



CITTÀ METROPOLITANE
E PROVINCE

Missione Istituzionale e cambiamento organizzativo degli Enti di Area Vasta

Bruno Carapella
Venerdì, 13 novembre 2015



Formez_{PA}





Ripensare l'Ente di Area vasta

1. Ripensare l'Ente di Area Vasta significa, prima di tutto, definire la **missione istituzionale specifica**.
2. La definizione di Ente intermedio tra Regione e Comune non è sufficiente a disegnare il confine complessivo delle politiche presidiate dall'Ente.
3. Per *missione istituzionale specifica* intendiamo il milieu di politiche affidate all'Ente dagli attori istituzionali e sociali che insistono sul territorio.
4. Il perimetro delle funzioni fondamentali dell'Ente di Area Vasta, come previsto dalla legge Delrio, non costituisce il confine complessivo della missione di Area Vasta.



Ripensare l'Ente di Area Vasta

1. In effetti, l'art. 86 comma a) della L. 56/2014 impone la necessità di una riflessione specifica di ogni istituzione, rispetto agli ambiti su cui si espleta la funzione di «cura dello sviluppo strategico del territorio».
2. Una riflessione che deve essere specifica di ogni Area Vasta, in ragione di quei principi di differenziazione e adeguatezza richiamati nella stessa norma e che, oramai, reggono da tempo la trama istituzionale del nostro Paese.
3. Questo significa attivare all'interno e all'intorno dell'Area Vasta un percorso ampio di costruzione e definizione della propria missione rispetto alle caratteristiche/vocazione/bisogni della comunità territoriale.



Il Piano Strategico

Il Piano Strategico può costituire il documento chiave di individuazione delle policies che caratterizzano e danno valore alla missione istituzionale specifica

Che cos'è il Piano Strategico?

- Il PS è, prima di tutto, il documento di riferimento della comunità territoriale per lo sviluppo a medio e lungo termine.
- Il PS è l'ambito principale nel quale si esercita il diritto di partecipazione e protagonismo della comunità territoriale.
- Il PS si avvale di istruttorie tecniche, ma non è un documento tecnico o per addetti ai lavori.
- Il PS non può essere costruito in laboratorio, ha bisogno del concorso attivo delle istituzioni locali e regionali, delle forze sociali e dei cittadini.
- Il PS è uno strumento di indirizzo e di orientamento che definisce, tra l'altro, le politiche presidiate direttamente dall'Ente di Area Vasta.



Relazione tra Missione istituzionale, Piano strategico e Modello Organizzativo





Relazione tra Missione istituzionale, Piano strategico e Modello Organizzativo

- Missione Istituzionale, Piano strategico e Modello Organizzativo dell'Ente si muovono lungo un *continuum* che deve assicurare coerenza, integrazione ed efficacia alle scelte organizzative dell'Ente.
- Bisogna superare l'idea di un modello organizzativo indifferenziato, definito sulla base di responsabilità/funzioni/competenze amministrative o per ambiti disciplinari e passare ad un modello organizzativo costruito rispetto alle policy caratteristiche dell'Ente.



I modelli alternativi

Istituzione burocratica

MODELLO ORGANIZZATIVO	SISTEMA DI COMPETENZE	PROCESSI E TECNOLOGIE
<ul style="list-style-type: none">- Modello gerarchico-burocratico basato su Direzioni accorpate rispetto a Competenze amministrative.- Sistemi Command & Control fondati, in primis, su Controllo di legittimità e di Regolarità Contabile.	Competenze di normazione, regolazione, autorizzazione, controllo prevalenti.	<ul style="list-style-type: none">• Processi di lavoro organizzati rispetto alle funzioni amministrative assegnate.• Funzioni di integrazione definite da processi ad hoc (Conferenze di Servizio / Sportelli Integrati).• Strumenti ICT funzionali alla attuazione delle procedure specifiche.



Agency territoriale

<ul style="list-style-type: none">- Modello adhocatico basato su scopi e obiettivi politici.- Responsabilità su progetti/attività.- Direzione su programmazione complessiva dell'attività e verifica risultati.	Competenze prevalenti di programmazione, progettazione, promozione, valutazione.	<ul style="list-style-type: none">• Processi di lavoro organizzati in chiave cooperativa (Workgroup).• Ruoli di integrazione diffusi e integrati nei ruoli di responsabilità.• Piattaforma ICT trasversale di knowledge sharing e di workgroup.
---	--	---



Alcuni driver per costruire un modello di istituzione innovativo

- Una istituzione capace di costruire reti corte e lunghe, con attori privati e pubblici, una istituzione che non si chiude nel Palazzo, ma che apre i confini delle politiche e delle decisioni.
- Una istituzione che fa del suo essere ente intermedio un punto di forza rispetto ai suoi specifici obiettivi e non un punto debolezza.
- Una istituzione agile e capace di costruire un modello istituzionale poroso.
- Una organizzazione strutturata su modelli di cooperazione, sussidiarietà e co-working.



Il Sistema professionale dell'Ente

Le Politiche di sviluppo professionale, intese come l'insieme di azioni di selezione, mobilità, allocazione e formazione delle persone sono strettamente connesse alle policy caratteristiche dell'Ente specifico e al modello organizzativo di riferimento.

- Nel caso ci troviamo in un Ente che presidia prevalentemente le **funzioni amministrative fondamentali previste dalla legge di riordino**, avremo un modello organizzativo che necessita di competenze tecnico/amministrative su queste politiche su cui l'Ente di Area Vasta assume una funzione di regolazione/autorizzazione e, quindi, una responsabilità amministrativa diretta.
- Nel caso ci troviamo in un Ente che presidia in forma prevalente **le politiche di cooperazione, promozione e sviluppo territoriale** avremo un modello organizzativo per progetti che necessita di competenze specialistiche e di promozione/programmazione/controllo, che garantiscano la qualità tecnica delle iniziative.



Alcuni suggerimenti

1. Costruire ambiti di presidio e governo integrato di politiche che hanno confini sovrapposti e finalità convergenti e che consentano agli Organi di Governo di avere chiavi di lettura integrate dei fenomeni e modalità unitarie di costruzione delle politiche.
2. Affiancare alle strutture tradizionali, modalità organizzative *adhocratiche*, a tempo, finalizzate al raggiungimento di obiettivi specifici e dove necessitano competenze professionali dedicate.
3. Favorire lo sviluppo di modelli di cooperazione organizzativa tra EAV e EELL in grado di valorizzare le specificità territoriali e le eccellenze organizzative delle istituzioni locali, ma al tempo stesso di produrre servizi eccellenti con costi minori.
4. Progettare e implementare infrastrutture informative e comunicative in grado di rompere le barriere burocratiche, favorendo la logica di rete ed un modello cooperativo diffuso tra EAV- Istituzioni Locali- Aziende Strumentali- Cittadini.