



CONSEIL DE LA VALLEE CONSIGLIO REGIONALE DELLA VALLE D'AOSTA

IL CONSIGLIERE

Prot. n. 261/23

Aosta, 31 maggio 2023

Presidente della Regione Autonoma
Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste
SEDE

Segretario generale della Regione
Autonoma Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste
SEDE

Capo di Gabinetto della Presidenza della
Regione Autonoma Valle d'Aosta/Vallée
d'Aoste
SEDE



e, p.c. Al Presidente del Consiglio Valle
SEDE

Al Presidente della I Commissione
consiliare permanente
SEDE

Al Presidente della II Commissione
consiliare permanente
SEDE

OGGETTO: *Considerazioni in merito ai contenuti emersi nel corso dell'Audizione del Presidente della Regione, accompagnato dagli esperti della SDA Bocconi School of management dell'Università commerciale Luigi Bocconi di Milano, sulle prime valutazioni in merito alle risultanze dello studio sull'adeguamento del modello organizzativo della Regione.*

L'audizione degli esperti della SDA Bocconi tenutasi in seduta congiunta di I e II Commissione il 17 maggio scorso ha permesso di meglio comprendere il lavoro sino ad oggi fatto, gli obiettivi previsti e i prossimi passi della riorganizzazione dell'Amministrazione regionale.

Nell'ambito dell'audizione ho formulato alcuni quesiti derivanti da considerazioni e dubbi maturati dall'esperienza pregressa, nonché inerenti i temi rappresentati nel corso della medesima. A tal proposito, con questo breve scritto, vorrei sottoporre all'attenzione del "gruppo di lavoro" costituite alcune ulteriori considerazioni rispetto a quelle già poste nel corso dell'audizione, nonché proporre altre, certo che saranno prese in considerazione da chi sta guidando la procedura di disegno del prossimo modello organizzativo della Regione.



CONSEIL DE LA VALLEE CONSIGLIO REGIONALE DELLA VALLE D'AOSTA

IL CONSIGLIERE

Evoluzioni intercorse in Amministrazione. Tra le domande poste in audizione ho chiesto se il cambio di maggioranza, nel frattempo intercorso dall'avvio delle attività, abbia in qualche modo avuto riflessi sul lavoro fatto. Mi è stato risposto, in sostanza, di no. A tal riguardo credo però utile formulare ulteriori due considerazioni.

La prima riguarda (e rafforza) quanto detto sulla questione delle "deleghe", in quanto nell'ambito della nuova articolazione degli assessorati quella relativa alle "partecipate" è stata *de facto* portata non soltanto in capo al Dipartimento bilancio bensì anche alla Presidenza. Ha senso che una delega così importante e così impattante in termini di funzioni, risorse e responsabilità dirette ed indirette finisca non soltanto per essere "gestita" da una struttura organizzativa semplice di un Dipartimento, ma soprattutto riportando, dopo meno di un biennio, in capo direttamente ad un Coordinatore (quello al bilancio) ed al Presidente l'onere di definire e portare all'attenzione del Governo regionale, delle Commissioni e quindi del Consiglio gli indirizzi da dare alla galassia delle società partecipate regionali e/o delle partecipazioni detenute? Vero è che si potrebbe considerare tale scelta di mera natura politica, ma resta il fatto che il lavoro condotto in questo biennio, così come la necessità di presidiare adeguatamente una parte importante della Regione, le partecipate, verrà così meno. Si consideri poi che alcune di queste hanno dirette interrelazioni con i relativi Assessorati di riferimento. Perché toglierne dunque la *governance* per riportarla soltanto in capo alla Presidenza? Sacche di inefficienza e "commistioni varie" sono dunque in vista.

La seconda riguarda i concorsi che oggi sono in espletamento. In audizione ho chiesto se fossero state condotte delle attività finalizzate alla "pesatura" in termini di risorse e carichi di lavoro dell'attuale organizzazione. In sintesi: la risposta ha di fatto rimandato al modello a tendere e quindi non al pregresso. La logica è sicuramente comprensibile, ma mi chiedo perché, anche se non di dettaglio, non si sia valutata l'opportunità di "pesare" lo stato dell'arte (*AS IS*) per comprendere se l'attuale articolazione possa avere ulteriori necessità, spazi di manovra e/o strutture o dipartimenti su cui si debba fare efficienza e dunque liberare o riallocare risorse già presenti in **Amministrazione**. Quale è il senso, infatti, di definire un modello obiettivo a cui tendere se al contempo non si ha chiara la disponibilità attuale, in termini di risorse e competenze, e quindi anche perché proseguire nell'espletamento di concorsi o meglio non adeguarne la programmazione alle necessità del modello obiettivo (*NICE TO HAVE*)? Il rischio che resta potrebbe essere quello di arruolare oggi risorse e/o competenze che domani non saranno più necessarie.

Particolarismo. Non è stato oggetto di specifica domanda in corso di audizione, ma sia in considerazione del fatto che gli esperti della SDA Bocconi abbiano indicato come *best practice* altre realtà rispetto alla nostra (e sicuramente anche giustamente), così come anche alla luce dello studio sulla *Funzione prefettizia del Presidente della Regione Valle d'Aosta*, che cito come esempio, mi chiedo se il lavoro sino ad oggi svolto abbia considerato anche il fatto che alcune strutture, in particolar modo quelle in capo alla Presidenza, debbano avere nel nostro caso caratteristiche, competenze e risorse differenti rispetto a quelle delle altre Regioni d'Italia.

Articolazione dell'Amministrazione. Nel corso dell'audizione si è avuto modo di conoscere nel dettaglio quelle che sono le direttrici per la definizione del nuovo modello organizzativo. Alla luce di quanto riportato specificatamente nelle slide 10, 11 e 12 vorrei osservare i seguenti aspetti:



CONSEIL DE LA VALLEE CONSIGLIO REGIONALE DELLA VALLE D'AOSTA

IL CONSIGLIERE

- (a). la prospettata evoluzione di ruolo di alcune figure, Segretario Generale e Coordinatori in particolare, porterà questi a dover sviluppare competenze di natura manageriale rispetto a quelle attualmente ricoperte più di natura tecnica e amministrativa. Come si intende favorire tale *upgrade*? Le analisi condotte hanno consentito di comprendere quale sia oggi il livello di propensione e/o di necessario supporto per raggiungere questo obiettivo da parte di tutte queste figure?;
- (b). il modello a tendere è tra l'altro caratterizzato da una modifica sostanziale dei poteri di "incarico" e "proposta" prevedendo che il Direttore di Area sia proposto dal Direttore Generale, così come il Dirigente sia proposto dal Direttore di Area, ma incaricato dal Direttore Generale. Tale evoluzione non potrebbe limitare l'incidenza della *vision* politica dell'Amministratore a monte favorendo così il ruolo, per certi versi anche "politico", della dirigenza direzionale (Direttore Generale e Direttori di Area)?;
- (c). collegato al punto precedente, si prevede di definire gli incarichi dirigenziali e direttivi nell'introno temporale 3-5 anni. Come già detto nel corso dell'audizione, non sarebbe meglio statuire il principio del *simul stabunt simul cadent* rispetto al vertice politico governativo? Al di là di ogni teoria più o meno vicina al c.d. *spoils system* ovvero della c.d. *neutralità dell'Amministrazione* non si rischia di disallineare troppo (e.g. nel caso dei 3 anni) la *vision* politica del vertice rispetto all'Amministrazione? Vero è che così come emerso nel confronto in Commissione vi è la necessità di garantire la continuità dell'Amministrazione anche in casi di *vacatio* politica, ma altrettanto vero è che ad oggi il sistema di governo delle scelte e delle attribuzioni dei pesi, delle funzioni e delle persone nelle singole strutture (c.d. *micro struttura* e l.r. 20/2010) rende i margini di manovra così sottili che di fatto (in sintesi) al *valzer di poltrone di vertice non corrisponde un valzer di poltrone tra i dirigenti e coordinatori*. Si è valutato il tutto anche a fronte dell'esperienza e dell'evidenza storica degli ultimi anni che seppur condizionati da instabilità politica hanno visto muoversi ben poco le figure di spicco dei Dipartimenti dell'Amministrazione rispetto alle allocazioni e riallocazioni di "deleghe" assessorili?;
- (d). la tematica della c.d. *dirigenza unica* tra Amministrazione regionale ed Enti locali è stata valutata o, in qualche modo, presa in considerazione nell'ambito della definizione del modello a tendere?;
- (e). ben venga la valorizzazione dei funzionari di livello D e quindi la creazione delle c.d. *PPO rafforzate*. Avendo avuto la responsabilità, seppur per breve tempo rispetto ad altri colleghi ben più navigati, di ricoprire il ruolo assessorile e anche valutare l'assegnazione delle PPO (di concerto con i propri Coordinatori) mi chiedo: come sarà definito, nonché con quale atto, il rapporto gerarchico e di dipendenza dai relativi Dirigenti e Direttori di Area? Nello specifico, il funzionario con PPO rafforzata dipenderà direttamente dal Dirigente in una sorta di forma vicaria oppure sarà altra cosa e risponderà direttamente al Direttore di Area? Chi proporrà e chi incaricherà le PPO (e quale trattamento economico avranno)?;
- (f). l'incarico dei Dirigenti e delle PPO rafforzate con quale atto si espletterà nel concreto? In caso di passaggio via DGR di Giunta, a chi andrà la responsabilità delle scelte fatte ovvero l'organo principale di Governo della Regione finirebbe per essere così un mero ratificatore di scelte altrui?;



CONSEIL DE LA VALLEE CONSIGLIO REGIONALE DELLA VALLE D'AOSTA

IL CONSIGLIERE

Nel complesso il modello a tendere determinerebbe di fatto una sorta di "alleggerimento" di ruoli e competenze più di natura "manageriale e tecnica" dei singoli Assessori. Questo potrebbe determinare l'opportunità di creare, a supporto del ruolo di indirizzo in capo all'Assessore, uffici di staff come nel caso della Presidenza (e.g. uffici di gabinetto).

L'esperienza, comunque la si pensi, delle progettualità legate al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza dovrebbero, almeno a parere di chi scrive, consentire di rispondere alle nuove (e vecchie) necessità che un progetto complesso porta con sé. Così come suggerito nel corso dell'audizione, è quanto mai necessario creare figure nuove (e.g. modello PMO) che possano trasversalmente coordinare e seguire in maniera dedicata e continuativa progetti che non si possono gestire senza una attenta e competente regia unica. Nel modello a tendere si è considerata l'opportunità di creare figure di questo tipo?

Nel modello a tendere (slide 12) si identificano "5 aree di policy + settori tecnici" e "2 aree di staff + strutture speciali centralizzate" di che cosa si tratta e quali saranno le assegnazioni e le responsabilità di ognuna di queste rispetto alle "deleghe" di governo ad oggi in capo all'Amministrazione?

Vedo con favore l'indicazione della "*definizione di strutture centrali di pianificazione e controllo strategico*". Che cosa si intende con questa denominazione nel concreto? Queste verranno poste in staff alla Presidenza o assegnate anche a qualche Assessorato? Si è valutata l'opportunità di definire anche una struttura che possa implementare l'efficienza della spesa pubblica sul modello del c.d. *controllo di gestione*, tipicamente in forza presso le aziende private, al fine di favorire nel continuo il controllo e l'implementazione del ciclo "previsione -> contabilizzazione -> impegno -> liquidazione"?

Lo sviluppo del modello a tendere appare così come rappresentato molto concentrato sui livelli alti della struttura organizzativa. Giusto che sia così, ma che ne è dell'analisi e/o degli effetti che riguardano i livelli al di sotto delle c.d. PPO rafforzate? Un esercito non può essere composto da soli generali, colonnelli e capitani...

Il modello NICE TO HAVE. Non credo di aver avuto una completa risposta al passaggio fatto in Commissione e pertanto puntualizzo la questione. Al di là della giusta scelta di raggiungere il modello a tendere a fine della nuova legislatura attraverso un modello a breve termine da raggiungersi ad inizio della nuova legislatura, come si pensa di attuare il percorso in termini amministrativi? Si sono valutate le ricadute in termini di leggi, deliberazioni, contratti e disposizioni attuative (ovvero ogni altra necessaria modalità tecnica) che dovranno essere poste in essere? Un ulteriore aspetto riguarda le risorse. Si è valutato o stimato quante risorse saranno necessarie per il raggiungimento e la messa a terra dei due *step* a breve e a tendere?

Queste due tematiche possono sicuramente apparire scontate o di seconda importanza, ma in un sistema democratico come quello vigente (almeno sino a prova contraria) comprendere e, soprattutto, rendere edotti i responsabili che materialmente daranno il via alle rinnovate scelte organizzative non è affatto banale. Questo sia in termini di mero ordine (e gerarchia) procedurale, bensì soprattutto per generare quella necessaria consapevolezza negli "azionisti diretti" dell'Amministrazione che sono seduti nel Governo o in Consiglio regionale e che rappresentano



CONSEIL DE LA VALLEE CONSIGLIO REGIONALE DELLA VALLE D'AOSTA

IL CONSIGLIERE

quegli "azionisti indiretti" che con il proprio voto o non voto contribuiscono ad elegerli. Non si può dare per scontato l'esercizio ultimo della democrazia ovvero il voto di qualsivoglia provvedimento legislativo e/o amministrativo che sia. Altrettanto non si può certo pensare ad un percorso di costruzione, esame e votazione di questi provvedimenti "in emergenza" o senza il necessario tempo di esame e "digestione". Questa forse è una tematica che invade più il campo del "politico", ma è giusto formularla nell'economia generale dello scritto.

In conclusione, ringraziando sin da subito per l'attenzione ricevuta e per aver concesso la possibilità di poter interloquire direttamente con il *team* di esperti che sta conducendo i lavori, il sottoscritto chiede gentilmente, ai destinatari della presente, di poter trasmettere al "gruppo di lavoro" (i.e. gli esperti della SDA Bocconi e i referenti dell'Amministrazione coinvolti) questo scritto che spero possa essere utile alle attività in corso di svolgimento.

Allo stesso modo resto eventualmente a disposizione per eventuali necessità di confronto e/o di ulteriore dettaglio di quanto sin qui rappresentato.

IL CONSIGLIERE

Stefano AGGRAVI

