

1. UN SISTEMA MENO ONEROSO E PIÙ EFFICIENTE

L'VIII legislatura è stata caratterizzata da un particolare impegno nella direzione dell'efficienza dell'ente Regione, che ha investito diversi fronti, dalla semplificazione normativa a quella dell'accesso dei cittadini ai servizi, dall'innovazione dei processi alla riduzione delle spese di funzionamento della macchina amministrativa.

Sul fronte della semplificazione, è stata condotta una significativa opera di razionalizzazione del *corpus* normativo: sono stati adottati 10 Testi Unici di riordino, con la conseguente abrogazione di 245 leggi regionali, e semplificati i procedimenti, con la riduzione di circa il 50% dei decreti dirigenziali. Sono state inoltre approvate leggi quadro fortemente innovative in materia di governo del territorio, mercato del lavoro, qualità dell'aria, competitività, istruzione e formazione, spettacolo.

L'opera di razionalizzazione ha riguardato direttamente anche i cittadini, con la progressiva attivazione della Carta Regionale dei Servizi, l'informatizzazione dei processi di pagamento del bollo auto e della richiesta delle «doti», e le imprese, con il modello di dichiarazione di inizio attività unico su tutto il territorio e l'unificazione di bandi e procedure di finanziamento.

Sul fronte organizzativo vanno rilevate la riduzione delle spese di funzionamento della macchina regionale, pari mediamente a meno di 40 euro per abitante contro 80 nelle altre Regioni; le politiche del personale, espresse in misure di razionalizzazione, controllo di comportamenti e regole (con conseguente sensibile riduzione delle assenze), valorizzazione del merito; la dematerializzazione e informatizzazione delle procedure.

Il bilancio previsionale 2009-2011 prevede cospicui investimenti e misure straordinarie anticrisi, sia per il sostegno del credito alle imprese, sia per le famiglie meno abbienti, a fronte comunque di una riduzione della pressione fiscale, grazie al mantenimento della riduzione dell'addizionale regionale IRPEF per i redditi inferiori a 15.493,71 euro e alla scelta di non introdurre l'addizionale regionale sul metano.

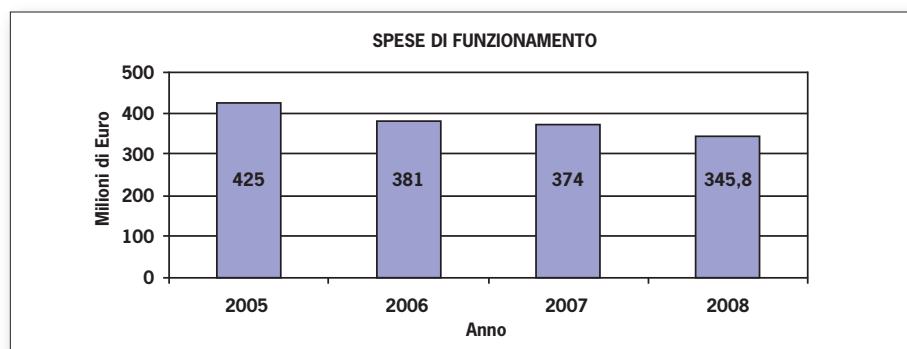
Quanto ai bilanci precedenti, hanno ricevuto valutazioni adeguate dalla Corte dei Conti, che ha riconosciuto che la Regione non è dovuta ricorrere ad anticipazioni di Tesoreria, riuscendo a far fronte ai pagamenti con le risorse disponibili, né ha contratto nuovi debiti per finanziare gli investimenti. La Corte dei Conti ha altresì riconosciuto che la gestione dei debiti è stata condotta con prudenza e che l'equilibrio economico-finanziario del sistema sanitario è stato garantito.

Recentemente sono state rese note le classifiche relative ai bilanci regionali, dai quali emerge come Regione Lombardia non solo chiuda in pareggio, nonostante governi il territorio più rilevante per numero di cittadini e a fronte della riconosciuta qualità e innovatività dei suoi interventi e servizi, ma si collochi ai primi posti per riduzione dei costi amministrativi e gestionali.

Spese di funzionamento della macchina regionale

Nel corso della VIII legislatura i costi di funzionamento hanno subito una drastica e progressiva riduzione.

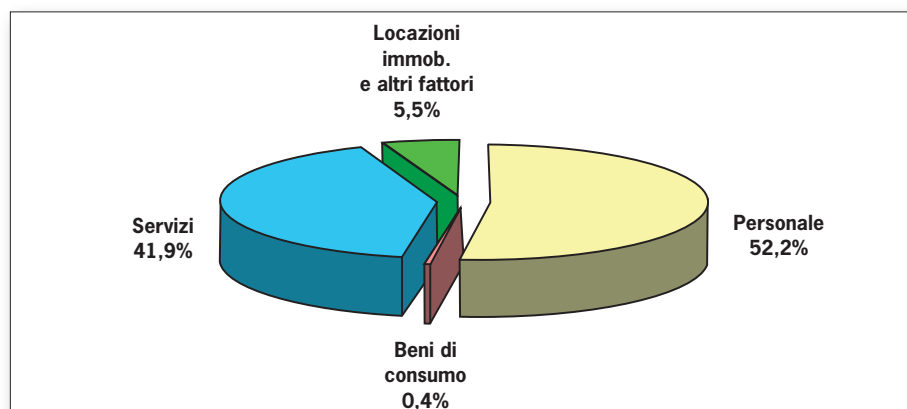
Figura 1 I costi di funzionamento del sistema regionale lombardo



I capitoli di spesa sono costituiti dal Consiglio, gli organi politici della Giunta, il personale, le risorse strumentali, le spese legali e contrattuali.

La quota maggiore di costi è dedicata al personale – retribuzioni, straordinari, missioni dei dipendenti della Giunta – qualunque sia la natura del con-

Figura 2 Composizione dei costi di funzionamento - anno 2008



tratto (pubblico, privatistico o atipico/flessibile). La seconda voce riguarda i servizi (41,7%), da distinguere fra professionali – comunicazione istituzionale, spese legali e consulenze istituzionali, formazione, ricerche e *software* – e tecnici: service informatici, traslochi, manutenzione ordinaria, utenze e pulizia. Seguono quelli per locazioni e beni di consumo.

Costi per il personale regionale

Il confronto delle serie storiche successive al 2000 fa rilevare una riduzione cospicua del personale regionale, determinata in gran parte dal processo di decentramento amministrativo «in uscita» dalla Regione a seguito delle leggi Basanini 59/1997 e 127/1997.

Principali destinatari di funzioni, risorse finanziarie e personale che precedentemente facevano capo alla Regione sono state le Province. Le competenze trasferite riguardano tre ambiti funzionali:

- la programmazione delle politiche agricole su scala locale e, in parte, la pianificazione della formazione professionale;
- la gestione e il coordinamento di nuclei omogenei di attività, quali i Centri di Formazione Professionale (CFP); i servizi di Trasporto Pubblico Locale (TPL); la gestione e manutenzione delle strade provinciali; la gestione delle classificazioni alberghiere;
- l'erogazione diretta di servizi all'utenza finale, fra cui l'assegnazione dei registri nautici e delle targhe delle imbarcazioni; l'attività di controllo e ispezione sui rischi industriali, poi delegata dalle Province ai Vigili del Fuoco e all'ARPA secondo i rispettivi ambiti di competenza.

A Regione Lombardia sono rimaste le competenze di monitoraggio e controllo delle funzioni decentrate, la regolazione del sistema pubblico locale, il governo del territorio locale.

Il trend in diminuzione dell'organico complessivo si è confermato durante l'ultimo quinquennio. Il numero complessivo dei dipendenti si è infatti ridotto del 6% circa dal 2005, grazie agli interventi di razionalizzazione organizzativa e al blocco del turn-over previsto dalle ultime leggi finanziarie.

Inoltre si è ridotto il tasso di assenza per malattia, calcolato rispetto a quanti, sul totale dei dipendenti, sono stati assenti per malattia almeno un giorno durante un mese. La media mensile è oggi attestata a circa il 16%. Sul risultato non ha influito solo l'«effetto Brunetta», relativamente recente, ma anche e soprattutto le azioni di contenimento dell'assenteismo promosse dall'amministrazione regionale a partire dal 2006 ed entrate in vigore con la l. 133/2008. La legge prevede il rispetto delle regole contrattuali, controlli più efficaci attraverso i sistemi informativi e una maggiore responsabilità attribuita alla dirigenza.

Tabella 3 | Trasferimento di funzioni dalla Regione alle autonomie locali (Quadro finanziario e personale trasferito – Dati al 2001)

Direzione generale	Spesa complessiva (Euro)	Risorse finanziarie trasferite (Euro)	(%)	Personale trasferito
Famiglia e solidarietà sociale	524.638.000	2.221.102	0,42	-
Formazione, istruzione e lavoro	449.000.000	81.351.408	18,12	778 unità
Formazione, istruzione e lavoro	58.342.000	-	0	76 unità alle Agenzie per il Lavoro
Agricoltura	326.030.000	74.818.860	22,9	260 unità
Artigianato, nuova economia, ricerca e innovazione tecnologica	122.851.000	5.252.913	4,3	-
Industria, piccola e media impresa e cooperazione e turismo	178.927.000	516.457	0,28	-
Commercio, fiere e mercati	53.432.000	-	0	-
Infrastrutture e mobilità	1.153.702.000	596.556.412	51,7	-
Qualità dell'ambiente	67.000.000	5.098.112	7,6	-
Territorio e urbanistica	989.996.000	-	0	-
Opere pubbliche, Protezione civile e sicurezza	20.566.000	61.975	0,3	-
Risorse idriche e servizi di pubblica utilità	171.000.000	4.696.694	2,7	32 unità, di cui 22 monetizzate e 10 all'ARPA
Culture, identità e autonomie della Lombardia	55.985.000	398.822	0,7	-

Esemplificativi sono gli obblighi di presentazione del certificato medico anche per un solo giorno di assenza e di visite fiscali nei casi di assenze reiterate.

L'organico di Regione Lombardia

Il numero dei dipendenti, comprese le segreterie degli assessori e i giornalisti, è di 3.127 unità al 30 giugno 2009, fra dirigenti (240), personale assunto a tempo indeterminato (2.827), lavoratori atipici (111 esclusi i borsisti), comandati in entrata (40).

Il personale dipendente a tempo indeterminato e dirigente è composto per il 65,7% da donne. Il 39,7% degli uomini è laureato e il 42,7% ha il diploma di scuola superiore, per le donne il dato scende al 28% per la laurea e al 38,6% per il diploma.

Le retribuzioni

La retribuzione del personale regionale (tempo indeterminato, atipici e comandati in entrata) ammonta, al netto degli oneri che concorrono a formare il costo del lavoro, a 127.116.357 euro. La spesa si compone di: competenze fisse determinate dai CCNL del Comparto Regione-Enti locali; competenze accessorie (retribuzione di posizione, di risultato, straordinari, indennità); effetto di carriera e di turn-over (progressioni verticali e orizzontali, variazione della struttura professionale per assunzione e cessazione).

Tabella 4 | Retribuzioni per tipologie di personale al netto degli oneri che concorrono a formare il costo del lavoro

Personale	2004	2005	2006	2007	2008	Variazione 2007-2008	Variazione 2007-2008 (%)
DIRIGENTI di cui:	22.526.152	26.447.970	23.656.701	23.952.289	24.043.832	91.543	0,4
competenze fisse	12.558.038	12.810.244	14.443.828	13.605.065	13.868.917	263.852	1,9
competenze accessorie	9.968.114	13.637.726	9.212.873	10.347.224	10.174.915	172.309	- 1,7
ALTRO PERSONALE di cui:	93.149.162	86.899.136	92.852.381	90.879.021	95.655.706	4.776.685	5,3
competenze fisse	69.462.500	64.317.292	70.724.054	67.512.011	72.029.653	4.517.642	6,7
competenze accessorie	23.686.662	22.581.844	22.128.327	23.367.010	23.626.054	259.044	1,1
TOTALE DIRIGENTI COMPARTO	115.675.314	113.347.106	116.509.082	114.831.310	119.699.538	4.868.228	4,2
ATIPICI di cui:	4.744.056	4.858.770	4.338.233	4.373.510	4.729.064	355.554	8,1
Interinali	1.102.954	990.789	-	-	-	-	-
T.D. e sostituzioni di maternità	770.206	314.466	66.177	456.834	463.653	6.819	1,5
C.F.L.	592.916	623.512	339.086	34.584	766.351	731.767	2.115,9
Co.co.co.	2.277.980	2.930.003	3.932.970	3.882.092	3.499.060	383.032	- 9,9
COMANDATI IN ENTRATA	3.136.193	3.751.102	3.528.101	4.758.340	2.687.755	2.070.585	- 43,5
TOTALE COMPLESSIVO	123.555.563	121.956.978	124.375.416	123.963.160	127.116.357	3.153.197	2,5

Note: Il costo retributivo di «Comparto» si riferisce al personale di comparto, ai titolari di posizione organizzativa, ai dipendenti assegnati alle segreterie assessoriali e ai giornalisti. Negli atipici sono ricomprese le sostituzioni di maternità, il tempo determinato, gli interinali, i C.F.L. e i co.co.co.

Le retribuzioni dei «Dirigenti» comprendono i costi per tutti i dirigenti, i direttori generali, i vicari e i direttori di funzione specialistica. Sono esclusi i dirigenti comandati in entrata.

Le retribuzioni relative all'«Altro personale» ammontano a 95,6 Meuro, in aumento per l'incremento di posizioni organizzative e il pagamento degli arretrati contrattuali.

Le retribuzioni dei «Lavoratori con contratto di lavoro atipico o flessibile» sono aumentate dal 2008 per l'assunzione di nuovi Contratti Formazione Lavoro.

Il costo (in diminuzione) del personale «Comandato in entrata» comprende sia i dirigenti che il personale di comparto. La categoria rappresenta una percentuale rilevante dell'organico della direzione generale Sanità, che storicamente si avvale di provenienze dalle ASL per meglio rispondere alle proprie finalità istituzionali.

Per le assenze di malattia in riferimento all'art. 71 della l. 133/2008, nel 2008 sono stati trattenuti ai dipendenti 34.030,55 euro. Nel 2009, il pagamento dell'incentivo di competenza 2008 ha determinato un risparmio di circa 132.000 euro.

Costi per beni di consumo

Dopo un trend decrescente dal 2004 al 2007, il costo dei beni di consumo ha registrato nel 2008 un lieve incremento (1,2%). Comprende le seguenti voci di spesa.

Cancelleria

Il costo rilevato è pari a 995.000 euro. Quello medio per dipendente si è ridotto dai 427 euro del 2004 ai 307 del 2008, anche grazie alla creazione di un magazzino centralizzato e alla progressiva riduzione delle scorte dei magazzini delle singole direzioni.

Libri e riviste

Il costo rilevato è pari a 373.000 euro. Comprende gli acquisti di libri, riviste, giornali e abbonamenti on line. Il costo medio per dirigenti e quadri (453 euro all'anno) è aumentato di 16 euro rispetto al 2007.

Arredi

Il costo rilevato è pari a 127.000 euro. Si è ridotto del 37% rispetto al 2007 e del 54% rispetto al 2006, anno di rilevanti ricollocazioni logistiche delle strutture, in particolare per l'insediamento di nuove strutture organizzative nella sede di via Taramelli.

Costi per servizi

Servizi professionali

Il costo complessivo è aumentato nel 2008 del 14%, per la maggiore incidenza di:

- **Sviluppo Informatica software:** sono stati spesi 10,6 Meuro per progetti di sviluppo dei sistemi informativi che supportano la funzionalità interna di Regione Lombardia. Un impulso particolare è stato dato a quelli inerenti i Sistemi direzionali e di supporto alle decisioni della DG Sanità, determinando un incremento dei costi del 54%).

Figura 3 Incidenza per beni di consumo e composizione (2008)

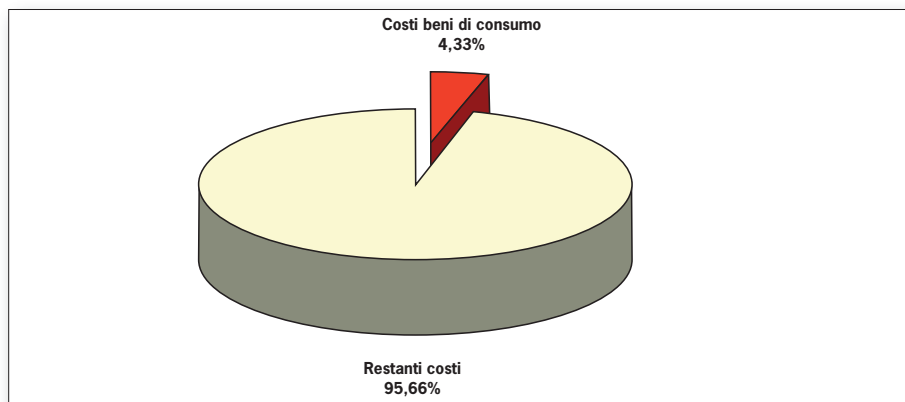
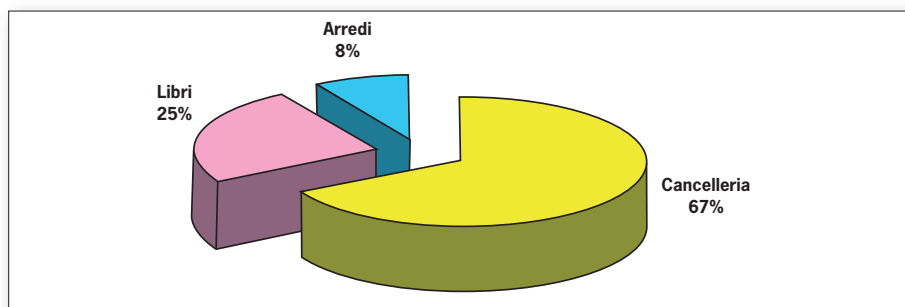


Figura 4 Incidenza per beni di consumo e composizione (2008)



- **Formazione:** 1,7 Meuro per le attività di formazione previste. Il Piano di formazione ha accompagnato lo sviluppo delle professionalità adeguate a un ente di governo, coinvolgendo diverse categorie professionali, società ed enti regionali in un percorso di conoscenza e sviluppo delle competenze e profili di governo. Le attività formative sono state realizzate in rapporto elettivo con IReF e in raccordo con tutti gli attori partecipi del sistema formativo lombardo e nazionale.

Per contro sono invece diminuiti i costi per:

- **Spese legali:** 3,9 Meuro per la difesa in giudizio dell'Amministrazione regionale in ordine all'attuazione delle politiche regionali;
- **Sedi territoriali:** 25,6 Meuro, per la rappresentanza istituzionale e tecnico-operativa della Regione nelle 11 Province lombarde, con erogazione di servizi ai cittadini, enti locali, imprese, associazioni;
- **Consulenze istituzionali e Comitati:** circa 1 Meuro per i 14 Comitati tecnico-scientifici e legislativo (678.000 euro) e altri Comitati e Commissioni diverse previsti da specifiche normative (364.000 euro); i risparmi sono stati dovuti sia alla riduzione degli incarichi sia a nuove modalità di apporti di competenza (a costo zero, come nel caso del Comitato strategico per la competitività), sia all'insediamento dei consulenti istituzionali in numero massimo di cinque;
- **Ricerche:** le ricerche attivate nel corso del 2008 incidono maggiormente sulle aree del PRS Competitività (32%); Sanità, Famiglia e Casa (23%); Ambiente, Territorio e Infrastrutture (18%);
- **Comunicazione istituzionale e informazione ai cittadini:** 31,2 Meuro per pubblicità, convegni, seminari, mostre, fiere, pubblicazioni su argomenti d'interesse generale, in funzione dell'informazione ai cittadini in materia istituzionale, di trasporti, promozione turistica, formazione e lavoro, sanità.

Esternalizzazione dei servizi

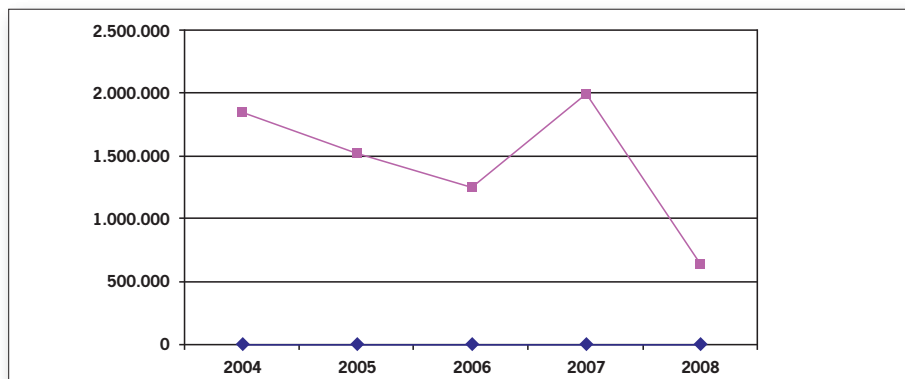
Significativi risultati nel contenimento dei costi regionali sono stati ottenuti attraverso l'affidamento all'esterno dei servizi di supporto interno per la gestione, manutenzione e forniture infotelematiche – attrezzature hardware e per telecomunicazioni – e di facility: pulizie, reception, manutenzione degli edifici e del verde delle sedi regionali.

Nell'area dei servizi infotelematici questa scelta ha prodotto economie di scala per effetto della maggiore specializzazione del fornitore e vincolo ai risultati del

Tabella 5 | Incidenza della tipologia iniziative di comunicazione

Tipologia di iniziativa	2002	2003	2004	2005	2006
Eventi, fiere e promozione immagine	23%	21%	31%	18%	35%
Comunicazione Integrata e immagine coordinata	47%	48%	41%	45%	21%
Acquisto spazi per la stampa e TV	5%		7%	8%	7%
Pubblicazioni	6%	13%	4%	16%	7%
Relazioni con i media	7%	10%	12%	8%	1%
Redazione web e service	7%	3%	5%	5%	29%
Front office SpazioRegione	5%	5%			
Totale	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 5 Andamento costi consulenze e crs 2004-2008



corrispettivo contrattuale; più qualità dei servizi anche a fronte di maggiori attività e complessità; maggiore rapidità nell'adeguamento tecnologico e più attenzione e competenza per attività strategiche; disponibilità di indicazioni di confronto con esperienze di altre amministrazioni pubbliche.

Nell'area delle facility il risparmio nel primo anno di sperimentazione è circa del 10%.

Società, Enti, Consigli di Amministrazione

Nel corso della VIII legislatura sono stati ridotti in misura significativa le società regionali e i relativi membri nei Consigli di Amministrazione, creando così strutture più snelle e meno onerose. In particolare:

Agricoltura

Fusione in un solo ente, l'ERSAF, dei preesistenti Civifruce, ERSAL, ARF, Incr. Ippico, Latt. Caseario, con parallela riduzione dei consiglieri di amministrazione da 52 nel 2002 a 7. Riduzione dei componenti del Comitato Tecnico Scientifico da 12 a 7 e dei collegi dei revisori da 15 a 3.

Lavori pubblici

Riduzione dei componenti dell'unità tecnica Lavori pubblici da 32 a 21.

Azienda regionale dei porti di Cremona e Mantova

Soppressione e trasferimento di funzioni e attività alle Province di Cremona e di Mantova. L'abolizione del CdA (11 componenti) e del collegio dei revisori comporterà un risparmio annuo di 214.518,00 euro.

IPAB

Riordino della disciplina degli Istituti, con facoltà per ciascuno di scegliere la forma organizzativa e statutaria. Si è così realizzata la trasformazione di circa 400 enti pubblici in enti privati no profit e si sono create 21 aziende pubbliche di servizi alla persona.

Diritto allo Studio Universitario

Gli otto preesistenti Istituti per il diritto allo Studio Universitario (ISU) sono stati sciolti, trasferendone il personale alle rispettive università di riferimento o consorzi pubblici anche interuniversitari. Il risparmio relativo ai cessati organi amministrativi ammonta a 217.783 euro.

Le società regionali

Attualmente sono otto, di cui quattro controllate al 100% (tab. 6).

Nel 2007 Regione Lombardia ha stabilito che i compensi del presidente delle società regionali (salvo quelle quotate in Borsa), già inferiori a quanto stabilito dalla legge finanziaria, non possano superare l'80% del compenso del presidente della Giunta. Le società regionali sono state invitate a rispettare tale limite anche negli stipendi dei manager.

Regione Lombardia ha stabilito inoltre il principio generale che le società regionali debbano avere al massimo cinque componenti nell'organo amministrativo. La carica è esercitata a titolo gratuito. Dalla normativa è esclusa FNM perché quotata in borsa.

Gli enti strumentali

Sono cinque:

- ARIFL – Agenzia Regionale per l'Istruzione Formazione e Lavoro;
- ARPA – Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente;
- ERSAF – Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste;
- IReF – Istituto Regionale lombardo di Formazione per l'amministrazione pubblica;
- IReR – Istituto Regionale di Ricerca della Lombardia.

Sono inoltre condivisi con altre regioni AIPO (Agenzia Interregionale per il fiume Po) e l'Istituto zoo profilattico.

La razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare

Già nella VII legislatura l'azione della Regione per la razionalizzazione, valorizzazione e gestione del proprio patrimonio immobiliare era stata orientata

Tabella 6 | Società regionali

Società	Legge regionale istitutiva e partecipazione RL	Attività
FINLOMBARDA SpA	L.r. 23/1975 100% Regione Lombardia	Produzione di servizi finanziari
LOMBARDIA INFORMATICA SpA	L.r. 15/1981 100% Regione Lombardia	Produzione di servizi informatici
INFRASTRUTTURE LOMBARDE SpA	L.r. 22/1998 100% Regione Lombardia	Riqualificazione, valorizzazione e sviluppo della dotazione infrastrutturale della Lombardia e del patrimonio regionale
FNM SpA	L.r. 21/1975 57,54% Regione Lombardia	Capogruppo di società operanti nel settore dei trasporti
CESTEC SpA	L.r. 6/1979 100% Regione Lombardia	Produzione di servizi rivolti prevalentemente al settore artigianale
NAVIGLI LOMBARDI Scarl	L.r. 16/2003 22% Regione Lombardia	Promuovere e favorire il recupero e la valorizzazione dei navigli lombardi
FEDERFIDI LOMBARDA Srl consortile	L.r. 4/1979 14,92% Regione Lombardia	Concessione di garanzie per l'accesso al credito
Expo 2015 Spa	20% Regione Lombardia	Società di gestione dell'Esposizione Universale 2015

a portare a visibilità il «sistema sedi» e a renderlo riconoscibile e aperto alla società.

Il Programma Regionale di Sviluppo (PRS) della VIII legislatura ha ribadito questo concetto fissando linee di indirizzo e di governo focalizzate su:

- **alta rappresentanza:** recupero della Villa Reale di Monza;
- **rappresentanza istituzionale:** funzione di rappresentanza della Regione del grattacielo Pirelli a Milano, sede di parte degli Uffici della Giunta e del Consiglio, punto di riferimento delle attività culturali fruibili dai cittadini;
- **nuovo polo funzionale:** realizzazione dell'Altra Sede, intesa come simbolo unitario per la città di Milano della Regione Lombardia, che raccoglierà le diverse attività svolte attualmente in più centri;
- **polo logistico di Milano:** acquisizione del complesso immobiliare di via Taramelli, per ospitare, dopo la realizzazione dell'Altra Sede, gli uffici degli enti e le società del sistema regionale;
- **nuclei funzionali territoriali:** presenza capillare della Regione sul territorio attraverso la rete delle Sedi Territoriali (STer) e le delegazioni di Roma e Bruxelles.

La razionalizzazione delle sedi

L'attività sul patrimonio è stata indirizzata a mantenere le proprietà delle sedi istituzionali e dismettere gli immobili con diversa destinazione d'uso. In questa direzione si è proceduto ad affidare a Infrastrutture Lombarde SPA:

- le funzioni inerenti la realizzazione dell'Altra Sede;
- le funzioni inerenti la valorizzazione dei beni immobili (intese anche come dismissioni) facenti parte del patrimonio disponibile della Regione Lombardia;
- le funzioni relative alla gestione, manutenzione, alienazione del patrimonio regionale e dismissione degli immobili non a uso istituzionale.

A fine legislatura la Regione risulterà pertanto proprietaria delle seguenti sedi:

- l'Altra Sede, nuova sede istituzionale della Giunta, in fase di costruzione;
- il Palazzo Pirelli;
- la sede di Via Taramelli (unica per gli enti e le società regionali);
- le sedi territoriali regionali nei capoluoghi di Provincia;
- le sedi di Roma e Bruxelles.

Il Palazzo della Regione Lombardia – Grattacielo Pirelli

Nel corso della VIII legislatura si è proceduto alla valorizzazione del patrimonio immobiliare attraverso il completamento del restauro del grattacielo. Sono stati in particolare realizzati una serie di interventi a particolare valenza architettonico-funzionale, allo scopo di sfruttarne le potenzialità e di aprirlo a eventi comunicativi fruibili dai cittadini, grazie all'allestimento di spazi flessibili adatti a diversi utilizzi.

L'Altra Sede

Il nuovo polo funzionale amministrativo dell'Altra Sede avrà una superficie di 87.000 m² complessivi. È stata realizzata in soli tre anni ed entro luglio 2010 è previsto il completamento dei lavori (allestimenti), compresi i collaudi e da agosto 2010 l'avvio dell'insediamento.

I costi previsti per la realizzazione dell'Altra Sede sono complessivamente pari a circa 348 Meuro, dopo il ribasso d'asta (pari al 21,68%).

Se la Regione avesse continuato a pagare gli attuali affitti (corrispondenti a circa 14 Meuro/anno) dei diversi edifici in cui sono disperse le diverse direzioni regionali, avrebbe pagato, dopo 30 anni, 420 Meuro. Il risparmio netto è quindi pari a 72 Meuro.

La valorizzazione delle proprietà di valore storico-culturale

Negli ultimi cinque anni sono stati realizzati altri importanti interventi, in particolare il recupero e la valorizzazione della Villa Reale di Monza e dei giardini di pertinenza e la riqualificazione, riconversione e valorizzazione delle aree e degli immobili dell'ex Manifattura Tabacchi, con l'insediamento del Dipartimento Lombardia della Fondazione Centro Sperimentale di Cinematografia.

Un sistema responsabile al servizio della persona

L'impegno della Regione Lombardia nello snellimento e nell'efficienza della macchina amministrativa risponde certamente ai concetti base del *New Public Management*, (NPM) in come tutti i sistemi europei e internazionali più avanzati:

- adeguamento dei servizi pubblici alle urgenze della domanda sociale e al rispetto delle compatibilità finanziarie;
- semplificazione dei processi di lavoro e decisionali e della struttura organizzativa;
- orientamento delle attività pubbliche verso la maggiore efficienza ed efficacia;
- estensione della delega operativa, chiarezza dei mandati, trasparenza.

Differente è tuttavia la visione in cui essi vengono inquadrati e di conseguenza l'approccio applicativo che ne deriva. Nella visione di Regione Lombardia, infatti, il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia è funzionale al compito di rispondere a esigenze e istanze di cittadini e comunità, ponendo **al centro la persona in quanto protagonista di relazioni, iniziative, opere e imprese**.

Un secondo principio fortemente caratterizzante l'approccio di Regione Lombardia è quello della **responsabilità del personale regionale**. Dirigenti, quadri, funzionari, dipendenti, tutti devono sentirsi responsabili di fronte ai cittadini e chiamati ad assicurare loro un contesto semplice e chiaro di regole che favoriscano la libertà, a verificare le risposte e la qualità dei servizi.

Il terzo principio è quello della **sperimentazione continuativa di azioni di riordino e razionalizzazione dei processi interni**, condotta mediante l'ottimizzazione delle funzioni, la dematerializzazione dei procedimenti amministrativi dalla carta alla telematica, la gestione efficiente del patrimonio regionale.

Il quarto principio è una concezione della Regione come di un'istituzione dotata sì di diverse articolazioni, ma definita da una **vocazione unitaria a «fare sistema»**, per una piena realizzazione della sussidiarietà. Il governo regionale ha perciò attribuito ruoli appropriati agli enti e alle società regionali, rendendo più chiaro il ruolo di programmazione e controllo proprio di un ente di governo.

Il sistema regionale

A questo scopo, la l.r. 30/2006 ha previsto il cosiddetto **sistema regionale**, introdotto poi anche nell'art. 48 del nuovo Statuto regionale, secondo il quale: «le funzioni amministrative riservate alla Regione possono essere esercitate

anche tramite enti dipendenti, aziende, agenzie e altri organismi, istituiti e ordinati con legge regionale e sottoposti al controllo e alla vigilanza della Regione. Ad essi sono destinate le risorse organizzative ed economiche per le proprie attività, svolte con direzione e responsabilità autonome nell'ambito degli indirizzi assegnati».

Prospettive di gestione delle risorse organizzative

Transizione da ente di gestione a ente di governo

Si è affermata e va consolidandosi una nuova idea di ente regionale «di governo». All'impostazione amministrativa per attività/procedure si sostituisce quella orientata al perseguimento di obiettivi e al conseguimento di risultati. Ne consegue l'esigenza di capacità di responsabilità dei dirigenti in merito al valore e all'impiego delle risorse (umane, strumentali e finanziarie) a disposizione, nonché di un concetto di organizzazione finalizzata a orientare gli strumenti disponibili verso i valori strategici per l'Amministrazione.

Dal modello burocratico a quello manageriale

Regione Lombardia ha avviato un percorso di razionalizzazione e di cambiamento dal modello organizzativo burocratico al modello manageriale. La transizione comporta processi di formazione e motivazione della dirigenza e di approfondimento della sua conoscenza della struttura.

Si tratta di un intervento complesso e delicato, perché comporta una nuova cultura del servizio pubblico e della sua amministrazione, ma che ha potuto contare in questi anni su un fattore chiave: una leadership salda e durevole dei vertici del sistema: segretario generale, direttore generale, coordinamento direzioni generali.

A questo si aggiunge l'introduzione di «forme collegiali di responsabilità», tese al superamento delle competenze settoriali, quali il numero ristretto di direzioni generali e il potenziamento degli strumenti di raccordo nella gestione di «funzioni tipiche» del governo regionale: legislazione, programmazione, controllo.

Tabella 7 | Gli enti del sistema regionale

Enti dipendenti	
Agenzia Regionale per l'Istruzione Formazione e Lavoro (AIRFL)	
Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente (ARPA)	1 (12 sedi sul territorio)
Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF)	1
Istituto regionale lombardo di formazione per l'amministrazione pubblica (IReF)	1
Istituto Regionale di Ricerca della Lombardia (IReR)	1
Enti sanitari	
Aziende Sanitarie Locali (ASL)	15
Aziende Ospedaliere (AO)	29
Azienda Regionale Emergenza Urgenza	1
Fondazione IRCCS pubblici	4
Altri enti pubblici	
Aziende Lombarde per l'Edilizia Residenziale (ALER)	13
Consorzi di bonifica	20
Enti parco regionali	23
Società a partecipazione regionale	
CESTEC S.p.A. - Centro Lombardo per lo sviluppo tecnologico e produttivo dell'artigianato e delle piccole imprese	1
Finlombarda S.p.A.	1
Infrastrutture Lombarde S.p.A.	1
Lombardia Informatica S.p.A.	1
FINM S.p.A.	1
Federfidi Lombardia s.r.l. consortile	1
Navigli Lombardi S.c.a.r.l.	1
Fondazioni istituite dalla Regione	
Fondazione Centro Lombardo per l'incremento della Floro-Orto-Frutticola - Scuola di Minoprio	1
Fondazione IREALP - Istituto di Ricerca per l'Ecologia e l'Economia applicate alle Aree alpine	1
Fondazione Film Commission	1
Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA)	1

Fonte: elaborazione IReR su dati Regione Lombardia - BURL