

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE

Oggetto: L.R. n. 18/2021. Indirizzi per la definizione della nuova struttura organizzativa della Giunta regionale.

LA GIUNTA REGIONALE

VISTO il documento istruttorio, riportato in calce alla presente deliberazione, predisposto dal Servizio Risorse umane, organizzative e strumentali, dal quale si rileva la necessità di adottare il presente atto;

RITENUTO, per i motivi riportati nel predetto documento istruttorio e che vengono condivisi, di deliberare in merito;

VISTA la proposta del Segretario generale, che contiene il parere favorevole di cui all'articolo 16, della legge regionale 15 ottobre 2001, n.20, sotto il profilo della legittimità e della regolarità tecnica e l'attestazione che dalla presente deliberazione non deriva né può derivare un onere a carico del bilancio regionale;

VISTO l'articolo 28 dello Statuto della Regione;

Con la votazione, resa in forma palese, riportata nell'allegato "Verbale di seduta"

DELIBERA

- di approvare gli "Indirizzi per la definizione della nuova struttura organizzativa della Giunta regionale", di cui all'Allegato A alla presente deliberazione, in attuazione della legge regionale n. 18 del 30 luglio 2021;
- - di stabilire che l'allegato A è parte integrante della presente deliberazione.

IL SEGRETARIO DELLA GIUNTA
(Francesco Maria Nocelli)
Documento informatico firmato digitalmente

IL PRESIDENTE DELLA GIUNTA
(Francesco Acquaroli)
Documento informatico firmato digitalmente



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE

DOCUMENTO ISTRUTTORIO

L'articolo 1, comma 1, della legge regionale 30 luglio 2021, n. 18 "Disposizioni di organizzazione e di ordinamento del personale della Giunta regionale" prevede che l'organizzazione della Giunta regionale è finalizzata all'accrescimento dell'efficienza delle strutture amministrative e al miglioramento dell'impiego del personale, in modo da assicurare, tra le altre, una maggiore efficacia, efficienza ed economicità delle attività gestionali; l'unitarietà di conduzione e l'integrazione funzionale delle strutture organizzative; nonché l'imparzialità, la trasparenza e la tempestività dell'azione amministrativa.

Il successivo art. 2 della suddetta legge dispone che la Regione, nel perseguire le finalità di cui all'articolo 1, deve garantire:

- a) la trasparenza della performance organizzativa e individuale, mediante l'accessibilità alle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione anche attraverso lo strumento della pubblicazione nel proprio sito istituzionale;
- b) la promozione della legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità.

Inoltre, il funzionamento dell'organizzazione amministrativa delle strutture della Giunta regionale è improntato alla collegialità operativa, alla partecipazione e alla responsabilizzazione del personale, nonché alla massima comunicazione interna ed esterna anche mediante l'implementazione di un sistema informativo regionale integrato. Il Presidente e la Giunta regionale, nell'esercizio delle proprie funzioni di indirizzo e controllo politico-amministrativo, definiscono gli obiettivi e i programmi da attuare e verificano la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli obiettivi e ai programmi adottati.

Il comma 4 del medesimo art. 2 stabilisce che le strutture organizzative, di cui al comma 1 dell'articolo 9, operano in modo coordinato, assicurando il progressivo miglioramento della qualità delle prestazioni erogate, utilizzando il metodo della programmazione, coerentemente con l'indirizzo politico-amministrativo del Presidente e della Giunta regionale.

L'art. 4 al comma 2, lett. b) prevede che nell'esercizio delle sue funzioni di indirizzo politico-amministrativo, la Giunta regionale approvi gli atti applicativi e di indirizzo.

La riorganizzazione deve essere, pertanto, informata anche ai principi di semplificazione e accessibilità dell'azione amministrativa, da sempre al centro del dibattito pubblico; nello specifico occorre evitare la sovrapposizione delle competenze tra le differenti strutture, che determina confusione e anche l'eccesso di norme e soggetti regolatori che da un lato rendono difficile la vita alle imprese e ai cittadini che si perdono nella giungla delle strutture da interpellare, con oneri in termini di tempo e anche economici altrimenti evitabili.

Ulteriore principio cui deve attenersi la nuova struttura organizzativa è quello della trasparenza, infatti la conoscibilità degli atti e dei documenti amministrativi diviene il fondamento della democrazia amministrativa delle amministrazioni pubbliche, al fine di garantire l'affidamento dei cittadini, nonché l'imparzialità, il buon andamento e la legalità dell'azione amministrativa. alla luce di tale esigenza, dunque, si giustifica la necessità della semplificazione e della chiarezza dell'organizzazione dell'apparato amministrativo.

Infine occorre incentivare la digitalizzazione dei procedimenti amministrativi, al fine di determinare una significativa riduzione della tempistica procedimentale per operazioni ripetitive e prive di discrezionalità, l'esclusione di interferenze dovute a negligenza (o peggio dolo) del funzionario e la conseguente



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE

maggior garanzia di imparzialità della decisione automatizzata. La digitalizzazione è dunque strumento per garantire i principi costituzionali di buon andamento e imparzialità, potendo incidere sulla struttura stessa del procedimento amministrativo e soprattutto sulle modalità di esercizio del potere.

La nuova organizzazione deve necessariamente tener conto della nuova modalità di lavoro nella forma dello Smart Working che rappresenta un nuovo modello di organizzazione del lavoro, un processo di profondo cambiamento che riguarda tutta l'organizzazione nel suo complesso.

Infatti il futuro passaggio allo Smart Working ordinario nell'amministrazione regionale, occorre che sia accompagnato ad un cambiamento della cultura organizzativa, che deve passare da un coinvolgimento dei lavoratori e, soprattutto, da un'adesione vera ai nuovi principi organizzativi da parte del management dell'amministrazione regionale.

Alla luce di quanto sopra, è, altresì, necessario attuare poi una revisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance centrandosi su indicatori che possano tenere conto della nuova modalità del lavoro; gli obiettivi infatti dovranno essere declinati in attività su cui il singolo lavoratore è responsabilizzato. Rispetto ai risultati, sarà necessario fare riferimento a obiettivi individuali o di gruppo/team e i relativi indicatori riguarderanno la gestione delle attività programmate e i compiti assegnati.

Attivando le nuove linee organizzative sopra indicate altro obiettivo è realizzare un maggiore benessere organizzativo di tutte le risorse umane. Infatti la capacità delle amministrazioni di sviluppare un maggiore senso di appartenenza e motivazione tra le persone che operano nei servizi pubblici concorre al miglioramento delle prestazioni quanto e forse più degli stessi incentivi economici.

Per le ragioni esposte si propone, nel rispetto dell'art. 45 comma 2 della LR n. 18/2021, l'adozione di conforme deliberazione per l'approvazione degli "Indirizzi per la definizione della nuova struttura organizzativa della Giunta regionale", di cui all'Allegato A alla presente, in attuazione della legge regionale n. 18 del 30 luglio 2021.

L'Allegato A costituisce parte integrante della presente deliberazione.

Del presente atto è stata data comunicazione alle organizzazioni sindacali del comparto e della dirigenza e alla RSU in data 31/08/2021.

Il sottoscritto, in relazione al presente provvedimento, dichiara, ai sensi dell'articolo 47 del D.P.R. 445/2000, di non trovarsi in situazioni anche potenziali di conflitto di interesse ai sensi dell'articolo 6 bis della legge 241/1990 e degli articoli 6 e 7 del D.P.R. 62/2013 e della deliberazione della Giunta n. 64/2014.

Il responsabile del procedimento
(Piergiuseppe Mariotti)
Documento informatico firmato digitalmente



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE

PROPOSTA E PARERE DEL SEGRETARIO GENERALE

Il sottoscritto, considerata la motivazione espressa nell'atto, esprime parere favorevole sotto il profilo della legittimità e della regolarità tecnica della presente deliberazione e ne propone l'adozione alla Giunta regionale.

Attesta inoltre che dalla presente deliberazione non deriva né può derivare alcun maggiore onere di spesa a carico del Bilancio regionale.

Il sottoscritto, in relazione al presente provvedimento, dichiara, ai sensi dell'articolo 47 del D.P.R. 445/2000, di non trovarsi in situazioni anche potenziali di conflitto di interesse ai sensi dell'art. 6 bis della legge n. 241/1990 e degli articoli 6 e 7 del D.P.R. 62/2013 e della deliberazione di Giunta n. 64/2014.

Il Segretario Generale
(Mario Becchetti)

Documento informatico firmato digitalmente

ALLEGATI



INDIRIZZI PER LA DEFINIZIONE DELLA NUOVA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLA GIUNTA REGIONALE

1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Il nuovo assetto organizzativo, delineato dalla legge regionale n. 18 del 30/07/2021, dovrà garantire semplificazione ed efficienza dei procedimenti amministrativi, nonché il conseguente miglioramento dell'efficacia dell'azione regionale, in particolare sotto il profilo della capacità di spesa, per garantire risposte certe e rapide alle famiglie, ai cittadini e alle imprese, anche con particolare riferimento all'utilizzo delle risorse derivanti dalla programmazione comunitaria 2021/2027, nonché di quelle derivanti dal PNRR.

L'Amministrazione regionale deve individuare l'assetto organizzativo più idoneo per la gestione delle proprie competenze, avendo realizzato anche la mappatura dei processi e delle attività, nell'ottica di una complessiva razionalizzazione anche delle strutture dirigenziali che tenga conto delle importanti novità introdotte dalla legge regionale n. 18/2021.

La nuova organizzazione dovrà essere funzionale al perseguimento degli obiettivi di governo definiti nel Piano programmatico quinquennale 2020-2025, sviluppandosi anche in coerenza con i "programmi" e le "missioni" individuate dal D. Lgs. n. 118/2011.

Ne consegue che l'organizzazione della Giunta regionale deve essere adeguata alle competenze da assolvere, improntata sulla flessibilità, sulla revisione periodica della stessa struttura, sull'orientamento delle attività in senso progettuale e, quindi, per obiettivi, in funzione della produzione dei servizi e delle prestazioni nei confronti dell'utenza, sia essa interna che esterna, sia essi interni che esterni, secondo le indicazioni della programmazione regionale e nazionale, i cui obiettivi sono, da una parte, rapportati ai bisogni della popolazione, mutevoli e differenziati, dall'altra, alle effettive risorse a disposizione.

In tale contesto, l'organizzazione regionale dovrà superare la staticità del modello gerarchico-burocratico che ha caratterizzato, fino ad oggi, in via generale, le pubbliche amministrazioni, e quindi anche la Giunta regionale delle Marche, e trasformarsi in un modello flessibile ed adattabile, in grado di modulare il raggiungimento degli obiettivi in funzione delle dinamiche dello scenario in cui opera, in regime di flessibilità e di efficienza organizzativa, e soprattutto basandosi sul principio di integrazione dell'organizzazione.

Il nuovo modello di organizzazione deve pertanto assumere una configurazione essenzialmente dinamica.

Per meglio chiarire, il modello organizzativo dovrà essere caratterizzato da una macro organizzazione "statica", le cui linee sono definite dalla normativa regionale e da una micro organizzazione "dinamica", lasciata all'autonoma determinazione dei direttori di Dipartimento, le cui linee vengono appresso indicate.

La parte della struttura che avrà le caratteristiche di staticità, vale a dire l'organizzazione dirigenziale (fissata dalla legge di organizzazione) dovrà necessariamente essere articolata su tre livelli distinti.

Il livello superiore è la direzione di Dipartimento, investita della cosiddetta "missione direzionale", e cioè delle scelte strategiche.

Il livello intermedio è costituito dalla "Direzione" investita della cosiddetta "missione funzionale" e cioè della programmazione della attività finalizzate al miglioramento e all'ottimizzazione di alcuni servizi specialistici trasversali.

Il livello operativo costituito dai dirigenti di Settore, responsabili della diretta gestione.

I predetti livelli dovranno essere correlati tra di loro secondo linee di connessione orizzontali e verticali al fine, soprattutto, di accrescerne la funzionalità e la specializzazione e, quindi, l'efficienza e l'efficacia dei vari segmenti che le compongono.

La configurazione dinamica dovrà essere orientata in modo tale da adattarsi, con sufficiente flessibilità, agli obiettivi e contenuti della programmazione regionale.

Il livello centrale, cioè la Segreteria Generale e i Direttori di Dipartimento, e il livello operativo, Direzioni e Settori, che dovranno operare lungo le predette linee direttrici, intersecano le azioni in un sistema definibile, in termini di tecniche aziendali “a matrice”, dove dovrà realizzarsi la sinergia tra le diverse porzioni organizzative che compongono le strutture regionali, in funzione della realizzazione delle politiche e strategie regionali. Tali sinergie potranno essere diversamente realizzate e modulate, a seconda dell’obiettivo da raggiungere, in modo da coniugare e integrare unità organizzative di diverso livello e di diversa specializzazione, orientate secondo le predette linee direttrici.

Ciascuna struttura direzionale, eserciterà, a sua volta, compiti di indirizzo, di gestione e operativi, i cui contenuti e il relativo spessore varieranno a seconda del livello e contesto in cui sono collocati. Ciò determina, essenzialmente, come risulterà più evidente dall’analisi del modello organizzativo, il superamento del precedente sistema a strutture chiuse, organizzate solo verticalmente con percorsi di tipo esclusivamente gerarchico tra le diverse componenti del sistema organizzativo e tendenti a conseguire, al loro interno, l’autosufficienza funzionale ed organizzativa.

L’intera organizzazione regionale diviene così un unico sistema di gestione ed erogazione dei servizi all’utenza, al fine di agevolare il collegamento “in rete” e, quindi, il coordinamento funzionale delle diverse strutture dirigenziali. Inoltre dovranno essere introdotti, a tutti i livelli, metodi di lavoro basati sulla programmazione delle attività e sulla valutazione dei risultati.

Sulla base di quanto previsto dall’art. 9 della L.R. n. 18 del 30/07/2021, *in primis*, il segretario Generale dovrà predisporre una proposta di macro-organizzazione della Giunta regionale, individuando il primo livello dirigenziale, ossia i Dipartimenti, di cui all’art. 12 della suddetta legge, quali strutture organizzative apicali volte all’assolvimento coordinato di un complesso articolato di macro competenze per aree di attività omogenee.

I direttori di Dipartimento e il Segretario Generale compongono il Comitato di coordinamento di cui all’art. 20 della succitata legge regionale, con il compito di promuovere l’omogeneità di conduzione e l’integrazione funzionale delle strutture organizzative della Giunta regionale.

Successivamente, il Segretario Generale, sentiti i direttori di Dipartimento, proporrà l’istituzione delle Direzioni, quali strutture organizzative complesse volte all’assolvimento coordinato di competenze omogenee per singole aree di attività (art. 13 L.R. n. 18 del 30/07/2021), con connotazione prettamente tecnico - specialistica e, sentito il Comitato di Coordinamento, proporrà l’istituzione dei Settori, quali strutture organizzative di terzo livello volte all’assolvimento coordinato di un complesso omogeneo di competenze (art. 14 L.R. n. 18 del 30/07/2021)

Infine, ai sensi dell’art. 19 della L.R. n. 18 del 30/07/2021, nell’ottica di un potenziamento del coordinamento necessario alla effettiva realizzazione di interventi e progetti che coinvolgano strutture diverse, la Giunta regionale potrà istituire, in via temporanea, apposite Unità di Progetto, la cui gestione potrà essere affidata ai direttori di dipartimento, ai dirigenti di direzione o di settore. Le Unità di progetto sono costituite con le risorse disponibili per lo svolgimento di funzioni e compiti specifici o per la gestione e realizzazione di specifici progetti, previsti negli atti di programmazione strategica o gestionale della Regione; le attività sono svolte con le modalità fissate dal Segretario generale, sentito il Comitato di coordinamento.

Perseguire gli obiettivi di governo definiti nel Piano programmatico quinquennale 2020-2025.

Migliorare l’efficacia dell’azione regionale, in particolare sotto il profilo della capacità di spesa.

Orientare le attività in senso progettuale e, quindi, per obiettivi.

Realizzare un modello flessibile, adattabile ed integrato, nel quale l’intera organizzazione regionale diviene un unico sistema di gestione ed erogazione dei servizi all’utenza.

Introduzione di metodologie di lavoro basate sulla programmazione delle attività e sulla valutazione dei risultati.

2. CRITERI ORGANIZZATIVI E FUNZIONALI

L'occasione della riorganizzazione della struttura burocratica della Giunta regione è propedeutica all'adesione piena al Patto per la Semplificazione sottoscritto nel 2019 dal Governo nazionale con le varie istituzioni territoriali.

La riorganizzazione deve essere informata ai principi di semplificazione, trasparenza e accessibilità dell'azione amministrativa, da sempre al centro del dibattito pubblico.

Iniziando dalle esigenze di semplificazione, da diversi studi emerge che l'amministrazione pubblica è poco efficiente perché troppo frammentata. Va evitata la sovrapposizione delle competenze tra le differenti strutture, che determina confusione e anche un eccesso di norme e soggetti regolatori che da un lato rendono difficile la vita alle imprese e ai cittadini che si perdono nella giungla delle strutture da interpellare, con oneri in termini di tempo e anche economici altrimenti evitabili. Una eccessiva complessità della macchina burocratica regionale rischia di diventare un ostacolo alle esigenze di certezza, efficienza e rapidità essenziali al fine dell'efficacia dell'azione amministrativa e finiscono per avere un impatto negativo in termini di attrattività agli occhi degli operatori economici.

Da anni si parla di semplificazione amministrativa, ma quest'ultima non si è tradotta in effettive o sufficienti forme di sostegno per cittadini e imprese; gli interventi di semplificazione non sono stati collegati ad altri strumenti essenziali per conseguire obiettivi concreti di snellimento delle procedure, quali l'innovazione organizzativa e tecnologica, la formazione del personale, la comunicazione, la valutazione delle performances.

Anche l'attività di scambio di informazioni possedute tra le Amministrazioni, che può generare un effettivo alleggerimento degli oneri per le imprese ed i cittadini, non si è tradotta in fatti concreti che potessero garantire una effettiva interoperabilità delle banche dati e delle informazioni.

Lo scopo della riorganizzazione è dunque anche quello:

- di tendere all'armonizzazione e alla razionalizzazione dei processi e dei procedimenti a livello regionale per non scaricare sulle imprese e sui cittadini gli aggravi e le incongruenze connesse con la complessità dell'organizzazione politica e amministrativa del sistema pubblico;
- assecondare percorsi ispirati a perseguire l'interesse pubblico e della collettività ad aver procedimenti semplificati che possano rendere più facile la vita dei cittadini e delle imprese;
- cambiare passo nelle politiche di semplificazione, perseguendo una riduzione radicale ed effettiva dei costi e dei tempi della burocrazia.

Ogni Dipartimento diventa la struttura di guida e coordinamento per tutte le strutture subordinate (Direzioni e Settori) per realizzare il processo di semplificazione, diventandone parte attiva.

Il Direttore mette a punto il programma di lavoro, definisce il percorso degli interventi di semplificazione da realizzare, lo verifica nel tempo, ne valida i risultati, ne evidenzia le criticità e lo aggiorna e integra con ulteriori interventi ritenuti necessari.

All'interno di ogni dipartimento si attiveranno dei gruppi di lavoro operativi distinti per aree e settori di attività che provvederanno a definire gli aspetti operativi (contenuti, obiettivi, risultati, ruoli, responsabilità, attività, scadenze) dei singoli interventi di semplificazione.

I Direttori di Dipartimento provvederanno altresì a rendicontare periodicamente al Segretario Generale ed al Comitato di coordinamento lo stato di avanzamento dei lavori.

Il processo procederà di pari passo con la digitalizzazione dei procedimenti che ancora non lo sono e con la possibilità di accesso e gestione on line degli stessi da parte dell'utenza esterna.

2.1 Semplificazione e Trasparenza

Al fine di ottenere risultati in termini di semplificazione, possono essere utili i due strumenti del monitoraggio costante dei risultati ottenuti, anche affidato a specifica struttura organizzativa, per eventualmente ritardare gli interventi in vista dell'attuazione del programma regionale e del potenziamento della partecipazione degli stake holder nella definizione delle strategie di sviluppo, sul modello del bilancio sociale, che peraltro va anche nel senso di potenziare la trasparenza dell'amministrazione.

Garanzia di semplificazione a livello organizzativo può venire anche dall'applicazione del principio del "once only", introducendo punti di contatto univoci con l'utenza esterna in grado di "smistare" le richieste ai diversi settori, senza che essa debba formulare istanze plurime e trasmettere gli stessi documenti a diversi uffici della stessa amministrazione, garantendo protezione dal rischio di favorire interessi personali e di gruppo. Nasce come espressione di esigenza di chiarezza, di comprensibilità, di non equivocità, anche al fine di garantire l'affidamento dei cittadini, nonché l'imparzialità, il buon andamento e la legalità dell'azione amministrativa.

D'altro canto è proprio questo lo scopo a cui puntano le disposizioni della legge sul procedimento che consentono la partecipazione dei privati o richiedono la motivazione del provvedimento: consentire a tutti la verifica del modo di esercizio del potere da parte dei detentori di esso. Affinché sia effettiva, la trasparenza richiede una comprensibilità dell'azione amministrativa, che deve essere indipendente dal diverso livello di istruzione, dalla capacità economica, dalle specifiche conoscenze tecniche. Anche alla luce di tale esigenza, dunque, si giustifica la necessità della semplificazione e della chiarezza dell'organizzazione dell'apparato amministrativo.

La trasparenza, infine, permette anche di rendere visibile all'utenza la complessità dell'attività dell'amministrazione, il continuo bilanciamento tra interessi anche confliggenti che va fatto, e quindi a valorizzare il lavoro dei dipendenti pubblici.

2.2 Innovazione e digitalizzazione

La riorganizzazione della struttura amministrativa dovrà tenere conto anche del ruolo che giocano nelle moderne organizzazioni la digitalizzazione e l'informatizzazione. Occorre rafforzare la Trasformazione Digitale innovando e semplificando. È il servizio che semplifica, non la norma. Occorre sviluppare la cultura nella caccia allo spreco, velocità, spazio all'informale, client first e in particolare della interoperabilità dei sistemi e semplificazione delle interfacce utente.

L'Agenda per la Trasformazione Digitale (ATDM) della Regione Marche assume oggi una rilevanza strategica per il ruolo determinante delle tecnologie digitali come driver di sviluppo (accanto alla Trasformazione eco-sostenibile), rappresentando, allo stesso tempo, una forte leva per il superamento della crisi determinata dalla pandemia COVID 19. Questo implica necessariamente la Trasformazione Digitale assuma la forma di una strategia trasversale ai diversi temi verticali, rappresentando una cornice condivisa su cui si innestano gli interventi che operano in modo integrato nei diversi settori: innovazione e sviluppo economico, ambiente, agricoltura, turismo e cultura, sanità, sociale, formazione e lavoro, mobilità, sicurezza.

Nell'Agenda per la Trasformazione Digitale di Regione Marche non c'è solo lo spazio per nuovi obiettivi strategici sfidanti, ma anche per la capitalizzazione dei risultati ottenuti con la precedente programmazione, prevedendo azioni di sostegno per la condivisione delle migliori pratiche, per la messa in rete di strumenti e soluzioni, per la creazione di reti di collaborazione e partenariati stabili, anche in grado di operare oltre la durata dei progetti stessi.

In coerenza con il Digital Europe Programme, la road map tecnologica di Regione Marche intende garantire per il settore della Pubblica Amministrazione locale e i settori di interesse pubblico, come la sanità e il sociale, l'istruzione, i trasporti, l'energia, l'ambiente e i settori culturali e creativi, l'accesso e l'implementazione delle tecnologie digitali più avanzate come il cloud, il calcolo ad alte prestazioni, l'Intelligenza Artificiale e la

Cybersecurity (Blockchain) per nuovi servizi al cittadino e all'impresa, nuovi sistemi di supporto alle decisioni e sistemi interoperabili con il livello locale, nazionale ed europeo.

Con riferimento ai sistemi di connettività a banda ultra larga, che sono da sempre considerati strategici per lo sviluppo della competitività regionale, saranno perseguiti importanti sviluppi nella direzione delle tecnologie 5G e FTTH.

Il tema dei dati, Open Data e Big Data, e della loro gestione, è anch'esso un capitolo importante all'interno della road map tecnologica di Regione Marche per creare nuova conoscenza, nuovi servizi e lo sviluppo di un'economia basata sui dati.

La strategia regionale sarà sviluppata grazie all'attivazione degli ecosistemi abilitatori dell'innovazione e dello sviluppo digitale sostenibile e delle loro rappresentanze.

La Regione si candida anche ad un ruolo guida per lo sviluppo del territorio e per quanto riguarda il sistema degli Enti locali del territorio; sarà quindi necessario rafforzare il sistema delle competenze digitali degli Enti con particolare riferimento ai piccoli comuni, rafforzare l'offerta dei fornitori ICT presenti sul mercato regionale pubblico e stimolare la nascita di un ecosistema di soggetti pubblici e privati che fungano da abilitatori al Digitale, ovvero che siano in grado di sviluppare valore e crescita attorno alle infrastrutture abilitanti e alle iniziative digitali promosse da Regione Marche.

Per quanto attiene alla sicurezza la nuova organizzazione dovrà offrire nuove opportunità di formazione dei soggetti che operano nel settore ICT, nel rafforzamento dei data center regionali, nella creazione di un centro di competenza regionale sulla cyber security in grado di supportare sul tema gli enti della sanità, gli enti del territorio e le Pmi. Occorre continuare nella strategia di consolidamento delle infrastrutture e nella migrazione in cloud dei servizi degli enti, che potranno beneficiare di sistemi di business continuity e di disaster recovery. In questo quadro, risulta necessario investire nella realizzazione di una infrastruttura in fibra ottica della Regione Marche, in grado di offrire servizi IaaS e SaaS, innovativi e all'avanguardia, alle realtà locali ed integrarsi con le altre infrastrutture regionali e nazionali così da garantire alti livelli in termini di qualità e sicurezza.

Sul versante interno la strategia esterna verrà affiancata da un percorso di trasformazione digitale finalizzata a:

1. creare e sviluppare la rete degli abilitatori digitali
2. georeferenziare e pubblicare mappe informative relative alle imprese e ai layer di interesse imprenditoriale, per favorire investimenti nella nostra regione
3. favorire la completa digitalizzazione e standardizzazione dei procedimenti, in modo da ridurre i tempi complessivi e garantire all'esterno la massima uniformità
4. diffondere l'istituto della conferenza dei servizi in modalità telematica
5. semplificare ed uniformare le piattaforme tecnologiche a supporti dei bandi
6. garantire il consolidamento di piattaforme uniche regionali, finalizzate ad accelerare i tempi procedurali e favorire la semplificazione dei controlli
7. favorire processi efficienti di smart working e di uffici al pubblico virtuali
8. rendere la comunicazione verso l'esterno sempre più efficiente e semplice, utilizzando nuove tecnologie per realizzare chatbox in grado di fornire servizi qualificati.

2.3. Nuovi criteri di organizzazione agile del lavoro

La nuova organizzazione deve necessariamente tener conto della nuova modalità di lavoro nella forma dello Smart Working che rappresenta un nuovo modello di organizzazione del lavoro, un processo di profondo cambiamento che riguarda tutta l'organizzazione nel suo complesso. Tuttavia la nuova organizzazione del lavoro dovrà svilupparsi su direttrici che ne garantiscano una sua naturale agilità operativa da applicarsi anche al lavoro in presenza oltre che allo in Smart Working.

Infatti nella prossima fase di passaggio allo Smart Working ordinario nell'amministrazione regionale occorre accompagnare tale riassetto ad un cambiamento della cultura organizzativa, che deve passare da un coinvolgimento dei lavoratori e, soprattutto, da un'adesione vera ai nuovi principi organizzativi da parte del management dell'amministrazione regionale. Questo perché una visione "burocratica", oltre a contrastare con lo spirito stesso del lavoro agile, limita molto la portata dei progetti portando le amministrazioni pubbliche meno convinte a fare il minimo indispensabile e non consentendo all'organizzazione di cogliere le reali opportunità che il cambiamento consentirebbe di ottenere, con un impatto forte sulla trasformazione della cultura organizzativa dell'ente e di una innovazione del modello di servizio al cittadino, ponendo nello stesso tempo al centro le persone e al rapporto individuale di queste con l'organizzazione stessa, favorendo la conciliazione dei tempi di vita-lavoro.

Le possibilità che la modalità di lavoro agile consente di avere in termini organizzativi sono infatti numerose: il potenziamento delle competenze digitali; il cambiamento organizzativo e manageriale nella gestione delle risorse e nella programmazione delle attività; il lavorare per obiettivi e risultati con l'introduzione di specifici indicatori per la misurazione; il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti; lo sviluppo della digitalizzazione di processi e dei nuovi modelli di lavoro; la responsabilizzazione; lo sviluppo del lavoro in teams.

I benefici che si otterranno a più livelli: per l'amministrazione, ad esempio, l'aumento di produttività e la riduzione del tasso di assenteismo; per le persone, ad esempio, il miglioramento del work-life balance e aumento della motivazione; infine, per la società nel suo insieme, in termini non solo di riduzione delle emissioni di CO2 e riduzione del traffico, ma anche come valorizzazione di interi territori e di spazi urbani che oggi molto spesso rischiano di essere mal utilizzati o degradati.

Tutto ciò rientra nel più ampio disegno di innovazione della pubblica amministrazione, che passa anche dall'utilizzo spinto delle nuove tecnologie e dalla dematerializzazione dei documenti. L'obiettivo finale è quello di migliorare costantemente le prestazioni degli uffici, realizzando nello stesso tempo risparmi di spesa.

La riorganizzazione si informa ai principi di semplificazione, trasparenza e accessibilità dell'azione amministrativa, La semplificazione passa attraverso concreti strumenti di snellimento delle procedure, di innovazione organizzativa e tecnologica, di armonizzazione e razionalizzazione dei processi e dei procedimenti, per evitare che si scarichino su imprese e cittadini aggravii e incongruenze connesse con la complessità dell'organizzazione politica e amministrativa del sistema pubblico;

Ogni Dipartimento diventa la struttura di guida di questo cambiamento.

La trasparenza dell'attività fa sì che la conoscibilità degli atti e dei documenti amministrativi diviene il fondamento della democrazia amministrativa delle amministrazioni pubbliche.

L'Agenda per la Trasformazione Digitale (ATDM) della Regione Marche diviene lo strumento principe di tali obiettivi. La Trasformazione Digitale diviene strategia trasversale ai diversi temi e cornice condivisa su cui si innestano gli interventi nei diversi settori: innovazione e sviluppo economico, ambiente, agricoltura, turismo e cultura, sanità, sociale, formazione e lavoro, mobilità, sicurezza.

La Regione si candida anche ad un ruolo guida per lo sviluppo del territorio e del sistema degli Enti locali.

La nuova organizzazione del lavoro dovrà svilupparsi su direttrici che ne garantiscano anche una sua naturale agilità operativa da applicarsi sia al lavoro in presenza che in Smart Working.

3. SVILUPPO E VALORIZZAZIONE DEL POTENZIALE UMANO

La Riorganizzazione con nuovi principi e criteri basati sull'integrazione delle attività in senso verticale e orizzontale richiede anche un nuovo sistema di Performance Management. Per rafforzare il sistema di Performance Management occorre essere in grado di attivare una funzione interna di sviluppo organizzativo che attivi progetti, facilitando le sinergie, sostenga un programma di miglioramento continuo. Può anche garantire sostegno a «Gruppi di implementazione» a livello di Dipartimento e di Direzione.

E' necessario attuare poi una revisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance centrandosi su indicatori che possano tenere conto della nuova modalità del lavoro.

Riguardo agli obiettivi questi dovranno essere declinati in attività su cui il singolo lavoratore è responsabilizzato. Rispetto ai risultati, sarà necessario fare riferimento a obiettivi individuali o di gruppo/team e i relativi indicatori riguarderanno la gestione delle attività programmate e i compiti assegnati. Riguardo ai comportamenti individuali oggetto di valutazione occorrerà invece aggiornare la declaratoria dei comportamenti oggetto di valutazione facendo riferimento a nuovi indicatori quali responsabilità, autonomia organizzativa, orientamento al risultato/compito, problem solving, lavoro di gruppo, capacità di risposta, autosviluppo e orientamento all'utenza.

3.1. Motivazione e Benessere organizzativo

Attivando le linee organizzative indicate sopra altro obiettivo è realizzare un maggiore benessere organizzativo di tutte le risorse umane. Infatti la capacità delle amministrazioni di sviluppare un maggiore senso di appartenenza e motivazione tra le persone che operano nei servizi pubblici concorre al miglioramento delle prestazioni quanto e forse più degli stessi incentivi economici.

E' pertanto necessario avviare percorsi di ascolto e coinvolgimento dei lavoratori, valorizzare le esperienze riconoscendo ai migliori una differenziazione di condizioni e una visibilità esterna dei risultati ottenuti, investire sull'immagine dei funzionari e del lavoro pubblico.

Le nuove sfide anche per l'attuazione del PNRR richiederanno a tutte le amministrazioni pubbliche spesso saperi e capacità professionali di alto profilo, quindi è necessario investire nella formazione del personale e in percorsi di apprendimento capaci di sviluppare nuove competenze, capaci di andare oltre ai tradizionali saperi e conoscenze, per entrare anche nello sviluppo delle qualità personali.

Diventa importante per realizzare maggiore benessere organizzativo lavorare sul monitoraggio delle competenze (Individuazione delle competenze attese rispetto a ciascun profilo professionale, monitoraggio delle competenze possedute dai/dalle dipendenti, confronto tra competenze attese e competenze possedute per ciascun profilo, al fine di realizzare un aggiornamento dei profili esistenti anche in relazione alla modalità di lavoro agile e individuare con nuovi criteri il fabbisogno formativo per andare a sopperire il gap esistente).

Un ruolo importante in questo senso sarà svolto dalla Scuola di Formazione Regionale, potenziata nei ruoli e nelle funzioni, nell'interesse del miglioramento continuo delle capacità professionali che il capitale umano della ragione sarà in grado di esprimere.

Rafforzare il sistema di Performance Management.

Revisionare il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Aggiornare la declaratoria dei comportamenti oggetto di valutazione facendo riferimento a nuovi indicatori: responsabilità, autonomia organizzativa, orientamento al risultato/compito, problem solving, autosviluppo e orientamento all'utenza.

Attenzione al benessere organizzativo di tutte le risorse umane.

Investire nella formazione del personale.