

SEGRETERIA GENERALE DEL CONSIGLIO REGIONALE  
LINEE PROGRAMMATICHE DELLE ATTIVITA' DELLA XI LEGISLATURA  
(Allegato A alla delibera n. 102 UP approvata nella seduta dell'8 gennaio 2014)

Con le riforme costituzionali del 2001 le Assemblee legislative sono state direttamente coinvolte nei complessi processi di cambiamento delle istituzioni regionali soprattutto riguardo alla forma di governo e la conseguente necessità di generare e stabilire nuovi equilibri istituzionali.

La rappresentanza del pluralismo sociale nelle sue articolazioni, l'elaborazione e la definizione dei compositi interessi regionali, che costituiscono le funzioni essenziali dell'Assemblea legislativa, esigono un Consiglio regionale più forte, efficiente e più capace di raccogliere e rappresentare le istanze della società regionale.

Il modello istituzionale introdotto con l'elezione diretta del Presidente della Regione, in cui l'Esecutivo ha assunto progressivamente un peso maggiore, caratterizzato dalla coesistenza di due organi – il Presidente stesso e l'Assemblea legislativa – equidotati di investitura popolare e quindi di rappresentatività, richiede necessariamente un potenziamento del ruolo del Consiglio.

La straordinarietà dei tempi – caratterizzata da problemi ma anche di opportunità per il futuro delle istituzioni regionali – induce l'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale del Friuli Venezia Giulia, all'adozione di un atto di indirizzo dell'attività della struttura assembleare, a partire dalle linee definite e dai risultati conseguiti nel corso delle precedenti legislature ed in questo primo scorcio dell'attuale XI legislatura, in grado di fornire alcune linee strategiche entro le quali orientare gli strumenti di programmazione annuale previsti dalla vigente regolamentazione interna.

Pertanto, le linee guida di seguito indicate assumono il significato e la funzione di quadro di riferimento per le direttrici ed i programmi annuali. Esse potranno essere rielaborate ed integrate in relazione ai risultati ottenuti dai citati programmi annuali, oltre che in ragione del concreto evolversi delle dinamiche politiche ed istituzionali.

- Organizzazione e razionalizzazione delle risorse;
- Gestione e diffusione della conoscenza e della cultura istituzionale;
- Supporto all'attività legislativa
- Sviluppo della comunicazione istituzionale quale strumento di partecipazione;
- Informatizzazione e dematerializzazione;
- Trasparenza e responsabilità.

## **Organizzazione e razionalizzazione delle risorse**

E' necessario realizzare un sistema funzionale di relazioni tra le diverse strutture e soggetti del Consiglio, favorendo il lavoro di gruppo e di progetto, focalizzati al perseguimento di specifici risultati, unificando sugli obiettivi prefissati, competenze e risorse con il fine di assicurare snellezza e flessibilità dell'organizzazione per accrescere la capacità di innovazione e di adattamento ai bisogni dell'utenza interna ed esterna.

Un sistema funzionale di relazioni che promuova l'autonomia funzionale e decisionale, la professionalità, la responsabilizzazione del personale, con particolare riguardo all'area della dirigenza, seguendo criteri di "direzione per obiettivi" ed in quest'ottica stimolando stili di direzione fondati su informazione, indirizzo, formazione e progettazione concertata, pianificazione delle attività e monitoraggio nei confronti dei collaboratori.

A tale fine l'individuazione di un modello organizzativo ottimale si configura come un processo di riforma continua ed è informata dalla consapevolezza che la cultura organizzativa non può essere pietrificata in qualcosa di immutabile, né trasformata in maniera troppo rapida e disinvolta.

Una linea di costante ripensamento organizzativo – già intrapresa alla fine della scorsa legislatura e perseguita sin dai primi mesi di quella in corso – è pertanto quella di esplorare - analizzando e valutando le esperienze positive realizzate in questo senso in altri consigli regionali - l'opportunità di adottare due modelli principali per le aree di attività: uno, riferito all'Area giuridico – legislativa, maggiormente rispondente alle attività di tipo istituzionale e legislativo caratterizzato da un costante intreccio di competenze, in cui non vi sono ripartizioni settoriali nette ma un'attività legata principalmente allo svolgimento di funzioni e quindi con vocazione a maggior flessibilità; l'altro,

riferito all'Area generale, più aderente al modello tradizionale organizzativo delle pubbliche amministrazioni.

Le risposte dell'organizzazione consiliare saranno pertanto ispirate sostanzialmente a due principi:

- il principio dell'integrazione funzionale, basato sul fatto che tutte le funzioni sono esercitate in modo correlato e sinergico.
- il principio dell'organizzazione differenziata e flessibile. Tale principio deriva da quello fondamentale di economicità delle risorse. La differenziazione organizzativa è necessitata dalla considerazione che non si debba rimanere ancorati alla necessità di avere un modello organizzativo unico per tutti i settori della struttura consiliare.

Con l'integrazione funzionale e l'organizzazione differenziata la Segreteria generale si configura come momento di direzione collegiale e costante dei diversi processi di lavoro unificati e si estrinseca attraverso una procedura che dovrà essere quanto più possibile collettiva e collegiale.

In tale ambito il Comitato di direzione dovrà connotarsi come strumento di integrazione, organo di consultazione, analisi, elaborazione e concertazione e come uno dei principali strumenti a disposizione del Segretario generale per svolgere le sue funzioni di coordinamento e di cinghia di trasmissione degli impulsi politici.

Nell'ambito di tale visione si deve operare seguendo una logica per processi che per propria connotazione si presta ad interventi anche molto ampi di sviluppo organizzativo, essendo tale logica sostanzialmente un modello di rappresentazione del funzionamento dell'organizzazione, finalizzato all'individuazione degli interventi più efficaci per il miglioramento dell'organizzazione stessa.

La revisione ed il ridisegno del modello organizzativo trova necessario completamento nell'adeguamento delle scelte di gestione del personale.

In questo senso particolare attenzione dovrà essere riservata alla ridefinizione e modellamento dell'organico in funzione strategica, agendo sia sulla dimensione (quantità di dipendenti), sia sulla composizione dello stesso (distribuzione sulle diverse categorie professionali).

Anche in considerazione del contesto generale, caratterizzato da forti vincoli di azione e da risorse limitate, è fondamentale che anche la spesa per il personale sia di qualità.

E' pertanto necessario mirare soprattutto a qualificare l'organico, puntando su un miglioramento della professionalità. Tali azioni di qualificazione devono tradursi in attività di formazione mirata ed in una generalizzata azione di valorizzazione di tutto il personale.

La consistenza, la programmazione e la variazione della dotazione organica, oltre ad essere determinante al fine di accrescere l'efficienza dell'amministrazione e dell'individuazione di professionalità presenti o vacanti nell'organizzazione, dovranno diventare occasione di analisi della disponibilità di attitudini, capacità, potenzialità e aspettative di ciascun dipendente.

Un sistema di rilevazione ed analisi che supporti la programmazione del personale, offre inoltre l'opportunità di spostare l'attenzione da una visione meramente esecutiva di una previsione normativa alla creazione di un'opportunità per fare il punto sullo stato dell'organizzazione e, soprattutto, in una logica di sviluppo, sulle sue prospettive future dell'organizzazione stessa.

In linea parallela e contestuale a questo impegno, si porrà l'esigenza di individuare i profili di competenza ritenuti critici per l'esercizio di nuove responsabilità determinate dall'evoluzione delle funzioni istituzionali e di struttura in atto.

Avvicinarsi al concetto di "profilo di competenze" significa poter sottolineare gli aspetti di integrazione e complementarietà tra conoscenze, attitudini e abilità del personale. Anche su questo filone sarà quindi importante sviluppare una riflessione sul collegamento tra nuove o rinnovate aree di attività e nuove professionalità necessarie al presidio delle stesse, analizzando e selezionando aree di attività "strategiche"; sulla codificazione delle conoscenze e delle abilità critiche e conseguentemente sulla qualificazione del fabbisogno di professionalità, ovvero di profili professionali qualificanti per il futuro della struttura.

Sarà necessario progettare attività di analisi del fabbisogno e adeguamento delle competenze del personale, finalizzate al medio e al lungo periodo, tese ad acquisire elementi informativi relativamente alle competenze attualmente possedute dal personale e a quelle necessarie per il prossimo futuro.

## **Gestione e diffusione della conoscenza e della cultura istituzionale**

Una delle funzioni strategiche della struttura organizzativa consiliare è quello di creare, condividere e diffondere conoscenza; conoscenza destinata ad essere utilizzata dalle strutture consiliari nella gestione organizzativa interna, dagli organi politici come supporto indispensabile ai processi decisionali, e non ultimo, dall'intera comunità regionale come fattore di trasparenza delle istituzioni politiche regionali.

Le strutture organizzative consiliari, nell'ambito della loro attività, detengono, raccolgono e distribuiscono una notevole massa di dati e informazioni. La questione che si pone non è solo quella dell'accesso alle informazioni (anche se talvolta vi possono essere barriere o resistenze da parte di chi le detiene), o della quantità di informazioni detenute (spesso anzi ridondanti), ma piuttosto della qualità e attendibilità delle informazioni e della rapidità con cui queste vengono selezionate e messe a disposizione degli utilizzatori.

Migliorare la gestione della conoscenza implica dunque intervenire individuando cosa è utile conoscere, chi e con quale ruolo deve intervenire nei processi di creazione e condivisione della conoscenza, come la conoscenza va creata e condivisa, in modo da essere messa a disposizione con tempestività agli utilizzatori.

Un primo ambito di conoscenza sul quale appare opportuno investire riguarda la gestione organizzativa interna: si pensi, ad esempio, alla creazione e condivisione di competenze manageriali, di conoscenze delle regole per la gestione delle procedure di spesa, di conoscenze sul grado e le esigenze di formazione dei componenti dell'organizzazione, al fine di programmare gli interventi formativi più adeguati.

Un altro settore prioritario di conoscenza è quello relativo al sistema normativo regionale, per il quale nell'ambito dell'organizzazione consiliare è gestita ed implementata una apposita banca dati: questo patrimonio di conoscenza va ulteriormente arricchito cercando anche di acquisire nuove conoscenze intorno al grado di coerenza e organicità del sistema normativo al fine di valutare (e proporre agli organi decisionali) istanze di codificazione e consolidamento delle fonti normative.

Altri ambiti di conoscenza prioritari derivano invece dalla constatazione di talune necessità di ampliare le conoscenze intorno al mondo "esterno" all'organizzazione consiliare: conoscenze da riversare poi agli organi politici come strumenti indispensabili a supporto dei processi decisionali (relativi alle funzioni legislative, di indirizzo politico e di controllo). In questo senso, un settore su cui occorre puntare decisamente è quello relativo all'attuazione delle politiche pubbliche regionali ai fini della loro valutazione; altrettanto decisiva la conoscenza delle migliori pratiche nell'ambito delle politiche pubbliche regionali e locali nel contesto europeo.

Sotto questo profilo va posta attenzione ai soggetti che lavorano nelle strutture consiliari e quindi al capitale umano che è la vera ricchezza dell'organizzazione consiliare. Fondamentale importanza in

questo senso è la comprensione del ruolo di ciascun membro dell'organizzazione nei processi di creazione e condivisione della conoscenza, anche per valutare le esigenze di creazione di nuove figure professionali ovvero per arricchire professionalmente le figure esistenti sotto l'aspetto della gestione della conoscenza.

Un obiettivo prioritario è quello di creare un linguaggio e un metodo condivisi per la gestione della conoscenza all'interno dell'organizzazione consiliare, soprattutto superando le barriere che talora si frappongono tra coloro che si occupano specificamente della gestione della conoscenza (bibliotecari, documentalisti, addetti alla comunicazione, gestori di banche dati), e il resto del personale che in qualunque modo è coinvolto nei processi di creazione e condivisione delle conoscenze, in modo da facilitare il dialogo tra le diverse strutture, evitare confusione dei ruoli e duplicazione dei prodotti. Obiettivi che vanno perseguiti con la formazione, il lavoro di gruppo che metta a stretto contatto il depositario delle conoscenze con gli utilizzatori delle stesse, la attuazione di progetti trasversali alle diverse strutture, mettendo a frutto le diverse professionalità in esse presenti, la diffusione all'interno dell'organizzazione consiliare di una cultura della condivisione delle informazioni e della conoscenza.

La crescita professionale dei membri dell'organizzazione è un elemento centrale per investire in capitale umano: in particolare nel contesto della formazione, oltre che coinvolgere professionalità esterne, vanno valorizzati i "talenti" interni in grado di far emergere quelle conoscenze implicite che spesso restano confinate nei singoli individui.

Mediante la formazione, inoltre, si può perseguire l'ambizioso obiettivo di creare delle nuove figure professionali (si pensi, ad esempio, all'analista di politiche pubbliche), distintive del Consiglio regionale e sempre nell'ottica di una condivisione più ampia possibile delle conoscenze e competenze.

Nei processi di creazione della conoscenza un ruolo importante va poi assegnato alla interazione con altre realtà pubbliche di elaborazione della conoscenza, in particolare quelle operanti sul territorio regionale, puntando ad una più stretta collaborazione, attorno a temi di interesse comune, con istituti universitari e di ricerca.

In quest'ottica è importante pervenire alla predisposizione di un progetto volto all'attivazione – in collaborazione gratuita con le Università della regione e senza oneri a carico del bilancio del Consiglio

– di iniziative di formazione professionale e di approfondimento generale nelle discipline giuridico-parlamentari. Un progetto da inquadrare anche nell'ambito delle iniziative volte alla diffusione della conoscenza del Consiglio regionale, dei suoi organi e attività, e che avrà ad oggetto, in particolare, i profili relativi alle attività dei funzionari delle assemblee legislative ed alla conoscenza degli strumenti tecnologici ed informativi che supportano l'attività consiliare.

E' da porre quindi come precipuo interesse ad ampliare e consolidare la rete di contatti stabili con centri di ricerca e istituzioni ad alta specializzazione allo scopo di potenziare le capacità di informazione degli organi consiliari, le attività dei servizi di documentazione e la loro capacità di interrelazione con il mondo della ricerca scientifica, nonché ad una finalità di trasmissione a studenti o studiosi di contenuti e tecniche di lavoro proprie dell'attività che si svolge in consiglio regionale, attraverso una immersione nelle metodologie e nei processi che caratterizzano l'azione dell'apparato servente.

Nell'ambito di tali rapporti convenzionali, dovranno attivarsi, presso il Consiglio regionale, cicli di stages a carattere formativo, nel quadro della normativa in materia di tirocini formativi, rivolti a giovani laureati o specializzandi.

Come soggetto utilizzatore delle conoscenze create dall'organizzazione consiliare non va dimenticata la comunità regionale: molte delle conoscenze elaborate dall'organizzazione consiliare sono condivise, specie grazie al sito internet del Consiglio, con l'intera comunità regionale (se non con l'intera comunità globale della rete). In questo senso occorre passare da una concezione meramente passiva e statica della comunità regionale nell'accesso alle conoscenze elaborate dalle strutture consiliari, a una concezione attiva e dinamica, puntando a forme di coinvolgimento soprattutto attraverso strumenti informatici (oltre che ai tradizionali strumenti di consultazione, come le audizioni) in grado di arricchire il patrimonio conoscitivo dell'organizzazione consiliare, ad una maggior consapevolezza dei potenziali fruitori esterni sulle opportunità conoscitive offerte.

L'organizzazione consiliare ha già una ricca dotazione di infrastrutture e risorse materiali attraverso le quali le informazioni e le conoscenze sono accumulate e condivise: la biblioteca, le banche dati delle normative regionali e dell'iter dei progetti di legge, la intranet consiliare, il sito web del Consiglio e le sale attrezzate per l'organizzazione di convegni, conferenze, seminari, corsi, ecc..

Tali risorse dovranno essere ulteriormente potenziate sia migliorando quelle esistenti, che introducendo modalità più innovative di condivisione delle conoscenze.

In particolare, l'Intranet consiliare va ottimizzata evitando di considerarla come mero deposito di informazioni selezionate da una redazione centralizzata, ma piuttosto come strumento aperto e dinamico che consenta ai singoli membri di inserire le proprie informazioni e conoscenze, al fine di condividerle con tutta l'organizzazione attraverso un processo reticolare di creazione e diffusione della conoscenza.

### **Supporto all'attività legislativa**

Nel corso delle legislature che si sono susseguire, il settore della documentazione è stata oggetto di una evoluzione sempre più incisiva in relazione al mutare delle esigenze espresse dagli organi consiliari chiamati ad operare in contesti normativi ed istituzionali di sempre maggiore complessità.

Nello svolgimento della funzione di documentazione si registrano sensibili esigenze di cambiamento, in risposta ad una richiesta consiliare di informazioni ed elementi conoscitivi che conduce ad una più accentuata specializzazione delle strutture, chiamate ad affrontare le diverse tematiche in un'ottica multisetoriale ed integrata.

In altri termini è funzionalmente opportuno passare da un modello di documentazione incentrato sulla produzione di materiali a supporto dell'attività legislativa degli organi consiliari su singoli provvedimenti ad una funzione di documentazione che non esaurisce la sua funzione in tale sede ma è organizzata, prodotta ed aggiornata con riferimento allo svolgimento ed al monitoraggio di tematiche complesse.

Tale evoluzione è peraltro generata dall'affermarsi nel sistema istituzionale italiano e quindi regionale, negli ultimi anni, ai procedimenti decisionali complessi ai quali contribuiscono una molteplicità di soggetti, anche esterni al Consiglio regionale il quale, già dominus esclusivo della funzione legislativa, deve esercitare, in combinazioni variabili, tutti gli strumenti di intervento a sua disposizione, ivi compresi quelli di indirizzo e di controllo.



In questo senso il Consiglio regionale svolge un ruolo attivo nella comprensione e nell'interpretazione dei fenomeni evolutivi di carattere generale che interessano le attività degli organi consiliari, elaborando in modo tempestivo strategie idonee ad aggiornare le metodologie di lavoro, preservando al contempo i caratteri specifici della propria attività.

Fondamentale a questo scopo è l'interlocuzione costante con le altre Assemblee legislative e con i soggetti esterni al Consiglio, al fine di verificare la validità di nuovi approcci e di nuovi prodotti di documentazione.

La funzione di documentazione deve essere declinata fino a ricomprendere attività molto differenziate per contenuti e metodologie: in essa rientrano non solo le attività di carattere documentario-ricostruttivo della normativa e della giurisprudenza nei diversi settori, ma anche la verifica tecnica e l'analisi specialistica, direttamente connesse allo svolgimento delle attività istruttorie presso le Commissioni.

Le esigenze conoscitive ed informative degli organi consiliari, sempre più si rivolgono alla conoscenza complessiva dell'attuazione delle politiche pubbliche anche per le parti di competenza di altri soggetti istituzionali, e sotto questo profilo si muovono secondo due prospettive: una più marcata richiesta di conoscenze specialistiche; un'accentuazione dell'esigenza di fruire di analisi articolate, tali da comprendere tutti gli aspetti rilevanti per una compiuta ed approfondita decisione consiliare.

A queste attività si aggiungono, inoltre, quella dell'analisi delle politiche pubbliche e di verifica sull'attuazione delle leggi, nonché quella di analisi e monitoraggio su determinati settori di particolare importanza, che appaiono rilevanti per l'assunzione di qualsiasi decisione in sede consiliare, quali ad esempio la finanza pubblica, l'ordinamento comunitario, ed i fenomeni evolutivi della legislazione.

L'intero settore della documentazione dovrà pertanto essere orientato verso le seguenti linee evolutive:

- Predisposizione di prodotti di documentazione unitari e strettamente integrati, in modo da evitare sovrapposizioni sulle medesime questioni
- Sviluppo del metodo degli "osservatori"

- Cooperazione con altre istituzioni e centri di ricerca su base regionale al fine di predisporre una documentazione indirizzata alla ricostruzione dei processi di svolgimento delle politiche pubbliche e alla verifica dei risultati.

Da un punto di vista dell'Organizzazione, le nuove esigenze di informazione e documentazione conducono all'enucleazione di forme organizzative nuove, il cui esempio più significativo può essere individuato nei cosiddetti "osservatori", snodi operativi la cui caratteristica principale è quella di costituire punti di raccordo stabile tra le diverse strutture operanti su determinati ambiti tematici all'interno dell'Area giuridico – legislativa nonché punti di coordinamento con le altre istituzioni e

### **Sviluppo della comunicazione istituzionale quale strumento di partecipazione**

Per quanto riguarda la comunicazione istituzionale, una prima difficoltà che l'Organizzazione sconta è quella di valutare la comunicazione fin qui svolta dal Consiglio regionale in termini di efficacia: questa difficoltà deriva e pone in luce una criticità storica, ovvero l'assenza di riscontri significativi da parte dell'utenza!

Nel caso specifico, bisogna distinguere le necessità dell'utenza interna (consiglieri e altri uffici) da quella esterna molto più articolata per dimensioni ed esigenze.

Alcuni elementi possono aiutare una riflessione sulla comunicazione, sul suo significato, sulle finalità, sulle modalità con cui perseguirle, sugli strumenti da utilizzare e i suoi soggetti destinatari. Si può partire da una delle diverse definizioni di comunicazione istituzionale quale gestione dei rapporti con i cittadini, dove il termine gestione va inteso come capacità di governo sapiente, di presidio consapevole, che individua una strategia delle relazioni con i cittadini, scegliendo i contenuti, le modalità e i tempi della comunicazione.

Il disegno strategico della comunicazione è quello che si sviluppa nel piano della comunicazione. In questa sede viene definito il fine delle attività di comunicazione, e l'articolazione delle scelte crea un collegamento coerentemente al fine individuato; la definizione del contenuto permette di sviluppare messaggi tra loro coerenti, legati all'identità dell'ente e alla sua relazione con i cittadini. L'individuazione delle modalità serve per dare uniformità alle iniziative, agli strumenti, ai canali e alle professionalità necessarie per realizzarle.

Lo sviluppo in un arco temporale dato, sufficientemente ampio, di durata pluriennale, assicura continuità nelle relazioni, risponde a esigenze di certezza e di valore per i cittadini. Anche i destinatari di riferimento, gli stakeholder, devono essere individuati per tenerne conto al fine dell'adeguatezza del messaggio informativo e delle modalità di somministrazione. Non va dimenticato l'aspetto delle risorse dedicate, sia in termini finanziari che di personale.

Si tratta di processi che richiedono tempi spesso anche lunghi ma che necessariamente vanno intrapresi e sviluppati. Razionalizzare e organizzare l'attività di comunicazione offre elementi di certezza di ampio respiro e concorre all'identità dell'istituzione e di quanti vi operano.

Tutto ciò offre uno spunto sull'opportunità, se non sulla necessità, di ripensare la comunicazione, riqualificare il suo esercizio e porsi il problema dell'adozione di un piano della comunicazione del Consiglio regionale.

Il piano rappresenta lo strumento attraverso il quale realizzare l'obiettivo di una comunicazione effettiva ed efficace e non più occasionale e frammentaria. Si tratta di un'opportunità da approfondire e sviluppare, che può concorrere alla migliore consapevolezza del ruolo del Consiglio e prestarsi allo svolgimento delle nuove funzioni di interlocuzione con i cittadini.

Un'altra considerazione è che la comunicazione è un processo che va nei due sensi, esprime la volontà di condividere, di rendere partecipi: si tratta infatti, specie nel caso delle istituzioni, di interagire in modo più diretto con i cittadini, di mettere a disposizione le informazioni sulle attività, decisioni, scelte, ma anche le conoscenze acquisite. Comunicare non è solo ascoltare, ma anche aprirsi, sollecitare la partecipazione (oltre a mettere a disposizione le modalità per farlo) per conoscere i bisogni dei cittadini e interpretarli nell'azione politico - istituzionale. Comunicare è anche dar conto delle funzioni svolte e degli esiti conseguiti in relazione alle decisioni assunte.

Nell'attuale situazione istituzionale, in cui la forma di governo privilegia il ruolo dell'Esecutivo regionale, spetta al Consiglio connotare al meglio la propria fisionomia e il ruolo che gli è proprio, per esercitare al meglio, accanto alla funzione legislativa anche la funzione di indirizzo e quelle di controllo e di valutazione.

L'attribuzione di tali funzioni ha ridefinito il ruolo del Consiglio, tuttavia non è ancora evidente un'effettiva presa di coscienza di ciò che ne deriva: relazionarsi di più e meglio con l'esterno, mettere in discussione le proprie scelte, come pure gli esiti conseguiti dalla loro attuazione, dialogare con i cittadini per rendere più incisivo il proprio ruolo di rappresentanza della comunità regionale.

In relazione alla comunicazione, la struttura organizzativa, anche mediante adeguate iniziative di formazione, deve maturare ulteriormente l'evoluzione del ruolo dell'istituzione consiliare, ripensando le proprie attività in relazione alle esigenze di trasparenza della produzione istituzionale, ma anche riguardo l'attività di studio, di ricerca e dei contributi di conoscenza comunque messi a disposizione dei principali referenti, consiglieri e organi consiliari, ma anche alla comunità regionale e agli utenti del web in generale.

E' necessario di far crescere una cultura del dialogo e della condivisione nel segno della trasparenza e del servizio pubblico. Bisogna inoltre continuare ad operare costantemente, a tutti i livelli, per rendere sempre più fluida ed efficace la comunicazione interna, la collaborazione e l'interscambio tra tutto il personale, affinché ciascuno si senta parte integrante dell'istituzione.

Va tuttavia in ogni caso tenuta presente la necessità di offrire prodotti informativi di facile accessibilità e di semplice fruibilità.

I principali strumenti a disposizione per la comunicazione sono rappresentati dal sito internet e, per uso interno, da intranet.

Per quanto riguarda il sito internet occorre tener presente che, pur essendo il mezzo di comunicazione sul quale è focalizzata buona parte dell'attenzione, tuttavia non rappresenta lo strumento che meglio risponde alle esigenze informative e di conoscenza di buona parte della popolazione. La diffusione degli strumenti informatici infatti non raggiunge ancora nemmeno la metà della popolazione. Da ciò deriva che, senza differenziare la comunicazione, verificare e valutare modalità alternative, si rischia di mantenere l'esclusione di una buona parte di cittadini e sicuramente si tratta delle fasce più deboli. Un tanto va considerato nella valutazione della scelta dei canali informativi, ricercando mezzi e supporti adeguati ed eventualmente variando i contenuti secondo la popolazione dei destinatari.

Anche sotto questo profilo, l'apertura della sede consiliare ai cittadini è stata una linea di condotta costantemente affermata nel corso delle diverse legislature, sviluppando indirizzi miranti a valorizzare il ruolo del Consiglio quale snodo fondamentale della vita nazionale. E' opportuno continuare su tale linea promuovendo ed ospitando eventi culturali e mostre, avendo cura di valorizzare tali iniziative in un quadro di piena trasparenza e assicurando l'attuazione di un ampio pluralismo dei diversi orientamenti culturali.

Tali interventi debbono peraltro realizzarsi nell'ottica del contenimento e della qualificazione della spesa, prestare particolare attenzione alla selezione delle iniziative promosse dal consiglio, puntando

su avvenimenti di alto rilievo istituzionale e valore culturale e contenendo al massimo gli eventuali oneri a carico del bilancio consiliare.

## **Informatizzazione e dematerializzazione**

Secondo un percorso che sta progressivamente e massicciamente estendendosi a tutta la pubblica amministrazione, l'affermarsi di una cultura dell'innovazione, con l'obiettivo di contribuire a progettare e realizzare un Consiglio che lavori in maniera sempre più moderna, rappresenta una linea strategica importante su cui puntare per migliorare la qualità dei servizi, per contenere i costi e per rivedere i processi con cui l'istituzione opera e si rapporta con la società civile..

Applicato alla nostra realtà, ciò permette di seguire un percorso di cambiamento inteso a dare alla struttura consiliare una maggiore efficienza operativa e una capacità di porsi in maniera più autorevole e dialettica con la comunità regionale e, in genere, con il mondo istituzionale, produttivo e culturale.

Lo sviluppo dell'informatizzazione costituisce il sistema principale per consentire oggi anche ad un'istituzione di tipo parlamentare di innovare il modo di svolgere la propria funzione rappresentativa e di rispondere con efficacia ai compiti che le vengono richiesti.

Indubbiamente ciò presuppone una sempre maggiore conoscenza da parte del personale e degli stessi consiglieri regionali degli strumenti e delle procedure informatiche di base, in maniera da poter utilizzare e sfruttare al massimo i vantaggi della tecnologia informatica e di raccorderla opportunamente con la trasformazione organizzativa.

Un primo obiettivo concreto da raggiungere, e da sempre oggetto di molte aspettative, è la cosiddetta "dematerializzazione" che rappresenta anche una delle linee più significative per la riduzione della spesa pubblica: sostituire l'uso della carta con l'adozione delle procedure informatiche.

I processi di gestione cartacea dei documenti, infatti, sono caratterizzati da eccessiva onerosità, difficoltà di condivisione e archiviazione, mancanza di trasparenza, tempi di ricerca elevati, facilità di errori e smarrimenti.

La rete di interconnessione già oggi consente una comunicazione efficace di cui non si può più fare a meno, ma questa va migliorata ulteriormente, attraverso un gestione sicura che elimini duplicazioni e ridondanze, e con l'attivazione di procedure che garantiscano correttezza e aggiornamento continuo

con riferimento a tutti i dati che l'istituzione consiliare può fornire (banche dati leggi, iter leggi, strumenti sindacato ispettivo, nomine, atti e delibere, verbali, resoconti e attività in genere).

## **Trasparenza e responsabilità**

Con il termine trasparenza si usa metafora per esprimere una certa idea di come l'organizzazione pubblica dovrebbe essere. Può sembrare sorprendente l'uso in un programma di attività di una metafora per descrivere un modello di organizzazione pubblica, ma lo si può comprendere se si tiene conto che con il termine trasparenza si indica una galassia di istituti che complessivamente delineano un modo di essere dell'organizzazione.

La trasparenza dell'organizzazione non è dunque un istituto giuridico bensì un modo di essere dell'organizzazione, un obiettivo da raggiungere con vari mezzi direttamente o indirettamente finalizzati alla sua realizzazione.

Si parla comunemente di trasparenza esterna e di trasparenza interna nel senso che l'organizzazione deve essere ugualmente trasparente sia al proprio interno sia verso l'esterno, cioè nei confronti dei destinatari delle decisioni pubbliche.

L'idea della trasparenza è connessa a quella della democrazia perché l'esigenza di una maggiore democrazia si manifesta sotto forma di controllo del processo decisionale pubblico.

Trasparenza non è sinonimo di pubblicità anche se questa è fondamentale e rappresenta il passaggio intermedio per arrivare alla trasparenza. Mentre la pubblicità è conoscibilità, la trasparenza è insieme conoscenza e comprensione. Assicurare la trasparenza delle decisioni consiliari e più in generale delle attività delle organizzazioni pubbliche vuol dire assicurare la conoscenza reale, vera, di tale attività, quella che consente la comprensione e di conseguenza anche il controllo democratico.

Rendere effettivo il principio di trasparenza significa chiarire con quali modalità e secondo quali criteri di razionalità vengono svolti i processi decisionali pubblici e secondo quali valutazioni di opportunità sia stata operata la scelta finale.

Nel limitare solo ad alcuni aspetti che riguardano da vicino l'organizzazione consiliare, ciò significa :

- a) rendere conoscibili a tutti gli interessati, in modo semplice e veloce, e quindi verificabile, le informazioni in base alle quali si è svolta l'istruttoria della decisione;

b) individuare con chiarezza funzioni, compiti, missioni assegnate a ciascuno dei settori dell'organizzazione interessata;

c) precisare ruoli e responsabilità dei dirigenti e dei funzionari tutti.

Tutto ciò richiede un fortissimo impegno politico verso un'amministrazione finalizzata alla tutela e allo sviluppo dei diritti di cittadinanza e di quello ad una eguaglianza sostanziale.

E' utile poter disporre, in questo senso, delle rilevazioni sul grado di soddisfazione degli stakeholders per ciascuna struttura. Stabilire una base operativa di operazione dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi offerti costringe l'organizzazione ad uscire dall'autoreferenzialità istituzionale ed a proporsi quale soggetto funzionalmente legittimato a soddisfare le richieste provenienti dall'esterno.

In un'ottica più avanzata, la trasparenza implica una forte spinta verso l'accesso telematico alle informazioni e ai dati, l'obbligo di rendere note le attività in corso, le politiche perseguite, le procedure, i bandi, i concorsi, la pianificazione delle attività.