

PROPOSTA DI  
MODELLO FUNZIONALE  
DELLA STRUTTURA DI AIPo

Dicembre, 2008

PREMESSE

Verrà di seguito illustrato – pur in modo sintetico – il nuovo modello organizzativo che si propone per l’Agenzia Interregionale per il fiume Po che potrà consentire – a breve - di precisare nel dettaglio il nuovo “assetto organizzativo” della stessa.

I criteri ispiratori della proposta sono quelli della razionalizzazione delle risorse umane in un’ottica di contenimento della spesa, della organicità delle funzioni sviluppate al fine di accentuare l’efficienza del sistema e della chiarezza degli snodi organizzativi, sia nelle competenze, sia nell’articolazione territoriale, sia nei rapporti di gerarchia.

Come noto, il presupposto per chiudere la presente proposta è stata la precisa e ufficiale individuazione del **reticolo idrografico** di competenza di AIPo; elemento questo, basilare per dimensionare il carico e la “distribuzione” delle attività - oltre che delle problematiche – che AIPo sarà chiamato a fronteggiare.

Restano peraltro ancora da precisare due tematiche ripetutamente sollevate da questa Direzione, ma mai decisamente affrontate e risolte. La prima riguarda la gestione della navigazione lungo il fiume Po, la seconda la gestione del demanio idrico.

Per la prima di queste, il 2009 sarà un anno decisivo, dato che, da un lato, la Giunta regionale della Lombardia dovrà assumere decisioni in merito alla vigente convenzione che assegna ad AIPo le funzioni di gestione della navigazione sulla rete idroviaria lombarda, o stabilizzando – come auspicabile - tali funzioni in AIPo, ovvero prorogando il regime transitorio, ovvero recedendo da tale forma di delegazione. D’altro lato, la Regione Emilia Romagna ha l’opportunità di razionalizzare le strutture dedicate al settore, facendo confluire in AIPo tutta la parte gestionale e operativa, in analogia a quanto l’Agenzia già gestisce per la Lombardia.

Il tema del Demanio idrico si presenta ancora più complesso, anche se strategico per il futuro ed il ruolo di AIPo. Risponde infatti alla opportunità che la *mission* dell’Agenzia non resti “confinata” nel tema – pure fondamentale - del rischio idraulico, ma assuma – come è logico – importanza e respiro nell’intero settore della difesa del suolo: quindi i temi della risorsa idrica e quello degli utilizzi esistenti negli ambiti fluviali - e demaniali in particolare – sono inevitabilmente interconnessi e sinergici, consentendo:

- alle Regioni di AIPo di acquisire, attraverso l’Agenzia, maggiore consapevolezza e forza per il governo del bacino;
- ad AIPo di conseguire una completa capacità di gestione del reticolo di competenza e, contestualmente, la possibilità di finanziare proprio personale ed interventi, con i canoni eventualmente riconosciuti.

Le modalità di risoluzione di tali tematiche avranno sicuramente ripercussioni nell’assetto organizzativo dell’Agenzia. Ma, nelle more di tali auspicati sviluppi, la Direzione di AIPo intende procedere comunque ad una razionalizzazione della struttura organizzativa che consenta di precisare un assetto di breve periodo (da uno a tre anni) durante il quale:

- l’azione di AIPo si sviluppi con la massima efficacia,
- il personale di AIPo possa cogliere opportunità di miglioramento e di qualificazione professionale
- l’Agenzia stessa precisi il proprio profilo, il rango e il ruolo da svolgere nel sistema istituzionale che gravita attorno al bacino del Po.

Il presente documento, pertanto, è finalizzato a delineare un modello tale da consentire il migliore *progress* di AIPo, e rappresenta altresì il passaggio preliminare che dovrà condurre:

- nell’arco di tempo che porta al prossimo Comitato di Indirizzo, a precisare nel dettaglio l’assetto organizzativo “*rebus sic stantibus*”,
- nel breve termine (2009) a concretizzare il modello stesso, verificandone efficacia ed economicità,

- nel medio periodo, ad assorbire, con i necessari adeguamenti, le nuove funzioni che, auspicabilmente, si presenteranno.

Si ritiene ancora opportuno svolgere alcune considerazioni sulla opportunità di procedere con una proposta di modello funzionale, prima di definire un vero e proprio assetto organizzativo.

1. La prima considerazione discende direttamente da quanto fin qui esposto: la mancanza di un quadro di riferimento maturo e duraturo e di un contesto istituzionale ben definito suggeriscono di ricercare la massima elasticità nell'assetto organizzativo. Ovviamente preservando tutte le necessarie garanzie, sia nei confronti del personale dell'Agenzia, sia dei limiti di spesa e di assunzione del personale dettati dalla vigente normativa.
2. La seconda considerazione discende da quanto appena accennato in merito al rapporto con il personale di AIPo. Gli assetti istituzionali in incerto divenire e il delicato momento congiunturale rendono ancora più vischiosa ogni azione innovativa che abbia, tra i suoi obiettivi, un rallentamento nella dinamica della spesa ovvero un ridimensionamento delle strutture. La informazione sul nuovo MODELLO che si propone di dare agli interessati nell'intervallo di tempo tra due successivi Comitati, dovrebbe consentire un più consapevole (e magari condiviso) cammino verso il "nuovo", senza perdersi nel dettaglio e nei personalismi che indurrebbe un ASSETTO già puntualmente perfezionato; che, peraltro, dovrebbe restare nell'ambito delle competenze gestionali di Direzione e Dirigenza dell'Agenzia.
3. Ultima collegata considerazione, di metodo. Come è noto, il Direttore di AIPo fa parte della struttura organizzativa dell'Agenzia e ne è, contemporaneamente, un organo. Nella gestione del personale di comparto, in particolare, si ritiene che attenga alla sfera direttoriale – in stretto accordo con la Dirigenza - un significativo margine di discrezionalità nell'ottimizzare il dettaglio delle scelte organizzative; ferma restando l'opportunità – prima ancora dell'obbligo – di

darne informazione al Comitato di Indirizzo. Tale considerazione sta alla base dell'articolazione del modello che si illustra di seguito.

#### IL MODELLO ORGANIZZATIVO – L'ARTICOLAZIONE FUNZIONALE

Il Modello che si definisce e si attua con le modalità della presente “proposta” è una delle tre necessarie componenti del “cambiamento” di AIPo. Le altre due sono:

- il reticolo idrografico ovvero la componente “fisica”
- il regolamento di organizzazione ovvero la componente delle “regole”.

Il Modello – che rappresenta, in sostanza, la componente dei “rapporti” - deve trovare corrispondenza e congruenza – per contenuti, tempi e modi – con le altre due componenti.

Come già accennato, si ritiene opportuno adeguare la “dinamicità” (strategicamente voluta e/o imposta da condizionamenti esogeni) delle prestazioni richieste ad AIPo, articolando il modello su tre *livelli*:

1. la **macrostruttura** – della Dirigenza apicale – che, dovrà costituire, con l'attuale regime di funzioni assegnate, il riferimento certo e continuo e l'interfaccia con i soggetti esterni, operando secondo le “regole” del regolamento di organizzazione e dei successivi atti direttoriali di guida e indirizzo. I contenuti dell'incarico dirigenziale si contraddistinguono per l'elevato grado di complessità e di responsabilità. La Dirigenza apicale, collocata tutta presso la sede centrale, supporta il Direttore sia nei due **Settori** funzionali, sia nelle quattro **Aree** regionali in cui viene strutturata l'Agenzia
2. la **mesostruttura** – della Dirigenza di supporto - che svolge funzioni strategiche di ottimizzazione funzionale e di supporto operativo, avendo una propria definita sfera di autonomia, ma anche una dipendenza gerarchica dalla Dirigenza apicale. Sarà collocata sia presso la Sede centrale, una per Settore, sia presso gli Uffici Operativi decentrati, in numero di due per ciascuna Area di Piemonte, Lombardia ed Emilia Romagna e di una per l'Area Veneto

3. la **struttura organizzata** – articolata sui “quadri” - con incarico di P.O. o di Alta Professionalità - e sulla ulteriore dotazione organica assegnata all’Agenzia.

Transitoriamente, per esigenze di ordine organizzativo, sono previste da due a tre posizioni dirigenziali in **Staff al Direttore**, ad esaurimento in un arco temporale che si prevede possa essere non superiore all’anno. Le funzioni e le relative modalità di espletamento saranno delineate in sede di Assetto Organizzativo e potranno essere precisate con provvedimenti del Direttore.

Il documento di Assetto conterrà la puntuale individuazione dei livelli 1., 2. e di Staff per quanto attiene nominativo e graduazione del livello di dirigenza; indicherà altresì le necessarie modifiche della “sfera di competenza” dei singoli Dirigenti che si dovranno attuare nel corso della messa a regime dell’Assetto, ovvero nel corso del primo anno di applicazione.

Comunque sia, nel corso del transitorio e con le attuali competenze, il numero complessivo di Dirigenti non supererà mai le 15 unità pari al numero previsto a regime.

Si accenna in questa sede anche alla parallela, ma indipendente, organizzazione del personale in “ruolo transitorio” cui sono affidate le funzioni che la Regione Lombardia ha assegnato ad AIPo nel settore della navigazione interna. Il transitorio vedrà il permanere dell’attuale assetto, basato su una figura di Dirigente e su due P.O.. Tale assetto, in caso di stabilizzazione, andrà rivisto e ricalibrato, in sinergia con le risorse correnti.

Alle dirette dipendenze del Direttore – a regime – sarà posto esclusivamente il personale di Segreteria e quello addetto alle segreterie dei Comitati di AIPo. Ulteriori rapporti si potranno instaurare in forma non esclusiva – e comunque non di dipendenza diretta – con il personale cui verrà attribuito l’incarico di Alta Professionalità.

Per quanto attiene il livello 3., il documento di Assetto esporrà una articolazione standard dell’organizzazione di Settori ed Aree. Il dettaglio organizzativo e la precisa attribuzioni di funzioni e compiti, sarà oggetto di provvedimenti del Direttore - assunti

sentita la Dirigenza – e porterà alla puntuale attribuzione di risorse umane e, in prospettiva, finanziarie in capo ai vari comparti organizzativi dell’Agenzia. Anche questa attività si concluderà nel corso del 2009.

Della consistenza e della articolazione di dettaglio dell’Assetto Organizzativo, nonché delle variazioni allo stesso, il Direttore darà puntuale notizia e motivazione al Comitato di Indirizzo.

In sede di Modello, si precisa che l’attribuzione di incarico di Posizione organizzativa si fonderà sulla necessità di articolare il sistema organizzativo dell’Agenzia in sezioni gestionali dotate di specifica autonomia organizzativa ovvero con funzioni di staff alla Dirigenza.

Il complesso delle P.O. concretizza l’innervamento della funzione dirigenziale nel “sistema” tecnico amministrativo formato dal personale di AIPo. La P.O. avrà onere di ben rappresentare l’Agenzia in quanto interfaccia diretta con l’esterno, senza peraltro avere la facoltà di produrre atti o provvedimenti amministrativi se non quelli eventualmente connessi a ruoli e funzioni svolti nell’ambito del codice dei contratti (con i limiti e i requisiti ivi previsti) ovvero quelli – di norma, saltuari - espressamente “d’ordine” del Dirigente sovraordinato.

Il numero complessivo di P.O. non potrà superare il 12% del personale non dirigente previsto dalla “dotazione organica” nell’Assetto vigente.

L’incarico di Alta Professionalità viene assegnato a P.O. e corrisponde al conferimento di funzioni di particolare delicatezza e/o complessità per le quali sia necessaria una specifica professionalità e/o competenza e/o esperienza. L’A.P. potrà comportare la gestione di impegnative relazioni sia all’interno, sia verso l’esterno dell’Agenzia, ovvero l’attuazione di funzioni di elevata specializzazione. Nell’esercizio di tali funzioni – in particolare quando queste assumano valenza di trasversalità rispetto all’Assetto – l’A.P., ancorché incardinata nell’ambito di un Settore o di un’Area, potrà essere chiamata a sviluppare un rapporto funzionale senza intermediari con la Direzione dell’Agenzia.

Il numero complessivo di A.P. non potrà essere superiore al 12 % delle P.O. previste dall’Assetto Organizzativo vigente.

IL MODELLO ORGANIZZATIVO – L’ARTICOLAZIONE GEOGRAFICA

AIPo, per il presidio del territorio di competenza, si articola in “sedi di lavoro”, “presidi locali” e “caselli strumentali”.

Le SEDI DI LAVORO principali sono:

la sede centrale

le sedi operative in numero di 12: 1 in regione Veneto , 4 in ciascuna delle regioni Emilia Romagna e Lombardia, 3 in regione Piemonte

il laboratorio di Boretto e gli annessi

ulteriori sedi dove possono essere svolte attività d’ufficio in modo organizzato e controllato.

I PRESIDII LOCALI – che possono essere “sedi di lavoro” - sono immobili demaniali utilizzati per supportare e agevolare lo svolgimento di funzioni istituzionali - in particolare in situazioni di “servizio di piena”, ove, ad esempio, sono organizzati e presidiati magazzini, depositi di dotazioni, ecc.

I CASELLI STRUMENTALI sono gli ulteriori immobili demaniali che possono essere destinati ad alloggio di servizio sulla base di una regolamentazione che dovrà essere definita con provvedimento del Direttore entro il periodo di messa a regime dell’Assetto organizzativo (non sono sedi di lavoro permanente).

IL MODELLO ORGANIZZATIVO – L’ATTRIBUZIONE DI FUNZIONI

	<b>STRUTTURA DIRIGENZIALE</b>	<b>LIVELLO</b>	<b>SEDE DI LAVORO</b>	<b>SFERA DI COMPETENZA</b>
--	-----------------------------------	----------------	---------------------------	----------------------------

1	<b>Settore</b> Amministrazione, Finanza e Controllo	Apicale	centrale	Coordinamento generale e direzione degli affari amministrativi, economici, legali e di gestione delle risorse strumentali.  Risorse umane. Risorse finanziarie. Controlli e verifiche procedurali.  Raccordi con lo Staff di rigo 18
2	<b>Settore</b> Programmi, Interventi e Monitoraggi	Apicale	centrale	Coordinamento generale e direzione delle attività di programmazione, studio, progettazione, esecuzione di interventi. Coordinamento e monitoraggio degli interventi di somma urgenza e del Servizio di piena. Gestione del demanio Idrico. Procedure espropriative.  Raccordi con lo Staff di rigo 16
3	<b>Reparto</b> Risorse Finanziarie	Di supporto	centrale	Bilancio e Programmazione finanziaria, Ragioneria, Sistema Informativo Aziendale.  Controlli sul Ciclo passivo
4	<b>Reparto</b> Ambiente fluviale e Risorse	Di supporto	centrale	Affiancamento alla elaborazione di documenti ambientali a corredo di progetti – rapporti con le Autorità Ambientali.  Raccordi con lo Staff di rigo 17

5	Area del Po Piemontese	Apicale	centrale	<p>Coordinamento delle azioni di AIPo in territorio della Regione e degli studi funzionali alla realizzazione degli interventi; responsabilità sull'efficacia dell'attività degli Uffici Operativi – proposte per il loro assetto, programmazione e valorizzazione.</p> <p>Supervisione agli interventi; funzioni di RUP per quelli più significativi.</p> <p>Rapporti con la Regione e gli Enti locali e territoriali.</p> <p>Supervisione e coordinamento delle funzioni svolte dagli Uffici Operativi sul Demanio Idrico e sulla Polizia Idraulica.</p> <p>Collaborazione al Servizio di Piena.</p> <p>Supporto al Direttore per tutte le questioni rilevanti e strategiche</p> <p><i>Start Up</i> per le eventuali innovazioni funzionali ed operative anche legate a nuovi servizi.</p>
6	Sub-Area Est Piemonte	Di supporto	decentrata	<p>Coordinamento delle funzioni di progettazione, in raccordo con Dirigente di Area -</p>

				<p>Funzioni di RUP –</p> <p>Responsabilità di tutte le attività svolte dagli uffici Operativi direttamente affidati e coordinamento degli altri Uffici e Sedi della sub-Area. Gestione delle attività in materia di Demanio Idrico e di Polizia Idraulica. Direzione operativa del Servizio di Piena.</p> <p>Supporto al Dirigente d’area per le questioni di rilevanza strategica e nel rapporto con gli Enti locali e territoriali.</p>
7	<b>Sub-Area</b> Ovest Piemonte	Di supporto	decentrata	Come rigo 6
8	<b>Area</b> del Po lombardo	Apicale	centrale	Come rigo 5
9	<b>Sub-Area</b> Est Lombardia	Di supporto	decentrata	Come rigo 6
10	<b>Sub-Area</b> Ovest Lombardia	Di supporto	decentrata	Come rigo 6
11	<b>Area</b> del Po Emiliano	Apicale	centrale	Come rigo 5
12	<b>Sub-Area</b> Est Emilia	Di supporto	decentrata	Come rigo 6
13	<b>Sub-Area</b> Ovest Emilia	Di supporto	decentrata	Come rigo 6
14	<b>Area</b> del Po Veneto	Apicale	centrale	Come rigo 5
15	<b>Sub-Area</b> Delta Po	Di	decentrata	Come rigo 6

		supporto		
<b>16</b>	<b>Servizio di piena</b>	Staff	centrale	Sviluppo, implementazione e gestione di strumenti, risorse e procedure per la valutazione preventiva, il monitoraggio – anche in tempo reale - e il coordinamento delle attività di AIPo in relazione agli eventi estremi nel bacino del fiume Po
<b>17</b>	<b>Laboratorio / Ricerca e sviluppo</b>	Staff	centrale	Responsabilità sulle attività connesse alla sede di Boretto – Coordinamento rapporti con Istituti Universitari e di Ricerca
<b>18</b>	<b>Studi e formazione interna</b>	Staff	centrale	Rilevamento delle necessità di ricerca e sviluppo. Programmazione e gestione organizzativo – logistica delle attività di formazione, sviluppo professionale e specializzazione delle Risorse umane.

IL MODELLO ORGANIZZATIVO – IL TRANSITORIO

Infine, per esigenze di continuità dell'azione tecnico amministrativa dell'Agenzia, gli incarichi in essere, sia per le figure dirigenziali che per le P.O., si intendono confermati fino all'applicazione del nuovo Assetto organizzativo, così come andrà precisato con provvedimenti del Direttore.