

Programma quadro “Qualità istituzionale: disegnare l’organizzazione, sviluppare le competenze, rafforzare le leve di gestione per rendere efficaci le politiche della Regione Autonoma della Sardegna”

Convenzione Formez PA- Regione Autonoma della Sardegna

Progetto Qualità.due_E

“La qualità dell’organizzazione: processi e ruoli”

POR Sardegna FSE 2014- 2020

Asse 4 – Capacità istituzionale e amministrativa

Azione 11.3.3 Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders



**Laboratorio di Accompagnamento al Comitato di
Coordinamento delle Direzioni Generali**

**Progettazione organizzativa degli Uffici Territoriali
Polifunzionali della Regione Autonoma della Sardegna**

Report finale

1. Premessa

Il Progetto Qualità.due_E ha avuto l'obiettivo di contribuire al miglioramento della capacità istituzionale dell'Amministrazione regionale attraverso l'analisi e il miglioramento di alcuni processi strategici rispetto alle politiche regionali con azioni mirate al rafforzamento dell'integrazione tra le strutture coinvolte e alla sperimentazione di modalità integrate di presa delle decisioni.

L'intervento, che ha avuto inizio a settembre 2016 e le cui attività si concludono a luglio 2017, ha previsto due linee di Azione: la prima dedicata all'analisi e al miglioramento del funzionamento del Comitato di Coordinamento delle Direzioni Generali (CCDG); la seconda dedicata ad alcuni processi significativi in termini di strategicità/criticità e di necessaria integrazione per la loro attuazione. Complessivamente sono stati analizzati 6 processi nell'ambito di laboratori articolati in incontri di co-progettazione, workshop e attività di affiancamento on the job ai quali hanno partecipato oltre ai Direttori Generali, i Direttori di Servizio e i funzionari della Regione Autonoma della Sardegna interessati agli ambiti di lavoro individuati.

Il presente documento illustra gli obiettivi, le attività svolte e i risultati del **Laboratorio Progettazione organizzativa degli Uffici Territoriali Polifunzionali della Regione Autonoma della Sardegna**

2. Obiettivi e attività svolte nell'ambito del Laboratorio

2.1 Inquadramento e obiettivi

Nell'ambito delle attività di accompagnamento al Comitato di Coordinamento dei Direttori Generali si è operato in diverso modo per sostenere il processo di riesame critico delle regole e delle logiche alla base del funzionamento di un organo tanto prezioso, al fine di aumentarne l'efficacia e potenziarne il ruolo nell'ambito dei processi di governance dell'amministrazione regionale.

In questo contesto, occorre però che insieme al lavoro direttamente finalizzato alla revisione dei metodi di funzionamento del CCDG, vi fosse un Laboratorio che fornisse una occasione di osservazione "in vivo" dei lavori del Comitato, consentendo così ai suoi stessi componenti di condurre una riflessione critica sul suo operato *mentre* questo si svolgeva.

Con questi obiettivi è stato quindi ricercato un tema adeguato, presto individuato con ampia condivisione nella progettazione organizzativa degli Uffici Territoriali Polifunzionali della Regione Sardegna.

Tema, questo, che ovviamente costituisce anche – e in un certo senso soprattutto – un obiettivo in sé, giacché nelle mutate condizioni di contesto è chiaro da tempo ai decisori sia politici sia amministrativi che le diramazioni periferiche degli uffici regionali devono andare incontro a un processo di riorganizzazione che unisca razionalizzazione e ripensamento del senso stesso della presenza dell'amministrazione nei territori.

2.2 Attività svolte e metodologie adottate

Se in generale i Laboratori nel progetto hanno valorizzato un lavoro centrato su ruolo e responsabilità, è chiaro che in questo caso i comportamenti organizzativi hanno assunto una duplice valenza, giacché ci si confrontava a un tempo con un obiettivo “concreto” (la progettazione organizzativa degli UTPR) e con uno “di sistema” (la messa a punto dei processi di analisi e decisione legati a situazioni come questa, nel CCDG).

Coerentemente con questo approccio metodologico basato sull’attivo coinvolgimento dei Direttori Generali, il Laboratorio è stato configurato come un percorso strutturato in momenti di riflessione sulle modifiche da apportare alle logiche, prassi e strumenti di lavoro, propri del Comitato, alternati a momenti di sperimentazione delle «nuove logiche» di funzionamento individuate su un oggetto di lavoro concreto. La sperimentazione di modalità integrate di presa delle decisioni è stata esercitata dai Direttori Generali del Sistema Regione anche ai fini della individuazione degli ambiti di policy strategici oggetto di lavoro di altri laboratori di Miglioramento della Linea 2 del Progetto, per i quali si rimanda agli appositi report, ma che non hanno dedicato altrettanto spazio alla riflessione di metodo.

Sono stati, in questa logica, organizzati tre diversi incontri del CCDG con un ordine del giorno dedicato alla progettazione degli UTPR. Sono state sempre impiegate metodologie di facilitazione, ma insieme a esse sono state sperimentate:

- la preparazione di una istruttoria tecnica con la raccolta e analisi di dati relativi allo status attuale delle sedi periferiche dell’amministrazione, grazie al supporto del Servizio Statistica della Direzione Generale della Presidenza;
- modalità di delega, con l’attribuzione a un gruppo ristretto di Direzioni Generali del compito di sviluppare una prima ipotesi di modello organizzativo per gli UTPR;
- modalità di confronto con l’organo politico, includendo nei lavori del CCDG momenti dedicati di esame congiunto della tematica con l’Assessore degli Affari Generali e Personale.

Tutti i lavori si sono svolti con l’assistenza di facilitatori professionisti, che si sono avvalsi di **metodologie** basate su:

- la progettazione degli incontri;
- la moderazione dei lavori del Comitato;
- la visualizzazione in tempo reale dei contenuti chiave delle discussioni;
- il reporting orientato all’azione.

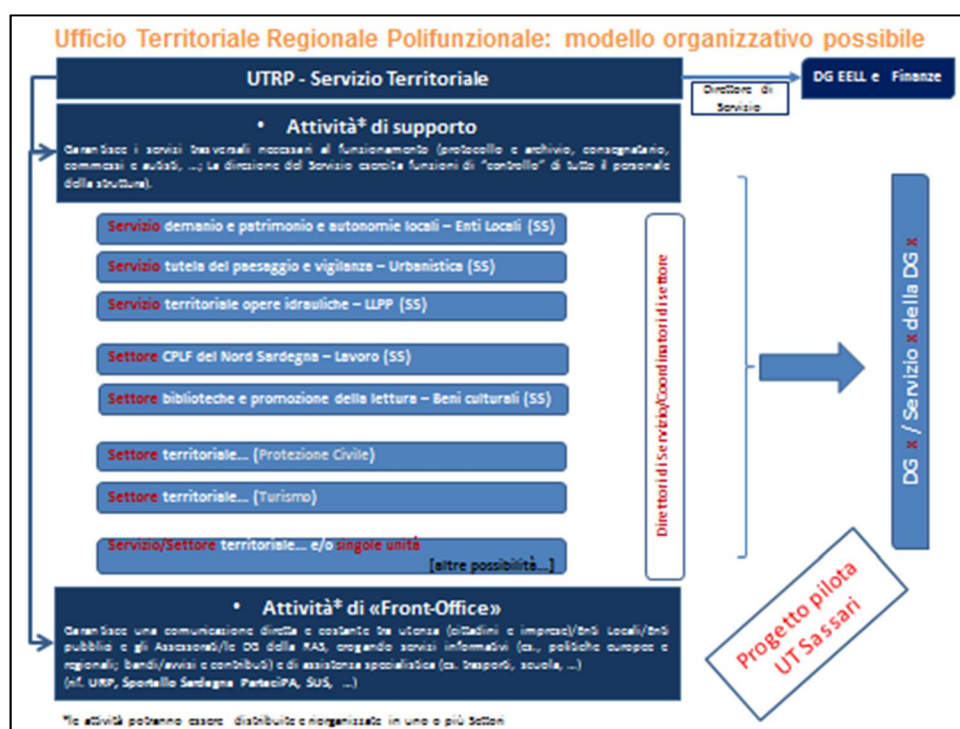
Sono state utilizzate a tal fine tecniche di facilitazione che hanno attinto dallo stato dell’arte della practice e della letteratura in materia.

3. I risultati del Laboratorio

Lasciando sullo sfondo i molti spunti che nell’ambito del Laboratorio sono stati generati riguardo al funzionamento del CCDG (per i quali si rimanda al relativo report), i lavori svolti possono essere riassunti in sei passaggi:

1. In primis si è riflettuto sulle caratteristiche di massima che, nell'**architettura istituzionale**, un ufficio territoriale dovrebbe possedere, enfatizzando a questo proposito i bisogni dei cittadini e delle imprese.
2. Si è poi proceduto ad analizzare le **funzioni** che dall'ufficio territoriale dovrebbero essere rese, tenendo presenti le peculiarità dei servizi che devono essere resi sul territorio rispetto a quelli centrali.
3. Sulla base di questa analisi, un Gruppo di approfondimento delegato dal CCDG ha sviluppato alcuni **scenari** possibili di strutturazione degli UTPR, tenendo insieme gli obiettivi derivanti dalle fasi precedenti di discussione con i vincoli normativi e organizzativi esistenti nel contesto attuale.
4. Questi scenari sono stati poi presentati al CCDG, che ne ha fatto oggetto di **discussione e presentazione all'organo politico**.
5. È stato in questo modo licenziato un primo **modello organizzativo di massima**, che costituisce l'output che il CCDG ha consegnato all'Assessore che ne sosterrà l'adozione da parte della Giunta.
6. Insieme al modello, si è inoltre condiviso un approccio che possa guidare la progressiva implementazione del modello nella realtà organizzativa dell'amministrazione, così da accompagnare il cambiamento strutturale con i necessari interventi di **gestione del cambiamento**.

È quindi importante rilevare come il risultato del Laboratorio non consista nel solo modello organizzativo, certo prezioso, ma anche nel percorso e nel metodo adottati per la sua elaborazione e adozione formale da parte del CCDG, così come per il trasferimento all'organo politico.



4. Osservazioni conclusive

La analisi e progettazione organizzativa degli Uffici Territoriali Polifunzionali della Regione ha generato un momento di particolare interesse per il Comitato:

- per una tematica che richiedeva un parere articolato e non puntuale,
- per un esercizio di delega interno,
- per una istruttoria complessa,
- per un confronto diretto con l'organo politico.

L'esercizio, sicuramente riuscito sul piano del risultato almeno rispetto alla portata degli obiettivi che il CCDG si era assegnato, ha però prodotto un altrettanto importante valore aggiunto, ossia la consapevolezza che l'investimento sul processo con cui questioni di questa natura vengono istruite e portate a decisione è prezioso, e non può interrompersi, pena il venir meno della efficacia che il CCDG stesso può e deve garantire nella governance dell'Ente Regione.