



## Assetto organizzativo dell'IRES Piemonte

(Approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 69 del 11/12/2025)

## Premessa

L'I.R.E.S Piemonte (d'ora in poi anche Ente, IRES o Istituto) è un ente strumentale della Regione Piemonte, dotato di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia organizzativa, amministrativa e contabile.

I riferimenti normativi principali sono costituiti da:

- Legge Regionale istitutiva, la numero 43 del 3 settembre 1991 e le sue successive modifiche ed integrazioni, che definisce le finalità e le funzioni principali dell'Ente;
- Il quadro normativo nazionale riferibile alle pubbliche amministrazioni, in particolare il d.lgs. 165/01.

L'Ente svolge attività di ricerca, analisi e consulenza tecnico-scientifica per la Regione Piemonte e altri enti pubblici, e fornisce, altresì, supporto alla programmazione, valutazione e monitoraggio delle politiche regionali.

Altro compito fondamentale dell'Istituto è la diffusione dei dati e degli studi utili alla conoscenza dei fenomeni economico/sociali da un lato ed allo sviluppo sostenibile dall'altro.

## Assetto organizzativo attuale

Dall'analisi dei documenti vigenti, emerge come IRES abbia adottato, con deliberazione del C.d.A. n. 64 del 12 dicembre 2023, un modello organizzativo basato su due macro-strutture: una definita di "coordinamento", che si compone di un'unica area denominata "amministrazione", ed una seconda definita di "ricerca", a sua volta suddivisa in cinque aree istituite secondo "omogeneità tematica"; la situazione corrente è caratterizzata da una molteplicità di progetti (con un trend crescente nel tempo) trasversali rispetto alle diverse aree tematiche.

L'attuale assetto organizzativo presenta i punti di forza di seguito evidenziati:

1. la suddivisione tematica forte ha garantito negli ultimi anni stabilità, chiarezza formale e coerenza operativa;
2. l'assetto attuale consente di concentrare risorse e competenze su ambiti specifici (economia regionale, istruzione, sviluppo rurale, salute, ecc.). Questo può contribuire ad avere una "mission" chiara;
3. il modello "tematico" favorisce l'identificazione di competenze specifiche legate all'organizzazione della Regione Piemonte (le direzioni e i settori regionali).

Nonostante i punti di forza, emergono anche numerose criticità insite nell'assetto attuale, che possono limitare la performance o l'efficacia dell'Istituto, la sua scalabilità e le sue prospettive evolutive:

1. la suddivisione attuale in aree di ricerca tematiche, come indicato dallo stesso documento contenente l'assetto organizzativo, determina l'incremento di progetti/attività di ricerca trasversali alle aree in modo progressivamente crescente. Questo suggerisce che la suddivisione tematica può generare compartimenti stagni o difficoltà di coordinamento quando i progetti attraversano più Aree, determinando un elevato rischio di duplicazione, sovrapposizione, inefficienza;
2. una tematizzazione eccessivamente rigida può ostacolare l'innovazione e la flessibilità, specie in ambiti emergenti interdisciplinari o meno "tradizionali";
3. il modello presenta un forte ruolo della Direzione e dell'area Amministrativa per tutti gli aspetti legati alla capacità di spesa, all'assunzione di impegni verso terzi ed ai rapporti giuridico-amministrativi. Questo approccio garantisce certamente coerenza, ma può anche implicare che le Aree di Ricerca abbiano una minore

autonomia operativa, limitando, così la rapidità decisionale. In contesti di ricerca dinamici, la capacità di decidere e agire rapidamente risulta importante;

4. lo stesso schema di cui al punto sopra, si replica specularmente e con altrettanta criticità nelle relazioni con gli stakeholder. Infatti, se sotto il profilo giuridico-amministrativo emerge un accentramento inefficiente, sotto il profilo delle relazioni (per esempio legate all'assunzione di nuovi e diversi incarichi) l'eccessiva compartimentazione genera una mancanza di coordinamento che porta spesso le aree a rapportarsi con i soggetti esterni in modo incoerente tra le stesse. Con il rischio di ingenerare confusione negli interlocutori e, allo stesso tempo, non consentire adeguato rispetto delle priorità indicate dall'amministrazione e dal Piano Strategico di Mandato.

Infine, un ulteriore e forse più rilevante elemento critico, risiede nella improrogabile necessità di adattarsi prontamente all'innovazione tecnologica e sociale, alle nuove sfide dei nostri tempi ed all'evoluzione del contesto regionale, nazionale ed europeo.

Dal momento che IRES svolge attività di ricerca socio-economica e territoriale, quindi, la struttura tematica tradizionale rischia di non essere sufficientemente agile per affrontare le sfide emergenti (per esempio: digitalizzazione, intelligenza artificiale, cambiamento climatico, ecc.) o attività strategiche (per esempio lo sviluppo di reti europee e partenariati internazionali, azioni di promozione delle buone pratiche piemontesi all'estero, ecc.) che richiedono modelli interdisciplinari, flessibili, moderni e "più orizzontali". Tale "orizzontalità operativa", sostanziata in una struttura flessibile ed efficiente, deve essere adeguatamente controbilanciata da una "verticalità decisionale", così che il lavoro di ogni giorno viva di una contaminazione costante che generi forte orientamento alla crescita, mentre il quadro delle responsabilità e delle competenze siano limpido, rendendo chiaramente definita la catena decisionale.

Si ritiene pertanto necessario aggiornare l'impianto organizzativo, affinché l'Istituto possa:

- rispondere con maggiore tempestività alle nuove esigenze legate alle nuove sfide socio-economiche e ambientali;
- favorire la collaborazione interdisciplinare e la condivisione di competenze;
- rafforzare il proprio ruolo di infrastruttura territoriale della conoscenza, in grado di coordinare reti e partenariati e di supportare l'intero sistema regionale nel suo percorso di crescita e sviluppo;
- semplificare i processi gestionali, attualizzare la distribuzione delle responsabilità secondo gli strumenti previsti dal quadro normativo e dai contratti vigenti, migliorando l'efficienza e la qualità della produzione scientifica.

### **Motivazione per il superamento dell'attuale modello**

Alla luce dei punti di forza e di debolezza del quadro attuale, vi sono elementi sufficienti per proporre un superamento e il riassetto del modello organizzativo corrente dell'IRES Piemonte, in particolar modo rispetto alla macro-struttura della ricerca.

La motivazione principale risiede nella crescente complessità del contesto socio-economico e nella nascita di tematiche trasversali che richiedono un'istituzione di ricerca regionale che sia più agile, interconnessa, multidisciplinare e meno vincolata da compartimenti tematici rigidi. Inoltre, l'attuale contesto è caratterizzato da una dimensione amministrativa eccessivamente centralizzata - che snatura, altresì, la figura dei dirigenti di ente pubblico - ed una dimensione relazionale eccessivamente distribuita e frammentata, che penalizza uno sviluppo strategico omogeneo.

In altre parole, si ritiene che per mantenere la propria rilevanza strategica e contribuire efficacemente alle politiche regionali e oltre, l'IRES dovrebbe evolvere verso un modello organizzativo più flessibile, orientato alle funzioni

principali (prodotti e servizi) e trasversali, alla rete, e con minori barriere interne nell'operatività quotidiana, sia sul piano verticale che su quello orizzontale.

Un superamento dell'assetto attuale consentirebbe di:

- favorire la collaborazione e la contaminazione tra quelle che sono attualmente Aree tematiche e ridurre duplicazioni o inefficienze derivanti da progetti “trasversali” costretti in compartimenti rigidi, ovvero favorire la collaborazione transdisciplinare e la condivisione di competenze;
- aumentare la rapidità decisionale, la responsabilizzazione e l'autonomia operativa delle unità di ricerca;
- promuovere un più forte legame con i partner esterni, i network nazionali e internazionali, e modelli di ricerca aperti e collaborativi e, di conseguenza, rafforzare il proprio ruolo di infrastruttura territoriale della conoscenza, in grado di coordinare reti e partenariati e favorire la collaborazione e la co-progettazione;
- rispondere con maggiore tempestività alle nuove esigenze conoscitive legate ai cambiamenti e alle nuove sfide sociali, economiche ed ambientali;
- semplificare i processi gestionali, migliorando progressivamente l'efficienza della macchina amministrativa.

## **La proposta**

### **1. Logica generale del modello**

Il modello proposto si basa essenzialmente su un approccio funzionale per missione.

IRES non viene più organizzato intorno ad aree tematiche (come “economia”, “salute”, “istruzione”), ma intorno a funzioni di servizio e di produzione di conoscenza utili alla Regione e agli enti territoriali.

L'obiettivo è costruire una struttura agile, integrata e orientata alla propria missione istituzionale, capace di:

- generare informazioni solide per la programmazione pubblica;
- supportare le decisioni regionali e la valutazione delle politiche;
- accompagnare territori e amministrazioni nel disegno e gestione di progetti complessi.

Le funzioni, intese come colonne portanti dell'Istituto, diventano le nuove aree, ognuna con un mandato specifico ma fortemente interconnesso con le altre.

### **La Direzione nel nuovo assetto organizzativo**

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

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

Alla Direzione compete il coordinamento dell'unità Programmazione e Controllo di Gestione che 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;
- applicare 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.

## **2. Le nuove aree di ricerca**

### **2.1-Politiche pubbliche e coordinamento attività di ricerca**

#### **Attività principali:**

- coordinamento metodologico delle analisi trasversali tra le diverse funzioni;
- redazione di policy brief e note tecniche per la Giunta e il Consiglio regionale;
- supporto alla valutazione ex-ante delle politiche e alla definizione degli obiettivi di programmazione;
- Coordinamento tra le aree regionali e quelle di ricerca dell'Istituto per la presa in carico delle richieste finalizzato all'assegnazione in accordo con la Direzione;
- divulgazione scientifica e formazione correlate all'attività dell'area.

### **2.2-Osservazione e monitoraggio**

#### **Attività principali:**

- coordinamento e supervisione attività degli osservatori in seno all'Istituto;
- gestione del sistema informativo (basi dati, indicatori, cruscotti);
- produzione di rapporti periodici;
- monitoraggio territoriale delle politiche pubbliche;
- elaborazioni statistiche e visualizzazione dati;
- divulgazione scientifica e formazione correlate all'attività dell'area.

### **2.3-Valutazione**

#### **Attività principali:**

- valutazione delle politiche regionali;
- valutazioni ex-ante, in itinere ed ex-post dei Programmi Operativi Regionali relativi ai fondi strutturali;
- analisi di efficacia, efficienza e impatto;
- supporto alla Regione nella predisposizione dei rapporti di valutazione e nella definizione degli indicatori di performance, anche in raccordo con l'Autorità di Gestione e le Istituzioni comunitarie;
- divulgazione scientifica e formazione correlate all'attività dell'area.

## **2.4-Facilitazione e capacity building**

### **Attività principali:**

- supporto progettuale agli Enti per la partecipazione a bandi comunitari, nazionali e di altra natura;
- attività di formazione orientata alla progettazione;
- analisi di fattibilità e di impatto territoriale;
- supporto nella rendicontazione e nel monitoraggio dei progetti;
- gestione dei rapporti e delle attività congiunte con gli Enti del Terzo Settore;
- divulgazione scientifica e formazione correlate all'attività dell'area.

## **2.5-Sviluppo sostenibile**

### **Attività principali:**

- analisi dei sistemi locali di sviluppo, delle aree interne e delle aree urbane;
- accompagnamento ai programmi di sviluppo locale integrato;
- analisi, monitoraggio e supporto alla programmazione delle attività relative e conseguenti alla Strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile;
- sperimentazione di pratiche partecipative e governance multilivello;
- divulgazione scientifica e formazione correlate all'attività dell'area.

## **3. Le aree istituzionali**

### **3.1-Amministrazione**

#### **Attività principali:**

- coordinamento generale delle attività amministrative;
- gestione amministrativa trasversale (bilancio, bilancio e rendicontazione, forniture generali);
- supporto amministrativo al CDA;
- supporto amministrativo alla Direzione;
- gestione infrastruttura informatica e logistica

### **3.2-Impatto, Partnership e Internazionalizzazione (nuova istituzione)**

#### **Attività principali:**

- supervisione e coordinamento attività di comunicazione;
- sviluppo relazioni istituzionali, gestione rapporti con gli stakeholder e partnership;
- attività di internazionalizzazione dell'Istituto;
- ricerca e attrazione fondi.

## **4. Interrelazioni**

Il modello delle nuove aree di ricerca di cui al p.to 2 è concepito come una rete integrata, non come cinque blocchi indipendenti.

Le aree dialogano, anche grazie al coordinamento tra il personale incaricato di Elevata Qualificazione, secondo logiche circolari continue di conoscenza ed apprendimento, che alimentano la capacità della Regione (e degli altri soggetti) di pianificare e correggere le proprie politiche.

## 5. Punti di forza del modello e aspetti che richiedono attenzione

Tra i principali aspetti positivi troviamo:

1. Allineamento con la missione istituzionale: il modello riflette il ruolo di ente strumentale regionale, non un centro accademico di ricerca ma una “struttura di intelligenza pubblica”.
2. Coerenza dell’immagine istituzionale: il modello prevede una sola regia che coordina messaggi, stili e canali; pianifica e monitora in modo unitario le attività di comunicazione.
3. Integrazione tra conoscenza e azione: ogni area produce conoscenza applicabile direttamente a decisioni, politiche e programmi.
4. Flessibilità operativa: le aree possono cooperare su progetti comuni o task temporanei, mantenendo coerenza.
5. Rafforzamento della reputazione istituzionale: chiarisce agli stakeholder “cosa fa l’IRES” e con quali risultati concreti.
6. Maggiore tracciabilità dei risultati: ogni funzione può essere monitorata con indicatori di performance specifici.
7. Gestione piena del ruolo della dirigenza: ogni dirigente viene responsabilizzato rispetto al raggiungimento degli obiettivi e all’utilizzo delle risorse, nonché alle scelte amministrative e gestionali che compie.

Quelli cui prestare maggiormente attenzione sono i seguenti:

1. Possibili sovrapposizioni tra attività e responsabilità contigue (es. tra valutazione fondi e supporto alle decisioni). È necessario stabilire i corretti flussi informativi, nel rispetto delle singole prerogative e responsabilità.
2. Necessità di competenze multidisciplinari e di profili ibridi.
3. Coordinamento interno delicato: la governance deve essere solida, ben orientata con un meccanismo di pianificazione e programmazione ben definito. È necessario prevedere strumenti operativi o organizzativi di coordinamento generale e puntuale (per esempio tavoli di coordinamento con riunioni periodiche).
4. Gestione del cambiamento organizzativo: il cambiamento richiede un percorso di adattamento e la condivisione circa la gestione delle progettualità attuali/in corso.

## 6. Meccanismi e strumenti operativi previsti nel nuovo assetto

- Programmazione annuale e pluriennale per aree funzionali e non per ambiti tematici;
- Progetti trasversali gestiti con team interfunzionali temporanei e formalizzati, che vedano la responsabilizzazione e la valorizzazione delle competenze dei funzionari chiamati a coordinare i team;
- Piattaforma comune di data governance per condividere dati ed informazioni;
- Procedura interna di rafforzamento di una comunicazione coordinata (regia unica);
- Conferenza dei dirigenti: riunione periodica della dirigenza, presieduta dal Direttore o dal Dirigente dell’area “Amministrazione” per discutere delle questioni amministrative generali dell’Ente;
- Tavolo di coordinamento scientifico: garantisce la coerenza metodologica e supervisiona l’integrazione dei lavori. È l’evoluzione ed il superamento dell’attuale “board della ricerca”. Il tavolo è coordinato dal responsabile dell’area “Politiche pubbliche e coordinamento attività di ricerca”.

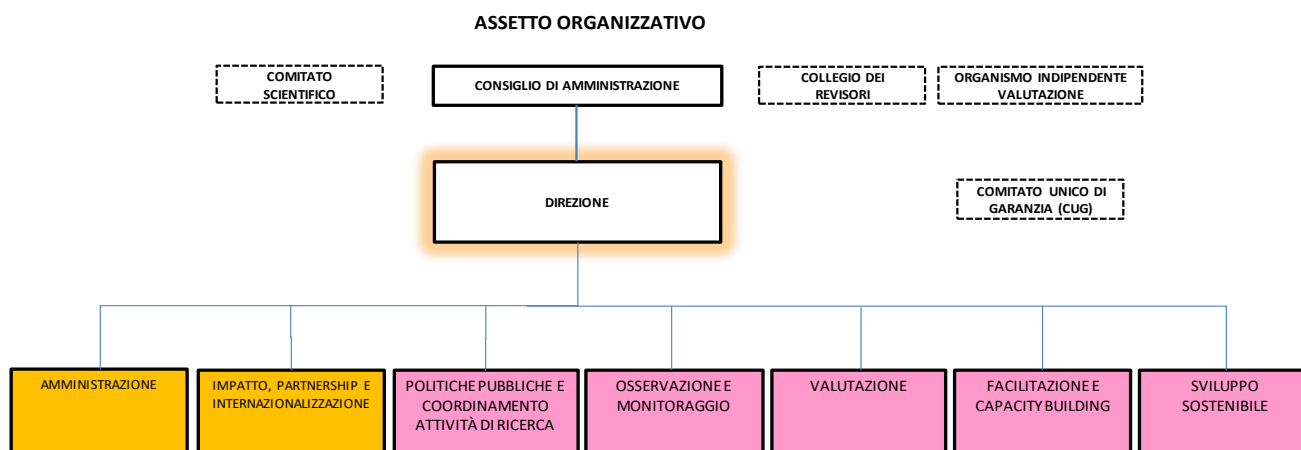
## 7. Motivazione per l’adozione del modello

Il passaggio da una struttura tematica ad una struttura funzionale per missioni pubbliche rappresenta un passaggio importante per l’IRES Piemonte, per tre motivi fondamentali:

1. **Strategico:** consente di legare in modo diretto il lavoro dell’Istituto alle esigenze conoscitive del sistema regionale, ai cicli di programmazione dei fondi e alle politiche territoriali.
2. **Operativo:** migliora la produttività e la chiarezza delle responsabilità, riducendo duplicazioni e favorendo il coordinamento tra competenze diverse.
3. **Culturale:** rafforza la visione di IRES come “infrastruttura di analisi, valutazione e innovazione pubblica”, non solo centro di ricerca, ma motore di *policy intelligence* territoriale.

## 8. Schema

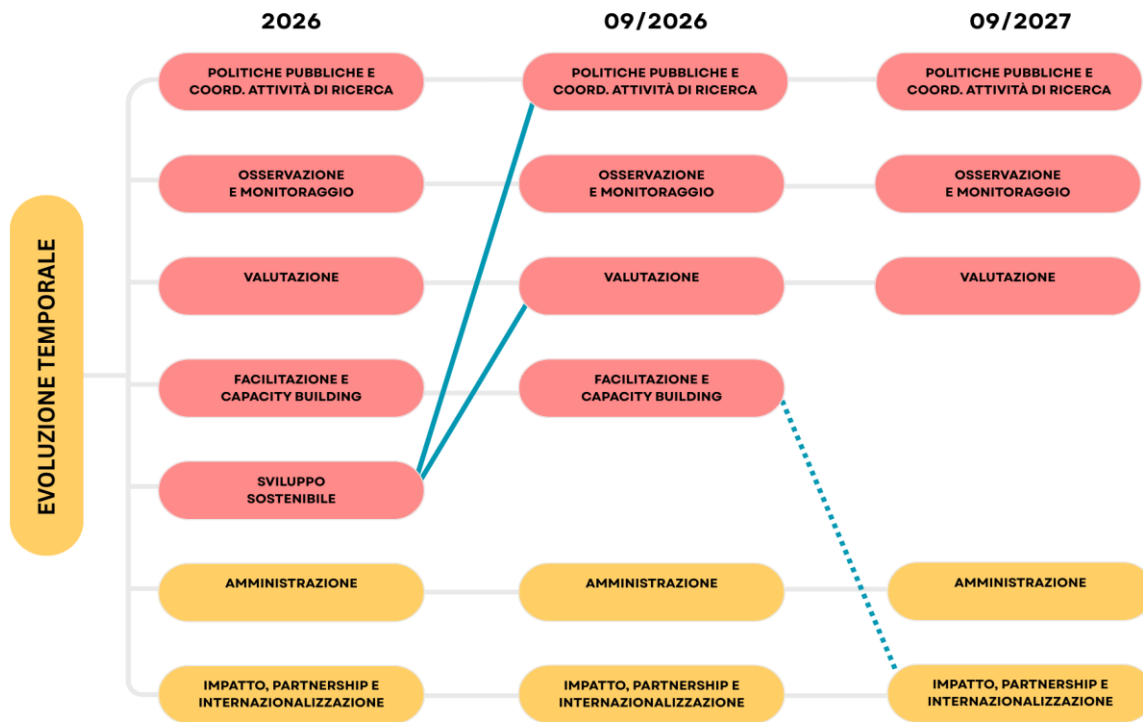
Si riporta lo schema del nuovo assetto



## 9. Progressione temporale del modello

Nel medio periodo, il modello evolve verso una struttura più snella, che prevede l’accorpamento progressivo delle aree di ricerca che si prevede passeranno da cinque (le attuali) a tre. Questo disegno finale, cui si giungerà gradualmente, dovrà garantire maggiore stabilità funzionale.

La progressione temporale viene di seguito sinteticamente rappresentata:



I passaggi sopra rappresentati saranno inevitabilmente oggetto di appositi atti di aggiornamento, anche alla luce delle eventuali modifiche normative e di contesto che, di tempo in tempo potrebbero interessare l'Istituto.

Si riporta una matrice di correlazione tra i due assetti della ricerca

Aree	2	3	4	5	6
Politiche pubbliche e coordinamento attività di ricerca	Indiretta	Indiretta	Indiretta	Indiretta	Diretta
Osservazione e Monitoraggio	Indiretta	Indiretta	Indiretta	Diretta	Indiretta
Valutazione	Indiretta	Diretta	Indiretta	Indiretta	Indiretta
Facilitazione e capacity building	Indiretta	Indiretta	Diretta	Indiretta	Indiretta
Sviluppo Sostenibile	Diretta	Indiretta	Indiretta	Indiretta	Indiretta

Legenda

- Diretta = eredita pienamente contenuti e funzioni dell'area precedente
- Indiretta = utilizza o integra contenuti senza presidiarli direttamente. La relazione indiretta può essere di supporto (fornendo dati, evidenze o strumenti a quell'area) o di connessione (mediante relazioni istituzionali o trasversali)