



Istituto Regionale lombardo  
di Formazione per  
l'amministrazione pubblica



# Piano annuale delle attività - 2010

Milano, 19 ottobre 2009

## Indice

Indice .....	2
Premessa .....	4
Introduzione .....	6
Unità Organizzativa Sistema Regione .....	9
Giunta Regionale .....	9
Consiglio Regionale .....	10
Enti, Agenzie e Società del Sistema regionale.....	11
Unità Organizzativa Servizi alla Persona .....	12
Scuola di Direzione in Sanità (I.Re.F.-SDS) .....	12
Corsi di Formazione Manageriale.....	12
Il Piano annuale di formazione della Direzione Generale Sanità della Regione Lombardia.....	13
Le attività extra Piano.....	13
Piano Regionale per la salute mentale e sue linee di attuazione .....	13
Progetto formativo per gli specialisti convenzionati che operano presso le Aziende Sanitarie di Regione Lombardia.....	13
Educazione continua in medicina: E.C.M.-C.P.D. ....	14
Corso triennale di formazione specifica in Medicina generale.....	14
Unità Organizzativa Servizi per il Territorio .....	15
Polizia locale .....	15
Protezione civile .....	17
Enti locali .....	17
Agricoltura.....	18
Struttura di Progetto Sviluppo delle politiche giovanili .....	19
Giovani e P.A. in Second Life .....	19
Progetto Touch Down .....	20
Etica sportiva e sentimento di cittadinanza europea .....	20
Il sistema delle Scuole .....	21
Scuola Superiore di Alta Amministrazione (I.Re.F. – SSAA) .....	22
Scuola di Direzione in Sanità (I.Re.F.-SDS) .....	22
Scuola lombarda dei Medici di Medicina Generale (I.Re.F. - SMMG).....	23
Scuola Superiore di Protezione Civile (I.Re.F. – SSPC) .....	24
LaborLab Academy (I.Re.F. - LLAB).....	24
Accademia per ufficiali e sottufficiali di Polizia Locale (I.Re.F. – APL) .....	26
Scuola degli Enti locali (I.Re.F.-SEL).....	27
Progetti speciali.....	29
Dottorato di Ricerca in Istituzioni, Amministrazioni e Politiche Regionali .....	29

Progetti internazionali .....	30
Unità Organizzativa Supporto alla Gestione.....	31
Amministrazione e personale .....	31
Riconoscimento dei titoli professionali degli Operatori sanitari .....	33
Sicurezza e salute delle lavoratrici e dei lavoratori .....	33
Fascicolo attività .....	34
Qualità.....	34
De-materializzazione .....	35
Comunicazione.....	36
Spostamento nuova sede .....	37
Conclusioni.....	39

## Premessa

Uno degli indicatori più significativi dei progressi fatti registrare dall'**I.Re.F.** nel corso degli ultimi anni, è il potenziamento dei programmi istituzionali, la loro maggiore qualificazione ed il loro migliore adattamento agli scenari in cui esso opera, insieme alla contestuale organizzazione di progetti speciali e di programmi internazionali.

E' divenuta significativa la capacità dell'Istituto di diversificare l'attività ampliando i settori d'intervento e continuando il consolidamento di quelli tradizionali.

Queste nuove attività sono state varate dopo la raggiunta e conclamata affermazione di quelle storiche.

I programmi di diversificazione identificabili nei **progetti speciali** e **nell'internazionalizzazione delle professionalità** di monitoraggio dei fabbisogni formativi e di procedure di formazione, acquisite dall'I.Re.F., sono indirizzate rispettivamente:

- alle **politiche giovanili** con temi come l'educazione alla democrazia ed alla partecipazione alla vita sociale, ricerca e promozione di valori nazionali ed europei.

Intendiamo dedicarci a temi attuali come la globalizzazione, la lotta al razzismo, il Nord e Sud del mondo, ed a temi orientati per facilitare l'accesso dei giovani al lavoro, all'impresa ed all'informazione;

- ai **paesi emergenti** di nuova e prossima integrazione europea, del Bacino del Mediterraneo, del mondo arabo e dell'Africa attraverso dei **partenariati interistituzionali** nei diversi comparti strategici in cui IReF ha raggiunto livelli di eccellenza (sanità, sicurezza, protezione civile ed i settori che internazionalmente vengono ormai individuati come quelli del "Institutional building", del "Good government", e dello "Strengthening democracy").

La maturità professionale comporta sempre maggiori responsabilità e più gravosi impegni, anche se confortati e sostenuti da una maggiore esperienza lavorativa.

La strada è lunga ed ardua e i traguardi sono posti sempre più in alto.

L'attività che l'I.Re.F. è chiamata a svolgere dalla sua missione istituzionale è quella di formare gli amministratori pubblici del territorio regionale ad affrontare con la necessaria

competenza ed intelligenza degli scenari sempre più complessi per l' avvento di nuove problematiche.

Il migliore e sempre più diffuso accesso ai mezzi di informazione e di comunicazione ha trasformato le persone, appartenenti alle diverse comunità da governare, in cittadini più presenti a se stessi, più consci delle proprie necessità e delle conseguenti esigenze di intervento della mano pubblica.

Le crescenti problematiche economiche e sociali innestate da una crisi finanziaria internazionale che non ha precedenti, per la stretta interrelazione tra i mercati mondiali che la globalizzazione socio-culturale ed economica ha attivato, impone agli amministratori pubblici una maggiore capacità di monitoraggio di tali necessità a valle per poter intervenire sui fabbisogni formativi a monte.

Con questo Piano annuale delle attività 2010, l'I.Re.F. è consapevole di acquisire, all'avvio della nuova legislatura, un ruolo strategico per lo sviluppo delle politiche della Regione e di concorrere alle politiche di cooperazione internazionale in una importante e delicata fase di internazionalizzazione della Lombardia volta a costruire delle relazioni istituzionali radicate e durature per il sostegno dell'iniziativa dell' Expo 2015.

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.

*Maria Antonietta Banchemo*  
Presidente I.Re.F.

## Introduzione

L'esercizio 2010 rappresenta il momento di passaggio dalla Ottava alla Nona Legislatura regionale. Un anno "particolare" per l'Istituto che ormai svolge un ruolo di co-protagonista all'interno di un "Sistema Regionale" che sta trasformando radicalmente la pubblica amministrazione in Lombardia.

Il triennio trascorso, segnato da quanto prospettato dal Piano Strategico Triennale adottato al termine del 2007, ha rappresentato un lungo percorso di "riposizionamento strategico", che ha permesso all'Istituto di fare un notevole salto di qualità rispetto al proprio ruolo e alle attività svolte.

I.Re.F., in Lombardia, è ormai al centro delle politiche e delle scelte legate alla formazione e all'aggiornamento costante dell'intera pubblica amministrazione: dopo aver consolidato un ruolo di agenzia formativa nei confronti del personale della Giunta, del Consiglio e più recentemente di tutto il Sistema Regione nell'accezione del dettato della L.R. 30/2006, l'Istituto ha iniziato a svolgere una importante funzione anche nei confronti delle politiche formative per il personale delle autonomie locali. I.Re.F. dovrà quindi mantenere e consolidare il delicato e primario compito di accompagnare e realizzare le grandi trasformazioni istituzionali, amministrative, sociali ed economiche che interesseranno la Regione in futuro.

La visione dell'Istituto, ormai chiaramente definita, trova nel DPEFR (Documento di Programmazione Economico Finanziaria Regionale) 2010 le linee fissate dalla Regione, le strade verso cui dovrà essere indirizzata la propria attività nel 2010 e nella prossima legislatura.

L'Istituto ha, dunque, acquisito un ruolo primario nella formazione del personale pubblico, e oggi la sua presenza è vitale all'interno di un processo di trasformazione della pubblica amministrazione nel quale la preparazione del personale assume un ruolo centrale.

Tale ruolo, va ricordato in modo puntuale, è stato fortemente supportato dalla stipula di una convenzione quadro con la Regione Lombardia, atto all'interno del quale si è potuta consolidare la relazione dell'Istituto non solo con la Regione, ma con tutto il sistema regionale allargato. Si è potuto, in questo modo, lavorare con maggiore efficienza e maggiore efficacia rispetto agli anni precedenti, avendo una traiettoria temporale di medio-lungo periodo, e potendo armonizzare strumenti e modalità di lavoro in tutti i settori d'intervento.

Nel corso del 2010, con la scadenza formale della convenzione, si dovrà attivare uno strumento normativo altrettanto solido ed efficace, capace di far percorrere all'Istituto le linee di programmazione della Nona Legislatura regionale.

Parallelamente allo svolgimento del proprio ampio compito, si è andata a consolidare (si è consolidata) la riorganizzazione interna dell'Istituto, con la suddivisione in tre U.O. (Unità Organizzative) incaricate di progettare e gestire la formazione (U.O. Sistema Regione, U.O. Servizi alla Persona, U.O. Servizi per il Territorio) nel rispetto dei medesimi destinatari, che

caratterizzano le stesse denominazioni delle UO, verso cui si indirizza l'attività formativa: Giunta, Consiglio, Enti, Agenzie e Società del Sistema Regione; Sanità e Sociale; realtà territoriali.

A queste si è di recente aggiunta una struttura di progetto, la Struttura "Sviluppo delle politiche giovanili", per dare uno spazio organizzativo proprio a progetti in essere e per fare fronte alle linee d'indirizzo programmatico della Regione e a quelle della Presidenza, oltre che del Consiglio di Amministrazione dell'Istituto.

Rimane confermata la quarta UO di staff (Supporto alla Gestione), incaricata della logistica e di fornire alle altre UO gli strumenti informatici, amministrativi e comunicativi necessari al loro lavoro. Tale funzione, nel corso del 2010, dovrà essere ulteriormente sviluppata in concomitanza con il trasloco verso la nuova sede dell'Istituto, occasione irripetibile per la definizione di un'ultima coerenza tra le attività, la prospettiva strategica e l'organizzazione di I.Re.F.

Nel processo di ristrutturazione interna, l'I.Re.F. ha affrontato nel 2009 un nuovo passaggio di crescita, che ha avuto le tappe più importanti nella creazione di tre nuove Scuole in aggiunta alle quattro già esistenti (Scuola di Direzione in Sanità, Scuola Superiore d'Alta Amministrazione, Scuola Superiore di Protezione Civile, Scuola per gli operatori delle politiche attive del lavoro - *LaborLab Academy*), Scuole incaricate della formazione nei rispettivi ambiti: la Scuola lombarda di Medicina Generale, la Scuola degli Enti Locali e l'Accademia degli ufficiali e sottufficiali della Polizia Locale.

Le tre nuove scuole, dopo il proprio avvio formale, hanno avuto diversi livelli di definizione e sviluppo.

Ciascuna di esse si fonda sulla prospettiva di realizzare alcuni dei principi fondamentali che appartengono all'attuale Governo regionale, fin dal programma con il quale si è presentato alle elezioni nel 2005: l'attenzione e la centralità della persona che, ad esempio, si attua nella volontà di professionalizzare con un'apposita Scuola i medici di famiglia; il principio di sussidiarietà, conseguenza del processo di riforma costituzionale avviata nel nostro Paese, che prevede il trasferimento di numerose competenze dallo Stato agli Enti locali, un processo in atto nell'assetto istituzionale dell'Italia e che riguarda anche il rapporto tra le Regioni e le realtà pubbliche del territorio; la sicurezza urbana, tema particolarmente sentito, nelle sue varie forme, da parte dei Governi locali e dei cittadini negli ultimi anni e che, nel momento in cui la Polizia Locale ha assunto sempre maggiori compiti di promozione e tutela nella sicurezza collettiva, trova nell'Accademia per gli ufficiali di Polizia Locale la risposta alla necessità di garantire alla cittadinanza e al territorio un più adeguato livello di servizio alla sicurezza.

Nel 2010 la definizione e lo sviluppo delle nuove Scuole dovranno adeguarsi alle linee di organizzazione e di programmazione previste dal Piano Strategico di I.Re.F., in corso di elaborazione e obiettivo strategico della dirigenza di I.Re.F. per il 2009.

In conclusione, la programmazione dell'Istituto è sempre più legata alla programmazione regionale di legislatura, che costituisce quindi l'oggetto cui porre attenzione strategica nella prospettiva del nostro lavoro.

La programmazione delle attività 2010, di seguito articolata UO per UO e Scuola per Scuola, quindi, vede la conferma di I.Re.F. in un ruolo di protagonista attivo non solo nella realizzazione delle politiche regionali ma, grazie al ritorno che si ottiene nella valutazione dei percorsi formativi attraverso l'ascolto dei protagonisti quotidiani del lavoro pubblico, anche come soggetto attento e propositivo nel processo di definizione degli obiettivi e dei traguardi stessi di Regione Lombardia.

*Stefano Del Missier*  
Direttore I.Re.F.

## Unità Organizzativa Sistema Regione

Entrando nell'ultimo scorcio dell'Ottava Legislatura, la formazione è chiamata da un lato a ripercorrere i traguardi raggiunti finora, rinvenendo i fattori di successo e di problematicità delle politiche intraprese; d'altro lato è chiamata ad approfondire quegli elementi di forte innovatività che caratterizzeranno la Nona Legislatura. Tali innovazioni sono particolarmente significative da un punto di vista istituzionale (il federalismo fiscale *in primis*, ma anche Expo 2015 e lo Statuto di Regione Lombardia approvato nel 2008), con notevoli ricadute anche sul piano gestionale e organizzativo del Sistema Regionale.

Particolare enfasi sarà data al ruolo della formazione come propulsore di una sempre maggiore armonizzazione e sinergia degli Enti/Società facenti parte del Sistema Regionale, attrezzando tutti i soggetti a confrontarsi con le nuove normative concernenti il settore pubblico.

### Giunta Regionale

La formazione per il personale della Giunta si struttura su più livelli interconnessi:

- la formazione strategica, (progettata in sinergia con I.Re.F.-SSAA - Scuola Superiore di Pubblica Amministrazione, e in stretta collaborazione con I.Re.R.) che guida e accompagna lo sviluppo della Dirigenza e del personale del Sistema Regionale nell'implementazione del nuovo ruolo regionale; focus del 2010 saranno Expo 2015 e l'avvio del federalismo fiscale;
- la formazione organizzativa, che attrezza il Sistema Regione a raccogliere le sfide della trasversalità, dell'efficienza, della trasparenza, della valutazione dei risultati e del valore dell'agire pubblico;
- la formazione al ruolo, che rafforza quelle competenze gestionali, trasversali, negoziali e comunicative che vanno ad affiancarsi alle tradizionali competenze tecnico-amministrative della Pubblica Amministrazione;
- la formazione specialistica, che approfondisce specifici filoni tematici con l'aiuto di esperti delle singole materie.

Come sempre, l'analisi dei bisogni e la programmazione delle attività sono compiute in stretta sinergia con la Struttura Formazione di Regione Lombardia. La formazione si prefigge inoltre di accompagnare e sostenere la definizione delle nuove famiglie professionali individuate in Regione Lombardia.

Accanto al disciplinare d'incarico citato, vi sono incarichi che le diverse Direzioni di Regione Lombardia assegnano al nostro Istituto su temi di rilevanza strategica per la Giunta, coinvolgendo talvolta tra i fruitori anche personale esterno alla Giunta Regionale.

In particolare, nel 2010 si attueranno interventi nei seguenti ambiti:

- Piano formativo 2010 per il Sistema Sanitario e Socio-Assistenziale di Regione Lombardia (incarico dalla Direzione Generale Famiglia e Solidarietà Sociale), con approfondimenti per gli operatori dei Servizi delle Dipendenze e degli Enti accreditati per il Servizio Civile;
- Formazione per gli operatori dei Consultori familiari (incarico dalla Direzione Generale Famiglia e Solidarietà Sociale);
- Interventi formativi di supporto all'implementazione delle reti territoriali per l'inclusione sociale (incarico dalla Direzione Centrale Programmazione Integrata e Direzione Generale Famiglia e Solidarietà Sociale);
- Interventi formativi a scavalco tra l'area sociale e quella sanitaria (incarichi dalla Direzione Generale Sanità) su temi specifici, quali quello della prevenzione delle mutilazioni genitali femminili nella popolazione straniera residente in Lombardia;
- Progetti di formazione e accompagnamento rivolti ai Comuni per la predisposizione dei Piani Territoriali degli Orari: "Politiche per governare il tempo" (incarico dalla Direzione Centrale Relazioni Esterne, Internazionali e Comunicazione);
- Il progetto *Meeting Lombardy*, che è previsto in una duplice edizione italiana e inglese, nasce con l'intento di far conoscere la storia, la cultura, l'economia e i luoghi della Lombardia a cinquanta studenti stranieri che stiano frequentando Facoltà lombarde con borse di studio. L'idea è offrire l'opportunità di un approfondimento culturale complementare al percorso di studi universitari. Il corso, che prevede lezioni frontali, dibattiti, visione di film e visite guidate a Milano e in altre città della Lombardia, è stato organizzato da I.Re.F. per la prima volta nel 2008/2009, in collaborazione con gli Atenei della Regione, e si propone con una nuova edizione nel 2010;
- Iniziative di comunicazione e formazione-formatori per istruttori sportivi di diverse discipline, al fine di diffondere il valore educativo dello sport, anche in collaborazione con il CONI; Studio di fattibilità per l'incardinamento dei corsi per Maestri di sci all'interno della LR 19/2007 sulla formazione professionale (incarichi dalla Direzione Generale Giovani, Sport, Turismo e Sicurezza).
- Piano d'iniziative di aggiornamento per i bibliotecari delle biblioteche pubbliche e private della Regione Lombardia (incarico dalla Direzione Generale Culture, Identità e Autonomie della Lombardia).

## Consiglio Regionale

Sarà attuato il Piano annuale di formazione del personale del Consiglio Regionale della Lombardia. I temi trattati verteranno principalmente sui filoni giuridico-amministrativo, economico-finanziario e del comportamento organizzativo.

I percorsi formativi per il Consiglio saranno per lo più destinati a partecipanti di singoli servizi che sviluppano un apprendimento condiviso e coerente con le problematiche professionali.

I.Re.F è impegnato nella progettazione di percorsi in cui i docenti non si pongano solo come esperti di contenuto, ma anche come consulenti rispetto a tematiche specifiche.

## **Enti, Agenzie e Società del Sistema regionale**

Come accennato in precedenza, la formazione nel 2010 ha il compito di rafforzare l'integrazione tra gli Enti, le Agenzie e le Società del Sistema Regionale grazie a seminari altamente qualificati, workshop, laboratori e convegni.

Per questo, vengono proposte iniziative formative volte all'armonizzazione degli istituti e degli strumenti in uso nel Sistema Regionale e nel contempo si offrono i Piani di formazione a diversi soggetti del Sistema, sempre tenendo conto delle specifiche esigenze.

Nell'ottica di favorire l'integrazione tra Direzioni Generali ed Enti/Società del Sistema, si svilupperanno percorsi formativi congiunti, secondo quanto positivamente sperimentato nel corso del 2009 (Direzione Generale Agricoltura ed ERSAF).

## Unità Organizzativa Servizi alla Persona

All'interno delle attività dell'U.O. si può facilmente rintracciare il tessuto connettivo e l'anima del Sistema sanitario regionale (S.S.R.) che, seppur non scevro da difetti e da difficoltà dell'operare quotidiano, poggia su alti e saldi fondamenti teoretici. Supportare il processo di integrazione tra le finalità di ricovero e cura proprie del S.S.R. e le altre finalità istituzionali, sempre più tese a migliorare la qualità e l'efficacia delle prestazioni, rappresentano pertanto un fondamentale principio funzionale e organizzativo dell'U.O. Servizi alla persona.

Tale principio organizzativo si realizza nello stretto legame sussistente tra l'attività assistenziale propria delle strutture di ricovero e cura del Sistema sanitario regionale (SSR) e l'organizzazione di attività formative che trovano nell'assistenza al paziente il loro "punto di partenza e di ritorno".

Il processo sopra descritto si sostanzia, pertanto, nell'erogazione di una formazione integrata che, coinvolgendo responsabilmente tutti i soggetti presenti sul territorio, coglie appieno la dimensione programmatica strettamente connessa ai bisogni assistenziali.

Nel 2010, accanto alle consuete attività, l'U.O. Servizi alla Persona perfezionerà alcuni progetti avviati nel 2009:

- erogazione corsi utili alla ri-validazione dei certificati di formazione manageriale;
- attivazione della Scuola di Medicina Generale;
- supporto all'implementazione del progetto " Piano Regionale per la salute mentale e le sue linee di attuazione";
- gestione del piano formativo per i medici specialisti ambulatoriali;
- gestione e sviluppo del sistema ECM-CPD.

Di seguito si fornisce una descrizione in ordine all'articolazione dei singoli gruppi di attività.

### Scuola di Direzione in Sanità (I.Re.F.-SDS)

#### Corsi di Formazione Manageriale

I Corsi di Formazione Manageriale rappresentano il *core business* della Scuola, la quale agisce come *broker*, promuovendo e regolando un sistema formativo che coinvolge Università e Istituzioni formative pubbliche e private altamente qualificate, nonché permettendo la libera scelta del corso da parte dei partecipanti, la competizione tra soggetti erogatori dei corsi e il miglioramento continuo della qualità dei prodotti formativi offerti.

I.Re.F.-SDS nel 2010 è in grado proporrà 16 percorsi formativi per quattro distinte tipologie di figure professionali:

- Direttori Generali, Sanitari, Amministrativi e Sociali di Azienda Sanitaria;

- Dirigenti di Struttura Complessa - Area Ospedaliera;
- Dirigenti di Struttura Complessa - Area Territoriale;
- Dirigenti di strutture di Servizi Socio Sanitari.

## **Il Piano annuale di formazione della Direzione Generale Sanità della Regione Lombardia**

Anche nel 2010 la SDS gestirà la progettazione, il coordinamento e la realizzazione dei corsi di formazione per il personale del Sistema Sanitario Regionale.

In questa tradizione, va evidenziato che I.Re.F.-SDS ha profondamente inciso nelle logiche che sottendono la predisposizione del piano di formazione della Direzione Generale Sanità, trasformando diversi eventi informativi in eventi formativi che certamente hanno un impatto più elevato sul funzionamento delle organizzazioni sanitarie.

I.Re.F.-SDS ha inoltre fortemente promosso l'inserimento, all'interno dei percorsi formativi, di nuove metodologie didattiche che prevedono, accanto a quelli tecnico-specifici, anche insegnamenti di natura pratica e trasversale (attitudine-comportamento).

I.Re.F.-SDS ha così garantito, in questo modo, una formazione efficace, ovvero sono assicurate ai discenti l'acquisizione delle conoscenze e abilità che sono ritenute indispensabili per lo svolgimento della professione nel contesto sanitario; in tale contesto si attribuisce, inoltre, centralità all'aspetto relazionale.

### **Le attività extra Piano**

#### Piano Regionale per la salute mentale e sue linee di attuazione

I.Re.F.-SDS nell'ambito del succitato progetto fornirà un supporto metodologico-formativo al perseguimento dello sviluppo di una psichiatria di Comunità. Talvolta, l'attuazione e il recepimento delle linee del "Piano per la salute mentale" non sono di semplice introduzione per le figure professionali che operano nell'ambito della psichiatria e, purtroppo, in alcuni frangenti risultano essere anche poco "comprese" e "valutate".

Il ruolo della SDS nell'ambito del progetto consisterà pertanto nello stimolare e favorire un dialogo fra tutti gli attori dell'équipe multidisciplinare psichiatrica.

#### Progetto formativo per gli specialisti convenzionati che operano presso le Aziende Sanitarie di Regione Lombardia

Il personale dell'assistenza medica specialistica ambulatoriale esercita un ruolo significativo di completamento delle cure primarie e di facilitazione delle procedure di de-ospedalizzazione e assistenza domiciliare integrata, rappresentando così il trade d'union fra la medicina generale territoriale e la medicina specialistica ospedaliera.

La SDS ha progettato concreti interventi strutturali a sostegno della crescita professionale del personale specialistico ambulatoriale, anche nella prospettiva di una sempre più funzionale rete integrata di servizi sanitari. In tale direzione SDS ha posto grande attenzione, attraverso lo sviluppo di alcune riflessioni a proposito delle principali difficoltà che devono

essere affrontate dallo specialista ambulatoriale che, sempre più, è chiamato a ricoprire ruoli di responsabilità tesi a supportare il buon funzionamento del governo dei servizi sanitari territoriali. Tutto ciò declinato sia in termini di specializzazione sia in termini di integrazione e coordinamento delle rispettive funzioni e diversificato secondo i diversi livelli e delle diverse responsabilità nell'ambito del sistema sanitario regionale.

All'interno della riflessione effettuata, cui sopra si accennava, è immediatamente emersa la difficoltà connaturata alla natura stessa dei servizi erogati dagli specialisti ambulatoriali, che presenta confini non sempre chiaramente definibili e i cui prodotti sono difficilmente classificabili.

Altrettanto evidentemente è emersa la crescente rilevanza dei processi formativi delle figure professionali coinvolte nel governo e nell'erogazione dei servizi sanitari territoriali e che primariamente sono riconducibili alla necessità di porre gli operatori che ricoprono ruoli di responsabilità gestionale nelle condizioni di sviluppare anche adeguate competenze manageriali in via complementare alle competenze tecnico specialistiche.

### **Educazione continua in medicina: E.C.M.-C.P.D.**

I.Re.F. rappresenta il "facilitatore" del processo per l'applicazione del modello ECM-CPD Lombardo attraverso una strettissima collaborazione con i *Provider* pubblici e privati sia rispetto alla corretta applicazione del modello sia nel favorire la creazione di una cultura incentivante dell'utilizzo dello stesso.

Anche nel 2010 l'attività dell'Istituto sarà costantemente tesa a rilanciare concretamente il sistema ECM, così da garantire una maggiore efficacia alle attività formative.

### **Corso triennale di formazione specifica in Medicina generale**

È stato attivato da I.Re.F. il triennio 2009/2012 del corso di formazione specifica in medicina generale. A tal riguardo alle operazioni concorsuali per la selezione dei partecipanti si sono svolte il 19 settembre 2009.

Nel mese di Novembre 2009 si svolgeranno gli esami finali dei tirocinanti del primo triennio di specializzazione in MMG (2006/2009). Sempre dal mese di novembre 2009, con l'attivazione del quarto corso, triennio 2009/2012, I.Re.F. prosegue la gestione dei sei Poli Formativi.

All'interno dei poli formativi, salvaguardando comunque le scelte che potranno essere liberamente esercitate da parte dei tirocinanti, si attiveranno le classi sotto indicate:

- Milano (3 corsi: primo anno, secondo e terzo anno);
- Monza (3 corsi: primo anno, secondo e terzo anno);
- Brescia (3 corsi: primo anno, secondo e terzo anno);
- Bergamo (3 corsi: primo anno, secondo e terzo anno);
- Busto Arsizio (3 corsi: primo anno, secondo e terzo anno);
- Pavia (3 corsi : primo anno, secondo anno e terzo anno).

## Unità Organizzativa Servizi per il Territorio

Nell'ambito e a sostegno delle politiche regionali di governance sul territorio, si colloca l'azione educativa di I.Re.F., rivolta sia al personale della Polizia Locale sia agli operatori della Protezione Civile, relativamente al controllo/prevenzione dei diversi rischi naturali, antropici e sociali presenti sul territorio e ai fenomeni di insicurezza urbana, secondo le direttrici fissate dal DPFER 2008-2010. Attraverso la formazione I.Re.F contribuisce attivamente al processo di attuazione e integrazione delle politiche regionali e settoriali e, al tempo stesso, al rilancio di valori istituzionali ancorati alla crescita di una cultura diffusa della sicurezza urbana e del territorio intesi come beni pubblici.

Il 2010 assume il valore di una soglia sensibile rispetto alla verifica del compimento degli obiettivi dell'Ottava Legislatura, in particolar modo riguardo alle azioni intraprese per orientare all'integrazione le azioni per la sicurezza urbana e del territorio e la costruzione nel sistema regionale e degli Enti territoriali di competenze di ruolo e professionali per la sicurezza ispirate a unitarietà di visione, coordinamento delle azioni e dell'approccio operativo.

Indubabilmente tale indirizzo costituirà un filo conduttore nel lungo periodo sia nelle politiche pubbliche sia negli interventi formativi di livello regionale, tali da informare anche il passaggio alla Nona legislatura: per I.Re.F. si rinalda l'impegno a compiere nella formazione pubblica il cambiamento culturale e operativo da un approccio di trasmissione delle conoscenze che risponde a una gestione prevalentemente settoriale delle funzioni amministrative e competenze, alla proposta di attività formative indirizzate a sviluppare una ricomposizione dei saperi, delle pratiche e abilità tecnico-comportamentali e della consapevolezza dei ruoli professionali nei diversi ambiti d'intervento, con un approccio mirato allo sviluppo di competenze di analisi, progettazione e valutazione degli interventi nei settori della Gestione dell'emergenza, Protezione civile e Polizia locale. Agli esordi della nuova Legislatura, tale ricomposizione si potrà giovare dell'azione sinergica delle due Scuole di I.Re.F. – SSPC da un lato – Accademia per Ufficiali e Sottufficiali di Polizia locale – APL dall'altro, che potranno far convergere le azioni e le misure intraprese per il rinnovamento dei modelli organizzativi e culturali della formazione per la sicurezza urbana e del territorio.

### Polizia locale

L'anno conclusivo dell'Ottava legislatura ci consegna un paesaggio della formazione delle Polizie locali ordinato diversamente nella struttura e negli scenari che prefigura, sia per l'istituzione dell'Accademia per Ufficiali e Sottufficiali di Polizia locale in applicazione dell'art. 41 della L.R. 4/2003, sia per la consistenza misurabile del percorso compiuto in seguito all'evoluzione del sistema formativo regionale a seguito dell'adozione della D.G.R.

VIII/4.189/2007. Tale paesaggio ci presenta un dispositivo compiuto di gestione delle esigenze di formazione, qualificazione e sviluppo delle professionalità del personale delle Polizie locali in relazione alle esigenze di uniformità e qualità del servizio derivanti dalla crescita delle competenze di istituto e dalle politiche dei Governi locali in materia di sicurezza urbana che, in prospettiva, assegna all'Accademia un ruolo di guida e motore, proprio perché destinata alla crescita di capacità e competenze dei livelli apicali dei Servizi di Polizia locale e come tale, diretta a incidere sul grado e la qualità dei processi di diffusione delle innovazioni tecniche e professionali, sull'esperienza e la consapevolezza del ruolo e del servizio, oltre che sulla coesione delle culture professionali della Polizia locale.

In conformità con le linee programmatiche regionali, le azioni promosse da I.Re.F. per l'anno 2010 saranno finalizzate a dotare di strumenti idonei il sistema formativo regionale per la Polizia Locale con l'intento di mettere "a sistema" le evoluzioni normative, organizzative e metodologiche che si sono susseguite, rafforzandone le logiche di *governance*, indirizzo e controllo, migliorando strumenti e servizi, tra cui primariamente il sistema informativo, sia per la rilevazione dei bisogni formativi e assunzionali, sia per la gestione delle attività formative in collaborazione con le Sedi formative presenti sul territorio. In particolare s'intende:

- sostenere lo sviluppo di un sistema integrato dell'offerta formativa regionale per un riconoscimento delle qualifiche e delle competenze acquisite in esperienze formative rispondenti all'impianto formativo e metodologico definito dalla DGR VIII/4189/2007, sia per la formazione al ruolo sia per la formazione continua;
- programmare una risposta coordinata della formazione al ruolo rispetto ai bisogni assunzionali degli Agenti, le cui esigenze costituiscono la parte preponderante del Piano formativo 2010;
- progettare ed erogare iniziative di formazione continua di qualità e condivise nell'analisi dei bisogni formativi presenti sul territorio dalle Sedi formative di livello territoriale, concentrando la formazione regionale su progetti dedicati, capaci di attivare iniziative a livello locale (formazione interna, forme associate, coaching, ecc.).

Più precisamente l'intervento di I.Re.F. si prefigge il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- rilanciare il ruolo e la competenza degli attori istituzionali nel sistema di formazione per le Polizie locali secondo criteri di sussidiarietà, stimolando la cooperazione tra Regione ed Enti locali per la realizzazione delle attività formative, sia in termini ideativi sia di organizzazione, con la relativa combinazione di risorse economiche e organizzative, oltre che tecnico-professionali;
- Valorizzare le esperienze convenzionali in atto e in progetto, oltre allo sviluppo della collaborazione con la Scuola del Corpo di Polizia locale di Milano;
- rafforzare un sistema di riconoscimento delle qualifiche e delle competenze a seguito di esperienze formative formali rappresentate dai Percorsi di formazione base per Agenti di Polizia locale e di formazione continua, caratterizzate da elementi di *coesione delle*

*competenze* acquisite nel rispetto delle specificità e peculiarità richieste dai territori coinvolti;

- creare un sistema integrato di servizi e azioni di supporto a cura dell'Istituto, in grado di dialogare, interagire e collaborare con le realtà istituzionali e operative dei Servizi di Polizia locale e degli Enti di appartenenza, stimolando la crescita di competenze negli staff locali e garantendo nel contempo unitarietà e coerenza all'impianto formativo regionale.

## Protezione civile

Anche per l'anno 2010 prosegue l'impegno di I.Re.F. nella messa a punto di percorsi di formazione orientati all'acquisizione di competenze tecniche e allo sviluppo di una maggior coscienza di difesa del territorio negli attori della comunità locale.

Tale obiettivo trova la sua concretizzazione nel programma didattico formativo della Scuola Superiore di Protezione Civile – SSPC che, in ossequio a quanto disposto dalla L.R. n. 16/2004 e in armonia con le politiche regionali del territorio, assicura una risposta efficace al fenomeno della sicurezza e alla gestione delle emergenze. Si rinvia pertanto il lettore al paragrafo ad essa dedicato nel capitolo "Le Scuole di I.Re.F."

## Enti locali

L'Unità Organizzativa contribuisce al percorso istitutivo della Scuola degli Enti locali - SEL, in termini sia di messa a disposizione del patrimonio di relazioni, competenze sui contenuti, ecc. presente in essa, sia di elaborazione in forma strutturata delle esperienze di formazione già attuate per gli Enti locali lombardi (a catalogo e nei progetti a bando).

A partire dal Progetto Quadro Multimisura POR FSE Ob. 3, 2000-2006: Misure D2 - D4, Asse D, id. 474339 - id. 484560 "Formazione continua del capitale umano negli Enti locali ..." realizzato nel 2008, sarà necessaria una sistematizzazione delle attività promosse da I.Re.F. nel complesso delle sue linee formative rivolte sia alle persone sia alle organizzazioni pubbliche, in modo da renderle disponibili in un catalogo collaborativo e attuale delle linee formative e dei prodotti disponibili, oltre che delle relazioni attivabili (in prospettiva: una "Wikipedia - I.Re.F." a uso sia interno sia esterno), con l'obiettivo di rispondere alle richieste da parte degli Enti locali. Un nuovo spazio di lavoro è determinato dalle domande di formazione *in house*, dalle esigenze di progettazione e configurazione d'interventi che scaturiscono su domanda interna (altre U.O. di *line*), su sollecitazione delle Direzioni generali di Regione Lombardia in relazione all'attuazione di politiche e iniziative di livello regionale, oltre che su impulso dei Partner della costituenda Scuola degli Enti locali - SEL, e cioè l'ANCI, il CRIET dell'Università degli Studi di Milano - Bicocca, e l'I.Re.R.

## Agricoltura

Con l'obiettivo di rinforzare progressivamente le relazioni interistituzionali e le politiche territoriali di *governance* dello sviluppo del territorio e dell'agricoltura, I.Re.F. assicurerà anche nel 2010 un supporto alla DG Agricoltura e a tutti gli attori del mondo agricolo nella realizzazione di politiche agro-alimentari, con un'offerta di formazione e accompagnamento all'attuazione del Programma di Sviluppo Rurale (2007-2013).

## Struttura di Progetto Sviluppo delle politiche giovanili

I.Re.F., nello sforzo costante di amplificare la propria *mission* istituzionale, si prefigge nel corso del 2010 di annettere maggiormente nell'orbita della propria azione formativa il target costituito dai futuri cittadini – elettivamente, i giovani in età scolare. Non solo, infatti, le nuove generazioni rappresentano il fattore propulsivo di rilancio e di rinnovamento di ogni comunità; ma, come riafferma anche l'ultimo Rapporto ISTAT, esse sono il tessuto più permeabile all'assorbimento delle opportunità offerte da Internet e quindi meno a rischio del *digital divide*.

La partecipazione, in altri termini, ai nuovi modelli di *governance* della pubblica amministrazione, sospinti dall'avvento della Rete, è proprio intimamente legata a un drastico ridimensionamento, appunto, del cosiddetto "divario digitale", che cresce in ragione diretta dell'età della popolazione. Dall'altra parte, la nuova enfasi attribuita al recupero dei valori di educazione civica di recente introduzione nei programmi scolastici, consente ad I.Re.F. di mettere capo a una suggestiva trama di filoni ed azioni di intervento rivolti alle scuole e più in generale al mondo giovanile, anche in uno scenario a vocazione europea - accomunando ambiti quali lo sport, il rispetto dell'ambiente, la partecipazione alla vita pubblica, ecc.

### Giovani e P.A. in Second Life

*E-democracy* ed elaborazione progressiva del Web semantico esprimono sempre più da vicino i cardini attraverso cui è destinata a passare la partecipazione attiva dei giovani all'identificazione, alla progettazione e allo sviluppo delle iniziative loro rivolte.

In questa logica di intervento si inserisce l'evoluzione del progetto "Giovani e PA", già avviato da I.Re.F. sul territorio, in stretta cooperazione con l'Ufficio Scolastico regionale per la Lombardia a partire dal 2005 per accompagnare gli studenti lombardi in un approccio più consapevole alla riscoperta della P.A.

Il progetto iniziale è stato oggi audacemente ripensato, con l'inedita implementazione di tecnologie informatiche d'avanguardia in ambiente 3D. Dal *format* originario dell'iniziativa s'intende in altre parole gemmare la sua versione virtuale, tramite la ri-allocazione del percorso formativo su una piattaforma tridimensionale - [l'Isola I.Re.F. in Second Life](#).

Si desidera avviare così percorsi di didattica a potenziale altamente interattivo; strumentali non solo all'interscambio tra le realtà della istruzione medio-superiore della Lombardia, ma anche atti a sorreggere in forma totalmente rivoluzionaria, ad esempio, il palinsesto della recentissima materia di insegnamento "Costituzione e Cittadinanza".

## Progetto Touch Down

Nell'ottica di uno sviluppo integrato di scenari e politiche territoriali all'avanguardia, continuerà anche nel 2010 la promozione nel mondo giovanile del valore socio educativo dello sport con il progetto "Touch Down". Il progetto, cofinanziato da Regione - DG Giovani e Sport - POGAS, è realizzato da I.Re.F. in qualità di capofila in partnership con imprese a vocazione formativa della società civile.

L'obiettivo sotteso è quello di rafforzare l'*empowerment* personale in termini di benessere della persona, e l'*empowerment* territoriale come strumento di apprendimento cooperativo orientato a sviluppare comunità territoriali e in prospettiva a diffondere le *best practice* realizzate. L'iniziativa è finalizzata quindi alla promozione delle azioni innovative che vedono la partecipazione diretta dei giovani per la salvaguardia del patrimonio culturale, artistico e naturalistico del territorio, per lo sviluppo del turismo e dell'attività legate allo sport ed al tempo libero. Non solo. Essa intende sollecitare nei giovani la capacità imprenditiva, il senso di autonomia e di responsabilità e sviluppare le "competenze alla vita".

## Etica sportiva e sentimento di cittadinanza europea

La formazione è un veicolo naturale per pensare oltre i confini. La Comunità Europea persegue costantemente la valorizzazione delle politiche giovanili nei termini di cittadinanza attiva e transnazionale, ma è pure protesa a sviluppare la solidarietà dei giovani, cruciale per declinare ulteriormente i presupposti della coesione sociale dell'Unione Europea, come egualmente a favorire la comprensione reciproca dei popoli attraverso le loro componenti generazionali più dinamiche. Segnatamente I.Re.F., assieme a partner blasonati a livello mondiale e attenti nel contempo ai risvolti etici di gare e competizioni sportive – tra i quali l'AC Milan - vuole contribuire all'allestimento di modelli di cultura agonistica non incentrati esclusivamente sui risultati di gioco, ma sull'intero processo di formazione della personalità.

La componente educativa dello sport si va sempre più affermando come risorsa nel quadro costitutivo di formazione globale della persona. A essa può così competere un ruolo incisivo di educazione alla democrazia; rispetto delle regole, correttezza nei confronti dell'altro da sé, assunzione consapevole di responsabilità, senso della collettività. Valori e principi insomma l'apprendimento e l'applicazione dei quali dovrebbero caratterizzare largamente l'esperienza di vita dell'associazionismo sportivo.

## Il sistema delle Scuole

Ai blocchi di partenza del 2010 sono presenti - con un profilo riconoscibile, gradi di sviluppo e piani di attività differenziati - sette Scuole, di seguito elencate in ordine di istituzione:

- SSAA: Scuola Superiore di Alta Amministrazione;
- SDS : Scuola di Direzione in Sanità;
- SSPC: Scuola Superiore di Protezione civile;
- LLAB: Labor Lab Academy, ovvero Scuola di Alta Formazione per gli Operatori delle Politiche del Lavoro o Scuola del lavoro;
- SMMG: Scuola lombarda dei Medici di Medicina Generale,
- APL: Accademia per ufficiali e sottufficiali di Polizia locale;
- SEL: Scuola degli Enti locali,

testimoniando come l'obiettivo generale definito nel DPFER 2009 relativo all'avvio, sviluppo e consolidamento delle nuove Scuole di I.Re.F. (SMMG, APL e SEL in particolare), si sia concretizzato da un lato, in un processo realizzativo intenso, che ha intessuto aspetti normativi, ideativi e decisionali nel 2009, culminando nell'istituzione dell'Accademia per Ufficiali e Sottufficiali di Polizia locale, dall'altro rendendo necessaria l'individuazione di un insieme di azioni di allineamento della struttura dell'Istituto a livello gestionale e amministrativo.

Entrambi i piani di riflessione e gli scenari conseguenti saranno oggetto di un vero e proprio Piano strategico elaborato nel 2009 che, rispetto alle attività previste nel presente documento, individuerà le coordinate per la navigazione delle Scuole come "sistema", definendone la vision complessiva, il rapporto con Regione Lombardia e il profilo caratterizzante, attraverso l'indicazione del loro posizionamento nelle culture della funzione pubblica, il sistema di relazioni in essere e/o auspicato, le modalità di interazione incluso il ruolo delle tecnologie collaborative, i risultati attesi, il modello organizzativo e, infine, il piano delle attività, che di seguito viene sinteticamente delineato.

Quest'ultimo consente di comprendere come si intendano e si sviluppino le Scuole - ognuna al suo grado di sviluppo e identificazione - quale strumento di supporto alle *policies* regionali e alla coesione delle culture amministrative direzionali interne a Regione Lombardia, oltre che come ausilio alle forme e alle pratiche di *governance* ai diversi livelli.

Il Piano di attività di ciascuna Scuola rimarca inoltre l'esistenza di un rapporto originale tra la specificità delle forme organizzative adottate e delle reti di conoscenza supportate, l'identità di ciascuna Scuola e l'esigenza che la formazione supporti un legame non occasionale e bi-direzionale con i mondi e le comunità professionali di riferimento delle Scuole e le stesse politiche di welfare di cui ciascuna di esse è espressione. La messa a sistema delle Scuole si deve quindi misurare con la necessità che le Scuole medesime siano fedeli alla loro posizione al confine tra istituzione (la Regione Lombardia) e il territorio amministrato (il sistema degli Enti

locali, ecc.), con ciò rendendo possibile l'esperienza nella formazione pubblica di una co-appartenenza, rispettosa delle diverse identità istituzionali e professionali.

## Scuola Superiore di Alta Amministrazione (I.Re.F. – SSAA)

La Scuola si fonda su una strettissima sinergia tra I.Re.F. e I.Re.R., in costante comunicazione con il livello strategico di Regione Lombardia: SSAA ha, infatti, il compito di accompagnare la dirigenza apicale del Sistema Regionale nell'affrontare le nuove sfide poste dal contesto attuale.

Le iniziative di SSAA si articoleranno in un Piano di attività che prevederà incontri ad alto livello con metodologie didattiche differenziate e flessibili.

Il programma potrà articolarsi nelle seguenti attività:

- Comitati dei Direttori aventi valenza formativa;
- Laboratori tematici riguardanti temi strategici per Regione Lombardia;
- Seminari internazionali di confronto con realtà straniere;
- Seminari Residenziali;
- *Convention* dei dirigenti.

Verranno inoltre riproposti gli "Executive PA", iniziative formative innovative sperimentate con successo nel 2009: in queste occasioni i dirigenti del Sistema Regionale sono chiamati a Workshop intensivi con interlocutori internazionali, proseguendo la riflessione sul "modello lombardo".

Altro importante filone di intervento per SSAA è la prosecuzione dell'accompagnamento dell'Accordo Di Programma (ADP) Regione Lombardia – Sistema Camerale lombardo, sul tema della competitività.

## Scuola di Direzione in Sanità (I.Re.F.-SDS)

Nella Società della Conoscenza le competenze, la ricerca e l'innovazione diventano leve strategiche per il governo del Sistema. La Scuola di Direzione in Sanità è lo strumento con cui la Regione Lombardia risponde in maniera consapevole e pragmatica alle sfide e ai bisogni espressi e inespressi degli operatori del sistema socio-sanitario regionale.

Come ampiamente descritto tra le attività della UO Servizi alla Persona, all'interno della quale si svolgono e si sviluppano le attività di I.Re.F.- SDS, il 2010 sarà un anno con elementi da un lato di consolidamento (piano annuale di formazione della DG Sanità) e dall'altro di ulteriore sviluppo.

Dato che il *welfare* rappresenta un'area di priorità della legislatura regionale in corso, I.Re.F.-SDS continua ad accompagnare la Regione nella diffusione e fornitura di bisogni assistenziali integrati. In particolare, la Scuola svolge a favore della Direzione Generale Sanità attività di progettazione, organizzazione, coordinamento e attuazione - diretta e indiretta - di

iniziative formative, di ricerca e assistenza, a supporto degli obiettivi strategici della Direzione Generale.

Una grande importanza continua a rivestire l'organizzazione dei corsi manageriali, che rappresentano l'origine e il cuore della Scuola e che vengono riproposti ancora per proseguire su quella linea d'eccellenza nella preparazione professionale che appartiene, da sempre, alla Sanità lombarda.

Nell'ottica di un servizio in cui al centro sia la persona la formazione apicale dei Dirigenti di Aziende Sanitarie, Ospedali, Istituti di ricerca e realtà socio-sanitarie è delicata e di particolare importanza e tutta la responsabilità ricade sull'I.Re.F. che, ormai da anni, cura con profonda attenzione, seguendo le direttive della Direzione regionale Sanità, la preparazione di coloro che vanno a ricoprire un incarico di rilievo.

## **Scuola lombarda dei Medici di Medicina Generale (I.Re.F. - SMMG)**

È uno tra i progetti più importanti in cui è impegnato l'I.Re.F.

In collaborazione con la Direzione Generale Sanità della Regione Lombardia, fin da luglio del 2008, si sta lavorando alla sua realizzazione.

Lo scopo del progetto è duplice:

- dare maggior dignità professionale ai medici di famiglia, in modo tale che creino una community professionale all'interno della quale scambiarsi informazioni, idee, consigli e aggiornamenti;
- continuare a seguire i medici di famiglia anche dopo il conseguimento dell'abilitazione per qualsiasi esigenza o necessità abbiano bisogno sia per il loro lavoro che per il loro sviluppo professionale.

La Scuola di Medicina Generale, che I.Re.F. sta attivando, intende assicurare azioni formative coerenti con lo sviluppo del Servizio Sanitario Regionale e mirate a sostenere i processi di implementazione e di piena valorizzazione del ruolo della medicina di famiglia nell'ambito dello stesso SSR e del SSN.

La progettazione e l'organizzazione delle attività della Scuola sono strettamente correlate alla programmazione regionale e rappresenteranno un utile strumento a supporto delle trasformazioni culturali e organizzative che avvengono di continuo in tutti i moderni sistemi di tutela della salute.

La Scuola si configura pertanto in una stabile struttura di riferimento culturale nell'area delle cure primarie per la Regione, le Aziende Ospedaliere, le Aziende Sanitarie locali, le Società Scientifiche, le Università e naturalmente tutti i medici di base.

All'interno della Scuola si vanno a collocare:

- le operazioni di progettazione del piano formativo annuale per la formazione continua in medicina generale;
- il triennio di formazione specifica in medicina generale;
- la configurazione di un modello di ricerca organizzata;

- l’iniziativa sperimentale di insegnamento della medicina generale agli studenti delle altre facoltà di medicina con l’attivazione di convenzioni con le Università;
- le attività di sostegno e di sviluppo delle funzioni attribuite dal piano sanitario nazionale alla medicina generale in conformità agli indirizzi programmatori regionali;
- le attività tese a determinare gli obiettivi della pianificazione regionale in materia di formazione, aggiornamento professionale obbligatorio, sperimentazione dei modelli organizzativi e gestionali della medicina generale.

Coerentemente con le logiche di governo sviluppate da Regione Lombardia all’insegna della sussidiarietà e del massimo coinvolgimento della comunità lombarda, la nascita e l’avvio della Scuola stanno avvenendo cercando di continuo la collaborazione e l’attiva partecipazione degli Ordini dei Medici, delle Società Scientifiche, delle Aziende sanitarie e delle organizzazioni sindacali dei medici di famiglia.

## Scuola Superiore di Protezione Civile (I.Re.F. – SSPC)

La SSPC nel 2010, dopo un periodo di consolidamento organizzativo e metodologico, rinnova la sua immagine e rafforza la sua identità in un’ottica di integrazione tra tutti gli Organismi istituzionali coinvolti nel sistema di Protezione civile.

A questo proposito, sulla scorta dell’esperienza Abruzzo, che ha visto la Scuola per la prima volta impegnata “sul campo” in modo efficace e propositivo, la SSPC intende mettere a regime dal 2010, una linea “interventista” di formazione, dinamica e innovativa per una gestione “in tempo reale” delle emergenze. La Scuola intende favorire lo sviluppo delle professionalità del sistema regionale del volontariato con un’offerta formativa “specialistica” ad hoc e una formazione continua “sistematizzata”.

Un’altra linea di formazione della Scuola sarà la formazione strategica sullo sfondo “dei grandi eventi” quali l’ EXPO 2015, indirizzata agli attori significativi della *governance* territoriale; a completamento del programma didattico sono previsti alcuni progetti sperimentali di formazione posti in continuità con quelli attivati nel 2009.

Oltre all’erogazione della formazione, la Scuola come di consueto sarà impegnata attraverso il Comitato Tecnico di valutazione e la direzione del referente Scientifico nell’accreditamento di tutti i corsi promossi dagli Enti Locali sul territorio che siano conformi agli standard formativi regionali sui temi di Protezione civile.

## LaborLab Academy (I.Re.F. - LLAB)

La fase che si è avviata nel secondo semestre del 2009, a ridosso della conclusione del Programma LaborLab - ambito Alfa nell’estate 2009, è stata generata sia da una riflessione promossa dalla Direzione di I.Re.F. sulle idee-guida, le esperienze, le reti di relazione e le risorse individuabili nell’attività precedente di LLAB, nella prospettiva di verificare la committenza e un’identità possibile per una nascente Scuola del lavoro – I.Re.F. da sperimentare nel 2010, sia

dalla richiesta concomitante di una serie d'interventi richiesti dalla Direzione Generale Istruzione Formazione e Lavoro nel breve periodo (quarto trimestre 2009) e da ARIFL, con una prospettiva di medio-lungo periodo, incentrati sulle esigenze della Dote Ammortizzatori sociali.

La concomitanza delle due esigenze ha reso stringente l'esigenza di proporre alla committenza un'analisi e una proposta complessiva di collaborazione e interventi, strutturata su due livelli, il primo di tipo strettamente formativo, il secondo di supporto e accompagnamento, modulati nel breve e nel medio periodo ma contraddistinti – sia pure nei vincoli di tempo e organizzativi presenti – da un cambio delle modalità di gestione e rispondenza organizzativa delle attività di LLAB (a livello di I.Re.F. con l'individuazione della prospettiva di aggancio del gruppo di lavoro LLAB nel 2010 a un'U.O. di line) e dall'adozione di un metodo di consulenza sui processi e di *problem setting*, praticato anche nell'istituire una più salda relazione con la Committenza.

In questo contesto, all'interno del progetto formativo “madre” sono state individuate delle “linee di lavoro prioritarie”, in grado di accompagnare gli Operatori accreditati per i servizi al lavoro e alla formazione in Regione Lombardia, coinvolti nel processo di implementazione della L.R. 22/06, al fine di aderire alla natura complessa dei bisogni (formativi, informativi, di assunzione di ruolo, ecc.) in campo e al carattere evolutivo delle politiche attive del lavoro e sono stati selezionati alcuni interventi a supporto dell'Autorità di gestione. Le proposte di cui sopra sono state assunte dalla DG IFL e poi parzialmente confluite in un programma operativo di servizi e interventi erogabili tra il quarto trimestre 2009 e il primo trimestre 2010. L'insieme delle linee di lavoro e contenuti individuati stimolano la creazione di una visione dei processi e del modello organizzativo della formazione per le politiche del lavoro fortemente innovativi, che sono parte della “dote” che LLAB porta al 2010, insieme all'elaborazione – ancora tutta da compiere - della prospettiva di una Scuola I.Re.F. dedicata alle tematiche e ai bisogni degli Operatori del mercato del lavoro.

All'interno del piano di lavoro 2009 (che si proietta anche nel primo trimestre 2010), l'attività di *LaborLab Academy* è finalizzata ad accompagnare gli Operatori accreditati nel percorso di sviluppo della riforma del mercato del lavoro, generando una metodologia di progetto coerente con le politiche regionali e il più possibile adeguata a un “contesto debole” di relazioni. Nel merito, s'intende corrispondere alle esigenze di supporto già emerse nella fase di primo ascolto degli Operatori, favorendo la comprensione del rapporto tra opportunità e criticità esistenti nella gestione del sistema dote 2009, con particolare attenzione alla Dote Ammortizzatori Sociali. Infine, saranno forniti *feedback* sistematici e in modo processuale alla DG IFL e all'Autorità di Gestione, in modo da caratterizzare il percorso formativo come processo di co-apprendimento, ai diversi livelli di responsabilità e intervento, creando le condizioni dell'identificazione di ruoli e risorse di sistema.

Nel 2010, la prospettiva è quella di riqualificare il Sistema dell'offerta dei servizi per il lavoro e per la formazione nell'attuale percorso d'implementazione della L.R. 22/06 attraverso interventi strutturali realizzati dalla DG IFL, che potrà avvalersi della nascente Scuola come centro di competenza multi-disciplinare.

## Accademia per ufficiali e sottufficiali di Polizia Locale (I.Re.F. – APL)

L'anno 2010 costituisce il momento dell'identificazione piena del suo profilo istituzionale, formativo e simbolico, dopo che nel corso del 2009 le fasi del percorso istitutivo, la costituzione e l'attivazione degli Organi (Direzione e Comitato tecnico scientifico) e dell'intenso lavoro di progettazione generale (che ha coinvolto La Direzione regionale competente e un gruppo pilota di Esperti di Polizia locale) si sono snodate appieno, cominciando a dare forma alla sua strategia formativa, oltre che conferire sostanza a un'idea a lungo evocata nel mondo professionale, ma che per oltre un quinquennio non era giunta a liberare le energie e i contenuti necessari.

Il biennio 2009-2010 è quindi una parte del processo istitutivo dell'Accademia come Scuola, costituendone la fase di start-up, dove le due macro-aree formative previste dall'impianto (formazione al ruolo e continua) e le loro linee formative vengono progressivamente attivate, validandone man mano le connessioni e predisponendo le strutture organizzative e le partnership sul territorio lombardo, oltre che le reti di collaborazione istituzionale e tecnica sottese.

Nello stesso tempo, il programma della formazione vede la continuazione dei Percorsi di qualificazione al ruolo attivati nel 2009, dei Seminari specialistici e il varo di una delle iniziative più innovative dell'area di formazione continua, con il "Modulo di formazione manageriale", indirizzato a tutti gli Ufficiali e i Sottufficiali in servizio con cadenza periodica e il compimento della progettazione dei Percorsi specialistici.

La gestione e conclusione dello start up nel 2010, con la conseguente messa a regime della formazione accademica nel 2011, implica per I.Re.F. un lavoro parallelo e tendenzialmente integrato sia sul piano progettuale sia su quello organizzativo, ispirato a una discontinuità rispetto alla tradizionale erogazione di pur qualificate attività formative per il personale di Polizia locale. Infatti, con l'istituzione dell'Accademia in ottemperanza alla L.r. 4/03, s'intende creare un ambito formativo nuovo, mirato allo sviluppo dell'identità di ruolo degli Ufficiali di Polizia locale e di comunità professionale della Polizia locale.

La sua struttura e l'organizzazione didattica, tracciate nella D.C.R. VIII/822/2009 e nella più recente D.G.R. sono tesi a costituire un luogo permanente di studio e confronto delle figure apicali delle Polizie locali lombarde (inteso come spazio culturale e fisico).

L'Accademia si prefigura quindi come uno spazio di condensazione e sviluppo della formazione e delle culture organizzative, tecniche e di servizio nell'Ente locale per i livelli apicali della Polizia locale, tendendo nel metodo e nelle forme organizzative a dar vita a una relazione continua e bidirezionale con gli Enti locali e i Servizi di Polizia locale, oltre che con i discenti. Tale processo – che nel corso del 2010 assumerà forma e concretezza realizzativa è, da un lato garantito da obiettivi di sistema coerenti, declinabili in:

- la sistematizzazione e la rigenerazione della formazione al ruolo degli Ufficiali;
- la modellazione e l'ampliamento delle opportunità di accesso alla formazione continua degli Addetti al coordinamento e controllo (Ufficiali e Sottufficiali), secondo un disegno di sviluppo integrato delle competenze;

- la costruzione contestuale al dispositivo della formazione accademica di un sistema di valutazione formativa che è indirizzato all'orientamento, alla valorizzazione delle competenze formalizzate e non e all'auto-formazione del personale, dall'altro lo sviluppo di questo processo è facilitato dalla costruzione dell'Accademia come vera e propria "Scuola degli Addetti al coordinamento e controllo", posta all'interno del sistema di Scuole creato da I.Re.F., ma in linea con il lavoro svolto dall'Istituto sulla base delle indicazioni di RL dal 1985.

Il senso di tale lavoro viene ripreso nel progetto dell'APL, intendendone la natura di Scuola come spazio formativo strutturato e di valorizzazione delle culture professionali del servizio di Polizia locale. Un luogo quindi potenzialmente condiviso e identitario, in cui le professionalità delle Polizie municipali e provinciali possano - a partire dalle proprie specificità e appartenenze di servizio sul territorio - pensarsi come intero, ossia quale sistema delle Polizie locali.

In riferimenti generali per l'attività dell'Accademia nel 2010 sono sintetizzabili nella rispondenza della formazione all'esigenza di:

- costituire riferimenti condivisi, ispirati alle esigenze di qualità, uniformità ed efficienza delle organizzazioni di servizio di Polizia locale (prioritariamente nella formazione di qualificazione);
- proporre a livello del modello didattico e delle opportunità didattiche, un approccio valorizzante il potenziale degli individui e la costruzione di percorsi e curricula personalizzati (area opzionale del percorso di base e formazione continua), coniugando flessibilità e individualizzazione del percorso formativo;
- improntare l'accesso e la costruzione di tali percorsi a una rigorosa valutazione e auto-valutazione formativa (*assessment* in ingresso per la formazione al ruolo e selezione per l'accesso alla formazione continua).

Il modello di struttura della formazione, che nel 2010 vedrà la fase fondativa e di varo vero e proprio, contempera le esigenze di una sistematica quanto diffusa formazione al ruolo e di un adeguamento continuo degli Ufficiali all'evoluzione delle policy pubbliche per la sicurezza urbana e delle esigenze dei Governi locali, oltre che dei saperi concernenti le aree di competenza tecnico-professionale e dei processi d'innovazione organizzativa e tecnologica.

## Scuola degli Enti locali (I.Re.F.-SEL)

Se il 2009 può dirsi il contenitore di una lunga transizione, compresa tra la definizione di un complesso di bisogni e la visione di un sistema di risposte, identificato nell'idea della Scuola come network e la rielaborazione di quanto realizzato nel corso del 2008 con il progetto quadro FSE "Formazione Continua del capitale Umano degli Enti Locali" in funzione del disegno delle linee formative della Scuola degli Enti Locali, il processo di revisione del progetto strategico della Scuola, promosso da I.Re.F., arriva alle porte del 2010 portando a bilancio un gruppo di elementi utili a una nuova fase, propedeutica all'attivazione della stessa, con:

- l'avvio di una riflessione partecipe da parte delle strutture direzionali regionali (in particolare della D.C. Programmazione Integrata) riguardo il ruolo della formazione e le sue ricadute sui processi di attuazione delle politiche regionali nel rapporto con gli Enti locali, tramite l'avvio di una ricerca condivisa con I.Re.F. su un insieme d'interventi e azioni di cui la Scuola potrebbe essere un volano;
- la rappresentazione di esigenze di formazione e orientamento delle professionalità presenti negli Enti locali e mediate dalle STER, con la consapevolezza della fragilità delle relazioni presenti tra Regione e il sistema degli Enti territoriali, la rilevazione di difficoltà evolutive delle stesse culture amministrative e gestionali e in particolare nei livelli apicali del personale ad assumere e gestire i processi di innovazione nella P.A., oltre che a praticare un linguaggio e dei comportamenti comuni tra i diversi livelli delle autonomie territoriali, una mappa di bisogni di supporto, inevasi soprattutto nei piccoli Comuni, che guardano alle risorse del sistema regionale con interesse particolare attenzione;
- il costituirsi di una più salda consapevolezza tra I.Re.F. e le culture direzionali di Regione Lombardia rispetto all'esigenza che specifiche azioni formative e di accompagnamento siano connesse a un ruolo della formazione regionale di tipo supportivo, nella forma del sostegno a processi di rafforzamento di reti e cooperazione degli Enti locali;
- la presenza di un feedback contestuale - cioè proveniente sia da parte di Enti e di personale coinvolto nel progetto quadro FSE 2008 in relazione a esigenze di formazione connesse a politiche di prevenzione sul territorio (sicurezza del lavoro), semplificazione amministrativa e certificazione energetica (ossia la presenza di una domanda qualificata che permette di ancorare a essa una risposta coerente della Scuola) e da gruppi di progettisti e centri di competenza che a quel progetto hanno collaborato, cogliendo l'occasione della Scuola come costruzione di una piattaforma di gestione e sviluppo delle conoscenze e che potenzialmente delineano la costituzione di una *faculty* multi-disciplinare.

Questi elementi concorrono a mettere a disposizione alla partnership che ha promosso la Scuola (ossia ANCI, CRIET, Centro di ricerca interuniversitario in Economia del territorio - Università degli Studi di Milano-Bicocca e I.Re.R.), da un lato le esigenze e alcuni canali di comunicazione con i diversi portatori di interesse e dall'altro i "mattoni" a livello del sistema regionale. Ciò consente di aggiornare il progetto di *governance* complessiva del progetto insieme all'esigenza di elaborare un percorso di start-up, in base al quale tagliare i ruoli e commisurare le risorse organizzative, che vedrà in un Seminario strategico, previsto per il dicembre 2009, il suo primo momento di costruzione. Parimenti nel 2010 dovranno attivarsi ulteriori rapporti, da un lato con gli Enti Locali (protagonisti e non solo destinatari dell'iniziativa) e il Sistema Regione (fondamentale per una coerenza complessiva tra le azioni della SEL e le politiche regionali riguardanti lo sviluppo del territorio) insieme a un programma di interventi coerente.

## Progetti speciali

Lo sviluppo costante di attività degli ultimi quattro anni, sia nel senso della qualità della propria organizzazione che nella dimensione quantitativa dell'attività prodotta, ha portato I.Re.F. a cogliere opportunità non strettamente legate alle proprie storiche linee di lavoro.

La stessa costituzione di una struttura di progetto per le politiche giovanili è il frutto di tale ampliamento di orizzonte e di visione, dovuta all'indirizzo strategico della Regione e del CDA così come alla capacità della struttura (sia essa una U.O. o una Scuola) di assorbire progetti non strettamente coerenti con l'attività contingente: nel momento in cui tale innovazione si amplia e si consolida, diviene necessario dargli una stabilità organizzativa, scelta che è stata fatta - appunto - per i progetti legati ai giovani.

In altri casi, ci troviamo di fronte ad iniziative puntuali, di grande impatto strategico nella visione futura dell'Istituto.

In questi casi, il dottorato IAPR e i progetti internazionali, la direzione dell'Istituto è direttamente coinvolta, definendo di volta in volta le migliori condizioni possibili – in termini di efficacia e di efficienza – per la gestione e la realizzazione di tali progetti, in attesa, anche qui, di un loro sviluppo e consolidamento nella struttura organizzativa.

## Dottorato di Ricerca in Istituzioni, Amministrazioni e Politiche Regionali

Per il terzo anno consecutivo l'Istituto promuove il Dottorato di Ricerca in Istituzioni, Amministrazioni e Politiche Regionali (IAPR), di durata triennale, e organizzato dall'Università degli Studi di Pavia in collaborazione con l'Università degli Studi e il Politecnico di Milano e l'Università Cattolica del Sacro Cuore. L'iniziativa si sviluppa in stretta collaborazione con Regione Lombardia, come evidenziato dalla Delibera regionale 938 del 05/08/2009: il DPFER 2007-2009, infatti, prevede che l'I.Re.F. affianchi e supporti la Regione in tutti i Piani di formazione annuali e triennali, svolgendo la funzione di Scuola per la Formazione e la specializzazione, di tipo accademico, dei dirigenti e del personale. In tale ottica, obiettivo del dottorato è creare esperti di alto livello nelle scienze politiche, giuridiche, economiche e gestionali delle Regioni italiane, e in particolare della Lombardia, offrendo loro l'eventuale opportunità di trovare uno sbocco lavorativo all'interno delle stesse strutture regionali; il corso prevede, altresì, di realizzare un'analisi comparata, a livello nazionale e internazionale, delle politiche regionali e degli assetti istituzionali per ambiti di particolare rilievo come welfare, ricerca o sviluppo territoriale, così da rispettare gli standard internazionali di qualità e tempestività dell'area amministrativa.

## Progetti internazionali

La convenzione con la Camera di commercio italo-araba ha aperto negli ultimi tempi diverse opportunità di presentazione di progetti formativi presso gli stati arabi: Egitto, Libano, Marocco, Algeria e Palestina sono solo i nomi di paesi per i quali si sono sviluppate opportunità d'intervento.

In stretto raccordo con la Direzione Centrale REIC, tutte le potenziali iniziative di I.Re.F. concorrono alle politiche di cooperazione internazionale di Regione Lombardia, e sono attivate e sviluppate in sinergia – oltre che con le altre strutture della Giunta - con gli altri enti e società del sistema regionale.

E' altresì in corso di sviluppo la costruzione di relazioni e partnership istituzionali nella prospettiva di Expo 2015: in particolare si prospetta l'opportunità di una Convenzione con la Camera di Commercio Italo-Britannica, a partire dalla formazione linguistica degli Ufficiali di Polizia locale nella nascente Accademia e dalla partnership in essere con il Comune di Milano.

Alla luce del Protocollo di Intesa siglato nel marzo 2008 tra il governo israeliano e il governo della Lombardia, continuano i progetti di cooperazione in ambito sanitario tra I.Re.F. e diverse organizzazioni nello Stato di Israele.

Dopo i laboratori di formazione manageriale per le direzioni aziendali delle aziende sanitarie e dopo il corso residenziale in Israele di 25 operatori del sistema di emergenza urgenza, si prevede un nuovo sviluppo di forme di partnership con le autorità sanitarie israeliane per la realizzazione di corsi intensivi di formazione manageriale presso le più avanzate strutture di Israele, così come il supporto di formazione a progetti sperimentali di forme innovative di gestione degli stati di cronicità delle malattie.

La Fondazione CEFASS, nel corso del 2009, è stata definita e caratterizzata per essere ente strumentale dei tre soci fondatori: I.Re.F., I.Re.R. e ARIFL. Quanto scritto nel DPEFR 2010 sostanzia in modo incontrovertibile le relazioni che informano il comportamento dei tre enti regionali e della Fondazione.

In questa prospettiva, si delineano un intervento a sostegno delle spese di gestione, al pari degli altri soci, e un più massiccio utilizzo della struttura in funzione di un allargamento dei confini dell'intervento di I.Re.F. senza - per questo - dover rivedere i confini della nostra organizzazione.

## Unità Organizzativa Supporto alla Gestione

L'Istituto ha avviato un processo di aggiornamento delle procedure e delle modalità gestionali che, iniziate con l'introduzione del controllo di gestione come normale attività operativa, si sta concretizzando con l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione di alcuni atti e regolamenti attuativi.

### Amministrazione e personale

Con la definizione della struttura organizzativa e della dotazione organica di I.Re.F., avvenuta nel corso del 2009 con l'assunzione di 15 nuovi dipendenti, si rende necessario per il 2010 l'adeguamento dei processi e delle relazioni organizzative esistenti e la generazione di una nuova fase del percorso di riorganizzazione dell'Ente, in cui il disegno di elementi di innovazione e sviluppo finalizzati al raggiungimento di obiettivi di economicità, efficienza, efficacia e trasparenza sia in grado di connettere le risorse professionali, le competenze disponibili e il loro potenziale con l'evoluzione delle Scuole di I.Re.F. nel registro comune di riferimenti all'interno del sistema organizzativo dell'Ente e il piano strategico dell'Istituto.

Tali esigenze devono altresì essere coniugate con le coordinate definite nel sistema regolamentare vigente e in fieri e nell'avvenuta codificazione di regole e procedure di funzionamento generali dell'Istituto. Tenere insieme questi due fronti - dell'innovazione organizzativa e della stabilizzazione e uniformazione delle attività a procedure di tipo pubblicistico - gestendone l'impatto lavorativo e i rischi di irrigidimento e scollamento tra procedimenti formali e processi organizzativi reali è il compito che vede nel 2010:

- la necessità di generare un modello organizzativo nuovo e, in modo mirato, la creazione di una cultura e comportamenti organizzativi adeguati;
- l'individuazione e/o implementazione dei servizi e delle funzionalità del sistema informativo di I.Re.F., adeguandoli alle esigenze di sviluppo dell'Istituto e al consolidamento delle Scuole, in cui siano contemperate esigenze di qualità prestazionali interne ed esterne (supporti alle attività amministrative e formative, servizi alla didattica, integrazione con S.I. regionale e apertura alle comunità professionali, ecc.).

Proprio perché l'organizzazione dell'Istituto deve essere flessibile, in grado di anticipare e interpretare il mutamento dell'ambiente economico e sociale, intercettando la domanda di formazione che proviene non solo da Giunta e Sistema Regionale Allargato, ma anche da tutte le Pubbliche amministrazioni lombarde, l'U.O. Supporto alla Gestione è impegnata al riorientamento delle attività correnti, a supporto della pianificazione strategica dell'Istituto e l'operatività delle Unità organizzative di *line*, abbinato ad un processo di miglioramento e di

continuità dell'azione amministrativa, in cui valorizzare il ruolo del dirigente e dei collaboratori di I.Re.F.

In questo contesto, la definizione di un sistema informativo che segua i processi di ogni attività è un importante passaggio per definire una gestione ottimale delle attività

Il 2009 è stato un anno importante per l'avvio della riorganizzazione interna.

In particolare sono stati definiti gli ambiti e gli oggetti della produzione regolamentare e, sono stati approvati da parte del Consiglio di Amministrazione alcuni documenti e regolamenti fondamentali a cui si dovrà dare corso all'applicazione nel corso del 2010:

- Regolamento del personale: riprendono la circolare sulle modalità di rilevazione presenze/assenze già operativa in I.Re.F.. Sono approvati i codici per le missioni, i servizi esterni, le ferie, ecc., e la scheda di rilevazione presenze/assenze così come si verifica in Giunta. Delibera del CdA di I.Re.F. nr. 39 dello 01 ottobre 2009.
- Regolamento di contabilità: formalizza le modalità operative di gestione del bilancio, sia annuale sia pluriennale, del piano delle attività, del rendiconto generale e della contabilità patrimoniale. Delibera CdA di I.Re.F. n. 32 del 16 luglio 2009.
- Regolamento incarichi e collaborazione autonoma: disciplina le modalità di attribuzione degli incarichi individuali, con contratti di lavoro autonomo, di natura occasionale o coordinata e continuativa, così come previsto dalla legge 133/08 (di conversione del **cd.** decreto Brunetta) approvato con Delibera del CdA di I.Re.F. n.29 del 25/06/2009.

Sono inoltre in fase di ultimazione e discussione, per essere sottoposti all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, i seguenti Regolamenti:

- Regolamento di funzionamento delle sedute del C.d.A. di I.Re.F., con il quale vengono definite le regole per il funzionamento delle sedute dell'organo politico dell'Istituto;
- Codice Etico, che individua e definisce i principali valori etici cui si fa riferimento nell'ambito dei processi e delle attività dell'istituto;
- Codice disciplinare e nuovo patteggiamento disciplinare: è il codice di comportamento dei dipendenti che racchiude gli obblighi di diligenza, lealtà, imparzialità che qualificano il corretto adempimento della funzione pubblica;
- Regolamento della comunicazione: indica le modalità di comunicazione interna ed esterna dell'istituto e la partecipazione agli eventi. La diffusione della nuova immagine coordinata dell'Istituto è uno degli obiettivi principali del 2010;
- Regolamento per l'utilizzo dei servizi info-telematici: definisce gli indirizzi per la sicurezza e l'integrità delle informazioni, i ruoli e le responsabilità, il corretto utilizzo degli strumenti informatici, l'assegnazione delle attrezzature informatiche, i criteri di assegnazione della telefonia mobile e le principali misure di protezione;
- Regolamento per la disciplina e la gestione delle sponsorizzazioni: lo scopo del regolamento è quello di indicare gli atti e le condizioni per una corretta gestione dei contratti di sponsorizzazioni nel rispetto delle leggi vigenti e dei criteri di efficienza, efficacia ed economicità. Si definisce il contratto di sponsorizzazione, la

sponsorizzazione, lo sponsor, lo spazio pubblicitario da assegnare, lo “sponsee” e la manifestazione di interesse;

- Regolamento per la concessione di patrocinii: è concesso esclusivamente dal Presidente dell’Istituto ed è un riconoscimento morale con il quale I.Re.F. esprime la propria simbolica adesione a un’iniziativa sul territorio regionale ritenuta meritevole;
- Regolamento di funzionamento, gestione, tutela dei documenti dal protocollo all’archivio storico: è definito il concetto di documento amministrativo, la modalità di protocollazione degli atti e la procedura per l’archiviazione dei documenti, tenendo conto degli aspetti procedurali relativi al cartaceo e all’informatico, (PEC), le modalità di protocollazione delle buste e pacchi con i documenti per le gare;
- Regolamento per l’utilizzo e la gestione degli automezzi: disciplina le modalità di gestione e di utilizzo degli automezzi in dotazione a I.Re.F.;
- Regolamento per la disciplina della videosorveglianza: disciplina le modalità di raccolta, trattamento e conservazione dei dati personali realizzato mediante l’impianto di videosorveglianza in corso di attivazione presso da I.Re.F.

## Riconoscimento dei titoli professionali degli Operatori sanitari

Le attività amministrative relative al riconoscimento dei titoli professionali abilitanti dell’Area Sanitaria, conseguiti in paesi extra-comunitari, hanno avuto inizio ad agosto 2006 e la loro conclusione è prevista nel giugno 2010. L’attività svolta da I.Re.F. ha consentito ai richiedenti di ottenere il riconoscimento dell’equipollenza del loro titolo di studio da parte del Ministero della Salute.

## Sicurezza e salute delle lavoratrici e dei lavoratori

La normativa da seguire è definita dal Decreto Legislativo 9 aprile 2008 n. 81, “Testo Unico sulla Sicurezza e Salute delle Lavoratrici e dei Lavoratori”, norma che attua l’articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, così come modificato dal d.lgs. nr. 3 agosto 2009 nr. 106 per il riassetto e la riforma delle norme vigenti in materia di salute e sicurezza delle lavoratrici e dei lavoratori nei luoghi di lavoro, mediante il riordino e il coordinamento delle medesime in un unico testo normativo, anche attraverso un’adeguata organizzazione.

Gli obiettivi del 2010 riguardano le caratteristiche dei modelli di organizzazione e gestione della sicurezza idonei ad avere efficacia esimente, da ricondurre alle “Linee Guida per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SGSL)” e alla norma OHSAS 18001 sui Sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SGSL).

Nel 2010 sarà sviluppato un programma di miglioramento per una continua riduzione del rischio residuo e una migliore gestione controllata della sicurezza sul lavoro, in attuazione del T.U. n. 81/08 e il D.Lgs. nr. 106/09, la stesura di un nuovo piano della emergenza, del nuovo piano sicurezza e del documento di valutazione dei rischi. Saranno aggiornate le procedure

amministrative correlate alla sicurezza dei luoghi di lavoro, programmando un'azione formativa dei dipendenti e assegnando la responsabilità a un esperto del settore.

## Fascicolo attività

Particolare importanza avrà inoltre l'implementazione del "Fascicolo Attività", il sistema applicativo adottato da I.Re.F. per supportare gli operatori nella gestione delle procedure amministrative dovute allo svolgimento dell'attività dell'Istituto. Con l'adozione di tale soluzione applicativa verranno, infatti, consolidate le procedure amministrative dell'Istituto, secondo le modalità riviste e definite nel corso del 2009.

L'applicativo fornirà il supporto ai processi di accertamento e ripartizione dei fondi in ingresso, di gestione dell'attività dei progetti e delle attività formative, a partire dalla definizione dei criteri, all'elaborazione dei preventivi, fino alla predisposizione del decreto d'impegno e liquidazione delle somme ai beneficiari e, infine, di fatturazione attiva nei confronti della Committenza.

Contestualmente sarà rivisto il Controllo di Gestione dell'Istituto, al fine di adattarlo al nuovo sistema applicativo e verranno implementati nuovi report per fornire opportuna sintesi informativa relativamente ai nuovi dati raccolti dal sistema.

Sempre nel corso del 2010 verranno poste le basi per passare dalla gestione amministrativa e budgetaria delle attività, a quella più propriamente gestionale. Si tratterà di realizzare un sistema che, estendendo il "Fascicolo Attività", automatizzi i processi che permettono la realizzazione delle attività stesse, in primo luogo di quelle formative: dalle iscrizioni ai corsi, che potranno essere fatte anche on-line, alla gestione delle singole giornate di corso fino alla certificazione e rendicontazione operativa della singola iniziativa.

## Qualità

L'Istituto a maggio 2009 ha riconfermato la certificazione e nel frattempo si è adeguato ai nuovi dettami della norma UNI EN ISO 9001: 2008. In una visione integrata dell'organizzazione, l'aspetto "qualità" permea, ed è fondamento di tutti gli aspetti che concorrono a delineare le strategie di I.Re.F.

Implementare un "sistema di qualità" vuol dire migliorare l'efficienza e l'efficacia di ogni processo produttivo in termini di tempi, costi, e soddisfazione del cliente: l'Ente ritiene fondamentale il miglioramento della propria attività attraverso la continua ricerca del miglioramento continuo, scopo dell'ISO 9001, ciò al fine di assicurare e fornire beni e servizi di qualità.

In particolare, il Cliente (inteso come i partecipanti alle attività formative e la committenza primaria e finale delle stesse, in primis quella regionale e delle Amministrazioni

locali) costituisce il punto di partenza e di arrivo di un articolato processo che è verificato e potenziato costantemente attraverso controlli di efficacia ed efficienza.

Il lavoro quotidiano per la formazione pubblica svolto da I.Re.F. pone attenzione alla *customer satisfaction* e alla *customer care*, per rispondere in modo adeguato ai bisogni reali degli utenti. In questo contesto, scegliere di operare in un'ottica di Qualità per I.Re.F. non significa semplicemente fare qualche controllo, registrare su dei moduli dei risultati senza valutarli, o scrivere delle procedure astratte ma, piuttosto, applicare dei principi e dei criteri di qualità, praticati in ogni aspetto dell'attività gestionale – produttiva dell'Ente, con l'obiettivo principale di lavorare meglio, con minori sprechi, verso un'ottimizzazione continua dei processi e dei prodotti, con centro la qualità della formazione.

Pertanto, per gestire in modo ancora più efficace ed efficiente tutti i processi, l'I.Re.F. si sta sempre di più orientando, in un'ottica di de-materializzazione e razionalizzazione, all'acquisizione di strumenti informatici per la gestione della documentazione e dei processi interni, con evidenti ricadute sulla qualità complessiva dei servizi e delle prestazioni al pubblico. I benefici più significativi apportati da tale applicazione sono: miglioramento della produttività e dell'efficienza organizzativa, miglioramento di prestazioni, del coordinamento e della produttività, abbattimento di tempi e costi dei processi.

## De-materializzazione

Continuerà nel 2010 il supporto alla sperimentazione che vede gli eventi Giovani e P.A. affiancati e ospitati da *Second Life*, comunità virtuale tridimensionale *on-line*.

Il sistema fornisce ai suoi utenti (definiti "residenti") gli strumenti per aggiungere al "mondo virtuale" di *Second Life* nuovi contenuti grafici: oggetti, fondali, fisionomie dei personaggi, contenuti audiovisivi, ecc.

Sfruttando queste opportunità è stata realizzata per gli eventi del 2009, in collaborazione con l'Università di Pisa, una "sala" virtuale in cui si svolgevano gli eventi a cui erano presenti *on-line* partecipanti che fisicamente non si erano spostati dalle loro scuole, distanti tra loro decine di chilometri.

Nel 2010 la sperimentazione vedrà un altro passo verso la de-materializzazione, attraverso l'acquisizione della piattaforma MOODLE - acronimo di *Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment* (Ambiente di Apprendimento Dinamico Modulare Orientato agli Oggetti) - prodotto *open source* diventato un ambiente di riferimento per quanti siano interessati a creare comunità formative *on-line* basate su modalità collaborative di apprendimento.

Moodle fornisce un supporto all'attività didattica attraverso una serie di strumenti con cui poter gestire compiti, domande, forum, diari, risorse (cioè contenuti del corso), test, sondaggi, inchieste.

Proprio con questi strumenti di Moodle verranno realizzati i quiz che saranno utilizzati negli eventi di Giovani e P.A. e la distribuzione di filmati e contenuti audiovisivi. L'acquisizione della piattaforma permetterà, d'altro canto, di mettere a disposizione dell'Istituto uno strumento potente e flessibile: esso si potrà utilizzare, ad esempio, per la realizzazione di "librerie" di contenuti legati alle attività didattiche, per arrivare alla gestione di veri e propri corsi di formazione *on-line*.

Sarà inoltre iniziata l'attività di digitalizzazione della documentazione cartacea ora contenuta nell'archivio storico, che sarà acquisita mediante scannerizzazione e organizzata con l'ausilio di un sistema di gestione documentale. La realizzazione di tale archivio digitalizzato, in grado di organizzare la memorizzazione e il recupero delle informazioni, ha l'obiettivo di contenere le esigenze di archiviazione fisica di atti e documenti - in particolare dei documenti cartacei relativi ai corsi, dei materiale didattico e delle informazioni relative ai programmi, alla certificazione, ecc. e di attività che mantengono un interesse non solo per la memoria storica della formazione realizzata da I.Re.F. per la P.A. ma anche di tipo formale (p. es. nel caso della formazione normata: formazione al ruolo della Polizia locale, Medici di medicina generale, ecc.) - e permetterà, quindi, non solo di ridurre sensibilmente gli spazi destinati ad accogliere gli archivi (almeno per la documentazione non avente valore legale), ma anche una ricerca veloce ed efficace di documenti di ogni tipo.

## Comunicazione

L'attività più importante sul fronte della comunicazione istituzionale sarà per il 2010 la diffusione e il consolidamento del nuovo logo e dell'immagine coordinata dell'Istituto. Prevista in occasione dell'inaugurazione dell'anno formativo 2010 - in programma a novembre 2009 - la presentazione del marchio di I.Re.F., rivisto e modernizzato, sarà prodromica alla creazione dei layout standard e dei riferimenti per gli strumenti della comunicazione, volantini, brochures, carta intestata, totem informativi, cartelli, buste ecc., fino alla rivisitazione della grafica del sito e della newsletter.

La diffusione dell'immagine coordinata di I.Re.F., richiederà un piano e un periodo di diffusione all'interno del quale l'Istituto sarà promosso e identificato nella sua nuova veste, in stretto coordinamento con le Unità Organizzative e le Scuole di I.Re.F. I rapporti con utenti, formatori, fornitori, e clienti interni al Sistema regionale ed esterni a esso, costituiranno un'occasione per diffondere il nuovo logo e definire la nuova identità dell'Ente. La fase di smaltimento del materiale giacente è prevista per almeno tutto il 2010.

Sito e Newsletter saranno dunque interessati dalla rivisitazione della veste grafica, da sviluppare in collaborazione con l'attuale *Provider* dei servizi *web*. In particolare, per la newsletter dovrà essere valutata l'introduzione di un sistema di realizzazione più agile e snella, in accordo con l'implementazione permessa dal web 2.0, per migliorare le attuali procedure ancora legate all'uso del linguaggio HTML e alla luce dell'inserimento di Office 2007 - e del relativo client di Posta elettronica - su tutti i computer dell'Istituto.

L'attività dell'Ufficio stampa si dovrà potenziare: la Rassegna stampa e la segnalazione delle pubblicazioni avverranno ancora con l'Eco della Stampa, confermato ancora come fornitore per l'anno 2010.

In occasione di eventi (convegni, meeting, workshop, seminari ecc.), come già avviene dal 2008, la task-force della comunicazione potrà essere coinvolta con le UO di *line* nelle fasi organizzative per la preparazione del materiale, la supervisione degli strumenti comunicativi da realizzare, l'eventuale Ufficio stampa, la diramazione degli inviti e la raccolta delle adesioni, l'organizzazione della giornata e della *location*, il trasporto del materiale, il supporto in loco ecc.

Il Responsabile della comunicazione potrà integrare l'attività delle Unità Organizzative per la predisposizione e la stesura di materiale stampato e pubblicazioni, anche per garantire il rispetto dell'immagine coordinata e il corretto utilizzo del logo dell'Ente. Simile contributo dovrà essere dato in occasione della diffusione del Piano Annuale, obbligatorio a temine di legge, e dell'eventuale nuovo Piano Triennale, essendo in scadenza quello attuale.

Dovrà poi essere valutata la possibilità di utilizzo di un software - o altro sistema - di direct mailing più efficiente e moderno dell'attuale (denominato *AY Mail*), ancora basato sullo standard HTML. La pubblicizzazione d'iniziativa, eventi ecc. si sono rivelata quanto mai efficace con tale sistema, diretto a destinatari i cui indirizzi e-mail sono messi a disposizione dagli stessi interessati anche grazie alla promozione dello stesso settore: tale prassi, dunque, non va abbandonata, ma deve essere ulteriormente migliorata con software o altri strumenti. Ciò, naturalmente, nel rispetto dei budget aziendali.

Per ciò che riguarda, invece, la comunicazione interna all'Istituto, essa è effettuata tramite Intranet, via posta elettronica o durante incontri e meeting. Essendo in previsione la rivisitazione del sito Web, con una dimensione grafica e tecnica nuova che si definirà con l'introduzione della nuova immagine coordinata, anche la rete interna avrà una nuova impostazione di layout.

## **Spostamento nuova sede**

Lo spostamento nella nuova sede di via Taramelli, prevista semestre per la fine del 2010, è un'occasione per adeguare gli spazi e i servizi per la didattica all'accresciuta e molteplice offerta formativa che l'Istituto ha sviluppato in questi ultimi anni.

Considerato l'elevato numero di accessi alle iniziative formative nella sede I.Re.F. (alcune centinaia al giorno, concentrati negli orari d'inizio delle iniziative, ossia intorno alle 9.00 al mattino e alle 14.00 nel pomeriggio), è da prevedere per l'Istituto un ingresso separato da quello degli altri Enti, con registrazione automatica degli accessi, utilizzando la carta CRS, gestita dal sistema di gestione delle iniziative formative.

Per lo stesso motivo si dovrà prevedere un analogo ingresso ad accesso controllato anche dalle altre aree della struttura, per permettere al personale degli altri Enti presenti nel palazzo di accedere alle iniziative I.Re.F.

La presenza, negli stessi ingressi, di uno o più lettori di *badge* dedicati ai dipendenti regionali e attestati sulla rete regionale, posti immediatamente a valle degli ingressi, permetterebbe inoltre la registrazione delle presenze direttamente sul sistema SIOP di Regione Lombardia, dando la possibilità di verificare immediatamente la partecipazione degli stessi alle iniziative di I.Re.F. ed evitando così tutte le operazioni di registrazione manuale e/o trasferimento dei dati dal sistema I.Re.F. a quello regionale.

A questo proposito si tenga presente che, secondo dati in nostro possesso relativi al 2008, si è avuto, nei 168 giorni in cui si è tenuta almeno un'iniziativa formativa, c'è stata una numerosa partecipazione di dipendenti della Giunta regionale, con una presenza media di 35 presenze giornaliere e con una punta di 127 presenze contemporanee. Per consentire l'accesso anche a visitatori o collaboratori non prima registrati e/o per i partecipanti ai corsi che abbiano dimenticato la propria CRS, dovrà essere prevista la presenza, presso i punti d'ingresso dall'esterno, di alcuni sportelli/reception per la registrazione e la distribuzione dei *pass* provvisori, necessitando quindi un layout dei percorsi alle aule didattiche tradizionali e di facile fruizione.

Il miglioramento dell'organizzazione degli spostamenti del personale e del materiale di I.Re.F. sarà una delle finalità operative del prossimo anno.

## Conclusioni

Il testo del Piano annuale 2010 dell'Istituto – con la combinazione di attività in essere ed elementi di una visione futura dell'Istituto che la sua lettura restituisce senza soluzione di continuità - sono in qualche modo una traccia per orientare Regione Lombardia e i clienti istituzionali in un percorso identificante le sue principali linee di lavoro e i progetti, alcuni dei quali già cantierabili, oltre che le misure organizzative per realizzarli.

Come ogni mappa in soggettiva, non è neutrale, ma tracciata per facilitare l'orientamento di ospiti e visitatori, indicando le direzioni (la centralità nel sistema regionale e la pratica costante del dialogo con il sistema degli Enti territoriali lombardi), gli assi di riferimento delle politiche formative (la cultura della *governance* e dello sviluppo delle persone e delle organizzazioni pubbliche), i capisaldi delle aree di *welfare* e della formazione che l'intervento regionale promuove e supporta in una logica sussidiaria: salute, lavoro, sicurezza urbana e del territorio, e infine, alcune "note di viaggio", contenenti gli elementi più interessanti: le strutture (consolidate o innovate come nel caso delle Scuole) e i valori di riferimento, tra cui il legame con la programmazione regionale, la ricerca di qualità artigianale del prodotto formativo, la vicinanza e la relazione di ascolto con gli *stake-holder*, una vocazione di servizio declinata e agita in virtù dell'appartenere al Sistema regionale con una forte assunzione di responsabilità e autonomia di progetto e creatività, le indicazioni programmatiche interne e per il miglioramento dei servizi / prodotti erogati.

Tutti elementi che, insieme, compongono un disegno riconoscibile di I.Re.F. che, in un movimento costante, tende a governare e accompagnare i processi di rinnovamento nelle scelte e nelle politiche di formazione della Pubblica Amministrazione.