

- 2.4.3. Seminari strategici
- 2.4.4. Convegni
- 2.4.5. Pubblicazioni
- 2.4.6. Notiziario
- 2.4.7. Sito web
- 3. Le linee guida operative
 - 3.1. Consolidare i rapporti tra l'Istituto e il «Sistema Regione» ai fini di un miglioramento della produzione scientifica
 - 3.2. Sviluppo di rapporti con realtà esterne
 - 3.3. L'assetto organizzativo interno
 - 3.3.1. Valorizzazione del ruolo degli organi di governo dell'Istituto
 - 3.3.2. Migliorare ulteriormente l'efficienza e l'economicità della gestione
 - 3.3.3. Valorizzare le professionalità scientifiche interne all'Istituto
 - 3.3.4. L'Albo dei soggetti accreditati
 - 3.3.5. Sviluppo di una politica di qualità e della valutazione

Introduzione

Il *Documento pluriennale di attività 2008-2010*, approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Istituto nel dicembre 2007, illustra le direttive generali di impegno dell'Istituto Regionale di Ricerca della Lombardia (IReR) per il triennio, così come previsto dall'art. 13 dello Statuto dell'Istituto. Il *Documento* riprende la *mission* dell'Istituto e indica le linee strategiche di sviluppo. Esso intende introdurre elementi di aggiornamento nella continuità con la tradizione e con le innovazioni legislative del 1999 e quelle statutarie del 2000.

1. La *mission* dell'Istituto

La natura e gli scopi dell'Istituto sono sintetizzati nell'art. 1 dello Statuto, che indica come *mission* dell'Istituto (1):

- a) svolgere, anche con riferimento al contesto nazionale ed europeo, gli studi inerenti agli assetti e ai processi istituzionali, territoriali, economici e sociali, finalizzati all'attività di programmazione della Regione;
- b) mettere a disposizione degli organi e delle strutture regionali gli strumenti conoscitivi per il supporto dell'azione legislativa e amministrativa.

Collocandosi all'interno di uno dei contesti territoriali più significativi in termini di risorse economiche e di ricerca, l'ambizione dell'Istituto è di diventare fattore determinante per il consolidarsi di un «sistema»; più in particolare, è compito di IReR operare affinché possa essere colta e sviluppata l'occasione offerta dal Governo regionale al sistema regionale della ricerca (pubblico e privato) per potere essere al servizio del sistema lombardo.

Dall'incrocio tra la *mission* dell'Istituto, la VIII legislatura regionale e l'esperienza degli ultimi tre anni di attività, derivano e si confermano alcune *linee strategiche di fondo*, che vengono proposte quali elementi trasversali all'attività dell'Istituto:

- a) sviluppare ulteriormente la propria capacità di acquisire, produrre, rielaborare e diffondere conoscenze a elevato valore aggiunto per supportare e alimentare la funzione di governo dell'Istituzione regionale;
- b) valorizzare e riposizionare il patrimonio di esperienze, di conoscenze e di competenze capitalizzate dall'Istituto in oltre 30 anni di storia;
- c) fornire, attraverso una focalizzazione su attività pluriennali, un adeguato supporto scientifico e metodologico per la definizione di scenari, identificazione di strumenti e formazione di opzioni di sviluppo per la programmazione;
- d) supportare il governo regionale nel servire sussidiariamente il contesto locale verso l'evoluzione a «sistema»;
- e) favorire il costituirsi di un sistema regionale di ricerca e di un sistema regionale di innovazione;

(1) La natura e gli scopi di IReR sono stati riprecisati dal riordino legislativo del 1999: cfr. art. 10 della l.r. 2/99. Il nuovo *Statuto* dell'Istituto è stato approvato dal Consiglio regionale della Lombardia nella seduta dell'1 febbraio 2000 (deliberazione n. VI/1472 del Consiglio regionale della Lombardia); cfr. inoltre gli «Indirizzi agli enti regionali» allegati ai diversi Documenti di programmazione economica e finanziaria: *Documento di Programmazione Economica e Finanziaria 2002-2004*, Allegato C; *Documento di Programmazione Economica e Finanziaria 2003-2005*, Allegato D; *Documento di Programmazione Economica e Finanziaria 2004-2006*, Allegato D; *Documento di Programmazione Economica e Finanziaria 2005-2007*, Allegato D; *Documento di Programmazione Economica e Finanziaria 2006-2010*, Allegato D.

ALLEGATO A

IReR ISTITUTO REGIONALE DI RICERCA DELLA LOMBARDIA

DOCUMENTO PLURIENNALE DI ATTIVITÀ 2008-2010

Dicembre 2007

INDICE

Introduzione

- 1. La *mission* dell'Istituto
- 2. Gli obiettivi dell'Istituto
 - 2.1. Gli obiettivi dell'Istituto
 - 2.1.1. Contribuire al consolidamento istituzionale del modello di governo lombardo
 - 2.1.2. Identificazione aree di ricerca prioritarie e strategiche
 - 2.1.3. Valorizzazione delle professionalità e delle competenze interne
 - 2.1.4. Sviluppo dell'Osservatorio sul federalismo e la riforma amministrativa (Osservatorio sul federalismo e la *governance* sussidiaria)
 - 2.1.5. Supporto al governo e alla programmazione
 - 2.1.6. Sistema degli osservatori regionali
 - 2.2. Consolidamento dell'Ufficio studi
 - 2.3. Internazionalizzazione delle attività dell'Istituto
 - 2.4. Potenzamenti dell'attività di comunicazione
 - 2.4.1. Linee generali
 - 2.4.2. Comunicazione delle attività di ricerca all'interno: Regione Lombardia

- f) perseguire l'internazionalizzazione dell'Istituto per un più efficace servizio alla *mission* dell'amministrazione pubblica a supporto dello sviluppo del sistema locale.

2. Gli obiettivi dell'Istituto

La *mission* e le linee strategiche si declinano in quattro principali obiettivi, che caratterizzeranno l'attività dell'Istituto:

- miglioramento della qualità ed efficacia dell'attività di ricerca;
- consolidamento dell'ufficio studi;
- internazionalizzazione delle attività dell'Istituto;
- potenziamento dell'attività di comunicazione.

2.1. Miglioramento della qualità ed efficacia dell'attività di ricerca

2.1.1. Contribuire al consolidamento istituzionale del modello di governo lombardo

IReR è chiamato a sviluppare in forma autonoma e autorevole percorsi di riflessione e conoscenza scientifica sui temi di interesse regionale. Tale funzione:

- si coordina necessariamente con le esigenze connesse al ruolo di produzione legislativa e di programmazione e controllo propri di Regione Lombardia;
- si esplica, anche e primariamente, in quanto l'Istituto:
 - a. affianca la Regione come interfaccia con il mondo della ricerca e della conoscenza, con particolare riferimento al sistema universitario lombardo;
 - b. sviluppa attività di ricerca autonoma;
 - c. garantisce occasioni di riflessione e discussione qualificate sulle tematiche ritenute prioritarie nell'ambito degli obiettivi regionali;
 - d. consolida e coordina il patrimonio delle conoscenze prodotte dalla stessa Regione Lombardia e/o sul territorio regionale.

In termini più generali e sintetici, il ruolo prioritario dell'Istituto risiede nel contributo sul piano scientifico al consolidamento istituzionale del modello di governo lombardo.

Il prossimo periodo si presenta decisivo per la Regione, chiamata a confermarsi effettivamente nel suo ruolo di pilota dello sviluppo italiano, ma anche e soprattutto globale. In un contesto nazionale in cui sembra prevalere un certo immobilismo, la Lombardia può e deve continuare a mobilitare il suo «peso» (in termini di popolazione, economia e intelligenza) anche in chiave di innovazione istituzionale e nella prospettiva delle riforme necessarie. L'Istituto può fare da traino della Regione e per la Regione.

2.1.2. Identificazione di aree di ricerca prioritarie e strategiche

Occorre proseguire lo sviluppo di temi di ricerca di lungo periodo interpretando i cambiamenti e innovando concettualmente.

Come già indicato fin dal Documento pluriennale di attività 2006-2008, si sono consolidate le premesse per una programmazione delle ricerche a lungo termine, mettendosi in grado di servire le esigenze puntuali di programmazione del governo regionale, ma anche in una prospettiva di autonomia responsabile rispetto alla politica.

Per quanto riguarda il Consiglio regionale, si ritiene opportuno incrementare i rapporti e insistere per individuare temi di ricerca meno legati alla attualità puntuale, e maggiormente connessi ai trend di lungo periodo.

Per quanto riguarda la Giunta regionale, in continuità con il metodo dei *grandi filoni strategici* adottati nel 2006, l'attività di ricerca sarà maggiormente finalizzata alla realizzazione del Programma Regionale di Sviluppo.

La prospettiva pluriennale e per filoni è complementare e non alternativa all'attività di risposta puntuale alle esigenze di breve periodo della programmazione.

2.1.3. Valorizzazione delle professionalità e delle competenze interne

Le competenze professionali formatesi all'interno rappresentano la prima e fondamentale risorsa cui attingere. Tali profili verranno sviluppati e valorizzati anche nelle loro differenziazioni di competenze (e preferenze tematiche) e attitudini, incentivando la responsabilità individuale, il lavoro di squadra, inteso anche

come capacità di integrarsi con le competenze esterne, specie quelle più strutturalmente collegate all'Istituto.

Oltre alle attività di consulenza con Istituti e Dipartimenti universitari, è infatti decisivo acquisire all'interno dell'Istituto l'apporto di professionalità esterne di adeguato profilo scientifico e professionale che, pure in forma di consulenza, contribuiscano a consolidare il patrimonio di conoscenza.

Si è rivelata particolarmente utile la strutturazione del lavoro dei ricercatori in team generali (il Comitato di Coordinamento mensile) e settoriali (team di ricerca).

2.1.4. Sviluppo dell'Osservatorio sul federalismo e la riforma amministrativa (Osservatorio sul federalismo e la governance sussidiaria)

Si conferma la centralità di questo particolare impegno per l'Istituto e la necessità di proseguire nella ricerca. Nel medio periodo l'osservatorio è chiamato a svolgere una funzione di supporto e accompagnamento al percorso di sviluppo della idea di «nuova statualità» recentemente proposta dalla presidenza. In particolare si concentrerà sulle ipotesi di regionalismo differenziato (artt. 116 e 119 della Costituzione).

2.1.5. Supporto al governo e alla programmazione

L'attività dell'Istituto si è rivelata fondamentale nel supporto sia alla programmazione sia all'attività di governo. Le linee di impegno per il prossimo triennio, relativamente alle due aree, sono le seguenti:

- I. per il supporto alla attività di governo: a) favorire occasioni e strumenti di apprendimento e di dialogo con realtà esterne significative: sostenere sul piano teorico e fondare sul piano scientifico il confronto e l'incontro con altre esperienze e modelli di governo (tra/con regioni, nazionale e tra/con realtà internazionali); b) supportare il consolidamento dell'esperienza compiuta; c) contribuire alla individuazione delle linee strategiche, soprattutto attraverso il supporto ai Comitati strategici; d) sviluppare la cultura, la prassi e gli strumenti di valutazione e) affiancare presidenza e direzioni generali nel coordinamento e valorizzazione dei comitati di consulenza e tecnico-scientifici; f) sostenere il percorso di analisi critica e concettualizzazione dell'esperienza di governo delle ultime legislature (in affiancamento di IREF - Scuola Superiore di Alta Amministrazione);
- II. per quanto riguarda il supporto alla programmazione: a) contribuire alla verifica di un approccio innovativo alla programmazione: affiancare le comunità locali nella individuazione dei problemi e delle soluzioni per lo sviluppo; b) contribuire alla elaborazione dei prodotti degli «obiettivi di governo regionale» (non solo aiuto tecnico di merito, ma collaborazione al coordinamento rispetto al livello strategico della programmazione); c) approfondire l'analisi degli indicatori per lo sviluppo (indicatori di lettura di contesto, realizzazione, impatto, ma anche di previsione).

2.1.6. Sistema degli osservatori regionali

La Regione produce al suo interno e tramite i diversi enti ad essa collegata, una imponente mole di dati statistici. Tale massa di informazioni deve trovare sempre più adeguato utilizzo, cioè deve risultare leggibile e utilizzabile in chiave di governo e programmazione.

Condivisa tale considerazione con la Presidenza della Regione e facendo seguito alle prime intese intercorse, l'Istituto ritiene opportuno fornire il proprio apporto ai fini di una sistemazione e ottimizzazione delle attività e dei risultati prodotti dai diversi osservatori costituiti presso la Regione. L'obiettivo è disporre di uno strumento di analisi (autorevole e sintetico) sullo stato dell'economia, della società, del territorio e delle istituzioni in Lombardia.

2.2. Consolidamento dell'Ufficio studi

IReR adempie altresì ad una specifica funzione di Ufficio studi regionale, istituito e avviato nel 2002 a diretto servizio della Regione e con lo scopo di affrontare e risolvere problemi concreti e puntuali di conoscenza e rendere fruibili informazioni e fonti di conoscenza riguardanti le diverse aree della programmazione regionale.

Le attività dell'Ufficio studi devono anche valorizzare il patrimonio di conoscenze elaborate in Lombardia e il loro contributo alla programmazione Regionale di Sviluppo.

L'Ufficio, a servizio della Regione e dell'Istituto, svolge le seguenti attività:

1. Raccolta e reperimento di documentazione
 - a) ricerca di documentazioni, materiali, dati per l'istruttoria di problemi, decisioni, interventi scritti. Si tratta sia della predisposizione rapida di schede sintetiche di risposta a puntuali richieste di informazione, sia della redazione di brevi dossier più articolati e organici, talvolta avvalendosi anche della consulenza di esperti esterni;
 - b) la raccolta organica e sistematica della documentazione viene svolta in via continuativa, tramite la redazione e l'aggiornamento di schede tematiche su alcuni aspetti e grandezze economiche e sociali della realtà lombarda.
2. Segreteria scientifica
 - a) supporto metodologico all'elaborazione di documenti e procedimenti di rilievo, con particolare riferimento alla redazione di documenti programmatici (es. la sezione «scenari» del DPEFR; supporto al conseguimento del «rating» regionale);
 - b) partecipazione e supporto tecnico-scientifico a tavoli monotematici.
3. Studi
 - a) collaborazione con il Servizio Statistica della Regione Lombardia per l'elaborazione e rappresentazione degli indicatori strutturali a livello regionale;
 - b) supporto informativo alla stesura dei documenti per i Comitati strategici (competitività e welfare) istituiti presso la Presidenza di Regione Lombardia;
 - c) definizione di indicatori per la Programmazione regionale nell'ambito del progetto di ricerca del «SINP – Sistema degli indicatori di programma»;
 - d) predisposizione di schede sintetiche di supporto alle missioni internazionali del Presidente della Giunta.
4. Monitoraggio di iniziative ed eventi
 - a) censimento e monitoraggio delle istituzioni pubbliche e private di ricerca scientifica lombarde, nazionali e internazionali con interessi contigui;
 - b) censimento delle fonti, delle ricerche e delle base dati prodotte all'interno della Regione;
 - c) partecipazione a seminari e convegni, su richiesta della Regione o per scelta dell'Istituto, con recupero della documentazione e redazione di una scheda riassuntiva ad uso della Regione.

L'Ufficio studi è chiamato a coordinarsi sempre di più con la biblioteca e il centro di documentazione per un più efficace sistema di gestione della conoscenza accumulata dall'Istituto. Tale attività rivestirà carattere prioritario.

2.3. Internazionalizzazione delle attività dell'Istituto

La forte proiezione internazionale che la Giunta regionale ha dato alla Lombardia in questi anni valorizzando le relazioni internazionali come strumento per l'attuazione delle politiche e degli obiettivi di governo regionali, la crescente interrelazione dei saperi a livello mondiale e la necessità di confrontarsi e fare sistema con centri di eccellenza anche stranieri ha reso necessaria una più decisa proiezione internazionale nell'ambito delle attività di ricerca dell'IRER anche a servizio del sistema regionale con lo scopo di:

- elevare la qualità dell'attività di ricerca;
- partecipare al sistema internazionale della conoscenza;
- supportare la programmazione della Regione Lombardia;
- incentivare l'internazionalizzazione dei soggetti e del sistema lombardo nel suo complesso, soprattutto per quanto riguarda: persone (secondo la direzione dello sviluppo del capitale umano); centri di ricerca (per incentivare partnership in favore dello sviluppo della ricerca e dell'innovazione tecnologica); istituzioni di governo (sviluppo del modello di governance).

Le modalità prevalenti di internazionalizzazione (già inizialmente adottate nel corso del 2006 e 2007) saranno le seguenti:

- consolidamento della struttura e delle attività dell'Ufficio progetti internazionali dell'Istituto;
- strutturazione di relazioni finalizzate alla creazione di partnership con istituti che a livello europeo e mondiale hanno

come propria *mission* la ricerca finalizzata alla programmazione delle politiche, soprattutto a livello regionale;

- coinvolgimento di strutture di ricerca e studiosi stranieri nello svolgimento delle attività di ricerca istituzionale, nei seminari di Istituto e nei convegni;
- *institutional capacity building*: supporto alle regioni e ai Paesi con i quali la Regione Lombardia ha rapporti internazionali, per un trasferimento di conoscenze e *know-how* finalizzato alla costruzione e al rafforzamento delle istituzioni in tali contesti. Verrà progettato un modello «formativo» che, pur con gli adattamenti necessari per ciascun Paese, possa essere proposto e realizzato;
- analisi delle modalità con cui i governi europei (regionali e nazionali) supportano la propria programmazione in termini conoscitivi per approfondire le linee della ricerca per il governo, e la sua possibile valutazione. L'attività si propone anche come momento di confronto con le più significative istituzioni, esperienze e personalità europee, come occasione anche per «esportare» il modello di governo lombardo e «importare» altri modelli;
- accompagnamento alle missioni internazionali di Regione Lombardia in termini di conoscenze e rapporti già attivati nelle aree e nei Paesi individuati, evidenziando quegli ambiti non ancora esplorati da Regione Lombardia che potrebbero rappresentare delle potenzialità nella programmazione di relazioni internazionali;
- sviluppo della progettazione di ricerca attraverso risorse personali e istituzioni estere.

2.4. Potenziamento dell'attività di comunicazione

2.4.1. Linee generali

L'Ufficio Comunicazione di IREr intende proseguire nel dare visibilità all'attività dell'Istituto presso la comunità scientifica, i *policy maker*, ma anche il pubblico esterno, a cominciare dagli enti locali, nell'intento di consolidare il ruolo dell'Istituto come valido e riconosciuto centro di produzione di conoscenza e di ricerca. A tale scopo si punterà a integrare e rafforzare scientificamente gli ambiti di azione dell'amministrazione regionale, ma, nello stesso tempo, anche a valorizzare e rafforzare l'immagine «scientifica» dell'Istituto stesso.

Un potenziamento significativo dell'attività di comunicazione è avvenuto grazie all'attività convegnistica (finalizzata soprattutto ai seminari, ai convegni e in generale alla presenza pubblica dell'Istituto) e alla pubblicazione dei materiali elaborati e presentati dai ricercatori dell'Istituto durante i seminari interni o nel corso di *workshop* e convegni commissionati dalla Regione Lombardia o da altri enti.

2.4.2. Comunicazione delle attività di ricerca all'interno: Regione Lombardia

È ormai consolidato lo standard di consegna delle ricerche che definisce sia la tipologia di supporto sia la tempistica entro cui è opportuno ottenere una valutazione dall'amministrazione regionale sulla qualità del rapporto di ricerca e l'autorizzazione alla pubblicazione. Inoltre si è proceduto al miglioramento ed ottimizzazione dell'editing delle ricerche. Analogamente, è stata rafforzata la dotazione di strumenti di sintesi e informazione per ciascuna ricerca (abstract, sintesi, nota sulle fonti e dati). In questa direzione è stato potenziato anche il sito web.

Nel corso del triennio andranno verificate e sviluppate le potenzialità del sistema introdotto nel 2007 denominato «Stato Avanzamento Lavori Progetti» (SALP). Con una certa periodicità e di intesa con la presidenza, IREr propone una presentazione dei risultati di più ricerche recenti per aree tematiche.

Nell'attività di collaborazione con il Consiglio regionale risulta particolarmente efficace la comunicazione dei risultati delle ricerche tramite seminari ristretti (in particolare per le ricerche svolte su incarico delle Commissioni consiliari) o convegni aperti al pubblico (modalità prevalente per le ricerche commissionate dall'Ufficio di Presidenza del Consiglio).

2.4.3. Seminari di presentazione

È cresciuta e va mantenuta l'organizzazione di momenti di presentazione delle singole ricerche e discussione con un pubblico di specialisti e addetti ai lavori. Pur essendo piuttosto onerosa, si tratta di una attività che, in parte, può essere svolta in modo più frequente, sia con il sistema: permette di acquisire e coelementi strategici.

2.4.4. Convegni

I convegni mantengono carattere scientifico ed un legame esplicito con l'attività dell'Istituto, ma non sono limitati ad esso né come oggetto, né come destinatari. Rappresentano, invece, la possibilità di acquisire spazio e notorietà anche in ambiti non direttamente legati ai temi di ricerca o al contesto regionale o nazionale; possono costituire la base per collaborazioni, ricerche e pubblicazioni, soprattutto internazionali, sempre più rilevanti per gli sviluppi futuri.

2.4.5. Pubblicazioni

Le pubblicazioni di IReR saranno revisionate e migliorate.

- *Collana Consiglio regionale*. Al fine di sviluppare tale produzione editoriale è auspicabile un maggior coinvolgimento con la committenza per permettere all'Istituto di entrare nel processo di definizione dei temi e di produzione del materiale, apportando quindi un contributo scientifico e non solo di supporto redazionale.
- *Collana scientifica*. La collana «IReR Ricerche» mette a disposizione del pubblico i risultati di ricerche condotte dall'Istituto nell'ambito delle attività istituzionali. Si tratta di indagini, originate spesso da esigenze di programmazione, riviste, aggiornate, talvolta integrate per essere diffuse oltre i destinatari iniziali. Ciò nella convinzione che la tipologia e la qualità dei risultati siano significativi e meritevoli di essere conosciuti e discussi anche dalla comunità scientifica. I temi sono i più diversi, corrispondendo ai differenti ambiti nei quali si esercita direttamente o indirettamente la competenza del governo regionale. La collana sarà potenziata con una nuova grafica e raccoglierà le ricerche più significative. Si caratterizza per una diffusione mirata, di profilo scientifico e non divulgativo; il Comitato scientifico è coinvolto nella sua realizzazione, anche tramite specifiche prefazioni di ogni volume.
- *Collana Working paper*. La collana è di nuova creazione e ospita contributi elaborati nell'ambito dell'attività di ricerca dell'Istituto. L'obiettivo è rendere disponibili alla comunità scientifica i risultati di conoscenza prodotti primariamente dalle competenze interne a IReR: ricercatori e collaboratori di ricerca. I materiali sono vagliati e condivisi dal Comitato scientifico, che garantisce la corrispondenza dei contenuti e della qualità dei testi alla finalità generale dell'Istituto. Per la natura stessa della collana, i *paper* sono proposti non come conclusivi, ma per essere valutati e discussi da quanti riterranno opportuno formulare osservazioni e contributi.
- *Collana Quaderni*. Anch'essa di nuova creazione. Ospita gli atti dei seminari e dei convegni più significativi. L'obiettivo è mettere a disposizione di un pubblico ampio, soprattutto di *policy maker*, i risultati raggiunti o gli elementi di riflessione rilevanti connessi alle *policy*. Tale collana, attraverso la traduzione dei testi, può inoltre risultare importante anche per lo sviluppo dei rapporti internazionali.
- *Collana ricerca e formazione*. Nell'ambito della collaborazione con IREF - Scuola Superiore di Alta Amministrazione, è nata l'esigenza di attivare una specifica collana destinata, appunto, alla formazione.
- Volumi «fuori collana». Vi sono state nel 2007 occasioni di pubblicazioni non riconducibili alle collane. Sembra una direzione interessante, da mantenere come opportunità e per la quale è stato anche elaborato uno speciale editing e format.

2.4.6. Notiziario

È la *newsletter* mensile dell'Istituto. Nella prospettiva di un potenziamento delle attività di comunicazione, verrà rafforzata e migliorata, successivamente alla elaborazione del nuovo piano di comunicazione.

2.4.7. Sito web

Rappresenta il principale e diretto strumento di contatto con l'esterno, per questo è necessario che dia un'immagine completa e dinamica dell'Istituto.

Scopo principale è la comunicazione e la valorizzazione dell'attività e la promozione degli altri strumenti di comunicazione con il fine di rendere IReR: un punto autorevole per la comunità scientifica lombarda, nazionale e internazionale; un luogo di reperimento di informazioni e giudizi da parte del pubblico specializzato, ma anche del pubblico che intende conoscere la realtà della Lombardia in generale e/o nei suoi aspetti particolari; uno

strumento informativo e di conoscenza per la *governance* anche per gli enti locali.

3. Le linee guida operative

3.1. Consolidare i rapporti tra l'Istituto e il «Sistema Regione» ai fini di un miglioramento della produzione scientifica

Per quanto riguarda i rapporti tra IReR e il «Sistema Regione» in primo luogo va menzionata la stabilizzazione di modalità di confronto sistematico con le strutture tecniche regionali di Giunta e Consiglio. La Convenzione Quadro, che regola i rapporti tra la Regione e l'IReR rappresenta uno strumento importante che opportunamente prevede, tra l'altro, modalità di programmazione, valutazione e comunicazione dell'insieme delle attività. Gli indirizzi programmatici per gli enti e le società regionali previsti per IReR all'interno del Documento di Programmazione Economica e Finanziaria confermano la strategicità del ruolo svolto dall'Istituto e la funzione di produzione di conoscenze ad elevato valore aggiunto per il governo regionale e per l'intero «Sistema Regione».

Al crescere del contributo di programmazione e affiancamento della programmazione, cresce l'esigenza di un coinvolgimento più strutturato all'interno dell'intero sistema regionale.

Tale ruolo centrale si sviluppa anche nel confronto e nella collaborazione con gli altri enti e società che compongono il sistema regionale allargato.

L'attività di ricerca e istituzionale verrà quindi orientata in questo senso, proseguendo nella linea già sperimentata negli ultimi anni.

Più in particolare e a titolo esemplificativo:

- il rapporto con il *Cefass*, soprattutto per quanto attiene il settore della ricerca su welfare e sanità e la partecipazione a iniziative europee, è stato formalizzato con l'ingresso di IReR nel Consiglio di Amministrazione della Fondazione;
- nel settore della ricerca sulla sicurezza e i cosiddetti «rischi maggiori», va ulteriormente sviluppata la collaborazione con la *Fondazione Lombardia per l'Ambiente*;
- il rapporto con *Infrastrutture Lombarde* si è rivelato significativo nella efficace «divisione del lavoro» nei progetti infrastrutturali tra le analisi preliminari (a cura dell'Istituto) e la gestione della realizzazione e implementazione delle iniziative (*Infrastrutture Lombarde*);
- nelle ricerche e iniziative che coinvolgono elementi di *project financing* è consolidata la collaborazione con *Finlombarda*; così è stato nel campo della ricerca e innovazione, nell'analisi di politiche per la casa e nella elaborazione di ipotesi di sostegno alle famiglie numerose;
- nel campo della programmazione comunitaria 2007-2013, così come nei contributi per l'elaborazione del POR e della partecipazione ai programmi FESR e FSE, è proseguita la collaborazione con *Cestec* (oltre che *Finlombarda*);
- per quanto attiene l'avvio e l'utilizzo del VII Programma quadro per la ricerca della Commissione europea, si è significativamente consolidato il rapporto soprattutto con il *Sotto-segretariato alla presidenza* della Regione Lombardia per la ricerca, l'innovazione e la formazione superiore. Tale collaborazione sarà continuata nei prossimi anni, anche tramite l'attivazione di specifiche unità di supporto al tema e alla Regione da parte dell'Istituto;
- anche nel 2007 è proseguito il sistema di scambio e connessione di dati e di informazioni tra IReR e Regione Lombardia. Punto centrale è stato lo sviluppo di intranet e la connessione con il portale regionale. Tale attività è stata resa possibile grazie al lavoro svolto insieme a *Lombardia Informatica*, che ha efficacemente affiancato sul piano tecnico il lavoro dell'Istituto;
- la Regione ha espresso l'intenzione che l'attività di ricerca IReR supporti più direttamente il consolidamento della già citata attività formativa di *IREF - Scuola Superiore per la Pubblica Amministrazione*. Tale supporto è finalizzato soprattutto al conseguimento di un obiettivo strategico per la seconda fase della presente Legislatura: consolidare competenze e capacità di *governance* della dirigenza regionale attraverso un percorso di esperienza di governo; lare, sono stati creati conoscere/rileggere c

lizzarla»: coglierne le caratteristiche sostanziali e definirne la natura attraverso l'utilizzo di categorie teoriche adeguate. Ciò nella prospettiva di una comunicazione di tale esperienza, di un suo utilizzo in chiave didattica e formativa che i direttori stessi potranno operare nei confronti di altri dirigenti più giovani o nuovi.

3.2. Sviluppo di rapporti con realtà esterne

Nel prossimo futuro l'Istituto intende approfondire la propria attività nei confronti di altri interlocutori, esterni alla Regione Lombardia.

Tale prospettiva, auspicata anche nei documenti di programmazione e indirizzo dell'Istituto, sarà svolta con particolare riferimento a due ambiti dai quali si ritiene possa pervenire una domanda di conoscenza e committenza significativa.

Il primo è quello della Unione europea. Concorrono a tale direzione sia il lavoro di affiancamento alla programmazione, sia lo sviluppo dei seminari sull'identità europea che IReR ha avviato e proseguirà nel 2008.

Il secondo versante è costituito dagli enti locali, soprattutto quelli lombardi. Si tratta di una realtà alla quale sinora poca attenzione è stata dedicata, ma che rappresenta un settore ampio, articolato (si pensi agli oltre 1500 comuni lombardi) ricco di esigenze di conoscenza. Sulla base delle attività indirettamente orientate in questo senso sviluppate nel 2006 e 2007 si è confermata l'opportunità di aprire canali di comunicazione e interazione con questi soggetti. Il materiale prodotto dall'Istituto, le competenze di cui dispone e la riflessione consolidata sulle linee strategiche di sviluppo regionale sono un patrimonio estremamente utile anche proprio per questi soggetti, che spesso si trovano a gestire situazioni relativamente complesse senza disporre di competenze e conoscenze adeguate.

3.3. L'assetto organizzativo interno

3.3.1. Valorizzazione del ruolo degli organi di governo dell'Istituto

Gli organi di governo dell'Istituto sono stati rinnovati nel corso del 2004. Gli obiettivi sopra indicati trovano un primo riferimento fondamentale nel Consiglio di Amministrazione, che approva e condivide il presente programma pluriennale di attività. Al Consiglio spettano statutariamente i poteri di verifica dell'attività, sia sotto il profilo gestionale, sia sotto l'aspetto dei contenuti e delle competenze professionali chiamate a collaborare alla realizzazione delle ricerche.

Inoltre, nella linea di impegno ora richiamata, un contributo determinato viene svolto dagli organi consultivi dell'Istituto: il Comitato Scientifico e la Consulta delle Autonomie. Lo Statuto e gli indirizzi programmatici riconoscono in essi risorse importanti per l'IReR e per la funzione di collegamento organico, rispettivamente, con il sistema della ricerca (lombardo, nazionale e internazionale, a cominciare dalle istituzioni di ricerca universitarie) e con il sistema delle autonomie locali, funzionali e sociali.

In particolare, il Comitato scientifico si ritiene opportuno possa svolgere un ruolo decisivo nell'accompagnamento alla realizzazione di un sistema degli osservatori regionali, nella realizzazione delle pubblicazioni (soprattutto *working paper*, collana scientifica, atti di convegni) e nel tutoraggio di alcune ricerche particolarmente significative.

Alla Consulta è stato proposto di affiancare l'attività dell'Istituto soprattutto attraverso il contributo che ciascuna delle realtà rappresentate può offrire alle ricerche in programma in termini realizzativi. Spesso, infatti, grazie alla collaborazione dei soggetti direttamente coinvolti nelle indagini, è possibile conseguire risultati migliori con minore sforzo e maggiore intelligenza complessiva.

3.3.2. Migliorare ulteriormente l'efficienza e l'economicità della gestione

Un elemento importante della attuazione delle linee generali di indirizzo, è costituito dall'assetto organizzativo interno, funzionale a corrispondere alla raccomandazione di perseguire lo sviluppo dell'efficienza e della qualità. Si è proceduto fin dal 2001 alla trasformazione del contributo di gestione in contributo per le attività istituzionali, utilizzando le risorse proprie dell'Istituto. Inoltre risulta sempre più decisiva l'attenzione allo sviluppo della qualità, del controllo di gestione, del *project management* e della costruzione di un assetto organizzativo adeguato all'autorevolezza e al livello di eccellenza che l'Istituto intende non solo mantenere, ma anche incrementare.

3.3.3. Valorizzare le professionalità scientifiche interne all'Istituto

Le professionalità scientifiche interne all'Istituto sono le risorse portanti per lo sviluppo: le linee di lavoro saranno caratterizzate da un costante aggiornamento, dal lavoro in team, anche con ricercatori esterni, dalla costituzione di gruppi di ricerca qualificati.

3.3.4. L'Albo dei soggetti accreditati

L'Albo dei soggetti accreditati a svolgere attività intellettuale come consulenti dell'Istituto è stato attivato ormai da 2 anni e si è rivelato strumento importante.

Si tratta di un sistema di accreditamento che consente di acquisire dati e disponibilità di persone fisiche e persone non fisiche (accreditate distintamente) e di classificarle per profilo (assistente alla ricerca, ricercatore junior, ricercatore, ricercatore senior); competenza e aree tematiche (territoriale, economica, istituzionale, sociale, trasversale).

Nell'Albo sono accreditati coloro che soddisfano i requisiti minimi indispensabili per potere eventualmente collaborare con IReR: l'iscrizione all'albo, quindi, non implica automaticamente l'impiego del consulente nell'attività di ricerca.

Il primo significativo risultato dell'Albo è la possibilità di mettere a conoscenza dell'Istituto il più ampio numero possibile di collaboratori.

3.3.5. Sviluppo di una politica di qualità e della valutazione

La qualità dei prodotti e della loro comunicazione sarà una dimensione sempre più decisiva nel lavoro dei prossimi anni. Lo impone sia la natura di servizio alla pubblica amministrazione, sia il metodo scientifico che è proprio di IReR. Garantire un livello qualitativo di eccellenza, anche nei particolari, è un obiettivo fondamentale cui sono chiamate a contribuire tutte le professionalità interne e i collaboratori di IReR.

Le linee di sviluppo dell'Istituto saranno, peraltro, progressivamente orientate alla valutazione. Ciò varrà sia rispetto all'interno, coinvolgendo i diversi livelli di responsabilità nell'esprimere le proprie valutazioni sui collaboratori e le persone di cui si è responsabili, sia rispetto all'esterno, attraverso una valutazione data sui consulenti coinvolti dall'Istituto nello svolgimento delle ricerche.

B) PRESIDENTE DELLA GIUNTA REGIONALE

(BUR2008012)

D.p.g.r. 23 aprile 2008 - n. 4138

Modifica decreto n. 19827 del 28 dicembre 2005 avente ad oggetto «Nomina dei componenti della Commissione tecnica regionale Malpensa, istituita ai sensi dell'art. 4 della l.r. 12 aprile 1999, n. 10»

(1.8.0)

IL PRESIDENTE DELLA REGIONE LOMBARDIA

Richiamato il proprio precedente decreto n. 19827 del 28 dicembre 2005 con il quale sono stati nominati, come previsto dall'art. 4 della legge regionale 12 aprile 1999, n. 10, i componenti della Commissione tecnica regionale Malpensa;

Vista la d.g.r. n. 2 del 18 maggio 2005: «Costituzione delle Direzioni Generali, incarichi ed altre disposizioni organizzative – I provvedimento organizzativo 2005»;

Considerato che è necessario assicurare la presenza, nell'ambito della Commissione tecnica regionale Malpensa, di un dirigente di ciascuna delle Direzioni Generali regionali competenti in materia di territorio, urbanistica, ambiente, trasporti ed opere pubbliche, nominato con decreto del Presidente della Giunta regionale, in qualità di membro permanente;

Preso atto che:

– attualmente in seno alla Commissione tecnica regionale Malpensa, a seguito di riorganizzazioni interne del personale, non risulta alcun rappresentante delle Direzioni Generali:

- Casa e Opere Pubbliche,
- Infrastrutture e Mobilità,
- Qualità dell'Ambiente;

Preso inoltre atto che:

– la Direzione General
n. 6175 del 10 aprile 2008
tallo Giuseppe, dirigente