

“Comparazione dei modelli organizzativi”

Indagine condotta presso le Agenzie dal Gruppo di lavoro B2

Elaborazioni e redazione del documento:

Christian Testai' (ARPA Lombardia - Coordinatore)

Composizione del Gruppo di Lavoro:

C. Testai' (ARPA Lombardia), B. Barbera (ARPA Lombardia), G. Babato e F. Gomiero (ARPA Veneto), L. Bultrini (ARPA Lazio), R. Calì (ARPA Umbria), E. D'Onofrio (ARPA Abruzzo), A. Libero e G. Sandon (ARPA Emilia-Romagna), P. Marini (ARPA Marche), S. Petillo e M. Balzano (ARPA Campania), A. Trisolini (ARPA Puglia)

Si ringrazia Gianmario Nava (ARPA Piemonte) per il fondamentale contributo metodologico fornito nella fase di impostazione iniziale del lavoro.

INDICE

Executive Summary

1. Analisi di contesto:

- 1.1. Il rinnovato contesto normativo di riferimento per il Sistema Nazionale per la Protezione dell’Ambiente (SNPA) ex Legge 132/2016
- 1.2. Gli elementi essenziali della ricognizione 2016
- 1.3. I temi rimasti aperti: *“uno scenario di sviluppo del prossimo benchmarking (...), pur continuando e magari arricchendo le rilevazioni finora eseguite, si potrebbe rappresentare un collegamento tra le risorse umane impiegate e funzioni e compiti istituzionali (...)”*

2. Obiettivi della indagine:

- 2.1. Rassegna e confronto dei modelli organizzativi in relazione alle funzioni istituzionali codificate dalla Legge 132/2016
- 2.2. Rappresentazione di un quadro complessivo sviluppato sul grado di accentramento/decentramento dei modelli organizzativi adottati per l’erogazione delle prestazioni
- 2.3. Raccolta dati relativi a: attività / personale / processi

3. Premessa metodologia ed obiettivi del lavoro:

- 3.1. Definizione dei macrodescrittori per caratterizzare le organizzazioni in termini di complessità, decentramento e verticalizzazione dei processi.
- 3.2. Le variabili
- 3.3. Gli indicatori
- 3.4. Evidenze emerse a valle della raccolta del *set* dei dati

4. I risultati dell’indagine – prime estrazioni

- 4.1. Prima valutazione degli indicatori
- 4.2. Le rappresentazioni grafiche
- 4.3. Analisi statistica in prospettiva (*cluster analysis*)

Executive Summary

Con il programma delle attività del 12 dicembre 2018 di AssoARPA si è posta l'obiettivo di effettuare una rassegna ed una valutazione comparativa dei modelli organizzativi adottati presso le Agenzie, in relazione alle funzioni già in essere (controllo, supporto, tecnico, etc.) e da implementare (cfr. legge 132/2016, art.3), anche con opportuno raccordo con le previsioni del catalogo dei servizi (in base allo stato di definizione dello stesso).

Di fatto si tratta di un ulteriore passo in avanti rispetto alle precedenti ricognizioni (ultima datata 2016) con cui il Sistema continua a crescere nell'ottica di un modello a rete e sempre più integrato come d'altro canto auspicato dal Legislatore con la Legge 132/2016¹.

Per questo, riprendendo alcune conclusioni della ricerca del 2016: “(...) *si potrebbe rappresentare un collegamento tra le risorse umane impiegate e funzioni e compiti istituzionali (...)*”² è stato costituito il Gruppo di lavoro B2, che ha attivato una indagine con il coinvolgimento dei referenti delle Agenzie ambientali. All'indagine hanno aderito 12 Agenzie con una discreta rappresentatività, in termini dimensionali e territoriali. Trattandosi di una indagine basata su un modello che individua variabili e indicatori da trattare essenzialmente con modalità statistica è opportuno evidenziare che i risultati, riportati nelle prossime pagine, descrivono solo alcune delle considerazioni emerse dalla importante mole di dati raccolti ed è dunque auspicabile un approfondimento della analisi

¹ Art. 1 Legge 132/2016: “Al fine di assicurare omogeneità ed efficacia all'esercizio dell'azione conoscitiva e di controllo pubblico della qualità dell'ambiente a supporto delle politiche di sostenibilità ambientale e di prevenzione sanitaria a tutela della salute pubblica, è istituito il Sistema nazionale a rete per la protezione dell'ambiente, di seguito denominato «Sistema nazionale», del quale fanno parte l'Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale (ISPRA) e le agenzie regionali e delle province autonome di Trento e di Bolzano per la protezione dell'ambiente, di seguito denominate «agenzie».

² Cfr. AssoArpa Programma di attività 2016 Area B Strategico/Gestionale: “Le risorse umane delle Agenzie del Sistema nazionale di protezione ambientale (SNPA)” - Indagine condotta presso le Agenzie con riferimento al periodo 2013-2015

della medesima base dati nel programma delle attività del prossimo triennio di questa Associazione.

In generale è stato proposto uno schema per indagare lo stato d'avanzamento nel grado di consolidamento delle dotazioni organiche, il contesto organizzativo di riferimento e la relativa aderenza all'innovato contesto normativo della Legge 132/2016 tenuto conto della necessità di precedere anche nuovi e/o diversi compiti assegnati al personale delle Agenzie (a mero titolo esemplificativo si pensi alle innovate funzioni previste dal legislatore per il personale con qualifica ispettiva³).

Laddove possibile, è stata realizzata la comparazione di taluni parametri, rispetto all'indagine del 2016, così da rendere un'analisi ragionata dei dati in una prospettiva evolutiva.

Infine, per completezza informativa occorre rilevare che le vicissitudini provocate dalla perdurante emergenza sanitaria hanno inficiato la prosecuzione delle attività che hanno subito un lungo stallo (dagli inizi di aprile 2020 e fino ai primi mesi del 2021).

In particolare, il Gruppo di Lavoro (composto da 12 Agenzie e coordinato da ARPA Lombardia) ha condiviso un percorso che ha consentito di elaborare una mappa concettuale sulla quale confrontare tutte le realtà organizzative del sistema delle Agenzie.

Nel febbraio 2020 si è dunque dato avvio al processo di raccolta di informazioni, attraverso la messa a disposizione di uno specifico formulario e la programmazione di una sessione di lavoro collegiale, a Milano, con i referenti individuati da ciascuna Agenzia mirato a fornire indicazioni pratiche e approfondimenti sulle modalità di compilazione delle schede stesse. La realizzazione di questo incontro è stata però sospesa e posticipata a causa della sopraggiunta emergenza sanitaria. L'impossibilità di effettuare momenti di confronto e di

³ Art. 14 comma 1 Legge 132/2016



lavoro in presenza ha rappresentato di fatto una criticità non trascurabile per la tipologia di attività da svolgere.

Purtuttavia, nel corso del mese di Febbraio 2021 il Gruppo di Lavoro, riunitosi in modalità telematica, ha concordato e condiviso una modalità alternativa per la prosecuzione delle attività che è ha consentito la ripresa dei lavori e la raccolta puntuale dei dati disponibili in modo aggregato (e diverso) presso i sistemi informativi delle singole Agenzie.

Pagina | 5

Nelle prossime pagine i risultati di questa fase della ricerca.

1. Analisi di contesto:

1.1. Il rinnovato contesto normativo di riferimento per il Sistema Nazionale per la Protezione dell'Ambiente (SNPA) ex Legge 132/2016

La legge 28 giugno 2016, n. 132 (“Istituzione del Sistema nazionale a rete per la protezione dell’ambiente e disciplina dell’Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale”), pubblicata sulla GU Serie generale n. 166 del 18 luglio 2016, è entrata in vigore decorsi centottanta giorni dalla data della sua pubblicazione (art. 16, quarto comma, legge n. 132/2016). Dall’inizio del 2017 è dunque superata la frammentaria organizzazione delle funzioni di tutela ambientale affidate alle Agenzie regionali per l’ambiente.

Nonostante la completa efficacia di questo dettato normativo sia rimandata alla emanazione di decreti attuativi ciò non ha limitato il Sistema nell’adottare accorgimenti, di natura organizzativa, con l’intento di garantire il rispetto dei contenuti della norma soprattutto nell’ottica dell’efficientamento ed ottimizzazione dell’utilizzo delle risorse umane e strumentali.

Ad oltre 20 anni dalla istituzione delle Agenzie per la Protezione dell’Ambiente vi è “(...) un evidente problema di conoscenza reciproca e una distanza che va colmata affinché il Sistema operi in maniera armonica e al massimo delle sue potenzialità (...)”⁴ si rinviene dunque la necessità di definire e realizzare strumenti in grado di consolidare e rafforzare il concetto di “sistema”⁵.

4 Cfr. Luca Marchesi: “Verso la costruzione condivisa del SNPA – Laboratorio di progettazione strategica ed organizzativa” Summer School residenziale AssoARPA, Cagliari 29-30 settembre 2016

5 Da Biblioteca ISPRA Ambiente: Il Sistema Nazionale a rete per la Protezione dell’Ambiente “(...) dall’esigenza di regolare le competenze istituzionali in materia di Ambiente tra lo Stato, le Regioni, gli Enti territoriali, le Agenzie Regionali e delle Province autonome ambientali (ARPA/APPA) e gli Enti di ricerca per evitare sovrapposizioni e indirizzare verso una collaborazione sinergica”

Proprio tra gli elementi innovatori introdotti dalla novellata norma 132/2016 si rinvencono i concetti di:

- cooperazione tra livelli nazionali/locali;
- miglioramento dell'uniformità delle condizioni ambientali per la collettività;
- perseguimento dei “Livelli Essenziali di Prestazioni Tecniche Ambientali (LEPTA);
- organizzazione delle ARPA/APPA, che devono garantire l'obiettivo principale del raggiungimento dei LEPTA nei loro territori.

Su questi spunti si è mosso lo spirito del Gruppo di Lavoro presupponendo che la ricognizione degli attuali modelli organizzativi, la loro correlazione con i diversi livelli di responsabilità ed il connesso modello di erogazione dei servizi, possano trasferire una rappresentazione di quale sia l'attuale grado di omogeneità/disomogeneità di organizzazione delle Agenzie che possa fare da incentivo/disincentivo alla completa implementazione del concetto di Sistema come inteso dalla 132/2016.

Di più, è del tutto evidente che gli attuali modelli organizzativi messi in atto dalle singole Agenzie rappresentano il punto di arrivo di percorsi eterogenei in contesti differenziati e dunque i migliori modelli adottabili, nelle condizioni date, per far fronte alla costante crescita della domanda di prestazioni in tema di presidio delle matrici ambientali in tutti gli ambiti, da quello ispettivo a quello del monitoraggio del controllo ed infine sanzionatorio; diviene quindi improcrastinabile un momento di sintesi che raccolga gli spunti delle migliori e più efficaci leve organizzative adottate in relazione all'erogazione delle singole prestazioni nell'attesa di poter accedere a modelli di finanziamento delle Agenzie diversi e basati per esempio sulla “monetizzazione” delle prestazioni ex LEPTA⁶

⁶ Art. 9 comma 1 Legge 132/2016: “I LEPTA costituiscono il livello minimo omogeneo in tutto il territorio nazionale per le attività di cui all'articolo 3 che il Sistema nazionale e' tenuto a garantire, anche ai fini del perseguimento degli obiettivi di prevenzione collettiva previsti dai livelli essenziali di assistenza sanitaria.

1.2. Gli elementi essenziali della ricognizione 2016

Occorre rilevare come nel corso della ricerca del 2016 il Gruppo di Lavoro costituito ha focalizzato e circoscritto l'ambito di ricerca alle risorse umane indagando complessivamente due macro-dimensioni:

- la dimensione organizzativa in un'ottica soprattutto di tipo quantitativo legata alle tipologie contrattuali ed al grado di copertura medio delle singole piante organiche e correlando questi dati con: *“(...) alcune caratteristiche sociodemografiche (popolazione, estensione del territorio e numero di imprese) e il numero di dipendenti dell’Agenzia regionale competente per territorio. Tendenzialmente le Regioni più densamente popolate, più estese e con più imprese presentano il rapporto più alto, in sintonia con le economie di scala che possono essere sviluppate dalle Agenzie di maggiori dimensioni, operanti su territori più ampi e complessi. In media si ha un dipendente ARPA ogni 6.525 abitanti e le Agenzie con un più alto valore del rapporto territorio/dipendenti presentano una bassa densità abitativa e corrispondono, se si esclude APPA Trento, prevalentemente ad Agenzie del Sud Italia (...).⁷*
- la dimensione economico/finanziaria di spesa per le risorse umane: *“(...) le risorse umane hanno mediamente assorbito nel triennio il 67% delle risorse finanziarie disponibili, collocandosi su un valore medio per addetto di circa €50.000. Si osserva inoltre che il costo del capitale umano permanente (inteso come somma tra il costo per il personale dipendente, per gli organi e gli incarichi istituzionali e le spese imputate a formazione e addestramento) pesa il 99% della spesa per il*

⁷ Cfr. AssoARPA Programma di attività 2016 Area B Strategico/Gestionale: “Le risorse umane delle Agenzie del Sistema nazionale di protezione ambientale (SNPA)” - Indagine condotta presso le Agenzie con riferimento al periodo 2013-2015

personale; il restante 1% è collegato alla spesa per il personale con contratti temporanei”⁸.

Si tratta dunque di una analisi soprattutto di contesto, tesa a consolidare un sistema di confronto tra le Agenzie che aveva visto la luce nei primi anni duemila con l’esperienza ONOG⁹ anche alla luce di una migliore e più completa stabilizzazione del Sistema delle Agenzie, trascorso oramai oltre un decennio dall’indizione del referendum del 1993 che ha portato alla definizione del quadro normativo della legge 61 del 1994¹⁰.

Tra le pubblicazioni di ONOG in particolare, un rapporto del 2003 descriveva, con non pochi chiaroscuri, un sistema che andava crescendo e consolidandosi non senza difficoltà di varia natura, *in primis*, quella di dover cercare “un fattore minimo comune” in grado di poter consentire un confronto, seppur minimo, tra Enti Pubblici territoriali accomunati dalla medesima *mission*.

Questo aspetto è rimasto “tema di lavoro” negli anni: “(...) *tra i molti temi che meritano di essere messi sul tappeto, ce n’è uno che mi pare sia ad oggi abbondantemente trascurato e meriti invece qualche riflessione strutturata, anche alla luce delle esperienze più recenti che si sono verificate in particolare in alcune regioni italiane. Mi riferisco al tema dei modelli organizzativi delle Agenzie e di ISPRA. L’argomento, di indubbio interesse, non è oggetto di studio da molto tempo, né di dibattito all’interno del Sistema. Si parla infatti,*

⁸ Vedi nota 7.

⁹ Osservatorio Nazionale sull’Organizzazione e la Gestione delle Agenzie (ONOG)

¹⁰ I primi segnali di nascita del “Sistema” si possono rinvenire già nel 1991 allorquando una Associazione ambientalista gli “Amici della terra” propone una raccolta di firme (alla fine furono oltre 700.000) con l’obiettivo di poter indire un referendum per chiedere di separare le competenze di natura ambientale da quelle di natura sanitaria, affidando le prime ad un “Servizio nazionale di protezione dell’Ambiente”. Il quesito referendario conteneva anche una bozza di disegno di legge che divenne il “canovaccio” su cui si fonda la Legge 61 del 1994 che per la prima volta in assoluta cita il termine “sistema” per riferirsi all’insieme degli organismi presenti sul territorio che si sarebbero fatti carico di tutte le attività in materia ambientale, dalle attività ispettive e di vigilanza, ai controlli, alla ricerca, et...



nel Sistema e in AssoARPA, di armonizzazione tecnica, di contratto, di personale, di bilanci, di sicurezza sul lavoro, di sistemi di gestione, di performance, di trasparenza, di prevenzione della corruzione, di sinergie, di “rete delle reti”, dei servizi da erogare...ma non della forma organizzativa che Agenzie e ISPRA devono assumere per poter più efficacemente realizzare la missione affidata loro dalla legge”¹¹.

¹¹ “Evoluzione organizzativa delle Agenzie ambientali. Analisi di alcune esperienze riflessioni circa l’utilità di possibili convergenze”. Luca Marchesi Vicepresidente SNPA, Presidente AssoARPA – in “Il nuovo processo organizzativo delle ARPA: verso la costruzione operativa della rete del Sistema nazionale” nell’ambito della Scuola di formazione per l’alta dirigenza del Sistema nazionale a rete per la protezione dell’ambiente, Pescara, 12 Dicembre 2017.

1.3. I temi rimasti aperti: “uno scenario di sviluppo del prossimo benchmarking”

Si è già accennato ad altre ricerche e studi che sono stati svolti nel corso di questi anni; ognuno di essi è stato prodromico di modelli organizzativi che andavano nella direzione di cogliere in maniera reattiva ed efficace tutte le istanze provenienti dai diversi stakeholder di riferimento. Questi studi hanno osservato, di volta in volta, gli aspetti delle strutture organizzative, le attività svolte ed i modelli organizzativi deputati al loro svolgimento, la “massa critica” in termini di specializzazione delle figure professionali, le necessità e le attese in termini di competenze professionali nel breve medio termine ed altro ancora. E, proprio prendendo ispirazione dall’ultima di queste ricerche, il benchmarking che si propone in queste pagine, ancorché non abbia alcuna intenzione di essere esaustivo né definitivo, si pone l’obiettivo di “leggere” in, modo trasversale ed integrato, per la prima volta assoluto tutte gli elementi organizzativi testé citati.

Nell’ultimo studio promosso da AssoARPA in materia di modelli organizzativi, il precedente Gruppo di Lavoro, tra gli spunti conclusivi auspicava anche: “(...) pur continuando e magari arricchendo le rilevazioni finora eseguite, si potrebbe rappresentare un collegamento tra le risorse umane impiegate e funzioni e compiti istituzionali e i risultati prodotti in termini di servizi e/o prestazioni. (...)” palesando di fatto l’indubbio vantaggio competitivo di cui potrebbe godere il Sistema delle Agenzie, se fosse in grado di leggere in modo integrato ed interrelato tra loro, gli elementi e le informazioni relative ai processi (comprese le relative fasi endoprocedimentali) alle attività che vengono erogate in relazioni ai processi definiti, alle risorse impiegate per l’erogazione di queste prestazioni (descritte sia in termini di competenze professionali che in termini di massa critica necessaria e sufficiente a garantire un determinato livello di prestazioni).

Di più, le conclusioni alle quali giunge la ricerca del 2016 evidenziano la necessità di prevedere per il futuro un criterio di analisi dei modelli organizzativi che tenga opportunamente conto delle diversità e delle specificità territoriali che rappresentano il valore aggiunto dei territori ma al contempo una evidente difficoltà al confronto, se non

preventivamente identificato un *panel* minimo di elementi/criteri di omogenizzazione: “(...) il quadro spesso differenziato che i dati hanno restituito da un lato richiede una consapevolezza della “necessaria” diversità delle Agenzie, viste sia le peculiarità territoriali, sia quelle socio-demografiche, sia le differenti configurazioni istituzionali delle Regioni in cui le Agenzie operano e dall’altro è auspicabile che costituisca un utile spunto di confronto, affinché ciascuna Agenzia possa valutare i propri punti di forza e di criticità”¹².

Questo auspicio è stato di fatto colto nel corso del 2019 allorquando, nella stesura del programma delle attività AssoARPA decide di confermare le attività della linea di lavoro B, prevedendo tra l’altro: “(...) una profonda revisione di questa area in modo che le attività in essa previste siano coordinate con quelle proposte in sede di programmazione SNPA in maniera univoca al fine di evitare inutili duplicazioni”¹³.

¹² Vedi Programma annuale delle attività 2019” all. Assemblea 3/2018

¹³ Vedi sopra

2. Obiettivi della indagine:

2.1. *Rassegna e confronto dei modelli organizzativi in relazione alle funzioni istituzionali codificate dalla Legge 132/2016.*

Nel corso del 2019 ARPA Lombardia in qualità di Agenzia coordinatrice del Gruppo di Lavoro ha trasmesso alla Presidenza AssoARPA il progetto di lavoro per la realizzazione delle attività successivamente approvato dai componenti dell'Ufficio di Presidenza.

Si è così costituito il Gruppo di Lavoro composto da 10 Agenzie:

- ARPA Lombardia (coordinamento)
- ARPA Veneto
- ARPA Lazio
- ARPA Umbria
- ARTA Abruzzo
- ARPAE Emilia-Romagna
- ARPA Marche
- ARPA Piemonte
- ARPA Campania
- ARPA Puglia

Nel corso del 2019 il Gruppo di Lavoro ha condiviso un percorso che ha consentito di elaborare una mappa concettuale sulla quale confrontare tutte le realtà organizzative del sistema delle Agenzie. Il lavoro svolto ha consentito di definire tre dimensioni di riferimento per il confronto (strutture, personale e processi) al fine di caratterizzare le organizzazioni in termini di complessità, decentramento e verticalizzazione dei processi.

Per consentire di operare il confronto sui modelli organizzativi è stata successivamente predisposta una scheda da sottoporre alle Agenzie per la raccolta di informazioni, che si sostanziano in dati semplici, considerati necessari e sufficienti per sviluppare indicatori

utili a descrivere le diverse organizzazioni con una analisi anche statistica che possa evidenziare similarità e differenze, indicatori ed analisi da confrontare in una fase successiva con indicatori socioeconomici descrittivi del territorio di competenza delle Agenzie, alla ricerca di eventuali correlazioni significative.

In data 19/02/2020 la scheda per la raccolta delle informazioni è stata trasmessa a tutte le Agenzie. Contestualmente è stato chiesto ai Direttori delle Agenzie di individuare un referente per la compilazione ed è stato fissato un incontro per il giorno 02/03/2020, a Milano, per illustrare operativamente le modalità per la raccolta e restituzione dei dati (questo incontro è stato sospeso e a causa della sopraggiunta emergenza sanitaria e alle limitazioni imposte per il contenimento della diffusione del Coronavirus).

L'impossibilità di effettuare momenti di confronto e di lavoro in presenza ha rappresentato una forte criticità per la tipologia di attività da svolgere tanto che è stata comunicata a tutti gli Associati la sospensione temporanea dei lavori del Gruppo.

La criticità cui si fa riferimento è dovuta essenzialmente alla necessità di pervenire ad una raccolta di dati omogenea, condividendo un glossario di definizioni e i criteri di compilazione delle schede di raccolta dei dati.

Per ovviare ai vincoli legati al perdurare dell'emergenza sanitaria, nel corso del 2021 il Gruppo di Lavoro ha proposto la ripresa dei lavori, ovviando ai vincoli imposti a spostamenti e relativi rischi di assembramento, tramite sessioni di lavoro telematiche dedicate tra i singoli componenti del Gruppo di Lavoro ed un numero ristretto di Agenzie, svolgendo così tutti i confronti necessari in via telematica, in un numero di sessioni sufficienti a garantire la raccolta dei dati nelle modalità condivise.

2.2. *Modalità scelta per la rappresentazione del grado di accentramento / decentramento dei modelli organizzativi adottati per l'erogazione delle prestazioni.*

Il criterio generale con cui si è intesa la raccolta dei dati secondo gli schemi riportati nelle prossime pagine, è quello di ricercare, come detto, dati considerati necessari e sufficienti a sviluppare indicatori utili a descrivere le organizzazioni in termini di complessità, decentramento e verticalizzazione dei processi.

L'assunto – lo schema concettuale di cui si è detto in premessa – è che esista un *continuum* di modalità organizzative tra Agenzie piccole, molto centralizzate e non verticalizzate ed Agenzie grandi, molto decentrate e verticalizzate.

Obiettivo è quindi la ricerca di eventuali regolarità, schemi ricorrenti e tipologie di organizzazione, operando laddove possibile, un interconfronto all'interno di tipologie omogenee di organizzazione se e dove esistenti.

Si tratta quindi di descrivere il lato di “offerta” dei servizi delle Agenzie ambientali, considerando che il lato “domanda” (indicatori di pressione ambientale o *standard* di servizio) è affrontato più compiutamente dal lavoro di definizione dei processi *standard* di produzione dei servizi e di individuazione dei livelli di prestazione tecnica associati (LEPTA) e non va dunque ripetuto in questo contesto.

Per agevolare il percorso di ricerca e raccolta dei dati utili al rassegnare il panorama dei modelli organizzativi il Gruppo di Lavoro ha condiviso uno schema di sintesi sviluppato, come accennato, su 3 dimensioni:

1. Strutture
2. Processi
3. Personale

Per ognuna di esse è stata sviluppata una tabella per la raccolta dati, facendo riferimento a informazioni elementari, di facile reperimento e ordinariamente gestiti dalle Agenzie secondo gli schemi e le istruzioni di seguito riportati:

Le strutture:

Agenzia:

indicare il nome per esteso della propria Agenzia (non acronimo)

Struttura:

inserire un codice alfanumerico parlante (gerarchico o meno, di libera scelta) che identifichi univocamente tutte le singole strutture organizzative indicate, al fine di agevolare per diverse aggregazioni di analisi la raccolta ed il confronto dei dati forniti dalle Agenzie.

Riporto:

indicare il codice alfanumerico della struttura sovraordinata cui la stessa dipende.

Dipendenza:

indicare la tipologia di dipendenza: gerarchica (la struttura agisce in modo autonomo secondo gli indirizzi della struttura cui riporta); operativa-funzionale (la struttura è parte dell'organizzazione operativa della struttura cui riporta)

Livello:

indicare se l'Unità Organizzativa è di tipo semplice o complessa (con riferimento all'attuale CCNL)

Denominazione:

indicare il nome della struttura secondo l'organigramma aziendale

Competenza:

indicare l'ambito operativo della struttura:

agenziale: struttura che per missione e organizzazione specifica operano (trasversalmente) su tutto il territorio (regionale / provinciale) delle Arpa/Appa;

territoriale: struttura che per missione e organizzazione specifica assegnata operano su un ambito territoriale locale (provinciale; sovraprovinciale; ...) dunque limitato a parte del territorio complessivo di competenza dell'agenzia.

Funzione:

indicare se si tratta di funzione prevalentemente di tipo tecnico o amministrativo. Ove si intendano indicare strutture afferenti all'Alta Direzione, queste devono essere intese come strutture il cui ruolo è esclusivamente quello di indirizzo strategico.

Incarico:

indicare se si tratta di:

- incarico assegnato: la struttura è retta da un dirigente che ha ricevuto l'incarico esclusivo (inteso come responsabilità di un'unica struttura);
- incarico ad interim: la struttura è retta da un dirigente titolare anche di altro incarico;
- incarico vacante: la struttura non è retta formalmente da dirigente tramite assegnazione di incarico.
- Incarico a cascata: la struttura è retta dal dirigente della struttura sovraordinata in conformità all'ordinamento della Agenzia.

I processi:

In prima battuta, sono stati individuati 6 gruppi di attività, al cui interno ricadono servizi anche con base giuridica e ambito amministrativo differenti.

In questo, come in altri casi in questa raccolta di informazioni, è stato valutato più importante ottenere un'informazione omogenea da tutte le Agenzie piuttosto che evidenziare differenze tra servizi e tra Agenzie, argomento quest'ultimo che potrà essere ripreso una volta delineato un quadro descrittivo sufficientemente uniforme e leggibile dei modelli organizzativi.

I gruppi di attività proposti sono i seguenti:

Attività ispettiva e di controllo:

in questo gruppo sono da considerare tutti i servizi e le attività attinenti ai controlli in campo, le ispezioni e i controlli documentali - comprese le attività analitiche correlate - relativi ad autorizzazioni ambientali (ad es. AIA, AUA, RIR) e/o comunque pianificati, programmati o originati da segnalazioni di inconvenienti ambientali.

Attività analitica:

in questo gruppo è da considerare l'intera attività di tipo analitico a prescindere dalla matrice di riferimento (ambientale, sanitaria, etc.) e dal fatto che costituiscano una attività a servizio di altre interne (controllo, monitoraggio, ...) o generino un prodotto finito rivolto all'esterno.

Monitoraggio stato dell'ambiente:

in questo gruppo sono da considerare tutti i servizi e le attività attinenti alla raccolta dati di stato dell'ambiente e la progettazione, pianificazione, programmazione ed esecuzione delle attività di monitoraggio ambientale su base ordinaria e continuativa - comprese le attività analitiche connesse - e le successive attività di valutazione dei

dati e reporting, relativi a tutte le matrici ambientali e le fonti di pressione, ad es. acque, aria, suolo, specie, habitat ed ecosistemi, agenti fisici, ecc.

Supporto in campo autorizzativo:

in questo gruppo sono da considerare tutti i servizi e le attività attinenti il supporto tecnico fornito a qualunque titolo nei procedimenti di valutazione preventiva ad ogni tipo di autorizzazione ambientale, che comprenda o meno controlli in campo, analisi di dati, documenti e progetti - comprese le attività analitiche eventualmente necessarie - redazione di rapporti e relazioni o emissione di un parere tecnico e che siano relativi a procedimenti comunque originati, ad es. VIA, VAS, VI (o VIncA), AIA, AUA, RIR, ecc.

Attività amministrativa – acquisti:

in questo gruppo sono da considerare tutti i servizi e le attività attinenti alle procedure per l’acquisto di beni e servizi (convenzioni Consip, Mercato elettronico, appalti, etc.).

Attività amministrativa – gestione del personale:

in questo gruppo sono da considerare tutti i servizi e le attività attinenti alla gestione del personale: pianificazione, reclutamento, formazione, gestione giuridica ed economica.

Per tutti i processi è proposto un modello semplificato del processo di impostazione ed esecuzione delle attività, secondo le seguenti fasi (anche in questo caso vale l’osservazione che fa premio l’omogeneità e la leggibilità del complesso dei dati sulla descrizione di dettaglio delle specifiche minute di processo delle diverse attività e Agenzie):

A. indirizzo tecnico per l'esecuzione dell'attività:

si intende individuare la responsabilità della predisposizione tecnica degli atti o dei documenti di indirizzo tecnico ai quali il personale deve attenersi per l'esecuzione delle attività; si segnalerà se esiste uno snodo organizzativo (anche centrale) che si occupa di declinare il modus operandi per l'erogazione della prestazione (linee guida, istruzioni operative, procedure in qualità, etc.);

B. programmazione:

si intende individuare la responsabilità della definizione di dettaglio (cronologia e localizzazione) dell'attività e la loro assegnazione alle strutture; si segnalerà chi procede alla determinazione dei livelli di attività/prestazioni (riferiti agli obiettivi assegnati ai diversi livelli gerarchici) e che devono essere erogati dalle singole strutture in relazione ai diversi piani di lavoro;

C. esecuzione:

si intende individuare la responsabilità dell'esecuzione operativa delle attività; si segnalerà lo snodo organizzativo deputato all'erogazione della prestazione;

D. stato avanzamento attività:

si intende individuare la responsabilità della raccolta dati e predisposizione di rapporti periodici (per struttura o per l'Agenzia) in corso di attività (non il mero caricamento di dati elementari di completamento di attività); si segnalerà (se avviene, da parte di chi e come) il monitoraggio delle attività che sono state programmate; il tutto al fine di determinare lo stato d'avanzamento ed il potenziale grado di raggiungimento degli obiettivi al termine del periodo indicato;

E. rendicontazione:

si intende individuare la responsabilità della raccolta dati e predisposizione a fine periodo dei rapporti (per struttura o per l'Agenzia) e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (anche con riferimento alla Relazione della

Performance); si segnalerà la presenza o meno di strutture deputate alla rendicontazione delle attività svolte e degli obiettivi raggiunti al fine di fornire il necessario feedback (in termini di analisi di scostamento) affinché i livelli gerarchici deputati siano in grado di rappresentare una pianificazione successiva delle attività aderente ai risultati raggiunti.

Per la compilazione dei campi sono state fornite puntuali indicazioni affinché le strutture siano singolarmente identificate dai codici univoci e che vengano indicate solo le strutture che partecipano in modo significativo/prevalente (anche in questo caso fa premio la significatività del contributo, non la rappresentazione di ogni "sfumatura" organizzativa che andrebbe comunque persa nella lettura contestuale dei dati) alla corrispondente fase del processo.

L'obiettivo della raccolta di questo insieme di dati è quello di leggere il grado di distribuzione della responsabilità nelle singole fasi dei processi all'interno dell'organizzazione o, altrimenti detto, quanto l'organizzazione condizioni la distribuzione delle responsabilità (con tali informazioni non rileva il peso specifico del contributo di ogni struttura).

L'apprezzamento della significatività del contributo, e dunque del numero di strutture da indicare, è stato lasciato all'apprezzamento sintetico di ogni Agenzia secondo autonomi criteri di giudizio e scale di valutazione. Dopo una prima comparazione dei dati sarà possibile una formalizzazione di criteri vincolanti ed uniformi, occorre però una discussione e condivisione degli stessi basata sulle evidenze.

Il personale:

Codice Identificativo:

inserire un codice univoco (alfa/numerico, matricole, ...) identificativo del singolo dipendente che garantisca comunque l'anonimato

Inquadramento professionale (CCNL):

inserire la qualifica professionale come risulta da database aziendali

Struttura:

struttura organizzativa all'interno della quale è collocato il personale con riferimento al codice struttura identificato nella relativa cartella "strutture"

Incarico:

inserire la tipologia di incarico di responsabilità organizzativa di comparto (incarico di funzione, coordinamento, posizione organizzativa) o dirigenza (incarico professionale, alta specializzazione, dirigente senza incarico di struttura in periodo di prova, responsabile di UO)

Funzione:

inserire la natura dell'attività svolta (amministrativa, tecnica – comprese attività definite "professionali" – sanitaria)

Titolo di studio:

inserire il relativo titolo di studio, se disponibile

3. Premessa metodologia ed obiettivi del lavoro

3.1. Definizione dei macrodescrittori per caratterizzare le organizzazioni in termini di complessità, decentramento e verticalizzazione dei processi

Per potere descrivere e, ove possibile, comparare le organizzazioni adottate dalle Agenzie si è scelto di fare emergere le differenze o le similitudini dai dati e con l'intento di confermare o falsificare il modello concettuale accennato al paragrafo 2.2.

Ciò ha comportato una prima riflessione su quali potessero le variabili che potessero evidenziare le ipotizzate differenze o similitudini tra le Agenzie, relativamente alle tre dimensioni di complessità della organizzazione, decentramento organizzativo e verticalizzazione nella realizzazione dei processi intesi come produzione di servizi esterni o interni alla Agenzia.

Per la dimensione della complessità si è fatto riferimento alla numerosità delle strutture e la loro differenziazione per funzioni operative e per competenza territoriale come pure il numero di strutture che partecipano alle differenti fasi dei processi di attività.

Per la dimensione del decentramento si è fatto riferimento da una parte al grado di attribuzione di responsabilità per le funzioni di programmazione e pianificazione delle attività alle strutture apicali centrali o alle strutture subordinate, d'altro canto alla numerosità di tali strutture subordinate distribuite sul territorio e dunque non "centrali".

Per la dimensione della verticalizzazione dei processi si è fatto riferimento alla eventualità che specifici "temi" siano assegnati in modo esclusivo a strutture dedicate che ne hanno dunque la responsabilità sull'intero territorio di competenza della agenzia, mentre per altri temi la competenza sia distribuita a strutture "multidisciplinari" con competenza su porzioni del territorio servito dalla agenzia, porzioni in genere definite su base amministrativa.

Le variabili così individuate sono state poi normalizzate in indicatori di percentuale confrontabili tra le agenzie.

Con questo processo sono stati dunque selezionati indicatori di accentramento o decentramento funzionale o di accentramento o decentramento organizzativo; naturalmente questi indicatori costituiscono una prima scelta, la possibilità di loro agevole modifica o integrazione, anche intesa a descrivere altre caratteristiche delle organizzazioni, è parte integrante del metodo proposto.

Ulteriori indicatori sono stati identificati in corso d'opera come significativi dell'assestamento della organizzazione, ovvero della esistenza di situazioni di provvisorietà o transizione organizzativa o al contrario di completa implementazione di quanto previsto dall'organigramma. Questi specifici indicatori naturalmente possono fotografare situazioni istantanee o andamenti di lungo corso o persistenze nel tempo che possono a tutti gli effetti costituire un "modello organizzativo" seppure spurio.

Per semplicità di lettura – e senza alcuna pretesa di definire una tassonomia rigorosa – gli indicatori sono stati raggruppati in famiglie che sono correlate alle dimensioni indagate. Si è proceduto ad una loro codifica con un codice a tre gruppi di tre lettere con l'intento di avere codici mnemonici e almeno in parte auto esplicativi, utili in sede di elaborazioni, Ad ogni indicatore è stata associata una etichetta che ne indica la metrica.

Anche per le variabili di base si è proceduto ad una loro codifica con un codice a tre gruppi di tre lettere ed è stata loro associata una etichetta.

Di seguito l'elenco delle variabili e degli indicatori.

3.2. Le variabili

Codice Variabile	Etichetta
str_num_tot	Numero totale di strutture
str_cmp_agz	Numero totale di strutture a valenza agenziale
str_cmp_trr	Numero totale di strutture a valenza territoriale
str_smp_agz	Numero di strutture semplici a valenza agenziale
str_cpl_agz	Numero di strutture complesse a valenza agenziale
str_smp_trr	Numero di strutture semplici a valenza territoriale
str_cpl_trr	Numero di strutture complesse a valenza territoriale
str_fnz_ind	Numero di strutture di indirizzo strategico
str_fnz_tcn	Numero di strutture tecniche
str_fnz_amm	Numero di strutture amministrative
str_liv_cmp	Numero di strutture complesse
str_liv_smp	Numero di strutture semplici
str_inc_int	Numero di strutture con incarico ad interim
str_inc_ass	Numero di strutture con incarico assegnato
str_inc_vcn	Numero di strutture con incarico vacante
str_inc_csc	Numero di strutture con incarico a cascata
prs_num_tot	Numero totale del personale
prs_num_cmp	Numero del personale del comparto
prs_num_drg	Numero dei dirigenti
prs_num_snz	Numero del personale del comparto senza incarico
prs_num_fnz	Numero del personale del comparto con incarico
prs_inc_ifn	Numero del personale del comparto con incarico di funzione
prs_inc_por	Numero del personale del comparto con posizione organizzativa
prs_inc_crd	Numero del personale del comparto con incarico di coordinamento
prs_inc_prf	Numero del personale dirigente con incarico professionale
prs_str_agz	Personale assegnato a strutture di valenza agenziale
prs_str_trr	Personale assegnato a strutture di valenza territoriale
prs_fnz_amm	Numero del personale con funzione amministrativa
prs_fnz_tcn	Numero del personale con funzione tecnica
prs_fnz_snt	Numero del personale con funzione sanitaria
prs_fnz_ind	Numero del personale con funzione di indirizzo strategico

3.3. Gli indicatori

Tipi di indicatori:

- A. Indicatori di accentramento o decentramento funzionale
 - *Distribuzione delle strutture per competenza*
 - *Tipologia di attività delle strutture*

- B. Indicatori di accentramento o decentramento organizzativo
 - *Distribuzione delle risorse umane*

- C. Indicatori di assestamento del modello organizzativo
 - *Assegnazione di incarichi dirigenziali di struttura*

- D. Indicatori di accentramento o decentramento della programmazione

- E. Indicatori di funzione
 - *Distribuzione delle risorse umane del comparto per funzione*
 - *Distribuzione della dirigenza per funzione*
 - *Distribuzione delle strutture per funzione*

A. Indicatori di accentramento o decentramento funzionale

- *Distribuzione delle strutture per competenza*
- *Tipologia di attività delle strutture*

Indicatore	Codice Indicatore	Etichetta
Strutture a competenza agenziale	prc_cmp_agz	% strutture a competenza agenziale sul totale delle strutture
Strutture semplici a competenza agenziale	prc_smp_agz	% strutture semplici a competenza agenziale sul totale delle strutture
Strutture complesse a competenza agenziale	prc_cpl_agz	% strutture complesse a competenza agenziale sul totale delle strutture
Strutture a competenza territoriale	prc_cmp_trr	% strutture a competenza territoriale sul totale delle strutture
Strutture semplici a competenza territoriale	prc_smp_trr	% strutture semplici a competenza territoriale sul totale delle strutture
Strutture complesse a competenza territoriale	prc_cpl_trr	% strutture complesse a competenza territoriale sul totale delle strutture

Indicatore	Codice Indicatore	Etichetta
Attività di indirizzo strategico	prc_att_ind	% strutture di indirizzo strategico sul totale delle strutture
Attività tecnica	prc_att_tcn	% strutture con attività tecnica sul totale delle strutture
Attività amministrativa	prc_att_amm	% strutture con attività amministrativa sul totale delle strutture

B. Indicatori di accentramento o decentramento organizzativo

- *Distribuzione delle risorse umane*

Indicatore	Codice Indicatore	Etichetta
In strutture agenziali e centrali	prc_prs_agz	% del personale assegnato alle strutture agenziali sul totale del personale
In strutture territoriali	prc_prs_trr	% del personale assegnato alle strutture territoriali sul totale del personale

C. Indicatori di assestamento del modello organizzativo

- *Assegnazione di incarichi dirigenziali di struttura*

Indicatore	Codice Indicatore	Etichetta
Incarichi ad interim	prc_inc_int	% di incarichi ad interim sul totale delle strutture
Incarichi assegnati	prc_inc_ass	% di incarichi assegnati sul totale delle strutture
Incarichi vacanti	prc_inc_vcn	% di incarichi vacanti sul totale delle strutture
Incarichi a cascata su struttura subordinata	prc_inc_csc	% di incarichi a cascata sul totale delle strutture
Incarichi professionali	prc_inc_prf	% dei dirigenti con incarico professionale sul totale dei dirigenti

D. Indicatori di accentramento o decentramento della programmazione

Indicatore	Codice Indicatore	Etichetta
Strutture incidenti sulla programmazione	prc_str_prg	% strutture incidenti sulla programmazione sul totale delle strutture
Strutture di natura agenziale incidenti sulla programmazione	prc_agz_prg	% strutture agenziali incidenti sulla programmazione sul totale delle strutture
Strutture di natura territoriale incidenti sulla programmazione	prc_trr_prg	% di strutture territoriali incidenti sulla programmazione sul totale delle strutture

E. Indicatori di funzione:

- distribuzione delle risorse umane del comparto per funzione
- distribuzione della dirigenza per funzione
- distribuzione delle strutture per funzione

<i>Distribuzione delle risorse umane del comparto per funzione</i>		
Indicatore	Codice Indicatore	Etichetta
Risorse umane per la funzione analitica	prc_cmp_ana	% personale comparto attività analitica sul totale del comparto
Risorse umane con qualifica tecnica per la funzione analitica	prc_tnc_ana	% personale tecnico comparto attività analitica sul totale del comparto
Risorse umane qualifica amministrativa per la funzione analitica	prc_amm_ana	% personale amministrativo comparto attività analitica sul totale del comparto
Risorse umane per la funzione di monitoraggio	prc_cmp_mon	% personale comparto attività di monitoraggio sul totale del comparto
Risorse umane per la funzione di supporto alle autorizzazioni	prc_cmp_sua	% personale comparto attività di autorizzazione sul totale del comparto
Risorse umane per la funzione ispettiva e controllo	prc_cmp_ico	% personale comparto attività ispettiva e controllo sul totale del comparto

<i>Distribuzione della dirigenza per funzione</i>		
Indicatore	Codice Indicatore	Etichetta
Dirigenza per la funzione analitica	prc_dir_ana	% dirigenti attività analitica sul totale dei dirigenti
Dirigenza per funz. monitoraggio	prc_dir_mon	% dirigenti attività di monitoraggio sul totale dei dirigenti
Dirigenza per funz. supporto autorizzazioni	prc_dir_sua	% dirigenti attività di autorizzazione sul totale dei dirigenti
Dirigenza per funz. ispettiva e controllo	prc_dir_ico	% dirigenti attività ispettiva e controllo sul totale dei dirigenti

<i>Distribuzione delle strutture per funzione</i>		
Indicatore	Codice Indicatore	Etichetta
Strutture per la funzione analitica	prc_str_ana	% strutture agenziali attività analitica sul totale delle strutture
Strutture per la funzione di monitoraggio	prc_str_mon	% strutture agenziali attività di monitoraggio sul totale delle strutture
Strutture per la funzione di supporto alle autorizzazioni	prc_str_sua	% strutture agenziali attività di autorizzazione sul totale delle strutture
Strutture per la funzione ispettiva e controllo	prc_str_ico	% strutture agenziali attività ispettiva e controllo sul totale delle strutture

3.4. Evidenze emerse a valle della raccolta del set dei dati

Uno degli obiettivi del presente lavoro è stato verificare che le premesse di facilità di raccolta dati fossero effettive e che dunque le Agenzie fossero in grado di fornire informazioni senza un sovrappiù di attività che compromettesse la possibilità di svolgere le successive analisi e valutazioni.

Si prevedeva una maggiore difficoltà nella compilazione delle tabelle delle attività e processi, anche per la oggettiva complessità dell'argomento e delle possibili interpretazioni delle definizioni delle fasi, dei ruoli e delle attività.

Queste tabelle, al netto di possibili errori e sfumature di interpretazione anche dovute alle diverse normative interne alle Agenzie, non sembrano avere generato particolari problemi di compilazione.

Tuttavia – e questa osservazione vale anche per le successive tabelle – precisazioni e annotazioni, in luogo di essere fornite dalle Agenzie separatamente alle tabelle di raccolta dati, sono a volte state inserite direttamente nelle tabelle, stravolgendone l'impostazione e dunque la omogeneità dei dati impattando quindi con la loro elaborazione.

Per il futuro, ove possibili particolarità emergano o si vogliano fare emergere, queste dovranno essere prese in conto nella standardizzazione della raccolta dati solo se rilevanti a livello di sistema o, al contrario, ricondotte agli standard previsti ove non modifichino la valenza informativa dei dati raccolti.

Un altro elemento di criticità è stato dovuto alla non coincidenza del tipo di dato chiave nelle diverse tabelle costituito dal codice delle strutture che lega le tabelle tra loro; questo è stato a volte fornito come stringa, a volte come numero e a volte come un valore interpretato come data dal foglio elettronico.



Erano state date indicazioni di fornire un codice “alfanumerico” per ovviare a questi inconvenienti noti ma scelte autonome delle agenzie hanno vanificato la scelta.

Si è anche resa necessaria una attività di verifica dei dati in quanto non sempre i codici di assegnazione alle strutture del personale risultavano consistenti.

Si è trattato di problemi di facile soluzione ma che hanno richiesto tempo, si è quindi evidenziata la necessità di una procedura di controllo preventivo piuttosto stringente e facilmente implementabile.

4. I risultati dell'indagine – prime estrazioni

4.1. Prima valutazione degli indicatori

I dataset validi e completi sono stati organizzati in modo da ricavarne dei semplici grafici comparativi per ogni indicatore, con l'obiettivo di validarne l'uso per lo scopo per il quale era stato pensato.

Ad un primo esame sembra che gli indicatori siano adatti a dare conto delle differenze/somiglianze ipotizzate a partire dal modello concettuale e che dunque siano adeguati e significativi.

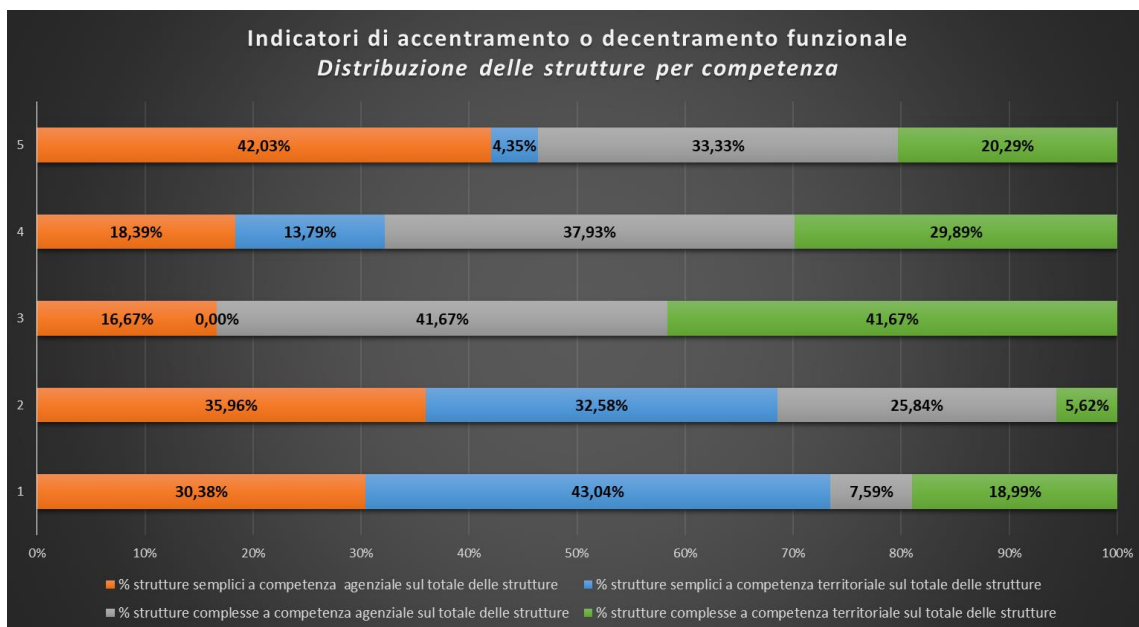
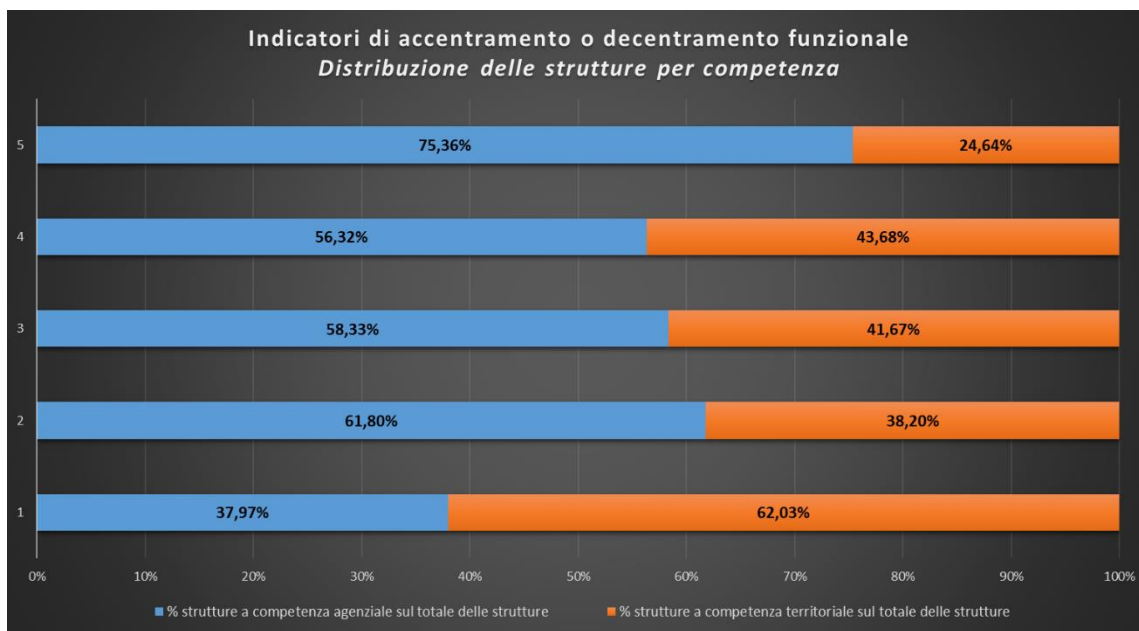
La maggiore o minore assegnazione di competenze al centro o alle strutture periferiche e la verticalizzazione dei processi sono evidenziabili piuttosto agevolmente, così come l'assestamento organizzativo o la maggiore o minore multifunzionalità e multidisciplinarietà richiesta al personale o alle strutture (percentuale di funzioni assegnate a percentuali maggiori o minori del 100% del totale).

Anche gli indicatori di assestamento organizzativo sembrano offrire informazioni fruibili e significative.

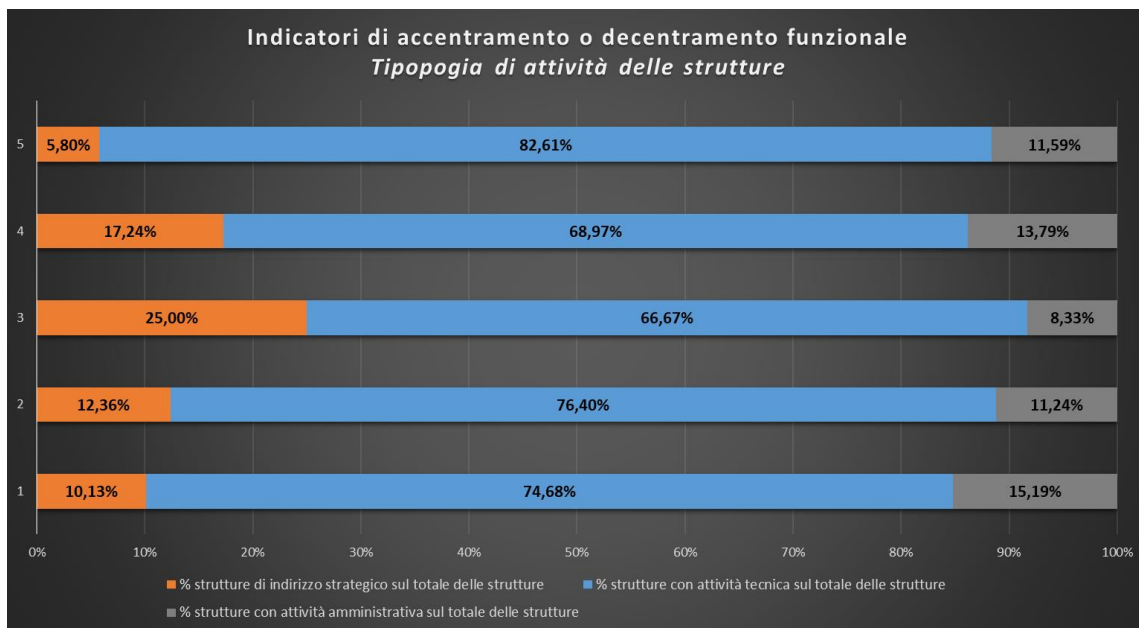
4.2. Le rappresentazioni grafiche

A. Indicatori di accentramento o decentramento funzionale

- *Distribuzione delle strutture per competenza*
- *Tipologia di attività delle strutture*



La prevalenza di strutture con competenze sull'intero territorio agenziale o su parti dello stesso e la loro distribuzione in semplici e complesse danno conto della verticalizzazione di alcune attività, concentrate in strutture tematiche o specialistiche, o della multidisciplinarietà delle attività distribuite sul territorio.

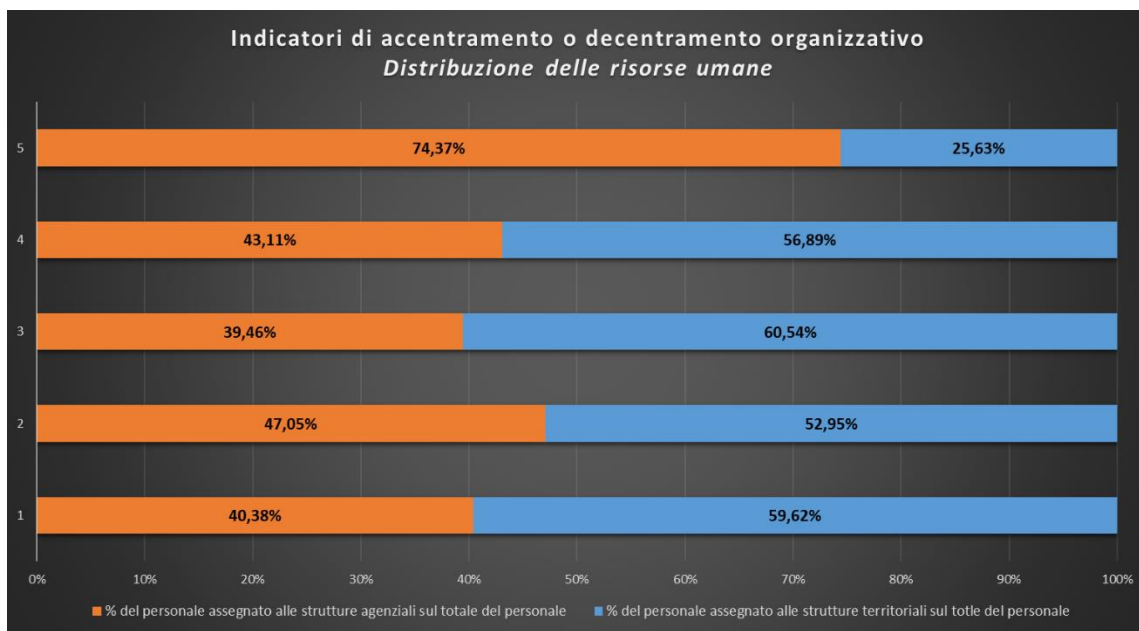


Da ciò che è stato possibile osservare, ampliando il panel della ricerca sarebbe possibile cercare di capire quanto oggi le strutture organizzative replicano una esigenza di esercizio di funzioni sul territorio ad ampia scala su tematiche trasversali e se questo riverbera anche sulle scelte delle tipologie di strutture (semplici o complesse) alle quali è demandata la responsabilità di erogazione delle prestazioni

Con riferimento alla numerosità delle strutture dalle osservazioni disponibili sembrerebbe profilarsi ad esempio e in alcune realtà, un modello gestionale/organizzativo con un numero ridotto di strutture di natura strategica (ma caratterizzate da complessità organizzativa).

Ampliando il set dei dati di osservazione si potrebbe studiare se si tratti di una scelta volta a rimarcare il ruolo delle agenzie precipuamente tecnico o se il peso del decisore politico

rimanga il principale riferimento per la definizione degli asset da sviluppare garantendo “presidi” piuttosto che “servizi”.



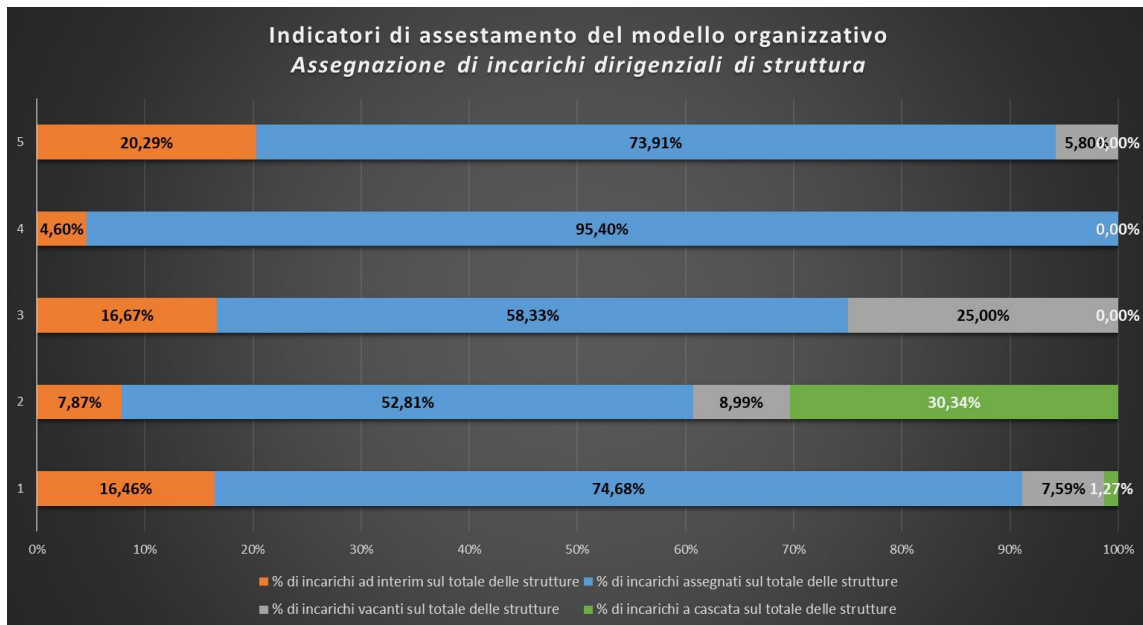
Il peso delle funzioni centrali di direzione, programmazione e pianificazione, sia in percentuale di strutture che di personale assegnato alle stesse, è un altro elemento che evidenzia il grado di accentramento o decentramento delle attività delle Agenzie.

B. Indicatori di accentramento o decentramento organizzativo

- *Distribuzione delle risorse umane*

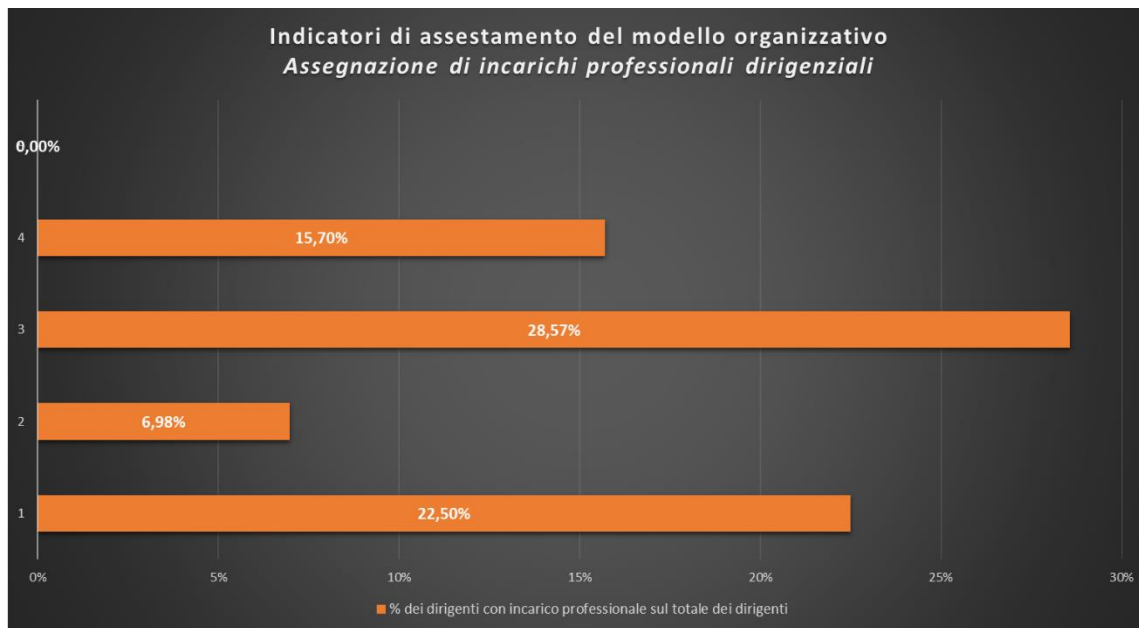
C. Indicatori di assestamento del modello organizzativo

- *Assegnazione di incarichi dirigenziali di struttura*



Il grado di completamento degli organigrammi, con l’assegnazione delle funzioni dirigenziali o, al contrario, la numerosità degli *interim* e delle posizioni vacanti, danno conto dell’avvenuto assestamento della organizzazione; sono questi indicatori per loro natura molto dinamici da leggere in serie temporali per avere informazioni sulla persistenza o meno di criticità organizzative.

La esistenza di incarichi “a cascata”, ovvero di organizzazioni che prevedono che dirigenti di strutture sovraordinate mantengano anche l’incarico in strutture sottoposte, è stata debitamente tenuta in conto.



L'assegnazione di incarichi dirigenziali professionali, dunque senza la responsabilità di una struttura, contempla i casi di dirigenti in prova o di dirigenti temporaneamente senza incarico di struttura, elemento dinamico da seguire nel tempo, come il caso di organizzazioni che si avvalgono ordinariamente di professionalità di alta specializzazione inquadrata nel ruolo dirigenziale.

Si tratta di un indicatore da leggere in parallelo con i precedenti relativi agli incarichi ad interim o vacanti.

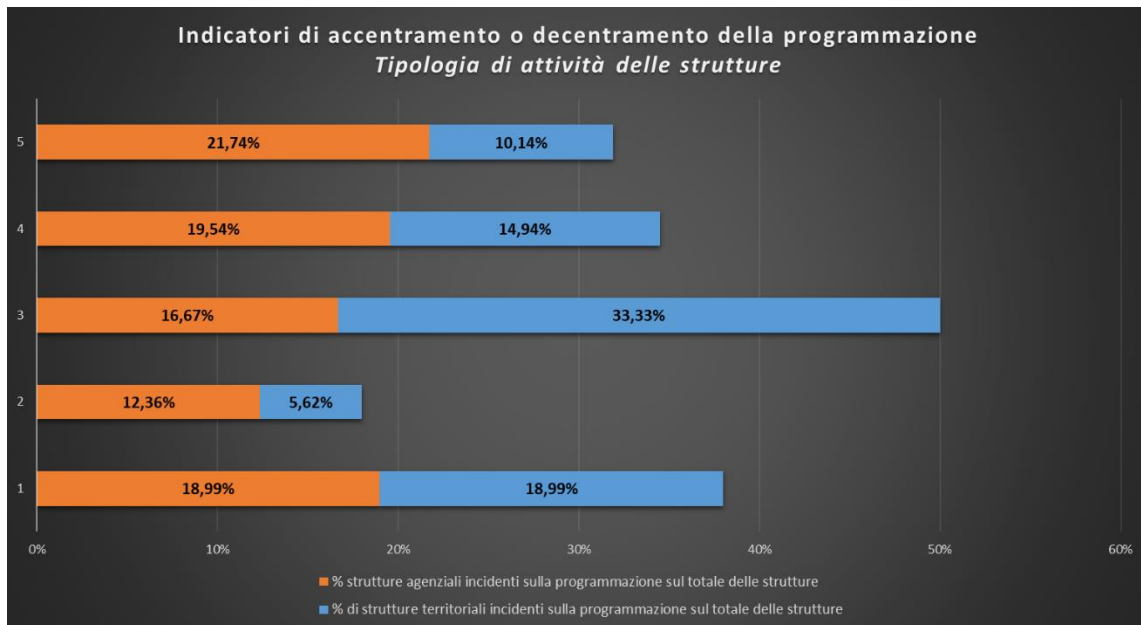
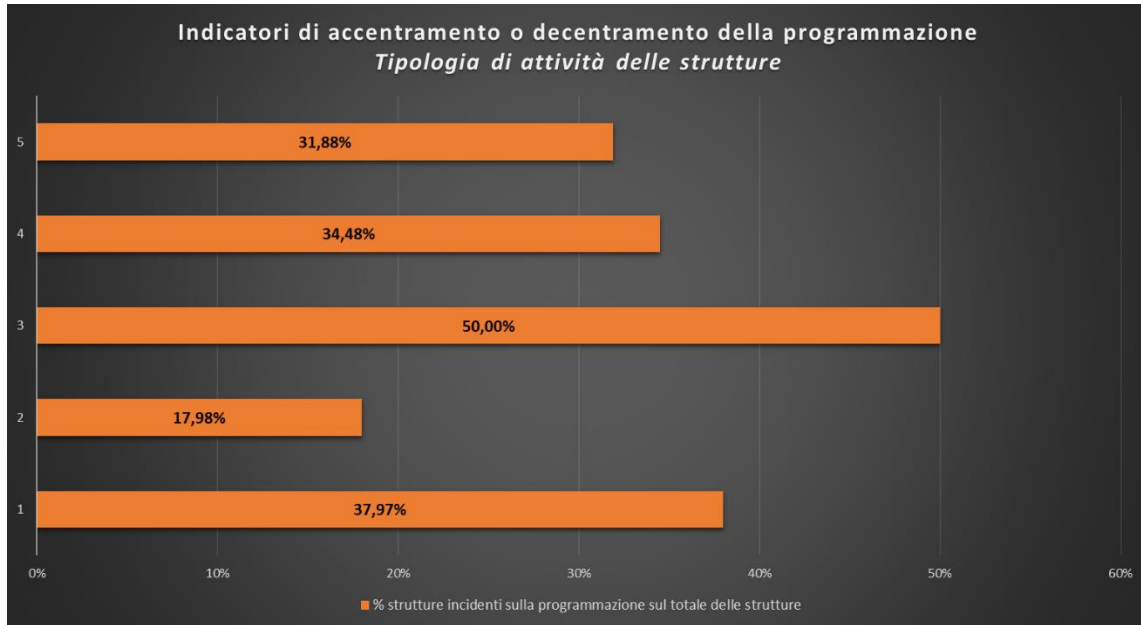
I dati disponibili consentono di osservare il grado di stabilizzazione degli assetti organizzativi anche nella dimensione della completa assegnazione delle strutture e dei relativi incarichi, ripetute osservazioni nel tempo potrebbero confermare la sostanziale stabilizzazione del sistema e misurare la rapidità delle riorganizzazioni eventuali.

Arricchendo l'indagine sarà quindi più chiaro se può definitivamente dichiararsi conclusa la fase di costituzione e consolidamento del sistema delle Agenzie oppure no.



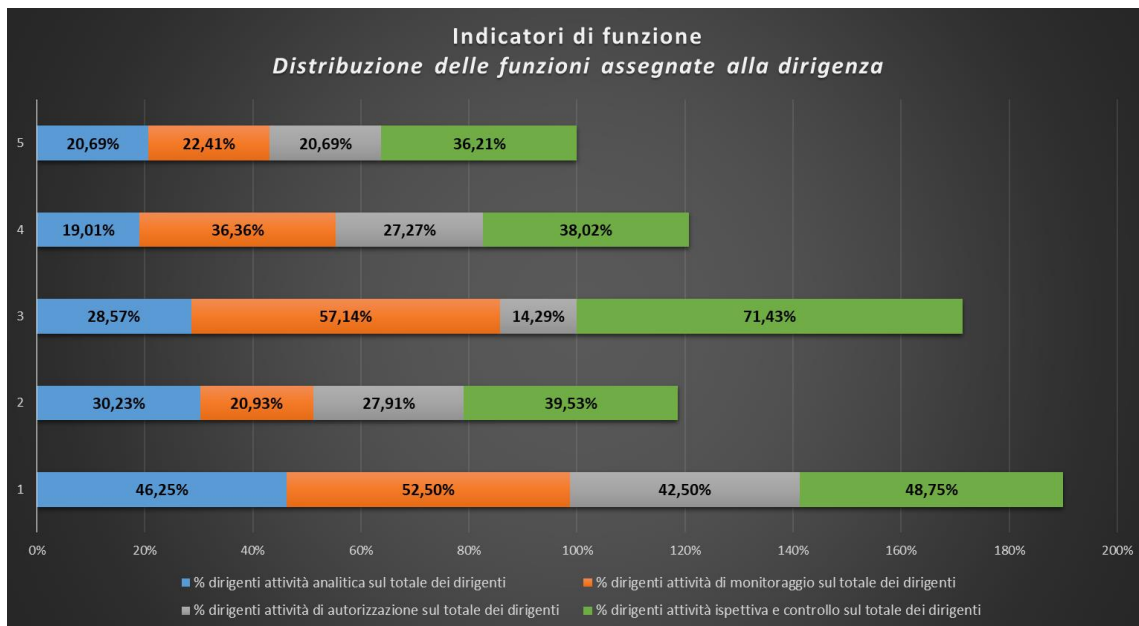
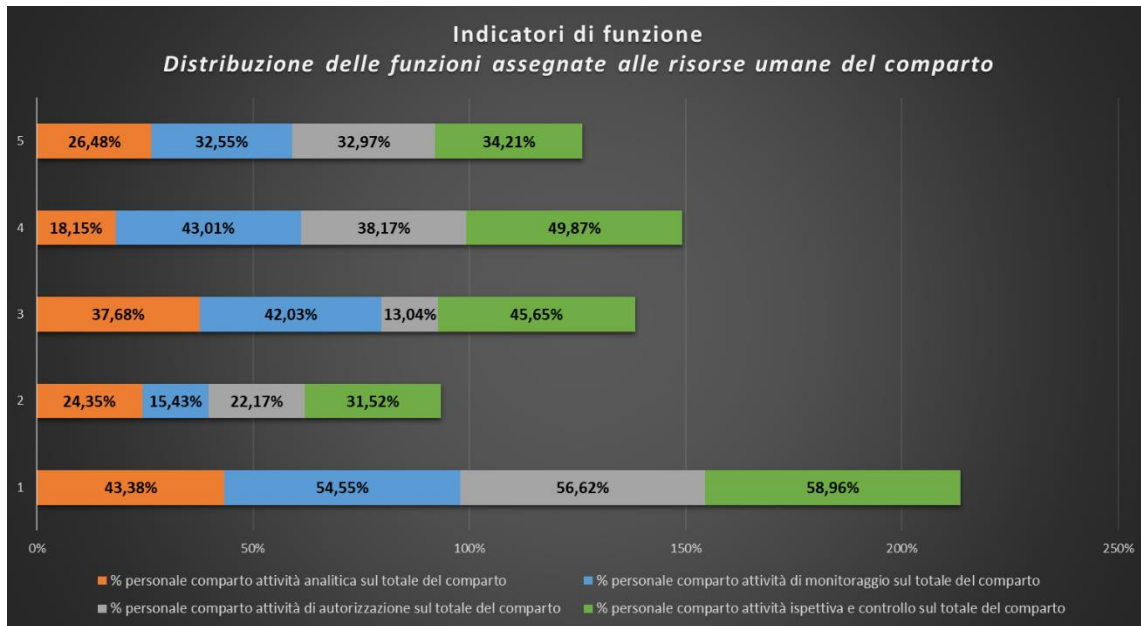
Infatti, una sostanziale e più ricca evidenza di organizzazioni stabili potrà portare a pensare alla conclusione di questa fase di creazione del sistema e, di conseguenza, ad un adeguato livello di stabilità delle strutture e degli assetti.

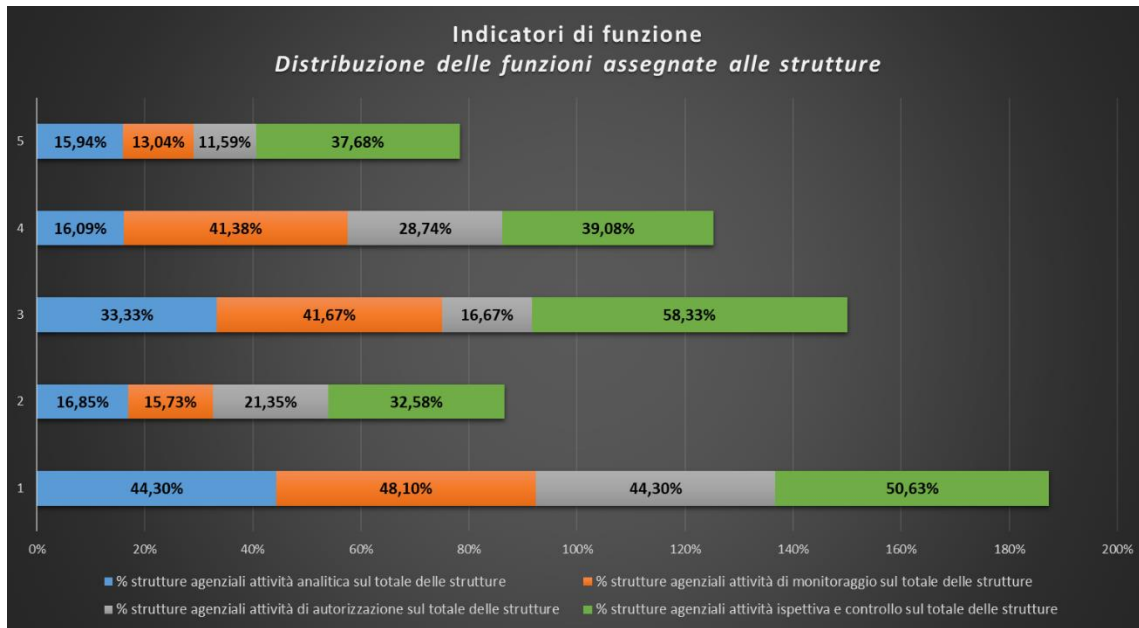
D. Indicatori di accentramento o decentramento della programmazione



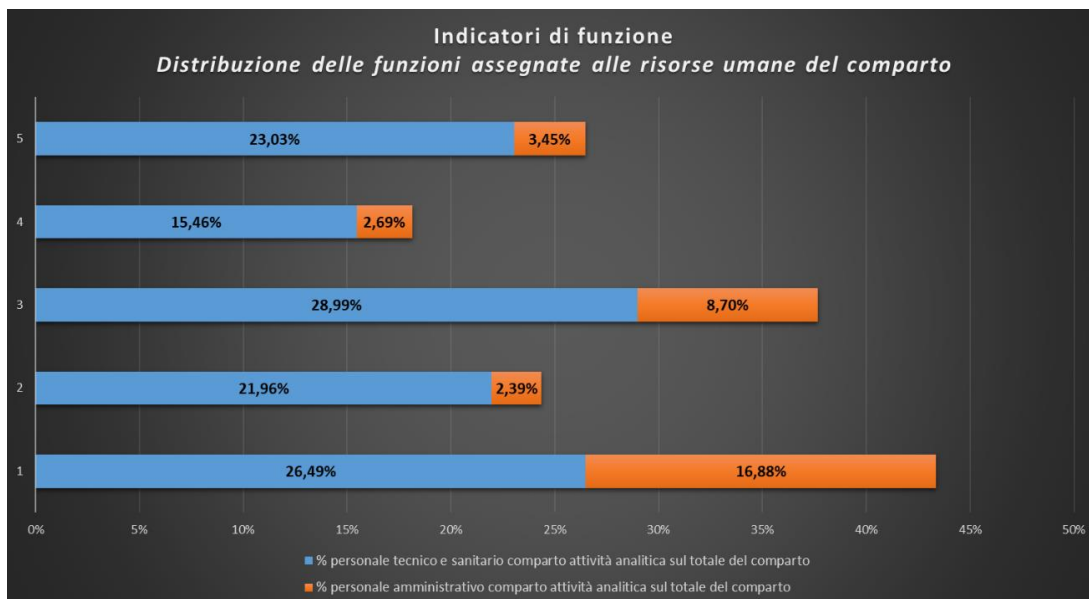
E. Indicatori di funzione

- *Distribuzione delle risorse umane del comparto per funzione*
- *Distribuzione della dirigenza per funzione*
- *Distribuzione delle strutture per funzione*





Gli indicatori di funzione danno conto del grado di multidisciplinarietà assegnata alle strutture o richiesta al personale del comparto o della dirigenza. Questi indicatori sono calcolati sulla base della tabella dei processi e dunque dei compiti che le Agenzie ritengono che le strutture svolgano nei diversi processi, il totale può essere superiore al 100% ove le strutture abbiano ruolo in molti diversi processi.



La distribuzione del personale amministrativo e tecnico nelle strutture analitiche, letto eventualmente in relazione con la numerosità assoluta del personale, è un ulteriore elemento di valutazione della organizzazione delle Agenzie.

Con riferimento alle attività sulle quali sono state collocate le risorse umane, dalla attuale osservazione – scontando che un più completo set di dati potrebbe presentare novità – non emergono differenze sostanziali nelle % di distribuzione. Tanto per gli inquadramenti dirigenziali quanto per il comparto le distribuzioni tra attività ispettive di controllo e di monitoraggio sono complessivamente equivalenti tra loro.

Ancora una volta si rende necessario ampliare il panel della ricerca allo scopo di consolidare la lettura del dato focalizzando, verosimilmente, due ulteriori dimensioni:

- da un lato se le scelte sulle politiche del personale hanno favorito la selezione di profili professionali caratterizzati da forte specializzazione, analizzando anche le informazioni sulla formazione del personale;
- dall'altro il percorso di qualificazione (ri/qualificazione) del personale già incardinato nelle strutture e/o proveniente da altre realtà professionali.

4.3. Analisi statistica in prospettiva (*cluster analysis*)

La semplice comparazione visiva dei grafici relativi agli indicatori per fare emergere similitudini e differenze tra le Agenzie è utile per analisi specifiche e per evidenziare casi particolari a fronte di una sostanziale uniformità, oppure a dare conto di una variabilità distribuita non riconducibile a schemi a priori.

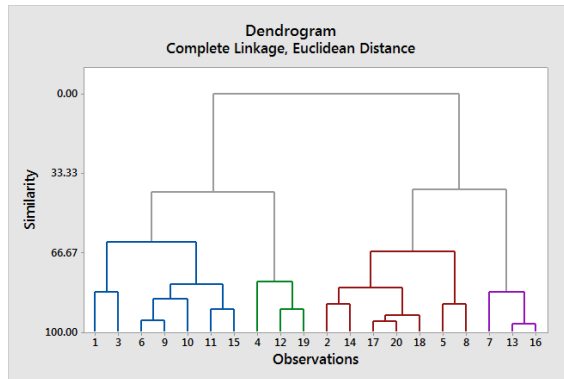
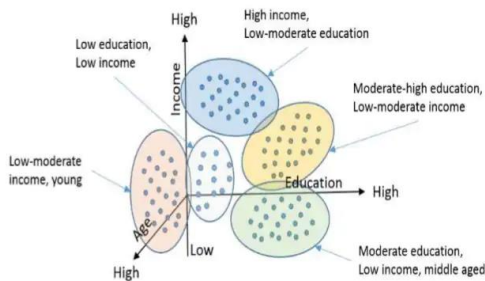
Per studiare e per visualizzare la eventuale esistenza di schemi ricorrenti nella configurazione degli indicatori, ossia la possibilità di individuare gruppi di Agenzie che hanno elementi in comune e somiglianze tali da potere essere distinte da altre Agenzie o gruppi di Agenzie, sarà utile utilizzare tecniche quali la *cluster analysis* utilizzando strumenti statistici open source o gratuiti.

A titolo di esempio si cita il pacchetto statistico open source R (<https://www.r-project.org/>) da utilizzare con la interfaccia grafica RStudio (<https://www.rstudio.com/>); il programma è estensivamente usato nelle Agenzie e non richiede quindi investimenti aggiuntivi per potere essere utilizzato in questo ambito.

Un altro pacchetto di interesse per la sua particolare facilità di uso è Past (<https://www.nhm.uio.no/english/research/infrastructure/past/index.html>), messo disposizione gratuitamente dal Museo di Storia Naturale della Università di Oslo; anche questo programma può essere utilizzato quindi senza particolari spese aggiuntive.

Il risultato atteso sarà una rappresentazione gerarchica dei gruppi eventualmente evidenziati o una loro rappresentazione a *scatter plot* a seconda delle tecniche adottate.

EXAMPLE FOR 3 DIMENSION



In seguito, i gruppi identificati – gli algoritmi permettono di predeterminare la granularità della analisi e dunque il numero approssimativo dei gruppi, si procede in genere per tentativi – sono esaminati individualmente per identificarne le caratteristiche distintive e dunque il “modello organizzativo” peculiare.

Una volta definite le procedure di analisi è possibile ripeterle ad ogni aggiornamento della base dati evidenziando eventuali convergenze o divergenze nello sviluppo organizzativo delle Agenzie nel tempo.