

**ASSETTO ORGANIZZATIVO DELL'ISTITUTO
DI RICERCHE ECONOMICO E SOCIALI DEL PIEMONTE**

(DELIBERA C.D.A N. 20 DEL 2 MAGGIO 2019)

Indice

1. Breve storia dell'IRES Piemonte	3
1.1 Le riorganizzazioni più recenti	3
1.2 L'attuale dotazione organica	4
2. Una nuova missione per l'IRES Piemonte	4
2.1 Un sistema a doppia committenza	4
2.2 Un nuovo compito: l'analisi e la valutazione delle politiche	5
3. I cambiamenti in corso	6
3.1 La ricerca di maggiore trasversalità	6
3.2 L'ampliamento del personale	7
3.3 La necessità di consolidare alcuni ambiti di ricerca	7
4. Da una struttura per funzioni ad una organizzazione per progetti	9
4.1 Verso un modello ad hoc	9
4.2 Le Unità di Specializzazione (US)	11
4.3 I gruppi di progetto	11
5. Il nuovo organigramma.....	11
5.1 Le competenze della Direzione	14
5.2 Gli organismi di coordinamento	15
5.3 Le Aree di ricerca	16
5.4 Le Strutture di Servizio	19
6. Le posizioni dirigenziali e organizzative presenti nell'Istituto	20
6.1 Le posizioni dirigenziali	20
6.2 Le posizioni organizzative	22

1. Breve storia dell'IRES Piemonte

Sono passati più di 60 anni da quando il Consiglio provinciale di Torino deliberò, nel luglio del 1957, la costituzione dell'Istituto Ricerche Economiche-Sociali (IRES), aperto all'adesione di altri enti pubblici e privati. L'atto notarile di costituzione fu sottoscritto il 9 maggio 1958 dalla Provincia e dal Comune di Torino, enti fondatori, ai quali si affiancarono la Camera di Commercio e la Cassa di Risparmio di Torino e, tra gli enti privati, la Fiat, la SIP e l'Olivetti.

Nel 1970 la Provincia di Torino trasferì al Consiglio Regionale la competenza di modificare lo Statuto dell'IRES affinché la natura, le finalità e le strutture dell'Istituto potessero adeguarsi alle esigenze della neonata Regione. Il Consiglio regionale nel 1972, approvò un nuovo Statuto dell'Ente, la cui denominazione fu mutata in "Istituto Ricerche Economiche Sociali del Piemonte".

Nel 1974 l'IRES divenne ente regionale, dotato di personalità giuridica di diritto pubblico. Nel 1985 una nuova legge regionale specificò le funzioni di IRES quale ente strumentale, qualificandolo come struttura primaria di ricerca della Regione Piemonte, che sviluppa la propria attività in raccordo con le esigenze dell'azione programmatica e operativa della regione stessa, degli enti locali e degli enti pubblici. L'assetto istituzionale dell'IRES trovò infine la sua compiuta sistemazione con la legge regionale n. 43/1991 che formalmente costituì il "nuovo" Istituto di Ricerche Economiche Sociali del Piemonte.

1.1 Le riorganizzazioni più recenti

Alla fine del 2009 l'Istituto fu oggetto di una riorganizzazione, che portò anche ad un leggero potenziamento della dotazione organica costituita in precedenza da 45 posizioni, di cui 15 di tipo dirigenziale. La nuova dotazione organica manteneva fermo il numero di dirigenti e di funzionari con responsabilità direttive, ritenendolo adeguato alle esigenze dell'Istituto. Si intervenne, invece, sul profilo professionale di assistente alla ricerca appartenente alla categoria C, che fu incrementato da quattro a sei unità. La nuova dotazione fu così composta da 47 posizioni.

L'ultima riorganizzazione interna dell'Istituto è stata approvata nel marzo del 2014, dopo il trasferimento all'Istituto delle funzioni in precedenza attribuite all'Agenzia Regionale per i Servizi Sanitari - A.Re.S.S. (l.r. 8/2013 art. 40; d.G.R. 11-6309 del 27/08/2013). Tra le altre cose essa ha dato vita a cinque Poli di ricerca e ad un'area dedicata esclusivamente ai servizi amministrativi (si veda figura 1). I vincoli bilancio consigliarono una riorganizzazione di tipo prevalentemente funzionale e a costo zero, senza modificazioni strutturali che, in base alla legge regionale n. 23/2008 (Disciplina dell'organizzazione degli uffici regionali e disposizioni concernenti la dirigenza ed il personale), avrebbero richiesto l'approvazione di una Delibera della Giunta regionale. La dotazione organica era stata in precedenza già ridotta di 5 unità con il provvedimento deliberativo del Consiglio di Amministrazione del 19 dicembre 2013. Oltre alla Direzione, si contavano 13 posizioni dirigenziali.

Dal marzo del 2014, infine, l'organizzazione dell'Istituto è stata sottoposta ad ulteriori importanti cambiamenti: 3 dirigenti su 13 sono andati in pensione (le rispettive posizioni dirigenziali sono state soppresse). In seguito al pensionamento dei tre dirigenti sono state eliminate alcune strutture dirigenziali e si è proceduto a redistribuire il personale tra le strutture restanti. Nel biennio 2014-2016 il personale di ricerca a disposizione dell'Istituto è dunque diminuito in misura non marginale. Recentemente - a partire dal mese di gennaio 2018 - il personale di ricerca è aumentato di 24 unità a tempo determinato, grazie all'approvazione¹ e successiva attuazione del Piano triennale per il Fabbisogno del Personale (2017-2019).

¹ Il 13 novembre 2017 il Consiglio d'Amministrazione dell'IRES Piemonte ha approvato il Piano Triennale del Fabbisogno del Personale (2017-2019). L'attuale Piano Triennale del Fabbisogno del Personale (2019-2021) è stato approvato dal Consiglio d'Amministrazione nella seduta del 3 dicembre 2018.

1.2 L'attuale dotazione organica

Oggi la dotazione organica è composta da 40 posizioni (compreso il direttore), di cui 32 risultano coperte e 8 posizioni sono ancora vacanti (fig. 1):

- 1 direttore (assunto con contratto a tempo determinato di 4 anni dal 1 marzo 2016 al 29 febbraio 2020)
- 10 dirigenti (9 posti sono coperti²)
- 24 funzionari D (17 posti coperti con 2 persone a tempo parziale)
- 4 impiegati C (tutti i posti sono coperti)
- 1 impiegato B (il posto è coperto)

A tale dotazione organica si aggiungono 23 ricercatori con contratto a tempo determinato³, assunti nel periodo gennaio 2018 - gennaio 2019.

A conclusione di questo veloce excursus storico, si portano in evidenza due elementi. In primo luogo, le modifiche normative varate nel 2016 – che saranno descritte più nel dettaglio nel paragrafo successivo – hanno determinato l'abrogazione dell'art. 15 della legge regionale n. 43 del 1991, che conteneva la descrizione della dotazione organica dell'Istituto. La nuova legge prevede che il Consiglio di Amministrazione dell'Istituto adotti, ai sensi dell'articolo 37 della legge regionale 28 luglio 2008, n. 23 (Disciplina dell'organizzazione degli uffici regionali e disposizioni concernenti la dirigenza ed il personale), i provvedimenti organizzativi di definizione della struttura e di modifica della dotazione organica da sottoporre all'approvazione della Giunta, che informa in proposito il Consiglio regionale. Questa procedura era stata peraltro già applicata nella riorganizzazione del 2009.

In secondo luogo le più recenti variazioni nella dotazione organica hanno ridotto a 39 (+ il Direttore) le posizioni al momento attive (fig. 1). Rispetto alla riorganizzazione del 2009 sono state soppresse 5 posizioni dirigenziali e 2 posizioni di categoria C, con una riduzione complessiva pari a circa il 20%. Le posizioni di categoria D sono rimaste invariate (24), anche se al momento 7 di queste posizioni non risultano essere assegnate.

Fig. 1 – Situazione del personale nel maggio 2019

Livelli	Dotazione organica	Posti coperti	Vacanti	Tempi Det.	Totale dipendenti
Direttore	1	1	-	-	1
Dirigente	10	9	1		9
Categoria D	24	17	7	23	40
Categoria C	4	4	-		4
Categoria B	1	1	-		1
Totale	40	32	8	23	55

2. Una nuova missione per l'IRES Piemonte

Nel febbraio del 2016 una nuova legge regionale (n. 3/2016) ha modificato la governance dell'ente – portando maggiormente il ruolo del Consiglio regionale del Piemonte nel determinare i programmi di ricerca - e ha ampliato notevolmente i compiti attribuiti all'Istituto. Le principali novità introdotte sono due.

2.1 Un sistema a doppia committenza

In primo luogo, accanto alla Giunta regionale assume un ruolo di prima fila, in particolare nella costruzione del programma annuale di ricerca dell'Istituto, il Consiglio regionale. Se è vero che anche in passato l'assemblea legislativa aveva il compito di approvare il piano delle attività prima che questo fosse realizzato – anche se spesso ciò si limitava ad un passaggio formale - con l'entrata in vigore della nuova legge l'azione del Consiglio regionale diventa più incisiva e addirittura anticipa la fase di redazione del programma. Entro il giugno di ogni anno l'assemblea potrà proporre all'IRES Piemonte un elenco di temi da inserire nel programma di ricerca dell'anno successivo. In seguito, nella fase di

² Fino a marzo 2019 i posti erano completamente coperti.

³ Le persone assunte a tempo determinato nel corso del 2018 sono state 24. Una persona si è dimessa nell'aprile 2019.

approvazione del programma che si concluderà entro il mese di dicembre, il Consiglio verificherà se le proposte formulate siano state davvero prese in considerazione. E' chiaro come attraverso l'introduzione di questa nuova procedura si tenti di rispondere all'esigenza dell'assemblea elettiva di conoscere in modo più approfondito la realtà sulla quale essa interviene con le proprie leggi.

Si pongono così in modo esplicito le basi per un **sistema a "doppia committenza"**. Laddove il testo precedente si riferiva in modo unitario alla Regione Piemonte, la nuova legge opera una distinzione ideale tra i bisogni conoscitivi tipici dell'Esecutivo e quelli appartenenti al Legislativo.

2.2 Un nuovo compito: l'analisi e la valutazione delle politiche

Le nuove norme assegnano all'Istituto la funzione, che si aggiunge a quelle più tradizionalmente svolte dall'ente, di assistere l'amministrazione regionale nell'**analisi e valutazione delle politiche pubbliche** da essa condotte. Non si tratta di un ampliamento di poco conto.

Con questa espressione, valutazione delle politiche, si fa riferimento ad un insieme piuttosto variegato di tecniche e strumenti d'analisi, mutuati dall'esperienza delle scienze sociali e utilizzati per rispondere a domande relative alla concreta utilità degli interventi pubblici. Ciò che è stato fatto funziona davvero? Produce gli effetti sperati? Su quali categorie di beneficiari sembra produrne di maggiori? Quali ne sono le cause? Si tratta di effetti di lungo o di breve periodo? E quanto costa produrre tali effetti? Possiamo considerarlo un investimento davvero conveniente? Nonostante siano domande di assoluto rilievo e siano evidenti le ricadute delle eventuali risposte anche in ottica di "*spending review*", in Italia i tentativi sistematici di trovare loro una risposta non sono stati così frequenti e quando qualcosa è stato fatto gli esiti sono stati spesso deludenti. Per questo motivo la sfida lanciata all'Istituto da questa nuova legge non può essere sottovalutata in termini sia di importanza che di difficoltà.

Per l'IRES Piemonte ciò ha significato cambiare il focus delle proprie analisi. Fino al 2016 l'attività di ricerca dell'Istituto si è concentrata perlopiù nell'osservazione attenta dei diversi fenomeni economici e sociali – come l'occupazione, l'immigrazione, l'inquinamento, la produzione industriale e agricola, le presenze turistiche, i consumi culturali – al fine di descriverne l'entità ed eventualmente di prevederne l'evoluzione futura. L'Istituto ha risposto al nuovo mandato allargando lo sguardo e ponendo al centro delle proprie indagini le politiche pubbliche e la loro capacità di risolvere i problemi della collettività. Dalla diagnosi delle "patologie" che motivano l'intervento pubblico si sta gradualmente passando alla verifica dell'efficacia dei rimedi adottati.

In questa prospettiva le ricerche svolte dall'IRES Piemonte – ancora più di quanto accadeva in passato – devono alimentare direttamente il processo decisionale pubblico con informazioni mirate e funzionali. Informazioni cioè pensate e costruite su misura per fornire risposte utilizzabili da chi si trova nella condizione di dover decidere rispetto alla gestione di risorse pubbliche.

Dal punto di vista più operativo, la Giunta regionale del Piemonte ha assunto nel mese di novembre 2016 due importanti decisioni. Dapprima, la Giunta ha formalmente riconosciuto l'IRES Piemonte come "ente in house", definendo le linee guida relative all'esercizio del controllo analogo per gli affidamenti diretti in regime di "in house providing"⁴. Successivamente, la Regione ha affidato all'IRES Piemonte il ruolo di valutatore indipendente dei tre Fondi Strutturali Europei: Fondo Sociale Europeo (FSE), Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) e Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (FEASR)⁵. Gli affidamenti sono stati perfezionati nei mesi successivi.

⁴ Deliberazione della Giunta Regionale 14 novembre 2016, n. 1-4172. Prime Linee guida relative all'esercizio del controllo analogo per gli affidamenti diretti in regime di "in house providing" all'Istituto di Ricerche Economico e Sociali del Piemonte I.R.E.S.

⁵ Deliberazione della Giunta Regionale 21 novembre 2016, n. 22-4230. Indirizzi per l'attuazione del Piano di valutazione relativo ai Programmi operativi regionali FSE e FESR 2014-2020 e del Programma di sviluppo rurale FEASR 2014-2020.

3. I cambiamenti in corso

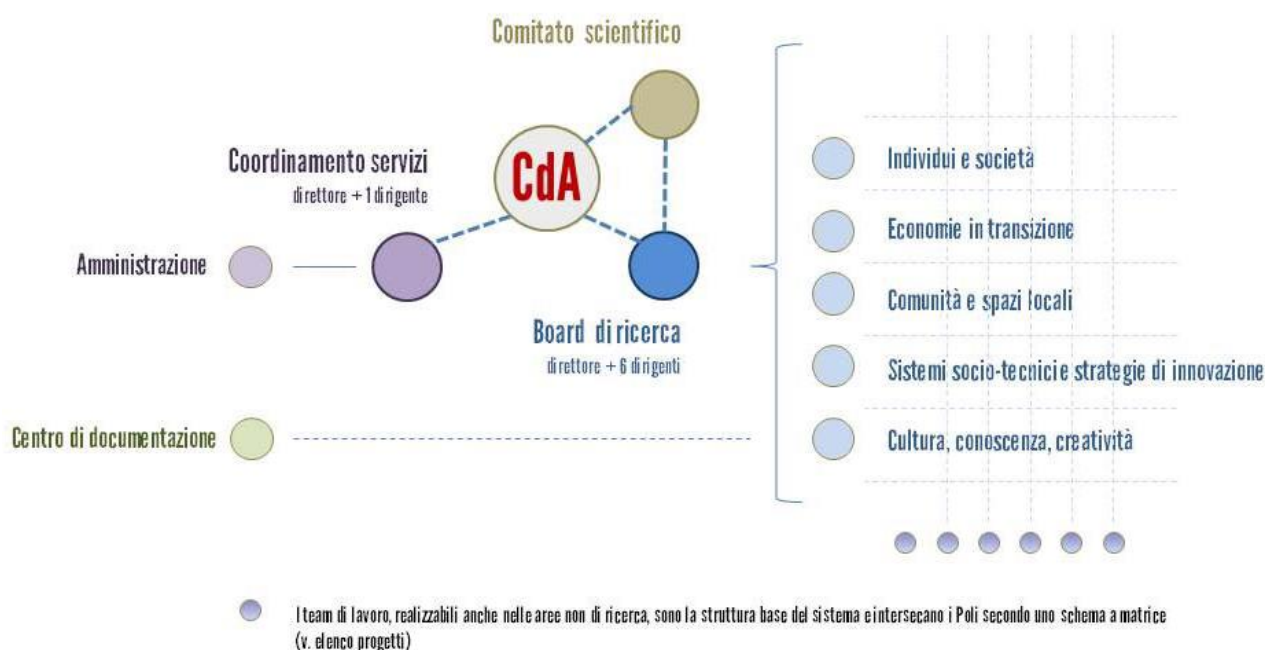
La realizzazione della nuova missione affidata all'Istituto ha imposto alcuni importanti cambiamenti nel modo di operare dell'ente.

3.1 La ricerca di maggiore trasversalità

Il modello introdotto dall'ultima riorganizzazione del 2014 (si veda la figura 2) ha tentato di superare la verticalità tipica delle pubbliche amministrazioni. Il Board della ricerca – composto dal Direttore e dai Dirigenti di Polo – è stato costituito al fine di creare un luogo di condivisione di problemi e temi ai vertici dell'Istituto e facilitare lo scambio di idee e informazioni a livello direzionale.

La costituzione di team di ricerca trasversali e multidisciplinari – prevista dalla riorganizzazione del 2014 e rappresentata in figura dalla matrice alla destra del disegno – ha faticato a trovare una sua concreta realizzazione. Esistono delle positive esperienze di lavoro, alle quali si è cercato negli ultimi anni di dare maggior forza e vigore.

Fig. 2 – L'organizzazione attuale dell'IRES Piemonte



Negli ultimi tre anni di lavoro sono state avviate alcune iniziative per favorire un'evoluzione – nei fatti – di questo modello organizzativo e di rafforzare lo scambio d'informazioni tra i ricercatori e una maggiore condivisione degli obiettivi d'Istituto. Oltre ai seminari trasversali e ai corsi di formazione che hanno visto la partecipazione di ricercatori strutturati e collaboratori di ricerca, si citano cinque iniziative:

- le sedute del Board della ricerca sono state ampliate a tutti i dirigenti, senza alcuna distinzione in base agli incarichi di responsabilità
- al Consiglio d'Amministrazione, oltre al Direttore, partecipano il dirigente dell'Amministrazione e il Direttore Vicario;
- i nuovi programmi annuali e triennali di ricerca (2017-2019) prevedono la realizzazione di linee di ricerca trasversali, caratterizzate dal coinvolgimento di una molteplicità di competenze disciplinari e da interessi tematici
- l'Istituto ha organizzato negli ultimi due anni Conferenze di ricerca con il Comitato Scientifico (un istituto previsto dalla legge istitutiva dell'IRES Piemonte, ma che negli ultimi anni non era stato più attivato)
- si è ricercato un maggiore coordinamento tra i diversi osservatori, utilizzando anche una medesima impostazione grafica e affidando a una persona il compito di seguire e coordinare la realizzazione dei diversi siti web.

3.2 L'ampliamento del personale

Come abbiamo visto, oggi il personale con un contratto a tempo indeterminato è composto da 31 unità. Le differenze nell'allocazione di tali unità di personale rispetto alla situazione esistente nel 2016 sono minime. Le persone con compiti di amministrazione e segreteria sono adesso 8. Lavorano presso la struttura "Servizi amministrativi" 6,5 persone; le restanti 1,5 sono allocate presso la Direzione. Altre 5 persone non hanno compiti direttamente legati all'attività di ricerca, ma hanno compiti di natura strumentale: 2,5 si occupano della biblioteca, 1 della comunicazione, 1,5 della logistica/informatica. Un'altra persona è addetta all'elaborazione dati e affianca i ricercatori nelle attività di analisi.

Più del 40% del personale a tempo indeterminato non è dedicato direttamente alla ricerca e circa una persona su tre svolge compiti amministrativi. Si tratta di un rapporto elevato, che trova oggi maggiore giustificazione rispetto al passato. In seguito all'ampliamento delle attività e del reclutamento condotto nel 2018, l'Istituto è composto da altre 23 persone con contratto a tempo determinato full time. Questo insieme di persone richiede l'erogazione di una notevole mole di servizi amministrativi e di altro tipo (buste paghe, esigenze di formazione, assistenza nell'acquisto di servizi esterni, gestione di missioni e trasferte, aiuto nell'organizzazione di convegni e seminari, soluzione di problemi informatici e logistici, aiuto nell'accesso a materiale bibliografico).

In passato la distribuzione del personale tra i Poli di ricerca era abbastanza omogenea, anche se alcuni Poli apparivano sottodimensionati (si veda figura 3). L'inserimento nella struttura di 23 persone ha potenziato quasi tutti i Poli, anche se restano alcune differenze nell'allocazione del personale.

Fig. 3 – Distribuzione del personale marzo 2016 – maggio 2019

Aree	Marzo 2016			Maggio 2019		
	Tempo Indeterminato	Tempo Determinato	Totale	Tempo Indeterminato	Tempo Determinato	Totale
Direzione	3,5	1**	4,5	3,5	6**	9,5
Comunità e spazi locali	4	-	4	2	2	4
Cultura, conosc. e creatività	4	-	4	6	-	6
Economie in transizione	5	-	5	6	2	8
Individui e Società	5	-	5	5	10	15
Strategie per l'innovazione	2	-	2	2	4	6
Amministrazione	7,5	-	7,5	6,5	-	6,5
Totale	31*	1**	32*	31	24	55

* Nel 2016 due persone erano in aspettativa e dunque sono state escluse dal conteggio.

** Fino al gennaio 2018 l'unica figura con contratto a tempo determinato era il Direttore.

Dall'analisi di questi pochi dati emerge la convinzione che per migliorare il funzionamento dell'Istituto e rendere l'organizzazione più efficiente sia necessario riequilibrare la distribuzione del personale, mediante l'adozione di un diverso modello organizzativo. Inoltre, per assicurare lo svolgimento delle funzioni più recentemente assegnate all'Istituto (si veda il paragrafo 3.4), è necessario prevedere un ampliamento.

3.3 L'investimento nella comunicazione

Negli ultimi tre anni l'Istituto si è impegnato per migliorare le modalità e gli strumenti di comunicazione degli esiti delle ricerche. Uno studio che non diventa oggetto di divulgazione discusso fallisce nel suo intento fondamentale: arricchire il bagaglio informativo delle persone interessate a partecipare al dibattito sui risultati della politica e offrire loro la possibilità di rivedere le proprie convinzioni (e posizioni), alla luce di una maggiore evidenza empirica.

Per questo motivo l'IRES Piemonte ha rafforzato molto l'attività di comunicazione verso l'esterno. Nell'ultimo anno sono stati organizzati più di venti eventi divulgativi presso la sede di via Nizza e il personale di ricerca ha partecipato a

più di cinquanta incontri pubblici, portando ogni volta analisi e relazioni originali. Oltre che dedicare tempo nell'organizzazione di seminari e convegni rivolti anche a un pubblico di non addetti ai lavori, l'Istituto sta utilizzando in modo più sistematico il web e i social network.

La presenza dell'Istituto sui vari mezzi d'informazione si è progressivamente rafforzata nell'ultimo triennio. Le news pubblicate sul sito web sono passate dalle 33 del 2015 alle 90 del 2018. Nello stesso periodo i post di Facebook sono aumentati da 76 a 250 all'anno. I tweet da 6 a 200. Nel 2018 si sono contati circa 60 passaggi sugli organi di stampa.

3.4 La necessità di consolidare alcuni ambiti di ricerca

Vi sono alcuni ambiti di ricerca che richiedono un ridisegno complessivo al fine di dare corpo a strutture specializzate, con una buona reputazione e in grado di produrre analisi utili ai decisori pubblici. A titolo esemplificativo si citano quattro ambiti.

La valutazione delle politiche pubbliche. Questo particolare punto è stato già trattato nel paragrafo dedicato alla nuova missione dell'Istituto. Negli ultimi due anni l'IRES Piemonte sta molto investendo nel reclutamento e nella formazione di giovani analisti in grado di rispondere in modo adeguato alle richieste provenienti dall'amministrazione regionale. Al fine di lavorare sulla valutazione dei tre principali Fondi strutturali (FSE, FESR e FEASR) è opportuno prevedere la costituzione di una struttura dedicata a questa attività con funzioni trasversali alle unità di ricerca e agli osservatori di settore. Una struttura che potrebbe costituire un collegamento anche con il Consiglio regionale che è diventato esso stesso promotore di studi valutativi e utilizzatore dei risultati prodotti da tali studi.

Le politiche per la salute e il sistema sanitario. Un'altra area che necessita di un processo di consolidamento è quella relativa ai servizi sanitari e alle politiche per la salute. Da circa 6 anni – ovvero da quando l'ARESS è stata soppressa – la “sanità” è entrata formalmente nei programmi di ricerca dell'Istituto. Dal 2016 questa area ha trovato anche un riconoscimento sul piano normativo (legge regionale n. 3/2016). Lavorano in questo settore 10 persone attualmente distribuite tra i poli di ricerca la Direzione. Si occupano di vari temi: dall'edilizia sanitaria alla logistica, dall'economia sanitaria all'*health technology assessment*. Occorre procedere ad un maggior consolidamento di queste competenze all'interno di una struttura dedicata. La fonte d'ispirazione sono gli *Health Policy Center* presenti in diversi istituti di ricerca degli Stati Uniti e del Regno Unito. Un esempio è la struttura presente presso l'Urban Institute⁶ di Washington oppure l'inglese NICE (National Institute for Health and Care Excellence⁷).

Immigrazione e inclusione sociale. La terza area riguarda gli studi sui fenomeni migratori che investono la Regione e le politiche per l'inclusione sociale dei cittadini stranieri. Anche su questo tema l'IRES Piemonte ha svolto studi pionieristici e nel tempo ha gestito un osservatorio regionale (www.piemonteimmigrazione.it). Nonostante la rilevanza assunta da questo tema a tutti i livelli, da quello internazionale a quello regionale, l'osservatorio prima del 2016 è stato mantenuto in vita da un finanziamento della Compagnia di San Paolo. Non c'è stato un investimento adeguato e ciò non ha consentito di svolgere serie attività di ricerca e analisi. Nel corso del 2016 e negli anni successivi, grazie soprattutto ai finanziamenti derivanti dalla partecipazione ai bandi del Fondo Asilo Migrazione Integrazione (FAMI), si è iniziato a investire in questa direzione e oggi, con le ultime assunzioni realizzate, è già operativa una struttura temporanea di ricerca dedicata a questo tema.

Università e diritto allo studio. Dal mese di gennaio 2018, infine, la Regione ha affidato all'Istituto il compito di svolgere le funzioni dell'Osservatorio regionale per l'Università e il Diritto allo Studio. Anche in questo caso è stato necessario procedere al reclutamento di quattro professionalità già qualificate per lo svolgimento di questo compito. Attualmente queste persone sono attribuite al Polo “Individui e Società”.

Allargando lo sguardo vi sono altre aree di ricerca da “ripensare” – es. la finanzia territoriale, le politiche culturali, l'*Information and Communication Technology*, l'Economia circolare e la Green Education – magari in collaborazione con soggetti esterni attivi sui diversi campi.

⁶ Per apprezzare il tipo di lavoro si veda: www.urban.org/policy-centers/health-policy-center

⁷ Altre informazioni su: www.nice.org.uk

Infine un'area di carattere trasversale che riveste un'importanza centrale e dovrebbe essere valorizzata è relativa alla gestione di database e all'elaborazione dati. Una possibile evoluzione è che tale funzione sia assegnata a un'unità di specializzazione dedicata (si veda a questo proposito il capitolo 4).

4. Da una struttura per funzioni a una organizzazione per progetti

Per affrontare le sfide descritte nelle pagine precedenti non è sufficiente disegnare un nuovo assetto organizzativo, ma occorre promuovere un cambiamento di fatto nelle pratiche di lavoro quotidiane. D'altra parte già il modello varato nel 2014 nasceva per dar vita ad un ente caratterizzato da alcune qualità che restano ancora oggi obiettivi condivisi (fluidità organizzativa, multidisciplinarietà, dinamismo innovativo nella ricerca, proiezione esterna, sostegno alle scelte del governo regionale). Per dare compiutezza e sviluppo a tale modello si è assunto come punto di riferimento una diversa filosofia organizzativa.

4.1 Verso un modello adhocratico

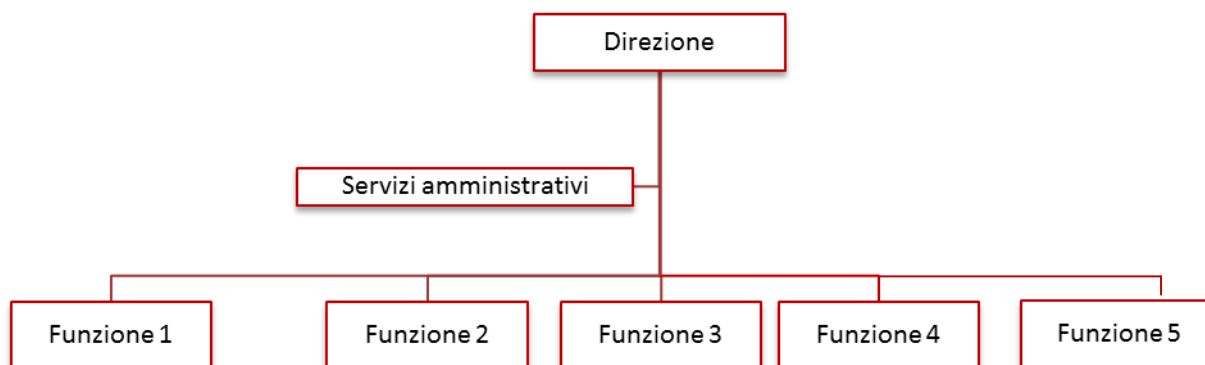
La scelta è stata di avvicinarsi sempre più alla realizzazione di un **modello organizzativo di tipo adhocratico**. Con questo termine si indica un'organizzazione altamente flessibile, capace di adattarsi velocemente alle richieste provenienti dall'esterno – per questo si usa il suffisso “ad hoc” – mantenendo nel contempo una missione unitaria e coerente al proprio interno ed esaltando le competenze professionali presenti. Il termine “adhocrazia” è stato coniato da Warren Bennis, docente alla University of Southern California, e da Alvin Toffler, consulente aziendale, per indicare un particolare modello gestionale, basato sulla costituzione di gruppi di intervento ad hoc che trovano motivo di esistere nella necessità di risolvere problemi e di giungere alla realizzazione di obiettivi mirati.

Si tratta di un modello particolarmente indicato per realtà organizzative che hanno bisogno di raggiungere un elevato livello d'innovazione. Poiché innovare significa rompere con gli schemi precostituiti, l'organizzazione innovativa per definizione non può adagiarsi nel rispetto delle gerarchie e di regole formali di comportamento, ma deve essere in grado di adattarsi ai mutamenti circostanti (sapendo cogliere ad esempio le opportunità offerte dal progresso tecnologico) e di andare incontro alle richieste che provengono dalla committenza e che spesso richiedono una completa ridefinizione da parte dell'esperto che opera all'interno dell'organizzazione.

A questo scopo i ricercatori si raggruppano in unità elementari di lavoro, caratterizzate da una specificità professionale e dall'adozione di un tema centrale di esplorazione, ma le singole risorse che compongono tali unità devono essere in grado di collaborare con le risorse appartenenti ad altre unità e costituire con queste task force di carattere temporaneo, caratterizzate da un approccio multidisciplinare orientato al *problem solving*. Per comprendere le differenze dal modello che di fatto opera in gran parte delle pubbliche amministrazioni – e in buona misura permea anche l'organizzazione dell'IRES Piemonte - si propongono le seguenti due figure.

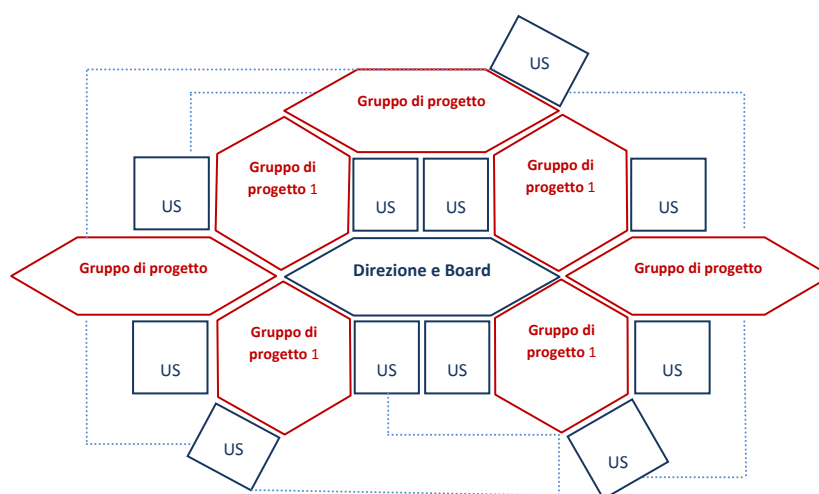
Nella figura 4 è riportata la classica struttura gerarchico funzionale alla sommità della quale si trova chi ha il compito di dirigere l'ente. Ogni decisione assunta o attività da realizzarsi segue la catena di responsabilità identificata da questa figura. Gli obiettivi scendono dall'alto verso il basso, rispettando le gerarchie costituite e non saltando alcun livello. Allo stesso modo le informazioni sull'andamento delle attività risalgono dal basso verso l'alto. Solitamente sono rispettati rigidamente anche i confini di carattere orizzontale, interni all'organizzazione. Chi svolge una funzione all'interno di una struttura funzionale, è portato a confrontarsi all'interno di quella stessa struttura di cui fa parte prima di (o piuttosto che) confrontarsi con il personale appartenente alle altre strutture.

Fig. 4 – Il modello gerarchico funzionale



Nella figura 5 è riportato invece un modello ispirato ad un’impostazione adhocratica. Esso è caratterizzato da una notevole autonomia e autogestione dei singoli gruppi di progetto, da un potere decisionale diffuso su tutta la struttura, nel quale la Direzione e il Board della ricerca hanno la funzione di riportare la costruzione dei gruppi di progetti all’interno di una strategia complessiva. In questo disegno organizzativo assume una grande rilevanza il **gruppo di progetto**, rappresentato da una forma esagonale. Ogni gruppo di progetto è formato da un numero di componenti variabile. Le strutture di lavoro stabili, che qui prendono il nome di **unità di specializzazione (US)**, hanno una forma quadrata; la loro partecipazione ai gruppi di progetti è rappresentata dall’essere con questi confinanti per un lato della loro figura e dalle linee tratteggiate.

Fig. 5 – Il modello adhocratico



Come è visibile dalla figura, l’organizzazione adhocratica ha una natura organica e mutevole per definizione. E’ difficile stabilire a priori dove si collocheranno le interconnessioni tra le unità di specializzazione e dove nasceranno i singoli gruppi di progetto. Come in un complesso gioco di costruzione, i diversi elementi che compongono l’organizzazione possono combinarsi in modi del tutto diversi e dar vita a forme composite differenti per meglio adattarsi alle esigenze emergenti. Ciò che ha natura stabile sono le unità specialistiche in grado di offrire risorse utili al raggiungimento dei diversi obiettivi di progetto: il modo in cui le risorse specialistiche si combineranno e l’alchimia che saranno in grado di creare dipende dalla capacità imprenditoriale dei project manager, dalle opportunità che si creeranno e dalla capacità di visione strategica dell’apparato dirigenziale.

La figura – che è stata proposta solo a livello esemplificativo e non offre una rappresentazione del numero di strutture operanti all’interno dell’Istituto - offre un quadro di apparente disordine e complessità. Il disordine può essere ridotto a livello grafico, utilizzando una rappresentazione matriciale. Ciò che la figura 4 mette in luce è come la struttura proposta non sia di natura piramidale: la Direzione dell’Istituto e il Board si pongono al centro di una struttura fluida composta da strutture permanenti (le unità di specializzazione) e gruppi temporanei che nascono intorno a progetti.

Affinché un modello organizzativo simile possa funzionare è necessario dar vita a diversi momenti e luoghi di coordinamento, di scambio di informazioni, di condivisione di strategie. Come si vedrà, la soluzione organizzativa adottata prevede la formazione di tre organismi dedicati a svolgere questa funzione (par. 5.2) e l'istituzione della figure di Coordinatori d'Area che dovranno aiutare la Direzione a mettere i Gruppi di Progetto nelle condizioni di rendere al meglio. Come è illustrato nel paragrafo successivo nel caso dell'IRES Piemonte è possibile identificare almeno 22 unità di specializzazione differenti; il numero dei gruppi di progetto verrà invece determinato in base al programma di ricerca.

4.2 Le Unità di Specializzazione (US)

Le unità elementari che compongono l'organizzazione si caratterizzano per tema di ricerca o per specialità di funzione; per questo motivo prendono il nome di Unità di Specializzazione (US). Le 22 Unità individuate sono riportate in ordine alfabetico, adottando una distinzione cromatica tra ciò che è attività di ricerca (caselle bianche) e ciò che è strumentale allo svolgimento di tali attività. I servizi amministrativi (caselle di colore scuro), così come tutte le altre funzioni trasversali (caselle di color chiare), sono organicamente legate alle unità di ricerca. Non vi è una separazione tra funzioni, ma piena compenetrazione e coordinamento tra unità che lavorano insieme su finalità comuni e condivise. Di seguito sono elencati i titoli delle US proposte per il modello organizzativo di prossima adozione.

Fig. 6 – Le 22 unità di specializzazione

1. Analisi e valutazione delle politiche pubbliche	12. Imprese e servizi
2. Ambiente e spazi urbani	13. Informatica e logistica
3. Centro di Documentazione e Biblioteca	14. Istruzione e lavoro
4. Contabilità ed economato	15. Politiche sociali e terzo settore
5. Cultura e promozione della conoscenza	16. Popolazione e demografia
6. Edilizia e logistica sanitaria	17. Progettazione Europea
7. Editoria e Comunicazione	18. Programmazione e controllo di gestione
8. Elaborazione Dati e Sistemi Informativi	19. Protocollo, contratti e convenzioni
9. Finanza territoriale e fisco	20. Sviluppo rurale e agroalimentare
10. Gestione, formazione e sviluppo del personale	21. Tecnologie e sistemi organizzativi per la salute
11. Immigrazione e inclusione sociale	22. Trasporti e mobilità

I componenti delle US – in particolare quelle afferenti all'area della ricerca - partecipano a più gruppi di progetto. L'elenco e la descrizione dei gruppi di progetto da attivare è contenuta nel Programma di ricerca annuale. Le unità di specializzazione possono essere composte da una sola persona, oppure da un gruppo più ampio di individui, sulla base delle disponibilità di professionalità presenti in Istituto e delle esigenze di lavoro.

4.3 I gruppi di progetto

Il lavoro di ricerca si sviluppa preferibilmente mediante l'attivazione di gruppi di progetto trasversali alle diverse unità di specializzazione. Essi sono costituiti dalla Direzione, su proposta del Board di ricerca, per lo svolgimento delle attività previste dai programmi. La Direzione ne individua le responsabilità di direzione e coordinamento tra le figure costituenti l'organico dell'Istituto.

I gruppi di progetto sono composti da personale interno e da collaboratori di ricerca o consulenti assunti *ad hoc*. Oltre ai gruppi di progetto trasversali, vi sono quelli tematici che trovano le competenze professionali necessarie allo svolgimento delle attività all'interno di una medesima US.

I progetti di ricerca hanno una durata variabile sulla base della complessità degli obiettivi assegnati e della necessaria articolazione delle attività necessarie per raggiungerli: possono essere attivati per qualche settimana, nel caso sia necessario offrire una risposta particolarmente urgente all'amministrazione regionale, oppure possono avere durata pluriennale.

5. Il nuovo organigramma

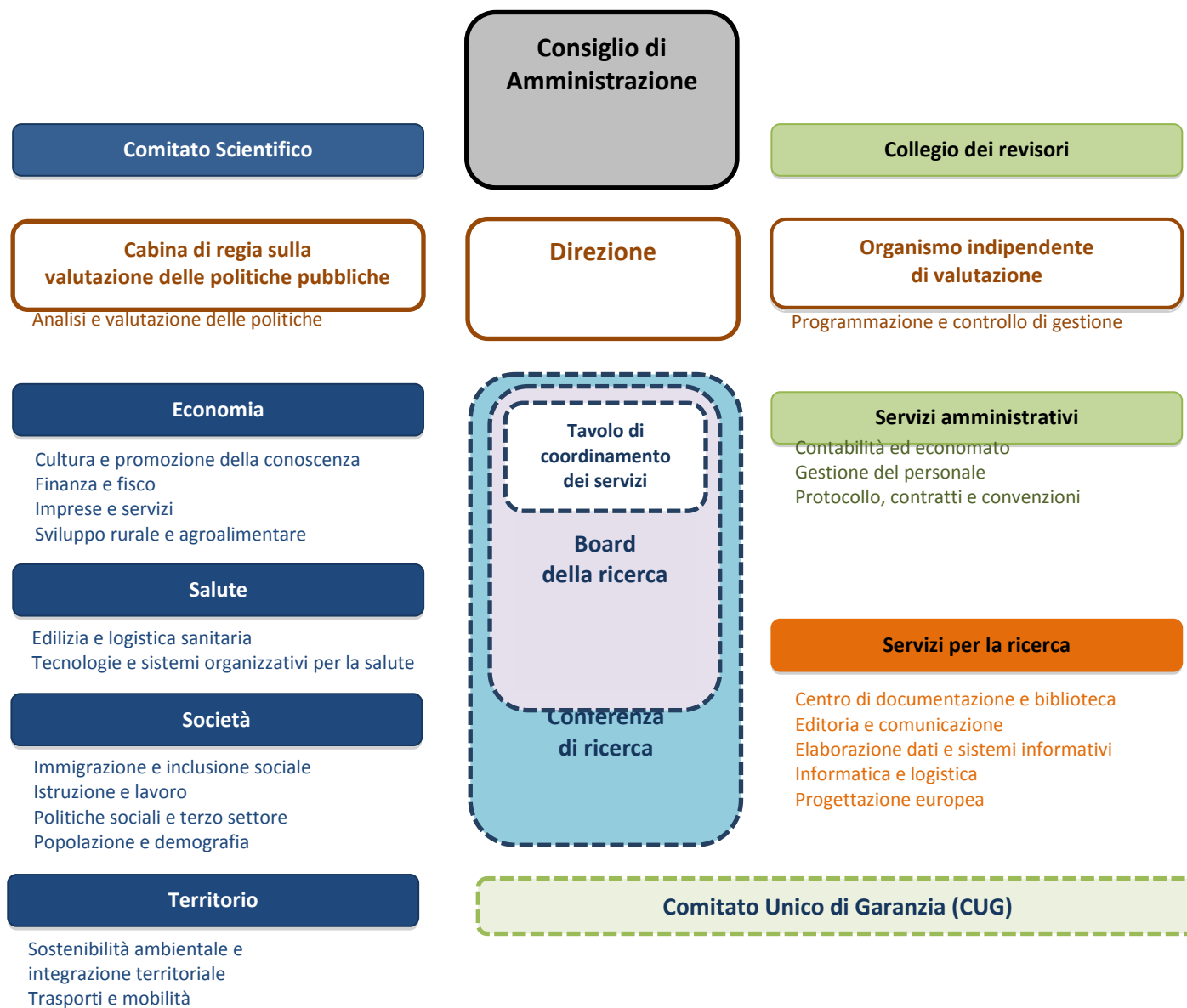
Il nuovo organigramma assume come punto di partenza le 22 unità di specializzazione elencate in precedenza. Esse costituiscono i tasselli fondamentali dell'organizzazione e si distribuiscono in 7 aree di riferimento di seguito elencate:

1. **Direzione** (alla quale afferiscono 2 unità di specializzazione)

2. **Economia** (alla quale afferiscono 4 unità di specializzazione)
3. **Salute** (alla quale afferiscono 2 unità di specializzazione)
4. **Società** (alla quale afferiscono 4 unità di specializzazione)
5. **Territorio** (alla quale afferiscono 2 unità di specializzazione)
6. **Servizi per la ricerca** (alla quale afferiscono 5 unità di specializzazione)
7. **Servizi amministrativi** (alla quale afferiscono 3 unità di specializzazione)

Una rappresentazione grafica del nuovo organigramma è proposta nella pagina seguente. Sul lato sinistro sono collocate le unità di specializzazione finalizzate ad un'attività di ricerca e di analisi delle politiche. Alla destra trovano

Fig. 7 – Il nuovo modello organizzativo



posto le unità di specializzazione più finalizzate all'amministrazione dell'Istituto (su sfondo verde) e all'erogazione di servizi trasversali alle aree di ricerca (su sfondo arancione).

Le novità più rilevanti, in linea con i compiti recentemente assunti dall'Istituto, riguardano la costituzione di una *Cabina di regia sulla Valutazione delle Politiche*, le unità dedicate all'*Edilizia e Logistica sanitaria*, oltre che alle *Tecnologie e Sistemi Organizzativi per la Salute*.

Assumono un maggior ruolo due istituti già esistenti: il *Board della ricerca*, composto da tutti i dirigenti di ricerca, e la *Conferenza di ricerca*, composta dal Direttore, dai componenti del Comitato scientifico e dai ricercatori dell'Istituto. Quest'ultimo istituto è previsto dalla legge costitutiva dell'IRES Piemonte come sede di discussione e di verifica dell'attività scientifica svolta e del programma di ricerche, nonché di coordinamento interdisciplinare tra le aree ed i servizi dell'Istituto. Nell'organigramma non sono rappresentati i gruppi di progetto trasversali che, per definizione, hanno una durata limitata nel tempo e si alimentano delle diverse competenze collocate nelle US.

5.1 Le competenze della Direzione

La Direzione è responsabile dell'attuazione dei programmi di attività deliberata dal Consiglio di amministrazione. Si ricordano i seguenti compiti:

- a) la programmazione e il coordinamento dell'attività dell'Istituto in collaborazione con il Board della Ricerca
- b) la predisposizione dei bilanci dell'ente e la gestione del personale, in collaborazione con la Struttura dedicata ai Servizi Amministrativi
- c) la gestione delle collaborazioni e dei rapporti con le Direzioni della Regione Piemonte e con altre istituzioni pubbliche e private
- d) l'organizzazione e la gestione delle sedute del Consiglio d'Amministrazione e del Comitato Scientifico
- e) il controllo sulla gestione e il mantenimento del sistema di qualità grazie all'assistenza dell'unità di specializzazione in questo competente
- f) la valutazione delle prestazioni dirigenziali con l'aiuto dell'Organismo Indipendente di Valutazione
- g) l'adempimento delle disposizioni di legge in materia di Sicurezza e Prevenzione/Protezione dei rischi dell'ambiente di lavoro.

L'unità di Specializzazione in *Programmazione e Controllo di Gestione* assegnata alla Direzione ha i seguenti compiti:

- assistenza tecnica al Direttore per la verifica di un utilizzo efficiente delle risorse finanziarie, per la programmazione delle attività e per la costruzione dei principali strumenti di bilancio
- supporto operativo nella raccolta di informazioni relative ai diversi centri di costo
- verifica degli scostamenti dei progetti rispetto agli obiettivi assegnati e tempi definiti nella realizzazione delle attività
- preparazione della reportistica relativa con identificazione delle cause degli scostamenti
- applicazione strumenti per la valutazione della qualità delle attività svolte dalle unità di specializzazione
- assistenza al lavoro dell'Organismo Indipendente di Valutazione al quale fornisce dati sulla performance delle singole unità di specializzazione
- mantenimento delle procedure atte a garantire la certificazione di qualità e rapporti con gli enti di controllo esterni
- gestione e coordinamento delle attività della Conferenza di ricerca, sotto la supervisione del Direttore e del Presidente del Comitato Scientifico
- supporto all'organizzazione dei lavori del Board della ricerca.

Inoltre la Direzione presiede la **Cabina di Regia sulla Valutazione delle Politiche**. La Cabina di Regia è composta da un'unità di specializzazione espressamente dedicata all'*Analisi e Valutazione delle Politiche Pubbliche* e dai vari responsabili dei progetti di valutazione connessi ai Fondi Strutturali Europei o di altro tipo.

Compito della Cabina di regia consiste nel coordinare tutte le iniziative di valutazione realizzate all'interno dell'Istituto e assicurare che tali iniziative siano condotte secondo i più elevati standard metodologici, riconosciuti anche a livello internazionale. La Cabina si riunisce almeno una volta ogni 30 giorni.

L'Unità di Specializzazione in *Analisi e Valutazione delle politiche* ha i seguenti compiti:

- offrire consulenza metodologica alle unità di specializzazione nel disegno delle valutazioni da condurre su richiesta dell'amministrazione regionale e di altri enti pubblici e istituzioni del privato sociale
- collaborare con le unità di specializzazione impegnate in attività di valutazione sia nella conduzione degli studi, sia nella comunicazione degli esiti di tali attività ai committenti e al pubblico
- curare pubblicazioni di carattere informativo o formativo dedicate alla valutazione delle politiche
- interagire con gli organismi della Regione Piemonte preposti alla valutazione delle politiche come il Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici (NUVAL) della Regione Piemonte, il Gruppo di pilotaggio delle valutazioni dei Programmi Operativi Regionali del FSE e FESR, il Comitato paritetico per la Qualità della Normazione e la Valutazione delle Politiche del Consiglio regionale del Piemonte
- curare, in collaborazione con l'Area Servizi Amministrativi e con l'Unità di Specializzazione dedicata alla programmazione e al controllo di gestione, la rendicontazione delle attività di valutazione svolte in favore della Regione Piemonte e di altri eventuali committenti
- organizzare le riunioni periodiche della Cabina di Regia sulla Valutazione delle Politiche, che opera all'interno dell'Istituto.

5.2 Gli organismi di coordinamento

Oltre all'istituzione della Cabina di regia sulla Valutazione delle Politiche, il nuovo modello organizzativo prevede il potenziamento di tre organismi di coordinamento: la Conferenza di ricerca, il Board della ricerca, il Tavolo permanente per il coordinamento dei servizi. Il paragrafo si chiude con la menzione del Comitato Unico di Garanzia, un organismo paritetico creato in applicazione della Legge 4 novembre 2010 n. 183.

CONFERENZA DI RICERCA

Questo Istituto è previsto dalla legge regionale costitutiva dell'IRES Piemonte all'articolo 19. Si tratta di un istituto poco utilizzato in passato e riattivato dal 2016. La Conferenza, composta dal Direttore, dai componenti del Comitato Scientifico e dai ricercatori dell'Istituto, è la sede di discussione e di verifica dell'attività scientifica svolta e del programma di ricerche, nonché di coordinamento interdisciplinare tra le aree ed i servizi dell'Istituto. Per migliorare il funzionamento di questo istituto è opportuno potenziare le forme di dialogo tra i componenti della Conferenza e aumentare le occasioni di scambio di idee e informazioni.

La Conferenza di ricerca non può limitarsi solo ad incontri assembleari periodici, che per disponibilità di tempo delle persone coinvolte difficilmente potranno superare il numero di due all'anno. E' necessario consolidare l'utilizzo di una piattaforma informatica, simile a quelle impiegate nelle comunità di pratica, che consenta ai componenti della Conferenza di continuare ad interagire direttamente – magari per temi e argomenti di interesse – nel corso dell'anno. La piattaforma sarà ospitata nell'area Intranet dell'Istituto. L'organizzazione e la gestione delle attività connesse alla Conferenza di ricerca saranno attribuite a un moderatore.

BOARD DELLA RICERCA

Il Board della Ricerca costituisce un elemento fondamentale dell'Istituto. Esso contribuisce alle decisioni operative assunte dall'ente in termini di programmazione delle attività di ricerca, verifica dell'attuazione del programma annuale e messa a punto delle strategie di reclutamento e formazione del personale.

Il Board della ricerca è composto da tutti i dirigenti presenti in Istituto. Alle sedute del Board possono essere invitati anche ricercatori non dirigenti in occasione di discussioni su temi specifici o nel caso in cui vi sia una richiesta in questo senso da parte del personale di ricerca.

Il Board della Ricerca interagisce con il Comitato Scientifico anche attraverso la Conferenza di ricerca, garantendo una ulteriore sede di discussione e di verifica dell'attività scientifica svolta e del programma di ricerche, nonché di coordinamento interdisciplinare tra le aree ed i servizi dell'Istituto.

Un rappresentante del Board della Ricerca prenderà parte alle sedute del Comitato Scientifico e aiuterà il Direttore nell'organizzazione degli incontri e nella gestione delle sedute. Di seguito sono definite alcune regole generali di funzionamento del Board della ricerca:

1. il Board si riunisce ogni 15 giorni a data fissa, anche in assenza del Direttore (sostituito dal Direttore Vicario) o di alcuni suoi componenti;
2. i verbali delle sedute del Board sono consultabili da tutti i dipendenti dell'Istituto
3. il Board della ricerca può proporre al Direttore l'attribuzione di incarichi funzionali ai dirigenti
4. il Board della ricerca discute e verifica la compatibilità delle proposte di ricerca che pervengono all'Istituto e può proporre l'assegnazione a specifiche unità di specializzazione o la costituzione di gruppi di progetto ad hoc.

TAVOLO PER IL COORDINAMENTO DEI SERVIZI

Il Tavolo per il coordinamento dei servizi ha la missione di garantire la condivisione e la corretta realizzazione di obiettivi tra le attività svolte dalle singole aree. E' composto dal Direttore e dai coordinatori d'Area.

Questo organismo svolge un fondamentale ruolo di supporto al Direttore per l'analisi e la verifica della gestione delle risorse finanziarie e dell'andamento delle attività. E' il luogo nel quale si condividono le principali scelte relative all'organizzazione dell'Istituto. Si occupa di analizzare i report periodici di analisi dei costi e delle performance dei progetti, elaborati dai singoli gruppi di ricerca e dall'Unità di Specializzazione Programmazione e Controllo di Gestione. Aiuta la Direzione nella compilazione dei principali documenti programmatici e nella predisposizione dei report utili alla valutazione della performance dell'Istituto.

COMITATO UNICO DI GARANZIA

Sebbene il Comitato Unico di Garanzia non sia un organismo finalizzato al coordinamento delle attività realizzate dall'ente è opportuno ricordarne l'esistenza in questa sede.

Il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) è stato istituito dall'art. 21 della Legge 4 novembre 2010 n. 183, regolamentato dalle "Linee Guida sulle modalità di funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia" emanate con Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011.

Il CUG ha composizione paritetica e deve essere composto da un componente designato da ciascuna delle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello di amministrazione e da un pari numero di rappresentanti dell'amministrazione, nonché da altrettanti componenti supplenti. Il CUG è nominato con atto del Direttore dell'Istituto. Ha uno spazio dedicato nell'Intranet dell'Istituto.

5.3 Le Aree di ricerca

All'interno dell'Area di ricerca si organizza e si coordina l'attività di studio e analisi dalle singole Unità di Specializzazione. Ciascuna area ha un coordinatore, di norma un dirigente responsabile, con la missione principale di facilitare lo scambio di informazioni all'interno dell'Area, di assicurare che vi sia adeguata collaborazione tra i ricercatori e di monitorare l'andamento delle attività e di aiutare i responsabili dei progetti di ricerca nell'interlocazione con i committenti.

I COMPITI DEL COORDINATORE

Il Coordinatore ha in particolare i seguenti compiti:

- a) curare, in collaborazione con i responsabili delle singole attività, la redazione dei progetti di ricerca afferenti alla propria area e gestirne l'inserimento nella banca progetti dell'Istituto

- b) seguire, in collaborazione con l'Unità di Specializzazione *Programmazione e Controllo di Gestione*, l'andamento delle attività di ricerca e assicurare che vi sia da parte dei responsabili una rendicontazione appropriata nei confronti dei vari committenti
- c) curare, in collaborazione con l'Unità di Specializzazione *Editoria e Comunicazione*, la programmazione delle pubblicazioni afferenti alla propria area di ricerca
- d) veicolare le proposte alla Direzione per percorsi formativi del personale interno e di collaboratori esterni nel campo delle metodologie di ricerca e degli ambiti disciplinari rilevanti ai fini della realizzazione dei programmi di lavoro
- e) assicurare che i responsabili delle singole attività nel gestire gli Osservatori e altri momenti di discussione pubblica, diano corretta applicazione del Piano per la Comunicazione Istituzionale adottato dall'Istituto
- e) gestire funzioni direzionali specifiche su delega della direzione
- f) partecipare alle riunioni del Board della ricerca.

Il Coordinatore mantiene anche la responsabilità diretta di progetti di ricerca, che possono essere relativi a specifici ambiti e dunque curati da singole Unità di Specializzazione, oppure progetti di ricerca che attingono a competenze professionali presenti in diverse Unità di Specializzazione (si veda par. 4.3).

ECONOMIA

In questa sezione si propone una breve declaratoria per ciascuna delle Unità di Specializzazione che afferiscono all'Area di ricerca Economia.

Unità di specializzazione	Declaratoria
Cultura e Promozione della Conoscenza	Indaga l'organizzazione del sistema della cultura in Piemonte, il funzionamento delle istituzioni e dei vari soggetti che operano nel settore, i consumi culturali e l'efficacia delle politiche che promuovono la fruizione dell'arte, della conoscenza e della creatività come motore per il benessere delle comunità locali. Si occupa dell' Osservatorio Culturale del Piemonte , una partnership pubblico-privata nata dall'accordo tra istituzioni e amministrazioni locali, fondazioni di origine bancaria, associazioni di categoria, enti pubblici non economici, istituti di ricerca pubblici e privati fondata nel 1998. L'Osservatorio svolge attività di ricerca, consulenza, assistenza e supporto ai decision maker e alle realtà del settore culturale. Uno dei prodotti principali è la Relazione annuale.
Finanza e fisco	Ha come oggetto di analisi le politiche fiscali e i problemi connessi alla gestione della finanza locale. Gli obiettivi sono: (a) studiare i cambiamenti del quadro della finanza pubblica, a livello statale e regionale; (b) rendere fruibili ai soggetti interessati i principali dati di bilancio degli enti locali piemontesi; (c) offrire analisi dei fenomeni di breve e medio-lungo periodo legati alla finanza locale piemontese; (d) aiutare l'amministrazione regionale ad impostare manovre di bilancio, mediante analisi di natura previsionale sugli effetti attesi delle singole misure. Quest'attività è svolta nell'ambito dell' Osservatorio sulla Finanza Territoriale . Uno dei prodotti principali è il Rapporto annuale sulla Finanza Territoriale curato in collaborazione con altri Istituti regionali di ricerca.
Imprese e Servizi	Studia il settore produttivo e i cambiamenti che caratterizzano il sistema manifatturiero e quello dei servizi. L'attività è finalizzata all'analisi della congiuntura economica e alla predisposizione di scenari sulle future tendenze evolutive. Da tempo opera all'interno di questo ambito tematico l' Osservatorio sull'Economia e la congiuntura regionale che analizza l'evoluzione dell'economia attraverso i principali indicatori - conti regionali, commercio estero, indagini congiunturali presso gli operatori economici, bilanci delle imprese - e l'utilizzo di modelli macroeconomici.
Sviluppo Rurale e Agroalimentare	Ha il compito di svolgere studi e ricerche in materia di sviluppo rurale. Lo scopo principale di queste attività è prestare un aiuto in termini di elaborazione dati e costruzione di scenari a coloro che sono impegnati nel dare attuazione al Piano di Sviluppo Rurale. L'attività assume una rilevanza esterna come Osservatorio Agroalimentare del Piemonte . L'Osservatorio pubblica ogni anno un Rapporto annuale con i dati congiunturali sul settore primario e le principali tendenze che caratterizzano le aree rurali.

SALUTE

In questa sezione si propone una breve declaratoria per ciascuna delle Unità di Specializzazione che afferiscono all'Area di ricerca Salute.

Unità di specializzazione	Declaratoria
Edilizia e logistica sanitaria	La conoscenza del patrimonio edilizio sanitario è un elemento indispensabile per la sua stessa valorizzazione nell'ambito dei processi di investimento ed innovazione, sia che si tratti di recupero dell'esistente che nel caso di nuove realizzazioni. A questo fine l'attività di ricerca viene sviluppata in termini di studio di adeguatezza rispetto ai requisiti edilizi, tecnologici, dimensionali e organizzativi richiesti dalla normativa vigente nell'ambito delle funzioni previste per le strutture oggetto di interesse. L'unità svolge anche una funzione continua di analisi e valutazione dei modelli logistici adottati dalle Aziende sanitarie. Lo studio della logistica sanitaria si rivolge all'insieme di operazioni svolte dalle aziende per gestire la movimentazione di beni o persone da e verso le strutture di cura, nonché verso il territorio, comprendendo la ricezione, la conservazione e la consegna degli stessi.
Tecnologie e sistemi organizzativi per la salute	Le attività che afferiscono a tale ambito sono rivolte all'analisi dell'impatto delle tecnologie sanitarie sui bisogni di salute e sulle questioni organizzativo-assistenziali. L'Unità conduce le analisi utili allo sviluppo della funzione di <i>Health Technology Assessment and Management</i> ; cura il monitoraggio e la mappatura delle grandi e medie attrezzature; studia i modelli organizzativi, gestionali e logistici delle aziende sanitarie; definisce modelli economici per la definizione di costi standard per servizi socio sanitari; valuta gli interventi per la prevenzione delle malattie e per la promozione di comportamenti attenti alla tutela della salute.

SOCIETÀ

In questa sezione si propone una breve declaratoria per ciascuna delle Unità di Specializzazione che afferiscono all'Area di ricerca dedicata allo studio della Società.

Unità di specializzazione	Declaratoria
Immigrazione e Integrazione Sociale	Studia la situazione migratoria in Piemonte, le condizioni di vita delle persone migranti e le politiche di accoglienza e integrazione di coloro che vengono dall'estero. Lo scopo è fornire informazioni utili a elaborare interventi in grado di affrontare le sfide derivanti dal fenomeno dell'immigrazione. A questa attività fa riferimento l' Osservatorio regionale sull'Immigrazione . L'Osservatorio, oltre a mettere a disposizione dati e documenti per gli amministratori di enti pubblici e organizzazioni del terzo settore che intervengono sul tema, svolge attività di formazione degli operatori e assistenza tecnico scientifica alla Regione Piemonte.
Istruzione e lavoro	Studia le politiche pubbliche e i fenomeni che caratterizzano la formazione delle competenze delle persone, il loro successivo collocamento nel mondo del lavoro e i processi di aggiornamento e qualificazione professionale. Svolge inoltre studi sul mercato del lavoro e analizza le politiche volte a favorire l'occupazione e lo sviluppo professionale. In questa unità opera l' Osservatorio sul sistema formativo piemontese (Sisform) . I settori di osservazione del Sisform sono l'istruzione (scuola e università), la formazione professionale e la valutazione degli apprendimenti degli studenti e delle studentesse piemontesi attraverso i risultati dell'Indagine Ocse Pisa e delle indagini condotte dall'INVALSI. In questa unità si colloca anche l' Osservatorio regionale per l'Università e il Diritto allo Studio universitario . Istituito con la l.r. 18 novembre 1999, n. 29, art. 4, è un organo di supporto alla programmazione della Regione Piemonte e degli Atenei piemontesi in materia di sviluppo del sistema universitario.
Politiche sociali e terzo settore	Studia i sistemi dei servizi di assistenza alle persone operanti a livello locale e il contributo offerto dal terzo settore all'erogazione di tali servizi. In collaborazione con altre unità di specializzazione indaga l'ampio spettro delle politiche sociali, intese anche come interventi di sostegno al reddito rivolti alle famiglie meno abbienti, al fine di valutarne l'utilità e l'efficacia. Analizza le ricadute delle politiche di innovazione sociale.
Popolazione e demografia	Studia i principali fenomeni demografici e sociali che caratterizzano la società piemontese. Gli studi svolti su questo fronte convergono nell' Osservatorio Demografico Territoriale del Piemonte (Demos) , che raccoglie e mette a disposizione nel sito web dedicato i dati demografici di fonte Istat. Le piattaforme disponibili sul sito di Demos permettono interrogazioni personalizzabili per aree territoriali e l'esportazione dei dati relativi. Gestisce un sistema di indicatori regionali e provinciali tesi al monitoraggio delle dimensioni sociali di benessere della popolazione piemontese.

TERRITORIO

In questa sezione si propone una breve declaratoria per ciascuna delle Unità di Specializzazione che afferiscono all'Area di ricerca Territorio.

Unità di specializzazione	Declaratoria
Sostenibilità ambientale e integrazione territoriale	Studia i cambiamenti osservati sul territorio e sull'ambiente, in particolare quelli prodotti dalle scelte, pubbliche e private, di costruzione di nuove infrastrutture, di utilizzo dell'abitato esistente e di sfruttamento delle risorse naturali. Lo studio dei sistemi antropici, del loro funzionamento complessivo e dei limiti alla loro crescita è condotto allo scopo di offrire alle amministrazioni locali informazioni utili alla progettazione di uno "spazio vivibile", alla pianificazione degli interventi urbanistici di larga scala e all'adozione di norme che favoriscano un uso sostenibile del territorio e delle risorse nonché la tutela del paesaggio
Trasporti e mobilità	A questa unità sono riconducibili gli studi sulla mobilità delle persone (flussi casa lavoro, casa-scuola, casa-servizi sanitari), sul sistema dei trasporti regionali (con analisi relative alla performance economiche delle imprese operanti in questo settore industriale) e sull'incidentalità stradale.

5.4 Le Strutture di Servizio

Il nuovo organigramma prevede anche due aree dedicate ai servizi necessari per il funzionamento dell'Istituto e lo svolgimento delle attività di ricerca.

I SERVIZI AMMINISTRATIVI

Sono di competenza di questa area le seguenti attività:

- supporto amministrativo al Consiglio di Amministrazione che si esplica nella stesura dei verbali nonché nella predisposizione dei provvedimenti di affidamento e di revoca degli incarichi dirigenziali, la stesura dei contratti di lavoro e la consulenza legale;
- supporto alla Direzione nella gestione delle relazioni sindacali; l'applicazione dei Contratti Collettivi Nazionali e dei Contratti Integrativi Aziendali di Lavoro;
- gestione del contenzioso del lavoro e delle attività ad esso connesse per quanto consentite dalla vigente normativa, la gestione delle procedure di mobilità esterna all'Istituto, l'attuazione dei sistemi di incentivazione del personale, la consulenza legale per le procedure disciplinari e l'applicazione della normativa inerente l'ente in forma diretta o indiretta, nell'applicazione agli adempimenti amministrativi di disposizioni normative nazionali, regionali e delle circolari ministeriali (Gedap, Conto Annuale);
- supporto alle attività dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) nella verifica di congruenza tra le valutazioni effettuate e le norme;
- supporto al Board della ricerca che si esplica nel monitoraggio della formazione e delle trasferte secondo le indicazioni date, nella verifica di congruenza tra le decisioni e norme e tra decisioni e bilancio, nel supporto alla gestione della dotazione organica, delle procedure per il reclutamento del personale, la valutazione dei requisiti dell'accesso all'impiego all'IRES Piemonte.

Sono inoltre competenze dei Servizi amministrativi le procedure amministrative di affidamento incarichi di consulenza e collaborazioni esterne; il trattamento economico del personale dipendente e dei collaboratori, l'elaborazione dei cedolini, gli adempimenti fiscali e previdenziali; la redazione dei documenti finanziari (bilancio di previsione, assestamento e rendiconto, gestione dell'IVA, IRAP e tributi vari), la contabilità ed analisi dei costi del personale per area/prodotto/settore; la gestione dei contratti di fornitura di beni e servizi; la gestione e tenuta dell'inventario dei beni mobili dell'Istituto; la gestione delle attività e del rispettivo personale dei servizi ausiliari (centralino telefonico, servizio posta).

I SERVIZI PER LA RICERCA

Sono di competenza di questa area le seguenti attività.

Centro di documentazione e biblioteca: tra i compiti prioritari vi sono l'acquisizione, l'aggiornamento e la catalogazione del patrimonio bibliografico a supporto dell'attività di ricerca e la stima delle risorse necessarie all'acquisto di materiale monografico, periodico e dei database per l'aggiornamento del patrimonio documentale; la progettazione, in cooperazione con reti di biblioteche e fornitori di servizi tecnologici, di attività volte a favorire la transizione verso la biblioteca digitale.

Comunicazione e prodotti editoriali: tra i compiti prioritari vi sono l'organizzazione di convegni ed eventi seminariali, la gestione delle varie collane editoriali dell'Istituto e lo sviluppo di nuove forme di comunicazione digitale.

Elaborazione dati e sistemi informativi: tra i compiti prioritari vi sono l'assistenza metodologica all'elaborazione dei dati necessari allo svolgimento delle ricerche, l'organizzazione della raccolta, archiviazione, georeferenziazione ed elaborazione dei dati e la collaborazione con gli uffici di statistica delle diverse amministrazioni facenti parte del Sistema Statistico Nazionale (SISTAN).

Informatica e logistica: tra i compiti prioritari vi sono il monitoraggio delle prestazioni complessive e la gestione del patrimonio hardware e software in possesso dell'Istituto, l'assistenza a tutti gli utenti dell'Ente attraverso il servizio di help desk HW e SW e la gestione delle operazioni logistiche interne all'Istituto ed esterne.

Progettazione europea: tra i compiti prioritari vi è l'esame documentale delle pubblicazioni dei bandi di ricerca, la predisposizione degli atti preparatori per la partecipazione ai bandi di ricerca, la gestione delle relazioni con soggetti esterni per la realizzazione di progetti congiunti a valenza internazionale e la rendicontazione, in collaborazione con il ricercatore responsabile, del progetto di ricerca a finanziamento europeo o internazionale.

6. Le posizioni dirigenziali e organizzative presenti nell'Istituto

In questo capitolo si definiscono le posizioni dirigenziali e organizzative dell'Istituto. In coerenza con il modello organizzativo fin qui descritto, anche nell'attribuzione degli incarichi dirigenziali e di posizioni organizzative è essenziale adottare soluzioni flessibili che seguano la realizzazione dei singoli progetti e prevedano un elevato livello di collaborazione e partecipazione alle attività dell'Istituto.

6.1 Le posizioni dirigenziali

In base all'art. 2 del Disciplinare per l'applicazione della legge regionale 28 luglio 2008, n. 23, Organizzazione degli uffici, adottato dall'IRES Piemonte, la struttura organizzativa dell'Istituto si articola in:

- a) una direzione ex art. 6, comma 2 lett. a) della legge regionale 28 luglio 2008, n. 23
- b) strutture stabili di ricerca o di servizio, ex art. 6, comma 2 lett. b) della legge regionale n. 23/2008
- c) strutture temporanee di progetto, ex art. 6, comma 2 lett. c) della legge regionale n. 23/2008.

L'incarico di Direttore è attribuito dal Consiglio di Amministrazione, sulla base delle modalità e dei criteri stabiliti dai provvedimenti di organizzazione ed è disciplinato da un contratto di diritto privato a tempo determinato. Gli incarichi dirigenziali sono affidati, su proposta del Direttore, con provvedimento deliberativo del Consiglio di Amministrazione. Il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro del 23.12.1999 relativo alla dirigenza del Comparto Regioni - Autonomie Locali prevede, agli articoli 27 e 29, la determinazione della retribuzione di posizione e della correlata retribuzione di risultato delle posizioni dirigenziali. Gli enti determinano i valori economici della retribuzione di posizione delle funzioni dirigenziali previste dai rispettivi ordinamenti, tenendo conto di parametri connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa, alle responsabilità gestionali interne ed esterne.

La metodologia per la graduazione delle posizioni dirigenziali è adottata con Delibera del Consiglio d'Amministrazione dell'IRES Piemonte, su proposta della Direzione dell'Istituto, informate le Organizzazioni Sindacali. Questa metodologia dà applicazione a quanto già previsto dal Disciplinare già in vigore presso l'IRES Piemonte per l'applicazione della legge regionale 28 luglio 2008, n. 23, Organizzazione degli Uffici. L'Organismo Indipendente di Valutazione esprime un parere sulla proposta di metodologia da sottoporre al Consiglio d'Amministrazione per la sua adozione, corredato da eventuali proposte modificative.

Le posizioni dirigenziali presenti in Istituto si distinguono dunque in:

- (a) dirigente con responsabilità di struttura stabile di ricerca o di servizio
- (b) dirigente con responsabilità di struttura di progetto
- (c) dirigente di staff (che opera la sua prestazione all'interno di una struttura diretta da altro dirigente)

Spetta ai dirigenti con responsabilità di struttura (stabile o di progetto):

- la direzione della struttura organizzativa a ciascuno assegnata, compresa la verifica periodica dei carichi di lavoro e della produttività del personale, fatta salva la generale competenza del Direttore
- la gestione finanziaria, mediante l'esercizio di poteri di spesa nell'ambito delle risorse assegnate
- la responsabilità dei procedimenti amministrativi di competenza
- l'emanazione di atti costituenti manifestazioni di giudizio e conoscenza
- l'esercizio di ogni altra funzione prevista da leggi o regolamenti e non attribuita agli organi dell'Ente e/o al Direttore.
- la formulazione di una proposta, nei tempi indicati, per la predisposizione del programma annuale e triennale dell'istituto
- la conduzione delle attività di ricerca definite dal Direttore nel rispetto delle linee programmatiche approvate dal Consiglio di Amministrazione.

LE STRUTTURE STABILI

In base alla nuova organizzazione l'Istituto è composto da 7 strutture stabili: la Direzione, 4 strutture stabili che assumono la denominazione di aree di ricerca (Economia, Salute, Società, Territorio) e 2 strutture stabili finalizzate all'erogazione di servizi trasversali (Servizi amministrativi e Servizi per la Ricerca).

Ogni struttura stabile ha un dirigente responsabile, che svolge il compito di coordinatore. Qualora vi fosse la necessità, il Consiglio d'Amministrazione può affidare al Direttore, o ad altro dirigente, l'incarico di coordinare il lavoro di più strutture stabili. Le unità di specializzazione (US) che compongono ciascuna struttura stabile è illustrata in dettaglio nel capitolo 5.

LE STRUTTURE DI PROGETTO

Oltre alle strutture stabili, il Consiglio d'Amministrazione può affidare ad un dirigente il compito di coordinare una struttura di progetto, per la realizzazione di attività di ricerca con forte carattere strategico ma finanziate grazie ad una disponibilità temporanea di risorse (pluriennale) derivante da commesse specifiche dell'amministrazione regionale o di altri enti. La struttura di progetto, se non rinnovata da un atto del Consiglio d'Amministrazione, decade con l'incarico assegnato al dirigente responsabile. La struttura di progetto può includere, in via temporanea, personale e risorse assegnate ad una o più unità di specializzazione che fanno parte di strutture stabili di ricerca.

1. Analisi e valutazione delle politiche per lo sviluppo rurale

L'IRES Piemonte è stato individuato dalla Giunta regionale del Piemonte come Valutatore indipendente del Programma di Sviluppo Rurale 2014-2020 (PSR). La struttura di progetto ha il compito di realizzare le indagini e le valutazioni previste da specifici Regolamenti comunitari. Oltre a ciò, la struttura conduce, in accordo con i Settori della Regione Piemonte impegnati nel dare attuazione al PSR, studi e approfondimenti su temi specifici. Fino a dicembre 2021 la struttura di progetto incorpora le risorse e il personale assegnato all'US "Sviluppo Rurale e Agroalimentare".

2. Analisi e valutazione delle politiche sociali e dei servizi alla persona

Questa struttura di progetto conduce studi e ricerche su temi legati all'innovazione sociale e all'organizzazione dei servizi socio-sanitari. Una delle attività principali riguarda la valutazione del programma We Care, finanziato dal Fondo Sociale Europeo (FSE) 2014-2020 e nato dal lavoro di un tavolo inter-assessorile composto dagli assessorati alle Politiche Sociali, della Famiglia e della Casa, ai Diritti Civili e Pari Opportunità, alle Attività produttive, all'Istruzione, Lavoro e Formazione Professionale. Inoltre, la struttura si occupa di valutare gli interventi condotti in attuazione del progetto europeo ALCOTRA PITEM PRO-SOL, che ha l'obiettivo di sviluppare nelle aree interne nuovi modelli di welfare di prossimità. Fino a dicembre 2021 incorpora le risorse e il personale assegnato all'US "Politiche sociali e terzo settore".

3. Studi e ricerche sulle politiche per inclusione sociale, i diritti di cittadinanza e la lotta contro le discriminazioni

Questa struttura raccoglie una serie di progetti tesi ad aiutare il disegno, l'attuazione e la valutazione di politiche per l'inclusione sociale e la piena applicazione dei diritti di cittadinanza. Tra le attività assegnate alla struttura nel prossimo triennio si citano il progetto FAMI ALFa – Accogliere Le Fragilità, realizzato in collaborazione con la Prefettura di Torino; il monitoraggio del Piano triennale contro le discriminazioni 2018-2020 varato dalla Giunta regionale del Piemonte; i progetti Prima pensare al dopo e Petrarca; il progetto "Anello Forte" a favore delle vittime di tratta. Fino a dicembre 2021 la struttura di progetto incorpora le risorse e il personale assegnato all'US "Immigrazione e integrazione sociale".

4. Studi su generazioni e trasformazioni sociali

La struttura di progetto ha il compito di studiare gli stili di vita e di lavoro, le culture, i saperi professionali e i comportamenti che contraddistinguono le varie generazioni che compongono la nostra società: dai baby boomers ai millenials. Generazioni profondamente diverse nella loro relazione identitaria con il lavoro, ma che si trovano a convivere - e spesso a collaborare - in molti contesti. Fino a dicembre 2021 la struttura di progetto incorpora le risorse e il personale assegnato all'US "Popolazione e demografia".

5. Studi e ricerche su politiche per l'innovazione tecnologica e lo sviluppo del territorio

La struttura di progetto ha il compito di studiare in profondità i diversi meccanismi che consentono alle politiche d'innovazione tecnologica di condurre i territori in traiettorie di sviluppo e di sostenibilità. Studia i modelli di funzionamento del settore pubblico, con particolare riguardo a quelli connessi con l'impiego di tecnologie innovative. Fino a dicembre 2021 la struttura di progetto incorpora le risorse e il personale assegnato all'US "Trasporti e mobilità".

6.2 Le posizioni organizzative

L'IRES Piemonte istituisce Posizioni Organizzative (PO) di lavoro con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato per:

- lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale ed organizzativa;
- lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità.

Di seguito le 15 posizioni organizzative istituite.

Fig. 8 - L'individuazione delle 15 posizioni organizzative

AREA	DENOMINAZIONE	TIPO
1. Servizi Amministrativi	Coordinamento dei servizi amministrativi e trattamento economico del personale	Dir. Unità Organizzativa
2. Servizi Amministrativi	Contabilità, bilancio e rendicontazione	Alta Professionalità
3. Servizi Amministrativi	Affari Generali, personale e trasparenza	Alta Professionalità
4. Servizi per la ricerca	Gestione, elaborazione e protezione dati	Alta Professionalità
5. Servizi per la ricerca	Editoria e comunicazione	Alta Professionalità
6. Servizi per la ricerca	Gestione dei servizi informatici e logistici	Alta Professionalità
7. Servizi per la ricerca	Centro documentazione e biblioteca	Dir. Unità Organizzativa
8. Economia	Coordinamento studi economici e fiscali	Dir. Unità Organizzativa
9. Economia	Metodi quantitativi per l'economia e la finanza	Alta Professionalità
10. Società	Coordinamento studi socio-demografici	Dir. Unità Organizzativa
11. Salute	Coordinamento studi sulla sanità regionale	Dir. Unità Organizzativa
12. Territorio	Coordinamento studi su territorio e sostenibilità	Dir. Unità Organizzativa
13. Territorio	Metodi per analisi dei sistemi locali per il turismo	Alta Professionalità
14. Territorio	Metodi per la pianificazione regionale e urbana	Alta Professionalità
15. Direzione	Coordinamento analisi e valutazione delle politiche	Dir. Unità Organizzativa