



dall'**iter**
alle **reti**

Assistenza
alle Regioni
del Mezzogiorno
in tema
di Sportelli regionali
per internazionalizzazione

Programma di sperimentazione in Sardegna

*Pianificazione strategica e organizzazione delle modalità
di funzionamento dello Sportello*

Piano esecutivo

Ambito di intervento

La Regione Sardegna è attualmente impegnata in un processo di (ri)definizione del proprio assetto organizzativo e funzionale finalizzato alla razionalizzazione e riorganizzazione delle diverse unità interne.

In questo disegno rientra una legge di prossima approvazione per l'istituzione di un'Agenzia di promozione turistica, sul modello di quanto già praticato in altre Regioni italiane. Non è però detto che tutte le attività di internazionalizzazione della Regione vengano delegate all'Agenzia. Così come non è stato ancora scelto il modello organizzativo da conferire nel prossimo futuro allo Sprint.

Per quel che riguarda l'internazionalizzazione produttiva, nel corso del 2005 è stata effettuata una ricognizione sulle iniziative di diverso tipo e diversa finalizzazione realizzate dai soggetti attivi in Sardegna su questo versante.

La ricognizione ha fornito degli input informativi per impostare il percorso di progettazione del Print, che dovrà essere redatto nel corso del 2006, e per definire un Piano di potenziamento dello Sprint Sardegna.

Ad oggi il percorso preliminare alla redazione del Print è stato già tracciato e il Piano di potenziamento dello Sprint è al vaglio della Presidenza per la sua validazione nel più ampio quadro di ripensamento dell'architettura organizzativa regionale.

In definitiva, quindi, due dei tre elementi costitutivi per ripensare lo Sprint sono già in fase avanzata di realizzazione. Questi due elementi sono:

1. Il Piano di potenziamento dello Sprint, che provvede alla specificazione del contenuto di servizio che lo Sprint intende erogare nel prossimo futuro;
2. Il Print, che rappresenta il piano esecutivo dell'insieme delle iniziative di internazionalizzazione regionale.

Il terzo elemento che merita attenzione e che completa il quadro è il disegno del modello organizzativo e funzionale dello Sprint, ovvero l'involucro dei servizi dello Sportello (p.to 1) che dovranno essere erogati sulla base degli impegni assunti nel Print (p.to 2).

In questa fase, come già accennato, non c'è un'idea precostituita di modello organizzativo da conferire allo Sprint rispetto a quelli consolidati dalle esperienze delle altre Regioni italiane. Il convincimento è infatti che lo Sprint Sardegna debba partire dalla chiarificazione della propria missione e da questa specificare, coerentemente, la propria compagine di partnership e il proprio assetto organizzativo e funzionale.

Naturalmente, esplicitare la missione dello Sprint nell'ambito delle politiche di internazionalizzazione della Regione Sardegna significa anche creare le giuste premesse per orientare la redazione prossima del Print, per dare seguito al Piano di potenziamento, come per scegliere, tra i modelli di Sprint già praticati altrove, quello più confacente alla realtà sarda.

Per queste ragioni, il programma "dall'iter alle reti" realizzato dal Formez in convenzione con il Dipartimento della Funzione Pubblica e con la collaborazione tecnica del Consorzio Mipa intende realizzare un intervento di assistenza in affiancamento alla Regione Sardegna per identificare e progettare il modello organizzativo dello Sprint Sardegna.

L'intervento si configura come attività di sperimentazione di prototipi gestionali innovativi replicabili per il consolidamento degli Sprint del Mezzogiorno d'Italia.

Obiettivi e risultati

La traduzione delle intenzioni e delle finalità del programma di sperimentazione in azioni concrete, implica la definizione dei suoi prodotti finali.

Il piano di sperimentazione in Sardegna si pone quale risultato il ridisegno organizzativo e funzionale dello Sprint in coerenza con le politiche per l'internazionalizzazione perseguite dai partner dello Sprint.

L'apporto consulenziale in affiancamento del Formez, con la collaborazione del Consorzio Mipa, ha l'obiettivo di attivare un percorso di ridisegno organizzativo e funzionale dello Sprint tenendo presenti i cambiamenti in atto e gli obiettivi di politica pubblica che lo Sportello dovrà perseguire da qui a qualche anno.

Il percorso di sperimentazione, quindi, partirà dagli elementi qualificanti la politica per l'internazionalizzazione perseguita dalla Regione e dai principali partner dello Sprint per specificare ruoli e funzioni degli uni e degli altri. L'intervento intende, per quanto possibile, anche contribuire a chiarire quale tipo di coordinamento sia possibile tra gli uffici interni della Regione medesima, affinché essa possa razionalizzare il proprio apporto allo Sprint. E' questo, infatti, un altro aspetto critico che spesso connota negativamente il funzionamento degli Sprint nelle diverse realtà regionali e non solo in Sardegna, dove il coordinamento delle attività tra partner si rende difficile tanto quanto il coordinamento tra unità organizzative interne alla Regione.

Il disegno organizzativo e funzionale dello Sprint, infatti, non potrà prescindere dal considerare anche l'opportunità (minima) di formulare indicazioni per razionalizzare le funzioni interne alla Regione in materia di internazionalizzazione. Per questa via si tenterà anche di specificare il "potenziale di servizio" della Regione nei confronti dello Sportello, con riferimento ai servizi target da esso definito e nell'ambito del Print di prossima introduzione.

Per queste ragioni il piano di sperimentazione si realizza con la collaborazione attiva dello Sprint Sardegna ma anche di rappresentanze della Regione Sardegna e, di conseguenza, di alcuni dei partner dello Sprint.

Attività

Il piano di sperimentazione presso lo Sprint Sardegna verrà realizzato in tre fasi:

1. **Assessment**

Analisi dell'attuale modello organizzativo e funzionale dello Sprint e formulazione di una prima ipotesi di rimodulazione della sua compagine associativa.

L'analisi è finalizzata alla rappresentazione del contesto operativo e all'identificazione della struttura formale e informale finora consolidatasi. Particolare attenzione sarà rivolta al ruolo assunto dai diversi partner dello Sportello e alle loro prospettive di politica futura nel contesto regionale. Rientra, quindi, in questa fase, l'identificazione dei nodi critici di sviluppo dello Sprint determinati dall'assetto delle funzioni effettivamente esercitate finora dai suoi partner.

Questa fase si realizza attraverso le seguenti azioni:

- 1.1 definizione dell'attuale modello organizzativo e funzionale dello Sprint, con riferimento particolare alla sua architettura relazionale e associativa e alle linee di attività finora realizzate;
- 1.2 consultazione della documentazione prodotta nel corso del 2005 in prospettiva del potenziamento dello Sprint e della redazione del Print, e di altra documentazione che dovesse rendersi utile per configurare la missione istituzionale assegnata in prospettiva futura allo Sprint;
- 1.3 prima definizione della nuova compagine associativa dello Sprint. I partner da coinvolgere nella successiva fase di progettazione saranno individuati sulla base delle analisi preliminari e su indicazione della Regione Sardegna e del Map quali partner istitutivi. L'identificazione della nuova compagine avverrà in coerenza con le politiche perseguite dai soggetti istitutivi e della nuova missione assegnata allo Sprint.

2. Progettazione

Mappatura delle risorse e delle politiche di servizio dei partner compresi nella nuova ipotesi di compagine associativa dello Sprint, con lo scopo ultimo di integrarne l'apporto di servizio.

La mappatura viene effettuata sulle risorse conferite, sulle funzioni esercitate e sui segmenti di servizio per l'internazionalizzazione produttiva dei singoli partner (quelli individuati nel corso della fase 1, azione 1.3), anche con riferimento ad eventuali modificazioni prospettate per il prossimo futuro. Lo scopo è quello di verificare la complementarietà tra i servizi erogabili dai diversi partner dello Sprint in relazione al perseguimento della sua missione istituzionale (definita nel corso della fase 1, azione 1.2). Identificato il potenziale di servizio dei diversi partner si definirà anche il loro futuro ruolo, nonché la nuova collocazione e quindi la nuova struttura organizzativa da conferire allo Sprint.

La mappatura delle funzioni esercitate mediante i segmenti di servizio coperti dai singoli partner coinvolti in questa fase consente di valutare anche il grado di potenziale integrazione tra i partner e quindi di definire la compagine associativa a tendere dello Sprint. Parte rilevante della progettazione, infine, può coinvolgere anche gli Uffici interni della Regione a diverso titolo deputati a svolgere funzioni affini o complementari a quelle assegnate allo Sprint.

Questa fase si realizza attraverso le seguenti azioni:

- 2.1 promozione dell'azione di assistenza tecnica presso i partner dello Sprint e gli altri uffici della Regione. Questa azione viene condotta dai partner istitutivi dello Sprint (Regione e Map) con lo scopo promuovere la partecipazione attiva di rappresentanti degli altri partner e delle strutture interne della Regione Sardegna, in modo da legittimare le successive azioni. Per quel che riguarda gli uffici regionali, si prevede un'azione di promozione interna dedicata, da svolgersi a seconda dell'andamento delle attività di riorganizzazione interna in atto in Regione;
- 2.2 realizzazione di una sessione di lavoro congiunto con i partner della nuova ipotesi di compagine associativa dello Sprint. La sessione si realizza attraverso un calendario di incontri individuali di lavoro con i partner e presso le loro sedi. Gli incontri vedranno la partecipazione attiva di rappresentanti designati dai partner medesimi e avranno lo scopo di mappare i principali connotati organizzativi e di servizio delle strutture da loro deputate

all'internazionalizzazione produttiva. Particolare attenzione sarà posta ai servizi di front-office; l'analisi inoltre terrà conto dello stato di fatto delle risorse conferite e dei servizi erogati ma anche delle modificazioni eventualmente prospettate dai soggetti analizzati per il prossimo futuro. Gli incontri saranno promossi e condotti dai referenti dello Sportello, adeguatamente e costantemente assistiti dal gruppo di lavoro del Consorzio Mipa;

- 2.3 realizzazione di una sessione di lavoro congiunto con gli uffici regionali che svolgono funzioni complementari o affini a quelle assegnate allo Sprint. Analogamente a quanto previsto per gli altri partner, si prospetta un intervento di ricognizione dei possibili spazi di collaborazione tra lo Sprint e altri Uffici regionali, con lo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse interne all'amministrazione e di definire il potenziale di servizio dello Sprint per parte della Regione;
- 2.4 matching delle informazioni sulle funzioni di servizio precedentemente mappate, sul versante interno ed esterno alla Regione, con riferimento ai partner e agli uffici regionali che hanno effettivamente partecipato attivamente alle sessioni di lavoro dedicate. Il matching potrà essere effettuato applicando una classificazione tipologica dei servizi eventualmente contenuta nel Piano di potenziamento dello Sprint e comunque scelta tra quelle disponibili in forma omogenea negli Sprint di altre Regioni italiane.

3. Realizzazione

Disegno del nuovo assetto organizzativo e funzionale dello Sprint in relazione alla compagine definitiva dei partner associati e del potenziale di servizio delineato.

Questa terza ed ultima fase conduce alla declinazione delle informazioni tratte dalle precedenti due fasi del piano di sperimentazione nel disegno del nuovo assetto da conferire allo Sprint in attuazione del piano di suo potenziamento e del Print.

Il principale elemento costitutivo del disegno organizzativo sarà rappresentato dalla scelta di uno dei tre modelli giuridico-organizzativi noti nel panorama regionale degli Sprint. Il modello ideale sarà individuato in collaborazione con i partner istitutivi e in funzione delle analisi precedentemente svolte.

Questa fase si realizza attraverso le seguenti azioni:

- 3.1 definizione del modello giuridico-organizzativo dello Sprint in relazione alle informazioni rilevate. Questa azione può prevedere una prima condivisione, nell'ambito di una sessione plenaria di lavoro, aperta alle rappresentanze che hanno attivamente collaborato alla precedente fase; naturalmente la condivisione potrà riguardare il solo disegno macro-organizzativo dello Sprint;
- 3.2 analisi di benchmark con gli Sprint che hanno assunto il medesimo modello giuridico-organizzativo prospettato per lo Sprint Sardegna. Il confronto ha lo scopo di trarre indicazioni utili per specificare il modello organizzativo e funzionale dello Sprint prevedendo, per quanto possibile, l'adozione di formule già sperimentate con successo in altre Regioni. Il benchmark potrà riguardare anche singoli elementi costitutivi del modello a tendere dello Sprint Sardegna, quali, a titolo puramente esemplificativo, l'architettura giuridica degli atti costitutivi dello Sprint o gli strumenti di programmazione interna;
- 3.3 disegno del modello organizzativo dello Sprint in funzione delle eventuali revisioni tratte dall'azione 3.1 e delle indicazioni derivanti dall'azione 3.2. Il disegno organizzativo sarà basato su un modello giuridico-organizzativo scelto

tra quelli praticati dagli Sprint e conterrà le specifiche funzionali relative ai servizi erogabili, agli attori coinvolti e alle dotazioni umane, finanziarie e strumentali di massima da conferire allo Sprint da parte dei vari partner della nuova compagine associativa. Il modello organizzativo conterrà anche: indicazioni per agire sull'integrazione delle funzioni interne, complementari e affini, esercitate dalla Regione per l'internazionalizzazione; ipotesi di convenzione da stipulare per il rinnovo dei termini della compagine associativa dello Sprint in funzione del modello organizzativo e funzionale prescelto per svolgere il potenziale di servizio individuato.

Realizzazione delle attività

L'intervento verrà realizzato tra il mese di aprile e il mese di luglio 2006.

L'intervento sarà realizzato in stretta collaborazione tra il gruppo di lavoro del consorzio Mipa e il personale designato dallo Sprint per tale attività.

Lungo il percorso di sperimentazione sono comunque previsti momenti di condivisione e validazione di prodotti intermedi da parte dei referenti dello Sprint Sardegna.

I prodotti intermedi e finali delle attività saranno pubblicati sul web, nei siti Internet del Formez e del Consorzio Mipa.

Inoltre, nella realizzazione della sperimentazione si auspica l'eventuale partecipazione dei referenti di altri Sprint del Mezzogiorno d'Italia, in particolare di quelli in ritardo di sviluppo e/o interessati al ripensamento dell'architettura organizzativa e funzionale dello Sportello, oggetto del piano di sperimentazione per lo Sprint Sardegna.

Per la maggiore efficacia e il migliore coordinamento delle attività previste nell'ambito della sperimentazione, le competenze gestionali e operative del personale assegnato alla sperimentazione sono indicate nel prospetto che segue.

Le risorse indicate dallo Sprint Sardegna collaboreranno attivamente con il gruppo di lavoro del Consorzio Mipa per la gestione dei contatti con le strutture interne ed esterne alla Regione, per la rilevazione dei dati e l'analisi della documentazione utile, nonché per la predisposizione dei materiali e dei prodotti intermedi e finali.

Prospetto delle competenze richieste ai partecipanti le attività di sperimentazione

Fasi	Azioni		Competenze
1	1.1.	Definizione dell’attuale modello organizzativo	Conoscenze in diagnosi organizzativa
	1.2.	Analisi documentale	Reperimento informazioni e materiali utili per le indagini di fase
	1.3.	Prima definizione della nuova compagine associativa	Attivazione di contatti interni ed esterni alla Regione
2	2.1.	Promozione dell’assistenza tecnica	Attivazione di contatti interni ed esterni alla Regione
	2.2.	Sessione di lavoro congiunto con i partner	Preparazione e conduzione di riunioni di lavoro
	2.3.	Sessione di lavoro congiunto con gli uffici regionali	Preparazione e conduzione di riunioni di lavoro
	2.4.	Matching delle informazioni sulle funzioni di servizio	Conoscenze in diagnosi funzionale
3	3.1.	Definizione del modello giuridico-organizzativo	Conoscenze di progettazione organizzativa e di diritto delle P.A.
	3.2.	Analisi di benchmark	Conoscenze di progettazione organizzativa e di diritto delle P.A.
	3.3.	Disegno del modello organizzativo	Conoscenze di progettazione organizzativa e di diritto delle P.A.

Cronogramma delle attività

Il cronogramma delle attività di sperimentazione, con l'indicazione delle principali tappe intermedie (milestones) in termini di prodotti attesi, è il seguente:

Attività	Mese	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio
----------	------	--------	--------	--------	--------

1. Assessment

1.1 – Definizione dell'attuale modello					
1.2 – Analisi documentale					
1.3 – Prima definizione della nuova compagine associativa					

Prodotti intermedi

- Diagnosi delle caratteristiche organizzative attuali dello Sprint e dei suoi nodi critici
- Partner potenziali della nuova compagine associativa dello Sprint

2. Progettazione

2.1 – Promozione dell'assistenza tecnica						
2.2 – Sessione di lavoro con i partner potenziali						
2.3 – Sessione di lavoro con gli uffici regionali						
2.4 – Matching delle informazioni sui servizi						

Prodotti intermedi

- Mappa del potenziale di servizio dei partner
- Mappa del potenziale di servizio della Regione

3. Realizzazione

3.1 – Definizione del modello giuridico-org.tivo						
3.2 – Analisi di benchmark						
3.3 – Disegno del modello organizzativo						

Prodotti intermedi

- Modello giuridico-organizzativo dello Sprint

Prodotti finali

- Modello organizzativo dello Sprint