

PIANO TRIENNALE 2008-2010



PREMESSA.....	p. 04
----------------------	--------------

LINEE GUIDA.....	p. 06
-------------------------	--------------

AZIONI PROGRAMMATICHE.....	p. 12
-----------------------------------	--------------

AREA 1 - REGIONE E CONTESTO ISTITUZIONALE

1.1	- NUOVA EUROPA E SCENARIO INTERNAZIONALE.....	p. 13
1.1.1	- Presenza nell'Unione europea.....	p. 13
1.1.2	- Relazioni internazionali.....	p. 14
1.1.3	- Cooperazione internazionale allo sviluppo.....	p. 14
1.2	- DEVOLUZIONE E FEDERALISMO FISCALE.....	p. 15
1.3	- REGIONE ENTE DI GOVERNO.....	p. 16
1.3.1	- Sussidiarietà.....	p. 16
1.3.2	- Semplificazione.....	p. 17
1.3.3	- Governance interistituzionale e partenariato.....	p. 18
1.4	- SISTEMA REGIONE.....	p. 20
1.4.1	- Formazione e interconnessione.....	p. 20
1.4.2	- Formazione e partnership.....	p. 21
1.4.3	- Consiglio regionale.....	p. 21
1.4.4	- Enti regionali.....	p. 21

AREA 2 - PERSONA, CAPITALE UMANO E PATRIMONIO CULTURALE

2.1	- SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE PROFESSIONALE.....	p. 23
2.1.1	- Formazione di qualità.....	p. 23
2.1.2	- Formazione per tutto l'arco della vita e competitività.....	p. 23
2.1.3	- Formazione superiore, Alta formazione e Università.....	p. 24
2.2	- PROMOZIONE E TUTELA DEL LAVORO.....	p. 25
2.2.1	- Promozione e sviluppo del mercato del lavoro.....	p. 25
2.2.2	- Azioni a sostegno dell'occupazione e di prevenzione della disoccupazione.....	p. 25
2.3	- CULTURE, IDENTITÀ E AUTONOMIE.....	p. 26
2.3.1	- Valorizzazione del patrimonio culturale.....	p. 26
2.4	- SPORT.....	p. 27
2.4.1	- Promozione delle attività.....	p. 27
2.4.2	- Preparazione pedagogica.....	p. 27
2.5	- PARI OPPORTUNITÀ.....	p. 27
2.5.1	- Le politiche temporali.....	p. 27

AREA 3 - COMPETITIVITÀ

3.1	- COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE.....	p. 28
3.1.1	- Strumenti per la competitività delle imprese.....	p. 28
3.2	- TURISMO E MARKETING TERRITORIALE.....	p. 28
3.2.1	- Promozione del territorio lombardo.....	p. 28
3.3	- INFRASTRUTTURE.....	p. 28
3.3.1	- Accessibilità.....	p. 28

3.4	- ARTIGIANATO E SERVIZI.....	p. 29
3.4.1	- Interventi per la competitività del comparto artigiano.....	p. 29
3.5	- SISTEMA AGROALIMENTARE E FORESTALE.....	p. 29
3.5.1	- Governance del sistema agroalimentare e forestale.....	p. 29
3.6	- RETI DISTRIBUTIVE, SISTEMA FIERISTICO E TUTELA DEI CONSUMATORI.....	p. 30
3.6.1	- Promozione del sistema fieristico.....	p. 30

AREA 4 - SICUREZZA

4.1	- SISTEMA INTEGRATO DI SICUREZZA.....	p. 31
4.1.1	- Una cultura della sicurezza.....	p. 31
4.1.2	- Attuazione delle politiche regionali per la sicurezza.....	p. 32
4.1.3	- Competenza sociale estesa.....	p. 32
4.1.4	- Prevenzione del rischio naturale.....	p. 33
4.1.5	- Prevenzione del rischio antropico e alimentare.....	p. 33
4.2	- SICUREZZA URBANA E POLIZIA LOCALE.....	p. 33
4.2.1	- Approccio multidisciplinare e alta formazione.....	p. 33
4.2.2	- Governo del territorio e prevenzione del rischio.....	p. 34
4.2.3	- Sedi formative.....	p. 36
4.2.4	- Sussidiarietà e formazione continua.....	p. 37
4.3	- PROTEZIONE CIVILE.....	p. 37
4.3.1	- Sussidiarietà e formazione sul territorio.....	p. 37

AREA 5 - SANITÀ E FAMIGLIA

5.1	- SANITÀ E SALUTE.....	p. 38
5.1.1	- Sviluppo del modello organizzativo del sistema sanitario.....	p. 38
5.1.2	- Riqualficazione della rete di offerta dei servizi sanitari.....	p. 38
5.1.3	- Qualità dei servizi.....	p. 39
5.2	- WELFARE DELLA SUSSIDIARIETÀ.....	p. 39
5.2.1	- Governo della rete dei servizi sociosanitari e sociali.....	p. 39

AREA 6 - AMBIENTE E TERRITORIO

6.1	- TUTELA DELL'AMBIENTE.....	p. 41
6.1.1	- Sviluppo sostenibile.....	p. 41
6.1.2	- Risorse.....	p. 41
6.1.3	- Territorio.....	p. 42

AREA 7 - SVILUPPO DELLA SOCIETÀ DELL'INFORMAZIONE

7.1	- DEMATERIALIZZAZIONE E DIGITALIZZAZIONE.....	p. 44
7.1.1	- Futuro paperless, I.Re.F.	p. 44
7.1.2	- Futuro paperless, Regione Lombardia.....	p. 44
7.1.3	- Controllo di gestione.....	p. 45
7.1.4	- Revisione dei sistemi operativi e sistemi gestionali.....	p. 46
7.1.5	- Tecnologie d'aula.....	p. 47
7.1.6	- Servizio e assistenza.....	p. 47
7.2	- COMUNICAZIONE E QUALITÀ.....	p. 47
7.2.1	- Comunicazione.....	p. 47
7.2.2	- Sito web.....	p. 48
7.2.3	- Qualità.....	p. 48
7.2.4	- Impostazione approccio al cambiamento.....	p. 48

PROGRAMMAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA.....	p. 49
---	-------

CONCLUSIONI.....	p. 51
------------------	-------

PREMESSA

a cura della Dott.ssa Maria Antonietta Banchemo, Presidente I.Re.F.

Formare è fare cultura. Solo con la conoscenza si possono affrontare le calamità che derivano dall'ignoranza o dalla scarsa preparazione. La povertà, le malattie e le guerre sono spesso provocate, da conoscenze parziali e mediocri, da processi formativi ed informativi inadeguati o del tutto assenti.

La formazione fa parte della nostra vita e della nostra filosofia di pensiero. L'umanità passa gran parte della sua esistenza a formarsi perché la realtà cambia e si rinnova continuamente.

Tutte le culture hanno dedicato studi e risorse alla formazione, alla trasmissione delle conoscenze, delle capacità, dei modi di pensare e dei modi di essere, da una generazione all'altra, dai padri ai figli. Alla costruzione di una coscienza della propria identità.

Ogni popolo si impegna a tramandare alle generazioni che seguono il livello di conoscenza che ha acquisito al fine di consolidare le radici della propria civiltà.

L'importanza della formazione è tale che anche i migliori studiosi di ogni disciplina spesso si incontrano per confrontare le proprie idee con i loro colleghi in ogni parte del mondo perché anche lo scambio delle conoscenze è formazione.

Non è un caso che tra le competenze che lo Stato centrale italiano ha delegato alle Regioni vi sia proprio la formazione.

Tra i poteri delegati, quello della formazione è il più delicato ed impegnativo, perché deve essere d'integrazione al sistema nazionale d'istruzione, assegnando così ai sistemi regionali il compito di rendere le economie del proprio territorio più pronte e meglio attrezzate per affrontare la concorrenza internazionale su scenari globali in continuo mutamento.

Un struttura regionale di formazione e di informazione avanzate è la sola che possa assicurare un maggior vantaggio comparativo a livello internazionale alla propria economia e di conseguenza un significativo contributo a quella di tutta la Nazione.

Ecco perché riteniamo che quella della formazione sia la più strategica delle deleghe che uno Stato centrale, come quello italiano, ha assegnato alle Regioni. Consolidare ed ottimizzare, come I.Re.F sta facendo, un sistema di formazione continua su temi costantemente innovativi rivolto alla dirigenza pubblica, alla sanità, alla gestione, alla sicurezza del ter-

ritorio ed alle tecnologie all'avanguardia per il supporto a tale gestione, conduce la Lombardia nell'itinerario virtuoso tracciato dal Global Competitiveness Report del World Economic Forum, che proprio in queste categorie, individua i fattori base per stilare le graduatorie mondiali dei paesi con le economie più competitive.

In una congiuntura finanziaria così negativa a livello mondiale, le cui ricadute si potranno registrare con grande intensità sulla realtà economica e sociale della Regione, non vi è dubbio che il vero ammortizzatore di rischio, la vera speranza di recupero e di un rinnovato sviluppo, sia la possibilità di garantire moderne e sperimentate specializzazioni nella gestione dei servizi alla persona, dei servizi per il territorio e dei supporti più evoluti alla gestione.

Le nuove problematiche del mercato del lavoro hanno definitivamente elevato la formazione professionale dal rango di soluzione di ripiego rispetto alla scuola attribuendo la funzione di strumento essenziale per favorire l'occupazione. Non solo arricchendo il bagaglio culturale della persona, ma soprattutto individuando i profili professionali più richiesti dal mercato.

Oggi la precarietà del lavoro, fa emergere la necessità di riqualificare professionalmente i lavoratori, al fine di reimpiegarli ricreando nuove conoscenze professionali.

La formazione continua quindi ha anche lo scopo di riqualificare e "ri-professionalizzare" le persone con corsi di formazione "dedicati".

Le Scuole Superiori e le Accademie, create dall' I.Re.F rappresentano degli incubatori di eccellenze professionali, nei comparti della Sanità, dell'Alta Amministrazione, della Protezione Civile, della Medicina Generale, della Polizia e degli Enti Locali. Tali Scuole ed Accademie testimoniano un forte recupero dei modelli avanzati di quei paesi che hanno molto investito nel capitale umano.

I.Re.F si propone, attraverso la formazione e la cultura che mette in atto tramite le Scuole Superiori e le Accademie, di radicare anche nei rapporti internazionali il Sistema Lombardo. Tale Sistema pone al centro la persona, e attraverso la formazione, crea un investimento concreto sulla crescita e sullo sviluppo di tutta l'organizzazione.

Dott.ssa Maria Antonietta Banhero
Presidente I.Re.F.

LINEE GUIDA



Mission e ambiti strategici dell'Istituto

Il Piano Triennale 2008-2010 dell'I.Re.F. rispetta la *policy* regionale così come è definita nelle linee guida del Documento di Programmazione Economico Finanziaria Regionale (DPFER) e del Piano Regionale di Sviluppo (PRS), al fine di promuovere lo sviluppo e la valorizzazione del capitale umano dell'amministrazione pubblica tramite la formazione. Obiettivo strategico dell'Istituto è quello di costituirsi quale laboratorio-incubatore basato sulla formazione e l'aggiornamento del personale per permettere la prosecuzione ed il compimento delle grandi riforme regionali, a tutto vantaggio dei cittadini. Ed è proprio in questa cornice, in armonia con le future trasformazioni che interesseranno la Regione Lombardia, che si colloca la riorganizzazione della fisionomia interna dell'Istituto in tre Unità Organizzative divise per ambiti di competenza (Regione, Servizi alla Persona e Territorio) - più una (Supporto alla Gestione) incaricata di gestione, amministrazione, informatica, personale e logistica -, e quattro Scuole (Scuola di Direzione in Sanità, Scuola Superiore d'Alta Amministrazione, Scuola Superiore di Protezione Civile, Scuola di Alta Formazione per gli operatori delle Politiche del Lavoro LaborLab Academy).



La transizione politico-istituzionale

L'assetto politico-istituzionale italiano sta conoscendo importanti e profonde trasformazioni, come ben evidenziato nello stesso DPFER. Nel contempo, si deve tener conto di due fattori: da una parte, in Lombardia il voto amministrativo ha riconfermato, nel 2005, per la terza volta consecutiva, gli stessi vertici istituzionali delle precedenti legislature; dall'altra, i risultati del referendum sui quesiti riguardanti la modifica del titolo V della Costituzione hanno evidenziato, in controtendenza rispetto al resto del Paese, la volontà di proseguire il cammino delle riforme. È chiaro che i cittadini si fidano dei loro attuali rappresentanti regionali, e chiedono loro di non fermare le trasformazioni e le innovazioni delle Istituzioni.

Il ruolo di traino della nostra regione, dunque, diventa non solo economico, ma anche culturale e sociale. In tale ottica, è fondamentale che l'amministrazione pubblica sia professionalmente preparata, costantemente aggiornata, sempre al passo con i tempi, e la formazione diventa, quindi, un'attività di primaria importanza.



Il modello lombardo

Nell'ottica di un protagonismo costruttivo, e di capacità di assunzione di responsabilità, I.Re.F. non si è limitato a proporre prodotti formativi, ma ha disegnato un "Sistema di formazione", che interessa non solo l'intera Regione come Istituzione, ma anche tutti gli Enti regionali (IRER, ARPA, ERSAF e, più recentemente, anche ARIFL), sistema che contempla un orizzonte che, con lungimiranza, segue lo sviluppo della persona in modo costante nel tempo e, nel rispetto di quella centralità della persona che costituisce il pilastro del modello lombardo, comporta un investimento costante e duraturo sul capitale umano.

A tal riguardo, ad esempio, è in fase d'implementazione, in ambito sanitario, la procedura ECM/CPD, e si sta effettuando un continuo sforzo per semplificare il sistema in un'ottica di valorizzazione dei professionisti. È un approccio che valorizza le esperienze lavorative che quotidianamente si creano nell'ambito in cui viene esercitata la propria professionalità, attraverso l'idoneo riconoscimento anche di ciò che può definirsi "formazione sul campo". Tutto ciò è finalizzato a monitorare la conoscenza "teorica", per trasformarla in risultati spendibili nel proprio ambito di lavoro. I.Re.F., pertanto, rappresenta il "raccordo" tra l'attività lavorativa e il *Continuous Professional Development* che confluirà in un "modello di buone prassi". La centralità della persona, che è alla base della legislatura regionale, implica che tutti i dipendenti e collaboratori, a tutti i livelli funzionali, siano sempre preparati a dare le risposte che occorrono per soddisfare le esigenze di libera scelta dei cittadini.



Ruolo internazionale

La formazione, strategica e complessa, diventa anche più importante se si considera il ruolo della Lombardia a livello internazionale, come una delle aree maggiormente sviluppate a livello nazionale ed europeo, specie nell'ottica della devoluzione e del federalismo fiscale. Seminari e accordi internazionali, missioni estere extraeuropee, formazione per medici di paesi in via di sviluppo e per italiani all'estero, hanno permesso alla nostra Regione e alle sue realtà economiche, imprenditoriali e sociali di avviare proficue relazioni e contatti all'estero.

Nei prossimi anni, l'attività dell'I.Re.F. dovrà tenere conto di tale impostazione con un'offerta formativa che prepari dirigenti, responsabili e personale coinvolto nelle relazioni estere in modo completo, dalla conoscenza delle Istituzioni e degli organismi internazionali e dei loro funzionamenti all'apprendimento delle lingue. Ma le basi di tale strategia sono già state poste.



Devoluzione, federalismo fiscale e sussidiarietà

Il grande tema su cui si concentrerà la formazione nei prossimi tre anni sarà la Devoluzione, nel senso del "regionalismo differenziato", ed il Federalismo Fiscale. Compito dell'Istituto dovrà essere quello di tenere costantemente aggiornato il personale della Regione, specialmente quello di vertice, sulle trasformazioni in corso, aumentando il livello delle conoscenze ed il senso di responsabilità nei confronti dei cittadini. Tramite corsi e seminari direzionali, il percorso di formazione è già stato impostato e, nei prossimi anni, dovrà proseguire nell'ottica delle trasformazioni che verranno via via introdotte, in Italia, a livello istituzionale e amministrativo.

La Scuola Superiore d'Alta Amministrazione (I.Re.F.-SSAA), grazie a un'attività di *coaching* d'alto livello, costituirà il laboratorio sperimentale nel quale i vertici regionali saranno preparati per quella che si annuncia come una grande "rivoluzione copernicana" per l'intera amministrazione pubblica italiana, un passaggio nel quale il ruolo della Lombardia sarà sicuramente quello di protagonista.

Il ruolo di I.Re.F.-SSAA sarà fondamentale anche per quanto riguarda la realizzazione di un sistema definito dal principio di sussidiarietà. Nel prossimo triennio, la Regione Lombardia sarà capofila nella diffusione della cultura della sussidiarietà e del federalismo fiscale, riforme fondamentali nel panorama politico-istituzionale dell'Italia, e all'I.Re.F. spetta il compito di creare una classe dirigente e intermedia preparata su tali temi, da un punto di vista teorico, nel senso della conoscenza di leggi e norme, e pratico, per una loro adeguata applicazione.



Due priorità: competitività e welfare

Il tessuto economico e sociale della Lombardia è il più sviluppato d'Italia, facendo parte di quell'area del nord-est che è il motore dell'intera economia nazionale. Colonna portante di tale tessuto sono le miriadi di piccole e medie imprese, industriali, commerciali e artigiane di cui è ricco il territorio lombardo, le quali chiedono alle Istituzioni regionali sostegno e protezione nell'attuale *deregulation* che caratterizza lo scenario della globalizzazione.

Anche in questo campo l'I.Re.F. è chiamato a svolgere il suo ruolo, delicato e fondamentale. La parola d'ordine, in questo caso, è "semplificazione". È ormai noto che, di fronte alle future sfide cui si dovrà far fronte nel quadro europeo e mondiale dei prossimi anni, elemento nevralgico e strategico saranno le risorse umane. Per questo, nel rispetto delle leggi regionali che vogliono rendere sempre più agili, snelli e rapidi i passaggi burocratici (per evitare che rallentino il lavoro dei medi e piccoli imprenditori creando difficoltà alla crescita italiana e lombarda), l'Istituto avrà un ruolo centrale nella formazione di coloro che lavorano a stretto contatto con le imprese, per aiutarle nello sviluppo e nell'organizzazione quotidiana, nella consultazione di bandi, nella richiesta di finanziamenti e in tutti quegli adempimenti e processi che agevolano la loro attività, così da mantenerne elevata la competitività. In tal senso, tra 2008 e 2010, sono previsti interventi a supporto del comparto imprenditoriale, artigiano e per la *governance* del sistema agroalimentare e forestale. Non mancheranno proposte formative, d'importanza primaria circa la promozione del sistema fieristico, con l'obiettivo di renderlo sempre più volano di sviluppo e promozione della nostra economia.

Seconda priorità è il welfare. L'I.Re.F., in particolare grazie alla Scuola di Direzione in Sanità (I.Re.F.- SDS) dovrà accompagnare la Regione Lombardia nell'importantissimo compito di rispondere alla domanda di bisogni assistenziali integrati che soddisfino la crescente richiesta di salute intesa come "BenEssere". Si inseriscono in tale ottica il supporto dell'Istituto al governo di una rete di servizi sociosanitari e l'ipotesi di fare del corso in Medicina Generale una vera Scuola, con il fine di creare una *community* di professionisti che, come medici a diretto contatto con i cittadini, hanno un compito particolarmente delicato nel comprenderne e soddisfarne le esigenze, appunto, di "BenEssere". A tal fine, I.Re.F.-S.D.S.

si è già organizzata come "agenzia formativa" sussidiaria, cioè promotrice e organizzatrice di formazione nel segno di un "welfare della sussidiarietà".



Sicurezza e sostenibilità

Ciò che farà l'I.Re.F. nel prossimo triennio per quanto riguarda la sicurezza, secondo le linee fissate dalla Regione nel DPFER, sarà organizzare percorsi formativi di alto livello non solo nel campo della sicurezza urbana, grazie alla preparazione di Agenti ed Ufficiali della Polizia Locale, ma anche nel campo della sicurezza del territorio, riguardo il rischio idrogeologico o la prevenzione degli incendi tramite la Scuola Superiore di Protezione Civile (I.Re.F.-SSPC). Si tratta di una formazione "a largo raggio" per la tutela e la difesa di tutti quei fenomeni di rischio, naturali, antropici, industriali e anche alimentari, che possono costituire un pericolo per i cittadini. Non è un caso che, nei prossimi anni, l'Istituto sarà impegnato, così come fissato dalla Regione nel DPFER, nella creazione di una "cultura" - e di un relativo sistema integrato - della sicurezza", il cui approccio sarà di passare da un'esclusiva gestione delle emergenze alla creazione di percorsi formativi in Lombardia che, tramite un profondo ripensamento e riorganizzazione di saperi e conoscenze, permettano il continuo miglioramento delle professionalità interessate a quello che è un tema particolarmente sentito dai cittadini. Per la Protezione Civile l'I.Re.F. lavorerà alla professionalizzazione riguardo il rischio sismico-idrogeologico e industriale; per la Polizia Locale riguardo la sicurezza stradale, ambientale e urbana, anche grazie all'estensione delle sedi formative.

Un ulteriore campo che impegnerà l'I.Re.F. sarà quello della sostenibilità. Regione Lombardia afferma che "non è dato sviluppo se non è sostenibile" e la formazione ha già preso a cuore tale problema, e sempre di più lo dovrà tener presente, specialmente in un territorio come quello lombardo fortemente antropizzato e industrializzato. Sono già numerose le iniziative organizzate su tale fronte, addirittura fino all'insegnamento di "comportamenti sostenibili" nella quotidiana attività degli uffici regionali. E molto di più sarà realizzato nel prossimo triennio, in particolare riguardo il razionale utilizzo delle risorse.



Dematerializzazione

Come tutta l'amministrazione pubblica italiana, anche la Regione Lombardia sarà interessata dall'informatizzazione e digitalizzazione dei documenti con l'obiettivo di arrivare ad un futuro cosiddetto *paperless*.

L'I.Re.F. sarà il cardine di tale processo in quanto, da un lato, dovrà organizzare la formazione non tanto in modo strettamente "tecnico", cioè per insegnare e professionalizzare nell'utilizzo dei nuovi sistemi, quanto nel diffondere e integrare, per via informatica, interi processi gestionali - tramite l'utilizzo di posta elettronica certificata e la firma digitale - che snelliscano la burocrazia e rendano agili i vari passaggi all'interno dell'amministrazione; dall'altro lato, perché in tale prospettiva si muoverà lo stesso Istituto che, fra 2008 e 2010, sarà interessato da un ampio e profondo processo d'informatizzazione che riguarderà l'intero controllo di gestione, i database di corsi e docenti, la gestione delle aule, il sistema della modulare, fino a un più deciso uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione dell'esperienza formativa stessa: *eLearning*.

L'introduzione del protocollo informatico nel 2007 è stato il primo passo di tale percorso.

AZIONI PROGRAMMATICHE



1.1 - Nuova Europa e scenario internazionale

1.1.1 - Presenza nell'Unione europea

Il contesto europeo diviene sempre più scenario di riferimento, e tanto più ciò avverrà se si concretizzeranno le prospettive di federalismo fiscale. Già con la nuova Programmazione 2007-2013, il ridimensionamento dei finanziamenti destinato a regioni sviluppate quali la Lombardia a favore dell'ingresso nell'Unione Europea dei paesi dell'Est ha fornito l'opportunità alla nostra Regione di ripensare il sistema dell'assegnazione dei fondi. Oggi diventa necessario destinare gli incentivi in senso strategico esclusivamente nei punti nevralgici, laddove questi possano fungere da volano di sviluppo. Molte sono state le iniziative formative organizzate per la Regione Lombardia con l'obiettivo di ripensare le politiche di incentivazione, mirando all'integrazione e alla sinergia delle leve. La formazione ha toccato temi di competenza specifica e metodologie trasversali, sempre coinvolgendo le Direzioni Generali e Centrali. In quest'ottica, l'integrazione degli strumenti tecnologici, alla quale si sta lavorando (per esempio con la realizzazione di un unico portale per i tre filoni dei bandi europei su agricoltura, formazione e industria), sarà di grande aiuto sia per l'utente, cittadino o impresa, sia per la Regione stessa. Questo sarà un campo di lavoro fondamentale nel prossimo triennio proprio perché strategico per lo sviluppo della competitività e del capitale umano lombardo.

La presenza in Europa dell'I.Re.F., con IRER e AIRFL, avverrà attraverso CEFASS (Centro Europeo di Formazione sugli Affari Sociali e la Sanità pubblica), antenna di EIPA (European Institute of Public Administration) - alla cui fondazione l'Istituto ha dato un contributo decisivo, e sarà ulteriormente importante.

Anche la presenza di I.Re.F. nel *board* di ECLF (European Corporate Learning Forum) aiuterà ad assicurare che l'Istituto operi agli standard dei migliori *player* del mercato.

1.1.2 - Relazioni internazionali

Maggior rilevanza assumerà, inoltre, il *benchmark* tra Lombardia e altre regioni o Paesi europei. In tal senso, lo stretto collegamento con I.Re.R. permetterà di ampliare le aree di confronto, come per esempio avvenuto nei seminari internazionali organizzati da IRER nel 2007, e ciò avrà delle ricadute sulla formazione ampliando l'orizzonte a livello continentale. Rientra, in questa apertura e internazionalizzazione, il progetto di elevare il livello di conoscenza delle lingue straniere del personale regionale. Proprio per questo, proseguirà l'intervento di supporto linguistico tramite voucher e *coaching* personalizzati. Inoltre, si esploreranno anche nuove collaborazioni per l'apprendimento intensivo delle lingue, attraverso la collaborazione instauratasi con la Scuola di Lingue Estere dell'Esercito di Perugia.

1.1.3 - Cooperazione internazionale allo sviluppo

Nel corso degli ultimi due anni sono state diverse le missioni estere di Regione Lombardia cui l'I.Re.F. ha partecipato attivamente:

- in Perù, per la formazione dei Dirigenti delle Regioni peruviane;
- in Israele, per l'attivazione di progetti sperimentali di gestione delle cronicità e relativi percorsi di formazione a supporto del cambiamento;
- in Romania, per la formazione manageriale in sanità.

Alcuni primi risultati si sono avuti nella stipula di un accordo quadro di Cooperazione con la Scuola Nazionale di Sanità Pubblica di management sanitario di Bucarest e nella realizzazione, in accordo con l'Associazione Monte Sinai, del primo workshop internazionale "Lo sviluppo dei sistemi sanitari".

Va, inoltre, segnalata, l'esperienza dell'iniziativa "*Course in pediatric cardiology, anaesthesia and cardiac surgery*", un progetto che ha visto un percorso formativo per medici di Paesi in via di sviluppo o in fase di transizione, in accordo con le politiche regionali di cooperazione decentrata. L'iniziativa ha prodotto indicazioni utili per un consolidamento della stessa, in grado non solo di ripetersi con altri interlocutori stranieri, ma anche di svolgersi per altre discipline mediche e chirurgiche. Un'ulteriore area di sviluppo è costituita dalla proposta di azioni formative per i cittadini italiani residenti in Paesi non UE, come il progetto "*FORMA-ACCIÓN - Tecnici per lo sviluppo sostenibile nei settori del turismo e dell'agro-business*",

sviluppato in Argentina (più dettagliatamente nella circoscrizione di Cordoba, nelle province di Salta e Tucuman) ed in Brasile (negli Stati del Paranà e Santa Caterina), rivolte a sviluppare competenze relative all'ingresso e all'inserimento nel mercato del lavoro dei giovani italiani e discendenti dei migranti nel mondo del lavoro nelle professioni del turismo sostenibile e dell'agro-business. Tale progetto, di cui I.Re.F. è promotore con il Formez, in partnership con il Centro Servizi Promozionali per le Imprese - Azienda Speciale della CCIAA di Cagliari e la Fondazione Regioni d'Italia per l'America Latina, testimonia un ruolo attivo della formazione regionale per lo sviluppo locale sostenibile, in un contesto sfidante di cooperazione internazionale.

I.Re.F. realizzerà poi, su mandato del Delegato del Presidente per gli affari internazionali, dei percorsi formativo/informativi per giovani stranieri che studiano presso le università lombarde, percorsi intesi a far loro meglio conoscere la regione Lombardia, sia dal punto di vista storico-culturale, sia da quello socio-economico.

Si tratta, in sintesi, di piccole e grandi esperienze che testimoniano la presenza di I.Re.F. nell'accompagnare le politiche della Lombardia anche sul piano internazionale, per facilitare la cooperazione e contribuire alla realizzazione dei progetti.

Tale presenza non potrà che rafforzarsi e consolidarsi proprio a partire dalla bontà dei risultati fin qui raggiunti.

1.2 - DEVOLUZIONE E FEDERALISMO FISCALE

Con l'avvio del negoziato tra Governo e Regione Lombardia per l'attuazione dell'art.116-comma 3 della Costituzione, si apre una nuova fase per la Lombardia. Viviamo una fase di ridefinizione delle forme di regionalismo, un'importante opportunità per la nostra regione per ripensare ruolo, competenze e funzioni, e, di conseguenza, modalità di rapporto con le altre Istituzioni, il sistema socio-economico e i cittadini. La prospettiva del regionalismo differenziato, unito all'ipotesi di realizzare il dettato dell'articolo 119 della Costituzione (federalismo fiscale), apre un nuovo scenario e una nuova sfida, in cui il ruolo della Lombardia potrà essere esaltato, sia per quanto riguarda il livello decisionale sia a riguardo della sfera delle responsabilità per i risultati raggiunti e la soddisfazione dei cittadini.

Questo è un lavoro in cui la formazione rivestirà un ruolo essenziale, a due sensi di marcia: uno, per informare e tenere costantemente aggiornati i dirigenti e la struttura dei progressi e delle evoluzioni in atto, rendendo consapevoli tutti del percorso che si sta compiendo; l'altro, per elevare il livello delle conoscenze, dell'analisi e delle proposte, in modo che il livello tecnico rivesta sempre più un ruolo propositivo nei confronti del livello politico. In tal modo, i rappresentanti dei cittadini saranno in grado di proporre ruoli e competenze realisticamente gestibili.

Si tratta di un percorso che impegnerà a fondo l'I.Re.F. nel supporto a Regione Lombardia e a tutto il sistema regionale. Nel corso del 2007 si sono già svolti Seminari Direzionali di Base sul tema del regionalismo differenziato e del federalismo fiscale, e durante i lavori svolti nel seminario residenziale di Villa Torretta questi temi sono stati posti all'ordine del giorno per i vertici dell'intero sistema regionale. La formazione continuerà ad accompagnare e stimolare su questo importante tema, specialmente tramite la costante collaborazione con la Scuola Superiore d'Alta Amministrazione (I.Re.F.-SSAA).

1.3 - REGIONE ENTE DI GOVERNO

1.3.1 - Sussidiarietà

La Sussidiarietà è uno dei principi cardine del programma di governo dell'attuale legislatura, in particolare quella orizzontale, con la quale si vuole dare spazio alla società civile nella gestione della "cosa pubblica". Si pongono, però, alcuni problemi: come applicare tale principio in modo trasversale, rispettando le specificità dei diversi settori di intervento? Quali strumenti usare? Come valutare i risultati? Come modificare lo stile nelle relazioni di Regione Lombardia in modo coerente con lo spirito sussidiario (partnership, negoziazione, co-progettazione, programmazione negoziata)? Quali sono i punti di forza e di debolezza? Sono tutte domande cruciali, per le quali le soluzioni non sono predefinite, ma vanno elaborate dentro l'Istituzione, pur con l'aiuto del mondo della consulenza e di quello accademico. Devono essere rivisti i percorsi fatti, valutandone esiti, punti di forza e criticità. In questo la formazione - che dovrà legarsi in modo sempre più sinergico con la ricerca e l'attività dell'IRER - ha un ruolo fondamentale, in stretta cooperazione con I.Re.F.-SSAA e con gli esiti e l'estensione del progetto.

La Sussidiarietà, però, va attuata anche attraverso la fiducia nei cittadini e nelle imprese, la responsabilità di chi opera in un contesto di bene comune, la libertà di scelta, perché tutti possano essere protagonisti del proprio agire.

Anche per ciò che riguarda la Sussidiarietà verticale, I.Re.F. ha supportato diversi processi di progettazione e gestione delle deleghe o delle collaborazioni interistituzionali di vari settori. Si può citare la semplificazione delle regole per la pianificazione territoriale degli Enti Locali a seguito della Legge regionale n°12 del 2005, ma svariate altre sono le azioni di formazione messe in atto nei settori della Cultura, dell'Agricoltura, della Piccola e Media Industria, dell'Artigianato. Un'attenzione a parte meriterà il supporto alla valutazione dell'efficacia dei processi di gestione associata da parte dei Comuni, che partirà nel 2008.

Le prospettive della programmazione strategica della Regione vengono pienamente assunte all'interno delle prospettive di lavoro di I.Re.F., che deve essere capace di evolversi nel tempo senza venir meno ai propri valori fondanti.

Sono questi i punti di forza, ad esempio, della Scuola di Direzione in Sanità di I.Re.F, struttura formativa nata nel 1999 a seguito di una convenzione quadro tra la Direzione Generale Sanità della Regione Lombardia e lo stesso Istituto.

La Scuola, pensata per offrire percorsi didattici all'insegna della qualità e dell'eccellenza nel quadro del più generale sistema regionale di formazione alla dirigenza dell'amministrazione pubblica e nella prospettiva di potenziare la formazione manageriale in Sanità, risponde oggi alle nuove sfide di un sistema in continuo cambiamento.

Il nuovo quadro demografico, il crescente bisogno di salute inteso come "Ben Essere", la libera circolazione dei pazienti e degli operatori nell'Unione Europea, sono solo alcuni dei fattori destinati a ridefinire i bisogni e le aspettative delle persone.

1.3.2 - Semplificazione

La Semplificazione è stato uno dei temi portanti della formazione a partire dal 2006 tramite *WorkOut*, percorsi di accompagnamento alle Direzioni Generali e altro. Nel tempo, il tema della semplificazione, nelle diverse sfaccettature che la compongono

(normativa, procedurale, di comunicazione, di relazione, tecnologica e altro), è sempre più entrato sia nell'organizzazione interna della Regione, tanto che oggi esiste un apposito servizio interno di staff, sia nelle svariate iniziative formative che I.Re.F. progetta e gestisce per il sistema regionale. Sotto il capitolo della Semplificazione possono rientrare tutte le iniziative rivolte a migliorare la comunicazione con il cittadino: dalla formazione del personale degli Spazi Regione al lavoro sulla scrittura efficace e al Manuale regionale di redazione dei Bandi; dal miglioramento dell'interfaccia con il cittadino all'utilizzo di strumenti tecnologici per semplificare i canali di accesso alle informazioni e alle risorse, come per esempio la compilazione di modulistica e bandi on line, la condivisione di banche dati con altre Istituzioni, eccetera.

Anche il grande sforzo profuso nella formazione trasversale sul procedimento amministrativo e sulla redazione degli atti ha una ricaduta che va oltre la correttezza degli atti amministrativi, poiché va in direzione della comprensibilità, all'insegna della semplificazione.

1.3.3 - Governance interistituzionale e partenariato

Nel ruolo di governo, Regione Lombardia ha compiti che si avvicinano sempre più al coordinamento, alla creazione di sinergie e all'individuazione di punti nevralgici di sviluppo. Per tali funzioni, ove la normativa diviene una tra le leve a disposizione, sono necessarie competenze che non sono affatto scontate. Ciò che occorre sono capacità di analisi, di individuazione degli interlocutori, capacità negoziali e "diplomatiche", leadership e comunicazione. L'azione di governo implica, infatti, la capacità di creare partnership che sorreggano le azioni e ne favoriscano l'efficienza, rendendo superabili eventuali difficoltà. Proprio per questo, la formazione ha avviato il sostegno a queste competenze innovative, con diverse forme e modalità, come edizioni diverse di seminari, accompagnamento o *coaching*. In particolare, accadrà sempre più di sostenere e guidare formule di governo innovative quali gli Accordi di Programma (ADP), gli AQST o le azioni di programmazione negoziata. Si prevede la prosecuzione del lavoro svolto in collaborazione con I.Re.F.-SSAA sull'ADP di Regione Lombardia - Sistema Camerale sui temi della competitività e del marketing territoriale. Anche in questo settore, sempre più fondante appare la capacità di lettura del territorio e delle dinamiche sociali, in stretto rapporto con IRER.

La virata verso un ruolo di governo comporta nuove competenze, nuove modalità, ma anche una diversa organizzazione, più flessibile, trasversale e più orientata ai progetti e agli impatti, che non ai ruoli interni nella struttura. La formazione ha, quindi, nel prossimo triennio tra i propri compiti primari quello di supportare un'interazione sempre più stretta tra la Presidenza e le Direzioni *di Linea*, favorendo l'integrazione tra le Direzioni Centrali di staff (programmazione, bilancio, legislativo, organizzazione) e le Direzioni Generali operanti nei diversi settori. Tale interazione andrà sempre più estesa, e integrata, con i soggetti del sistema regionale, in modo da unire, in coerente impostazione programmatica, competenza specialistica, parte attuativa e gestionale, valutazione e controllo.

In quest'ottica, aggiornamento e preparazione accompagneranno tutti i processi di revisione di ruoli e funzioni, dal posizionamento delle Sedi Territoriali nel flusso di programmazione e gestione di Regione Lombardia, al sistema dei profili professionali che sono in corso di aggiornamento con riferimento proprio alle nuove funzioni.

Un altro importante compito in cui I.Re.F. sarà impegnato sarà il rafforzamento della classe del *middle management*. Un'organizzazione di governo deve avere una dirigenza forte, preparata e con una visione strategica, ma non può mancare di una fascia solida di Quadri che portino a compimento le azioni intraprese dalla dirigenza. In tal senso, la formazione strategica dovrà coinvolgere in modo sempre più sistematico dirigenti e posizioni organizzative, sia della Regione che del sistema regionale. Nel triennio di sviluppo del piano, I.Re.F. intende inoltre promuovere la progettazione strategica e la verifica delle condizioni di fattibilità per la costituzione di una "Scuola degli Enti locali" (SEL), ossia di un ambito di alta formazione per la crescita continua delle professionalità e della progettualità degli Enti locali, l'individuazione di bisogni formativi e professionali, di nuovi profili e percorsi di accompagnamento delle organizzazioni, di metodologie di valutazione dei processi e delle politiche pubbliche, con particolare attenzione alle nuove competenze coinvolte nei processi di *governance locale* (sia negli Amministratori sia nel personale). L'ambito potenziale della SEL è individuabile nel supporto alle culture organizzative degli Enti territoriali per la realizzazione di programmi di azione che si muovono su una logica di cooperazione istituzionale e di partenariato, nella crescita di forme di sussidiarietà orizzontale e per lo sviluppo di reti sul territorio (p. es. nel caso di politiche per lo sviluppo locale e di programmi

internazionali e regionali che "a monte" integrano politiche settoriali, come per i programmi di riqualificazione urbana e dei contratti di quartiere, di programmazione e gestione delle risorse comuni ecc.).

Il percorso di ideazione della SEL si propone nel metodo di lavoro la ricerca di una coerenza con lo stile d'intervento dell'Istituto, consolidatosi sul campo al servizio dei bisogni formativi degli Enti territoriali lombardi, agendo come luogo comune e strumento di sintesi e di valorizzazione di una prassi di progettazione condivisa con il sistema degli Enti territoriali, a partire dal coinvolgimento della Rappresentanze dei Comuni, delle Province e delle Comunità montane lombarde. Connettendo altresì il sistema della conoscenza e della ricerca e costruendo un modello organizzativo della formazione per gli Enti locali vicino ai processi di innovazione istituzionale e organizzativa reali. Per questo la Scuola sin d'ora è immaginabile come un processo di costituzione di una rete della conoscenza e di sedi formative sul territorio lombardo. Nel contempo l'Istituto, come background per la progettazione di linee formative e contenuti della Scuola stessa, può utilmente ri-processare e mettere a disposizione esperienze e reference acquisite negli anni per alcune aree professionali chiave degli Enti locali: dirigenza, professionalità tecniche, settori come la Polizia locale, i servizi sociali, ecc., oltre che l'apporto dell'elaborazione della I.R.e.F.-SSPA.

1.4 - SISTEMA REGIONE

1.4.1 - Formazione e interconnessione

Da due anni I.Re.F. sta consapevolmente esercitando, tramite gli strumenti che gli sono propri, cioè la cultura e la formazione, il ruolo di "connettore" nel Sistema Regionale. Ciò avviene in primo luogo introiettando una diversa interpretazione del ruolo di ente strumentale nei confronti della Regione, non ponendosi tanto in una relazione fornitore - committente quanto offrendosi, nei confronti della Giunta, in un ruolo propositivo e di partnership. Ciò significa elevare, da parte nostra, il livello di interlocuzione, partecipando - ove se ne dimostrino la capacità - alla definizione delle strategie e degli obiettivi. Grazie a ciò, anche la nostra gestione diviene più efficace e consapevole.

Questa visione di una differente impostazione nelle relazioni all'interno del Sistema Regione permea tutta la formazione che I.Re.F. eroga ai singoli Enti e informa di sé le iniziative trasversali attuate per raggiungere la

miglior sintonia possibile degli strumenti di gestione dei diversi attori del sistema.

1.4.2 - Formazione e partnership

L'integrazione, la trasversalità, la partnership si attuano solo se alle spalle vi è una visione condivisa tra i vari soggetti, a prescindere dalle forme giuridiche o dalle dimensioni e specificità. La formazione è uno strumento fondamentale nella costruzione di questa visione, che deve partire dalla coscienza della complessità degli obiettivi da perseguire, che solo con azioni sinergiche e trasversali possono essere raggiunti. I.Re.F. crede nel suo importante ruolo, e la Legge regionale 30 del 2006 delinea lo scenario dell'azione del prossimo triennio: ogni Ente deve approfondire la propria specificità per essere sempre più parte integrante e sinergica con il sistema.

1.4.3 - Consiglio regionale

Proseguirà nel triennio la formazione attuata da I.Re.F. su incarico del Consiglio Regionale attuando i piani annuali di formazione per il proprio personale. La formazione verterà sul duplice filone giuridico-amministrativo e su quello delle competenze inerenti il comportamento organizzativo, in modo da fornire strumenti all'altezza della nuova fase istituzionale cui si va incontro. In particolare, uno dei principali ambiti di impegno, vedrà l'I.Re.F. collaborare strettamente con la Commissione Regionale Statuto, coinvolgendo istituti scolastici e altre realtà presenti in Regione Lombardia, per la diffusione e la comunicazione dei contenuti del nuovo documento, che si deve considerare alla stregua della "Carta Costituzionale" della nostra regione.

1.4.4 - Enti regionali

I.Re.F. sta attuando i Piani di formazione del personale di ARPA, ERSAF e del Consiglio Regionale. Dal 2008, la formazione si rivolgerà anche all'ARIFL, che verrà accompagnata nel suo percorso di ridefinizione e riorganizzazione. Inoltre, si stanno esplorando possibilità di collaborazione con il gruppo Lombardia Informatica, il che riveste un grande interesse anche per le possibili sinergie sull'aspetto delle innovazioni tecnologiche di tutto il Sistema regionale.

L'aspetto più centrale da segnalare in questa prospettiva, comunque, è che a partire dal 2006, grazie alla connessione operata da I.Re.F.-SSAA, si attua una positiva e costante collaborazione con IRER, che da un lato valorizza l'intero patrimonio accumulato negli anni dall'Istituto di Ricerca, d'altro lato fornisce alla formazione fondamentale metodologiche e scientifiche non estemporanee o episodiche.

2.1 - SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE PROFESSIONALE

2.1.1 - Formazione di qualità

La Lombardia investe sul capitale umano quasi il 2% del monte salari per la formazione, quando le leggi impongono l'1%: testimonianza, questa, del fatto che nella preparazione professionale si crede davvero.

Un'esemplificazione di tale filosofia è la politica di cura che si va costruendo nei diversi percorsi di ingresso del personale: dal corso per i neodirigenti (progettato in collaborazione con I.Re.F.-SSAA che a questo punto diviene uno standard di riferimento per i prossimi anni) al Corso di Formazione Lavoro previsto nel biennio 2008-2009, fino alla formazione per tutte le selezioni interne della Regione.

La formazione ha il compito di preparare le persone ai nuovi ruoli e alla nuova cultura, come quella realizzata, per esempio, per tutto il personale di segreteria. Fornire strumenti aggiornati di comunicazione e interazione con il cittadino dà la possibilità di interpretare in modo più pieno il ruolo. Inoltre, avere competenze adeguate rispetto alle richieste dell'organizzazione è fattore di soddisfazione e benessere per il dipendente, che in questo modo accresce la propria motivazione al lavoro. Nel triennio verranno organizzati corsi che non riguardano solo il lavoro professionale del personale, ma contribuiscono alla costruzione di una nuova cultura, una cultura di attenzione all'etica pubblica, alla qualità della vita, alla sostenibilità ambientale. Ne sono un esempio le molte edizioni dedicate ai comportamenti sostenibili negli uffici regionali. Va tenuto presente, però, che tutti questi temi permettono di ottenere risultati solo a lunga scadenza, creando e consolidando atteggiamenti e sensibilità nuove.

2.1.2 - Formazione per tutto l'arco della vita e competitività

La strategia della conoscenza mira allo sviluppo della persona e, di conseguenza, al capitale umano delle organizzazioni e al capitale sociale delle comunità.

Per questo, è fondamentale individuare azioni concrete tese a consolidare uno sviluppo professionale continuo, così da acquisire gli strumenti utili per affrontare le sfide di competitività che il mondo globalizzato porta oggi ovunque. Un passaggio importante, nel campo della valorizzazione del capitale umano e della crescita professionale e culturale dell'utenza, è quello che porta *dall'attenzione all'offerta all'attenzione alla domanda* attraverso una formazione che, identificati i bisogni espressi ed inespressi, specialmente in campo sanitario, consolidi sempre più la conoscenza della realtà contestuale.

Per tali fondamentali risultati, i prodotti formativi non vanno offerti nell'ottica rassicurante della semplice ripetizione incrementale, ma seguendo con tenacia il diffondersi della coraggiosa cultura del cambiamento e dell'innovazione. Questi sono gli unici efficaci investimenti sul capitale umano, tesi a cogliere e accettare la sfida del rischio. Il che porta a una continua ricerca di conoscenza, e si traduce in costante ricerca di innovazione.

Le attività di I.Re.F. intese a promuovere nei giovani delle scuole (in particolare quelli di scuola secondaria di secondo livello) la conoscenza delle istituzioni, dell'amministrazione pubblica e dei processi di miglioramento in corso - per rendere le une e l'altra sempre più idonee a servire il bene comune - vanno intesi sia a promuovere l'immagine dell'amministrazione pubblica - così da renderla anche più attrattiva rispetto ai talenti - sia a garantire che i cittadini sappiano operare sempre più consapevolmente e responsabilmente nella gestione della cosa pubblica.

2.1.3 - Formazione superiore, Alta formazione e Università

Il Dottorato di ricerca in Istituzioni, Amministrazioni e Politiche regionali organizzato nel 2007-2008 dall'I.Re.F, costituisce un'opportunità innovativa, sinora mai sperimentata, di inserire in modo consapevole, concordato e trasversale risorse umane universitarie nel corpo vivo della Regione. Sarà molto interessante valutare andamento e ricadute dei dottorandi, che andranno nelle diverse DG della Regione. È questo un modo per far convergere in modo più ricco e diretto ricerca accademica e ruolo istituzionale della Regione.

2.2 - PROMOZIONE E TUTELA DEL LAVORO

2.2.1 - Promozione e sviluppo del mercato del lavoro

Con la pubblicazione della Legge regionale 22 del 2006 sul mercato del lavoro, la Regione Lombardia ha posto le basi per attivare un sistema integrato di servizi per il lavoro, ispirato al principio della sussidiarietà tra pubblico e privato, della libertà d'iniziativa privata, della qualità del servizio e della soddisfazione dell'utente o cliente del servizio.

L'intervento di progettazione e attuazione di LaborLab Academy si colloca all'interno del Programma "LaborLab - Linee di sviluppo per valorizzare il capitale umano", azione sperimentale di sostegno all'introduzione di innovazioni organizzative nel sistema a rete del mercato degli operatori pubblici e privati. La Scuola, nata nel 2007 come risposta concreta a un bisogno rilevato nel sistema dell'offerta formativa dedicata alla formazione di figure professionali che operano all'interno delle organizzazioni pubbliche e private del mercato del lavoro, ha organizzato alcune iniziative formative, anche in un'ottica di integrazione del mercato del lavoro con quello dell'istruzione e della formazione (nel rispetto della Legge regionale 19 del 2006, di riforma del sistema di istruzione e formazione).

La Scuola di Alta Formazione per gli operatori delle Politiche del Lavoro LaborLab Academy si configura come innovativa rispetto al contesto regionale e nazionale e presuppone un percorso articolato in grado di assicurare non solo l'efficacia dell'iniziativa ma anche la sua prosecuzione: l'obiettivo, infatti, è di portarne avanti l'esperienza anche dopo il 2008.

2.2.2 - Azioni a sostegno dell'occupazione e di prevenzione della disoccupazione

Nel 2007, I.ReF., attraverso la pubblicazione di un bando pubblico, ha affidato a un'Associazione Temporanea di Imprese (formata da primari operatori del mercato del lavoro e della formazione: enti privati, Università, istituzioni pubbliche) la realizzazione di un percorso di formazione specialistica che coinvolge 60 persone laureate.

L'attività per il 2008 prevede di continuare a monitorare l'attività formativa e, soprattutto, presidiare i contenuti, garantendo l'aderenza degli stessi ai valori propri della Riforma del mercato del lavoro in Lombardia.

Ulteriore fondamentale obiettivo è la "co-progettazione" con i soggetti attuatori di un modulo strategico e innovativo, prodotto e sperimentato nel contesto della formazione specialistica, denominato "Kit L.R. 22", che costituirà il nucleo centrale dell'offerta formativa della Scuola anche per i percorsi di aggiornamento continuo. Il "Kit L.R. 22" conterrà le tematiche relative alla Legge Regionale 22, ai suoi strumenti (ad es. l'Osservatorio, il Valutatore indipendente ecc.) e alle sue sperimentazioni (ad es. il Patto di Servizio, la Dote, i programmi sperimentali Beta e Gamma, ecc.), secondo metodologie didattiche e strumenti tecnologici all'avanguardia.

LaborLab Academy, si pone, inoltre, l'obiettivo di supportare e favorire il dialogo e l'integrazione tra gli interlocutori e gli *stakeholder* impegnati nei processi di realizzazione delle azioni e delle politiche, coinvolgendo tutti i diversi soggetti, pubblici e privati, presenti sul territorio e direttamente o indirettamente operanti nelle politiche attive del lavoro.

A partire dal 2008, inoltre, I.Re.F. accompagnerà l'ARIFL nel processo di riorganizzazione e revisione della propria funzione strategica nella definizione delle politiche del lavoro.

2.3 - CULTURE, IDENTITÀ E AUTONOMIE

2.3.1 - Valorizzazione del patrimonio culturale

L'I.Re.F. ha dato, tramite la formazione, un contributo importante nel sostenere il raccordo tra Regione Lombardia e rete delle biblioteche locali, rafforzandone e uniformandone le competenze tecniche. Si tratta di un circuito di eccellenza che offre fondamentali opportunità di crescita culturale ai territori della nostra regione.

2.4 - SPORT

2.4.1 - Promozione delle attività

Un campo di grande interesse per la formazione è costituito dall'universo dello Sport, un settore nel quale vengono impegnate le migliori energie dei giovani e del Paese, tanto che è ormai diffusa la consapevolezza, anche a livello europeo, dell'importanza di utilizzare lo sport come agenzia educativa per bambini e adolescenti.

2.4.2 - Preparazione pedagogica

In campo sportivo, in Italia è molto elevata la competenza tecnica, mentre scarseggia la competenza pedagogica e didattica. L'attività dell'I.Re.F. può contribuire a superare questo limite, così come nell'ultimo biennio è avvenuto nell'universo delle arti marziali. L'ipotesi di lavoro è quella di progettare e sperimentare modelli di percorsi, didatticamente fondati, che le agenzie sportive poi possano attuare. Insomma, l'Istituto può avere, oltre alla funzione di supporto metodologico, anche quella di formazione per i formatori, rafforzando le competenze educative degli istruttori sportivi (maestri di sci, allenatori di calcio, e altri).

2.5 - PARI OPPORTUNITÀ

2.5.1 - Le politiche temporali

I.Re.F. nel 2007 ha accompagnato la strutturazione dei bandi rivolti agli Enti Locali sul governo dei tempi da parte delle città, e ha supportato la valutazione degli stessi bandi da parte della commissione incaricata. Quest'azione intende favorire politiche locali che aiutino la conciliazione da parte delle donne dei tempi di lavoro con i tempi di cura. L'intervento di I.Re.F. ha, inoltre, mirato a rafforzare le competenze di valutazione interne a Regione Lombardia relativamente ai progetti degli Enti locali in questo campo.

3.1 - COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

3.1.1 - Strumenti per la competitività delle imprese

Nell'area della competitività, I.Re.F. ha svolto diversi interventi negli ultimi anni, in particolare per quanto riguarda la semplificazione, dato che uno dei fattori di rallentamento della crescita italiana e lombarda sta proprio nel peso e nella complicazione degli adempimenti burocratici che le imprese devono affrontare.

Come già illustrato, Regione Lombardia ha fatto sforzi notevoli in direzione della semplificazione amministrativa. Gran parte di tali sforzi sono stati rivolti a snellire e velocizzare gli adempimenti per le imprese. La convinzione dell'Istituto è che su obiettivi complessi occorra mettere in campo una pluralità di strumenti formativi articolati e coerenti, con cui approcciare da diverse prospettive il tema. Un intervento da citare a parte per complessità e rilevanza è il programma di supporto all'Accordo di Programma Regione Lombardia - Sistema Camerale, realizzato da I.Re.F.-SSAA, che proseguirà nei prossimi anni per la strategicità che tale collaborazione interistituzionale riveste per la competitività lombarda.

3.2 - TURISMO E MARKETING TERRITORIALE

3.2.1 - Promozione del territorio lombardo

Uno dei temi innovativi affrontati negli ultimi tempi è stato il *marketing* territoriale e lo sviluppo del sistema turistico lombardo. Approfondimenti formativi su questo tema sono stati compiuti anche al di là del contesto ADP, costruendo una "vetrina" di casi interessanti e trasferibili, già sperimentati sia a livello nazionale che internazionale.

3.3 - INFRASTRUTTURE

3.3.1 - Accessibilità

Un altro importante tema che verrà affrontato è quello delle infrastrutture, come strumento di crescita socio-economica del nostro territorio.

La formazione supporta la trasversalità che percorre tali tematiche e indirizza gli sforzi verso obiettivi strategici. Nel campo dell'Industria, accanto ai lavori tesi alla semplificazione, ci si è concentrati sul finalizzare meglio gli incentivi dello Stato e quelli europei, fornendo quindi scenari e capacità di analisi e di interlocuzione evoluta con il mondo delle imprese.

3.4 - ARTIGIANATO E SERVIZI

3.4.1 - Interventi per la competitività del comparto artigiano

In quest'area specifica e strategica per la Lombardia, I.Re.F. ha in questi anni supportato in molti campi l'evoluzione della Direzione Generale nella comunicazione verso i propri utenti, per esempio, nella gestione dei bandi europei e nello sviluppo della competitività.

Lo sviluppo di nuove politiche e di nuovi obiettivi richiede una particolare attenzione e una particolare flessibilità e tempestività a definire più adeguati ed efficaci interventi formativi di accompagnamento.

3.5 - SISTEMA AGROALIMENTARE E FORESTALE

3.5.1 - Governance del sistema agroalimentare e forestale

Anche per ciò che riguarda l'Agricoltura, la competitività è stata perseguita tramite la semplificazione, sia nel versante normativo, supportando la redazione del nuovo Codice Rurale, sia riguardo partnership e comunicazione, organizzando gli incontri locali con i territori per la presentazione del Piano di Sviluppo Rurale. Si può quindi prospettare che, nel prossimo triennio, tutta l'attività di I.Re.F. a sostegno di iniziative del genere, divulgative e di stimolo alla creazione di valore locale sui nostri territori, andrà intensificandosi.

Inoltre, con l'approvazione da parte dell'Unione Europea del nuovo programma 2007-2013 e del Piano di sviluppo rurale, l'Istituto sarà coinvolto in azioni formative e di accompagnamento coordinate e rivolte a tutti gli attori del mondo professionale agricolo coinvolti nel programma regionale, con particolare riferimento all'attuazione degli indirizzi generali e dei piani di comunicazione interistituzionale.

Va infine sottolineata la formazione che l'Istituto svolge per il personale di ERSAF, attraverso i suoi Piani annuali di formazione, supportando direttamente e indirettamente il perseguimento degli Obiettivi di Governo Regionali prefissati in campo agroalimentare e forestale.

3.6. - RETI DISTRIBUTIVE, SISTEMA FIERISTICO E TUTELA DEI CONSUMATORI

3.6.1 - Promozione del sistema fieristico

Diversi interventi formativi sono stati attuati sul Sistema fieristico, accompagnando Regione Lombardia, gli Enti Fiera e Unioncamere nella riqualificazione del sistema lombardo, fattore che tanto ha determinato nel secondo dopoguerra lo sviluppo economico della nostra regione.

Oggi è necessario comprendere, nell'attuale contesto di globalizzazione e di acutissima competizione, come ridefinire il ruolo delle Fiere, quali equilibri cercare nella distribuzione territoriale e nella relazione con i distretti industriali e commerciali e come rendere questo sistema volano di sviluppo dell'internazionalizzazione della nostra economia. In questa fase di analisi e di ridefinizione delle politiche, la formazione diviene leva strategica di governo.

4.1 - SISTEMA INTEGRATO DI SICUREZZA

4.1.1 - Una cultura della sicurezza

Il contributo che la formazione pubblica regionale può dare al processo di attuazione e integrazione delle politiche per la sicurezza si misura e si fonda sull'esigenza di dare impulso e sistematicità all'azione di *governance* sul territorio e all'interno delle politiche regionali di settore, secondo le direttrici fissate dal DPFER 2008-2010, rivolte alla prevenzione e al controllo dei rischi e dei fenomeni di insicurezza sul territorio.

Il sistema territoriale lombardo, per la maturità del suo sviluppo economico e sociale, per la concentrazione fisica e funzionale delle attività e per il grado di interdipendenza tra esse e i processi antropici di valorizzazione delle risorse nello spazio europeo, pone le problematiche del rischio naturale, antropico e sociale nelle sue diverse manifestazioni, come quelle che possono determinare variazioni significative sulla qualità ambientale e sociale della vita, sulle prospettive di coesione delle comunità e sulle stesse previsioni macro-economiche, con importanti ripercussioni sull'efficacia delle azioni e delle politiche pubbliche.

Per questo, I.Re.F. assume la necessità di compiere nella formazione pubblica il passaggio culturale e operativo da un approccio di esclusiva gestione delle emergenze, prevalentemente settoriale e relativo a singoli fattori di rischio, all'esigenza di costruire percorsi formativi di base e per il miglioramento continuo delle professionalità interessate a una cultura della sicurezza in Regione Lombardia. In questo contesto, la formazione deve accompagnare l'azione di stimolo e supporto degli interventi regionali con gli Enti locali, il sistema produttivo e gli operatori sociali, stimolando in modo nuovo le singole competenze specialistiche e contribuendo a implementare le stesse politiche locali, con l'obiettivo di uno sviluppo continuo delle competenze sociali e delle organizzazioni di servizio che, a diverso titolo, possono contribuire a interventi pregnanti sui rischi a livello territoriale. Analogamente, nella progettazione e gestione delle ricadute delle azioni formative, la formazione assume il valore strategico del coinvolgimento degli Enti locali, del volontariato e del sistema della conoscenza, in collaborazione con le Università e le diverse Agenzie che in Regione Lombardia contribuiscono alla qualità di un intervento formativo di sistema per un approccio integrato alla sicurezza.

4.1.2 - Attuazione delle politiche regionali per la sicurezza

I.Re.F. ha sinora contribuito, anche sulla scorta delle indicazioni provenienti dalle ricerche IRER e delle indicazioni della Direzione Generale competente, a proporre attività formative che non si limitano a percorsi di crescita delle competenze nel campo della sicurezza di tipo tecnico-specialistico di matrice settoriale, ma cercando di sviluppare una ricomposizione dei saperi, delle competenze tecniche e dell'orizzonte dei ruoli professionali nei diversi ambiti, con un approccio mirato alla sensibilizzazione dei problemi fatto di competenze di analisi, progettazione e valutazione degli interventi. Tale approccio può costituire, nel triennio 2008-2010, la base per compiere un salto di qualità, dando attuazione alle politiche regionali nei campi della prevenzione del rischio sismico e idrogeologico, industriale, della sicurezza sul lavoro e stradale, tramite un intervento di progettazione delle iniziative formative rivolte a tecnici degli Enti locali, operatori delle Polizie locali e del privato-sociale che testimoni e comunichi un approccio integrato ai fenomeni di rischio e alle tecniche di analisi, rappresentazione, gestione degli interventi e valutazione, supportando la realizzazione degli obiettivi di prevenzione e mitigazione dei rischi rilevanti.

4.1.3 - Competenza sociale estesa

L'attivazione di interventi multi-fattoriali e multi-*level* e di un sistema di responsabilità e decisione efficace per la prevenzione e la mitigazione dei rischi a livello regionale, secondo le linee di priorità individuate nel *Programma regionale di previsione e prevenzione* (L.R. 16/2004) e dal *(PRIM 2007-2010: Programma integrato di mitigazione dei rischi maggiori - Prim 2007-2010)* insieme alle politiche regionali che attuano tali obiettivi, richiedono un adeguamento dei modelli organizzativi e culturali della formazione, nella misura in cui essa può costituire un fattore facilitante lo sviluppo di progetti e azioni complesse e sviluppate nel medio periodo, connotate da un elevato grado di interdipendenza tra le progettualità e competenze messe in gioco nelle e tra le Istituzioni, nei gruppi professionali e nelle comunità locali. La formazione per la sicurezza lavora, cioè, all'attivazione di una competenza sociale estesa, resa possibile dalla cooperazione di un insieme di attori interessati a diverso titolo, a livello locale e regionale, alla generazione della qualità di sistema.

4.1.4 - Prevenzione del rischio naturale

Il tema della sicurezza è stato affrontato da I.Re.F. da una pluralità di punti di vista, come è giusto per un tema composito e poliedrico come questo. Per la Regione sono stati organizzati corsi sulla gestione dei rischi, naturali, industriali, alimentari. In questo contesto è fondamentale, oltre alla costante sinergia con la Protezione Civile, la formazione che I.Re.F. attua in collaborazione con ARPA, sia rivolgendosi al personale interno dell'Agenzia (nel 2007 sono state organizzate 20 edizioni di corsi sulla gestione delle emergenze), sia coinvolgendo gli specialisti di ARPA come docenti in corsi rivolti alla Regione Lombardia.

4.1.5 - Prevenzione del rischio antropico e alimentare

Nel prossimo triennio si profila l'approfondimento del tema delle emergenze, ampliandone la parte applicativa, e si prevede un intervento consistente al riguardo della sicurezza alimentare (in collaborazione con la DG Sanità) a causa delle nuove modalità di etichettamento dei prodotti chimici previste dal Regolamento della UE, che entrerà in pieno vigore nei prossimi anni.

4.2 - SICUREZZA URBANA E POLIZIA LOCALE

4.2.1 - Approccio multidisciplinare e alta formazione

Oltre alla ricerca di una coerenza tra approccio integrato al rischio e alla sicurezza e declinazione degli interventi nei diversi ambiti formativi, nel triennio 2008-2010 gli elementi conoscitivi e metodologici verranno affrontati nei singoli percorsi formativi professionali. In particolare, per le Polizie locali la cultura e la sensibilizzazione della sicurezza stradale e urbana e del lavoro (con particolare riferimento all'edilizia) diverrà parte organica dei percorsi di formazione al ruolo degli Agenti e degli Ufficiali, oltre che vedere momenti di specializzazione dedicati nell'ambito della formazione continua; il contributo dei Responsabili di Polizia locale alla gestione degli interventi di Protezione civile diverrà elemento di un percorso formativo interprofessionale; l'approccio a una cultura della sicurezza stradale integrata verrà comunicato in specifici interventi di aggiornamento e uniformazione delle professionalità coinvolte nella gestione dell'incidentalità

stradale. Inoltre, si amplierà l'azione di sensibilizzazione per interventi di polizia ambientale improntati a elementi di etica e responsabilità, anche con il coinvolgimento degli Amministratori locali. Le linee formative della Scuola Superiore di Protezione Civile e per la Polizia locale saranno coordinate e rese interdipendenti a livello di obiettivi di sistema. Inoltre, la progettazione delle iniziative di alta formazione (inclusa quella universitaria), tramite percorsi interfacoltà, proporrà la valorizzazione di un approccio olistico alla sicurezza urbana e del territorio, centrando le linee di sviluppo della conoscenza sulle scienze sociali, giuridiche e naturali, con la proposta di percorsi comuni sulle competenze di base e differenziati sulle competenze specialistiche per gli operatori di Polizia locale, protezione civile e difesa ambientale. Il Corso di formazione per la sicurezza urbana, organizzato presso l'Università degli Studi di Milano Bicocca nel 2007/2008, può in tale direzione costituire un laboratorio per lo sviluppo di una strategia di cooperazione tra l'Istituto e le Università relativamente alle esigenze della formazione pubblica; in particolare per il trattamento dei bisogni formativi nell'area tecnica a matrice ingegneristica e ambientale (p. es. sui temi del rischio, della protezione civile, ecc.) che potrà vedere coinvolte ulteriori risorse e competenze presenti nel sistema universitario lombardo (importanti esperienze sono già state fatte da I.Re.F., in questa direzione, con l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e con il Politecnico di Milano, sede di Lecco).

4.2.2 - Governo del territorio e prevenzione del rischio

Il ruolo esercitato dalla Regione nel *governo del territorio* costituisce il referente unitario della formazione offerta dall'I.Re.F. nel campo della sicurezza urbana e del controllo/prevenzione dei rischi sul territorio per il personale della Polizia locale, così come indicato dalla legge regionale 4 del 2003, e per gli operatori della Protezione civile, come prescritto dalla Giunta Regionale nel 2003 e nel 2007.

In particolare, nel triennio 2008-2010 gli interventi formativi per la sicurezza urbana e la Polizia locale, sono collegabili a una funzione primaria della formazione quale "fattore essenziale" per garantire e incrementare i livelli di sicurezza nelle comunità locali, oltre che costituire una condizione essenziale di unitarietà nello svolgimento delle funzioni di istituto e nell'erogazione di prestazioni secondo standard di servizio e sicurezza uniformi sul territorio regionale, come fissato dalla Giunta nel 2007.

La formazione regionale a cura di I.Re.F. ha strutturato un insieme di indicazioni, metodologie e strumenti per il passaggio da un intervento diffuso alla costituzione e sviluppo di un sistema formativo regionale. L'impegno del triennio avanti a noi è quello di un consolidamento del sistema di relazioni organizzative di tale sistema, con il coinvolgimento degli Enti locali e dei Comandi di Polizia locale, secondo un criterio di sussidiarietà e cooperazione istituzionale.

I connotati originali della formazione per la Polizia locale lombarda (qualità, sistematicità, continuità) si arricchiscono di elementi di innovazione di processo e di prodotto, così riassumibili:

- generalizzazione del nuovo modello della formazione al ruolo per Agenti e della formazione di qualificazione degli Ufficiali (*re-engineering*),
- unitarietà dell'impianto formativo per la Polizia municipale e provinciale;
- progettazione e attivazione dell'Accademia di Polizia locale;
- introduzione di un approccio di certificazione delle competenze formative;
- supporto al processo di acquisizione dell'idoneità alla funzione e al ruolo di Agente e Ufficiale, nelle sue dimensioni formative, fisico-funzionale, psico-tecnica e psico-attitudinale;
- definizione di standard per la formazione del personale a tempo determinato di Polizia locale in modo coerente al ruolo e alla funzione pubblica di polizia;
- qualificazione delle sedi formative di livello territoriale, del sistema di valutazione formativa, funzionalità dell'Elenco regionale, ecc.;
- valorizzazione delle attività formative realizzate dagli Enti locali in conformità alla progettazione regionale;
- diffusione di un modello basato sulla responsabilità condivisa in ordine alle risorse per la formazione del personale di Polizia locale, basato sulla partecipazione di spesa (per Ente e pro-capite), volto ad ampliare l'accessibilità della formazione;
- costruzione di un network con le Scuole regionali e degli Enti locali per le attività formative della Polizia locale e della Protezione civile, in un'ottica di bench-marking e di cooperazione formativa.

Accanto a questi elementi sono presenti proposte di innovazione di contenuto e metodologiche, connesse all'attuazione delle politiche per la sicurezza urbana che, nella declinazione operata attraverso l'intervento e il ruolo delle Polizie locali, si possono collocare in quell'ambito di elaborazione delle politiche pubbliche che tende a essere centrato sui riferimenti chiave dell'integrazione, della condivisione, a livello territoriale, delle politiche d'intervento e delle azioni, e dell'accrescimento delle capacità di partecipazione e inclusione sociale delle comunità locali.

In particolare, la formazione regionale nel triennio considerato tenderà a sviluppare sistematicamente competenze trasversali - sia nei percorsi di formazione al ruolo sia nella formazione continua - che favoriscano l'intervento qualificato della Polizia locale nei processi d'integrazione sul campo tra materie e ambiti di interventi e politiche (sociali, territoriali, del lavoro ...), tra attori istituzionali e non, tra risorse di origine diversa, ecc. (non limitandosi cioè all'esecuzione degli interventi di polizia nell'area tecnico-specialistica). Si contribuirà a sviluppare competenze delle persone e delle organizzazioni orientate al progetto e alla collaborazione interistituzionale, all'analisi dei rischi presenti sul territorio e di progettazione o valutazione di interventi di sicurezza urbana multi-fattoriali e con l'assunzione di un ruolo attivo della Polizia locale nei processi di riqualificazione territoriale attraverso strumenti come contratti di quartiere o progetti di prevenzione e supporto nei Patti locali per la sicurezza urbana. In connessione con tali interventi si situano lo sviluppo di attività formative per le competenze interculturali del personale di Polizia locale, oltre che dell'evoluzione delle tecniche operative di polizia (importanti in tal senso sono state le esperienze formative sul tema del fenomeno religioso).

4.2.3 - Sedi formative

Nel triennio 2008-2010 si estenderà la rete delle sedi formative con l'esperienza del nuovo modello formativo degli Agenti (che include valutazione del potenziale e valutazione continua) e si svilupperà il processo di *re-engineering* della formazione al ruolo e continua degli Ufficiali, i cui bisogni formativi e di crescita delle competenze gestionali e di direzione potranno avvalersi di un'offerta formativa adeguata alle loro funzioni e alle esigenze delle Amministrazioni locali.

Da tale riordino potranno scaturire indicazioni utili a percorsi di sviluppo coerenti nella progettazione e realizzazione dell'Accademia della Polizia Locale e della formazione universitaria.

4.2.4 - Sussidiarietà e formazione continua

Tra 2008 e 2010 la formazione regionale potrà concentrarsi sulla progettazione e realizzazione di metodologie di valutazione del potenziale e diagnosi delle competenze, di azioni di sistema e progetti strategici regionali d'intesa con l'U.O. competente, di alta formazione e formazione universitaria, di formazione-formatori, stimolando gli Enti locali e i Comandi a predisporre, in autonomia, attività formative qualificate e coerenti con la progettazione regionale, in una logica di sussidiarietà e secondo un'ottica di formazione continua con corsi di specializzazione e aggiornamento.

4.3 - PROTEZIONE CIVILE

4.3.1 - Sussidiarietà e formazione sul territorio

In accordo con le politiche regionali nel triennio 2008 - 2010, tramite I.Re.F.-SSPC verrà dato un forte impulso ai rapporti con gli Enti locali e le associazioni di volontariato per presentare un'offerta formativa che sia rispondente alle esigenze del territorio, in modo tale che le proposte formative non siano imposte, ma condivise con i fruitori delle stesse. L'implementazione del catalogo formativo, *on line* sul sito della Scuola da novembre 2007, rappresenterà un efficace strumento per avere una mappatura dei corsi effettuati in Regione, utile per conoscere la dimensione e la tipologia della formazione in materia di Protezione civile ed indirizzare così le attività della Scuola che saranno sussidiarie rispetto a quelle erogate dal territorio, in un virtuoso sistema di complementarità.

La rete di formazione e informazione coinvolgerà non solo gli operatori del settore, ma anche i cittadini per rafforzare, attraverso la sensibilizzazione e una educazione civica sugli eventi calamitosi, la cultura di auto-protezione, in quanto il "fare" Protezione civile non riguarda solo le Istituzioni e le associazioni di volontariato, ma coinvolge tutti, ancorché con livelli diversi di responsabilità. Scopo della formazione è proprio quello di sviluppare la consapevolezza del proprio ruolo.

In sintesi si può dire che nel prossimo triennio due sono le parole caratterizzanti le attività della Scuola: qualità e concretezza, per una formazione che soddisfi bisogni e stimoli il miglioramento, accrescendo saperi e competenze del singolo e del sistema nel suo complesso.

5.1 - SANITA' E SALUTE

5.1.1 - Sviluppo del modello organizzativo del sistema sanitario

I.Re.F. dovrà realizzare proposte rispondenti alle esigenze di una formazione integrata che, coinvolgendo in modo responsabile tutti i soggetti presenti sul territorio, abbia come fine quello d'inserirsi e di rispettare le linee programmatiche strettamente connesse ai bisogni assistenziali integrati.

La società odierna è caratterizzata dal policentrismo culturale. La persona, per mantenere la propria identità ed evitare la frammentazione del proprio sé, deve sviluppare tutte le potenzialità critiche e di discernimento possedute. Di fronte all'attuale complessità degli stimoli, ogni individuo deve, quindi, essere "educato" a selezionare quelle informazioni che lo conducano a una crescita umana e professionale consapevole e adeguata ai contesti attuali.

Pertanto, lo scenario di proiezione che la U.O. Servizi alla Persona intende concretizzare è rappresentato dal risultato dell'investimento compiuto in capitale umano, in patrimonio culturale e in trasferimento tecnologico, nonché dalla capacità di rispondere alle sfide di apertura all'innovazione e al cambiamento.

5.1.2 - Riqualificazione delle reti di offerta dei servizi sanitari

Il profondo e radicale cambiamento aperto con la Legge regionale 31 del 1997 ha definito un sistema sanitario regionale fortemente caratterizzato e innovativo rispetto al panorama nazionale. Il consolidamento di politiche di ammodernamento, in senso sistemico come in senso organizzativo e professionale, è un obiettivo perseguibile solo con un sostegno di ordine culturale e formativo, in tutti i livelli in cui si articola il servizio sanitario della Lombardia.

In questa prospettiva, innanzitutto, va messa in evidenza l'ipotesi di trasformare il corso triennale di formazione specifica in Medicina Generale in una vera e propria Scuola per la Medicina Generale, volta alla creazione di una *community professionale*. Inoltre, pur nelle diverse allocazioni logistiche, riteniamo che nei diversi poli formativi debba sicuramente emergere la percezione di un progetto didattico unico. Ai tirocinanti devono essere fornite adeguate motivazioni, affinché si sentano parte

di un "progetto culturale di appartenenza", vale a dire di una *community*, della quale la scuola dovrà essere un riferimento, anche quando il corso sarà ultimato.

Il programma formativo si pone l'ambizioso obiettivo di parlare di *competenze anziché di materie* e d'implementare le proposte contenute nel documento Wonca 2002, relativo alla definizione e alle competenze costitutive della medicina generale. Compito precipuo della scuola è dotare il professionista, oltre che delle competenze specifiche, di una sensibilità verso il crescente bisogno di salute, inteso nella più ampia accezione di "Ben Essere", che implica: attenzione alle questioni poste dallo scenario di riferimento, attenzione verso le variazioni dei bisogni, attenzione verso la crescita delle aspettative degli utenti, profonda conoscenza del sistema sanitario lombardo.

5.1.3 - Qualità dei servizi

Estrema attenzione va prestata a intercettare i cambiamenti che intervengono, così da offrire un prodotto formativo che sia precursore e lungimirante rispetto alle esigenze che via via gli stessi cambiamenti determinano. In questo modo, i servizi erogati si pongono come strumento veramente efficace e che interagisce concretamente con il contesto presente. La formazione proposta, organizzata sempre all'insegna dell'innovazione, si pone come obiettivo prioritario la valorizzazione del capitale umano e la crescita professionale e culturale delle persone.

5.2 - WELFARE DELLA SUSSIDIARIETÀ

5.2.1 - Governo della rete dei servizi sociosanitari e sociali

I.Re.F. supporta lo sviluppo di una funzione di governo nella rete dei servizi sociosanitari e sociali attraverso la Scuola di Direzione in Sanità (I.Re.F.-SDS) e la Scuola Superiore di Alta Amministrazione (I.Re.F.-SSAA).

I.Re.F.-SDS, estremamente attenta alle dinamiche del processo di sussidiarietà, dedica ampio spazio di riflessione e progettualità, supportando la Regione Lombardia nella sua funzione di "motore" del cambiamento anche a livello europeo. Tutto ciò si traduce in un'offerta di formazione manageriale in sanità opportunamente calibrata e in piena coerenza, sul piano dei

contenuti, con le indicazioni stabilite dalle norme nazionali e regionali, nonché con gli obiettivi strategici indicati dalla Direzione Generale Sanità della Regione.

La I.Re.F.-SDS è sussidiaria in quanto non sostitutiva ma promotrice, e al massimo regolatrice, di un sistema formativo che coinvolge Università e Istituzioni formative pubbliche e private. L'obiettivo è permettere la libera scelta del corso da parte dei partecipanti, così da favorire l'emergere di una pluralità di "impronte" culturali. Infatti, la I.Re.F.-SDS si è strutturata come "agenzia formativa", valorizzando e favorendo la partecipazione e il contributo di enti esterni, pubblici o privati, capaci di assicurare progetti formativi altamente qualificati.

Avvalendosi di tale collaborazione, attraverso un processo di qualificazione di progetti di cui ha definito gli obiettivi e alcune modalità di erogazione, la I.Re.F.-SDS garantisce prodotti equivalenti e a prezzo definito, libera scelta del prodotto da parte degli aspiranti e competizione tra i vari *provider formativi*, che si concretizza nel miglioramento della qualità dei prodotti formativi offerti, l'attrazione delle competenze migliori, il decentramento sul territorio delle attività, evitando la dispersione di risorse economiche.

I.Re.F. ritiene elementi rilevanti per la formazione di un professionista il clima d'aula, le interazioni tra i docenti e i discenti, la passione nell'insegnamento e tutta quella parte di apprendimento mediato dalle emozioni, dal sentimento e dalla percezione, eredità del nostro passato ma sempre attuale e importante, se non essenziale, nel processo di apprendimento continuo, necessario anche per la sopravvivenza di una professione.

Questo aspetto, che si concretizza nel *setting*, nella struttura organizzativa, nelle regole e nel rigore appartiene alla storia del percorso della Scuola di Direzione in Sanità.

Riguardo, invece, al ruolo svolto da I.Re.F.-SSAA, l'ambito tematico del Welfare è stato oggetto di attenta analisi all'interno del "Progetto Concettualizzazione", poiché è proprio nell'area dei servizi alla persona che si è sviluppata la teoria e la prassi della sussidiarietà orizzontale.

Particolare interesse è stato posto agli strumenti utilizzati per la riforma (accreditamento, voucher, esternalizzazioni, oltre alle cosiddette "sperimentazioni pubblico-privato") e allo studio della possibilità di estendere, ovviamente con forme diversificate, tali strumenti anche ad aree extra-Welfare. Questo sforzo sarà oggetto di molteplici interventi di formazione, a partire dalle attività direttamente promosse da I.Re.F.-SSAA per l'alta dirigenza

pubblica, fino ai Seminari Direzionali di Base rivolti a Dirigenti e Quadri del Sistema Regionale.

6.1 - TUTELA DELL'AMBIENTE

6.1.1 - Sviluppo sostenibile

La questione dell'energia è una delle tematiche di maggior complessità: la ricerca di una compatibilità tra sviluppo economico e sostenibilità ambientale è uno dei temi più ardui con cui si confrontano tutte le amministrazioni. La formazione ha preso a cuore questo problema sotto diversi aspetti: sul piano strategico, il WorkOut "Ambiente e Energia: innovazione e competitività in Lombardia" ha chiamato interlocutori interni ed esterni a Regione Lombardia per tracciare sperimentazioni di modalità innovative di produzione e distribuzione dell'energia; sul piano culturale, I.Re.F. ha proposto alla Regione lo svolgimento di numerose edizioni di un corso sui comportamenti sostenibili negli uffici regionali, per sensibilizzare il personale a un'attenzione, professionale e personale, alla tematica ambientale, che così grande rilevanza avrà nel nostro prossimo futuro.

Nel prossimo triennio intendiamo continuare a lavorare su questo piano, consapevoli del fatto che l'approccio culturale e le abitudini pratiche delle persone hanno tempi lunghi per il cambiamento e che occorre perseveranza e coerenza per riuscire a cambiarle.

6.1.2 - Risorse

Anche il tema dell'acqua è entrato nel ventaglio formativo di I.Re.F., come tema di un Tavolo di consultazione e negoziazione a cui abbiamo offerto supporto e accompagnamento. Certamente la risorsa acqua, il suo utilizzo in quanto bene comune/valore economico, il tema della proprietà delle reti, le modalità di erogazione e di gestione, saranno oggetto di approfondimento nel prossimo triennio, a causa della progressiva scarsità della risorsa e dei cambiamenti climatici in atto e come campo emblematico di possibile applicazione di principi sussidiari in campi economici e non-Welfare.

Nel triennio proseguiranno e avranno nuovo sviluppo le attività formative e supportive degli Enti locali connesse alle politiche di riduzione e controllo dell'inquinamento atmosferico connesse all'applicazione della legge

regionale 24 del 2006 e concretizzatesi nel biennio 2006-2007 con interventi formativi co-progettati da ARPA e I.Re.F., in collaborazione con la Motorizzazione civile e dedicati alla formazione degli Operatori di polizia stradale della Polizia locale che compiano controllo dei gas di scarico dei veicoli diesel.

Tale approccio - scaturito da politiche e piani d'azione coordinati tra le Direzioni Generali Ambiente e Protezione civile, prevenzione e Polizia locale e dal lavoro costante di un gruppo interprofessionale, oltre che da una forte cooperazione interistituzionale - potrà significativamente favorire l'intervento regionale di prevenzione e controllo dell'inquinamento acustico e supportare ulteriormente l'intervento degli operatori di Polizia provinciale per quanto riguarda l'inquinamento idrico.

Proprio in campo ambientale e sanitario e con effetti indiretti di tutela delle risorse comuni, pare interessante segnalare un'iniziativa con impatto sul sistema delle competenze, in cui sul versante del controllo e a *supporto delle funzioni di polizia amministrativa regionale*, I.Re.F. contribuirà alla formazione e all'intervento uniforme sul territorio degli *operatori di polizia amministrativa*, tramite la messa a disposizione di indicazioni sulla disciplina generale, modulistica unificata e prontuario di Polizia amministrativa, costituendo così un set di strumenti operativi per gli Agenti accertatori. Alla formazione di base dell'Agente accertatore, appartenente sia ai profili tecnici, amministrativo e di polizia, verrà dedicato il Modulo formativo che verrà messo a disposizione quale strumento concreto di intervento qualificato di controllo e sanzione.

6.1.3 - Territorio

La programmazione territoriale connessa all'attuazione della Legge regionale 12 del 2005 vedrà l'Istituto attivo nella progettazione, coordinata con la Direzione Generale competente, di interventi formativi connessi all'applicazione delle modifiche via via introdotte al corpus della Legge, oltre che nel supporto all'introduzione dello strumento urbanistico del Piano di Governo del Territorio e dei nuovi istituti e strumenti a esso connessi (progettazione partecipata, compensazione, perequazione, incentivazione urbanistica ecc.) in un'ottica di sviluppo continuo delle competenze tecniche e gestionali, sia negli Enti locali sia nel sistema delle professioni.

L'Istituto inoltre potrà contribuire a sviluppare gli interventi formativi e supportivi che Regione Lombardia sta realizzando in relazione all'avanzamento dell'elaborazione del *Piano Territoriale Regionale* (PTR), che, nel delineare la strategia di sviluppo del territorio regionale nell'ambito della visione strategica della programmazione, si propone di accrescere la qualità e l'efficienza dei sistemi territoriali, agendo sulla loro qualità di sistemi di relazione complessi più che di ambiti geograficamente separati. In particolare, nel processo di realizzazione degli obiettivi del PTR, sono individuabili ampi spazi per proposte formative a carattere sensibilizzativo indirizzate agli Enti territoriali. Esse sono riconducibili all'esigenza di supportare le attività di programmazione ai diversi livelli (area, settore ecc.), nella prospettiva del miglioramento della sua qualità programmatica e progettuale, oltre che come contributo alla crescita di una cultura diffusa dell'utilizzo sostenibile delle risorse naturali e della riduzione dell'impatto delle attività antropiche, in grado di attraversare coerentemente l'azione di governo, le politiche pubbliche e i processi di gestione, sino a informare comportamenti e stili di vita.

7.1 - DEMATERIALIZZAZIONE E DIGITALIZZAZIONE

7.1.1 - Futuro *paperless*, I.Re.F.

Nel corso del 2007 I.Re.F. ha avviato un profondo processo di revisione dei flussi di comunicazione verso l'esterno, i cui obiettivi sono l'ottimizzazione dei processi coinvolti, la trasparenza amministrativa, la dematerializzazione e l'accessibilità ai documenti. L'implementazione del protocollo informatico e la contestuale riorganizzazione dei processi hanno, quindi, posto le basi per la realizzazione di un progetto più ampio, il cui passaggio successivo è l'acquisizione e implementazione di sistemi di comunicazione completamente digitale ("*paperless*") basati su firma digitale e Posta Elettronica Certificata (PEC). Tali sistemi verranno integrati con il sistema di protocollo informatico nell'ottica di una maggiore efficienza nella gestione delle comunicazioni con l'esterno, per essere successivamente, e gradualmente, estesi alla documentazione interna. La progressiva adozione di strumenti di supporto al flusso operativo (*workflow*) legato alla produzione e alla gestione dei documenti favorirà inoltre l'ottimizzazione dei processi amministrativi, così come l'estensione degli strumenti di forma digitale e PEC porterà alla dematerializzazione dei documenti. Grande rilevanza nello sviluppo del progetto verrà data, inoltre, alle logiche di archiviazione, per favorire la ricercabilità e l'accessibilità dei documenti.

Il triennio 2008-2010 sarà, dunque, caratterizzato da tale riforma dei sistemi di comunicazione e gestione dei documenti, con una contestuale revisione e ottimizzazione dei processi coinvolti.

7.1.2 - Futuro *paperless*, Regione Lombardia

Per I.Re.F. si tratterà non tanto di fornire la formazione tecnica relativa ai singoli strumenti, quanto d'integrare i nuovi mezzi nei processi di lavoro, migliorando questi ultimi nel mentre si modificano gli strumenti, poiché è inutile conoscere le tecnologie se non vengono poi utilizzate e integrate nell'attività quotidiana. Non essere preparati su questo implicherebbe il rischio di mantenere attivi metodi di lavoro anacronistici, il nuovo accanto al vecchio, con un grande spreco di risorse e potenzialità, perdita di efficacia ed efficienza. Le innovazioni tecnologiche devono diventare l'occasione di

revisione e razionalizzazione dei processi di lavoro: sarà, questo, un filone cruciale di lavoro del prossimo triennio.

Tra l'altro, gli strumenti tecnologici creati per la condivisione delle informazioni consentiranno di mettere in sinergia, in modo costante e completo, il sistema delle conoscenze, il patrimonio di ricerche dell'IRER. e il sistema formativo della Regione Lombardia.

7.1.3 - Controllo di gestione

Nel triennio 2008-2010, I.Re.F. darà ulteriore impulso al processo di standardizzazione e condivisione dell'informazione iniziato a fine 2006, facendo del sistema di Controllo di Gestione il punto di raccolta, condivisione e pubblicazione unico dei dati relativi all'attività svolta dall'Istituto.

Tale modello di raccolta dati relativi all'attività di linea, implementato nel 2007, sarà per l'intero triennio oggetto di continuo arricchimento e adeguamento, al fine di monitorare costantemente in maniera strutturata e analitica gli ambiti di rilievo strategico aziendale. Nell'ottica dell'integrazione dei sistemi di gestione dell'informazione verrà data, inoltre, grande importanza alla raccolta delle informazioni prodotte dal "Sistema Qualità" e al calcolo dei relativi indicatori. Per ogni nuovo insieme di dati integrato nel sistema saranno creati e condivisi specifici report a supporto della gestione, sia strategica che operativa, dell'Istituto. L'accesso alla reportistica sarà possibile sia attraverso funzionalità dedicate per MS Excel sia attraverso lo sviluppo di un portale intranet dedicato, che permetterà un rapido e personalizzato accesso a tutte le informazioni di sintesi del sistema. Lo stesso portale potrà anche essere sfruttato per la rappresentazione di indicatori sintetici di performance strutturati secondo modelli di rappresentazione e analisi (cruscotto direzionale/cruscotti operativi), dedicati ai vari livelli gestionali. Obiettivo del triennio è, quindi, arrivare a una piena integrazione dei sistemi, al fine di costruire un'organizzazione di reporting efficiente e standardizzata, in grado di supportare la gestione strategica dell'Istituto.

7.1.4 - Revisione dei sistemi operativi e sistemi gestionali

Sempre nel triennio 2008-2010, verrà dato forte impulso alla revisione dei processi operativi attraverso lo sviluppo di sistemi gestionali in grado di dare supporto ai processi stessi, sia ai fini di una maggiore efficienza interna sia ai fini di una migliore condivisione dell'informazione stessa con l'esterno. L'attuale database dei corsi e lo strumento di raccolta dei dati economici, sviluppato nel 2007, saranno oggetto dei soli sviluppi utili a garantire il supporto all'evoluzione del contesto, per essere in seguito sostituiti da un nuovo sistema gestionale sviluppato per moduli. Lo strumento di raccolta e condivisione dei profili di docenti e fornitori sarà il primo di tali moduli. Sarà lo strumento che dovrà garantire una gestione più efficiente del parco fornitori da parte dell'Istituto, ma anche una migliore trasparenza amministrativa nei confronti dei fornitori stessi. Successivamente, si punterà alla sostituzione dell'attuale strumento di gestione della "preventivazione" e liquidazione dei corsi con un modulo in grado di estendere tali funzionalità alla gestione di tutte le procedure di acquisto, che permetta di seguire la singola acquisizione dall'incarico alla liquidazione. In seguito, verranno implementati altri moduli per la gestione dell'anagrafica dei partecipanti, in modo da seguire il percorso di ciascuno di essi dall'iscrizione alla certificazione, monitorandone le presenze. Tale sistema costituirà la base per la costruzione di un modello di gestione delle competenze la cui implementazione verrà valutata al termine del triennio. Le funzionalità del sistema gestionale verranno completate con lo sviluppo dei moduli per la gestione delle aule e la *customer satisfaction*. Da valutare lo sviluppo di uno specifico modulo per la gestione delle attività svolte prima della messa in aula del corso.

A lungo termine, al fine di una miglior gestione dei percorsi formativi e di una miglior integrazione dei servizi per i corsisti, l'obiettivo è la creazione di opportuni strumenti di distribuzione, ricerca ed accesso dei contenuti formativi e documentali relativi alla formazione. In tal senso, le attività del triennio consentiranno la creazione di una solida infrastruttura tecnologica e operativa che potrà rendere possibile successivi indirizzamenti di sviluppo verso il sopraccitato obiettivo. L'introduzione dei nuovi sistemi mirerà quindi a sfruttare la tecnologia per migliorare l'efficienza e la trasparenza dei processi operativi dell'istituto.

7.1.5 - Tecnologie d'aula

Il miglioramento tecnologico dell'Istituto si tradurrà anche nel potenziamento tecnologico dei sistemi d'aula. L'introduzione di nuove tecnologie per la didattica consisterà, tra 2008 e 2010, nel rinnovo dei sistemi di presentazione, nella distribuzione online del materiale didattico e nell'integrazione di apparati multimediali a disposizione dei discenti, quest'ultimo processo pianificabile fra 2009 e 2010. L'introduzione di un sistema di registrazione A/V è previsto, invece, per il 2008. Entro il 2010, inoltre, un'aula specifica sarà destinata alle videoconferenze. Riguardo le novità tecnologiche, l'obiettivo è realizzare corsi a distanza sia asincroni che sincroni, cioè trasmessi via tv dalla sede tramite digitale terrestre, satellite o web.

7.1.6 - Servizio e assistenza

L'importanza delle evoluzioni in programma dovrà prevedere una migliore gestione degli interventi di assistenza con la realizzazione, nel 2008, di un sistema per pianificare gli interventi, organizzando azioni preventive, anche con una specifica Carta dei servizi della U.O. Supporto alla Gestione.

7.2 - COMUNICAZIONE E QUALITÀ

7.2.1 - Comunicazione

Il profondo cambiamento che interesserà l'Istituto fra il 2008 e il 2010, le novità che verranno introdotte e le future evoluzioni dovranno essere rese note all'esterno. Gli strumenti a disposizione, (newsletter, sito web, comunicati stampa, eventi di marketing diretto come roadshow, "Giovani&PA", convegni, pubblicazioni), sono più che adeguati per la comunicazione presso tutti i destinatari della formazione, i frequentatori dei corsi, i media e il pubblico. Il *fund raising* dovrà essere calibrato sull'entità degli eventi in programma. La formazione, inoltre, supporterà l'evolversi dei rapporti tra l'istituzione e i mezzi di comunicazione, sia i media tradizionali (giornali e televisioni), sia i nuovi media.

7.2.2. - Sito web

Va utilizzato come strumento di interazione e scambio di informazioni, ma nei progetti di implementazione dovranno essere previste sezioni per esporre alcuni servizi rivolti agli utenti esterni, discenti, partner, fornitori e amministrazioni pubbliche e per mettere a disposizione degli utenti il materiale didattico.

7.2.3 - Qualità

Il Sistema Qualità, nel triennio, avrà un ruolo di primo piano nella profonda revisione dei processi operativi che interesseranno l'Istituto. La revisione e l'implementazione dei nuovi sistemi dovrà interagire, al fine di garantire il pieno rispetto delle logiche e dei vincoli normativi propri del Sistema, ma soprattutto il miglioramento della capacità di controllo, monitoraggio e misurazione dei processi formativi. Il sistema sarà, dunque, coinvolto nella revisione dei singoli processi e nel contestuale sviluppo dei singoli moduli gestionali, a partire dall'accreditamento e valutazione dei fornitori fino alla fine del percorso evolutivo già descritto.

7.2.4 - Impostazione approccio al cambiamento

Il progetto di evoluzione triennale dell'U. O. Supporto alla Gestione dell'Istituto poggerà le proprie fondamenta sul processo di riorganizzazione iniziato già nel corso del 2007 e che vedrà, nel triennio 2008-2010, il proprio compimento. Non si potrà prescindere, comunque, da una stretta collaborazione con tutte le Unità Organizzative coinvolte nei singoli progetti. Il risultato atteso sarà un accrescimento delle competenze di tutto il personale, necessario alla conduzione e allo sviluppo sul medio-lungo termine degli strumenti che saranno man mano introdotti.



Politica della spesa

Nel triennio 2008-2010 prosegue e si rafforza il consolidamento della funzione di I.Re.F. nell'ambito del Sistema Regione Allargato, così da far divenire l'Istituto il soggetto di riferimento per l'intera attività di formazione. Questa accresciuta importanza trova conferma nel bilancio, che si incrementa ulteriormente, assestandosi nel triennio su un volume di attività annua valorizzabile nell'ordine di 13 milioni di Euro, a fronte dei 10 milioni registrati nell'anno 2007.

Nell'acquisire tali funzioni, particolare rilevanza avrà la revisione della struttura organizzativa di I.Re.F., che troverà una nuova articolazione così da consentire di svolgere il ruolo di governo richiesto assicurando nel contempo un sostanziale controllo dei costi di struttura e quindi il generale equilibrio economico-finanziario, nel pieno rispetto di quanto fissato dal DPFER (che specifica di voler porre particolare attenzione agli investimenti legati proprio alla formazione), il cui obiettivo è razionalizzare ed ottimizzare le spese per mantenerle sotto controllo, così da continuare ad osservare i parametri del Patto di stabilità che la Regione Lombardia rispetta da anni.



Ottimizzazione e recupero d'efficienza

Elementi decisivi saranno il sistema di controllo di gestione sopra descritto e la nuova dotazione organica dell'Istituto, volta a permettere un'efficace ed efficiente azione di programmazione e controllo delle prioritarie finalità istituzionali attraverso la riqualificazione delle risorse umane presenti ma anche attraverso l'acquisizione di quelle competenze professionali che sono necessarie all'attività ed alle proposte formative d'alto livello dell'Istituto. Nel generale quadro del controllo e razionalizzazione della finanza pubblica, si punta al miglior virtuosismo possibile per recuperare efficienza. E' per questo che sarà posta particolare attenzione alla responsabilizzazione delle Unità Operative e dei loro dirigenti in termini di attività realizzate e di margini economici conseguiti, parallelamente al controllo e alla razionalizzazione dei costi di struttura per ottimizzarne il relativo peso.



Risparmio e nuove proposte

Una politica di gestione economico-finanziaria caratterizzata dalla razionalizzazione ed ottimizzazione delle risorse consentirà di progettare e sviluppare nuove proposte formative a fianco di quelle già attivate, così come per Regione Lombardia il recupero di margini di autonomia finanziaria possono permettere maggiori investimenti sul territorio. Sarà, questa, l'occasione per l'Istituto per intraprendere una nuova strada che lo può portare ad un'ulteriore salto di qualità, che consisterebbe nel maturare un ruolo maggiormente propositivo di iniziative e azioni formative, magari mai offerte ed organizzate in precedenza. I.Re.F. potrebbe divenire, dunque, l'interlocutore primo, e primo punto di riferimento, del sistema pubblico lombardo per la preparazione e l'aggiornamento del personale in vista delle sfide legate ai complessi e profondi cambiamenti che interesseranno la nostra Regione nei prossimi anni.



Crescita ed equilibrio

Quanto fin qui spiegato della parte strettamente legata alla programmazione economico finanziaria evidenzia che il risultato che l'I.Re.F. intende perseguire è quello di una crescita, razionale, ragionata ed equilibrata dell'Istituto in tutte le sue dimensioni sia in termini di operatività sia nei termini di capacità e competenze professionali, allo scopo di fornire servizi e soluzioni adeguate alle esigenze formative del sistema pubblico lombardo. Il tutto in una generale cornice di accresciuta solidità economica e di un complessivo equilibrio gestionale.

CONCLUSIONI

Secondo quanto esposto, il triennio 2008-2010 sarà cruciale per l'I.Re.F. in quanto, in questi anni, verrà impegnato su fronti diversi di grande rilevanza che lo coinvolgeranno sia nell'attività rivolta all'esterno sia nella sua organizzazione interna.

Riguardo ai futuri assetti politico-istituzionali, il tema principale su cui l'Istituto avrà grandi responsabilità formative sarà la nuova forma di statualità perseguita dalla Regione Lombardia nei termini del regionalismo differenziato e del federalismo fiscale. Il decentramento dei poteri dal centro alla periferia è una realtà in corso da anni nel nostro Paese. Considerando l'importanza che ha la Regione Lombardia da tutti i punti di vista, economico, sociale, politico e istituzionale, è chiaro che un cambiamento tanto importante non può non vedere proprio la nostra Regione in un ruolo di protagonista. Di conseguenza, la preparazione del personale, specie quello di vertice che dovrà poi concretamente far fronte nel quotidiano a tali cambiamenti, sarà vitale, una sfida ardua per l'I.Re.F., che ha, però, tutti i mezzi - organizzazione, professionalità, competenza, motivazione - per vincerla.

Non secondario sarà, inoltre, il ruolo di accompagnamento della Regione Lombardia nel suo ruolo di Ente di Governo (tra gli impegni primari ci sarà la realizzazione della semplificazione amministrativa e il consolidamento della sussidiarietà a tutti i livelli), per cui l'I.Re.F. si troverà a essere il perno di un'attività formativa destinata a tutti gli Enti del Sistema Regione, oltre che a quelli degli Enti locali esistenti sul territorio.

L'Istituto, in sintesi, oltre che la formazione, nel futuro quadro politico-istituzionale di grandi cambiamenti, dovrà sviluppare, organizzare e completare, seguendo la *policy* regionale, le conoscenze e le competenze di ciò che una Regione importante, a livello nazionale e internazionale, vorrà realizzare nel prossimo triennio nel campo della sicurezza, della competitività delle imprese, della tutela e promozione del lavoro, della difesa dell'ambiente e del territorio, di una sanità d'eccellenza come è quella lombarda. Questo, rispettando quel "modello" che è esempio e punto di riferimento per tutta Italia. Sono compiti per i quali l'I.Re.F. conta già oggi, e ancora di più, viste le sfide future, conterà nei prossimi anni, sulla collaborazione con tutte le Università della Lombardia.

Nel contempo, l'I.Re.F. sarà interessato da importanti trasformazioni interne. Fra queste, la cosiddetta "dematerializzazione", il passaggio dalla documentazione cartacea a quella elettronica - un'evoluzione che interesserà l'intera amministrazione pubblica italiana -, costituisce un significativo esempio di ammodernamento, che mira alla velocizzazione ed alla semplificazione della burocrazia. Tutto questo dovrà avvenire in una cornice di ottimizzazione e razionalizzazione delle risorse economico-finanziarie, tenendo conto di come la Regione Lombardia da anni faccia particolare attenzione alla gestione delle spese tanto da non essere mai uscita dal Patto di stabilità ed aver sempre ottenuto i migliori riconoscimenti e le migliori valutazioni del rating per il proprio bilancio da parte dei principali organismi internazionali di controllo finanziario.

Fino ad oggi l'Istituto ha ampiamente dimostrato di sapere portare a termine i suoi compiti, il prossimo triennio 2008-2010, visto ciò che è allo stato calendarizzato, deve essere visto come l'occasione perché l'I.Re.F diventi, in modo qualitativamente rilevante, il punto di riferimento per la formazione in Regione Lombardia.