pratiche legislative in materia di ecologia. Per mezzo dell'istituzione del *Dipartimento mobilità, qualità urbana, opere pubbliche e paesaggio* la Regione Puglia disporrà di una visione completa del sistema infrastrutturale pugliese e sarà agevolata, nel rispetto del ricco patrimonio paesaggistico e naturalistico pugliese, nell'attuazione delle politiche di sviluppo del piano urbanistico, del sistema viario e dei trasporti in genere.
- **Dipartimento risorse finanziarie e strumentali, personale e organizzazione:** dovrà presidiare le politiche di programmazione, allocazione e controllo delle risorse finanziarie e patrimoniali necessarie al pieno dispiegamento delle strategie, dei programmi, delle azioni, dei servizi e dei progetti finalizzati al raggiungimento degli obiettivi generali e settoriali del governo regionale; presidiare la riforma e modernizzazione del sistema pubblico nonché condurre le politiche di ammodernamento infrastrutturale dei servizi interni, assicurando unitarietà ed efficacia al piano di e-Government regionale; curare gli aspetti inerenti il controllo degli enti esterni, i conteziosi amministrativi, le concessioni demaniali; gestire il personale e le risorse interne alla macchina amministrativa pugliese. La costituzione di un unico Dipartimento dedicato alla gestione delle risorse

e degli interessi economici e patrimoniali dell'ente in modo integrato, consente di dotare la Regione Puglia di una unità organizzativa strategica nella definizione delle politiche di sviluppo e nella redazione di programmi concretamente realizzabili in relazione alle risorse ed alle opportunità possedute dalla Regione.

Nel modello organizzativo proposto, a differenza del modello organizzativo in dotazione alla Regione, attività come *la verifica ed il controllo delle politiche comunitarie* assieme ad attività come *l'internal audit*, *la programmazione ed attuazione dei piani di sviluppo regionali*, *la protezione civile* non sono demandate a nessun Dipartimento (Area di Coordinamento dell'attuale struttura organizzativa), ma sono collocate all'interno di Sezioni di Dipartimento afferenti direttamente al Presidente della Regione Puglia attraverso il Gabinetto del Presidente.

5. Le Agenzie Regionali Strategiche ed il Management Board

5.1 Le struttura organizzativa delle Agenzie Regionali Strategiche

Ogni Agenzia Regionale è diretta da un Direttore Generale con l'obiettivo di perseguire le finalità dell'ente, occupandosi della pianificazione strategica attraverso la definizione di obiettivi, piani e programmi. Nelle proprie attività sarà coadiuvato dai Direttori delle **Aree di Direzione**, articolate quest'ultima in Servizi, affidati a dirigenti, e supportato dalla Struttura Amministrativa di funzionamento, diretta da un dirigente amministrativo di struttura complessa, articolata in Servizi.

La struttura che dovrà caratterizzare ciascuna delle Agenzie Regionali Strategiche è una struttura a matrice.

La struttura a matrice vedrà, come riportato in figura 7, sulle colonne i temi operativi ovvero le **Aree Direzionali** su cui ci si attende tale organizzazione debba agire e che renderanno distinguibile ogni Agenzia dalle altre. Esse costituiscono il *core* dell'attività di *exploration* delle Agenzie strategiche rappresentando le realtà organizzative che più di ogni altra esprimono la capacità di sviluppare percorsi di ricerca, di individuare traiettorie di innovazione e di sperimentarle. La loro ridefinizione – in linea con l'analisi dei bisogni operata dal management – terrà conto della peculiarità delle missioni istituzionali di ogni ente costituendo per essi lo strumento operativo più importante al fine di modificare modelli organizzativi obsoleti e di affrontare la sfida del cambiamento imposto da variazioni dell'ambiente, della normativa, della politica regionale o da innovazioni organizzative e scientifico-tecnologiche significative.



Figura 7: Struttura Organizzativa a Matrice delle Agenzie²

Le competenze distintive di carattere tecnico e le professionalità necessarie a sviluppare le attività operative di ciascuna Agenzia Strategica, rappresentate sulle righe della matrice, saranno comuni ad ogni Agenzia e si articoleranno secondo strutture di competenze nel seguito descritte.

- **Project Management Office (PMO):** rappresenta il motore gestionale delle attività progettuali, è responsabile della gestione centralizzata e coordinata dei progetti sviluppati nell'ambito di ciascuna Sezione di Dipartimento, nonché della gestione strategica dell'intero portfolio per il quale dovrà identificare ambiti di priorità in relazione ad esigenze, benefici e risorse disponibili. Andranno in carico al PMO di ciascuna Agenzia tutte le attività di tipo progettuale emergenti da ciascun Dipartimento, Sezione di Dipartimento, Struttura o Servizio i cui dirigenti, attraverso il supporto del PMO potranno avviare, gestendoli anche in modo diretto, nuovi progetti strategici, progetti di miglioramento incrementale nonché progetti di ricerca e sviluppo. Si abiliterà così quel corretto mix di sfruttamento ed esplorazione necessario a garantire un adeguato modello culturale ambidestro, soddisfacendo il requisito identificato come [D2].
- **Gestione dei Processi e dei KPI:** ha l'obiettivo di rappresentare in modo esplicito il funzionamento del Dipartimento associato, intervenendo, qualora la legislazione lo consenta, per il miglioramento dei processi in ottica di efficienza. La rappresentazione in logica di processo permetterà altresì di sviluppare un sistema credibile di misurazione delle performance del personale e, al contempo, di rafforzare la trasparenza e la collaborazione attraverso il ricorso a strumenti ICT. Il servizio contribuirà a soddisfare il requisito definito in [D4]. La proposta di introdurre tale Servizio ottempera a quanto previsto dal *Piano Razionalizzazione Partecipate Anni 2015-2017 (Adempimenti ai sensi dell'Art.1, comma 612, L. 190/2014)*, ed in particolare a quanto affermato dall'Intervento C.1 "Adozione ed armonizzazione di strumenti di programmazione e controllo di gestione" del paragrafo B "Risultati da perseguire all'interno dei singoli organismi", Capitolo VI "Linee operative ed obiettivi da perseguire".
- **Policy Making:** è una struttura strategica dell'Agenzia il cui compito principale è quello di studiare e proporre al management regionale nuove politiche connesse ai temi di interesse su cui l'Agenzia ha mandato di operare. Ulteriore compito del Servizio è quello di monitorare, attraverso analisi sul campo, lo stato di attuazione ed i risultati delle politiche già avviate nonché di proporre correttivi e variazioni. Il Servizio contribuirà a soddisfare i requisiti definiti in [D1] e [D4].

² Le Strutture poste a Staff della Direzione Generale sono quelle previste dalla vigente normativa, quali, ad esempio, il Collegio Sindacale, l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), il Responsabile Anticorruzione, il Responsabile del Servizio Prevenzione Protezione (RSPP), ecc.

- **Ricerca ed Innovazione:** ha l'obiettivo di monitorare il mutamento delle domande cognitive espresse dai principali *contest* della ricerca nazionale ed internazionale ovvero di governare il *know-how* necessario a fornire professionale assistenza allo sviluppo e formalizzazione delle migliori proposte progettuali, del loro controllo e puntuale rendicontazione nonché di favorire l'interconnessione con le organizzazioni su scala regionale, nazionale ed internazionale che operano sui temi connessi al mandato operativo dell'Agenzia. Compito del Servizio a sarà quello di identificare nuova conoscenza strategica che, attraverso progetti di ricerca, scambi di personale e collaborazioni istituzionali, possa essere acquisita ed utilizzata come elemento di crescita e miglioramento per lo specifico Dipartimento. Saranno, quindi, demandati a questo servizio, anche in collaborazione con i Distretti Tecnologici, i compiti di aggiornare lo stato dell'arte della ricerca e dell'innovazione nonché mantenere attivo il network di relazioni inter-organizzativo di cui al requisito [D3].

Variando il numero di **Aree** in modo dinamico in base alle esigenze, la struttura a matrice consentirà di rendere le Agenzie Regionali Strategiche flessibili nel fronteggiare i repentini cambiamenti dell'ambiente in cui operano e di decentralizzare parte del processo decisionale in linea con le logiche del *new public management*. Al contempo la struttura a matrice abiliterà la crescita costante delle competenze strategiche attraverso il turn over nei differenti ambiti operativi e consentirà, grazie alla condivisione delle risorse, di operare con una struttura più snella ed efficiente.

Il luogo della ideazione e della attribuzione degli obiettivi strategici alle Agenzie è il Management Board della Regione Puglia. In questa Struttura di Integrazione regionale si assegnano gli obiettivi strategici a tutte le Agenzie Regionali ovvero si individuano le necessarie sinergie tra le stesse, qualora il raggiungimento di alcuni obiettivi dovesse richiedere l'azione integrata di più Agenzie, sia strategiche, sia operative. Gli obiettivi strategici assegnati ai Direttori Generali delle Agenzie costituiscono l'ambito per la valutazione dei medesimi da parte della Giunta Regionale e confluiscono, opportunamente declinati dagli stessi Direttori Generali in obiettivi operativi, nei Piani della Performance delle Agenzie tutte. Ciò rende compatto, coerente e controllabile l'agire delle Agenzie costituenti il Sistema e rappresenta un'indubbia cesura organizzativa con la pregressa modalità di individuazione e gestione degli obiettivi strategici regionali e della conseguente traduzione in performance.

In tale contesto di rinnovamento generale del Sistema delle Agenzie della Regione Puglia saranno rideterminati i nessi gerarchico-funzionali tra Aree di Direzione ed i relativi Servizi, sarà opportunamente disposta l'applicazione del CCNL "Regioni ed Enti Locali" al personale di Comparto di tutte le Agenzie e rideterminata la reale consistenza delle dotazioni organiche – con particolare riguardo alle categorie di Comparto più alte e professionalizzate, prevedendo in quest'ambito un significativo impiego, a fronte di specifiche funzioni, di Alte Professionalità in capo ai funzionari di ricerca che supporteranno l'azione delle Aree di Direzione e del Project Management Office.

Inoltre, tale riorganizzazione ha comunque l'obiettivo di evitare quanto più possibile ridondanze e duplicazioni di processi amministrativi; ad esempio, le funzioni inerenti alle attività contrattuali, d'appalto ed approvvigionamento di beni e servizi delle Agenzie, saranno svolte, coerentemente con le previsioni della vigente normativa regionale, dalla preposta Centrale Unica di acquisto EmPulia a cui le Agenzie periodicamente dovranno fornire gli elementi tecnici ed i dati necessari alla corretta programmazione delle attività di approvvigionamento.

Il *Project Management Office* è oggi considerato uno strumento strategico per operare con successo in un ambiente turbolento ed in continuo cambiamento. Attraverso l'adozione di un *Project Management Office*, l'Amministrazione Pubblica potrà supportare la gestione della crescente complessità dei servizi erogati, facilitare il processo di cambiamento della macchina burocratica e garantire l'attuazione dei progetti volti ad aumentare l'efficienza e l'efficacia operativa, la velocità e la dinamicità della risposta da parte della PA alle sempre più complesse e variabili esigenze dell'utenza.

Un *Project Management Office* (PMO), talvolta chiamato anche *Program Management Office*, è un organo o ente organizzativo a cui sono assegnate varie responsabilità relative alla gestione centralizzata e coordinata dei progetti. Dunque esso, all'interno di una organizzazione, è responsabile per la definizione

delle procedure e dei programmi aziendali. Il PMO può avere differenti funzioni in base all'importanza della struttura nell'organizzazione:

1. standardizzare e diffondere le *best practice* di *project management*;
2. supportare la gestione ed il controllo dei singoli progetti;
3. gestire simultaneamente i differenti progetti secondo opportuni criteri aziendali interni.

Un PMO può fornire supporto o essere il diretto responsabile della gestione di un progetto. Ad esso può essere delegata l'autorità di principale *decision maker* durante la fase iniziale di ogni progetto, monitorare il corretto avanzamento del progetto secondo gli obiettivi temporali prestabiliti nonché interrompere i progetti o intraprendere azioni correttive in relazione alle esigenze al fine di rispettare gli obiettivi di business. Altra competenza chiave del PMO, con specifico riferimento alle strutture a matrice, è il coinvolgimento nella selezione, gestione e distribuzione di risorse del progetto siano esse condivise o dedicate. Dunque, mentre un *Project Manager* si focalizza su obiettivi specifici del progetto, il *Project Management Office* gestisce i cambiamenti dei principali obiettivi di programma che possono essere visti come opportunità al fine di facilitare gli obiettivi di business, ottimizza l'uso delle risorse condivise tra differenti progetti, gestisce le metodologie, gli standard, i rischi/opportunità in genere, le interdipendenze tra i progetti e i livelli organizzativi dell'ente. L'adozione di un *Project Management Office* che in modo trasversale a dirigenti di progetto (responsabile di azione, linea e di misura) monitori, supporti ed intraprenda azioni correttive al fine del raggiungimento dei risultati attesi nei costi, nei tempi e nelle modalità pianificate, consente di innescare un **Processo di Cambiamento Continuo**, instradare le attività dell'organizzazione verso percorsi migliorativi che possano valorizzare le eccellenze e consentano a quest'ultima di acquisire maggiore attrattività e vantaggio competitivo di lungo periodo.

Le attività che tale organo sarà chiamato a svolgere a partire dal suo insediamento all'interno degli enti sarà quello di valutare gli esiti raggiunti dal programma operativo dell'ente, identificare i progetti in fase di pianificazione o di esecuzione; definire il grado di priorità tra i progetti in relazione alle esigenze dell'ente, alle risorse e al grado di beneficio apportato; identificare i diversi *Project Manager* e *Stakeholder*.

5.2 La definizione delle Agenzie Regionali Strategiche ed il Management Board

La definizione delle Agenzie Regionali Strategiche è estremamente rilevante, poiché ad esse è demandato il compito di identificare, programmare e promuovere le linee di sviluppo dei relativi settori di appartenenza. A tal fine tali Agenzie, svolgono attività esplorative volte ad analizzare *best practice* esistenti, ad intraprendere percorsi di miglioramento *ex novo*, ad ascoltare e coinvolgere ogni categoria di *stakeholder* al fine di soddisfare bisogni specifici, acquisire attrattività e competitività rispetto a realtà nazionali e internazionali affini.

Confrontando le Agenzie Regionali esistenti e la loro attitudine all'innovazione (Paragrafo 2.2) con gli ambiti di interesse strategico (paragrafo 3.5), su cui la Regione Puglia ha necessità di operare con maggiore attitudine all'*exploration*, si ritiene che: l'Agenzia Regionale Sanitaria (AReS), l'Agenzia per la Tecnologia e l'Innovazione (ARTI) e l'Agenzia Regionale del Turismo (ARET) siano perfettamente idonee, una volta ristrutturare secondo un modello organizzativo consono, ad assumere il ruolo di Agenzie Regionali Strategiche dei corrispondenti Dipartimenti di riferimento. Occorrerà, invece, un lavoro di revisione organizzativa più profondo per modificare l'Agenzia Regionale per la Mobilità (AREM) e l'Agenzia Regionale per le risorse Irrigue e Forestali (ARIF) affinché queste possano rappresentare le strutture di riferimento per le attività esplorative, rispettivamente, per la mobilità, l'urbanistica e la tutela dell'ambiente e del paesaggio e per lo sviluppo delle aree rurali e del settore agroalimentare. Per quanto attiene infine l'area di riforma della pubblica amministrazione si rileva l'assenza di tale competenza nel novero delle Agenzie Regionali. Queste Agenzie Regionali Strategiche, per cui si richiede, compatibilmente con le norme vigenti, una ridefinizione e/o una profonda riorganizzazione, saranno denominate provvisoriamente nell'ambito del presente documento, come: Agenzia Regionale per l'Innovazione e lo Sviluppo Agricolo, Agenzia Regionale per la Mobilità e l'Urbanistica ed Agenzia Regionale per l'Innovazione e la Riforma della Pubblica

Amministrazione. **La definitiva denominazione delle sei Agenzie Regionali Strategiche è demandata al Legislatore Regionale.**

Per quel che attiene Puglia Sviluppo, InnovaPuglia e l'IPRES, essendo orientate prettamente verso una logica di tipo esplorativo, sarà necessario valutare se confermare l'attuale portafoglio di attività o se estenderlo modificando anche la logica di interazione con le altre componenti della macchina regionale.

Considerando il mandato delle società In-House regionali InnovaPuglia e Puglia Sviluppo, si reputa ragionevole l'ipotesi che esse debbano continuare a svolgere le principali mansioni loro assegnate in qualità di *braccio operativo* dell'Agenzie Regionale per l'Innovazione e la Riforma della Pubblica Amministrazione e dell'Agenzia per la Tecnologia e l'Innovazione rispettivamente.

Le risorse umane necessario alla creazione delle 6 Agenzie Regionali Strategiche sarà reso disponibile attraverso il ricollocamento del personale delle corrispondenti Agenzie Regionali o grazie a processi di mobilità interna ed in ogni caso senza incrementare l'attuale livello di spesa.

La costituzione delle nuove Agenzie Regionali Strategiche sarà demandata ad un'apposita **Legge Regionale** che dovrà garantire non soltanto la definizione organizzativa di partenza, ma anche la possibilità di modificarne, attraverso processi burocratici rapidi e dinamici, la struttura e gli ambiti operativi di azione al variare delle esigenze avvertite dal contesto ambientale di riferimento e dei bisogni di competitività.

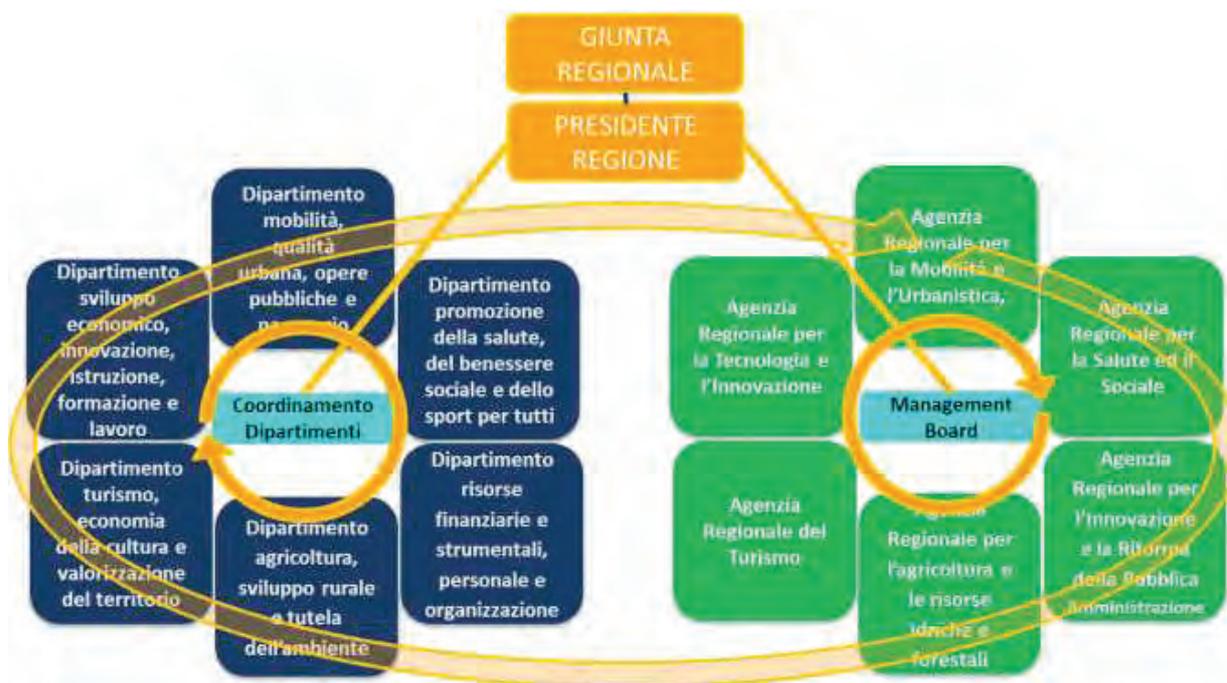


Figura 8: Il modello Ambidestro

Le Agenzie Regionali non coinvolte in questo progetto di rinnovamento, poiché caratterizzate da attività principalmente di tipo burocratico incentrate sull'erogazione di servizi sia interni all'amministrazione pubblica regionale e nazionale che alla comunità socio-economica privata, ovvero le Agenzia Regionale per la Casa e l'Abitare, l'Agenzia Regionale per il Diritto allo Studio Universitario, l'Agenzia Regionale per la prevenzione e Protezione dell'Ambiente, l'Autorità di Bacino continueranno a svolgere le attività loro assegnate coerentemente con il rispettivo mandato ed interagiranno con la nuova macchina amministrativa secondo le nuove logiche organizzative proposte.

Di seguito si riporta una breve descrizione delle Agenzie Regionali *Strategiche* al fine di implementare la struttura ambidestra proposta.

- **L’Agenzia Regionale per la Salute ed il Sociale** ha l’obiettivo di sviluppare politiche di Health Innovation e di tutelare, nel tempo, il bene salute a vantaggio dell'individuo e nell'interesse della collettività, di promuovere le politiche di welfare ed i modelli gestionali innovativi di *clinical governance* del sistema socio-sanitario regionale, nel rispetto delle esigenze di razionalizzazione ed ottimizzazione delle spese a carico del bilancio regionale. L’Agenzia ha altresì il compito di elaborare le strategie regionali su detti temi, di favorire le relazioni tra scienze medico-sociali, l’industria del settore medico e farmaceutico e la società civile, favorendo il collegamento nazionale ed internazionale di tutti gli attori del sistema sanitario e sociale regionale. In rapporto con il terzo settore svolgerà attività di studio sul miglioramento della fruizione dei servizi sociali indispensabili, sui servizi coerenti con i nuovi bisogni e sulla coesione sociale ovvero di studio, sviluppo ed empowerment in una logica di sistema tra le dimensioni culturali, sociali, ambientali ed economiche, della cultura ed attraverso la leva della formazione, dell’*Health Promotion and Innovation*. Le politiche di *Health innovation* regionali dovranno fare affidamento su una importante leva come la formazione in sanità attraverso la definizione ed implementazione di programmi ed interventi intersettoriali che favoriscano l’integrazione tra diritti di cittadinanza e cultura della salute.

In particolare l’Agenzia si proporrà di (1) ridefinire la rete ospedaliera e riconvertire i presidi ospedalieri oggetto di chiusura in strutture territoriali, sviluppando forme aggregate che garantiscano la copertura assistenziale h24, secondo il modello multidisciplinarietà e multi professionalità; (2) definire strategie di monitoraggio e sviluppo del Sistema delle Reti, attraverso l’implementazione su tutto il territorio regionale delle reti assistenziali per intensità di cure, secondo il *modello Hub&Spoke*; (3) definire percorsi diagnostici terapeutici assistenziali (PDTA) secondo la logica dell’intensità delle cure ed implementare reti cliniche in un’ottica di integrazione ospedale/territorio; (4) sviluppare l’offerta di assistenza alla persona attraverso i servizi distrettuali, con particolare riferimento a fragilità, cronicità, non autosufficienza nell’ambito dell’assistenza domiciliare integrata e dei servizi domiciliari, semiresidenziali e residenziali identificando ed implementando processi di valutazione degli esiti assistenziali; (5) accrescere il grado di appropriatezza dei ricoveri ospedalieri, anche rispetto alla riduzione della durata dei ricoveri; (6) ridurre la spesa farmaceutica attraverso: lo sviluppo di misure per il miglioramento dell’appropriatezza prescrittiva, attività di farmacovigilanza ed il rispetto del tetto di spesa ospedaliera e territoriale.

- **L’Agenzia Regionale per la Tecnologia e l’Innovazione**, ha il compito primario di supportare il Presidente nella definizione della politica industriale della Regione Puglia e di proporre tutte le politiche di supporto alla sua implementazione attraverso l’attuazione di un modello ispirato all’approccio della tripla elica. Rientrano in questo mandato tutta la programmazione regionale in ambito di ricerca e sviluppo, i programmi di internazionalizzazione e di promozione delle imprese pugliesi, il supporto allo sviluppo di programma europei attraverso il rafforzamento delle relazioni con la Commissione Europea ma anche l’indirizzo della ricerca scientifica e tecnologica nonché la definizione e la promozione delle politiche connesse con la formazione dalle scuole primarie, agli studi universitari fino ai percorsi di formazione professionalizzante in modo da formare figure professionali in linea con le reali esigenze del mondo lavorativo regionale. Sono sempre demandati all’Agenzia il sostegno alle Politiche giovanili e la Cittadinanza Sociale, il miglioramento dei sistemi di monitoraggio delle attività commerciali, il supporto ai soggetti pubblici e privati nell’identificare gli strumenti più idonei per il sostegno economico dei progetti di innovazione nonché la realizzazione delle attività di *policy making* per il miglioramento legislativo del settore di interesse. Per l’Agenzia sarà strategica la collaborazione con Puglia Sviluppo S.p.A.. Quest’ultima rappresenterà lo strumento attraverso cui far giungere l’importante output delle proprie attività direttamente al tessuto socio economico. Puglia Sviluppo dovrà essere strutturata in modo da poter adempiere al meglio all’importante ruolo di *braccio operativo* dell’*Agenzia Regionale per la Tecnologia e l’Innovazione*, favorire la crescita culturale ed economica regionale e, di conseguenza, accrescere il benessere sociale e la qualità della vita della comunità pugliese.

- **L'Agenzia Regionale per l'Agricoltura e le risorse Idriche e Forestali**, ha l'obiettivo di definire e promuovere lo sviluppo delle politiche regionali su temi quali l'agricoltura, la zootecnica, l'irrigazione e l'alimentazione, identificare sistemi di miglioramento degli standard qualitativi e sanitari della produzione agroalimentare; implementare sistemi di valorizzazione della pesca e dell'acquacoltura, definire il piano strategico di promozione dei prodotti agroalimentari pugliesi sia sul territorio nazionale che a livello internazionale; supportare la redazione di piani di sviluppo e gestione dell'infrastruttura di interesse strategico per la crescita del mercato agricolo pugliese, nonché promuovere attività di bonifica che possano accrescere il settore agricolo regionale sia qualitativamente che quantitativamente. È demandato a questa Agenzia il compito di promuovere azioni per il rafforzamento delle aree rurali sia per quel che attiene lo sviluppo di nuove infrastrutture che per l'adozione di nuove conoscenze scientifiche e tecnologiche; sviluppare politiche per la salvaguardia delle risorse forestali, per la tutela delle risorse idriche e per la crescita sostenibile delle aree rurali.
- **L'Agenzia Regionale del Turismo**, ha l'obiettivo di realizzare programmi di promozione dell'offerta turistica pugliese, sia in modo integrato che attraverso la valorizzazione di specifiche realtà locali appartenenti alle differenti macro aree pugliesi; elaborare piani di gestione e strumenti di sviluppo dell'offerta turistica integrata, del patrimonio culturale tangibile ed intangibile, delle strutture ricettive e di ristoro; programmare campagne di comunicazione mirate a specifici target di interesse a livello nazionale ed internazionale; implementare sistemi che incoraggino la creazione di brand autoctoni che siano fonte di attrattività e di promozione dell'offerta turistica. È demandato a questa Agenzia il compito di proteggere e valorizzare il patrimonio culturale materiale e immateriale della regione inteso quale driver per uno sviluppo economico sostenibile dell'industria del turismo. Rientrano quindi nei compiti dell'Agenzia lo sviluppo di politiche, piani e progetti per la riqualificazione dei beni architettonici, la salvaguardia di beni paesaggistici ed ambientali nonché per il recupero delle tradizioni popolari regionali concepiti in stretta connessione con strategie di marketing territoriale.
- **L'Agenzia Regionale per la Mobilità e l'Urbanistica**, ha il compito di promuovere piani di miglioramento infrastrutturale del Trasporto Pubblico Locale (TPL); favorire l'orientamento del Piano Regionale dei Trasporti verso temi quali la sicurezza stradale e ferroviaria; incoraggiare soluzioni che facilitino l'organizzazione della rete logistica e l'integrazione tra le reti di trasporto; supportare l'integrazione delle politiche di mobilità e di realizzazione delle opere pubbliche con quelle di gestione del territorio e di tutela del paesaggio; verificare il livello di servizio e la qualità del TPL, del sistema di bigliettazione e l'intermodalità; svolgere attività di analisi e miglioramento della normazione in materia di edilizia residenziale pubblico-privata e delle politiche di riqualificazione degli ambiti urbani; promuovere la pubblica utilità delle opere di interesse regionale. È demandato a questa Agenzia il compito di avviare progetti per migliorare il ciclo dei rifiuti, rafforzare l'uso di tecnologie per la produzione di energia alternativa e la riduzione dei consumi energetici in contesti urbani, incentivare azioni di riqualificazione dei paesaggi degradati anche attraverso interventi di forestazione urbana, promuovere la riqualificazione ed il recupero del patrimonio edilizio esistente.
- **L'Agenzia Regionale per l'Innovazione e la Riforma della Pubblica Amministrazione**, ha il compito di garantire l'integrazione tra le politiche di innovazione amministrativa, le politiche di sviluppo e gestione dell'organizzazione e le politiche di partecipazione e trasparenza; analizzare le attività di *Policy Making* delle Agenzie Regionali nonché definire e proporre misure e strumenti legislativi che possano favorire il processo di cambiamento; governare le politiche e le strategie di riforma e modernizzazione del sistema pubblico; assicurare unitarietà ed efficacia al piano regionale di *e-Government*. Un'Agenzia con simili compiti non è ad oggi mai stata istituita in Italia. Tuttavia, è possibile affermare che gli sforzi per costituire *ex novo l'Agenzia Regionale per l'Innovazione e la Riforma della Pubblica Amministrazione* sono bene giustificati dall'importanza strategica delle mansioni svolte da tale ente. Infatti con le sue attività di tipo esplorativo e per come pensata, essa sarà il principale strumento dell'amministrazione regionale, con l'attitudine ad innescare un processo di cambiamento continuo e con la capacità di far divenire i principali centri di costo

regionali veri e propri centri per la creazione di valore. Le importanti e strategiche attività svolte dall'Agenda saranno poi concretizzate, attraverso uno stretto legame operativo con InnovaPuglia S.p.A., in strumenti ICT di supporto non solo agli addetti all'espletamento dei servizi al cittadino ma anche per i principali *decision maker* della macchina amministrativa regionale.

Come affermato nel paragrafo 5.1, il **Management Board**, direttamente in staff al Presidente della Regione Puglia, sarà l'organo che garantirà il coordinamento fra i Direttori Generali delle Agenzie Regionali Strategiche, fra questi ed i Direttori di Dipartimento nonché la struttura di cui la Presidenza Regionale farà uso per sviluppare le proprie strategie di innovazione. Il **Management Board** ha, quindi, il compito di definire le scelte strategiche regionali al fine di favorire l'innovazione, il cambiamento e la competitività della Regione a livello globale. Tale organo si riunirà, anche in forma ridotta, su convocazione diretta da parte del Capo di Gabinetto, il quale ne presiederà la seduta. Gli argomenti discussi durante le sedute dell'assemblea saranno multi settoriali e trasversali agli ambiti operativi delle differenti Agenzie Regionali Strategiche presenti. L'instaurarsi di tali buone pratiche di discussione aperta favoriranno una maggiore dinamicità e prontezza di risposta da parte dell'amministrazione regionale alle esigenze delle propria comunità civile ed economica nonché consentiranno ai vertici regionali di coordinare con maggiore efficacia, per mezzo di un costante collegamento fra gli organi politici e la macchina amministrativa, sia le strutture dedite ad attività di *exploitation* dei servizi ordinari sia l'operato delle Agenzie designate ad attività di *exploration*. La proposta di introdurre tale Struttura di Integrazione ottempera a quanto previsto dal *Piano Razionalizzazione Partecipate Anni 2015-2017 (Adempimenti ai sensi dell'Art.1, comma 612, L. 190/2014)*, ed in particolare a quanto affermato dall'Intervento G.10 "Azioni di Sistema: attivazioni di percorsi di conoscenza e condivisione dei servizi al fine di attivare sinergie di relazione" del paragrafo A "Risultati da perseguire a livello di gruppo", Capitolo VI "Linee operative ed obiettivi da perseguire". L'introduzione del Management Board, così come sopra descritto e organizzato, non comporterebbe alcun costo aggiuntivo o aggravio di spesa sul bilancio regionale.

6. Un sistema di supporto alla decisione per la macchina amministrativa regionale

In accordo con quanto descritto nel paragrafo 3.4, si descrive nei paragrafi successivi l'architettura di *Decision Support System* basata su differenti ambienti di lavoro e tecniche concorrenti, in grado di fornire un'immagine significativa sullo stato di funzionamento dell'organizzazione e sull'andamento delle variabili critiche dell'ambiente esterno. Il *Decision Support System* dovrà, ad un primo livello, disporre di un ambiente per l'analisi dei dati rivenienti 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.

6.1 L'analisi dei processi interni per la valutazione degli indicatori chiave di risultato (KPI)

La macchina amministrativa regionale, come tutte le organizzazioni pubbliche, ha la necessità di mantenere determinati standard nella qualità dei servizi offerti oltre a migliorare le proprie prestazioni a beneficio degli *stakeholder*. Per poter individuare quali sono le criticità di un processo amministrativo, identificare a che cosa sono dovuti i ritardi o semplicemente capire perché un ufficio ha troppe pratiche da smaltire, è necessario individuare preventivamente tutti i "processi amministrativi" che vengono gestiti dalla struttura che si vuole monitorare. Il *Business Process Management* (BPM) è uno dei più recenti e diffusi approcci gestionali per la comprensione dei processi (amministrativi, aziendali o di qualunque altra natura) utilizzato per definire, monitorare, ottimizzare e integrare tali processi. I vantaggi offerti da un sistema BPM sono molteplici:

- facilitare l'interoperabilità, la comunicazione, la collaborazione al fine di agevolare lo scambio di informazioni;
- comprendere chiaramente il flusso logico delle attività dei processi amministrativi, fornendo una notazione grafica standard;
- consolidare le buone pratiche;
- modificare rapidamente i processi in contesti condivisi e collaborativi;
- misurare le performance del processo, sulla base di metriche e indicatori;
- ottimizzare i processi in ottica di miglioramento delle performance;
- automatizzare attività precedentemente eseguite manualmente.

In quest'ottica, la comprensione dei processi amministrativi rappresenta il necessario punto di partenza per intraprendere un'azione di miglioramento ed innovazione dei servizi offerti. Il problema che si può riscontrare nell'utilizzo di un approccio di questo tipo è che, spesso, i processi non sono né conosciuti né percepiti e, quindi, si ha difficoltà nell'individuarli correttamente. Tale identificazione può essere difficile e laboriosa e, pertanto, potrebbe richiedere tempi lunghi se si applicasse un approccio standard. Si potrebbe, invece, partire da una mappatura dei processi ad alto livello per poi utilizzare un sistema di apprendimento automatico capace di gestire un flusso di lavoro per ogni plausibile scenario e di generare nuova conoscenza. Dunque, attraverso l'uso di procedure è possibile imparare a controllare i processi, ottimizzarne quest'ultimi in relazione agli obiettivi preposti e predire, attraverso simulazione, l'esito dei differenti task che compongono il flusso di attività. Verosimilmente, utilizzare un sistema in grado di controllare automaticamente un processo permetterebbe di creare una mappatura di tutti i processi della macchina amministrativa regionale; di conseguenza metterebbe a disposizione della *Governance* una serie di *facilities* in grado di misurare le performance dei singoli processi, di individuare i processi che subiscono dei rallentamenti o una riduzione della qualità, di avviare i necessari correttivi per ripristinare gli standard qualitativi richiesti.

In letteratura si fa riferimento a tale tipologia di strumenti con il termine *process mining*. Van Der Aalst afferma che il principale obiettivo del *process mining* è di estrarre le informazioni relative ai processi, quindi conoscenza organizzativa, attraverso la registrazione degli eventi effettuati da un sistema informativo. Ognuno di questi eventi è legato ad una attività (ad esempio una ben definito *step* nel processo), ad uno specifico contesto, ad un attore esecutore ben preciso e ad uno specifico *range* temporale di esecuzione. Tali strumenti consentono di riprogettare la propria organizzazione in relazione a specifiche esigenze orientate al cliente o alla necessità dell'organizzazione. Come affermato da Hammer e Champy, nell'ultimo decennio sono state proposte differenti cure miracolose, semplici ed indolore per la gestione amministrativa di aziende private e pubbliche senza ottenere alcun tipo di risultato. La reingegnerizzazione, al contrario, comporta qualche difficoltà, un costante impegno ed il coinvolgimento di tutte le unità operative al fine di rimpiazzare le vecchie pratiche con le nuove. Si sta assistendo ad una transizione verso

l'era della reingegnerizzazione per mezzo della crescente potenza delle tecnologie informatiche e degli strumenti di gestione.

Dunque il proposto strumento di Supporto alle Decisioni non può prescindere dall'analisi dei processi interni per la valutazione degli indicatori chiave di risultato al fine di supportare i *decision maker* regionali nella fase di ridefinizione delle attività in base alle reali esigenze.

6.2 L'analisi delle sorgenti dati esterne per la misurazione dello stato di salute della Regione, la valutazione del funzionamento della macchina amministrativa e la validazione delle policy

Al fine di dotare il management regionale di strumenti che consentano di monitorare l'efficacia di azione istituzionale in tempi più contenuti - se pur con minore accuratezza rispetto all'analisi degli indicatori di performance dei processi - si propone di adottare uno strumento che consenta di 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 possono 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 siano, esse 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 vuole consigliare l'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.

Per rendere concreto il concetto sopra espresso si può considerare, a titolo di esempio, di voler analizzare la correlazione che sussiste tra il costo sostenuto dall'amministrazione pubblica per risarcire i propri dipendenti delle spese di viaggio ed i vantaggi ottenuti dalla stessa in termini di crescita della conoscenza organizzativa e della rete di relazioni. Attraverso lo strumento proposto è possibile integrare informazioni di tipo statico (come la spesa per viaggi sostenuta dall'amministrazione in un dato periodo di tempo) ad informazioni dinamiche e di carattere oggettivo estrapolate dal web (come il numero di volte in cui l'attività pubblica del dipendente al di fuori della propria area di servizio viene citata nelle sorgenti analizzate, ad esempio la partecipazione ad eventi per cui ha giustificato la spesa di viaggio). Di conseguenza, attraverso l'integrazione di queste informazioni, è possibile comprendere se la spesa sostenuta dall'amministrazione, nonché dall'intera comunità, abbia avuto delle ricadute positive ad appannaggio di queste ultime o se il dipendente risarcito risulti essere il solo beneficiario.

La presente proposta è in linea con quanto approvato nella DGR 1732/2014 in merito alla Strategia di Specializzazione Intelligente: *SmartPuglia 2020* e *Agenda Digitale Puglia 2020*. In particolare l'Agenda Digitale pugliese, in analogia con la strada intrapresa dall'Europa e dall'Italia, propone un percorso che agevoli la crescita economica, l'innovazione e l'*Open Government* attraverso il libero accesso ai dati pubblici. Ciò consentirà da un lato la valutazione delle politiche pubbliche regionali e dall'altro, attraverso un utilizzo attivo di tali dati, la generazione di nuovi servizi innovativi. Al portale "*Open Data, tutto qui*", confluirà tutto il patrimonio informativo prodotto dalla Regione, dalle sue Agenzie e Società In-House e da tutti gli altri soggetti pubblici e privati controllati, vigilati o partecipati dalla Regione. Tuttavia al momento su tale portale sono presenti solo 41 Dataset, di 6 organizzazioni differenti su un totale di 14, presenti nel portale con il nome di "Politiche di Benessere Sociale e Pari Opportunità", "Ricerca Industriale e

Innovazione”, “Sistemi Informativi e Investimenti in Sanità”, “Sport per Tutti”, “Turismo” ed “Ufficio Statistico Regionale”.

Al fine di rendere l’idea del contenuto di tali database, di seguito sono descritti brevemente alcuni di essi:

- 1) **Continuità Assistenziale:** dati delle sedi di continuità assistenziale registrati dalle Aziende Sanitarie Locali nell’Area Applicativa Anagrafe delle Strutture Sanitarie del sistema informativo Sanitario regionale (EDOTTO);
- 2) **Studi medici di base:** dati dei medici di medicina generale e dei pediatri di libera scelta con incarico di titolarità registrati da parte delle ASL nel sistema informativo sanitario regionale (EDOTTO);
- 3) **Farmacie Territoriali:** dati delle Farmacie Territoriali estratti dall’area applicativa Anagrafe delle Strutture Sanitarie del sistema informativo sanitario regionale (EDOTTO);
- 4) **Schema Metadati - La ricerca delle Grandi Imprese, i Contratti di Programma:** riguardano programmi di investimento promossi da grandi imprese anche in associazione con PMI;
- 5) **Ricerca collaborativa - La rete dei Laboratori Pubblici:** la Regione Puglia ha promosso la rete dei laboratori pubblici di ricerca, espressione della capacità di offerta tecnologica del sistema della ricerca pubblica pugliese;
- 6) **L’innovazione: Aiuti alle piccole imprese innovative operative e di nuova costituzione:** la Regione Puglia, recependo la definizione europea di impresa innovativa, ha adottato nel 2008 il «Regolamento per la concessione di aiuti per le imprese innovative operative e di nuova costituzione», con la finalità di agevolare la valorizzazione industriale di attività di ricerca nell’ambito dei «settori industriali innovativi» 6 individuati con la delibera 7/8/2009, n. 1552. (Azione 1.1.3 PO FESR 2007-2013);
- 7) **Luoghi di interesse turistico, culturale, naturalistico:** dati rivenienti dal Portale Turistico Regionale viaggiareinpuglia.it. Luoghi di interesse per il turista, con dati anagrafici, descrizione, foto, servizi offerti e attrezzature presenti;
- 8) **Servizi per il turismo:** dati rivenienti dal *Destination Management System* gestito dall’ARET Puglia Promozione (www.agenziapugliapromozione.it). Dati anagrafici dei servizi turistici, con foto, servizi offerti, lingue parlate, coordinate geografiche;
- 9) **Elenco Stabilimenti Balneari:** dati rivenienti dalle Comunicazioni dei prezzi e dei Servizi - LR 29/1994, trasmesse telematicamente attraverso il sistema Anagrafe Strutture Ricettive e Balneari, ai sensi della DGR 573/2014. Stabilimenti balneari: dati anagrafici con foto, servizi, periodi di apertura, coordinate geografiche;
- 10) **Bilancio demografico e della popolazione a livello comunale:** l’archivio contiene i dati relativi ai movimenti anagrafici dei residenti nei comuni. Le informazioni sono ricavate dall’archivio DEMO-ISTAT (nascite, morti, iscrizioni e cancellazioni, l’ammontare al 31 dicembre, della popolazione residente distinta per comune di residenza, numero famiglie, numero convivenze e numero medio componenti per famiglia all’ultimo anno disponibile). I dati sono rilasciati dall’Istat

Considerando lo scopo della presente proposta, al momento si dispone di una ridotta quantità di *Open Data* dell’amministrazione regionale che tenderà ad aumentare esponenzialmente nel breve periodo visti gli sforzi fatti dall’amministrazione pugliese con la DGR 1122/2015 che approva il “*Piano Annuale degli Open Data Regione Puglia - Anno 2015*”. Al momento, come conseguenza del DL 33/2013 che obbliga le pubbliche amministrazioni a diffondere i dati e tutelare la trasparenza, si dispone di differenti report e documenti presenti sui siti istituzionali dei differenti organi di governo. Ciò consente di adoperare i report prodotti (in merito bilanci di esercizio, composizione dell’organico, performance ottenute, ecc.) per effettuare le analisi desiderate. Lo strumento proposto acquisirà maggiore spettro di analisi man mano che le pubbliche amministrazioni procederanno a rendere pubblici in formato *Open Data* il proprio patrimonio conoscitivo.

6.3 Comprendere il posizionamento degli stakeholder partendo da fonti pubbliche

Sempre maggiore attenzione viene dedicata dalle Pubbliche amministrazioni alle campagne informative e promozionali sui canali web quali *Social Network* (SN), blog post, pagine web, ecc. Questi sono strumenti

perfetti per valorizzare le proprie iniziative ed i risultati ottenuti. Poiché si tratta di canali capillari è anche assicurata l'uniformità nella diffusione dell'informazione su tutto il territorio interessato.

Tuttavia non basta propagandare, essendo altrettanto importante valutare la percezione che i cittadini e le imprese hanno di tali iniziative e servizi nonché dell'immagine della pubblica amministrazione interessata; in poche parole si tratta di ascoltare la "vox populi". Non solo, rendendo questo ascolto automatizzato è possibile filtrare soltanto i feedback relativi ad un particolare settore, che può essere di volta in volta lo stato di salute della Regione, la capacità di erogare servizi efficienti, la trasparenza e la partecipazione.

Gli ultimi sviluppi nel monitoraggio dei social media arrivano ad identificare, prevedere e rispondere i comportamenti di cittadini, aziende, sostenitori e *stakeholder*. Tale monitoraggio consente di costruire, seguendo un preciso criterio, la propria presenza online, far crescere la portata della propria attività, ottenere importanti risultati dalle campagne di promozione sui *social media*.

Facendo un parallelismo, le pubbliche amministrazioni possono adottare una strategia di social media così come le aziende che pubblicizzano il loro brand. Le aziende osservano le reti sociali dei loro consumatori che commercializzano il prodotto/servizio, mantengono la loro reputazione, coinvolgono i propri consumatori e promuovono la loro vasta gamma di prodotti. Per la Pubblica Amministrazione, i "consumatori" della buona politica altri non sono che le comunità dei cittadini e le imprese, mentre i "prodotti" sono i servizi, le "iniziative legislative" e ogni altra forma di intervento pubblico.

Per raggiungere questo risultato, si applica un meccanismo di ascolto dei SN on line per tenere traccia di tutto ciò che si è detto sulle "Amministrazioni Pubbliche" pugliesi (relativamente, ad esempio, all'uso delle risorse pubbliche, alle politiche di gestione del territorio, all'etica della classe politica, ecc.).

I dati "ascoltati" possono essere analizzati tramite tecniche di *Sentiment Analysis* per ottenere:

- il grado di conoscenza da parte dei cittadini delle azioni della PA;
- il coinvolgimento degli *stakeholder* relativamente all'azione istituzionale;
- il livello di fiducia e la percezione di tali azioni.

In questo modo, la PA può reagire immediatamente non appena si accorga di sostanziali mutamenti nell'opinione pubblica. Esattamente come un'azienda interviene prontamente non appena circolino lamentele che possano ledere la propria immagine, in base al principio di buona assistenza e tutela del cliente. Al fine di fornire una immediata risposta nel miglior modo possibile, diventa utile comprendere la struttura e le caratteristiche delle reti di relazione fra gli utenti on line. Ad esempio, le lamentele rispetto ad una nuova sistemazione del traffico provengono tutte da una stessa categoria di cittadini che si occupa dei temi dell'autotrasporto? A questo tipo di domanda, rispondono filtri sulla base di caratteristiche geografiche, demografiche, psicografiche e di rilevanza dei contenuti o degli utenti, al fine di ottimizzare la pianificazione e le azioni da intraprendere. Sarà possibile visualizzare i risultati giornalieri oppure passare a visualizzazioni di medio termine per scoprire gli andamenti più significativi. Il sistema può, all'occorrenza, restringere l'analisi a specifiche finestre temporali. La metodologia nota come *Social Network Analysis* prevede il calcolo di alcuni parametri che consentono di identificare raggruppamenti di utenti con caratteristiche affini, profilare gli utenti, rilevare "*influencers*" e "*ambassadors*" nella comunità dei contatti (ovvero gli utenti che producono informazioni ritenute autorevoli o che tendono a diffondere quelle prodotte da altri), implementare "*recommendation systems*" (sistemi che selezionano ed ordinano il contenuto da visualizzare in base alle preferenze dell'utente). L'analisi topologica della rete globale ricavata permette di comprendere la sua struttura locale e globale e di conseguenza inferire il suo grado di organizzazione e prevedere come si diffonderà il flusso di informazioni, in base al punto di origine.

Bibliografia Scientifica

- Alvesson M., Thompson P. (2005), *Post-bureaucracy?*, The Oxford handbook of work and organization, vol n.20 pp. 485-505
- Ang L. (2011), *Community relationship management and social media*, Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management, Vol. 18(1), pp. 31-38
- Bartlett C.A., Ghoshal S. (1997), *The myth of the generic manager: New personal competencies for new management roles*, California Management Review, Vol. 40, Issue no.1, pp. 92-116
- Bartlett C.A., Ghoshal S. (1999), *The Individualized Corporation*, HarperCollins Publishers, USA
- Benner M. J., Tushman M. L. (2003), *Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited*, Academic Management Review, Vol. 28, Issue no. 2. pp.238-256
- Bonazzi G. (2008), *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano
- Burns T., Stalker G. M. (1961), *The management of innovation*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Centola D. (2010), *The spread of behavior in an online social network experiment*, Science, Vol. 329 no. 5996, pp. 1194-1197.
- Castronovo C., Lei H. (2012), *Social media in an alternative marketing communication model*, Journal of Marketing Development and Competitiveness, Vol. 6(1), pp. 117-134
- Ahn Y-Y. et al (2007), *Analysis of topological characteristics of huge online social networking services*, Proceedings of the 16th international conference on World Wide Web, ACM
- Cao Q., Gedajlovic E., Zhang H. (2009), *Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects*, Organization Science, Vol. 20, Issue no.4, pp. 781-796
- Carabelli U., Carinci M.T. (2010), *Il lavoro pubblico in Italia*, Cacucci Editore, Bari
- Cha M., Mislove A., Gummadi K.P. (2009), *A measurement-driven analysis of information propagation in the flickr social network*, Proceedings of the 18th international conference on World wide web, ACM
- Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990), *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, Administrative Science Quarterly, Vol. 35, Issue No. 1, Special Issue: Technology, Organizations and Innovation, pp. 128-152.
- Courtney J.F. (2001), *Decision making and knowledge management in inquiring organizations: toward a new decision-making paradigm for DSS*, Elsevier Science B.V. , Vol. 31, Issue no.1, pp 17–38
- Crespi F., 1998, *Le vie della sociologia*, Il Mulino, Bologna
- Crawford L.H., Helm J. (2009), *Government and governance: the value of project management in the public sector*, Project Management Journal, Vol. 40(1), pp.73-88
- Crozier M. (1963), *Il fenomeno Burocratico*, (tr.lt. EtasKompas, Milano, 1969)
- Esquierro J.S., Bittencourt Valle A., Pereira Soares A., Castro Vivas D. (2014), *Implementation of a Project Management Office in a Public Sector Organization: A Case Study Involving a Sanitation Institution*, International Review of Management and Marketing, Vol. 4(1)
- Etzkowitz H., Leydesdorff L. (1996), *Emergence of a Triple Helix of university-industry-government relations*, Oxford Journals, Vol. 23, Issue no. 5, pp. 279-286
- Etzkowitz H., Leydesdorff L. (1998), *The Triple Helix as a model for innovation studies*, Beech Tree Publishing, Vol. 25, Issue no. 3, June 1998, pp. 195-203,

- Etzkowitz H., Leydesdorff L. (2000), *The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations*, Elsevier Science B.V. , Vol. 29, Issue no.2, pp. 109–123
- Gagliardi A.S., Squillace F. (2013), *Felony! Anticorruzione, Trasparenza e Corporate Social Responsibility nella Pubblica Amministrazione*, S.E.Ri.S, Napoli
- Garsten C., Grey C. (2001), *Trust, control and post-bureaucracy*, Organization Studies, vol. 22, Issue no. 2 pp. 229-250
- Garsten C., Grey C. (1997), *How to become Oneself: Discourses of Subjectivity in Post-Bureaucratic Organization*, Organization, vol. 4, Issue no. 2, pp.211-228
- Gibson G.B., Birkinshaw J. (2004), *The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity*, Academic Management Journal, Vol. 47, Issue no. 2. pp.209-226
- Gorry G.A., Morton M.S.S. (1971), *A Framework for Management Information Systems*, Sloan Management Review, Vol. 13, Issue no. 1, pp. 55-70
- Gouldner A. W. (1955), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, American Sociological Review, Vol. 20, Issue no. 1, pp. 120-122
- Gruening G. (2001), *Origin and theoretical basis of new public management*, International Public Management Journal, Vol. 4, Issue no.1, pp. 1–25
- Gupta A.K., Smith K.G., Shalley C.E. (2006), *The interplay between exploration and exploitation*, Academy of Management Journal, Vol. 49, pp. 693–706
- Hargadon A., Fanelli A. (2002), *Action and Possibility: Reconciling Dual Perspectives of Knowledge in Organizations*, Organization Science, Vol. 13, Issue no.3, pp. 290-302
- Hammer M., Champy J. A. (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business Books, New York
- Herbert A.S. (1960), *The new science of management decision*, New York, NY: Harper and Row
- Höpfl H. (2006), *Post-bureaucracy and Weber's "modern" bureaucrat*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 19, Issue no. 1, pp.8 - 21
- Jansen J. P., Tempelaar M. P., van den Bosch F. A. J., Volberda H. W. (2009), *Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms*, Organization Science, Vol. 20, Issue no.4, pp. 797-811
- James G. (1991), *Exploration and exploitation in organizational learning*, Organization Science, Vol. Johnson et al (2009), *The Rise of Post-Bureaucracy: Theorists' Fancy or Organizational Praxis?*, International Sociology January, vol. 24, Issue no. 1 pp. 37-61
- Kerzner H.R. (2010), *Project Management - Best Practices: Achieving Global Excellence*, Wiley
- Lane J.E. (2000), *New Public Management*, Routledge, London
- Lawrence P., Lorsch J. (1967), *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, Administrative Science Quarterly, Vol. 12, Issue no. 1, pp 1-30
- Lega F. (2003), *Beyond New Public Management: A Comparative Analysis Of The Role Of Inter-organisational Mechanisms In Government Modernisation*, Working Paper N. 93/03
- Levinthal D.A., James G. (1993), *The myopia of learning*, Strategic Management Journal Special, Special Issue Volume 14, Issue no. S2, pages 95–112
- Maravelias C. (2003), *Post-bureaucracy – control through professional freedom*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 16, Issue no. 5, pp.547 - 566
- Merton R.K. (1949), *Social Theory and Social Structure* (1° ed.), (tr. It., *Teoria e struttura sociale*, il Mulino, Bologna, 1966, 2° ed.)
- Noordergraaf M., Steijn B. (2013), *Professionals under pressure. The Reconfiguration of Professional*

Work in Changing Public Services, Amsterdam University Press.

- O'Flynn J. (2007), *From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications*, Australian Journal of Public Administration, Vol. 66, Issue no. 3, pp. 353–366
- Orsi Battaglini A. (1980), *Condotta antisindacale e pubblico impiego di fronte alla Corte Costituzionale*, Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali, pp 568-591
- Panian Z. (2007), *Just-in-Time Business Intelligence and Real-Time Decisioning*, International Journal of Applied Mathematics and Informatics, Vol.1, Issue no. 1, pp. 28-35
- Parviz F.R., Anantatmula V.S. (2010), *Successful Project Management Practices*, Emerald Group Publishing
- Pollitt Ch., Van Thiel S., Homburg V.M.F. (2007), *New Public Management in Europe*, Management Online Review, pp. 1- 6
- Pollitt C., Bouchaert G. (2011), *Public Management Reform: A comparative analysis New Public Management, Governance and the Neo-Weberian State*, Oxford University Press
- Radu I., Sendroiu C., Ionita F. (2008), *The Re-engineering of Managerial Process in Public Administration*, Annals of Faculty of Economics, Vol. 4, Issue no.1, pp. 535-541
- Rodrigues M., Araújo J.F., Tavares A.F. (2010), *Portuguese local government: exploring alternatives of service delivery*
- Raisch et al (2009), *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance*, Organization Science, Vol. 20, Issue no. 4, pp. 685 – 695
- Selznick P. (1949), *TVA and the grass roots: a study in the sociology of formal organization*, The American Political Science Review, Vol. 43, Issue no. 5, pp. 1031-1033
- Smith W.K., Tushman M.L. (2005), *Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams*, Organization Science, Vol. 16, Issue no.5, pp. 522-536
- Spinelli C. (2005), *Organizzazione e Lavoro negli Enti Locali: Posizioni organizzative e valorizzazione delle alte professionalità*, Rubbettino Editore
- Ungaro F. et all. (2012), *Il Metodo come cambiamento – Un modello di formazione etico-sostenibile orientato a produrre salute*
- van der Aalst W. (2011), *Process Mining: Discovery, Conformance and Enhancement of Business Processes*, Springer Science & Business Media
- Vigoda E. (2002), *From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration*, Public administration review, Vol. 62(5), pp. 527-540
- Weber M. (1922), *Wirtschaft und Gesellschaft*, (ed. it. *Economia e società*, Edizioni di Comunità, Milano 1961)

Atti Legislativi e Comunicazioni della Commissione Europea

- Corte Costituzionale, *Sentenza 25-28 Marzo 1996 n. 88:Giudizio di legittimità costituzionale in via principale. Enti pubblici - INPDAl - Consiglio di amministrazione - Soppressione della rappresentanza del personale - Disposizione di nuove forme di partecipazione all'organizzazione del lavoro nel pubblico impiego - Corretto adeguamento della norma a quella di delegazione nonché allo spirito generale della riforma del pubblico impiego - Non fondatezza(D.Lgs. 10 Novembre 1993, n. 470, art. 16). (Cost., art. 76), Gazzetta Ufficiale 1ª Serie Speciale - Corte Costituzionale n.14 del 3-4-1996*
- Corte Costituzionale, *Sentenza 18 - 25 Luglio 1996 n. 313 : Giudizio di legittimità costituzionale in via incidentale. Impiego pubblico - Dirigenti dello Stato - Privatizzazione - Esclusione per i soli dirigenti generali con mantenimento del rapporto pubblicistico - Diversificazione del rapporto non rappresentante di per sé un pregiudizio per l'imparzialità del dipendente pubblico - Ragionevolezza della scelta del legislatore - Collocazione del tutto peculiare dei dirigenti generali per la contiguità con l'esecutivo - Non confrontabilità delle rispettive posizioni - Non suscettibile di essere assunta a valore assoluto l'unitarietà della dirigenza - Non fondatezza - Inammissibilità - Inammissibilità della costituzione in giudizio della C.G.I.L. per un generico interesse di fatto ritenuto insufficiente per fondare il diritto di intervento. (Legge 23 Ottobre 1992, n. 421, art. 2, primo comma, lettera a); d.lgs. 3 Febbraio 1993, n. 29, artt. 2, secondo e quarto comma, 16, 17 e 20, primo comma; d.lgs. 3 febbraio 1993, n. 29, art. 12, secondo e quarto comma; legge 23 Ottobre 1992, n. 421, art. 2). (Cost., artt. 3 e 97), Gazzetta Ufficiale 1ª Serie Speciale - Corte Costituzionale n.34 del 21-8-1996*
- Corte Costituzionale, *Sentenza 14 - 16 Ottobre 1997 n. 309: Giudizio di legittimità costituzionale in via incidentale. Impiego pubblico - Comparto scuola - Privatizzazione del rapporto di impiego - Obbligatorietà erga omnes dei contratti collettivi nazionali di lavoro stipulati dalle confederazioni sindacali e dalle organizzazioni maggiormente rappresentative sul piano nazionale e nell'ambito del comparto - Presunta incompatibilità tra le strutture del pubblico impiego e lavoro subordinato privato - Riferimento alla sentenza della Corte n. 313/1996 - Distinzione tra aspetto organizzativo della pubblica amministrazione e rapporto di lavoro dei propri dipendenti - Esigenza di garanzia dell'efficienza e della produttività senza pregiudizio dell'imparzialità - Non fondatezza. (Legge 23 Ottobre 1992, n. 421, art. 2, comma 1, lett. a); d.lgs. 3 Febbraio 1993, n. 29, art. 2, commi 2 e 3 e art. 4, comma 1, seconda parte; d.lgs. 3 Febbraio 1993, n. 29, art. 45, commi 2, 7, 9 e art. 49, comma 2). (Cost., artt. 39 e 47), Gazzetta Ufficiale 1ª Serie Speciale - Corte Costituzionale n.43 del 22-10-1997*
- L. 15 Marzo 1997 n. 59, *Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa*, Gazzetta Ufficiale n. 63 del 17 Marzo 1997
- DGR 28 Luglio 2009 n. 1351, *Attuazione modello "Gaia" - Nuova organizzazione delle Aree di Coordinamento*, Bollettino Ufficiale della Regione Puglia - n. 122 del 6-8-2009
- DPGR 17 Giugno 2011 n. 675, *Modifica Assetto Organizzativo della Presidenza e della Giunta Regionale*, Bollettino Ufficiale della Regione Puglia - n. 99 del 23-06-2011
- DGR 20 Settembre 2010 n. 1994, *Assetto organizzativo della Presidenza e della Giunta Regionale - modifica Deliberazione di Giunta Regionale n. 20 del 21.8.2008, di approvazione dell'Atto di alta organizzazione della Presidenza della Giunta della Regione Puglia, e dei provvedimenti conseguenti e correlati*, Bollettino Ufficiale della Regione Puglia - n. 151 del 30-09-2010

- DGR 19 Maggio 2011 n. 1112, *Organizzazione degli Uffici della Presidenza e della Giunta Regionale - modifica parziale DGR n. 20 del 21/01/2008 e revoca DGR n. 1351 del 28/7/2009 e s.m.i.*, Bollettino Ufficiale della Regione Puglia - n. 86 del 01-06-2011
- LEGGE REGIONALE 12 Maggio 2004 n. 7, *Statuto della Regione Puglia*, Bollettino Ufficiale della Regione Puglia - n. 57 del 12-05-2004
- DPGR n.161 del 22 Febbraio 2008, *Organizzazione della Presidenza e della Giunta della Regione Puglia*, Bollettino Ufficiale della Regione Puglia - n. 33 del 28-02-2008
- *Costituzione della Repubblica Italiana*, Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana n. 298, edizione straordinaria, del 27 Dicembre 1947
- DGR 30 Dicembre 2014 n° 2818, *Adozione dei criteri per la rotazione degli incarichi dirigenziali*
- DPGR 1 Ottobre 2014 n. 653, *Servizio Attività Economiche Consumatori e Servizio Ecologia - modifica funzioni*, Bollettino Ufficiale della Regione Puglia - n. 142 del 09-10-2014
- DPGR 5 Dicembre 2014 n. 792, *Organizzazione Servizi dell'Area Organizzazione e Riforma dell'Amministrazione e dell'Area Politiche per la Riqualificazione, la tutela e la sicurezza ambientale e per l'attuazione delle opere pubbliche*, Bollettino Ufficiale della Regione Puglia - n. 26 del 19-02-2015
- Legge 6 Novembre 2012 n. 190, *PIANO NAZIONALE ANTICORRUZIONE (P.N.A.): Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione, Presidenza del Consiglio dei Ministri*, Dipartimento della Funzione Pubblica, Servizio Studi e Consulenza Trattamento del Personale
- DGR 3 Agosto 2007 n. 1399, *Nuovo modello istituzionale della Regione Puglia – "GAIA: la Regione Intelligente"*
- DGR 26 Maggio 2015 n. 1122, *Open Data - Approvazione Linee Guida regionali e Piano Annuale Open Data 2015*, Bollettino Ufficiale della Regione Puglia - n. 87 del 22-06-2015
- *Piano Razionalizzazione Partecipate Anni 2015-2017 (Adempimenti ai sensi dell'Art.1, comma 612, L. 190/2014)*, Regione Puglia
- D.Lgs. 3 febbraio 1993 n. 29, *Razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego, a norma dell'articolo 2 della legge 23 ottobre 1992 n. 421*, Gazzetta Ufficiale del 6 febbraio 1993 n. 30 - S.O. n. 14, ripubblicazione con testo aggiornato nella Gazzetta Ufficiale del 25 maggio 1998 n. 98/L S.O.
- Decreto Legislativo 4 novembre 1997 n. 396, *Modificazioni al decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, in materia di contrattazione collettiva e di rappresentatività sindacale nel settore del pubblico impiego, a norma dell'articolo 11, commi 4 e 6, della legge 15 marzo 1997, n. 59*, Gazzetta Ufficiale del 14-11-1997 Serie Generale n.266
- Decreto Legislativo 31 marzo 1998 n. 80, *Nuove disposizioni in materia di organizzazione e di rapporti di lavoro nelle amministrazioni pubbliche, di giurisdizione nelle controversie di lavoro e di giurisdizione amministrativa, emanate in attuazione dell'articolo 11, comma 4, della L. 15 marzo 1997, n. 59*, Gazzetta Ufficiale 8 aprile 1998, n. 82, S.O. (Correzioni: Gazzetta Ufficiale 18 aprile 1998, n. 90 e Gazzetta Ufficiale 22 maggio 1998, n. 117)
- Decreto Legislativo 30 marzo 2001 n. 165, *Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*, Gazzetta Ufficiale n. 106 del 9 maggio 2001-Supplemento Ordinario n. 112 (Rettifica G.U. n. 241 del 16 ottobre 2001)
- Decreto Legislativo 29 ottobre 1998 n. 387, *Ulteriori disposizioni integrative e correttive del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, e successive modificazioni, e del decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 80*, Gazzetta Ufficiale del 7-11-1998 Serie Generale n.261

- Legge 4 marzo 2009 n. 15, *Delega al Governo finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e alla Corte dei conti*, Gazzetta Ufficiale del 5 marzo 2009 n. 53
- Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, *Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni. (09G0164)*, Gazzetta Ufficiale del 31 ottobre 2009 n. 254 - Supplemento Ordinario n. 197
- Decreto Legislativo 30 marzo 2001 n. 165, *Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*, Gazzetta Ufficiale del 9 maggio 2001 n. 106 - Supplemento Ordinario n. 112 (Rettifica G.U. n. 241 del 16 ottobre 2001)
- D.Lgs 14 Marzo 2013 n. 33, *Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*, Gazzetta Ufficiale n.80 del 5-4-2013
- EUROPEAN COMMISSION (2011), Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *Horizon 2020 - The Framework Programme for Research and Innovation*, Brussels, COM(2011) 808 final
- EUROPEAN COMMISSION (2010), Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo ed al Comitato delle Regioni, *L'Europa, prima destinazione turistica mondiale - un nuovo quadro politico per il turismo europeo*, Brussels, COM(2010) 352/3
- DGR 16 Febbraio 2015 n. 176, *Approvazione del Piano Paesaggistico Territoriale della Regione Puglia (PPTR)*, Bollettino Ufficiale della Regione Puglia - n. 40 del 23-03-2015
- EUROPEAN COMMISSION (2013), *A vision for public services*, Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology Sustainable and Secure Society Public Services
- DGR 26 Aprile 2010 n. 1105, *Approvazione del Programma di Sviluppo rurale per la Puglia 2007/2013 modificato in seguito alla implementazione dell'HealthCheck e RecoveryPlane*, Bollettino Ufficiale della Regione Puglia - n. 93 del 26-05-2010
- DGR 1732/2014 *Strategia regionale per la Specializzazione intelligente - "SmartPuglia 2020" e "Agenda Digitale Puglia2020"*
- Deliberazione n.122/2014 del Direttore Generale dell'Agenzia Regionale Sanitaria – *Adozione del Funzionigramma dell'Agenzia Regionale Sanitaria della Puglia*
- LEGGE REGIONALE 7 gennaio 2004, n. 1 "Disposizioni per la formazione del bilancio di previsione 2004 e bilancio pluriennale 2004-2006 della Regione Puglia"
- LEGGE REGIONALE 20 maggio 2014, n. 22 "Riordino delle funzioni amministrative in materia di edilizia residenziale pubblica e sociale e riforma degli enti regionali operanti nel settore"
- LEGGE REGIONALE 27 GIUGNO 2007, n.18 "Norme in materia di diritto agli studi dell'istruzione universitaria e dell'alta formazione"

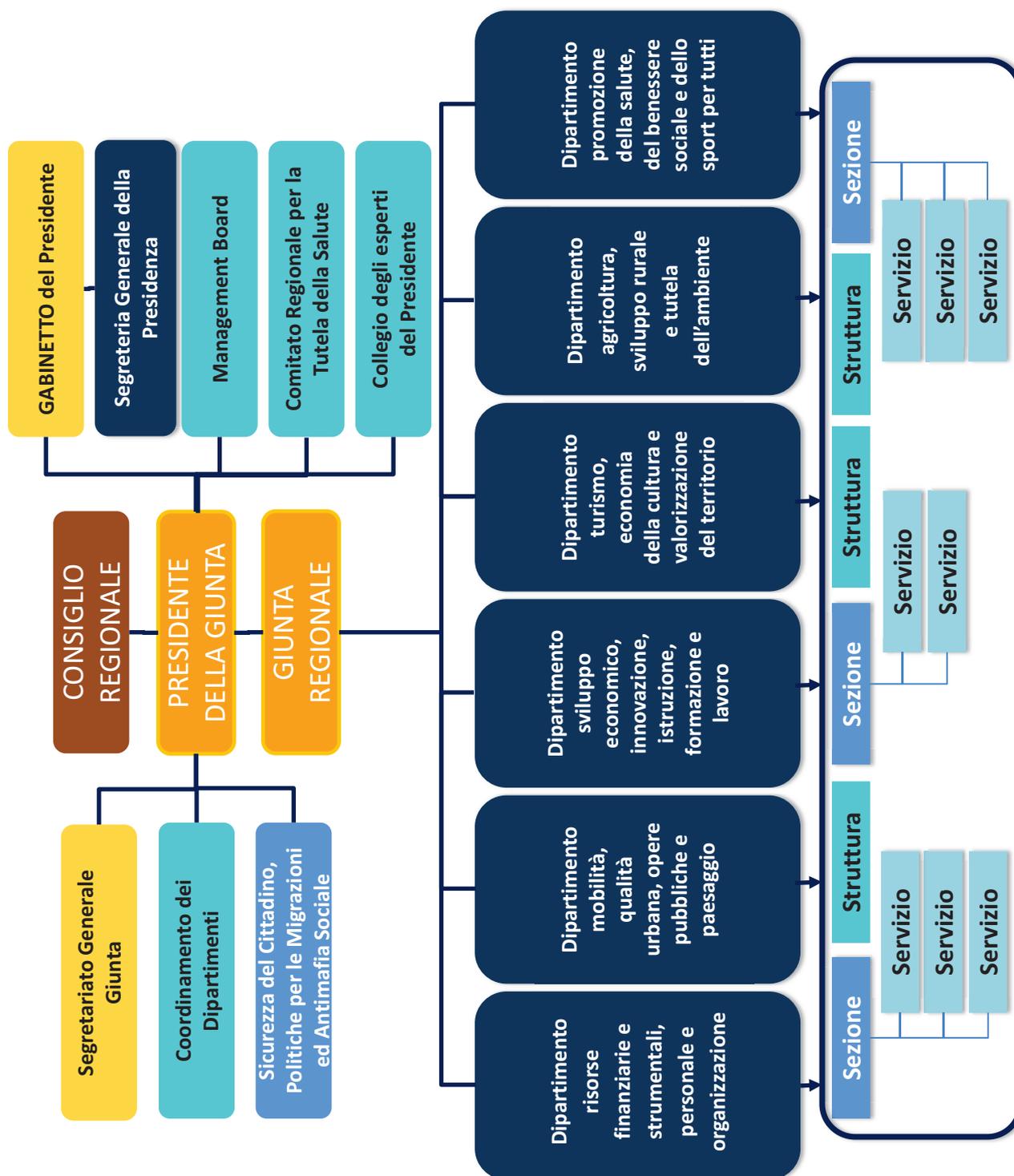
Sitografia

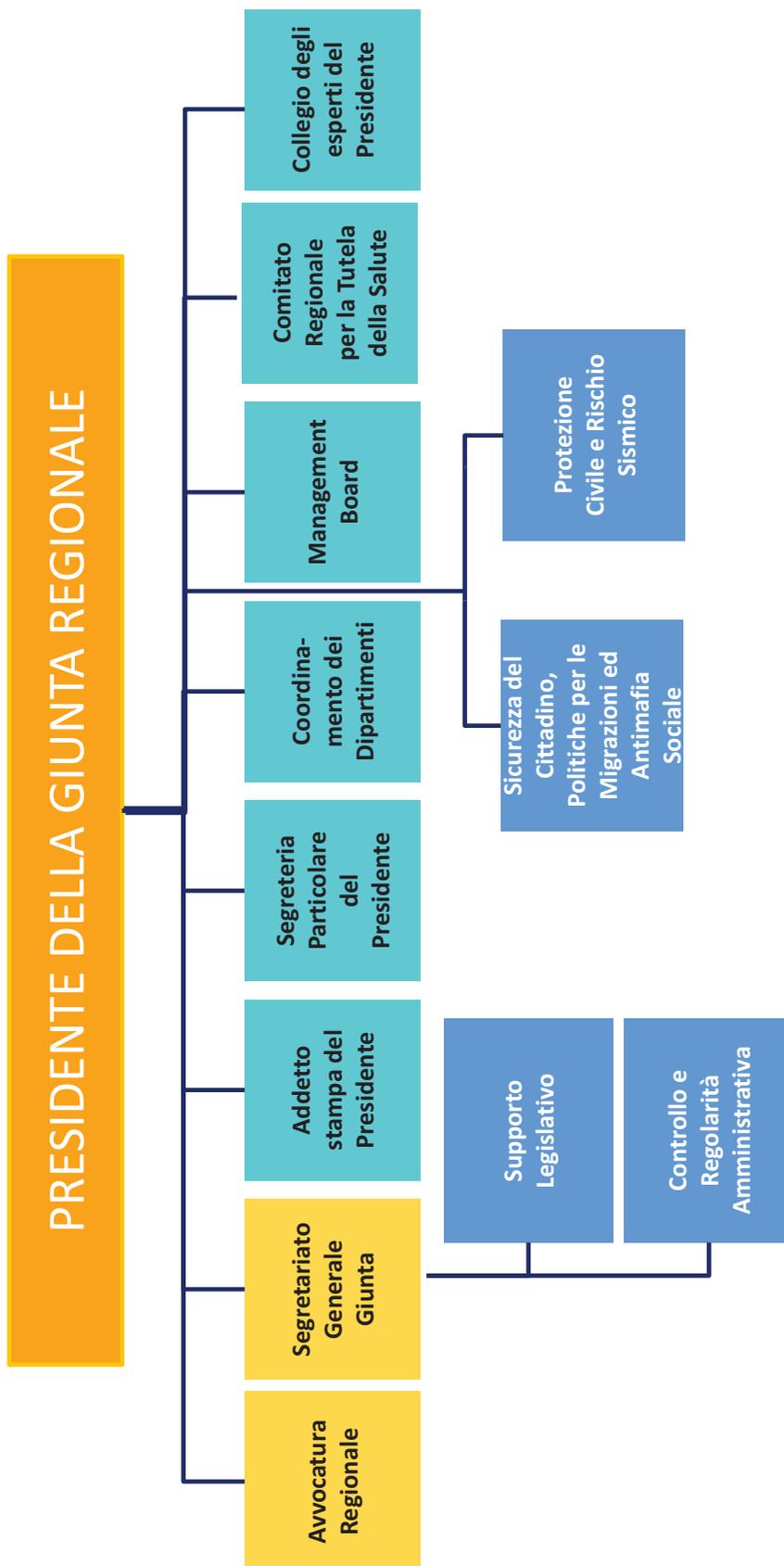
- www.dati.puglia.it
- <http://www.sanita.puglia.it/portal/page/portal/SAUSSC/Organismi%20e%20centri%20regionali/Ar es%20Puglia>
- <http://www.sanita.puglia.it/portal/page/portal/SAUSSC/Organismi%20e%20centri%20regionali/Ar es%20Puglia/Amministrazione%20trasparente>
- <http://www.sanita.puglia.it/portal/page/portal/SAUSSC/Organismi%20e%20centri%20regionali/Ar es%20Puglia/Amministrazione%20trasparente/Organizzazione/Articolazione%20degli%20uffici/deli berazione%20funzionigramma%20agenzia.pdf>
- <http://www.sanita.puglia.it/portal/page/portal/SAUSSC/Organismi%20e%20centri%20regionali/Ar es%20Puglia/Amministrazione%20trasparente/Personale/Dotazione%20organica>
- <http://www.arti.puglia.it/?id=6>
- <http://www.arti.puglia.it/index.php?id=679>
- http://www.arti.puglia.it/fileadmin/user_files/documenti/Modello_Organizzativo_ARTI.pdf
- http://www.regione.puglia.it/index.php?page=burp&opz=getfile&anno=xlvi&file=N52_14_04_15.p df
- http://www.arem.puglia.it/pdf/2002_Bur-139_LR_18.pdf
- http://www.arem.puglia.it/pdf/PIANTA_ORG_AREM_05_12_2006_1.pdf
- <http://www.arem.puglia.it/trasparenza.php>
- http://www.arcapugliacentrale.gov.it/downloads/leggi/LG_REG_22_2014.pdf
- <http://www.arcapugliacentrale.gov.it/>
- <http://www.arcapugliacentrale.gov.it/amministrazionetrasparente/personale/dotazione-organica>
- <http://www.iacpbrindisi.it/navigazione/uffici.php>
- http://www.iacpbrindisi.it/documenti/allegati/conto_annuale.pdf
- <http://www.arcasudsalento.it/amministrazione-trasparente/personale/dotazione-organica/category/conto-annuale-del-personale>
- http://www.arcajonica.gov.it/templates/arcajonica/amministrazione_trasparente/organigramma/ORGANIGRAMMA_ARCA_Taranto.pdf
- <http://web.adisupuglia.it/trasparenza-valutazione-e-merito.html>
- <http://www.federalismi.it/ApplyOpenFilePDF.cfm?artid=8129&dpath=document&dfile=03072007030414.pdf&content=PUGLIA,+L.R.+n.+18/2007,Norme+in+materia+di+diritto+agli+studi+dell'E2%80%99istruzione+universitaria+e+dell'E2%80%99alta+formazione+---+>
- <http://web.adisupuglia.it/images/adisu/file/agenzia/trasparenza/dotazioneorganica/Conto%20annuale%202012.pdf>
- <http://web.adisupuglia.it/trasparenza-valutazione-e-merito/dati-informativi-sul-personale/56-trasparenza-vuota/379-personale-a-tempo-indeterminato.html>
- <http://www.agenziapugliapromozione.it/portal/organizzazione#>
- <http://www.agenziapugliapromozione.it/portal/documents/10180/11704/Struttura%20organizzati va>
- <http://www.agenziapugliapromozione.it/portal/personale;jsessionid=8NIBnot+ajWlStJ+3s0voq6l.u ndefined>
- <http://www.agenziapugliapromozione.it/portal/documents/10180/d52948a9-8bef-4e0b-be56-25a61cf7ed87>

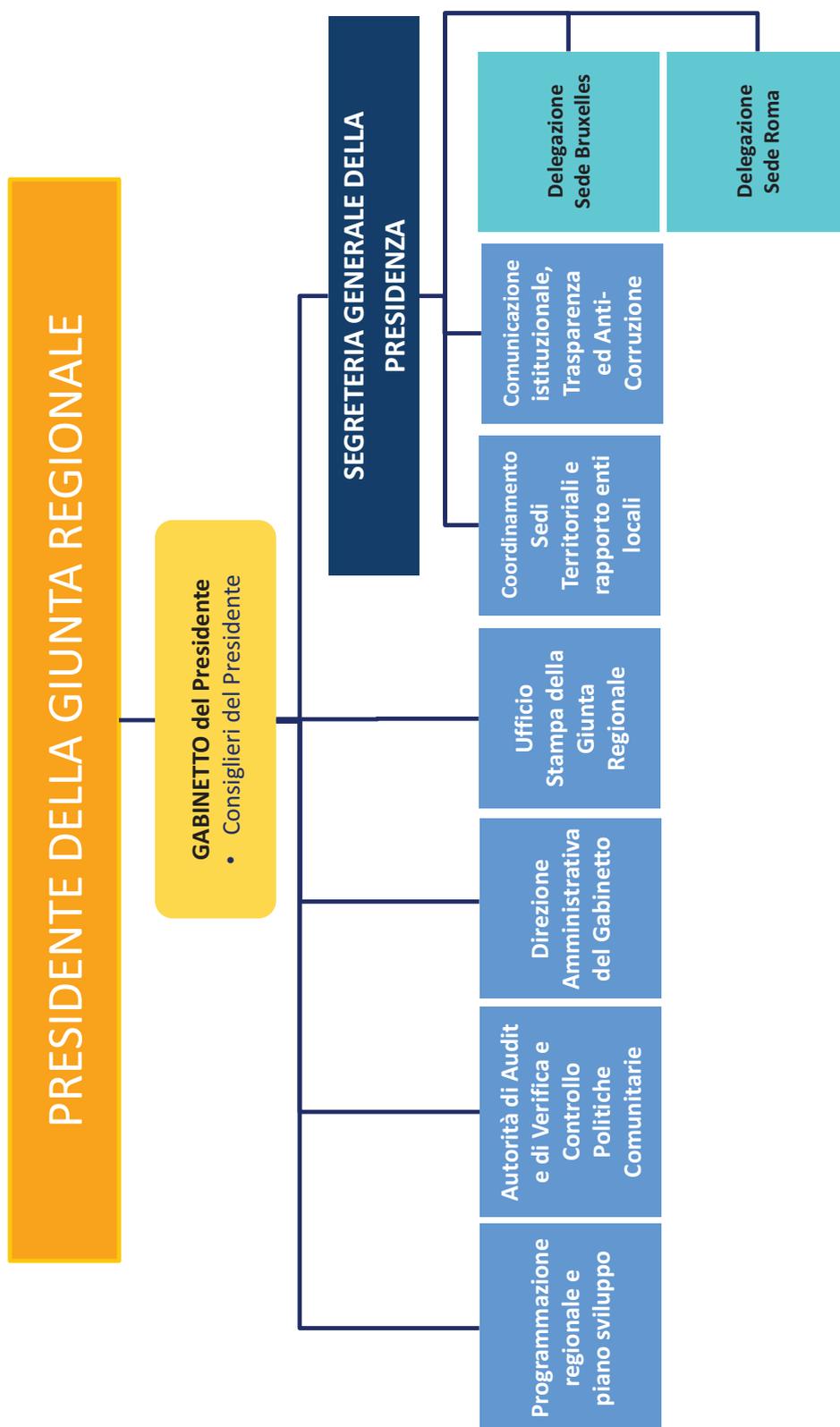
- <http://www.agenziapugliapromozione.it/portal/consulenti-e-collaboratori;jsessionid=8NIBnot+ajWlStJ+3s0voq6l.undefined#>
- http://www.arpa.puglia.it/c/document_library/get_file?uuid=eca664b6-71d8-4c92-aaee-c485f8a01b3f&groupId=13879
- http://www.arpa.puglia.it/c/document_library/get_file?uuid=cc9c0006-306c-4085-a53f-8bdbe2b23981&groupId=13879
- <http://www.arpa.puglia.it/web/guest/organismi>
- <http://www.arpa.puglia.it/web/guest/trasparenza>
- <http://www.aripa.puglia.it/amministrazione-trasparente>
- <http://www.federalismi.it/ApplyOpenFilePDF.cfm?artid=15809&dpath=document&dfile=16032010192721.pdf&content=PUGLIA,+L.R.+n.+3/2010,Disposizioni+in+materia+di+attivit%C3%A0+irrigue+e+forestali+-+regioni+-+documentazione+-+>
- <https://www.innova.puglia.it/home>
- <https://www.innova.puglia.it/web/guest/Dotazione-organica?ul=3>
- <http://www.pugliasviluppo.eu/it/>
- <http://www.pugliasviluppo.eu/it/societa-trasparente>
- http://www.pugliasviluppo.eu/attachments/article/24/DO1_14.pdf

ALLEGATO N.2

**ORGANIZZAZIONE AMMINISTRATIVA
REGIONALE
- MACRO STRUTTURA-**







- Consigliere del Presidente per l'attuazione del programma di governo Regionale
- Consigliere del Presidente per i rapporti con il Consiglio Regionale e gli organismi interni ed internazionali
- Consigliere del Presidente per i rapporti con autonomie locali e parti sociali

ALLEGATO N.3**Atto di Alta Organizzazione della Regione Puglia****TITOLO I****L'ORGANIZZAZIONE DELLE STRUTTURE DI COORDINAMENTO E DIRIGENZIALI DELLA PRESIDENZA E DELLA GIUNTA REGIONALE****CAPO I****AMBITO E RIFERIMENTI NORMATIVI****ARTICOLO 1****(PRINCIPI E FINALITA')**

1. Il presente atto di alta organizzazione, in applicazione dell'articolo 42, comma 2, lett. h) dello Statuto della Regione Puglia, dell'articolo 59 della legge regionale 7 gennaio 2004, n. 1 e, in osservanza dei principi enunciati dal Titolo I della legge regionale 4 febbraio 1997, n.7 disciplina il sistema organizzativo della Presidenza e della Giunta Regionale, definendo i rapporti tra gli organi di governo e la dirigenza.
2. Resta inalterata l'organizzazione dell'Avvocatura Regionale, disciplinata dalla legge regionale 26 giugno 2006, n. 18, e dai conseguenti regolamenti di attuazione.

CAPO II**IL SISTEMA ORGANIZZATIVO****ARTICOLO 2****(CRITERI DI ORGANIZZAZIONE)**

1. I criteri adottati rispondono alla necessità di maggiore efficacia ed efficienza, trasparenza e tracciabilità dei processi, coerentemente con le aggregazioni di tematiche nazionali ed europee. Le aggregazioni tematiche regionali costituiscono le attività di strutture apicali denominate Dipartimenti. Ogni Dipartimento è costituito per affrontare uno specifico obiettivo di crescita e di sviluppo del territorio. Ciascuna tematica di rilievo afferente ad un singolo Dipartimento, è assegnata ad una Sezione di Dipartimento strutturata in un adeguato numero di Servizi. La maggiore efficacia ed efficienza nell'azione amministrativa è perseguita attraverso una riduzione delle strutture regionali, nei diversi livelli e con l'introduzione di Strutture di Integrazione che assicurano coordinamento e unitarietà dei processi. La riduzione del numero delle unità organizzative comporta un potenziamento in ordine a funzioni e a personale assegnato, il tutto finalizzato non solo al contenimento della spesa ma anche al raggiungimento di una maggiore orizzontalità organizzativa. Sono altresì istituite Strutture dirigenziali di Staff con ruoli di tipo straordinario e Strutture dirigenziali di Progetto, in numero contenuto, così da favorire sviluppi progettuali da realizzare nell'ambito delle Agenzie Regionali.
2. L'Ente è organizzato secondo i seguenti criteri:
 - rispetto del principio di separazione tra politica e gestione;
 - valorizzazione delle funzioni di programmazione, coordinamento, indirizzo e controllo;
 - rispetto dei principi di efficienza ed efficacia nel raggiungimento degli obiettivi di programmazione anche mediante revisione periodica dell'assetto organizzativo;
 - articolazione delle strutture per funzioni omogenee, distinguendo tra strutture permanenti e strutture temporanee (di progetto);
 - semplificazione dei processi decisionali, secondo i principi della direzione per obiettivi;
 - ampia adattabilità alle dinamiche dell'ambiente di riferimento e crescita delle decisioni da assumere mediante i poteri del privato datore di lavoro;
 - collegamenti orizzontali, attraverso contatti diretti, sistemi informativi inter-funzionali, comitati temporanei, ruoli di integrazione, team di progetto;

- garanzia di trasparenza e di imparzialità;
- attenzione alle esigenze dell'utenza in ordine all'accesso agli uffici e verifica della qualità dei servizi prestati;
- coinvolgimento, motivazione e valorizzazione del personale anche mediante adeguata e costante formazione.

ARTICOLO 3

(STRUTTURE DI COORDINAMENTO E DIRIGENZIALI)

1. Il Presidente della Giunta Regionale per l'esercizio delle sue funzioni si avvale del Gabinetto;
2. La Giunta Regionale è, invece, supportata dagli uffici del Segretariato Generale.
3. La struttura organizzativa della Presidenza e della Giunta Regionale si articola in:
 - Gabinetto del Presidente;
 - Segreteria Generale del Presidente
 - Avvocatura Regionale;
 - Strutture di Integrazione;
 - Segretariato della Giunta Regionale;
 - Dipartimenti;
 - Sezioni di Dipartimento
 - Servizi;
 - Strutture di Staff;
 - Strutture di Progetto.

CAPO III

IL SISTEMA DI DIREZIONE

ARTICOLO 4

(DIPARTIMENTI)

1. Sono istituiti sei Dipartimenti che costituiscono la massima struttura direzionale di attuazione delle politiche della Regione, con macro-funzioni strumentali, di coordinamento e di governo dell'intera articolazione organizzativa di competenza.
2. Il Dipartimento è la struttura organizzativa di maggiore rilevanza, costituita per garantire il governo di aree omogenee di funzioni. E' il punto di riferimento per la gestione delle politiche, per le attività di pianificazione e controllo strategico, per le programmazioni finanziarie, per l'esercizio del potere di spesa, l'organizzazione e la gestione del personale, per i rapporti tra organi di governo e dirigenza. Il Dipartimento è affidato alla responsabilità di un dirigente appartenente ai ruoli regionali o, per particolari peculiarità richieste dall'incarico da assegnare, a una figura esterna, secondo norma. La direzione del Dipartimento è affidata al Direttore.
3. Il Gabinetto, il Segretariato Generale della Giunta, la Segreteria Generale della Presidenza, l'Avvocatura Regionale non costituiscono articolazione di alcun Dipartimento.
4. Il Capo di Gabinetto, il Segretario Generale della Giunta, il Segretario Generale della Presidenza, l'Avvocato coordinatore dell'Avvocatura Regionale sono equiparati, ai fini retributivi, al Direttore di Dipartimento.

ARTICOLO 5

(LE SEZIONI DI DIPARTIMENTO)

1. La Sezione di Dipartimento è un'unità organizzativa di notevole rilevanza e complessità individuata nell'ambito del Dipartimento, per garantire la gestione coordinata di un insieme ampio ed omogeneo di servizi o processi amministrativo-produttivi. Costituisce il punto di riferimento per l'organizzazione dell'attività, per la programmazione operativa, per i controlli di efficienza e di qualità su specifici processi, per la gestione e il controllo della spesa
2. La Sezione di Dipartimento ricade strutturalmente e funzionalmente all'interno di un Dipartimento ed è diretta da un dirigente appartenente ai ruoli regionali o, per particolari peculiarità richieste dall'incarico da assegnare, a una figura esterna, secondo norma.

ARTICOLO 6

(I SERVIZI)

1. Il Servizio è un'unità organizzativa specializzata nella gestione integrata di attività o processi amministrativo-produttivi, interdipendenti. E' articolazione sia del Dipartimento, sia della Sezione ed è caratterizzato da elevata responsabilità di prodotto e di risultato.

ARTICOLO 7

(STRUTTURE DI STAFF E DI PROGETTO)

1. Le Strutture dirigenziali di Staff hanno il compito di assicurare unitarietà, omogeneità ed efficienza nella programmazione, gestione e sviluppo delle risorse tecniche, finanziarie e umane assegnate ai Dipartimenti. Esse costituiscono, pertanto, lo strumento organizzativo per la gestione omogenea e coerente dei servizi e delle materie rientranti nella competenza istituzionale di ciascun Dipartimento quali:
 - il coordinamento e lo sviluppo delle persone;
 - l'incremento e l'integrazione dei sistemi informativi;
 - la coerenza contabile e giuridica di atti e provvedimenti;
 - la verifica dei sistemi di controllo interni ed esterni al Dipartimento;
 - i processi di decentramento amministrativo e i processi partenariali;
 - la comunicazione e la trasparenza amministrativa.
2. Le Strutture di Progetto curano la realizzazione di obiettivi temporali e trasversali alle Sezioni di Dipartimento o ai Dipartimenti. Esse provvedono all'attuazione di attività che necessitano di integrazione fra le varie strutture amministrative oppure attivano procedure amministrative straordinarie. Le Strutture di Progetto sono incardinate nel Dipartimento nel cui ambito ricadono l'obiettivo o l'attività caratteristici del progetto e possono essere istituite anche per raggiungere obiettivi interdipartimentali.
3. La titolarità delle Strutture di cui ai commi 1 e 2 è affidata a dirigenti;
4. Qualora la rilevanza e la complessità organizzativa e professionale dell'obiettivo o del progetto lo richiedano, la Struttura di Progetto può configurarsi come struttura equivalente, in complessità, a Sezione.

CAPO IV

STRUTTURE DI INTEGRAZIONE

MANAGEMENT BOARD, COORDINAMENTO DEI DIPARTIMENTI, CONFERENZA DELLE SEZIONI, COMITATO REGIONALE PER LA TUTELA DELLA SALUTE

ARTICOLO 8

(IL COORDINAMENTO DEI DIPARTIMENTI)

1. Le Strutture di Integrazione assicurano il coordinamento, l'unitarietà dei processi di innovazione e sviluppo dell'amministrazione, dell'attuazione del programma di governo e delle azioni della Regione Puglia.
2. Il Coordinamento dei Dipartimenti è la Struttura di Integrazione che cura l'unitarietà dell'azione amministrativa dell'Ente e l'attuazione dei Programmi Operativi Regionali.
3. Il Coordinamento dei Dipartimenti opera attraverso direttive per orientare l'azione amministrativa di tutte le strutture di direzione dell'Ente.
4. Il Coordinamento dei Dipartimenti conferisce al Direttore competente in materia di organizzazione l'incarico di predisporre, previa intesa con la Giunta Regionale, la deliberazione, da sottoporre all'approvazione finale, di istituzione dei Servizi.
5. Analogamente si procede per la graduazione delle strutture organizzative dirigenziali approvate dal Coordinamento dei Dipartimenti.
6. Il Coordinamento dei Dipartimenti esprime, inoltre, il grado di complessità organizzativa di cui al precedente art. 7 comma 4 e affida al Direttore competente in materia di organizzazione la presa d'atto

formale regionale della decisione assunta a tal riguardo, da assumere entro sette giorni dalla comunicazione alla Giunta.

7. Il Coordinamento dei Dipartimenti si riunisce con la partecipazione dei soli interessati quando l'attività di integrazione riguarda l'attuazione di specifiche politiche; si riunisce in seduta plenaria quando l'attività di integrazione riguarda questioni generali concernenti l'azione di miglioramento e di innovazione dell'amministrazione nonché l'attuazione del Programma Strategico della Regione Puglia.
8. Alla seduta plenaria può essere invitato il Segretario Generale del Consiglio Regionale.
9. Il Coordinamento dei Dipartimenti è presieduto dal Capo di Gabinetto. Ne fanno parte i Direttori di Dipartimento e le Autorità di Gestione dei Programmi Operativi della Regione. Il Coordinamento dei Dipartimenti opera in sessione plenaria, di norma, una volta ogni tre mesi. Si riunisce, inoltre, su convocazione del Capo di Gabinetto.

ARTICOLO 9

(CONFERENZA DELLE SEZIONI)

1. La Conferenza delle Sezioni è la Struttura di Integrazione che cura l'unitarietà dell'azione amministrativa dell'Ente e l'attuazione dei Programmi Operativi Regionali in ogni Dipartimento.
2. E' presieduta dal Direttore del Dipartimento il quale emana direttive per orientare l'azione amministrativa di tutte le Sezioni del Dipartimento.
3. Si riunisce con la partecipazione dei soli dirigenti di Sezione di Dipartimento interessati quando l'attività di integrazione riguarda l'attuazione di specifiche politiche; si riunisce in seduta plenaria quando l'attività di integrazione riguarda questioni generali concernenti l'azione di miglioramento e di innovazione del Dipartimento nonché l'attuazione del Programma Strategico della Regione Puglia.
4. La Conferenza si convoca in sessione plenaria, di norma, una volta ogni tre mesi. Si raduna, inoltre, quando necessario, su convocazione del Direttore di Dipartimento.

ARTICOLO 10

(MANAGEMENT BOARD)

1. E' istituito il Management Board (Consiglio delle Agenzie Regionali) da costituire con separato atto e composto dal management delle Agenzie Regionali Strategiche, dai Direttori dei Dipartimenti e dal Capo di Gabinetto che ne presiede le sedute. Tale struttura ha il compito di supportare il Presidente nelle scelte relative a tematiche di innovazione e cambiamento di interesse strategico regionale, definendo e attribuendo gli obiettivi strategici alle Agenzie regionali, che possono avere una durata pluriennale e possono coinvolgere anche più Agenzie, ognuna per la parte corrispondente al proprio mandato istituzionale.

ARTICOLO 11

(COMITATO REGIONALE PER LA TUTELA DELLA SALUTE)

1. E' istituito il Comitato Regionale per la Tutela della Salute (CRTS), da costituire con separato atto, quale struttura d'integrazione fra il livello politico (Consiglio e Giunta Regionale) e quello tecnico-scientifico (struttura di *exploration*) ed amministrativo (struttura burocratica di *exploitation*) in ambito socio-sanitario. Esso rappresenta un organo consultivo, valutativo ed arbitrale con l'obiettivo di:
 - favorire l'omogeneizzazione delle politiche regionali che impattano sui temi inerenti allo sviluppo del sistema sanitario, socio-sanitario ed ambientale e, per questa via, che maggiormente collidono con i principi costituzionalmente garantiti;
 - contribuire al processo di individuazione degli idonei alla nomina a Direttore Generale delle Aziende Sanitarie. Tale processo assurge ad archetipo delle questioni di sistema di livello strategico del Servizio Sanitario Regionale nella misura in cui i Direttori Generali rappresentano la catena di trasmissione tra il Territorio e l'*high management* regionale: vero punto di snodo delle politiche socio-sanitarie regionali. Più precisamente, "governando" le Aziende Sanitarie ed interagendo con i Direttori di Struttura Complessa, i Direttori Generali sviluppano concretamente la sanità sul territorio. Da ciò consegue la loro incontrovertibile centralità "politica" – nell'accezione autenticamente virtuosa del termine – nell'ambito di un Sistema Socio-sanitario che ha l'obiettivo della promozione della Salute dei Cittadini;
 - definire gli obiettivi strategici dei Direttori Generali delle Aziende e degli Enti del Sistema

- Sanitario Regionale e di monitorarne le relative azioni strategiche presidiando le attività di verifica qualitative e quantitativo-economiche dei 18 mesi e di fine mandato;
- esprimere pareri sulle disposizioni attuative regionali aventi carattere programmatico in ambito socio-sanitario, ovvero, su richiesta della Giunta o del Consiglio regionale, sui provvedimenti di contenuto tecnico sanitario;
 - dirimere eventuali controversie tra le strutture di *exploitation* e di *exploration* secondo criteri di valutazione ispirati al paradigma sovra-costituzionale nonché dell'interesse collettivo.
2. Il Comitato è composto – in seduta plenaria – dal Presidente della Giunta Regionale che ne presiederà le sedute, dal Capo di Gabinetto, da un Coordinatore, nominato con atto di Giunta regionale, dagli Assessori alla Salute e al Welfare, dal Direttore Generale dell'Agenzia Nazionale per i servizi sanitari regionali (Agenas), dal Direttore Generale (ovvero Commissario) dell'Agenzia Regionale per la Salute ed il Sociale, dal Direttore del Dipartimento promozione della salute, del benessere sociale e dello sport per tutti, da un rappresentante della Conferenza dei Rettori delle Università pugliesi, un rappresentante dei Presidenti provinciali dell'Ordine dei Medici Chirurghi, da un Consigliere della Magistratura contabile della Regione Puglia, da un rappresentante dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) e da altre figure da individuare tra esperti in specifiche tematiche, convocati secondo le indicazioni del Presidente e/o del Coordinatore. Il Comitato viene altresì riunito dal Presidente della Giunta regionale – in Seduta specialistica – secondo una composizione variabile a seconda dei temi da trattare.
 3. I Componenti del CRTS sono designati con Decreto del Presidente della Giunta Regionale.
 4. Ai Componenti del CRTS non è corrisposto alcun compenso.

CAPO V
STRUTTURE ORGANIZZATIVE

ARTICOLO 12
(ISTITUZIONE DEI DIPARTIMENTI)

Sono istituiti sei Dipartimenti per la cura e il governo di materie e servizi omogenei:

1. Dipartimento promozione della salute, del benessere sociale e dello sport per tutti;
2. Dipartimento sviluppo economico, innovazione, istruzione, formazione e lavoro;
3. Dipartimento turismo, economia della cultura e valorizzazione del territorio;
4. Dipartimento agricoltura, sviluppo rurale e tutela dell'ambiente;
5. Dipartimento mobilità, qualità urbana, opere pubbliche e paesaggio;
6. Dipartimento risorse finanziarie e strumentali, personale e organizzazione.

ARTICOLO 13
(SEGRETARIATO GENERALE DELLA GIUNTA)

1. E' istituito il Segretariato Generale della Giunta Regionale al quale sono assegnate le seguenti funzioni:
 - tratta i provvedimenti relativi alla convocazione della Giunta e trasmette al Presidente e agli Assessori la necessaria documentazione;
 - segue i lavori collegiali della Giunta Regionale, ne redige i verbali e ne cura la raccolta ufficiale;
 - assicura la regolarità formale e l'unitarietà amministrativa degli atti sottoposti all'esame della Giunta Regionale;
 - provvede all'inoltro degli atti approvati dalla Giunta (d.d.l., regolamenti e deliberazioni se di competenza) al Consiglio Regionale;
 - predispone gli atti relativi alla esecuzione delle deliberazioni della Giunta per le attività di competenza della stessa;
 - cura la raccolta ufficiale degli atti della Giunta Regionale;
 - cura la raccolta, in copia conforme all'originale, delle determinazioni dirigenziali;
 - cura gli adempimenti di competenza in materia di trasparenza amministrativa;
 - cura il coordinamento e il monitoraggio del sistema di gestione dei flussi documentali relativi agli atti di Giunta e dirigenziali, cosiddetto CIFRA;

- promuove e coordina ogni azione utile alla semplificazione normativa curandone gli aspetti tecnico-giuridici.
2. A capo del Segretariato Generale della Giunta Regionale è posto il Segretario Generale.
 3. In ragione del ruolo di particolare fiducia richiesto, l'incarico di Segretario Generale è conferito dalla Giunta, su proposta del Presidente, ad un Dirigente Regionale.

ARTICOLO 14

(GABINETTO DEL PRESIDENTE E SEGRETERIA GENERALE DELLA PRESIDENZA)

1. Il Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 377 del 29/6/2015 è così modificato:
 - a.1. L'articolo 2 è abrogato;
 - a.2. L'articolo 3 è così sostituito:

“Art. 3 (Consiglieri del Presidente)

 1. Il Presidente può nominare, su base fiduciaria, fino ad un massimo di quattro Consiglieri esperti in materia amministrativa ed economica a supporto del Capo di Gabinetto.
 2. L'incarico di Consigliere è conferito dal Presidente a dirigente regionale ovvero a personale esterno all'amministrazione in possesso di significativa esperienza professionale, sentito il Capo di Gabinetto.
 3. Ai Consiglieri è attribuito il compenso, previsto nella convenzione da stipularsi in applicazione dell'art. 1 del Regolamento regionale 17/12/2001, n.10 e comunque in misura non superiore alla retribuzione prevista per il Dirigente di Sezione di Dipartimento, oltre al rimborso delle spese per missioni e trasferimenti secondo le misure in vigore.”
 - a.3. L' Art. 4 è così sostituito:

“Art.4 (Direzione amministrativa del Gabinetto)

 1. È istituita la Direzione Amministrativa del Gabinetto del Presidente.
 2. Il Direttore amministrativo del Gabinetto coordina le attività di Segreteria dello stesso e supporta il Capo di Gabinetto curando anche i rapporti degli Uffici di diretta correlazione con la Presidenza. Svolge ogni altra eventuale funzione delegata dal Capo di Gabinetto.
 3. In ragione del ruolo di particolare fiducia richiesto, l'incarico di Direttore Amministrativo del Gabinetto è conferito dal Presidente a un Dirigente Regionale.
 4. L'incarico di Direttore amministrativo del Gabinetto è equiparato, ai fini retributivi, a quello di Dirigente di Sezione di Dipartimento.”
 - a.4. L'articolo 5 è abrogato.
2. E' istituito, presso il Gabinetto della Presidenza, la Segreteria Generale della Presidenza. La Segreteria Generale della Presidenza è parificata ad un Dipartimento e ricomprende tutte le Sezioni di Dipartimento e i Servizi di diretto supporto alla Presidenza ed al Gabinetto della Presidenza.
3. Nella funzione sopra richiamata il Segretario della Presidenza:
 - assicura il supporto tecnico all'attività di indirizzo politico e di controllo svolta dagli organi di governo;
 - collabora alle iniziative concernenti i rapporti tra gli organi di governo regionali e gli organi istituzionali dell'Unione Europea, dello Stato e delle altre Regioni, nonché il Consiglio Regionale;
 - si occupa di coordinare le sedi della Presidenza Regionale distribuite nelle differenti province garantendo coerenza territoriale all'azione politico-amministrativa e permettendo al Presidente ed alla Giunta Regionale di operare in modo pienamente decentrato;
 - elabora la proposta di Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, si occupa dell'attuazione del Piano e del suo aggiornamento, verifica l'effettiva rotazione degli incarichi dirigenziali, vigila sull'osservanza, oltre che del Codice disciplinare, del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici e del Codice di comportamento dei dirigenti e dei dipendenti regionali;
 - cura il ciclo di gestione della performance;
 - si raccorda con le strutture organizzative;
 - assiste il Presidente nell'esercizio delle sue attribuzioni in materia di rapporti con gli enti politico istituzionali presenti sul territorio regionale, le formazioni economico-sociali e le confessioni religiose;

- assiste, anche attraverso attività di studio e di documentazione, il Presidente e la Giunta nell'attività di relazione nazionale e internazionale;
- coordina le strutture sott'ordinate.

ARTICOLO 15

(COLLEGIO DEGLI ESPERTI DEL PRESIDENTE)

1. È costituito direttamente sotto la Presidenza il Collegio degli esperti del Presidente.
2. Il Collegio degli esperti del Presidente è una struttura costituita dal Presidente, dal Capo di Gabinetto e da un numero limitato di personalità di elevatissimo profilo che, oramai esterne alla macchina amministrativa per raggiunti limiti di età, hanno maturato una insostituibile competenza ed esperienza su temi di rilevanza strategica per il buon funzionamento della macchina regionale.
3. I membri del Collegio degli esperti del Presidente, nominati direttamente dal Presidente, dovranno possedere un significativo curriculum maturato nell'ambito di uno o più enti Pubblici non obbligatoriamente di tipo amministrativo e su scala regionale.
4. Al Collegio degli esperti del Presidente ci si rivolgerà per acquisire pareri o per richiedere soluzioni a problemi complessi che necessitano non soltanto di profonde competenze tecniche o amministrative ma soprattutto di una vasta esperienza relativamente alle scelte effettuate ed alle soluzioni adottate nel tempo da differenti macchine amministrative.
5. La costituzione del Collegio degli esperti del Presidente non prevede l'aggravio di costi aggiuntivi poiché l'incarico di membro del Collegio è a titolo gratuito.

ARTICOLO 16

(SICUREZZA DEL CITTADINO, POLITICHE PER LE MIGRAZIONI ED ANTIMAFIA SOCIALE)

1. È istituita, presso la Presidenza della Giunta Regionale, la Sezione "Sicurezza del Cittadino, Politiche per le Migrazioni ed Antimafia sociale". Il Dirigente di Sezione, in linea con gli indirizzi politici e programmatici espressi dal Presidente della Giunta Regionale, coordina le attività relative all'Antimafia sociale, alle Politiche per la sicurezza dei cittadini, alle Politiche per le migrazioni; elabora e dà impulso alla realizzazione delle attività delle strutture su indicate; promuove, ove necessario e su mandato del Presidente, le relazioni internazionali ed il raccordo politico con i componenti della Giunta Regionale ed amministrativo con i Direttori di Dipartimento sulle materie di competenza della Sezione. La Sezione inoltre:
 - provvede alla redazione del Piano triennale di prevenzione della criminalità organizzata;
 - elabora, anche mediante il coinvolgimento degli Enti locali, dei sindacati e delle associazioni, le misure atte ad un più efficace riutilizzo sociale dei beni confiscati alla criminalità organizzata;
 - individua, anche di concerto con le associazioni di categoria, le azioni da realizzare a tutela delle vittime dei reati mafiosi, con particolare riferimento alle vittime di usura ed estorsione ed ai familiari delle vittime innocenti delle mafie;
 - promuove il riordino della legislazione regionale in materia di polizia locale e la implementazione di tutte quelle misure dirette ad aumentare il livello di sicurezza della cittadinanza in collaborazione con le Istituzioni dei settori Giustizia e Sicurezza nel pieno rispetto delle normative vigenti e delle prerogative che l'ordinamento giuridico attribuisce alle Amministrazioni dello Stato;
 - predisporre il Piano Triennale per l'Immigrazione.

TITOLO II

DIRETTORI DI DIPARTIMENTO E DIRIGENTI REGIONALI

CAPO I

DIRETTORI DI DIPARTIMENTO, DIRIGENTE DI SEZIONE E SERVIZIO, ACCESSO ALLA DIRIGENZA

ARTICOLO 17

(ACCESSO ALLA DIRIGENZA REGIONALE)

1. L'accesso alla dirigenza regionale è disciplinato dalle norme nazionali e regionali vigenti.

CAPO II
ATTRIBUZIONI, OBIETTIVI E RESPONSABILITÀ DEL DIRETTORE DI DIPARTIMENTO E DELLA DIRIGENZA

ARTICOLO 18
(FUNZIONI DEI DIRETTORI DI DIPARTIMENTO)

1. I Direttori di Dipartimento assumono la titolarità e la responsabilità della struttura organizzativa loro affidata ed esercitano le funzioni, le facoltà, i compiti e i poteri dei Dirigenti come definiti nel successivo articolo 20. Essi inoltre:
 - attuano i programmi secondo gli indirizzi degli organi di governo;
 - formulano proposte agli organi politici anche ai fini della elaborazione di programmi, direttive, progetti di legge e degli altri atti di loro competenza;
 - assegnano gli obiettivi, il personale, le risorse finanziarie e strumentali ai Dirigenti delle Sezioni, delle Strutture di Staff e di Progetto ricadenti nella competenza del Dipartimento e assicurano la loro costante integrazione mediante la Conferenza delle Sezioni, convocata almeno trimestralmente;
 - curano la gestione del cambiamento organizzativo, l'auditing interno ed il controllo di qualità;
 - esercitano i poteri di spesa e quelli di acquisizione delle entrate rientranti nella propria competenza, salvo quelli delegati agli altri dirigenti;
 - dirigono, coordinano e controllano l'attività dei Dirigenti sottoposti anche con potere sostitutivo in caso di inerzia;
 - curano i rapporti con gli uffici dell'Unione Europea ed organismi internazionali nelle materie di competenza secondo le specifiche direttive dell'organo politico sempre che tali rapporti non siano espressamente affidati ad apposito ufficio od organo.

ARTICOLO 19
(ATTIVITÀ ORGANIZZATIVE DIRIGENZIALI)

1. La definizione delle Sezioni all'interno di ciascun Dipartimento è proposta dal Coordinamento dei Dipartimenti mediante provvedimento di Giunta Regionale predisposto dal Direttore del Dipartimento competente all'organizzazione, per essere ratificato dal Presidente della Giunta Regionale.
2. Il numero dei Servizi ricadenti in ciascun Dipartimento è stabilito in sede di Coordinamento in seduta plenaria con la presenza del Segretario Generale del Consiglio Regionale, nel rispetto dell'autonomia organizzativa di quest'ultima struttura. Il Dirigente della Sezione competente all'organizzazione, secondo le decisioni organizzative di ciascun Direttore di Dipartimento, provvede alla istituzione formale dei Servizi della Giunta Regionale e delle strutture autonome, ad esclusione di quelle del Consiglio Regionale.
3. La distribuzione dei Servizi, in coerenza con le norme di contenimento dei costi organizzativi e dei contratti collettivi nazionali e integrativi della dirigenza, avviene con ratifica del direttore competente all'organizzazione, delle decisioni organizzative assunte dal Direttore di Dipartimento competente.
4. Le Strutture di Progetto che presentano obiettivi e programmi trasversali a più Dipartimenti, sono istituite, previo conforme parere della Coordinamento dei Dipartimenti che ne stabilisce la collocazione, con atto organizzativo del Direttori competente all'organizzazione.
5. Le Strutture di Staff e le Strutture di Progetto, diverse da quelle del precedente comma 4, sono istituite con atto organizzativo del Direttore di Dipartimento competente all'organizzazione, secondo le modalità di istituzione dei Servizi.
6. La modificazione e la soppressione delle strutture organizzative dirigenziali è disposta dai soggetti e con le modalità previste dai commi precedenti per la loro istituzione.

ARTICOLO 20
(FUNZIONI DEI DIRIGENTI)

1. Nell'esercizio delle funzioni e delle facoltà assegnate dagli articoli 5 e 6 della Legge Regionale 4 febbraio 1997, n. 7, e dell'articolo 45 della Legge Regionale 16 aprile 2007, n. 10, i Dirigenti

assumono la titolarità e la responsabilità delle strutture organizzative a essi affidate ed esercitano i seguenti compiti e i poteri:

- formulano proposte ed esprimono pareri al Direttore di Dipartimento e ai dirigenti delle strutture dirigenziali sovraordinate e attuano le direttive da essi impartite;
 - curano il raggiungimento degli obiettivi fissati adottando i relativi atti e provvedimenti ed esercitando i connessi poteri di spesa e di acquisizione delle entrate;
 - assicurano la legittimità e correttezza tecnico-amministrativa degli atti, dei provvedimenti e dei pareri proposti, adottati e resi;
 - dirigono, coordinano, controllano le attività delle strutture organizzative che da essi dipendono e dei responsabili dei procedimenti amministrativi, anche con poteri sostitutivi in caso di inerzia;
 - provvedono alla gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali assegnati alle proprie strutture organizzative.
2. Nelle materie di competenza, i Dirigenti di Sezione formulano le proposte di deliberazione da presentare alla Giunta Regionale ovvero esprimono il richiesto parere di regolarità tecnica e/o contabile, previa comunicazione al Direttore di Dipartimento almeno sette giorni o, in caso di urgenza, due giorni prima della presentazione.
3. Gli atti adottati dai dirigenti nonché quelli adottati in base all'articolo 45, comma 1, della legge regionale 16 aprile 2007, n. 10, sono trasmessi in copia conforme al Segretariato della Giunta Regionale e resi pubblici mediante pubblicazione nell'apposito albo regionale per la durata di dieci giorni lavorativi. L'avvenuta pubblicazione, comunque, non esonera dall'obbligo della notifica degli atti ai soggetti interessati. Gli originali di atti sono conservati e custoditi presso la Sezione di competenza sotto la diretta responsabilità del Dirigente della stessa Sezione.

ARTICOLO 21

(CONFERIMENTO DELL'INCARICO DI DIRETTORE DI DIPARTIMENTO)

1. L'incarico di Direttore di Dipartimento ha natura di affidamento fiduciario ed è attribuito dalla Giunta regionale.
2. I posti di Direttore di Dipartimento non sono compresi nella dotazione organica.
3. L'incarico è conferito, previo avviso pubblico, a dirigenti regionali in servizio, ovvero a dirigenti di altra pubblica amministrazione ovvero a persone in possesso di particolare e comprovata qualificazione professionale, che abbiano svolto attività in organismi ed enti pubblici o privati ovvero aziende pubbliche o private con esperienza acquisita per almeno un quinquennio in organi di amministrazione o in funzioni dirigenziali o che abbiano conseguito una particolare specializzazione professionale, culturale e scientifica desumibile dalla formazione universitaria e postuniversitaria, da pubblicazioni scientifiche o da concrete esperienze di lavoro, o provenienti dai settori della ricerca, della docenza universitaria, delle magistrature, escluse quelle onorarie, e dei ruoli degli avvocati e procuratori dello Stato. Requisito imprescindibile è il possesso della laurea specialistica ovvero del diploma di laurea conseguito ai sensi dell'ordinamento universitario previgente al D.M. 3 novembre 1999, n. 509 o equivalente secondo il D.M. 22 ottobre 2004, n.270.
4. Con il provvedimento di affidamento dell'incarico la Giunta Regionale determina il trattamento annuo onnicomprensivo spettante al Direttore di Dipartimento che include una quota non inferiore al 20% quale retribuzione di risultato da corrispondere all'esito della valutazione annuale. Con il medesimo provvedimento viene altresì approvato lo schema di contratto di lavoro subordinato a tempo determinato.
5. In conformità a quanto stabilito dalla Giunta Regionale con il provvedimento di cui ai comma 3 e 4, l'Amministrazione regionale, nella persona del dirigente competente in materia di personale stipula un contratto di lavoro subordinato a tempo determinato con il Direttore di Dipartimento designato con deliberazione di giunta regionale. Per quanto non diversamente previsto dal contratto individuale di lavoro, al Direttore si applicano gli istituti contrattuali vigenti della dirigenza regionale.
6. Se la designazione dell'incarico di Direttore di Dipartimento ricade su un dirigente, dipendente regionale, il medesimo è collocato in aspettativa senza assegni per tutta la durata dell'incarico con riconoscimento dell'anzianità di servizio e il diritto alla conservazione del posto in dotazione organica. Fatti salvi eventuali mutamenti organizzativi, la responsabilità della struttura organizzativa conferita precedentemente alla designazione, è assegnata ad interim ad altro dirigente di struttura regionale di pari graduazione, per tutta la durata dell'incarico di Direttore. Al termine del mandato il direttore riassume la direzione dell'incarico a cui era precedentemente assegnato.

7. Analogamente si procede nel caso che i conferimenti attengono agli incarichi di cui al comma 4 del precedente art. 4.
8. Il Direttore di Dipartimento, al fine di assicurare la coerenza del proprio ruolo di coordinamento e controllo degli atti predisposti dai dirigenti di Sezione, non assume ad interim l'incarico di Dirigente di Sezione, né di Servizio.

ARTICOLO 22

(CONFERIMENTO DELL'INCARICO DI DIRIGENTE)

1. Per il conferimento di ciascun incarico di funzione dirigenziale si tiene conto, in relazione alla natura e alle caratteristiche degli obiettivi prefissati, delle attitudini e delle capacità del singolo dirigente valutate anche in considerazione dei risultati conseguiti nonché dell'obiettivo di assicurare condizioni di pari opportunità. Al conferimento degli incarichi e al passaggio a incarichi diversi non si applica l'art. 2103 del Codice Civile.
2. L'incarico di Dirigente di Sezione è attribuito dalla Giunta Regionale su proposta del competente Direttore di Dipartimento.
3. L'incarico di Dirigente per le Sezioni poste alla diretta dipendenza della Presidenza della Giunta Regionale è attribuito dalla Giunta Regionale secondo le procedure previste dall'art.19 comma 6 del D. Lgs. 165/2001 ss.mm. ii..
4. L'incarico di Dirigente di Servizio è attribuito con determinazione del competente Direttore di Dipartimento, su proposta del Dirigente della Sezione nel quale è incardinato il Servizio.
5. L'incarico di responsabile di Struttura di Staff o di Struttura di Progetto è attribuito con determinazione del Direttore di Dipartimento competente.
6. I dirigenti ai quali non sia affidata la titolarità di una struttura dirigenziale svolgono, su incarico del Direttore di Dipartimento, funzioni ispettive, di consulenza, di studio e ricerca e altri incarichi specifici previsti dall'ordinamento.
7. Tutti gli incarichi conferiti dal Direttore di Dipartimento sono comunicati alla Giunta Regionale almeno cinque giorni prima dell'emanazione dell'atto.

ARTICOLO 23

(DURATA DELL'INCARICO DI DIRETTORE DI DIPARTIMENTO)

1. L'incarico di Direttore di Dipartimento non deve avere durata inferiore a un anno né eccedere i tre anni ed è rinnovabile. L'incarico non può comunque eccedere la durata della legislatura nel corso della quale l'incarico medesimo è stato attribuito, salvo il termine di cui al successivo comma 2.
2. In tutti i casi di cessazione, ordinaria o anticipata, della legislatura, a garanzia della continuità dell'azione amministrativa, gli incarichi di Direttore di Dipartimento cessano decorsi 30 giorni dalla proclamazione del nuovo Presidente della Giunta Regionale.

ARTICOLO 24

(DURATA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI)

1. Gli incarichi dirigenziali hanno una durata minima di un anno e massima di tre anni e sono rinnovabili.
2. Tutti gli incarichi dirigenziali attribuiti nei nove mesi precedenti lo scioglimento del Consiglio Regionale possono essere confermati, revocati, modificati o rinnovati entro 2 mesi dall'insediamento del nuovo Consiglio Regionale. Decorso tale termine, gli incarichi per i quali non si sia provveduto, si intendono confermati fino alla prevista scadenza.

ARTICOLO 25

(ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E RISORSE)

1. In relazione a quanto disposto dall'articolo 59, comma 6, della Legge Regionale 7 gennaio 2004, n. 1, la Giunta Regionale, entro quindici giorni dalla data di entrata in vigore della legge di bilancio o di sua variazione o di autorizzazione all'esercizio provvisorio, adotta il Programma annuale di attività dell'amministrazione, tenuto conto anche delle proposte formulate dai Direttori di Dipartimento. Esso costituisce l'atto d'indirizzo per l'attività amministrativa e gestionale di competenza dei Direttori di

- Dipartimento e stabilisce gli obiettivi e i progetti da realizzare nel periodo cui si riferisce il bilancio annuale, con le relative priorità, nonché le necessarie risorse finanziarie, umane e strumentali.
2. Il provvedimento di assegnazione deve indicare:
 - la descrizione sintetica degli obiettivi da raggiungere ed il grado di priorità, nonché i programmi ed i progetti da realizzare;
 - l'indicazione, a margine di ciascun obiettivo, programma e progetto assegnato, dei parametri di misurazione da assumere come indicatori per la verifica della loro effettiva realizzazione;
 - l'elencazione dei capitoli di bilancio attribuiti per l'attività ordinaria di competenza, nonché di quelli correlati a ciascun obiettivo, programma e progetto assegnato;
 - l'elencazione delle risorse strumentali messe a disposizione.
 3. Gli obiettivi, i programmi e i progetti assegnati possono essere modificati dalla Giunta nel corso della gestione.
 4. Entro quindici giorni dall'adozione del provvedimento di cui al comma 1 e con riferimento ai suoi contenuti, i Direttori di Dipartimento adottano il Programma annuale direzionale, tenuto conto anche delle proposte formulate dai Dirigenti di Sezione. Esso costituisce l'atto d'individuazione degli obiettivi, dei programmi e dei progetti, delle risorse finanziarie, umane e strumentali assegnate ai vari livelli di responsabilità dirigenziali interne al Dipartimento, nonché il riferimento per l'esercizio del controllo di gestione.

ARTICOLO 26

(RESPONSABILITA' DIRIGENZIALE)

1. Il mancato raggiungimento degli obiettivi ovvero l'inosservanza delle direttive imputabili al Direttore di Dipartimento o al Dirigente, valutati all'esito delle procedure di valutazione previste, determinano gli effetti e le conseguenze stabiliti dall'art. 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e dalla contrattazione collettiva dell'area Regioni e autonomie locali.
2. La valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti, da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione, tiene particolarmente conto dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione. La valutazione ha periodicità annuale. Il procedimento per la valutazione è ispirato al principio della partecipazione del valutato.

TITOLO III

DISPOSIZIONI TRANSITORIE E FINALI

CAPO I

DISPOSIZIONI TRANSITORIE

ARTICOLO 27

(NUOVA STRUTTURA ORGANIZZATIVA)

1. Il nuovo organigramma sostituisce quello previsto con decreto del Presidente della Giunta Regionale 22/2/2008, n. 161 e successive modifiche e integrazioni.
2. Entro 5 giorni dalla data di emanazione dello stesso decreto, la struttura competente al personale provvederà all'emanazione degli avvisi per il conferimento degli incarichi di Direttore del Dipartimento.
3. Gli incarichi di Direttori di Area di Coordinamento, cessano a decorrere dal momento dell'affidamento degli incarichi dei Direttori di Dipartimento.
4. Alla data di insediamento dei Direttori di Dipartimento, le strutture regionali corrispondenti agli attuali Servizi, con le loro articolazioni in Uffici, assumono la denominazione rispettivamente di Sezioni e Servizi per essere collocati provvisoriamente negli ambiti dei Dipartimenti così come descritti nel documento allegato.
5. Entro sessanta giorni dalla sottoscrizione dei contratti, i Direttori di Dipartimento definiscono le attività previste dall'art. 19.

CAPO II
DISPOSIZIONI FINALI

ARTICOLO 28
(CORRELAZIONE RETRIBUTIVA ALLE FASCE DI POSIZIONE DIRIGENZIALE)

1. Nelle more della nuova definizione della retribuzione delle fasce dirigenziali, il Direttore di Dipartimento, il Dirigente di Sezione e il Dirigente di Servizio godono della medesima retribuzione, a suo tempo prevista per le cessate figure direzionali del precedente modello organizzativo, correlate rispettivamente a: Direttore di Area di Coordinamento, a Dirigente di Servizio e a Dirigente d'Ufficio.

ARTICOLO 29
(ABROGAZIONI)

1. Per effetto di quanto disposto dall'articolo 42, comma 2, lett. h), dello Statuto della Regione Puglia e dall'articolo 59, comma 8, legge regionale 7 gennaio 2004, n. 1, dalla data di entrata in vigore del presente atto di organizzazione, limitatamente all'ambito di applicazione definito dall'articolo 1, comma, 1, sono abrogate tutte le disposizioni con esso incompatibili ed è altresì abrogato il DPGR 22 febbraio 2008, n. 161.

ALLEGATO N.4**Collocazione provvisoria dei servizi regionali all'interno della nuova organizzazione.**

(per effetto di quanto previsto dal nuovo modello organizzativo i Servizi assumono la denominazione di Sezioni e gli Uffici da essi dipendenti assumono la denominazione di Servizi)

1) Gabinetto

- Direzione Amministrativa del Gabinetto
- Servizio Protezione Civile
- Servizio Relazioni istituzionali e internal audit

2) Segreteria Generale del Presidente

- Servizio Enti locali
- Servizio Comunicazione Istituzionale
- Struttura di staff " ufficio per la comunicazione interna"

3) Segretariato Giunta Regionale:

- Servizio Controlli Regolarità amministrativa
- Servizio legislativo
- Struttura di Progetto " Supporto alle attività della Giunta Regionale"

4) Dipartimento risorse finanziarie e strumentali, personale e organizzazione

- Servizio Personale e organizzazione
- Servizio Finanze
- Servizio Bilancio e ragioneria
- Servizio Demanio e Patrimonio
- Servizio Provveditorato ed economato
- Servizio Controlli
- Servizio Programmazione Acquisti
- Servizio Contenzioso amministrativo
- Servizio Riforma Fondiaria
- Struttura di staff Ufficio Statistico
- Struttura di staff Amministrazione e affari generali
- Ufficio Autorità di certificazione
- Struttura di progetto equiparata ad ufficio " Implementazione di un sistema elettorale e referendario regionale e coordinamento del processo di riorganizzazione delle funzioni regionali"

5) Dipartimento mobilità, qualità urbana, opere pubbliche e paesaggio

- Servizio Programmazione e gestione del trasporto pubblico locale,
- Servizio Pianificazione e programmazione delle infrastrutture per la mobilità
- Servizio Politiche abitative
- Servizio Urbanistica
- Servizio Assetto del territorio
- Servizio Ecologia

- Servizio Ciclo dei rifiuti e bonifica
- Servizio Lavori pubblici
- Servizio Rischio industriale
- Struttura di staff " Affari generali"

6) Dipartimento sviluppo economico, innovazione, istruzione, formazione e lavoro

- Servizio Scuola, Università e ricerca
- Servizio Competitività dei sistemi produttivi
- Servizio energie rinnovabili, reti ed efficienza energetica
- Servizio Attività economiche consumatori
- Servizio Formazione Professionale
- Servizio Politiche per il lavoro
- Servizio Internazionalizzazione
- Servizio Ricerca Industriale e innovazione
- Servizio Autorità di gestione PO FSE
- Servizio Politiche giovanili e cittadinanza sociale
- Servizio Mediterraneo
- Servizio Attuazione del programma

7) Dipartimento turismo, l'economia della cultura e valorizzazione del territorio

- Servizio Turismo
- Servizio Beni culturali
- Servizio Cultura e spettacolo

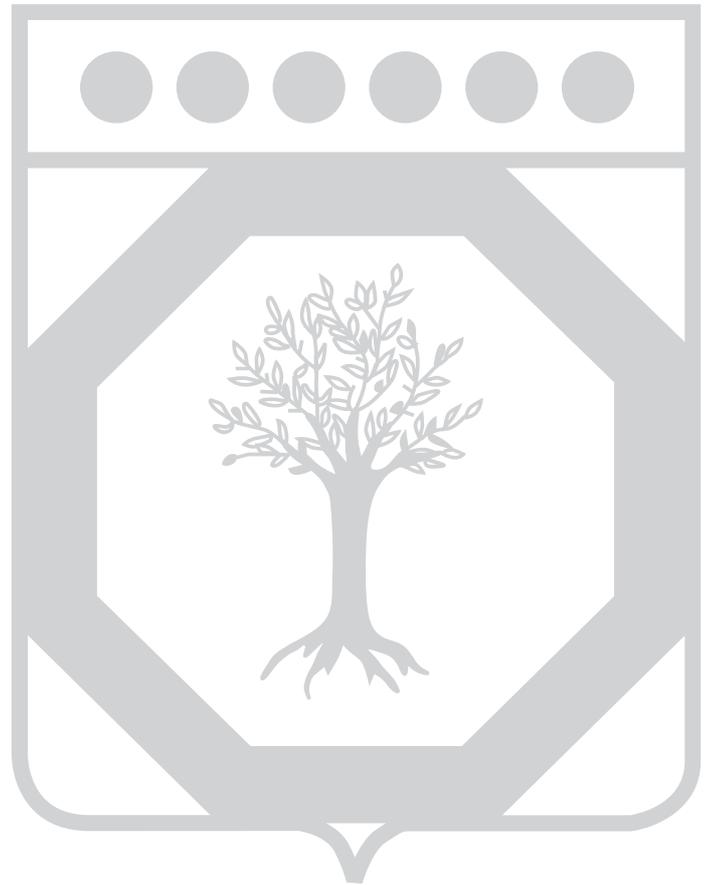
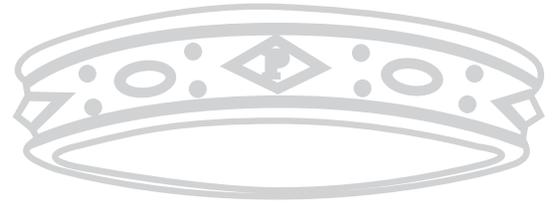
8) Dipartimento Agricoltura, sviluppo rurale e tutela dell'ambiente

- Servizio Agricoltura
- Servizio Alimentazione
- Servizio Foreste
- Servizio Caccia e pesca
- Servizio Risorse Idriche
- Servizio Difesa del suolo e rischio sismico*
- Struttura di staff " Amministrazione e affari generali"
- Struttura di staff " Controllo della spesa"

9) Dipartimento Promozione della salute, del benessere sociale e dello sport per tutti

- Servizio Sport per tutti
- Servizio Politiche di benessere sociale e pari opportunità
- Servizio programmazione sociale e integrazione socio sanitaria
- Servizio Programmazione Assistenza territoriale e prevenzione
- Servizio Programmazione Assistenza ospedaliera e specialistica e accreditamento
- Servizio Sistemi informativi e investimenti in sanità
- Servizio gestione Accentrata finanza sanitaria regionale

* Le competenze inerenti il "Rischio Sismico" saranno accorpate a quelle del Servizio Protezione Civile"



BOLLETTINO UFFICIALE

della Regione Puglia

Direzione e Redazione: Lungomare Nazario Sauro, 33 - 70121 Bari
Tel. 080 540 6316 / 6372 / 6317 - Fax 080 540 6379
Sito internet: <http://www.regione.puglia.it>
e-mail: burp@pec.rupar.puglia.it - burp@regione.puglia.it

Direttore Responsabile **Dott.ssa Antonia Agata Lerario**

Autorizzazione Tribunale di Bari N. 474 dell'8-6-1974
S.T.E.S. s.r.l. - 85100 Potenza