

UNIVERSITA' DEGLI STUDI MEDITERRANEA
REGGIO CALABRIA

PROGRAMMA DI GESTIONE

Il sottoscritto dott. arch. **Renato CARULLO**, con riferimento alla formulazione del **“programma di gestione”**, previsto dall'Avviso di conferimento dell'incarico di Direttore Generale dell'Università Mediterranea di Reggio Calabria, presenta all'attenzione di codesto Magnifico Rettore un'ipotesi di **“Programma Gestionale”**, riferito ad un'esperienza concretizzatosi e redatta dallo scrivente presso il Consiglio regionale della Calabria, nella qualità di Direttore Generale dell'Ente medesimo, insieme a uno studio sulla **“Struttura burocratica del consiglio regionale con annessa ipotesi di funzionamento.”**

L'analogia programmatica - gestionale viene avanzata in assenza di dati, organigrammi e analisi economico - strutturali, non facilmente reperibili e riferibili alla realtà organizzativa e gestionale attuale di codesta Università.

Ben difficilmente, quindi, si potrebbe formulare una programmazione rispondente alla realtà.

Tuttavia dall'esame delle due formulazioni allegate, si possono trarre spunti e simulazioni tali da rendere configurabili alle esigenze funzionali attuali dell'intera organizzazione universitaria.

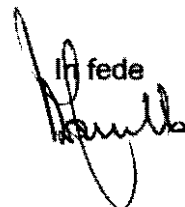
L'estrapolazione di dati omogenei dal bilancio unitamente a quelli strutturali e programmatici consentiranno, in una fase successiva, di progettare un **“Programma Gestionale”** adeguato.

Ogni attuale sforzo propositivo, non supportato da dati attendibili, non rappresenterebbe altro che una mera simulazione di quanto necessario.

In ogni caso, si ritiene di sottoporre quanto sopra formulato, alla valutazione della S.v. oltre che al Consiglio di Amministrazione e dal Senato Accademico, al fine di comprovare le capacità manageriali in capo allo scrivente.

11.01.2013

Allegati n. 2

In fede


CONSIGLIO REGIONALE DELLA CALABRIA

PROGRAMMA DI GESTIONE

L.R. 13 maggio 1996, n. 8, Art. 2

a cura del D. G.
(dott. arch. Renato CARULLO)



CONSIGLIO REGIONALE DELLA CALABRIA

PROGRAMMA DI GESTIONE

L.R. 13 maggio 1996, n. 8, Art. 2

DISCIPLINARE DI ESECUZIONE



DISCIPLINARE DI ESECUZIONE PROGRAMMA DI GESTIONE

ART.1

Competenze degli Organi Elettivi e dei Dirigenti

Agli Organi elettivi spettano i poteri di indirizzo e di controllo, mentre al Segretario Generale, ai Dirigenti Dipartimentali e al Capo di Gabinetto, secondo le rispettive competenze istituzionali, è attribuita la gestione amministrativa, con tutti i compiti, compresa l'adozione di atti che impegnano l'Amministrazione verso l'esterno, che la Legge e i Regolamenti espressamente non riservino agli Organi di Governo dell'Ente.

I Dirigenti Dipartimentali ed il Capo di Gabinetto, sulla base di progetti e per singoli atti, possono delegare ai dirigenti sottoposti l'attività gestionale.

Il Dirigente del Settore Verifica dei Risultati e il Capo dell'Ufficio Stampa sono titolari di attività gestionale e sono assegnatari del budget previsto negli allegati relativi alle rispettive funzioni.

In dipendenza di quanto statuito con i commi precedenti, l'ufficio di Presidenza riserva per sé gli atti programmatici a contenuto discrezionale, costituenti fonti di insorgenza della competenza gestionale, con i quali vengono demandati ai Dirigenti Generali interessati l'adozione di progetti, la cui attuazione è assegnata ai dirigenti sottoposti.

ART. 2

Dotazione Economica

Per l'esecuzione dei progetti, a ciascuno dei Soggetti di cui al precedente art. 1 sono affidate le dotazioni umane, strumentali e finanziarie, necessarie per l'attuazione dei programmi.

La gestione dei residui passivi rimane affidata al Dirigente che ha adottato l'atto di impegno o al quale sia stato assegnato il budget relativo nell'esercizio di riferimento.

Sono attribuite al Dirigente del Settore Bilancio e Contabilità, oltre alle risorse a lui assegnate dal Dirigente del dipartimento di appartenenza, quelle per le quali, ai sensi delle vigenti norme sulla contabilità, l'approvazione del Bilancio e delle sue variazioni costituiscono, senza ulteriori atti, impegno per le spese dovute:

- Per il trattamento economico tabellare già attribuito al personale dipendente e per i relativi oneri riflessi;
- Per le spese dovute nell'esercizio in base a contratti, convenzioni e disposizioni di legge;
- Per le indennità di cui alla L.R. 14.2.1996, n. 3, per gli assegni vitalizi agli ex Consiglieri e per la reversibilità agli aventi diritto, per i contributi ai gruppi consiliari, dovuti per disposizione di legge

ART.3

Oggetto delle determinazioni

Le determinazioni dei Dirigenti hanno ad oggetto tutte le attività gestionali, anche non comportanti spesa, rientranti nelle attribuzioni istituzionali del Consiglio Regionale, ai sensi delle vigenti leggi regionali.

ART. 4

Impegni di spesa

I Dirigenti, secondo le disposizioni normative e regolamentari vigenti, sono abilitati ad adottare, in esecuzione del programma e dei progetti, le determinazioni di prenotazione, di impegno e di liquidazioni delle spese, a valere sui capitoli loro assegnati, anche parzialmente.

Tali Determinazioni, numerate progressivamente dall'adottante, devono essere, a cura della Segreteria dell'Ufficio di Presidenza, pubblicate e raccolte con individuazione cronologica e sistematica.

Alle determinazioni si applicano le disposizioni relative ai pareri di regolarità tecnica e/o contabile, contenute nelle leggi regionali vigenti.

Le Determinazioni dei Dirigenti di livello non generale, prima dell'invio alla Segreteria dell'Ufficio di Presidenza per la pubblicazione, sono sottoposte al "Visto" del Dirigente Dipartimentale di appartenenza ai fini della verifica dell'attuazione del programma e dei progetti.

ART.5

Rapporti tra i Dirigenti per l'attività di gestione

L'attività gestionale scaturente dal programma e dai progetti costituisce competenza esclusiva, per cui non è consentita alcuna ingerenza negli affari di Dipartimenti e Settori diversi dal proprio, salvo il concerto, se ritenuto necessario..

Il Settore Bilancio effettua i controlli e riscontri amministrativi, contabili e fiscali sugli atti di prenotazione, di impegno e di liquidazione.

Si intendono controlli e riscontri amministrativi esclusivamente quelli relativi alla competenza del Dirigente adottante e, per la liquidazione, alla sussistenza della determinazione di impegno preventivo: tali controlli e riscontri sono limitati alla determinazione e mai estesi agli atti procedurali, in ordine ai quali sorge l'esclusiva competenza del Soggetto emanante; si intendono controlli e riscontri contabili quelli relativi alla pertinenza dell'imputazione e alla capienza finanziaria; si intendono controlli e riscontri fiscali quelli relativi all'indicazione del codice fiscale, alla presentazione della documentazione di spesa, compresa la loro regolarità ed alle ritenute fiscali se dovute.

ART.6

Utilizzazione delle risorse umane e strumentali

L'Ufficio di Presidenza, ai sensi delle vigenti disposizioni di legge, determina l'organigramma ed assegna ai dipartimenti i dirigenti ed il personale.

Compete ai Dirigenti Dipartimentali, nominati dall'Ufficio di Presidenza e, per disposizione di questi, ai Dirigenti sottoposti, l'utilizzazione delle risorse umane e strumentali.

Nell'ambito di tale competenza, ove risulti strettamente indispensabile, i Dirigenti possono attribuire, con atto formale, al dipendente la supplenza al posto vacante di livello immediatamente superiore, nel rispetto dei limiti stabiliti dal D.Lgs 29/93 e successive modifiche, previa verifica della possibilità di impegno della somma occorrente e fatte salve le responsabilità contabili e amministrative dell'adottante.

I Dirigenti dei Dipartimenti conferiscono ai dirigenti sottoposti, secondo le valutazioni effettuate dall'Amministrazione, gli incarichi di direzione dei Settori e dei Servizi, con modalità e criteri preventivamente stabiliti.

ART. 7

Modalità per la manutenzione dei beni e per gli acquisti.

Il Dirigente del Dipartimento Gestione e Sviluppo provvede a fornire agli Uffici gli strumenti e i materiali di consumo, mediante una o più gare da effettuarsi all'inizio dell'anno e che riguardino le forniture o le prestazioni per tutto l'esercizio.

Per l'acquisto dei materiali di consumo di importo non superiore a £. 1.000.000, quali, ad esempio, la carta, la cancelleria, gli stampati e le pubblicazioni necessarie, non previsti nel comma 1, o da norme regolamentari vigenti, i Dirigenti possono rivolgersi all'Economo, il quale provvede secondo le norme del successivo art. 8.

Per gli acquisti di strumenti necessari per il completamento delle attrezzature in dotazione, nel limite dell'importo di £ 1.000.000 (Unmilione), il Dirigente può procedere a gara informale alla quale devono essere invitate almeno tre ditte tra quelle di fiducia, iscritte nell'apposito albo.

Nell'ambito dell'importo di cui al comma che precede, per la riparazione di mobili ed attrezzature, il Dirigente competente ricorre alla trattativa privata;

Per gli acquisti di attrezzature e per le forniture di servizi di importo superiore a 1.000.000 (Unmilione) di lire e fino alla concorrenza di 10.000.000 (Diecimilioni) di lire, il Dirigente è tenuto ad assumere il relativo impegno a valere sui capitoli di sua pertinenza e rivolgersi alla Commissione Acquisti, che provvede dopo aver unificato le richieste dei vari Dipartimenti e, comunque entro quindici giorni dalla richiesta.

ART.6

Utilizzazione delle risorse umane e strumentali

L'Ufficio di Presidenza, ai sensi delle vigenti disposizioni di legge, determina l'organigramma ed assegna ai dipartimenti i dirigenti ed il personale.

Compete ai Dirigenti Dipartimentali, nominati dall'Ufficio di Presidenza e, per disposizione di questi, ai Dirigenti sottoposti, l'utilizzazione delle risorse umane e strumentali.

Nell'ambito di tale competenza, ove risulti strettamente indispensabile, i Dirigenti possono attribuire, con atto formale, al dipendente la supplenza al posto vacante di livello immediatamente superiore, nel rispetto dei limiti stabiliti dal D.Lgs 29/93 e successive modifiche, previa verifica della possibilità di impegno della somma occorrente e fatte salve le responsabilità contabili e amministrative dell'adottante.

I Dirigenti dei Dipartimenti conferiscono ai dirigenti sottoposti, secondo le valutazioni effettuate dall'Amministrazione, gli incarichi di direzione dei Settori e dei Servizi, con modalità e criteri preventivamente stabiliti.

ART. 7

Modalità per la manutenzione dei beni e per gli acquisti.

Il Dirigente del Dipartimento Gestione e Sviluppo provvede a fornire agli Uffici gli strumenti e i materiali di consumo, mediante una o più gare da effettuarsi all'inizio dell'anno e che riguardino le forniture o le prestazioni per tutto l'esercizio.

Per l'acquisto dei materiali di consumo di importo non superiore a £. 1.000.000, quali, ad esempio, la carta, la cancelleria, gli stampati e le pubblicazioni necessarie, non previsti nel comma 1, o da norme regolamentari vigenti, i Dirigenti possono rivolgersi all'Economo, il quale provvede secondo le norme del successivo art. 8.

Per gli acquisti di strumenti necessari per il completamento delle attrezzature in dotazione, nel limite dell'importo di £ 1.000.000 (Unmilione), il Dirigente può procedere a gara informale alla quale devono essere invitate almeno tre ditte tra quelle di fiducia, iscritte nell'apposito albo.

Nell'ambito dell'importo di cui al comma che precede, per la riparazione di mobili ed attrezzature, il Dirigente competente ricorre alla trattativa privata;

Per gli acquisti di attrezzature e per le forniture di servizi di importo superiore a 1.000.000 (Unmilione) di lire e fino alla concorrenza di 10.000.000 (Diecimilioni) di lire, il Dirigente è tenuto ad assumere il relativo impegno a valere sui capitoli di sua pertinenza e rivolgersi alla Commissione Acquisti, che provvede dopo aver unificato le richieste dei vari Dipartimenti e, comunque entro quindici giorni dalla richiesta.

Per gli acquisti di importo superiore a 10.000.000 (Diecimilioni) di lire, ove l'intervento diretto non costituisca mera esecuzione del Programma o di un progetto formalmente approvato, il Dirigente è tenuto, prima di assumere l'impegno, a chiedere l'autorizzazione all'Ufficio di Presidenza, che si esprime con atto deliberativo, programmatico.

Per la gestione e manutenzione del parco auto, si richiama, in quanto non incompatibile con la normativa vigente, il relativo Regolamento vigente.

ART. 8

Modalità per la determinazione dello Stato giuridico ed economico del Personale

L'applicazione dei contratti collettivi di lavoro e la conseguente determinazione dello stato giuridico del personale compete al Settore Gestione Affari del Personale.

La quantificazione del trattamento economico, derivante dall'inquadramento giuridico effettuato ai sensi del comma precedente, compete al Servizio Trattamento Economico del Personale.

I Dirigenti di cui ai commi precedenti operano all'interno del Dipartimento Gestione della Struttura e sono coordinati dal Dirigente Dipartimentale.

Il Dirigente del Dipartimento Gestione della Struttura assicura, direttamente o attraverso i sottoposti Dirigenti del Settore "Gestione Affari del Personale" e del Servizio "Trattamento Economico del Personale", il rapporto con le organizzazioni sindacali e con la delegazione trattante.

ART. 9

Intervento dell'Economo

All'inizio dell'esercizio finanziario, l'Economo del Consiglio Regionale riscuote l'anticipazione economica, che deve restituire integralmente alla chiusura dell'esercizio medesimo.

Poiché la gestione compete ai Dirigenti, ai quali è assegnato, con uno o più atti dell'Ufficio di Presidenza, l'intero budget del bilancio del Consiglio Regionale, l'Economo, nel corso dell'esercizio, provvede agli acquisti economici su richiesta dei Dirigenti medesimi, attingendo alla loro provvista economica.

Con cadenza non superiore al trimestre, l'Economo provvede a presentare i rendiconti ai vari Dirigenti che, approvandoli, liquidano il relativo rimborso.

ART. 10

Spese di rappresentanza

Il Capo di Gabinetto o, in sua vece, il Vice Capo di Gabinetto, effettua, su disposizione del Presidente e previa determinazione di impegno, con le modalità e nei limiti di importo di cui all'art. 7, le spese di rappresentanza derivanti da obblighi di relazione, connesse al ruolo istituzionale dell'Ente, ed a doveri di ospitalità od atti di cortesia svolti per consuetudine, specie in occasione di

visite di personalità o delegazioni, italiane o straniere, di incontri, convegni e congressi, organizzati direttamente dal Presidente o dall'Ufficio di Presidenza, a seconda delle rispettive competenze.

Costituiscono spese di rappresentanza, in particolare, quelle relative alle seguenti iniziative:

- Allestimenti (imbandieramenti, illuminazioni, addobbi floreali, etc...), consegna o invii di omaggi, nell'ambito delle funzioni istituzionali.
- Le targhe, le coppe e gli altri premi di carattere sportivo che vengono concessi solo in occasione di gare e manifestazioni sportive, culturali e ricreative a carattere, regionale, nazionale ed internazionale, che si svolgono sul territorio regionale.

Al Presidente ed ai componenti dell'Ufficio di Presidenza è consentito offrire colazioni ed omaggi fuori sede, in occasione di missioni o viaggi, estero compreso, nei limiti della convenienza e sempre che la spesa abbia le caratteristiche indicate nei commi 1 e 2 del presente articolo.

ART. 11

Indennità per missioni e utilizzazione del fondo del Salario Accessorio

I Dirigenti dipartimentali e i sottoposti dirigenti, nell'ambito degli incarichi loro attribuiti, provvedono ad inviare in missione per esigenze di servizio il personale sottoposto ed a liquidare le relative spettanze, a valere sulla dotazione finanziaria assegnata.

Per il personale degli Uffici di diretta collaborazione con gli Organismi politico – istituzionali del Consiglio, le autorizzazioni e liquidazioni di cui al comma precedente vengono effettuate dal Capo della Struttura, previa disposizione dei titolari degli uffici politici di appartenenza. Le determinazioni di liquidazione vengono sottoposte al visto del Capo di Gabinetto.

Per il personale dell'Ufficio Stampa l'autorizzazione a recarsi in missione e la liquidazione delle relative indennità sono effettuate dal Capo dell'Ufficio Stampa, che sottopone gli atti al Visto del Capo di Gabinetto.

Le somme previste in bilancio per l'assegnazione del salario accessorio, di cui al Contratto Collettivo di Lavoro Decentrato, nonché le altre somme per le quali non vi siano, nel Piano, precise disposizioni programmatiche rimangono provvisoriamente non assegnate in attesa dell'intervento dell'Ufficio di Presidenza circa l'approvazione degli atti relativi, nonché circa il riparto fra i vari Dipartimenti.



PROGRAMMA DI GESTIONE

Piano Generale di Interventi

A handwritten signature or mark, possibly initials, located in the lower right quadrant of the page.

La L.R. 13.5.1996, n. 8, in attuazione dei principi contenuti nel D.Lgs 6.2.1993, n.29, ha dettato norme sulla Dirigenza e sull'ordinamento degli Uffici del Consiglio Regionale, distinguendo i poteri di gestione da quelli di indirizzo e controllo.

Per quanto riguarda la Dirigenza, la suddetta Legge Regionale ha stabilito l'ordinamento nelle sole qualifiche di Dirigente e Dirigente Generale, disponendo implicitamente la soppressione delle ex qualifiche di "primo dirigente" e "dirigente superiore" e stabilendo, altrettanto implicitamente, che, non vi può essere subordinazione gerarchica fra loro dei dirigenti di livello non generale.

L'attuale ordinamento organico, invece, distingue la dirigenza non in due livelli (Dirigente Generale e Dirigente) ma in tre posizioni, prevedendo i Dirigenti Dipartimentali e sottoposti a questi i Dirigenti di Settore, che, a loro volta, coordinano i Dirigenti di Servizio.

È evidente che tale formulazione, in contrasto con il comma 1 dell'art. 13 della citata L.R. 8/96, va riveduta in sede di revisione dell'organico.

Tale revisione si impone anche per rendere più agile e proficuo il lavoro e per una equa distribuzione del carico funzionale: è opportuno, infatti, per esempio, prevedere una struttura complessa alle dipendenze di ciascun Dirigente Dipartimentale (Unità Operativa con un funzionario, uno o più istruttori direttivi, uno o più istruttori ed impiegati d'ordine), nonché ristrutturare settori di intervento dimensionate eccessivamente rispetto alle reali esigenze di servizio.

La revisione dell'organico, quindi, va condotta nell'ambito del numero dei posti di organico attualmente previsti, evitando eccessivi accorpamenti di uffici nell'ambito dei dipartimenti.

È necessario, inoltre, adeguare i regolamenti interni, emanati da oltre venti anni, alla L.R. 8/96 ed alle leggi statali cui detto atto normativo regionale si ispira.

Anche al di fuori dall'adeguamento alla nuova normativa, una revisione dell'apparato normativo si impone in quanto, le disposizioni legislative attualmente in vigore, eccessivamente sintetiche, non solo nella parte programmatica, ma anche nella parte attuativa, non delineano con successiva chiarezza le varie fattispecie, con conseguente difficoltà interpretative.

Allo scopo, poi, di attuare le nuove norme in materia contabile, che, pur non esplicando diretti effetti presso la Regione, costituiscono, per questa valido indirizzo, occorre pensare ad un bilancio per obiettivi e per funzioni, nell'intesa che ad ogni dipartimento vanno attribuite funzioni, dotazione organica e dotazione finanziaria sufficienti a garantire la necessaria autonomia, nel rispetto della diversificazione dei compiti.

È utile anche soffermare l'attenzione sul fatto che il trasferimento degli uffici nella nuova sede, munita di servizi a tecnologia sofisticata, impone agli uffici di adeguare le proprie professionalità o di ricorrere all'esterno per le gestioni particolarmente specialistiche

CONSIGLIO REGIONALE DELLA
CALABRIA

PROGRAMMA DI GESTIONE

L.R. 13 maggio 1996, n. 8, Art. 2

ASSEGNAZIONE RISORSE UMANE,
STRUMENTALI ED ECONOMICHE

AL

SEGRETARIO GENERALE



DIPARTIMENTO SEGRETARIATO GENERALE

DIRIGENTE: **Dr. Giuseppe Cannizzaro**

DOTAZIONE ORGANCA PROGRAMMATA

q.f.	Profilo Professionale	Dotazione
Dir	Dirigente di Settore	1
Dir	Dirigente di Servizio	2
8	Funzionario Amministrativo	5
8	Funzionario Tecnico	=
7	Istruttore Direttivo Amministrativo	7
7	Istruttore Direttivo Tecnico	=
6	Istruttore Amministrativo	8
6	Istruttore Tecnico	=
4	Esecutore (Applicati e dattilografi)	6
3	Esecutore (Commessi d'aula)	12
3	Operatori	3
2	Ausiliario	10
1	Addetto Pulizia	=

COMPITI ISTITUZIONALI

Raccordo tra Organi Politico Istituzionali ed Organi Amministrativi, assistenza ai lavori del Consiglio Regionale e formulazione di proposte all'Ufficio di Presidenza al fine dell'elaborazione di programmi, di direttive, di schemi di progetti di legge e di atti amministrativi

OBIETTIVI DI GESTIONE

Segretariato Generale

La legge regionale n. 8 del 1996 configura la Segreteria generale come l'ambito unificante della struttura burocratica, nonostante concretamente qualifichi il Segretario generale quale "primus inter pares" dei dirigenti preposti ai dipartimenti

Tale funzione unificante non è tuttavia da considerarsi teorica ma deve essere concretamente esercitata in quell'ottica, indicata negli obiettivi generali, di armonizzazione tra le diverse strutture da raggiungere con la collaborazione di tuffi, ma particolarmente nel rapporto, quasi quotidiano, tra le direzioni generali, e con lo stesso Ufficio di Gabinetto per quanto attiene le relazioni istituzionali con la Presidenza.

Ne consegue che obiettivo prioritario del Segretario generale non è tanto o non solo garantire l'assistenza tecnico-giuridica all'Assemblea, cui sono specificamente deputati un dirigente di settore ed un dirigente di servizio, bensì di esercitare attivamente la funzione di raccordo, essere creativo nell'individuazione di nuovi obiettivi, stimolare per il tramite dei colleghi dirigenti generati le strutture che meno rispondono alle domande di supporto ai Consiglieri regionali, essere punto di riferimento recettivo e propulsivo per il perseguimento degli obiettivi generali di miglioramento dell'intera struttura.

La scelta operata dall'Amministrazione di collegare direttamente alla Segreteria generale anche il settore della segreteria dell'Assemblea e dei servizi connessi, pur nella richiamata necessità di rispettare le competenze e le connesse responsabilità dei dirigenti del settore e dei due servizi,

comporta per il Segretario generale anche il coordinamento operativo delle diverse attività che vi si svolgono, con particolare riguardo a quelle:

- di resocontazione che, in base alla corrente previsione regolamentare ed alla prassi, riguardano anche il dipartimento "assistenza agli organi";
- dell'attuazione della legge regionale n. 39\96 che richiede il collegamento diretto con l'Ufficio di Presidenza (pubblicità, domande, istruttoria, tenuta albo, decreti).

Settore Segreteria del Consiglio e i due servizi

Il settore è chiamato ad assicurare l'assistenza all'Assemblea e, per quanto concerne il servizio resoconti, anche alle Commissioni consiliari.

Rispetto all'attuale situazione operativa della Segreteria, oltre alla inclusione del servizio resoconti nell'ambito del settore, gli elementi di novità introdotti dalla nuova articolazione sono l'ufficio contratti e la competenza istruttoria per l'attuazione della L.R.n 39\96.

Trattasi di importanti funzioni che richiedono una particolare capacità di rapportarsi proficuamente con altri uffici consiliari e la stessa Giunta Regionale.

In ordine all'attuazione della L.R. n. 39\96, è d'obbligo un puntuale monitoraggio della legislazione nazionale e regionale e la tempestiva attivazione di tutti i provvedimenti di competenza dell'Ufficio di Presidenza che, nella specie, svolge attività istruttoria per conto dell'Assemblea

La collocazione dell'Ufficio Contratti nell'ambito di questa struttura di settore è richiesta dalla particolare posizione del Segretario generale di ufficiale rogante.

Circa l'attività ordinaria, si ritiene di dover confermare l'attuale organizzazione, prevedendo, tuttavia, il perseguimento di alcuni obiettivi di incremento qualitativo da raggiungere nell'arco di tempo considerato:

a) per il servizio segreteria del Consiglio:

- coordinamento formale preventivo, oltre che successivo, dei testi legislativi ed amministrativi
- tempestività e completezza nell'inoltro della documentazione ai Consiglieri;
- informatizzazione dell'archivio cartaceo;
- realizzazione del protocollo centralizzato con strumenti informatici;
- efficiente funzionamento del centralino telefonico;
- abbreviare drasticamente e nel rispetto delle norme vigenti, i tempi di esperimento delle procedure di gara per l'acquisizione di beni e servizi;

b) per il servizio resoconti:

- distribuzione, possibilmente entro le 24 ore, dei resoconti dei lavori delle Commissioni;
- pubblicazione dei resoconti integrali fino a tutto il 1996.

RISORSE UMANE ASSEGNATE

Nel Dipartimento Dott. Giuseppe Cannizzaro - Segretario Generale

Settore Segreteria del Consiglio

Dirigente Posto vacante

Servizio Segreteria

Luigi Multari Dirigente

Vittorio Gratteri - Funzionario 8[^] q.f.

Giuseppe Autelitano - Istruttore Direttivo 7[^] q.f. (comandato alla G.R.)

Donato Pace- Istruttore Direttivo 7[^] q.f.

Antonia Palumbo - Istruttore 6[^] q.f.

Ascanio Micelotta - Istruttore 6[^] q.f.

Luca Barilla- Esecutore 4[^] q.f. (centralinista)

Rosario La Rosa - Esecutore 4[^] q.f. (centralinista)

Anna Errigo- Dattilografa 4[^] q.f.

Giovanna Congiusta - Dattilografa 4[^] q.f.

Leonardo La Scala - Dattilografo 4^ q.f.
Antonino Ripepi - Dattilografo 4^ q.f.
Preziosa Vadalà - Dattilografa 4^ q.f.
Antonio Friscia - Esecutore tecnico 4^ q.f.
Luciana Angilletta - Commesso d'Aula 4^ q.f.
Stefano Morabito - Commesso d'aula 4^ q.f.
Giovanni Praticò- Commesso d'Aula 4^ q.f.
Pasquale Repaci - Commesso d'Aula 4^ q.f.
Agostino Santacroce Commesso d'Aula 4^ q.f.
Antonia Vadalà - Commesso d'Aula 4^ q.f.
Domenico Bellantone - Commesso-custode 3^ q.f.
Giuseppe Carbone Commesso custode 3^ q.f.
Maria R. Pierangeli - Operatore Tecnico 3^ q.f.
Stella Cara- Ausiliario 2^ q.f.
Stefania Caricari - Ausiliario 2^ q.f.
Giuseppe Catalano - Ausiliario 2^ q.f.
Maria Cordaro- Ausiliario 2^ q.f.
Massirno Pascale - Ausiliario 2^ q.f.
Giuseppe Rosito - Ausiliario 2^ q.f.
Demetrio Arnò - Addetto alle pulizie 1^ q.f.
Maria Infantino - Addetta alle pulizie 1^ q.f.
Servizio Resoconti
Dott.ssa Ester Latella - Diùgnte
Domenico Degli Espositi - Funzionario 8^ q.f.
Silvana Sarlo - Istruttore Direttivo 7^ q.f.
Enninia Galasso - Istruttore 6^ q.f.
Domenica Minniti - Dattilografa 4^ q.-f.
Silvio Morano - Dattilografo 4^ q.-f.
Gregorio Sabatino - Ausiliario 2i q.f

RISORSE STRUMENTALI ASSEGNATE

Le risorse strumentali assegnate al dipartimento risultano analiticamente elencate nell'inventario redatto dall'Ufficio di Economato.



CONSIGLIO REGIONALE DELLA CALABRIA

PROGRAMMA DI GESTIONE

L.R. 13 maggio 1996, n. 8, Art. 2

ASSEGNAZIONE RISORSE UMANE,
STRUMENTALI ED ECONOMICHE
AL

DIRIGENTE DEL
DIPARTIMENTO GESTIONE
DELLA STRUTTURA



DIPARTIMENTO GESTIONE DELLA STRUTTURA

DIRIGENTE: **Dr. Pietro Scali**

DOTAZIONE ORGANICA

q.f.	Profilo Professionale	Dotazione
Dir	Dirigente di Settore	3
Dir	Dirigente di Servizio	5
8	Funzionario Amministrativo	9
8	Funzionario Tecnico	1
7	Istruttore Direttivo Amministrativo	6
7	Istruttore Direttivo Tecnico	1
6	Istruttore Amministrativo	12
6	Istruttore Tecnico	1
4	Esecutore (Carriera Esecutiva)	13
3	Operatore (Carriera Ausiliaria)	20
3	Operatore (Carriera Operaia)	
2	Ausiliario	14
1	Addetto Pulizia	8

COMPITI ISTITUZIONALI

Gestione della Struttura, Segreteria dell'Ufficio di Presidenza, attuazione dei programmi definiti dall'Ufficio di Presidenza, Gestione del Personale, Bilancio e contabilità e Servizi tecnici, formulazione di proposte all'Ufficio di Presidenza al fine dell'elaborazione di programmi, di direttive, di schemi di progetti di legge e di atti amministrativi

OBIETTIVI DI GESTIONE

Il Dipartimento:

Questo dipartimento è chiamato al delicato compito di garantire complessivamente la gestione della struttura e, come è nello stesso nome, a favorirne lo sviluppo.

Per quanto consti all'Amministrazione una sufficiente intesa operativa tra le precedenti articolazioni operative, che in buona sostanza sono state confermate con la elevazione a settore dell'ex servizio affari del personale, si appalesa necessario pervenire ad un ulteriore coordinamento e soprattutto ad un decisivo impulso per risolvere taluni problemi, quali la copertura dei posti vacanti nella pianta organica, la riforma del regolamento di amministrazione e contabilità, vecchio di oltre 20 anni e superato da numerose norme specifiche, lo snellimento delle procedure, l'abbattimento dei tempi di definizione delle pratiche relative agli acquisti, l'assistenza progettuale alle iniziative dell'Ufficio di Presidenza, il funzionamento della delegazione romana.

Tale attività propulsiva compete al dirigente preposto a questo dipartimento che sconta purtroppo la frammentazione dei suoi tre settori in tre distinte sedi, con notevoli difficoltà nella interazione e nella utilizzazione sinergica delle risorse umane e materiali.

Tuttavia, si ritiene che possano essere fatti notevoli passi in avanti nel miglioramento delle attività la cui riorganizzazione va vista pure nella prospettiva del completamento della nuova sede unica del Consiglio regionale. A tal proposito, prioritario obiettivo del dipartimento, con la collaborazione specifica dell'ufficio tecnico e stabilendo le intese più opportune con gli uffici

della Giunta regionale, sarà quello di tenere sotto costante monitoraggio l'andamento dei lavori nonché verificare eventuali incombenze per il Consiglio regionale in modo da garantire la maggiore tempestività possibile nella loro risoluzione.

Settore Segreteria Ufficio di Presidenza:

In un prossimo futuro, questo settore sarà sgravato di numerose competenze che il nuovo ordinamento attribuisce ai singoli dirigenti, ma in atto esso dovrà garantire sia l'attività ordinaria di assistenza all'organismo deliberante, sia la predisposizione di tuffi gli adempimenti connessi appunto alla riforma dell'ordinamento.

Il settore dovrà perciò distinguersi per capacità progettuale di supporto all'Ufficio di Presidenza con grande apertura verso il rinnovamento e nella prospettiva di una profonda modificazione del suo modo di agire, pur facendo tesoro delle esperienze e delle conoscenze globali acquisite nell'attività amministrativa.

In particolare,

a) il servizio "Attività istituzionali dell'Ufficio di Presidenza" dovrà:

- predisporre progetti e programmi complessivi in attuazione degli Istituti previsti dai contratti di lavoro e dalla normativa vigente;
- assistere l'Ufficio di Presidenza nell'attività di controllo e verifica dei risultati, pur sulla base delle conclusioni dell'apposito settore;
- riorganizzare i propri uffici, introducendo strumenti informatici per la gestione dell'autoparco e degli stessi atti deliberativi;
- organizzare l'ufficio cerimoniale, di fatto al momento inesistente

b) il servizio "Delegazione romana" dovrà:

- realizzare una efficace rete di collegamento con il Parlamento nazionale e gli analoghi servizi dei Consigli regionali rimettendo flussi di informazioni e documentazioni in Calabria;
- stabilire proficui rapporti con il Dipartimento per gli Affari Regionali, seguendo l'iter di tutti i provvedimenti legislativi della Regione;
- assistere la Presidenza ed i Consiglieri regionali in missione istituzionale a Roma.

In prospettiva, il servizio potrà essere trasformato in ufficio al fine di conseguire opportune economie.

Settore Bilancio e Servizi Tecnici

Questo settore è chiamato a garantire tempestività e trasparenza nella gestione delle risorse economiche e nella fornitura di beni e servizi necessari all'intero Consiglio regionale.

In vero, a fronte di una struttura articolata e completa, il settore sconta croniche e vistose carenze di personale, cui solo in parte supplisce una adeguata strumentazione informatica, di recente incrementata. Tuttavia, proprio utilizzando l'innovazione tecnologica e le prospettate riforme regolamentari, tese a snellire le procedure amministrative, si ritiene possano essere raggiunti migliori risultati, specialmente operando all'interno del settore opportune sinergie. In tal senso è perciò principalmente impegnato il dirigente che sarà preposto alla struttura superiore, il quale dovrà, in collaborazione con il dirigente del dipartimento, studiare e proporre le modifiche normative e regolamentari che si ritengono opportune per accelerare e rendere più trasparenti le procedure di spesa.

Nello specifico ambito di competenze, quale incremento qualitativo delle attività;

a) il servizio "Gestione economica e finanziaria del bilancio" dovrà:

- ipotizzare ed adottare forme sperimentali di gestione del "bilancio per centri di costo" a partire dal prossimo esercizio finanziario;
- realizzare la completa informatizzazione di tutte le scritture contabili, ivi Compresi mandati, reversali, ecc.

b) il servizio "Provveditorato" dovrà:

- informatizzare tutte le gestioni, ivi compresi i contratti e gli scadenziari;
- abbattere considerevolmente i tempi di risposta alle richieste degli uffici, autorizzate secondo le vigenti norme regolamentari;

- garantire con tempestività la manutenzione degli immobili e delle attrezzature, adottando il metodo della programmazione annuale che va perseguito, nei limiti possibili, anche per l'acquisizione di beni e servizi;
- essere di supporto propositivo per le problematiche Connesse al completamento della nuova sede unica del Consiglio regionale

Settore "Gestione del Personale"

Specialmente in questa prima fase di riorganizzazione della struttura burocratica, ma anche in seguito, per le specifiche competenze in ordine alla gestione del personale, finora assolte dall'Ufficio di Presidenza ed ora demandate ai dirigenti, questo settore assume un particolare rilievo ed è chiamato in modo prioritario ad attivare le iniziative necessarie alla Copertura dei posti vacanti nella pianta organica del Consiglio.

Per tale motivo si è ritenuto di elevare il precedente servizio a settore. Peraltro, questa Amministrazione intende riconoscere le responsabilità, anche esterne, che vengono esercitate dai due dirigenti che vi saranno preposti, in sede di graduazione delle indennità di posizione. Si precisa, però, che nella valutazione dei risultati, anche ai fini della Corresponsione della relativa indennità, si terrà conto del raggiungimento degli obiettivi prioritari di seguito elencati, proprio per il rilievo che essi hanno nel funzionamento complessivo del Consiglio regionale.

In particolare, per quanto concerne l'ufficio relazioni sindacali, l'Amministrazione intende attenersi scrupolosamente alle previsioni contrattuali e dei protocolli sottoscritti o ancora da stipulare e si aspetta un contributo notevole in questa direzione da parte di questo nuovo ufficio.

Di fondamentale importanza è l'obiettivo, già descritto tra quelli generali, dell'aggiornamento permanente di tutto il personale, per il quale il settore dovrà prevedere idonee e qualificate iniziative.

Gli obiettivi prioritari per il settore ed il Servizio sono:

- piena e tempestiva applicazione delle norme contrattuali sia per il comparto che per l'area della dirigenza;
- svolgimento dei concorsi ancora non espletati, secondo le norme del vigente contratto collettivo di lavoro;
- attivazione delle procedure per la Copertura di tutti i posti vacanti nell'organico, previa verifica delle pendenze giurisdizionali amministrative, del rilievo giuridico delle domande giacenti per i concorsi banditi e mai espletati, nonché delle modificazioni della pianta organica e delle nuove carenze determinate dalla rilevazione dei carichi di lavoro.
- Avvio di iniziative di formazione e aggiornamento del personale
- Gestione informatizzata del Settore

RISORSE UMANE

Dipartimento (Oltre al Dr. Pietro Scali - Direttore Generale)

Rosa Patti - Dattilografa 4[^] q.f.

Saverio Sosta - Ausiliario 2[^] q.f.

Settore Segreteria Ufficio di Presidenza

Dr. Renato Carullo - Dirigente

Servizio Attività Istituzionali dell'Ufficio di Presidenza

Sig.ra Francesca Delfino - Dirigente

Pietro Cuccio - Funzionario 8[^] q.f.

Giuseppe MORABITO - Funzionario 8[^] q.f.

Carmela Pedà' - Istruttore 6[^] q.f.
Francesca Biancorosso - Istruttore 6[^] q.f.
Giuseppe Surace - Esecutore 4[^] q.f. (distaccato alla G.R.)
Consuelo Amore - Dattilografa 4[^] q.f..
Costantino Surace - Commesso d'aula 4[^] q.f..
Antonella Ambrosio - Operatore tecnico 3[^] q.f.
Mattia Cutrupi - Ausiliario 2[^] q.f.
Vincenzo Guttà' - Ausiliario 2[^] q.f.
Rocco Romano - Addetto alle Pulizie 1[^] q.f.

Delegazione Romana

Dirigente posto vacante
Giovanna Vilardi - Funzionario 8[^] q.f.
Michelina Latella - Istruttore 6[^] q.f

Settore Bilancio e Servizi Tecnici

Dr. Demetrio Benedetto - Dirigente (ad interim)

Servizio Gestione Economica e Finanziaria del Bilancio

Dirigente Posto vacante
Caterina Chillari - Istruttore 6[^] q.f.
Franco Criaco - Istruttore 6[^] q.f.
Angela Strano - Dattilografa 4[^] q.f.
Maria Audino - Dattilografa 4[^] q.f.
Antonia Milana - Dattilografa 4[^] q.f.
Giuseppe Rechichi - Operatore tecnico 3[^] q.f.
Francesco Chirico - Operatore 3[^] q.f.
Annita Curatola - Ausiliario 2[^] q.f.
Fortunata Schiavone - Ausiliario 2[^] q.f.

Servizio Provveditorato

Dirigente Posto vacante
Dr. Guido Posteriorino - Funzionario 8[^] q.f.
Rosario Lenzi Istruttore Direttivo 7[^] q.f.
Giandomenico Caridi - Istruttore Direttivo 7[^] q.f.
Caterina Romeo - Istruttore 6[^] q.f.
Francesco Barreca - Esecutore 4[^] q.f..
Giulio Tetto - Dattilografo 4[^] q.f..
Rosa Cutrupi - Ausiliario 2[^] q.f.
Angela Cuzzola - Ausiliario 2[^] q.f.
Giuseppe Sciglitano - Ausiliario 2[^] q.f.
Rosario Fammartino - Ausiliario 2[^] q.f.
Cosimo Sansalone - Ausiliario 1[^] q.f.
Carmelo Fiorino - Ausiliario 2[^] q.f.
Francesco Nicolaci - Addetto alle pulizie 1[^] q.f..

Settore Gestione del Personale

Dott.ssa Rosa Maria Bova - Dirigente
Roberto Maddaloni - Funzionario 8[^] q.f.
Isabella Canale - Istruttore Direttivo 7[^] q.f.
Luigi Simonetti - Istruttore 6[^] q.f.
Caterina Suraci - Dattilografa 4[^] q.f.
Pasquale Mandalari - Dattilografo 4[^] q.f.
Nicola Politi - Esecutore Archivistà 4[^] q.f.
Fortunata Cannizzaro - Operatore Tecnico 3[^] q.f.
M. Giuseppa Romano - Ausiliario 2[^] q.f.

Antonino Verduci - Ausiliario 2^ q.f.
Rocco Agostino - Ausiliario 2^ q.f.
Vincenzo Romeo - Addetto alle Pulizie 1^ q.f.
Servizio Trattamento Giuridico ed Economico
Dr. Francescatonio De Angelis Dirigente
Romano Lo Gatto - Istruttore 6^ q.f.
Domenico Coppola - Dattilografo 4^ q.f.
M. Antonietta Fotia - Dattilografa 4^ q.f.
Maria Priolo - Dattilografa 4^ q.f.
Carmelo De Salvatore - Operatore tecnico 3^ q.f.
Francesco Galluccio - Ausiliario 2^ q.f.
Luigi Bartolomeo Mercuri - Ausiliario 2^ q.f.
Giovanni Giordano - Ausiliario 2^ q.f.

RISORSE STRUMENTALI ASSEGNATE

Le risorse strumentali assegnate al dipartimento risultano analiticamente elencate nell'inventario redatto dall'Ufficio di Economato.



CONSIGLIO REGIONALE DELLA CALABRIA

PROGRAMMA DI GESTIONE

L.R. 13 maggio 1996, n. 8, Art. 2

ASSEGNAZIONE RISORSE UMANE,
STRUMENTALI ED ECONOMICHE

AL

DIRIGENTE DEL
DIPARTIMENTO
ASSISTENZA AGLI ORGANI



DIPARTIMENTO ASSISTENZA AGLI ORGANI

DIRIGENTE: **Dr. Raffaele Barillaro**

DOTAZIONE ORGANCA

q.f.	Profilo Professionale	Dotazione
Dir	Dirigente di Settore	2
Dir	Dirigente di Servizio	7
8	Funzionario Amministrativo	15
8	Funzionario Tecnico	1
7	Istruttore Direttivo Amministrativo	14
7	Istruttore Direttivo Tecnico	=
6	Istruttore Amministrativo	14
6	Istruttore Tecnico	=
4	Esecutore (Carriera Esecutiva)	16
3	Operatore (Carriera Ausiliaria)	4
3	Operatore (Carriera Operaia)	=
2	Ausiliario	16
1	Addetto Pulizia	=

COMPITI ISTITUZIONALI

Funzionamento delle Commissioni Consiliari Permanenti e delle altre eventuali Commissioni, consulenza tecnico giuridica ai Consiglieri Regionali al Presidente del Consiglio e all'Ufficio di Presidenza e tenuta della biblioteca, formulazione di proposte all'Ufficio di Presidenza al fine dell'elaborazione di programmi, di direttive, di schemi di progetti di legge e di atti amministrativi

OBIETTIVI DI GESTIONE

Per il Settore Commissioni:

Registrazione e fascicolazione degli atti trasmessi dalla Segreteria Generale in relazione alla competenza di competenza di ciascuna commissione. Tenuta dell'archivio corrente e di quello storico.

Corrispondenza con la Giunta, i singoli assessorati e la Segreteria Generale. Predisposizione e notificazione dell'ordine del giorno dei lavori e redazione dei verbali delle sedute. Rapporti con la Giunta regionale ed i singoli assessori nonché con gli uffici ed Enti interessati ai procedimenti legislativi, regolamentari o amministrativi di rispettiva competenza. Rapporto continuo di interscambio con il settore legislativo diretto alla elaborazione e produzione del materiale occorrente ad una migliore produzione legislativa. Relazioni, documentazione, elaborazione di testi in discussione. Raccolta, classificazione ed istruzione del materiale legislativo o documentale necessario allo svolgimento dell'attività di studio e referente propria delle Commissioni. Coordinamento formale dei testi elaborati dalle Commissioni e loro trasmissione agli organi competenti. Assistenza ai Consiglieri nell'attività di ricerca e nella formulazione di proposte di emendamenti, d'intesa con il settore legislativo e con il responsabile del dipartimento. Contatti con l'Ufficio di Presidenza e con la Segreteria Generale del Consiglio. Relazioni tecniche di accompagnamento per ciascun provvedimento in discussione, con riferimento alla legittimità ed alla fattibilità dello stesso, come parere dell'ufficio. Predisposizione delle relazioni di accompagnamento

in Consiglio dei provvedimenti licenziati, a firma dei consiglieri relatori. Rilascio di copia di tuffi gli atti di competenza ai consiglieri. Predisposizione schemi deliberazione per il Consiglio.

Per il Settore Legislativo

Ricerca giurisprudenza attraverso raccolta juris data in CD. Ricerche legislative nazionali e regionali, attraverso gazzette, bollettini ufficiali ed altre pubblicazioni periodiche ovvero su CD in dotazione Raccolta di tali pubblicazioni, abbonamento, conservazione e rilegatura. Attività di ricerca di documentazione legislativa per le Commissioni e per tutti gli altri uffici consiliari, per i consiglieri e per il pubblico. Per la biblioteca acquisizione, conservazione, classificazione e aggiornamento del patrimonio bibliografico del Consiglio. Cura della tenuta e della consultazione dei bollettini ufficiali concorsi ed esami. Assistenza tecnico-giuridica per gli affari comunitari e consulenza giuridico-amministrativa agli organi ed agli uffici. Cura dell'istruzione dottrinale e giurisprudenziale, supporto per i pareri che vengono esitati a richiesta degli organi e degli uffici, dei Consiglieri regionali nonché da enti istituzionali. Cura dell'esitazione, della classificazione ed archiviazioni, per materia, dei pareri. Cura della catalogazione e sistemazione delle pubblicazioni giuridiche e delle riviste di settore. Predisposizione, su richiesta, di documentazione dottrinale, legislativa, giurisprudenziale, costituzionale e comunitaria. Consulenza e supporto tecnico-giuridico-legislativo alla Presidenza, agli Organi, agli uffici, nonché ad altri soggetti, istituzionali e non, indicati dall'Ufficio di Presidenza. Pubblicazione di rassegne giurisprudenziali, afferenti tematiche di particolare interesse regionale, nonché di un bollettino informativo di attività e legislazione comunitaria. Consulenza preventiva tecnico-legislativa ai soggetti, interni ed esterni, titolari dell'iniziativa legislativa. Assistenza nella redazione dei progetti di legge e di regolamento ai Consiglieri regionali ed ai soggetti titolari dell'iniziativa legislativa che ne facciano richiesta. Assistenza tecnico-giuridica, sia nella fase istruttoria, che in quella dibattimentale, per la gestione del procedimento nelle quattro commissioni permanenti ed in quelle speciali, d'intesa con le Commissioni stesse. Redazione di relazioni di fattibilità sulle proposte di legge, con individuazione di tecniche legislative che rendono i testi chiari e più percepibili dai cittadini. Altre attività di supporto ai consiglieri attraverso la pubblicazione in brochure di documenti legislativi, tavole sinottiche di agevolazione della analisi dei contenuti delle leggi stesse, specie per quanto attiene ai grandi temi delle riforme e del trasferimento di competenze alle Regioni.

Altri Obiettivi

Favorire con tutte le risorse disponibili il trasferimento degli uffici nella nuova sede, sia predisponendo per tempo quanto necessario e utile per l'ordinata conservazione e ricollocazione dei documenti e delle attrezzature, sia puntando ad evitare che le inevitabili difficoltà derivanti dal trasloco producano interruzioni delle attività di servizio;

Garantire un sempre più qualificato apporto al lavoro delle Commissioni con particolare riferimento alla documentazione legislativa, all'assistenza tecnico-giuridica nella elaborazione dei testi ed in genere alle attività di istruzione (pareri, testi comparati, ipotesi di soluzione dei problemi, supporto nelle discussioni in Commissione);

Adottare le nuove procedure informatiche per la gestione delle pratiche in maniera coordinata ed organica in tutti i servizi del dipartimento, sia ai fini della razionalizzazione dell'attività interna, sia per garantire il maggiore accesso possibile dei cittadini alle informazioni relative all'attività del Consiglio e delle sue Commissioni che rimane obiettivo strategico per tutta l'Amministrazione.

Reimpiantare ed informatizzare la biblioteca generale e quella giuridica, realizzando altresì segnalazioni legislative, bibliografiche, di dottrina e giurisprudenziali sia italiane che dell'Unione Europea

RISORSE UMANE

Nell'Ufficio dipartimentale (Oltre al Dirigente di Dipartimento Dr. Raffaele Barillaro):

Sig.ra Teresa De Stefano - U.O - Operatore tecnico 3^a q.f.

Nel Settore Legislativo:

Dott.ssa Rosalba Di Filippo - Dirigente di Settore
Dott. Nicola Lopez - Istruttore direttivo 7[^] q.f.
Signor Saverio Megale - Dattilografo 4[^] q.f.
Signor Staltari Giuseppe - Ausiliario 2[^] q.f.

Nel Servizio Affari Legislativi:

Posto vacante di Dirigente
Dott.ssa Carmela Caridi - Istruttore direttivo 7[^] q.f.

Nel Servizio Affari Giuridici:

Dott. Giulio Carpentieri - Dirigente
Signor. Antonio Minniti - Istruttore direttivo 7[^] q.f.
Signor Alessandro Caminiti - Istruttore 6[^] q.f.
Signora Gaetana Strano - Istruttore 6[^] q.f.
Signora Antonella Causini - dattilografa 4[^] q.f.
Signor. Arfuso Rosario - Ausiliario 2[^] q.f.

Nel Servizio Documentazione e Biblioteca:

Posto vacante di dirigente
Signor. Silvio Citrino - Funzionario 8[^] q.f.
Signor. Filippo Altomonte - Istruttore direttivo 7[^] q.f.
Signora Elena Cotroneo - Istruttore 6[^] q.f.
Signora Iamundo Carmen - Ausiliario 2[^] q.f.
Signora Melito Caterina - Ausiliario 2[^] q.f.
Signora Domenica Ventura - Addetta alle pulizie 1[^] q.f.
Signora Sebastiana Cozzucoli - Istruttore direttivo 7[^] q.f.
Signor Michele Romeo - Istruttore 6[^] q.f.
Signor. Antonio Biondo - Archivist 4[^] q.f.
Signor Raso Andrea - Operatore Tecnico 3[^] q.f.
Signor. Fortugno Nicola - Ausiliario 2[^] q.f.
Signor. Pasquale Mandalari - Dattilografo 4[^] q.f.)

Nel Settore Commissioni Consiliari:

Dott.ssa Giuseppa Lanucara - Dirigente

Nel Servizio Politica Istituzionale (I[^] Commissione):

Signor. Pietro Modafferi - Dirigente
Dott. Filippo Lacava - Funzionario 8[^] q.f.
Signora Cettina Ricciardi - Dattilografa 4[^] q.f.
Signora Giuseppina Fei - Ausiliario 2[^] q.f.

Nel Servizio Commissione Sviluppo Economico (II[^] Commissione):

Posto vacante di Dirigente
Signor. Paolo Aragona - Funzionario 8[^] q.f.
Signor Giuseppe Mercurio - Funzionario 8[^] q.f.
Dott. Gianni Renzulli - Funzionario 8[^] q.f.
Signora Maria Curatola - Istruttore 6[^] q.f.
Signora Ada Romeo - Dattilografa 4[^] q.f.
Signora Giuseppina Laganà - Ausiliario 2[^] q.f.
Signor Giuseppe Piscioneri - Ausiliario 2[^] q.f.

Nel Servizio Commissione Politica Sociale (III[^] Commissione):

Posto vacante di Dirigente
Signor. Domenico De Maio - Funzionario 8[^] q.f.
Dott. Costantino Tripodi - Istruttore direttivo 7[^] q.f.
Signor Antonio Franco Ovidio - Istruttore direttivo 7[^] q.f.

Signor Guido Movilia - Esecutore 4[^] q.
Signora Stefania Taura - Dattilografa 4[^] q.f.
Signora Iannò Grazia - Dattilografa 4[^] q.f.
Signora Lucia Di Lorenzo - Operatore tecnico 3[^] q.f.
Signor. Giuseppe Caracciolo - Ausiliario 2[^] q.f.
Signora Elisabetta Nucara - Addetta alle pulizie 1[^] q.f.
Nel Servizio Commissione Tutela Ambiente (IV Commissione):
Posto vacante di Dirigente
Signora Gabriella Triveri - Istruttore direttivo 7[^] q.f.
Signora Agata Santacaterina - Istruttore direttivo 7[^] q.f.

RISORSE STRUMENTALI ASSEGNATE

Le risorse strumentali assegnate al dipartimento risultano analiticamente elencate nell'inventario redatto dall'Ufficio di Economato.



CONSIGLIO REGIONALE DELLA CALABRIA

PROGRAMMA DI GESTIONE

L.R. 13 maggio 1996, n. 8, Art. 2

ASSEGNAZIONE RISORSE UMANE,
STRUMENTALI ED ECONOMICHE
AL



DIRIGENTE DEL SETTORE VERIFICA DEI RISULTATI

SETTORE VERIFICA RISULTATI

DIRIGENTE: **Dr. Demetrio Benedetto**

DOTAZIONE ORGANCA

q.f.	Profilo Professionale	Dotazione
Dir	Dirigente	=
8	Funzionario Amministrativo	=
8	Funzionario Tecnico	=
7	Istruttore Direttivo Amministrativo	=
7	Istruttore Direttivo Tecnico	=
6	Istruttore Amministrativo	=
6	Istruttore Tecnico	=
4	Esecutore (Carriera Esecutiva)	1
3	Operatore (Carriera Ausiliaria)	=
3	Operatore (Carriera Operaia)	=
2	Ausiliario	1
1	Addetto Pulizia	=

COMPITI ISTITUZIONALI

Verifica dei risultati di gestione con riferimento all'economicità della stessa

OBIETTIVI DI GESTIONE

Questo settore si segnala per la sua strategica importanza ai fini della corretta applicazione dei principi recati dal D.Lgs. n. 29\1993 e da tutti i provvedimenti attuativi.

Infatti la netta demarcazione operata dalla riforma tra la funzione di indirizzo, riservata agli organi politici, e quella gestionale attribuita ai dirigenti, esalta non solo l'autonomia di questi ultimi, ma anche la loro responsabilità per il conseguimento degli obiettivi indicati dall'Amministrazione.

Ne consegue che la verifica dei risultati raggiunti diventa il punto nodale della valutazione dei dirigenti, ai fini della corresponsione della relativa indennità e soprattutto per la conferma dell'incarico.

Il settore, che ovviamente opera in autonomia rispetto alle altre strutture ed alle dirette dipendenze dell'Ufficio di Presidenza, dovrà essere organizzato in modo da supportare adeguatamente il nucleo di valutazione previsto dall'art. 3 della L.R. 8\1996.

L'Ufficio di Presidenza ha già provveduto a nominare detto nucleo di valutazione, che ha anche il compito di fissare preventivamente i parametri di riferimento per il controllo, per cui il settore dovrà nel frattempo elaborare appropriate ipotesi operative da porre a base delle indicazioni che lo stesso Ufficio di Presidenza è chiamato a dare al nucleo

RISORSE UMANE ASSEGNATE

Dr. Demetrio Benedetto Dirigente
Elisabetta Lo Presti – Dattilografa 4[^] q.f.
Danila Milardi – Ausiliario 2[^] q.f.

RISORSE STRUMENTALI ASSEGNATE

Le risorse strumentali assegnate al dipartimento risultano analiticamente elencate nell'inventario redatto dall'Ufficio di Economato.



CONSIGLIO REGIONALE DELLA CALABRIA

PROGRAMMA DI GESTIONE

L.R. 13 maggio 1996, n. 8, Art. 2

ASSEGNAZIONE RISORSE UMANE,
STRUMENTALI ED ECONOMICHE

AL

CAPO DI GABINETTO



GABINETTO DEL PRESIDENTE

DIRIGENTE: **Dr. Elio Marrapodi**

DOTAZIONE ORGANCA

q.f.	Profilo Professionale	Dotazione
Dir	Dirigente Vice Capo di Gabinetto	1
8	Funzionario Amministrativo	1
8	Funzionario Tecnico	1
7	Istruttore Direttivo Amministrativo	2
7	Istruttore Direttivo Tecnico	=
6	Istruttore Amministrativo	=
6	Istruttore Tecnico	=
4	Esecutore (Carriera Esecutiva)	=
3	Esecutore (Carriera Ausiliaria)	=
3	Esecutore (Carriera Operaia)	=
2	Ausiliario	=
1	Addetto Pulizia	=

COMPITI ISTITUZIONALI

Cura la trattazione degli affari connessi con le funzioni del Presidente, secondo le direttive dallo stesso impartite, è di ausilio nei rapporti con gli altri Organi Regionali, con gli organi Statali, centrali e periferici, nonché con le formazioni sociali e le Comunità Locali.

OBIETTIVI DI GESTIONE

Il Capo di Gabinetto o, per sua delega, il Vice Capo di Gabinetto, effettua, su disposizione del Presidente e previa determinazione di impegno, con le modalità e nei limiti di importo di cui all'art. 7, le spese di rappresentanza derivanti da obblighi di relazione, connesse al ruolo istituzionale dell'Ente, ed a doveri di ospitalità od atti di cortesia svolti per consuetudine, specie in occasione di visite di personalità o delegazioni, italiane o straniere, di incontri, convegni e congressi, organizzati direttamente dal Presidente o dall'Ufficio di Presidenza, a seconda delle rispettive competenze.

Costituiscono spese di rappresentanza, in particolare, quelle relative alle seguenti iniziative:

Allestimenti (imbandieramenti, illuminazioni, addobbi floreali, etc...), consegna o invii di omaggi, nell'ambito delle funzioni istituzionali.

Le targhe, le coppe e gli altri premi di carattere sportivo che vengono concessi solo in occasione di gare e manifestazioni sportive, culturali e ricreative a carattere, regionale, nazionale ed internazionale, che si svolgono sul territorio regionale.

RISORSE UMANE ASSEGNATE

Rag. Francesco Pellicanò, Funzionario Amministrativo 8[^] q.f.

Ing. Salvatore Laganà, Funzionario Tecnico 8[^] q.f.

Sig.ra Domenica Saccà, Istruttore Direttivo 7[^] q.f.

Dr. Rodolfo Dattola Istruttore Direttivo 7[^] q.f.

RISORSE STRUMENTALI ASSEGNATE

Le risorse strumentali assegnate al dipartimento risultano analiticamente elencate nell'inventario redatto dall'Ufficio di Economato.



CONSIGLIO REGIONALE DELLA CALABRIA

PROGRAMMA DI GESTIONE

L.R. 13 maggio 1996, n. 8, Art. 2

ASSEGNAZIONE RISORSE UMANE,
STRUMENTALI ED ECONOMICHE
AL

CAPO DELL'UFFICIO
STAMPA



UFFICIO STAMPA

CAPO UFFICIO: **Dr. Arnaldo Cambareri**

DOTAZIONE ORGANICA

q.f.	Profilo Professionale	Dotazione
	Giornalista	2
8	Funzionario Amministrativo	1
8	Funzionario Tecnico	=
7	Istruttore Direttivo Amministrativo	=
7	Istruttore Direttivo Tecnico	=
6	Istruttore Amministrativo	2
6	Istruttore Tecnico	=
4	Esecutore (Carriera Esecutiva)	1
3	Operatore (Carriera Ausiliaria)	1
3	Operatore (Carriera Operaia)	=
2	Ausiliario	=
1	Addetto Pulizia	=

COMPITI ISTITUZIONALI

Cura dell'informazione diretta del Consiglio Regionale e i rapporti con gli organi esterni di informazione

OBIETTIVI DI GESTIONE

Publicità istituzionale, stampa e diffusione del mensile Calabria e dell'organo di informazione interno "Calabria Informa"

RISORSE UMANE ASSEGNATE

Gianfranco Manfredi, vice Capo Ufficio Stampa
Romano Pitaro, Giornalista
Bruno Pelle, Funzionario 8[^] q.f.
Anna Saraceno esecutore 4[^] q.f.
Domenica Vita Esecutore 4[^] q.f.
Francesco Labrini Ausiliario 2[^] q.f.
Rocco Rato Ausiliario 2[^] q.f.

RISORSE STRUMENTALI /ASSEGNATE

Le risorse strumentali assegnate al dipartimento risultano analiticamente elencate nell'inventario redatto dall'Ufficio di Economato.

CONSIGLIO REGIONALE DELLA CALABRIA

PROGRAMMA DI GESTIONE

L.R. 13 maggio 1996, n. 8, Art. 2

SOMME ASSEGNATE DIRETTAMENTE AL
DIRIGENTE DEL SETTORE BILANCIO E S.T.
AI SENSI DELL'ART. 2 DEL DISCIPLINARE



SETTORE BILANCIO E SERVIZI TECNICI

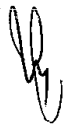
DIRIGENTE: **Dr. Demetrio benedetto** (ad interim)

La dotazione organica, le risorse umane e strumentali, i compiti istituzionali e gli obiettivi di gestione sono ricompresi nel Dipartimento "Gestione della Struttura"

ART. 2 DEL DISCIPLINARE

Sono attribuiti al Dirigente del Settore Bilancio e Contabilità, oltre ai capitoli a lui delegati dal Dirigente del dipartimento di appartenenza, quelli per i quali, ai sensi delle vigenti norme sulla contabilità, l'approvazione del Bilancio e delle sue variazioni costituiscono, senza ulteriori atti, impegno per le spese dovute:

- Per il trattamento economico tabellare già attribuito al personale dipendente e per i relativi oneri riflessi;
- Per le spese dovute nell'esercizio in base a contratti, convenzioni e disposizioni di legge;
- Per le indennità di cui alla L.R. 14.2.1996, n. 3, per gli assegni vitalizi agli ex Consiglieri e per la reversibilità agli aventi diritto, per i contributi ai gruppi consiliari, dovuti per disposizione di legge



CONSIGLIO REGIONALE DELLA CALABRIA

PROGRAMMA DI GESTIONE

L.R. 13 maggio 1996, n. 8, Art. 2

SOMME PROVVISORIAMENTE NON
ASSEGNATE NELLE MORE
DELL'INDIVIDUAZIONE DEL
DIPARTIMENTO COMPETENTE



CONSIGLIO REGIONALE DELLA CALABRIA

PROGRAMMA DI GESTIONE

L.R. 13 maggio 1996, n. 8, Art. 2



RIEPILOGO

**CONSIGLIO REGIONALE
DELLA CALABRIA**

STUDIO E RICERCA

**STRUMENTI E REGOLE ORGANIZZATIVE DELLA
STRUTTURA BUROCRATICA DEL CONSIGLIO REGIONALE
CON ANNESSA IPOTESI DI FUNZIONAMENTO**

a cura del D. G.
(dott. arch. Renato CARULLO)



Premessa

Le varie esperienze, nella gestione di Aziende pubbliche, nonché di importanti strutture amministrative, tutte afferenti alla Amministrazione pubblica della nostra Regione, inducono a tentare, dopo aver brevemente analizzato lo stato degli atti, unitamente alla sintesi dei risultati relativi, l'avvio di una fase di studio circa una ipotesi organizzativo/funzionale dell'apparato burocratico del Consiglio Regionale che, unitamente alla predisposizione degli atti di ordine regolamentare, possa definire asetticamente una performance ottimale, mirata al raggiungimento degli obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità, tenuto conto delle caratteristiche istituzionali dell'Ente, nonché della **"mission"** da affidare ai Dirigenti, prioritari destinatari della fase applicativa del nuovo sistema organizzato.

Tale fase, sarà necessariamente preceduta da opportuni dibattiti ed approfondimenti con i diretti operatori (dirigenti, funzionari, rsu, ecc.) ed ove maggiormente condivisa, sarà sottoposta all'Ufficio di Presidenza per le eventuali, opportune determinazioni. Nel caso in cui il lavoro svolto, non dovesse approdare alla fase operativa, esso rimarrà una mera esperienza di studio fine a se stessa.

Dopo queste brevissime considerazioni di ordine generale, appare opportuno rammentare, ove ce ne fosse bisogno, che la premessa indispensabile per attuare un efficace **"Cambiamento nelle organizzazioni"**, non può prescindere dal ruolo assegnato alla **"Leadership"** prioritariamente dirigenziale, quale elemento destinatario dell'attuazione del progetto, cui è affidato anche un compito educativo, presupposto essenziale, per pervenire all'individuazione di percorsi armonicamente condivisi, mirati a rendere operativo un modello ideale di funzionamento degli Uffici di questa Amministrazione Regionale.

Al riguardo, prima di addentrarsi nello specifico tema da trattare, appare opportuno richiamare qui di seguito, il significato da attribuire al concetto di **“Cambiamento”** ed al ruolo assegnato alla **“Leadership”** quali elementi cardine della metodologia da assumere, per ottenere il miglior risultato nella configuranda nuova organizzazione, mancando di dedicare una preliminare e particolare attenzione dedicata al significato da attribuire alle **“regole”** quale presupposto indispensabile al buon esito del progetto organizzativo.

“LE REGOLE “

1.1 Le regole nelle organizzazioni

Le amministrazioni pubbliche sono considerate il regno delle regole. La gestione della cosa pubblica implica, infatti, che l'attività svolta sia sempre controllabile. Tra i diversi strumenti di controllo, le regole hanno da sempre assunto un ruolo centrale. Ma la necessità di regolazione, sviluppata principalmente attraverso norme giuridiche, è tanto necessaria quanto generalmente considerata come elemento di freno all'innovazione, alla modernizzazione e più in particolare, all'efficienza organizzativa e gestionale.

In particolare è il diritto amministrativo che, spesso, è messo sotto accusa, soprattutto da chi meno lo conosce.

In realtà, l'imprescindibilità stessa delle regole nei contesti sociali rende sterile qualsiasi discussione di carattere ideologico tra fautori del diritto e denigratori dello stesso. Conviene invece adottare un approccio pragmatico e focalizzare l'attenzione sulla differenza tra buona regola e cattiva regola, rispetto ad un fine che essa si pone.

Alla ricerca di buone regole, si sono quindi sviluppati nell'ultimo decennio, in Italia come in Europa e nel mondo, profondi processi di riforma di tutti i settori della pubblica amministrazione, riforme che hanno profondamente modificato il quadro istituzionale ed operativo delle pubbliche

amministrazioni per conciliare nel modo migliore possibile la necessità di tutelare lo Stato di diritto e dei servizi, con le necessità di avere uno Stato più efficiente (che costi meno e produca di più a parità di tasse).

Generalizzando il discorso, i pilastri portanti dei processi di riforma attuati sono stati due:

- la delegificazione;
- il decentramento.

In sostanza, laddove possibile, i processi di riforma hanno attuato processi di delegificazione, spostando le fonti regolative di determinati fenomeni dal livello legislativo a livelli regolamentari, consentendo il decentramento delle responsabilità alle singole amministrazioni spostando le responsabilità operative della regolazione dall'alto al basso, dalle amministrazioni centrali alle periferiche, dagli organi politici alla dirigenza.

Questo fenomeno, particolarmente evidente nei processi di riforma che hanno riguardato gli strumenti dell'amministrazione (bilanci, organizzazione e personale, acquisti, procedimenti amministrativi, ecc.) è stato comunque generalizzato, nella convinzione che il perseguimento di una maggiore efficacia ed efficienza nella produzione dei servizi pubblici (qualsiasi sia la loro natura) sia più facilmente perseguibile responsabilizzando maggiormente le singole istituzioni/aziende pubbliche. Tutto ciò infine, in sintonia con un'evoluzione comune sentire dei cittadini sempre più attento ad esigere rispetto dell'attività della pubblica amministrazione.

È proprio l'ambito dell'organizzazione ed in parte del personale quello che ha avuto il maggiore intervento in termini di delegificazione e responsabilizzazione.

In questo contesto è quindi mutato non tanto il ruolo delle singole amministrazioni e dei dirigenti, quanto il modo e il metodo, di operare delle istituzioni pubbliche e di chi lavora al loro interno.

In particolare vi è stata una piccola rivoluzione copernicana, nel senso che le singole amministrazioni grazie al processo delegificazione (soprattutto in materia di organizzazione, personale e bilanci) da soggetti attuatori di regole sono passati a soggetti produttori di regole. Si pensi in particolare al tema dell'ordinamento degli uffici e dei servizi negli enti locali, ai contratti integrativi in tema di gestione del rapporto di lavoro e dei regolamenti datoriali in tema di organizzazione e gestione del personale.

Ormai da anni, quindi, le amministrazioni si confrontano con le regole da esse stesse prodotte e spesso accade che se ne lamentino, magari prendendosi con "incolpevoli" soggetti esterni, in onore alle vecchie abitudini.

I tempi, sembrano quindi ormai maturi per fare un discorso complessivo ed operativo sul tema delle regole che servono all'organizzazione del lavoro nelle amministrazioni pubbliche.

L'attenzione verterà sulle "regole per fare i regolamenti": ci si occuperà quindi di regolamenti come contenitori di regole, ma con particolare attenzione a queste ultime. Ciò significa, in pratica, ragionare sulle modalità del fare organizzazione nelle amministrazioni pubbliche e di gestire in modo chiaro i processi produttivi, prima ancora di produrre documenti, circolari, regolamenti o dare ordini.

1.2 "Qual è la definizione di "regola di organizzazione"?"

In generale, si definisce **"regola"** la specificazione di modelli di comportamento attesi o vietati di carattere generale, uguali per tutti, adottati all'interno di una istituzione o sistema organizzato in quanto accettate come legittime.

Essendo modelli di comportamento le regole costituiscono un elemento importante del processo decisionale individuale rispetto al proprio ruolo,

rispetto alle informazioni da elaborare, rispetto alla gestione delle relazioni organizzative.

Trattando delle regole e di comportamenti di organizzazione si affronta un tema delicato, vale a dire un tema che ha risvolti etici e comportamentali precisi, e che facendo parte del vissuto di tutti noi può essere facilmente oggetto di incomprensioni.

In primo luogo occorre precisare che lo scopo delle regole di organizzazione è quello di minimizzare i costi e gli sforzi nel coordinare l'attività organizzativa (coerentemente con l'assetto istituzionale e culturale) contribuendo in modo positivo all'efficienza e all'efficacia dei processi produttivi pubblici:

- sono buone regole di organizzazione quelle che, nell'assolvere il loro ruolo di coordinamento, agiscono in modo proattivo allo sviluppo ed all'innovazione dell'organizzazione dell'istituzione pubblica, garantendo un armonico sviluppo di tutte le componenti dell'amministrazione;
- sono cattive regole di organizzazione quelle che, nell'assolvere il loro ruolo di coordinamento, bloccano le capacità di innovazione e sviluppo dell'organizzazione dell'istituzione pubblica o creano situazioni di eccessiva conflittualità interna;
- le regole di organizzazione sono efficaci, vale a dire che funzionano e sono buone regole, quando riescono a promuovere il cambiamento voluto. L'efficacia delle regole dipende dalla loro capacità di tenere conto delle pluralità dei punti di vista, contemperando gli interessi di tutti in modo comunque da garantire l'innovazione organizzativa;
- le regole di organizzazione non sono efficaci, quando sono velleitarie e vessatorie o cercano di cementare lo status quo attraverso compromessi al ribasso tra le componenti interne dell'organizzazione (che in questo modo esternalizzano i costi dei loro accordi). Le regole di organizzazione non

efficaci distruggono il tessuto organizzativo dell'ente e possono portarlo al declino, laddove vi sia la concomitante scarsità di risorse.

Partendo da queste premesse, si è posto l'obiettivo di individuare criteri operativi ed empirici per definire regole di organizzazione efficaci.

Il governo e la gestione di queste regole di organizzazione secondo gli obiettivi perseguiti da parte dei soggetti interni all'organizzazione (ed in particolare gli organi di direzione di vertice) si definisce "management delle regole".

1.3 Regole e cambiamento nelle amministrazioni pubbliche.

Quando si parla di amministrazioni pubbliche, il tema delle regole viene spesso evocato con giudizi anche molto contrastanti, dall'idea che riscrivendo le regole si risolveranno le inefficienze e i mali del sistema all'idea, opposta, che proprio la persistenza di un apparato di vincoli e di regole formali sia il principale ostacolo alla realizzazione di amministrazioni dinamiche, veloci e vicine ai bisogni dei cittadini. Anche nei discorsi e nel vissuto di chi opera all'interno delle amministrazioni pubbliche si trovano spesso affermazioni o percezioni del tipo "le regole ci sono, basta rispettarle" o "tutto è fermo se non si cambiano le regole del gioco" o ancora "le regole sono fatte per non essere rispettate".

È bene da subito chiarire che l'approccio alle regole non si fonda su giudizi a priori: non si ritiene che esista in assoluto la buona regola universalmente valida e in grado di determinare da sola una buona organizzazione né, al contrario, che una buona organizzazione sia quella che fa a meno delle regole. Ora che l'attenzione del dibattito è sempre più centrata sulle riforme, sul cambiamento e sull'innovazione all'interno delle nostre istituzioni, il compito è quello di chiarire se, e in che modo, all'interno di

tali processi di trasformazione giochi un ruolo decisivo la capacità di utilizzare al meglio le modalità di attuazione e, soprattutto, di produzione delle regole.

A tal fine, prima di descrivere più concretamente cosa si intende per "management delle regole", è opportuno operare una riflessione sul rapporto inscindibile (e in parte imprevedibile) che esiste tra regole e organizzazione; solo analizzando e comprendendo i termini di questa relazione sarà possibile cercare di stabilire principi e linee guida per un "buon uso" delle regole nelle amministrazioni pubbliche, scevro da semplificazioni ideologiche o da astratti pregiudizi.

a) Regole e burocrazia

Innanzitutto, occorre ricordare che il nostro sistema amministrativo, si fonda sui principi dell'ideal-tipo burocratico, e quindi su regole. La natura di un apparato burocratico è fondata sulle regole e sul loro rispetto.

Secondo questa visione, il funzionario pubblico dovrebbe essere mosso dalla ricerca di adeguatezza tra il suo comportamento e l'insieme di regole predefinite. In virtù della sua posizione, ogni dipendente pubblico dovrebbe costantemente chiedersi "come devo comportarmi in questa situazione secondo quanto previsto?". La sua identità di funzionario coincide così con ciò che ci si aspetta da lui. Secondo il modello burocratico, è quindi sufficiente avere buone regole, che descrivono accuratamente e nel modo più razionale il comportamento migliore per ogni situazione, e l'organizzazione si adeguerà ad esse, ottimizzando così i propri risultati.

Questa teoria, molto rassicurante, per la quale l'azione dei dipendenti all'interno delle organizzazioni si basa sulle regole che ad essi sono state date, è stata messa in discussione dalla scoperta che, in realtà, i comportamenti delle persone, anche all'interno di organizzazioni molto strutturate, sono sempre il frutto di una libera scelta. Gli individui posti in una data situazione intraprendono le azioni che meglio possono servire ai propri scopi, sulla base di un calcolo. In altri termini, ciò che decidono di fare non

risponde alla ricerca della maggiore uniformità alle regole, ma al raggiungimento di ciò che per essi è il risultato più soddisfacente, sulla base delle proprie aspettative e preferenze individuali.

Le regole allora non sono più la guida e il riferimento dell'azione, ma uno strumento: sono rispettate e ritenute valide solo se funzionali allo scopo perseguito dai singoli attori all'interno dell'organizzazione.

Paradossalmente, proprio il rispetto delle regole può portare a deresponsabilizzare chi si limita ad applicarle, può essere oggetto di negoziazione e di scambio tra dipendenti e superiori, può proteggere o rafforzare il potere di un funzionario nei confronti degli altri, creando forti ostacoli al cambiamento. Insomma, nella realtà il sistema di regole formali che dovrebbe caratterizzare un'organizzazione razionale e orientata allo scopo non solo non determina in modo meccanicistico i comportamenti degli individui, ma al contrario può diventare esso stesso la causa di lentezze, rigidità, conflitti e inefficienze. Per questo motivo il termine stesso burocrazia ha acquistato nel tempo una connotazione negativa, evocando l'idea di un'organizzazione strutturalmente incapace di correggere i propri errori.

Tuttavia, rimane il problema di definire che ruolo possono e devono giocare le regole formali all'interno di organizzazioni che mantengono, per loro natura, una grossa componente burocratica e normativa. È possibile orientare il sistema di regole in modo funzionale al perseguimento delle finalità e degli obiettivi istituzionali, evitando le derive burocratiche e gli effetti perversi che l'esperienza ha dimostrato?

b) L'importanza e il ruolo delle regole nella vita delle organizzazioni

Le regole formali permeano la vita delle organizzazioni in tutti i loro aspetti (ordinamento dei livelli gerarchici, modalità di ingresso e contratti di assunzione, sistemi di ricompensa e sanzione, orari di lavoro, procedure amministrative, ecc.), ma costituiscono solo uno degli elementi attraverso i

quali si strutturano le relazioni all'interno e all'esterno delle organizzazioni, al pari ad esempio delle tecnologie, dei saperi, delle culture, degli spazi fisici e delle risorse economiche disponibili. Gli individui "utilizzano" tutti questi elementi nella costruzione continua e quotidiana delle proprie relazioni, in virtù dei propri interessi e a seconda delle proprie capacità cognitive, inventando un gioco sempre nuovo e spesso imprevedibile.

Per prima cosa, le regole sono necessarie per definire stabili schemi di comportamento collettivo, per costruire cioè del routine organizzative che standardizzano soluzioni ritenute valide essere date per scontato. Di fatto, la maggior parte delle attività all'interno di un'organizzazione, sia pubblica che privata risponde a regole (procedure, regolamenti, contratti, convenzioni che nessuno mette in discussione, perché sono soluzioni sperimentate nel tempo largamente condivise. Queste routine organizzative garantiscono efficienza al sistema, perché consentono di non dover "reinventare" ogni volta le soluzioni, ma le fissano una volta per tutte attraverso un sistema di regole.

Nuove regole progressivamente possono trasformarsi in abitudini, come ad esempio l'autocertificazione, l'utilizzo di e-mail per comunicare o pagare le tasse on-line. Ed è interessante notare anche come soluzioni non tradizionali, come la gestione per obiettivi, la predisposizione di un piano annuale di formazione, o la misurazione della qualità percepita di un dato servizio, possano diventare routine organizzative, se inserite stabilmente nei comportamenti e nelle aspettative condivise di tutto il personale.

In sintesi, se le regole da sole non bastano a determinare i comportamenti delle persone, si può affermare che:

- le regole sono un elemento ineliminabile delle organizzazioni, e contribuiscono a strutturare le modalità con cui le persone agiscono e interagiscono nel tempo, aiutandole anche a definire attraverso routine schemi e soluzioni stabili;

- le regole sono indispensabili nella vita dell'organizzazione, perché ogni cambiamento organizzativo deve confrontarsi con le routine preesistenti e con la possibilità/capacità di crearne di nuove. Se si accetta questo rapporto dialettico tra regole e organizzazione, ne consegue che è inutile cercare di definire se le regole vengano "prima" o "dopo" un cambiamento organizzativo, e cioè se esse siano la causa o, al contrario, l'acquisizione formale di nuovi comportamenti. Se adottiamo un approccio più empirico e contingente, dobbiamo considerare le regole come un elemento fondamentale dell'organizzazione, interno al sistema, e che evolve con esso.

La qualità delle regole non è mai assoluta, ma dipende dal modo in cui le persone all'interno dell'organizzazione fanno uso di esse per definire, negoziare e modificare costantemente le loro relazioni.

c) Regole e cambiamento

Il passaggio da una visione dell'organizzazione come sistema meccanico ad una che pone al centro la capacità di cooperazione e di costruzione (artificiale) di relazioni tra i soggetti che ne fanno parte, equivale a riconoscere alle regole lo statuto di componente attiva del sistema stesso; le regole possono favorire o ostacolare la cooperazione, a seconda di come vengono percepite e utilizzate da coloro che dovranno rispettarle e farle rispettare.

Sempre più le amministrazioni pubbliche hanno bisogno di regole "su misura", come un vestito che tenga conto delle caratteristiche specifiche del corpo che lo indosserà, e le funzioni di guida e direzione (amministratori e top management) devono qualificarsi per la capacità di costruire una coerenza tra gli obiettivi dichiarati e le modifiche al sistema di regole sottostanti. Per fare un esempio: non si può dichiarare di voler premiare i risultati e non avere un sistema di valutazione delle prestazioni adeguato, e non si può dichiarare di voler valutare le prestazioni e poi rinunciare perché non si possiedono tutte le informazioni e le competenze per gestirlo.

Oggi il rafforzamento dell'autonomia delle amministrazioni pubbliche locali (ma lo stesso discorso vale, ad esempio, per le agenzie o gli istituti previdenziali nazionali) crea le condizioni per una gestione delle regole strettamente collegata alla gestione dell'organizzazione; e siccome a fronte delle continue richieste esterne e interne al settore pubblico gestire l'organizzazione oggi significa gestire processi di cambiamento organizzativo, l'attività di produzione e attuazione delle regole si trasforma anch'essa in uno strumento al servizio del cambiamento.

In altri termini, occuparsi di regole oggi nelle amministrazioni pubbliche non significa più definire in termini statici l'assetto ottimale dell'organizzazione, delle procedure, dei servizi, ecc., ma si trasforma progressivamente in un'azione di preparazione, accompagnamento e consolidamento formale di comportamenti e processi di sviluppo organizzativo. Basta guardare ai ritmi con cui si modificano oggi gli organigrammi e i regolamenti interni delle amministrazioni, alla flessibilità con cui si cerca di gestire il personale, al proliferare di forme di accordi, contratti e convenzioni che disegnano un'organizzazione sempre più snella, sempre più dinamica, sempre più a rete.

Il problema del management pubblico oggi è dunque quello di coniugare regole e cambiamento, stabilità e sviluppo, routine e innovazione. Anzi, potremmo dire che è quello di far sì che le regole stabiliscano delle routine consolidate di orientamento all'innovazione e al cambiamento, come è oramai richiesto dalla continua pressione esterna e interna. Di qui peraltro buona parte del sentimento di smarrimento, di perdita di riferimenti e di incertezza diffuso tra coloro che operano all'interno delle nostre amministrazioni; ma di qui anche le opportunità di crescita professionale e di confronto con il mondo esterno un tempo precluse (o quanto meno rare) per il dipendente pubblico.

Rimane ora da chiarire un ultimo punto: chi e come deve assicurare questo binomio tra regole e cambiamento? La risposta non può che essere una: colui che è principalmente responsabile, in ultima analisi, della formulazione e della realizzazione di una strategia di cambiamento, vale a dire il management pubblico.

In questo nuovo ruolo il manager pubblico sa che il problema non è trovare le "buone regole" o distinguere "buoni e cattivi" all'interno dell'organizzazione, ma garantire che la strategia di cambiamento abbia successo.

Se la direzione ritiene che il cambiamento va in una direzione diversa da quella auspicata, non ha senso accusare l'organizzazione di irrazionalità, di inerzia, o di burocratizzazione, ma semplicemente occorre riconoscere che la strategia messa in atto per cambiare quella organizzazione si è basata su principi e metodi sbagliati. Insomma, se la strategia di cambiamento di un sistema organizzativo fallisce, non è "colpa" del sistema ma della strategia, che non è stata in grado di comprendere e agire sulla struttura e sulle relazioni sottese a quella organizzazione.

Il cambiamento organizzativo rimane un processo (e un problema) sempre aperto. La definizione e l'introduzione di nuove regole deve essere vista e gestita sempre come l'immissione nel sistema organizzativo di un ulteriore elemento che entra a far parte del processo di sviluppo organizzativo. La regola non è mai una decisione puntuale, un semplice atto, ma l'input iniziale di un processo; generare questo input sulla base di una buona conoscenza del sistema su cui impatta e soprattutto accompagnare e guidare il processo di sviluppo che esso genera costituiscono i principali requisiti per un management delle regole nelle amministrazioni pubbliche.

1.4 1) Management delle regole

Nell'ottica del management, le regole sono "uno degli strumenti" a disposizione di chi esercita funzioni di governo e di direzione di

un'amministrazione pubblica, per svolgere nel modo migliore e più efficace tali funzioni: È un'ottica utile, come si cercherà di dimostrare sia *per* chi svolge funzioni politiche sia per chi svolge funzioni di management e di gestione. In entrambi gli ambiti, infatti, si producono regole per l'organizzazione.

I manager delle regole, deve riuscire a gestire le incoerenze e le contraddizioni che possono emergere nell'espletamento della propria funzione.

Vi sono infatti situazioni nelle quali la validità sociale entra in conflitto con la validità giuridica. Gli esempi sono molteplici. Capita spesso che regole interne concepite, nel pieno rispetto delle norme di legge, determinino "problemi" e "rallentamenti" dell'attività decisionale. Quindi, pur se pienamente legittime, vengono sostanzialmente aggirate (o ignorate) da chi sarebbe chiamato ad applicarle. Problemi analoghi si verificano anche nella definizione delle regole dei contratti collettivi di lavoro del personale, nella sede locale. Nel pubblico, esiste una regola generale (stabilita da una legge) che sancisce la nullità delle clausole difformi o in contrasto con le regole definite nel contratto collettivo nazionale di lavoro. Quindi: una regola del contratto locale gode di validità giuridica solo se non si pone in contrasto con le regole nazionali. Spesso accade, tuttavia, che per "far passare" una regola localmente, cioè per acquisire tutti i consensi necessari (del sindacato, della politica, dei diretti interessati), sia necessario "mettere a repentaglio" la validità giuridica (o, comunque, correre il rischio che la regola sia dichiarata nulla o non applicabile).

Più nello specifico, sono diversi gli aspetti e le criticità a cui il manager delle regole deve porre particolare attenzione.

Quasi sempre, le regole, da sole, non risolvono i problemi organizzativi, se non sono accompagnate da altre azioni a supporto. La produzione di regole è solo una parte di un lavoro molto più complesso e ad ampio raggio.

11 manager delle regole deve, dunque, preoccuparsi non solo di "definire le regole", con le procedure legittimami previste per la loni "approvazione", ma anche di comunicarle, di farle conoscere, di favorire l'apprendimento da parte dei destinatari.

I problemi di gestione che l'introduzione delle nuove regole deve affrontare sono soprattutto:

- la ricerca del consenso degli attori chiave, attraverso negoziati impliciti ed espliciti;
- le azioni di comunicazioni, prima e dopo, per facilitare l'apprendimento delle regole e la loro applicazione.

E' prioritario spiegare il cambiamento voluto dalle nuove regole preparandone il terreno, facendo comprendere le ragioni pratiche e concrete che stanno dietro alle nuove regole. E' necessario anche evitare formulazioni troppo "tecniche" e "complesse". È vero: spesso le regole assumono la natura di "costruzioni tecniche", con un linguaggio nei specialisti ed addetti ai lavori. Esse "danno per scontato" uno sfondo di "altre regole" o di "principi generali", la cui conoscenza è condizione necessaria per la loro comprensione. Tuttavia, l'eccessivo tecnicismo nella costruzione della regola determina, inevitabilmente, problemi di comunicazione.

Dopo che la regola è stata introdotta, è bene dedicare tempo ed energie alla sua comunicazione: che non può essere solo rimessa ai tradizionali canali dell'articolato e della sua pubblicazione ufficiale. L'evoluzione degli strumenti e delle tecnologie della comunicazione in rete apre, a questo riguardo, interessanti scenari.

La prova che esiste un problema di comunicazione della regola si ha quando, una volta introdotta, vengono sollevati molti dubbi, problemi interpretativi, richieste di chiarimento, quesiti sulla sua corretta applicazione. Tutto ciò indica che vi è stato un problema di comunicazione che non è stato affrontato e risolto. E il segnale di un problema che è stato sottovalutato e

non presidiato adeguatamente. Né si può ridurre tutto a un problema di "incapacità" dei destinatari di recepire il messaggio della regola ed il suo codice linguistico.

Nell'attuale contesto delle amministrazioni pubbliche il manager delle regole deve spesso affrontare problemi di semplificazione normativa ereditati dal passato.

Storicamente, il problema che molte organizzazioni pubbliche sperimentano è quello di una eccessiva produzione normativa, spesso stratificata, con norme successive che si aggiungono a norme precedenti, a comporre un quadro di notevole complessità. Molta di questa complessità normativa interna è indotta anche dall'esterno, e in particolare dalle continue sollecitazioni a "regolare" o a modificare regole preesistenti che provengono dalle leggi e dai contratti nazionali di lavoro.

L'ottica del management delle regole implica anche la necessità di intervenire su situazioni di eccessiva complessità normativa, con azioni di semplificazione e di deregulation.

A questo proposito, la questione che si pone è quella di individuare altri strumenti di guida delle organizzazioni pubbliche, diversi dalle regole.

In generale, occorre "contrastare" un certo atteggiamento che spinge a regolare tutto, a non lasciare nulla fuori dal raggio d'influenza dello strumento regolamentare, a prevedere tutto il possibile, con relative prescrizioni. Questo atteggiamento deriva anche da una domanda di regole che proviene dagli stessi soggetti titolari del potere decisionale, i quali, non essendo abituati a situazioni di "rischio decisionale", preferiscono cercare riparo nelle regole, chiedendo formulazioni esaurienti e complete, senza vuoti normativi.

Invece, occorre prestare maggiore attenzione alle alternative alle regole. Ad esempio, agli indirizzi e alle direttive, alle comunicazioni più o meno formalizzate, ai piani ed agli obiettivi di gestione, alla direzione giorno per giorno con modalità dirette o informali.

1.5 La mappa delle regole nelle organizzazioni pubbliche: le caratteristiche generali dei principali ambiti di produzione delle regole

Le regole che influenzano l'attività organizzativa di un ente sono diverse e di varia natura, ogni strumento agisce secondo proprie logiche operative ed ha proprie finalità che non possono essere distorte o contuse pena la creazione di cattive regole di organizzazione. Nel loro insieme le regole di organizzazione sviluppate con i diversi strumenti svolgono un ruolo sinergico e complementare per creare un assetto organizzativo dato da struttura organizzativa, sistemi operativi e cultura organizzativa che sia efficace e dia all'istituzione i necessari stimoli per sapersi innovare costantemente.

Le diverse regole di organizzazione potrebbero essere classificate e quindi anche analizzate secondo diverse tassonomie, quali:

- le fonti di legittimazione;
- le modalità di loro formazione e definizione;
- il grado di generalità e di astrazione;
- i contenuti trattati.



a) Statuto, ordinamenti e regolamenti

La prima tipologia di regole è quella che deriva dalla legge attraverso un processo di delega legislativa alle singole istituzioni in virtù della loro autonomia statutaria e regolamentare.

Si tratta, quindi di regole che hanno una legittimazione giuridica, derivano da una fonte esterna che consente di progredire "unilateralmente" e "autoritariamente", al di fuori di momenti formalizzati di negoziazione.

Sono regole di carattere costitutivo, trattano cioè degli elementi fondamentali e dei principi dell'organizzazione, hanno una forte valenza

istituzionale ed una forte incidenza sulla "cultura organizzativa" (o quanto meno sulle prassi) dell'amministrazione.

Di solito, il processo di decisione delle regole, in questo ambito, segue procedure di tipo democratico. Esse sono infatti deliberale a maggioranza all'interno di assemblee elettive o di organismi politici di governo.

Le regole di questo tipo hanno, di solito, un grado di generalità molto elevato (soprattutto, nel caso dello statuto e dei regolamenti di organizzazione). Trattano aspetti molto generali del funzionamento dell'istituzione o dell'organizzazione e per lo più sono rivolte alla fissazione di valori di riferimento, principi generali, procedure fondamentali di funzionamento, individuazione di ruoli politici di governo o di ruoli direzionali.

Possono, in taluni casi, avere anche contenuti più specifici e prescrittivi, come avviene, per esempio, con le regole che disciplinano i concorsi pubblici, i contratti e il sistema contabile dell'ente.

b) Regolamenti del datore di lavoro pubblico

In questo ambito, le regole sono finalizzate soprattutto a disciplinare alcuni aspetti della vita dell'organizzazione, ma con un'ottica gestionale. Esse sono assunte dai responsabili della gestione, con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro, ovvero con la stessa legittimazione (e conseguente riferimento alle medesime fonti giuridiche) che permettono ad esempio, al capo dell'impresa o ai dirigenti privati, di stabilire regole interne di funzionamento per le proprie organizzazioni.

Anche queste regole, come i contratti di lavoro che vedremo tra breve, sono la conseguenza del processo di riforma (in senso privatistico) che ha investito le regole del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche. Vi sono compresi, ad esempio, i regolamenti sull'orario di lavoro, alcune regole sulla disciplina del part-time, le regole per disciplinare la mobilità interna del personale o, ancora, gli aspetti di dettaglio della disciplina delle missioni, non regolati dai contratti di lavoro ecc.

Di solito, nell'assunzione di questi regolamenti, il datore di lavoro pubblico è vincolato a confrontarsi preventivamente con i sindacati, all'interno di momenti non negoziali (o, almeno, formalmente configurati come tali), i quali sono previsti e regolati dai contratti collettivi nazionali. Nei contratti pubblici, questi momenti di incontro preventivo, prendono il nome di "concertazione" o "consultazione".

Le regole prodotte in questo ambito hanno, di solito, contenuti più specifici, un carattere di maggior dettaglio e di maggiore prescrittività.

c) Contratti collettivi di lavoro stipulati nella sede locale

I contratti di lavoro, all'interno di un assetto giuridico come quello attuale caratterizzato da una piena contrattualizzazione del rapporto di lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni, assumono connotati peculiari per le modalità di loro formazione, vale a dire per il fatto di essere delle regole "necessariamente" negoziate.

Il loro contenuto, come noto, non concerne specificamente l'assetto organizzativo ma gli aspetti fondamentali del rapporto di lavoro (retribuzione accessoria, incentivazione, progressioni economiche ecc.), talché le regole, spesso molto specifiche, che essi definiscono, hanno una fortissima valenza non solo operativa, ma anche istituzionale, dando messaggi fondamentali a chi opera nell'amministrazione sulle modalità di intendere i principi di equità, merito, appartenenza ecc.

La fonte che legittima le amministrazioni a produrre regole in questo particolare ambito è il contratto collettivo nazionale. Quest'ultimo stabilisce infatti:

- materie rimesse a tale livello negoziale;
- risorse finanziarie spendibili;

- procedure da seguire e soggetti formalmente abilitati a trattare. Si tratta quindi di un ambito di regolazione che deve riuscire a gestire la incoerenza (tipica del sistema pubblico) tra:
 - l'indeterminatezza tipica dei negoziati, in cui ciascuna parte agisce secondo i propri interessi e in cui gli esiti negoziali sono determinati dai rapporti di forza tra le parti;
 - la determinatezza e la rigidità che deriva dalle "regole esterne" al negoziato, che impongono precisi limiti alla negoziabilità delle materie, alle risorse, alle procedure ed ai soggetti "abilitati" a trattare.

d) Procedure di lavoro, mansionari e routine organizzative

Queste regole di organizzazione, al pari delle altre, hanno carattere formale, ma se ne differenziano sotto vari aspetti.

Innanzitutto, per i contenuti. Si tratta infatti di regole che riguardano un aspetto peculiare della vita organizzativa: il modo in cui i lavoratori devono svolgere i compiti loro assegnati o devono eseguire determinati lavori. In questo tipo di regole, è incorporata la conoscenza accumulata dall'organizzazione per svolgere i lavori e risolvere i problemi. Non è in primo piano, come nei contratti o nei regolamenti datoriali, l'esigenza di governare la relazione tra lavoratori e amministrazione, né quella di definire le basi istituzionali dell'organizzazione (come nei regolamenti pubblicitari e nello statuto). Qui, invece, domina su tutto l'esigenza di standardizzazione dei comportamenti organizzativi e di accumulazione della conoscenza. Esigenza che investe la relazione tra il lavoratore ed il suo lavoro.

La fonte di legittimazione è nei poteri del datore di lavoro, come, peraltro, nei regolamenti datoriali. Ma, a differenza di quest'ultimi, non sempre vi sono negoziati o momenti di confronto preventivo con il sindacato. Accade, invece, che queste regole siano negoziate con i singoli o con i gruppi, all'interno di una relazione di tipo organizzativo (ad esempio, la relazione gerarchica capo-subordinato).

Si tratta, dunque, di regole con una valenza specificamente interna, le quali nascono, si legittimano e si sviluppano all'interno dell'organizzazione, come necessità del datore di lavoro, ovvero del management che cerca di individuare le migliori modalità per organizzare il lavoro. Ma anche come necessità dei singoli, che hanno bisogno di punti di riferimento e conoscenze per svolgere bene il loro lavoro.



“CAMBIAMENTO”

1.1 Cambiamento nelle organizzazioni

Sul tema del cambiamento nelle organizzazioni esiste una letteratura amplissima e così sulla motivazione nel contesto del lavoro in organizzazione.

Nell'ultimo decennio questo tema ha assunto notevole rilevanza anche, se gli aspetti del problema più dibattuti sono stati quelli politici ed ideologici ed è stata dedicata una insufficiente attenzione agli aspetti organizzativi.

Il termine cambiamento sta ad indicare il rinnovamento marcato e definito di una determinata realtà. Oggi cambiare e il saper cambiare stanno sempre più cedendo il passo ad un fenomeno avvincente e inquietante insieme: il vivere nel cambiamento , meglio ancora saper vivere nel cambiamento..... Le difficoltà non sono di poco conto, specialmente quando il cambiamento viene percepito come fattore che “toglie qualcosa”.

L'esperienza evidenzia che “le cose cambiano continuamente” e che spesso i cambiamenti si verificano senza particolare intenzione o volontà. Il problema forse non è quello di “spingere” le persone a cambiare , ma di orientare i cambiamenti “natural” delle persone in organizzazione verso finalità, scopi e obiettivi comuni, che tutelino sia il benessere dell'organizzazione sia la soddisfazione dei collaboratori e di tutti i “portatori di interesse”

Il problema centrale di ogni cambiamento organizzativo non è mai di strategia, di struttura , di cultura o di sistemi. Tutti questi elementi insieme ad altri, sono importanti, ma il nocciolo della questione sta sempre nel

modificare il comportamento delle persone e nei casi di maggior successo il comportamento dei collaboratori si modifica quando il management riesce a toccare il cuore.

Le esperienze di cambiamento organizzativo di successo sono caratterizzate, infatti, dal lavoro di chi assume la responsabilità di promuoverlo, sulle abitudini e i pensieri delle persone che operano in organizzazione, affinché possano definire i problemi e trovare soluzioni con modalità nuove, secondo la logica della co-produzione.

I cambiamenti non avvengono perché stabiliti dalla norma o dalla legge, i cambiamenti vanno costruiti e guidati grazie a nuovi modi di pensare e conseguentemente di agire.

Ogni vero processo di cambiamento avviene per fasi caratterizzate da determinate modalità di pensiero e di azione e contraddistinte dalla generazione di nuove informazioni e di un diverso modo di concettualizzare /vedere le problematiche organizzative in rapporto con il contesto, seguito da fasi di focalizzazione su determinati tipi di azione e riduzione della dinamica creativa.

Ciò richiede lavoro di riflessione, risorse e tempo. Uno degli errori più comuni che si rilevano nelle organizzazioni è quello di cedere all'ansia di una chiusura prematura, al desiderio di decidere una visione o una strategia, prima di aver costruito uno spazio progettuale. In queste situazioni la strategia diventa approssimativa oppure decisa in chiave deterministica.

Difficilmente un nuovo progetto viene attuato senza tensione e senza disagio; per cambiare è necessario guardare se stessi e l'organizzazione sotto una luce diversa. Il tentativo di evitare la fase di riconcettualizzazione porta a:

- cambiare solo gli aspetti formali ma non quelli sostanziali, secondo il motto gattopardiano del **“cambiare tutto per non cambiare niente”**; si da qui riferimento ai cambiamenti di strutture organizzative e

organigrammi, attuati senza una valutazione delle competenze funzionali assegnate ai vari ruoli e senza tener conto delle effettive competenze delle persone e delle relazioni fra persone;

- non prestare sufficiente attenzione, o addirittura ignorare i punti cardine di ogni cambiamento:
 - saper da dove si parte ;
 - sapere da dove si vuole arrivare;
 - definire le modalità di gestione del percorso tra stato di partenza e stato di arrivo.

Analisi effettuate tra numerose esperienze deludenti di cambiamento organizzativo, con esiti talvolta disastrosi, (risorse sprecate o bruciate, dipendenti intimiditi o frustrati) evidenziano almeno otto errori che “possono avere un impatto devastante”:

1. Non creare un senso di urgenza abbastanza forte.

Gli interventi di cambiamento di maggiore successo iniziano quando alcune persone o gruppi studiano con attenzione la situazione presente e futura dell' Ente e si concentrano su possibili carenze, o su un ambito di attività che tutti sembrano ignorare.

Poi trovano la maniera di comunicare queste informazioni in modo estensivo e drammatico, specialmente con riferimento a crisi effettive , o solo potenziali, o a grandi opportunità che vanno colte immediatamente.

2. Non creare una coalizione abbastanza forte che guidi il processo.

Anche se i programmi più impegnativi di rinnovamento organizzativo partono spesso da una o due persone, è necessario che si formi una squadra (3-5 persone nelle piccole organizzazioni, 20 – 50 componenti nei grandi Enti) che guidi con successo la trasformazione. Nei casi di maggior successo la coalizione è sempre robusta e rappresentativa in termini di posizioni ricoperte, informazioni possedute e competenza, reputazione e rapporti. Gli

interventi di cambiamento non guidati da una coalizione abbastanza autorevole procedono speditamente per un certo periodo, ma prima o poi l'opposizione si organizza e blocca l'azione del cambiamento.

3. *La mancanza di una vision*

Le visioni non sono obiettivi. Sono idee intuitive di stati futuri ragionevoli del sistema, che a volte esistono solo come idee soggettive, assistite da pochi attori lungimiranti, ed eventualmente anche importanti, nell'ambito del sistema attuale. Avere una vision non significa impegnarsi a raggiungere un particolare stato futuro, o uno degli stati futuri che appaiono possibili oggi..... essa è da considerare come fonte di ispirazione o elemento di sfida.

Nelle trasformazioni non riuscite si riscontra spesso la presenza di un elenco di progetti confusi e incompatibili, che sfociano in una quantità di direttive e di piani, non accompagnati da visione.

4. *Comunicare la visione in modo inadeguato*

Nelle iniziative di trasformazione coronate da maggior successo vengono usati tutti i possibili canali di comunicazione disponibili per diffondere la vision. L'invio di messaggi di cambiamento deve essere incorporato nelle diverse comunicazioni quotidiane, prestando attenzione a ciò che potrebbe determinare una perdita di credibilità della comunicazione stessa, per esempio quando persone al vertice dell'organizzazione, particolarmente visibili, continuano a comportarsi con modalità antitetiche alla visione.

La comunicazione si manifesta con parole e fatti e questi ultimi rappresentano normalmente la forma più convincente. Nulla è più dannoso per il cambiamento del comportamento di esponenti importanti di un'organizzazione che si riveli in contrasto con le parole.

5. Non rimuovere gli ostacoli che intralciano la nuova visione.

Nella prima parte di una trasformazione è importante affrontare e rimuovere gli ostacoli più rilevanti. A volte l'ostacolo è rappresentato dalla struttura organizzativa, a volte i sistemi retributivi o di valutazione delle prestazioni obbligano i collaboratori a scegliere tra la nuova visione e il loro interesse personale. L'ostacolo peggiore è costituito dal capo che rifiuta di cambiare e pretende dei comportamenti incoerenti con lo sforzo generale. In tutti questi casi l'azione è essenziale, per mantenere la credibilità dell'intervento trasformativo e la motivazione delle persone.

6. Non pianificare sistematicamente e non creare occasioni di successo a breve termine

Ogni processo di cambiamento richiede tempo per produrre i risultati desiderati, ma se manca qualche obiettivo di breve termine da raggiungere e quindi qualche successo immediato da festeggiare, molte persone rinunciano e si demotivano. Creare successi di breve termine è diverso da sperare nei successi a breve termine: il secondo processo è passivo, il primo è attivo. L'impegno a produrre risultati a breve contribuisce a mantenere elevati i livelli di urgenza e obbliga i manager a un pensiero analitico dettagliato, che può chiarificare o emendare la visione.

7. Cantare vittoria troppo presto

Finché i cambiamenti non si radicano profondamente nella cultura dell'Ente, processo che può richiedere da cinque a dieci anni, i nuovi approcci devono essere considerati fragili ed esposti al rischio del regresso. Invece di cantare vittoria, i leader degli interventi di cambiamento più efficaci usano la credibilità conquistata con i successi di breve termine per affrontare problemi più consistenti, per esempio lavorano alla modifica di sistemi e strutture non

coerenti con la nuova visione e che non erano stati messi in discussione in precedenza e dedicano grande attenzione alle scelte delle persone da promuovere e alle modalità di sviluppo dei collaboratori.

8. Non incorporare i cambiamenti nella cultura dell'Ente.

Finchè i nuovi comportamenti non si radicano in norme sociali e valori condivisi, sono soggetti a degradarsi non appena viene meno la pressione che spinge al cambiamento. Per questo è importante aiutare i collaboratori a capire le corrette connessioni fra azioni e risultati ed assicurarsi che la generazione successiva di manager personifichi realmente il nuovo approccio.

La sottovalutazione di questi errori porta a notevoli conseguenze:

- Le nuove strategie non vengono attuate correttamente;
- Le riorganizzazioni, per esempio i dipartimenti, non determinano le sinergie sperate;
- Le operazioni di *reengineering* risultano troppo lunghe e troppo costose;
- Il dimensionamento non consente di riprendere il controllo dei costi;
- I progetti di qualità non danno i risultati sperati.

Partendo dalla considerazione che i grandi cambiamenti non si verificano

facilmente occorre associare il cambiamento a un processo a più stadi, che genera potere e motivazioni sufficienti a prevalere su tutte le cause di inerzia.

Le prime quattro fasi del processo servono a sbloccare una situazione irrigidita, le fasi da 5 a 7 introducono nuove pratiche e l'ultima fase radica il cambiamento nella cultura dell'Ente:

Fase 1. : creare la consapevolezza dell'urgenza

- esaminare la realtà dell'utenza e degli scopi da perseguire e perseguiti;
- individuare le crisi, potenziali e in atto, e/o le principali opportunità, e promuovere la riflessione e la discussione su questi temi;

Fase 2. : creare la coalizione di governo

- scegliere persone dotate delle quattro caratteristiche – chiave per un'efficiente azione di governo : posizione di potere, competenze rilevanti per il compito da svolgere, credibilità e leadership;
- costruire un gruppo dotato dal potere sufficiente a guidare il cambiamento;



Fase 3. : sviluppare visione e strategia

- creare una visione che serva a guidare l'iniziativa di cambiamento e a coordinare efficacemente le azioni delle persone , in alternativa a un'infinità di istruzioni dettagliate o una serie di riunioni interminabili;
- prestare attenzione alla "concretezza della visione, che deve indicare quali azioni sono importanti e quali vietate; le enunciazioni vaghe, che non possono costituire un riferimento pratico, sono inutili;
- sviluppare la strategia, che fornisce sia una logica sia un livello fine di regolazione dei rapporti in organizzazione.

Fase 4. : comunicare la visione del cambiamento

- Utilizzare tutti i canali disponibili per comunicare costantemente la nuova visione e le nuove strategie;
- Prestare attenzione alla congruenza dei singoli messaggi ; quando lo stesso messaggio raggiunge le persone da più direzioni, ha maggiori probabilità di essere ascoltato, ricordato ed evocato emotivamente; dare concretezza alle parole: l'azione è spesso il modo più potente per comunicare un nuovo orientamento;

Fase 5. : dare potere a un 'ampia base di dipendenti

- eliminare gli ostacoli all'empowerment, in genere i dipendenti non collaborano se si sentono relativamente impotenti;
- allineare i sistemi con la visione;
- incoraggiare l'assunzione dei rischi, e di idee, attività e comportamenti non convenzionali;

Fase 6. : conseguire successi a breve termine

- pianificare successi a breve termine, perché sono di grande aiuto nel giustificare i costi a breve termine;
- conseguire quei successi;
- attribuire riconoscimenti e compensi visibili alle persone che hanno reso possibili quei successi;

Fase 7. : consolidare o progressi e produrre ulteriori cambiamenti

- utilizzare l'accresciuta credibilità per modificare tutti i sistemi, le strutture e le politiche che non si adattano fra loro con la visione del cambiamento;
- assumere, promuovere e formare persone in grado di far avanzare la visione del cambiamento

- rafforzare il processo con nuovi progetti e attori favorevoli al cambiamento;

Fase 8. : integrare i nuovi approcci nella cultura

- rendere visibili le relazioni fra nuovi comportamenti e successo dell'organizzazione
- sviluppare i mezzi per assicurare lo sviluppo della leadership del cambiamento e la sua continuità nella successione.

Questo processo deve essere guidato da una leadership di alto profilo.

Individuo, gruppo e istituzione rappresentano i tre diversi livelli dell'organizzazione, ed è di comune evidenza come i cambiamenti in organizzazione non siano sempre coerenti, né meccanicamente trasferibili da un piano all'altro. I tre livelli, infatti sono sistematicamente connessi, e possibile però individuare pragmaticamente nell'azione organizzativa il punto critico per l'efficacia dell'intero processo di cambiamento.

Il "punto di crisi" che è più utile comprendere a fondo , è quello sul livello organizzativo, poiché l'azione organizzativa è quella di realizzare un allineamento efficace fra cambiamenti individuali ed istituzionali. Infatti, l'assenza di buon livello di azione organizzativa non blocca gli altri due aspetti, ma riduce i cambiamenti istituzionali a "lettera morta" e i cambiamenti individuali a conquiste personali che si fanno "contro" e/o nonostante l'organizzazione, con conseguente "frustrazione" e demotivazione dei professionisti. Si definisce azione organizzativa la serie di attività volte a creare un sistema di rapporti tra le parti dell'organizzazione e a orientare questi rapporti verso i risultati e gli obiettivi dell'Ente.

Le concezioni tradizionali dell'organizzazione e in particolare la burocrazia, si fondano sull'idea che "il sostegno" dell'azione organizzativa sia l'autorità e la norma, e che non ci sia bisogno di "orientare" i rapporti, poiché questi sarebbero automaticamente/meccanicamente già diretti correttamente. Si tratterebbe perciò solo di individuare il corretto disegno di divisione del lavoro e di prevedere la migliore sequenza di procedure possibili.

Questo modello tradizionalmente definito "meccanico", è funzionale in contesti nei quali ci sia bassa autonomia/discrezionalità degli operatori e alta standardizzazione dei processi di lavoro.

L'attuale modalità di lavoro negli Enti si caratterizza, invece, per un'alta discrezionalità degli attori ed una relativa bassa standardizzabilità dei processi di lavoro. Nasce da qui la crisi dei modelli meccanici e di tutte le componenti organizzative caratteristiche di questi modelli; tale crisi viene però ancora oggi interpretata come difetto di qualità delle persone e come "resistenza al cambiamento"

Una migliore visione di questo aspetto richiede, infatti, un riesame più approfondito delle determinanti dell'azione organizzativa, e una considerazione più attenta di elementi fino ora sottovalutati. In particolare, l'autonomia e la discrezionalità intrinseche nell'azione dei professionisti e nella complessità del processo di produzione dei servizi alle persone, richiedono ai dirigenti una maggiore attenzione alla cultura e alla funzione che più direttamente è collegata alla leadership.

L'azione organizzativa si sostiene su due pilastri fondamentali (norma / autorità/cultura – leadership) la cui importanza relativa va valutata caso per caso. Per individuare il mix ottimale di queste componenti, ogni manager deve anzitutto considerare un errore qualsiasi tentativo di usare l'uno come "sostituto" dell'altro: non si può ottenere per norma, quello che (se mai) è ottenibile per cultura, e viceversa.

In particolare norma e autorità devono formare una cornice di garanzia del dinamismo dei singoli: la cultura definisce invece i contenuti e le modalità specifiche del dinamismo degli individui e dei gruppi nel contesto organizzativo.

Alcuni dinamismi specifici – l'orientamento alla qualità, la flessibilità, la dedizione ecc... - non sono ottenibili per via normativa: da qui la necessità, per le organizzazioni che hanno bisogno di apprendere a lavorare efficacemente sulla cultura dell'Ente e cioè ad utilizzare le funzioni di leadership.

Il termine "cultura" indica la particolare configurazione di idee di fondo, valori, abitudini, che ogni organizzazione costruisce e che si esprime nei comportamenti dei suoi membri. Si tratta di qualcosa che ha profonde indicazioni con la quotidianità della vita organizzativa, pur caratterizzando in modo profondo e unico, la realtà di una istituzione su aspetti di grande rilievo per il suo funzionamento e il suo sviluppo.

Ciò che si manifesta nelle azioni e nei comportamenti quotidiani, è infatti il risultato di un lavoro di elaborazione che, individui, e gruppi compiono sulle norme di comportamento di valori comuni, che riguardano il modo più corretto di rapportarsi con l'esterno e di muoversi all'interno del contesto organizzativo.

Le norme di comportamento sono regole di condotta comuni o pervasive osservate in un gruppo, che si perpetuano poiché i membri di quel gruppo tendono nel loro comportamento a trasmettere queste norme ai nuovi membri, premiando quanti si conformano e sanzionando quanti deviano.

I valori comuni sono interessi ed obiettivi importanti, condivisi dalla maggior parte dei membri di un gruppo, di cui tendono a modellare il comportamento e che spesso persistono anche quando i singoli componenti del gruppo cambiano.

Ciò che differenzia le organizzazioni, nella loro capacità ritrattare la cultura non è infatti la presenza o l'assenza della cultura stessa e neppure la qualità intrinseca degli elaborati, quanto piuttosto, la capacità del management di riconoscerla e di guidarla, sia con riguardo a suoi effetti, sia in rapporto ai suoi contenuti sia da ultimo in ordine alle sue modalità di produzione.

L'attenzione alla cultura organizzativa, può essere considerato oggi il punto di debolezza del management che tradizionalmente è poco orientato a considerarlo come uno dei fattori critici del lavoro organizzativo. Questo anche in rapporto al fatto che si è sempre ritenuta la cultura professionale, come unico elemento di interesse e di rilievo negli Enti. E' invece opportuno attrezzarsi a riconoscere le caratteristiche specifiche e gli effetti della cultura organizzativa, soprattutto quando si sceglie di introdurre approcci alla qualità, evitando di sovrapporla e di confonderla con la cultura professionale.

Ogni cambiamento organizzativo richiede un cambiamento culturale, ma la cultura non è qualcosa che si possa manipolare facilmente. Il cambiamento degli atteggiamenti e del comportamento si innesca agli inizi di un processo di trasformazione; queste prime modificazioni creano cambiamenti nella pratica, che aiutano l'Ente a produrre servizi migliori con utilizzo ottimale delle risorse, la sperimentazione concreta della bontà del nuovo modo di operare produce una stabile modificazione di norme e valori comuni.

Il concetto di cultura proposto è in evidente e in forte contrasto con molte delle concezioni diffuse nelle organizzazioni dell'Ente, che poggiano su concezioni naturalistiche, con la conseguenza di indurre i manager a considerare le persone in Ente come qualcosa di magico e misterioso e comunque di non modificabile: Quando si considerano le persone "non modificabili" si assumono inevitabilmente atteggiamenti di scarsa fiducia nelle

possibilità di cambiamento e di conseguenza si subordina qualunque innovazione alla sostituibilità delle persone.

Conviene pertanto mettersi nella prospettiva di affrontare il fenomeno culturale nel suo definirsi e nel suo modificarsi all'interno dell'Ente, imparando ad agire efficacemente sullo stesso.

Il cambiamento culturale può essere ricondotto ad un processo dinamico di apprendimento in ordine a problemi di adattamento all'ambiente o di integrazione interna che possono avere dimensioni o estensioni molto diverse tra loro.

A questo proposito può essere utile considerare la distinzione sulle diverse tipologie di apprendimento:

- **apprendimento a circuito chiuso**: rappresenta la forma più semplice di apprendimento e consiste nell'adattamento e nell'autocorrezione all'interno di un determinato schema. Si basa sul principio del feedback negativo: l'azione correttiva viene intrapresa quando si verifica una discrepanza tra lo stato attuale e lo stato del sistema;
- **apprendimento a circuito doppio**: è una forma di apprendimento complessa, perché non implica solo un adattamento all'interno di uno schema, ma mette effettivamente in discussione l'intero schema, cioè quello che è stato istituzionalizzato nel linguaggio e nelle strutture del sistema sociale. Si basa sul feedback positivo e mette in dubbio gli stessi parametri con cui opera il sistema, in base ai quali è stato definito lo stato ideale atteso.

Nelle moderne organizzazioni è necessario che si diffonda una terza modalità di apprendimento: **l'apprendimento consapevole di come apprendere.**

Per promuovere cambiamenti culturali, serve sviluppare la leadership, che può essere definita come la capacità di far navigare l'organizzazione attraverso il cambiamento, anche in condizioni avverse.

Ai dirigenti è richiesto di operare per costruire nuovi valori e nuove norme che incorragino in tutti i membri dell'organizzazione la riflessione e la concettualizzazione su ciò che si fa, per superare la sensazione di estraneità tra dimensione individuale del lavoro e dimensione organizzativa che, troppo spesso, ostacola non solo una efficiente gestione delle attività ma anche ogni progetto di cambiamento: difficilmente, infatti, si otterranno organizzazioni eccellenti fino a quando non opposte alle vere attività e il tempo ad esse dedicato sarà considerato sprecato in quanto sottratto al vero lavoro.

La sfida consiste nel limitare ad ostacolare i comportamenti stagni, i giochi politici e la mancanza di aggregazione e di strutturazione delle conoscenze, che sono tipiche delle "organizzazioni istericamente iperattive", che incoraggiano l'azione ma non la riflessione.

Soprattutto è importante che i dirigenti accettino che ogni cambiamento è intrinsecamente complesso, caratterizzato da dilemmi ed incertezze, per non creare l'"organizzazione" razionale", da manuale, che opera in base al principio del feedback negativo e si tiene alla larga dai territori caotici e problematici, cercando di dare l'impressione di avere tutto sotto controllo.

E' il lavoro su questa dimensione quello che meglio può consentire il cambiamento della cultura e quindi delle modalità di lavoro in una organizzazione professionale caratterizzata da una elevata autonomia degli attori.

"LEADERSHIP"

1.1 Il ruolo della "leadership"

Il termine " **leadership**" identifica la modalità di guida delle persone senza l'uso di autorità formale. Con questo significato la leadership si avvicina ai concetti di intelligenza sociale e di autorevolezza.

La capacità di guidare le persone senza autorità formale è particolarmente richiesta nelle situazioni in cui:

- non c'è sufficiente autorità formale, perché con c'e' " sufficiente struttura", come sempre più frequentemente accade nelle organizzazioni professionali;
- non è conveniente usare l'autorità formale, perché non è sostenuta da strumenti sufficientemente efficaci, per esempio nel caso dei dipartimenti strutturati o nelle situazioni di collaborazione interistituzionale.

La sola autorità formale, del resto, raramente si è dimostrata un valido strumento per ottenere la partecipazione delle persone, anche nelle organizzazioni concettualmente "meccaniche", quali quelle burocratiche.

Tutti noi abbiamo esperienza di cambiamenti di nostri comportamenti o di comportamenti di altri , ottenuti senza l'uso dell'autorità.

Non si tratta necessariamente di eventi spettacolari o di grandi cambiamenti, possono essere elementi quotidiani o impercettibili ma certo hanno la caratteristica di una "rottura" con la realtà precedente del comportamento di individui o gruppi in un contesto determinato.

Ci sono persone che riescono ad ottenere da altre persone risultati importanti, a volte imprevisti o imprevedibili, alle quali vengono riconosciute "doti magiche", come nel seguente esempio:

" Si è veramente appassionato a queste nuove procedure informatiche: pensare che è sempre stato un problema farlo lavorare cinque minuti in più dell'orario di servizio, ed inoltre litigava con tutti: il nuovo dirigente deve avergli fatto qualche incantesimo"

Gli effetti quotidiani della leadership su gruppi e persone vengono spesso misconosciuti: persiste la difficoltà da parte di molte persone di credere alla forza della leadership nel produrre cambiamenti.

Molto spesso ci si rifugia in spiegazioni "magiche" (cioè "non spiegazioni") o si riconducono i fatti a qualche caratteristica innata (carisma) di determinate persone.

Una più attenta considerazione della leadership e delle sue determinanti, può aiutare a comprendere meglio questi aspetti della vita organizzativa, ed anche a migliorare la capacità di determinarli da parte di ogni membro della organizzazione.

Si tratta di un campo di studi in grande espansione, da cui si possono trarre alcune interessanti considerazioni.

La prima è che questi sono tutti risultati di un "rapporto" di influenzamento reciproco tra le persone o nei gruppi, e non di una generica "qualità" attribuibile a delle persone.

Come ogni qualità di un rapporto, anche la leadership non è unidirezionale e non può essere compresa esaminando il leader, ma occorre considerare il gruppo (o il seguace del leader) ed il contesto nel quale questo rapporto avviene (l'influenza è sempre reciproca, anche se un partner del rapporto sembra più debole dell'altro).

La leadership è quindi “un processo attraverso il quale un individuo o un gruppo sono guidati in data direzione, verso determinati comportamenti, utilizzando metodi non coercitivi, cioè senza imposizione di autorità”

Si può cioè ricondurre la leadership a una serie di attività e di comportamenti sia di un individuo (disposto a guidare) sia di un gruppo (disposto ad essere guidato), finalizzate allo sviluppo del gruppo stesso, ed al raggiungimento di determinati traguardi.

Alcuni autori riconoscono la leadership come un fatto “strutturale” del gruppo, una funzione del gruppo: per questo suggeriscono di non quantificarla più con i termini di “presenza/assenza” ma di qualificarla con “alta/bassa” efficacia nel condurre e guidare un gruppo.

Lo spostamento dell’attenzione dall’ “essere o non essere” leader al “saper fare” in modo qualitativamente adeguato questa funzione, ha avuto, ed , fortissime implicazioni in questo settore, in particolare perché porta a superare gli alibi a non impegnarsi ad apprendere. Gli effetti della leadership, sul gruppo o sulle persone, possono essere sintetizzati nella qualità della “tenuta” e dello sviluppo” emotivo e cognitivo che l’azione di leadership consente di ottenere.

Un esempio abbastanza tipico del limite di “tenuta” di un gruppo e non efficacia della leadership (per esempio in uno sviluppo temporale), è quello di molti gruppi nelle organizzazioni che possiedono un dinamismo di questo tipo: partenza con molte persone e con tanto entusiasmo; successivamente col passare del tempo, ad ogni riunione si vedono sempre meno persone, e, alla fine , l’attività cessa.

Un’altra situazione di scarsa “tenuta, in questo caso di tipo emotivo, e di ridotta capacità di sviluppo in un gruppo, per difetto di leadership viene spesso descritta con “al primo conflitto si blocca tutto, e per diversi mesi non si può più parlare della questione”.

La leadership viene vista i riferimento alla dimensione emotiva e cognitiva dei rapporti, e non alla dimensione operativa, propria invece del management: è però di comune osservazione che la qualità dei risultati è largamente influenzata dalla qualità delle relazioni.

In altri termini, il modo di sentire e pensare delle persone, la visione di fondo che le lega reciprocamente e che le rapporta alla organizzazione, influenza largamente il modo di agire e quindi i risultati operativi. E' quindi necessario evidenziare la differenza tra questi due livelli dell'azione organizzativa che sono oggetto di due funzioni complementari, non alternative, che possono devono essere usate in modo adeguato alle esigenze contingenti dell'organizzazione.

Rimane la fondamentale differenza tra le due sfere di attività, dovuta al fatto che mentre il ruolo manageriale è "esterno" e "ufficiale" (definibile di autorità), il ruolo della leadership non può essere "esterno", ma va costruito e ricostruito "all'interno" del rapporto, non può essere oggetto di conferimenti ufficiali e non ha validità esterna e formale fuori dai limiti del gruppo.

In altri termini leadership non sta ad indicare qualcosa di sé per buono o giusto o sicuro, quanto una possibile strada per raggiungere determinati risultati.

Percorrere questo tipo di tragitto consente, oltretutto, di valorizzare e di sviluppare alcune abilità che spesso restano sottoutilizzate, tanto nei dirigenti, quanto nei collaboratori.

Anche a questo proposito, può essere utile fare riferimento ad un modello di sintesi che tenta di ricapitolare i molteplici studi e suggerimenti sulle caratteristiche personali del leader, utilizzandolo come traccia per lo sviluppo personale e come lista di prescrizione o obblighi.

In sintesi le principali qualità del leader, sono:

- 1. capacità di ascolto e comunicazione;**
- 2. capacità di difendere il gruppo;**

- 3. tolleranza all'ostilità;**
- 4. elasticità di pensiero;**
- 5. capacità inventiva;**
- 6. capacità di creare un clima adeguato;**
- 7. senso delle priorità;**
- 8. tolleranza degli errori;**
- 9. capacità di trasmettere la propria visione;**
- 10. capacità di suscitare una visione affettiva.**

E' importante sottolineare che con l'espressione "qualità personali" si indicano le competenze, cioè il risultato del rapporto fra l'individuo e l'ambiente lavorativo (dato dinamico ed evolutivo), più che le attitudini e le caratteristiche personali (componenti statiche della personalità).

Da qui la necessità, per chi si propone in posizioni di leadership, di conoscere le proprie attitudini, ma soprattutto di studiare e realizzare i percorsi formativi e di carriera più adatti a trasformarle in competenze, in una logica di continuo sviluppo e formazione personale.


Politiche del personale evolutive, richiedono non solo sistemi di gestione innovativi ma anche miglioramenti nello stile direzionale. Per il singolo dirigente, per esempio, , la gestione degli istituti contrattuali costituisce un'occasione preziosa per riconsiderare e migliorare il proprio stile di governo dei collaboratori.

Alcune competenze sono oggi più comunemente indicate come particolarmente utili nella direzione del personale.

1. Saper comunicare e facilitare la comunicazione per :

- a) diffondere i valori aziendali;

- b) guidare i collaboratori al raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- c) chiedere e dare feedback produttivi ai singoli collaboratori ed al gruppo di lavoro;
- d) concordare gli obiettivi con i singoli collaboratori e il gruppo;

2. **Saper ascoltare e osservare** : sono le capacità base per la gestione del clima e delle relazioni interpersonali sul lavoro, favoriscono la comunicazione, intesa come processo con cui si trasferiscono significati da una persona all'altra, e contribuiscono allo stabilirsi di rapporti costruttivi di collaborazione.
3. **Saper negoziare per comporre le divergenze**, gestire i conflitti e definire gli obiettivi da perseguire, diffondendo nell'organizzazione la logica negoziale, intesa come il modo di procedere per arrivare a una decisione il più possibile condivisa dalle parti in causa, attraverso l'integrazione delle singole posizioni e la ricerca reale di consenso. Sono necessarie tolleranza, flessibilità, capacità di ascolto e creatività. 
4. **Saper gestire team e gruppi di lavoro**, guidando i collaboratori alla collaborazione e alla responsabilizzazione sui processi risultati.
5. **Saper gestire lo stress** e far fronte all'incertezza gestendo correttamente il tempo.
6. **Conoscere se stessi** e "accettare" i collaboratori come sono, non come si vorrebbe che fossero per poterli valutare, orientare, motivare.

Queste competenze non dipendono tanto dalle attitudini quanto dall'investimento individuale sul miglioramento continuo delle proprie qualità personali. Il nuovo valore attribuito alle politiche del personale richiede, quindi: a) ai dirigenti di mettersi in discussione professionalmente; b) agli Enti di ricercare e attivare interventi di supporto al miglioramento delle qualità personali di chi ricopre posizioni di responsabilità.


Dopo aver tentato di esprimere concettualmente il significato da attribuire alle “Regole” al “Cambiamento” e alla “Leadership” quali elementi essenziali all'attuazione di un progetto adeguato alle esigenze organizzative di questo Consiglio Regionale, si riferirà brevemente sul complessivo quadro di riferimento normativo cui ci si dovrà attenere, per pervenire alla definizione di un nuovo progetto organizzativo.



IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Questi ultimi dieci anni, sono stati fortemente influenzati da due filoni di pensiero portatori di idee – guida, rispettivamente sul piano politico-ideologico-gestionale.

L'una ruotante intorno al concetto al federalismo regionale, o comunque di una forma di accentuato decentramento istituzionale dal centro verso le realtà locali, in modo da avvicinare sempre più cittadini alle Istituzioni; l'altra intorno al principio di netta separazione, sul piano organizzatorio, tra il ruolo di indirizzo, che spetta al vertice politico e quello di gestione, proprio della dirigenza.

Lo scopo perseguito è quello di enucleare gli aspetti più qualificanti del quadro organizzatorio che si è delineata all'interno del Consiglio regionale della Calabria e che ha avuto avvio nell'ormai lontano 1996, quando con la legge regionale 13 maggio 1996, n. 8 sono stati recepiti i principi di cui al decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29 e successive modifiche ed integrazioni. 

Prima di addentrarci analiticamente nell'attuale disegno organizzatorio-funzionale del Consiglio regionale di recente, rimodulato con deliberazione dell'Ufficio di Presidenza nn. 5 e 7 del 2006 è, però, indispensabile un sia pur breve, ma il più possibile esaustivo excursus storico-normativo delle varie tappe che il legislatore nazionale ha percorso al fine di offrire a tutte le realtà istituzionali, sia a livello centrale che a livello regionale, gli strumenti necessari all'avvio di un processo di privatizzazione del rapporto di pubblico impiego.

La prima significativa tappa, in tale direzione, è sicuramente rappresentata dalla legge 8 giugno 1990, n. 142, con la quale è stata delineata la riforma delle autonomie locali e per la prima volta è stata introdotta, in un modo sufficientemente definito, una chiara distinzione dei ruoli e quindi delle

rispettive sfere di competenza, da un lato degli organi di vertice politico degli enti territoriali e cioè Sindaco, Presidente della Provincia, Consiglio e Giunta, e dall'altro delle figure amministrative apicali di questi stessi enti.

In particolare l'articolo 32, comma 1 di detta legge stabilisce, in modo chiaro ed incontrovertibile, che il Consiglio è **"l'organo di indirizzo e di controllo politico amministrativo"** mentre il successivo articolo 51, comma 2 **statuisce che competono ai dirigenti la direzione degli uffici e dei servizi secondo criteri demandati agli strumenti statutari e regolamentari di ogni singolo ente"**.

Ancora più esplicitamente il terzo comma del su richiamato articolo 51 precisa che **"spettano ai dirigenti tutti i compiti, compresa l'adozione di atti che impegnano l'Amministrazione verso l'esterno, che la legge e lo statuto espressamente non riservino agli organi di governo dell'ente"**.

Già dunque, in tali norme, traspare, in modo sufficientemente chiaro, il disegno delle attribuzioni di vertice che il legislatore nazionale ha inteso tracciare in relazione agli enti locali, demandando agli organi elettivi del Comune e della Provincia l'assunzione delle decisioni fondamentali e dunque il compito di delineare le strategie, gli orientamenti generati dalla azione amministrativa dell'ente e quindi in una fase, logico-temporale, successiva, i programmi ed i piani finanziari, annuali e pluriennali.

Di contro ai dirigenti (e cioè alle figure professionali di vertice dell'apparato amministrativo) è demandata la direzione degli uffici e dei servizi e cioè la gestione amministrativa dell'ente.

La critica più severa, rivolta dagli studiosi di diritto degli enti locali, alla legge n.142/90 è correlata ad una linea di confine, da alcuni ritenuta non ben delineata, tra attribuzioni degli organi di vertice politico e quelle degli organi di apicalità amministrativa, determinando, secondo costoro, la creazione di un'area di pericolosa promiscuità di poteri tra i predetti organi.

Per ovviare a tale parziale ambiguità, occorre attendere un biennio e cioè l'approvazione della legge 23 ottobre 1992 n.421 recante la delega al Governo per la razionalizzazione dell'organizzazione delle pubbliche amministrazioni e per la revisione della disciplina in materia di pubblico impiego.

In esecuzione di tale delega il Governo, l'anno successivo, vara il decreto legislativo 3 febbraio 1993 n.29, integrato e modificato, negli anni successivi fino all'eliminazione del Testo Unico sul pubblico impiego D.Lgs. 165/2001 e successive modificazioni ed integrazioni.

Con tale decreto legislativo si rende certa e definitiva la scelta del legislatore nazionale in ordine all'assetto dei rapporti, all'interno delle Amministrazioni, tra organi di rilievo politico ed organi di vertice amministrativo, in modo di pervenire, in tempi ragionevolmente brevi, a razionalizzare l'organizzazione amministrativa del nostro Paese ed adeguarla al modello organizzativo degli altri partners continentali, favorendo, anche in tal modo, il processo di integrazione europea.

L'asse portante dell'evoluzione dei rapporti tra i vertici degli enti di matrice politica e del ruolo amministrativo corre essenzialmente tra due norme del decreto legislativo n.29/93 e cioè quelle contenute negli articoli 3 e 14.

Infatti la prima stabilisce che agli organi di governo spetta la definizione degli obiettivi strategici e dei programmi da attuare, verificando, nel contempo, la rispondenza dei risultati della gestione amministrativa alle direttive generali impartite, in una concatenazione logico-giuridica tra le dette attribuzioni, nel cui ambito è ritagliata l'intera sfera delle attribuzioni in favore dei funzionari di qualifica dirigenziale (cfr. articolo 3, comma 2), concernenti l'effettiva e reale gestione amministrativa delle strutture subordinate e che si manifestano tramite i poteri di gestione finanziaria, tecnica, amministrativa e di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo.

Nel mentre il richiamato articolo 14, comma 1, del decreto legislativo n.29/93 contiene, poi, l'esplicazione in chiave normativa del contenuto delle attribuzioni proprie degli organi di governo, definendo quindi una sorta di insieme degli adempimenti periodici che a tali organi vengono demandati.

Si tratta, evidentemente, di una disposizione di valore paradigmatico, immediatamente precettiva nei riguardi delle Amministrazioni centrali dello Stato, ma anche idonea a valere quale norma di riferimento e di principio per ogni altra differente amministrazione, tenuta ad adeguarsi, sul piano ordinamentale, al consolidato principio della piena separazione, al vertice delle amministrazioni, tra funzioni di governo e funzioni di gestione (cfr. articolo 1, primo comma, ed articolo 3 comma terzo, del decreto legislativo n.29/93).

Il vero punto di cerniera tra le funzioni degli organi di governo e quelli di direzione amministrativa consiste nella fase di programmazione del complesso dell'azione amministrativa rispetto alla quale i dirigenti provvedono a predisporre vere e proprie proposte utili per la elaborazione dei programmi che poi l'organo di governo può fare propri nel momento in cui lo stesso fissa gli obiettivi da attuare.

Il quadro complessivo, testé delineato è ben definito nelle sue linee essenziali, favorisce l'immediata applicabilità dei principi enunciati, nell'ambito dell'Amministrazione statale, così come fornisce precise linee guida alle Amministrazioni non statali, tra cui quelle regionali, che devono conformemente adeguare i rispettivi ordinamenti secondo poteri e forme previste per ciascuno di essi dalle rispettive regole ordinamentali.

Infatti con la Legge regionale 13/5/1996 n. 8, recependo il contenuto essenziale del Dlgs. 29/93, la Regione Calabria avvia la piena attuazione dei principi in esso contenuti definendo attraverso le "Norme sulla dirigenza e sull'ordinamento degli Uffici del Consiglio regionale, gli assetti organizzativi e funzionali all'intervenuta riforma del pubblico impiego.

Con un susseguirsi di apposite normative fra cui la Legge regionale n. 26 del 29.07.2002 ; la n. 31 del 7.08.2002, n. 13 del 17.08.2005, la Regione ha inteso ulteriormente adeguare la propria legislazione a quella statale definita con il citato D.Lgs 29/93 e s.m.i.

In questo contesto intervengono le disposizioni contenute nelle varie leggi finanziarie degli ultimi anni che, a partire dall'anno 2003, completano la fase di svolta dei mutamenti, attuando in termini di contenimento della spesa pubblica i percorsi occupazionali ed organizzativi cui, anche le Regioni devono attenersi.

Infatti con l'entrata in vigore della legge 289/2002 (legge finanziaria - art. 34) nonché con quelle per gli anni 2003 - 2004-2005-2006, vengono definiti principi di ordine ricognitivo-organizzativo per il contenimento della spesa, al fine di consentire gli adeguamenti del fabbisogno triennale di personale, programmando nel tempo le eventuali assunzioni da effettuare, per completare ed integrare le dotazioni organiche rideterminate.

Con l'emanazione degli appositi DD.PP.CC.MM. per gli anni 2003 - 2004-2005-2006 vengono impartite ulteriori direttive e limiti di applicabilità delle norme in esse contenute.

IPOTESI DI RIASSETTO ORGANIZZATIVO DELLA STRUTTURA DEL CONSIGLIO REGIONALE CON ANNESSO SCHEMA DI IDEOGRAMMA FUNZIONALE

Il modello organizzativo proposto, quale sintesi delle risultanze emerse dall'esame dei vari atti d'archivio, si pone l'obiettivo di attuare una profonda riforma tesa a modificare la struttura operativa vigente, creando sinergie tra organizzazione e tecnologia ed incentivando l'apporto professionale, l'impegno, lo spirito di servizio, la motivazione e la creatività degli operatori.

Tale organizzazione, funzionale al nuovo ruolo che il Consiglio regionale dovrà, auspicabilmente, assumere, non caratterizzato dall'esercizio di un'azione frenante, ma soggetto concreto dell'azione propositiva ed attiva che gli compete, sottende al principio della distinzione, della separatezza di ruolo degli Organi di direzione politica, ai quali compete la definizione degli obiettivi e dei programmi, degli indirizzi per l'attività consiliare, nonché la verifica della rispondenza dei risultati della gestione amministrativa alle direttive generali impartite, da quello dei Dirigenti, ai quali spetta la responsabilità della gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa dei relativi risultati e l'adozione degli atti che impegnano l'Amministrazione verso l'esterno.

Vengono così definite le nuove regole per un limpido rapporto tra "politica" ed "amministrazione", con l'obiettivo di effetti positivi, non solo in termini di efficienza, ma anche per quanto concerne l'imparzialità dell'Amministrazione.

Si creano, in tal modo, le condizioni per attuare un profondo cambiamento all'interno dell'Ente. Un cambiamento che consiste nel passaggio del Consiglio regionale da Istituzione burocratica ad Istituzione che produce ed eroga servizi e funzioni coerenti con le finalità che s'intendono perseguire, con un deciso orientamento all'efficacia.

In tale contesto politico - istituzionale si ipotizza un riassetto organizzativo, articolato in un momento di coordinamento, rappresentato dal "**SEGRETIARIO GENERALE,**" che funge da coagulo e filtro dei rapporti tra "Organo politico" ed apparato burocratico e da sei "AREE PLURITEMATICHE ma, con un'evidente unitarietà organico funzionale: l'**Area di " Programmazione e Bilancio"**, quella di "**Gestione e Sviluppo**" quella di "**Comunicazione Istituzionale e Informazione**", quella "**Legislativa**", quella del "**Segretariato ed Affari Generali**" ed infine quella della "**Presidenza**". Più in dettaglio l'**Area di "Programmazione e Bilancio"** è articolata in quattro Settori: "**Bilancio e Controllo di Gestione**", "**Ragioneria e Contabilità**", "**Amministrazione Risorse Umane**" e "**Contratti**".

Tale **Area** è vista quale raccordo interfunzionale di tutti i centri di spesa, dal momento dell'elaborazione del bilancio consiliare a quello del controllo di gestione e di contabilità.

L'**Area " Gestione e Sviluppo"**, è articolata in quattro Settori: "**Organici, Formazione e Relazioni Sindacali**", "**Servizi Tecnici ed Impiantistica**", "**Provveditorato e Patrimonio**", e "**Servizi Informatici**".

L'**Area** di cui trattasi rappresenta il coagulo di tutti i momenti istituzionali di gestione operativa, sub specie di gestione degli organici, delle risorse tecniche, patrimoniali e di quelle informatiche.

L'**Area "Comunicazione ed Informazione"**, è articolata in quattro settori: "**Comunicazione multimediale**", "**Resoconti e Relazioni Esterne**", "**Stampa**" e "**Biblioteca**".

Tale **Area** che risponde ad un'esigenza oggi avvertita in tutti i processi di ristrutturazione funzionale della P.A., da ultimo Senato della Repubblica e Consiglio regionale del Piemonte, è stato visto in un'ottica di proiezione esterna del Consiglio destinato a divenire ed essere sentito sempre più quale "Casa dei calabresi", quale strumento al servizio del popolo di Calabria.

L'Area " **Legislativa**" è articolata in quattro settori: "**Affari Legislativi**", "**Affari giuridici e legali**", "**Assistenza Commissioni**" e " **Documentazione e Pubblicazioni**".

L'Area, per la sua stessa essenza, è un momento fondamentale per il raggiungimento dei fini istituzionali del Consiglio regionale. E' d'altra parte presente, pur sotto diverse denominazioni, da "**Processo Legislativo**" del Piemonte, ad "**Attività legislativa**" dell'Abruzzo, ad "**Assistenza Legislativa**" della Lombardia, in tutte le strutture organiche dei Consigli regionali italiani.

L'Area, "**Presidenza**", è articolato in cinque Settori: "**Segreteria Ufficio di Presidenza**", "**Segreteria Collegio dei Revisori**", "**Segreteria Nucleo di Valutazione e Controllo Strategico**", "**Assistenza Strutture Speciali**" e " **Delegazione Romana**".

L'istituzione di tale Area tende a raccogliere in un'indispensabile unitarietà interfunzionale, tutti i momenti istituzionali disaggregati nell'attuale struttura consiliare, con la rilevante novità della previsione di un Settore preposto alla cura ed al raccordo di rapporti tra e con le varie strutture speciali, che, negli ultimi tempi, hanno assunto un ruolo sempre più importante nell'ambito del Consiglio regionale.

Infine l'Area " **Segreteria ed Affari Generali**" è articolato in sei Settori: "**Segreteria del Consiglio**", "**Affari Generali ed Istituzionali**", "**Segreteria I Commissione**", "**Segreteria II Commissione**", "**Segreteria III Commissione**", "**Segreteria IV Commissione**".

L'Area testé delineata è e deve essere, il vero cuore pulsante dell'Assemblea, in quanto racchiude in un'inscindibile unitarietà tutti i momenti dell'iter legislativo, dalla proposta di legge alla sua definitiva approvazione.

La scelta di collocare le Commissioni consiliari in tale **Area** è stata operata già da altri Consigli regionali, in primis quelli di Piemonte, Lombardia e Toscana.

A latere della struttura organizzativa consiliare un rilevante spazio istituzionale operativo dovranno avere altri Organismi quali: la **Commissione pari opportunità, il Corecom, il Difensore civico, il Garante dei diritti del cittadino ecc...**

Il quadro strutturale testé delineato, se attuato, consentirà al Consiglio regionale della Calabria, o meglio, al Parlamento della Calabria, di realizzare un significativo e determinante balzo in avanti nel processo di riforma istituzionale in atto e consentirà, per altro, di perseguire e realizzare un importante obiettivo occupazionale, dal momento che, da una proiezione meritevole di approfondimento, il fabbisogno organico complessivo ammonterebbe a circa 400 unità

La declaratoria delle singole strutture, l'ulteriore articolazione nei diversi rami di attività e la dotazione organica dei singoli Settori e Area, potrà costituire oggetto di un ulteriore lavoro propositivo se ed in quanto la presente proposta troverà il necessario consenso dell'Ufficio di Presidenza.

Naturalmente, la prospettata ipotesi organizzativo – strutturale non può che essere considerata una mera esperienza sperimentale, dalla quale trarre gli spunti per un sereno ed approfondito confronto con le rappresentanze sindacali del Comparto e della Dirigenza delineando così un percorso per uno scenario di riflessione, mirato a programmare un futuro per nuove iniziative.



