Rapporto

numero	data	Dipartimento
4767/4767A R	18 febbraio 1999	FINANZE E ECONOMIA

della Commissione della gestione e delle finanze sui messaggi 17 giugno 1998 e 11 novembre 1998 concernenti la concessione di un I° credito quadro complessivo di investimento di 32'000'000.-- franchi per il periodo 1998-2003 per la realizzazione del Progetto Amministrazione 2000, la concessione di un credito ricorrente di 500'000.-- franchi annui per la direzione ed il coordinamento del progetto dal 1998 al 2003 e la concessione di un credito di 1'000'000.-- franchi quale copertura dei costi della fase cosiddetta di programmazione (marzo - settembre 1998) non inclusa nel credito per l'analisi globale

1. INTRODUZIONE 3
2. VERIFICA GLOBALE DELL'AMMINISTRAZIONE; RAPPORTO ARTHUR ANDERSEN DEL MARZO 1998 4
   2.1 Determinazione degli obiettivi 4
   2.2 Modalità operative 5
   2.3 Strumenti di gestione 5
   2.4 Gestione delle competenze 5
3. ALTRE VERIFICHE SETTORIALI 6
   3.1 Verifica del Centro Cantonale di Informatica (CCI) 6
      3.1.1 Risultati della verifica della Gartner Group (GG) 6
   3.2 Studio sulla possibilità di introdurre la contabilità analitica 7
4. MESSAGGIO NO. 4767 DEL 17 GIUGNO 1998 8
   4.1 L'Analisi della situazione attuale da parte del CdS 8
   4.2 La modernizzazione dello Stato 9
   4.3 Risultanze generali dalla verifica globale dell'Amministrazione 9
   4.4 Il progetto operativo del Governo 10
      4.4.1 Richiesta di credito ricorrente di fr 500'000.- annui dal 1998 al 2003 13
      4.4.2 Richiesta di credito una tantum di fr 1'000'000.- quale copertura dei costi di programmazione 13
      4.4.3 Richiesta di un credito di investimento di 32.0 + 14 mio fr per il periodo 1999-2003 13
      4.4.4 Descrizione degli elementi caratteristici per ogni progetto secondo il M 4767 16
      4.4.5 Sintesi del quadro finanziario proposto con il M 4767 17
      4.4.6 Azioni strutturali su cui poggia il cambiamento dell'Amministrazione e dello Stato (Gruppo 1) 18
      4.4.7 Azioni generali di inquadramento operativo (Gruppo 2) 19
      4.4.8 Azioni per migliorare il funzionamento operativo dell'Amministrazione (Gruppo 3) 20
      4.4.9 Azioni di riforma settoriale (Gruppo 4) 21

5. LE VERIFICHE E LE PRIME CONCLUSIONI DELLA COMMISSIONE DELLA GESTIONE (ESTATE 1998) 22

6. LE NUOVE PROPOSTE DEL CDS (M 4767BIS) DELL'11 NOVEMBRE 1998 24

6.1 Descrizione degli elementi caratteristici per ogni progetto secondo il M 4767 bis 26

6.1.1 Sintesi del quadro finanziario proposto con il M 4767bis 27

6.1.2 Progetti ad alto potenziale di beneficio/risparmio (Gruppo A) 28

6.1.3 Progetti necessari per trasformare il potenziale in effettivo beneficio/risparmio (Gruppo B) 29

6.1.4 Progetti per cambiare la lettura del "cosa fa lo Stato e quanto costa" (Gruppo C)30

7. L'ANALISI E GLI APPROFONDIMENTI DELLA COMMISSIONE DELLA GESTIONE 31

7.1 Insegnamenti dalle esperienze negative 31

7.2 I 15 progetti della riforma secondo il M4767bis 32

7.3 I costi del M 4767bis 36

7.3.1 Costi per acquisto d'informatica e relativa manutenzione 37

7.3.2 Costi per consulenze esterne all'Amministrazione 38

7.3.3 Costi per assunzione di nuovo personale 38

7.3.4 Costi di gestione a regime dal 2004 39

7.3.5 Valutazione riassuntiva dei costi secondo la Commissione 40

7.4 Benefici/Risparmi dai progetti di messaggio 41

7.5 Osservazioni alla Mozione G. Piazzini del 23.03.1992 - "Studio sulla privatizzazione dei servizi" - messaggio del CdS no. 4822 45

7.6 Osservazioni alla Mozione G. Piazzini e R. Robbiani del 6.11.1995 - "Gestire le implicazioni derivanti dalla società dell'informazione globale" - messaggio del CdS no. 4824 46

7.7 Osservazioni alla Mozione I. Bonoli e confirmatari dell'11.11.1996 - "Nuovo sistema di gestione efficace delle risorse - GER meglio conosciuto come New Public Management" - messaggio del CdS no. 4825 46

8. CONDIZIONI OPERATIVE DEFINITE DAL PARLAMENTO 47

9. CONCLUSIONI 51

9.1 Valutazioni generali sulla situazione dell'Amministrazione 51

9.2 Obiettivi prioritari della riforma dello Stato 51

9.3 Disponibilità finanziaria per il progetto globale 52

9.4 Previsione degli effettivi risparmi 52

9.5 Aggiornamento del management di Stato 53

9.6 Coinvolgimento dei dipendenti 54

9.7 Progetto autonomia e contrattualizzazione 54

9.8 Progetti di riforma non integrati nel messaggio 55

9.9 Controllo del Parlamento 55

9.10 Necessarie altre riforme 55

DECRETO LEGISLATIVO 57

1. INTRODUZIONE

Spinti dalla pressione degli eventi - pressione economica, culturale, sociale - le Amministrazioni statali si trovano davanti all'obbligo di trasformare la gestione degli affari pubblici, per renderli più efficaci e più adatti al nostro tempo.
In effetti, tramite la scelta delle politiche da adottare nei diversi settori, lo Stato fissa gli obiettivi ed i mezzi per risolvere i problemi collettivi ritenuti prioritari dalla popolazione e dalla classe politica che la rappresenta.
E forzatamente lo Stato - per la concezione, la formulazione e l'adozione di ogni politica - si confronta con la domanda del "come" e di "con quali mezzi" realizzare i propri obiettivi.
L'analisi del funzionamento della sua Amministrazione ed una proposta di riforma, risultano quindi per ogni Governo uno dei compiti prioritari di questo fine secolo; il Cantone Ticino non sfugge a questa necessità "storica" imposta dalle trasformazioni nella vita pubblica, sociale ed economica. La rivoluzione della comunicazione e dei mezzi operativi del mondo lavorativo - in particolare con l'avvento della telematica e dell'informatica - sono i fattori propulsivi di questi cambiamenti che hanno stravolto la nostra quotidianità.

E' di conseguenza cambiato radicalmente il quadro della nostra vita quotidiana per quanto riguarda i rapporti tra Stato e cittadino: il cittadino infatti oggi ha nuove aspettative, nuove esigenze e nuove sensibilità. Lo Stato si trova poi con una minore disponibilità finanziaria. Anche il sistema di contatti e di comunicazione tradizionale è spesso inadeguato, se non inutilizzabile. Adeguamento ed ammodernamento continui diventano poi fattori indispensabili per ogni ente che produce servizi.

Il processo di valutazione e di riforma dello Stato è iniziato già con il rapporto Urio nel periodo '88-'90 ed è continuato nella legislatura '91-'95 con la ristrutturazione " strategica" dei Dipartimenti e la subordinata ridistribuzione dei vari Uffici di cui è composta l'Amministrazione.
L'accelerazione del processo dei cambiamenti sociali e economici avvenuti a metà di questo decennio - o forse un loro impatto ritardato sulle realtà del nostro Cantone a confronto di un evoluzione iniziata negli altri paesi già un decennio prima - ha imposto da parte di tutte le forze politiche del Cantone una generale richiesta di revisione del funzionamento dello Stato e la messa in discussione dei compiti che oggi esso svolge. La progettualità presentata alle elezioni '95 da praticamente tutti i partiti politici, ne è la prova tangibile.
Il rallentamento dello sviluppo della produzione di ricchezza (avvenuto in Ticino dal 1994 con conseguenti difficoltà finanziarie per Stato e cittadino), in contrapposizione con il continuo aumento dei costi dell'apparato statale, ci costringe ad affrontare le riforme ad un ritmo accelerato ed a richiedere già a breve termine risultati aziendali tangibili. Il continuo sviluppo dei costi dell'Amministrazione pubblica è legato ad automatismi fissati in momenti di boom economico oggi non più sopportabili.

L'occasione dell'ampio dibattito in merito a questo messaggio nella Commissione della gestione e in Parlamento - considerati i suoi aspetti strategici e le conseguenze pratiche per cittadino e dipendente pubblico - assume un significato ben più ampio degli effettivi singoli progetti proposti ; permette infatti una valutazione politica globale sulla situazione cantonale e sulla legislatura trascorsa. Di fatto si sostituisce, nelle considerazioni fondamentali e nella programmazione politica, al dibattito sulle Linee direttive secondo l'ultimo rapporto del CdS del novembre 1998.
Il dibattito parlamentare dello scorso dicembre sui preventivi '99, in cui tutte le forze politiche hanno fatto ampio e strutturato riferimento alla riforma dello Stato, ha d'altronde già offerto lo spunto per un'entrata in materia sull'argomento.

La Commissione della gestione ha inteso con questo rapporto offrire una visione strutturata di tutti gli elementi relativi allo sviluppo della riforma, dalle decisioni del Lago d'Orta in poi.
L'analisi del CdS è spesso ripresa integralmente *(scrittura in corsivo)* per facilitare la comprensione del suo sviluppo logico e per evitare malintesi su temi con una forte componente politica.

2. VERIFICA GLOBALE DELL'AMMINISTRAZIONE; RAPPORTO ARTHUR ANDERSEN DEL MARZO 1998

Dalle analisi scaturite con la "Verifica globale dell'Amministrazione", effettuata nel periodo luglio 1997- marzo 1998 dal pool di consulenti specializzati dell'Arthur Andersen, si sono constatati importanti potenziali di miglioramento. Essi sono tali da determinare un'incidenza sui costi di gestione (efficienza) e sulle prestazioni (efficacia) erogate dall'Amministrazione.

Si propone di intervenire su quattro elementi (vedi pag. 13 del M4767):

- La **determinazione degli obiettivi** per le diverse aree d'azione (gestione per obiettivi)
- Le **modalità operative,** ovvero come le diverse entità dell'Amministrazione svolgono le loro mansioni (processi, management)
- Gli **strumenti di gestione,** ovvero l'insieme delle informazioni e dei supporti tecnici necessari per il loro trattamento ed il loro monitoraggio (principalmente sistemi avanzati d'informatica)
- La **gestione delle competenze**, ovvero l'insieme delle strategie, degli strumenti e delle procedure che si occupano di procurare le risorse umane e le loro conoscenze per garantire lo svolgimento efficace ed efficiente dei compiti dello Stato (gestione del personale)

Riportiamo le considerazioni più dettagliate relative ai quattro punti sopracitati in quanto sono basilari per capire la valutazioni politiche del CdS, così come le scelte politiche del messaggio.

2.1 Determinazione degli obiettivi

"E' stato constato che frequentemente non sono chiari gli obiettivi soggiacenti un intervento od una azione, oppure non ne sono definite le caratteristiche o, ancora, gli obiettivi generali non sono tradotti in obiettivi operativi per l'Ente erogatore delle prestazioni.
L'indeterminatezza dell'obiettivo rende difficile la valutazione dell'efficacia delle attività operative e determina una serie di conseguenze estremamente significative quali l'allargamento dell'ambito di discrezionalità dell'Amministrazione, la limitata attenzione all'efficienza ed all'efficacia e la carenza degli strumenti di motivazione e di presupposti per una razionale allocazione delle risorse disponibili". (pag. 13 M4767)

2.2 Modalità operative

"Per quanto attiene alle modalità di funzionamento operativo dell'Amministrazione, si sono potute constatare, in particolare, le seguenti anomalie riferibili ai processi operativi da essa associati: processi non definiti, processi inefficaci, ruoli ambigui e conflitti di interesse, vincoli gestionali al perseguimento dell'economicità della gestione. Oltre a ciò, come aspetto generale, è risultata una prevalenza dell'approccio "funzionale" su quello per processo" ovvero della separazione dei compiti e delle attività tra Uffici, Divisioni e Dipartimenti a scapito dell'integrazione degli stessi (fenomeno detto del dipartimentalismo)". (pag. 14 M4767)

2.3 Strumenti di gestione

"I principali potenziali di miglioramento, riscontrati nell'ambito degli strumenti di gestione sono riducibili alla mancanza di informazioni per una corretta gestione e/o controllo delle attività sia a livello di entità operativa (Amministrazione) sia dello Stato.
La carenza di informazioni, a sua volta, può essere ricondotta essenzialmente alla mancanza di adeguati sistemi informatici ed informativi, sia per la gestione delle attività operative dell'efficacia e dell'efficienza dell'apparato amministrativo oltre che dall'efficacia delle politiche". (pag. 14 M4767)

L'analisi Andersen si sofferma poi sul sistema contabile dell'Amministrazione, che non consente reale trasparenza, sulla carenza o, addirittura, sulla mancanza di informazioni sui costi e sull'attuale sistema informativo dello Stato, che non è in grado di consentire il monitoraggio della spesa e dell'impatto delle prestazioni erogate.

"La mancanza di procedure di rilevazione, di trattamento e di diffusione delle informazioni non può essere dissociata dall'aspetto tecnico e dal sistema informatico.
Da questo punto di vista è risultato come l'Amministrazione non sia dotata di moderni sistemi per la gestione delle informazioni di carattere operativo attinenti alle attività svolte dalle singole entità e in particolare sull'effettuazione di attività operative: per esempio, strumenti di simulazione o sistemi di automatizzazione di attività attualmente svolte in modo manuale.
Infine si è rilevata la carenza generale degli strumenti di comunicazione fra i diversi servizi dell'Amministrazione, causa di elevati costi di comunicazione, di un'eccessiva manualità nello svolgimento delle attività, di difficoltà di gestione organizzata delle risorse e di tempestività dei servizi prodotti dallo Stato". (pag. 15 M4767)

2.4 Gestione delle competenze

Nel settore delle risorse umane - decisivo per realizzare concretamente ogni intento politico - si sono raccolte le carenze seguenti: poca determinazione del fabbisogno delle competenze necessarie; mancanza di misurazione (e valutazione) della performance di gruppo e dei singoli; scarsa mobilità; rigidità delle regole di retribuzione e di incentivazione; forte ostacolo all'adattamento tempestivo quando le esigenze si modificano, lacuna questa causata dalla rigidità del Piano dei Posti autorizzati (PPA).

3. ALTRE VERIFICHE SETTORIALI

3.1 Verifica del Centro Cantonale di Informatica (CCI)

Parallelamente al mandato Andersen, il Governo incaricava la Gartner Group - specialista a livello mondiale nell'analisi dei sistemi e della tecnologia informatica - di verificare la situazione del CCI con due obiettivi:

- misurare le possibilità del Centro per fronteggiare le necessità correnti dell'Amministrazione; trovare opportuni correttivi alla situazione di disagio tra utente ed erogatore di servizio
- verificare l'adeguatezza del CCI rispetto alla nuove sfide dell'Amministrazione ed in particolare al progetto A2000

Il CCI - quale piastra operativa per le attività dell'Amministrazione nell'ambito dell' informatica - è da ritenersi una colonna portante sulla quale devono appoggiarsi il progetto di riforma e tutto il processo di ammodernamento dell'Amministrazione. Da qui scaturisce la necessità di sua una approfondita verifica.

3.1.1 Risultati della verifica della Gartner Group (GG)

L'analisi della GG ha confermato le importanti perplessità rilevate nella conduzione e nella gestione del CCI, confermandone nel contempo l'importanza strategica quale Centro operativo. Ma dopo un suo forte sviluppo negli anni '70, grazie al quale l'Amministrazione cantonale ha potuto essere all'avanguardia nel settore, negli anni '80-'90 non si è più riscontrata la necessaria risposta dinamica e flessibile ad un settore in grande evoluzione come l'informatica.

La forte centralizzazione, improntata sui sistemi informatici precedenti e sorpassati, la capillare distribuzione dei PC ad ogni livello operativo dell'Amministrazione, la ridotta disponibilità a prendere atto delle richieste dei singoli utenti, così come un management inadeguato e di basso profilo, hanno portato il CCI in una situazione totalmente inadatta agli effettivi bisogni di una Amministrazione moderna. Non sorprende quindi la generale insoddisfazione degli utenti sui servizi offerti. Di questo stato di cose la Commissione della gestione era d'altronde ben al corrente, avendone criticamente segnalato la problematica al CdS in occasione dei numerosi rapporti riguardanti investimenti nel settore.

Più in dettaglio la GG ha segnalato:

- perplessità sulla capacità di far fronte alla nuova domanda di informatizzazione;
- difficoltà di garantire l'aggiornamento e le revisioni dei portafogli applicativi fino a completamento del ciclo di vita;
- riconoscimento poco diffuso del ruolo dell'informatica volto al cambiamento e della conseguente revisione dei processi decisionali ed operativi;
- soluzioni di informatica ancora molto polarizzate tra il settore centralizzato tradizionale ed i Personal Computer con poche soluzioni intermedie;
- difficoltà nell'utilizzo delle capacità di automazione individuale, oggi rese ampiamente disponibili dalle posizioni di lavoro dei singoli utenti;
- sviluppo delle soluzioni applicative prevalentemente concentrato sulle risorse interne con contributi insufficienti dall'esterno sia in termini di utilizzo delle risorse che in soluzioni/pacchetti;

- poca enfasi al ruolo di integratore di soluzioni e gestore di progetti; tendenza a sovrapporre tale ruolo a quello di responsabile di Area Applicativa interna;
- unità di supporto all'informatica spesso assorbite in attività di sviluppo di soluzione per conto dell'utente, piuttosto che consulenza e supporto vero e proprio;
- difficoltà nel mantenere le conoscenze su tutto lo spettro delle nuove tecnologie e nel seguire il tasso di evoluzione in atto.

Comunque:

- spesa complessiva allineata con la spesa del settore, ma con uno sbilanciamento a favore dell'informatica centralizzata ed investimenti a favore piuttosto di postazioni di lavoro che rispetto alle risorse ed alla organizzazione per supportarle;
- crescita significativa degli investimenti in posizioni lavoro e nella rete di telecomunicazione specifica all'Amministrazione.

3.2 Studio sulla possibilità di introdurre la contabilità analitica

L'obiettivo dello studio pilota - effettuato dalla Fidinam nell'estate 1997 - era quello di evidenziare i vantaggi derivanti dall'adozione di un metodo di calcolazione dei costi simile a quello che viene fatto nelle ditte private, rispettivamente di verificare le difficoltà che sorgono quando si tratta di individuare il beneficiario ultimo di una prestazione fornita dallo Stato.

A tale scopo sono stati analizzati 3 uffici (Ufficio manutenzione (SSE); Ufficio collocamento sede Bellinzona; Ufficio di consulenza agricola).

Il lavoro ha permesso al Governo di verificare la bontà del metodo e soprattutto i risultati che la contabilità analitica potrebbe dare a livello di aiuto alle decisioni politiche.

Durante il lavoro di analisi globale Andersen, si è poi ulteriormente evidenziata la necessità di adottare un tale strumento senza più tergiversare.

4. MESSAGGIO NO. 4767 DEL 17 GIUGNO 1998

4.1 L'Analisi della situazione attuale da parte del CdS

L'approccio complessivo è assai ambizioso. Di seguito sono riprese sinteticamente le considerazioni generali del CdS in quanto basilari per poi capire e valutare le proposte concrete d'intervento.
Si tratta in effetti di una forte richiesta di ammodernamento che non vale solo per l'Amministrazione cantonale, ma è un ambiziosa spinta di rinnovamento per tutti i settori del Paese, nelle sue componenti economiche, produttive, sociali e culturali.

"In senso più generale riteniamo si tratti di accelerare la sfida dei tempi, utilizzando le tecnologie più avanzate per garantire una più alta qualità del lavoro e favorire, grazie ad una migliore partecipazione alla vita pubblica ed alla politica, anche una dimensione nuova di libertà e di diritto. Ingrediente indispensabile per il successo è un progressivo cambiamento culturale sia del modo di lavorare all'interno dello Stato (parallelamente a quanto avviene in altri Cantoni) sia del dibattito politico; utilizzando prioritariamente alcuni concetti che l'economia di mercato applica nei rapporti fornitore-cliente, quali la definizione chiara degli obiettivi, il controllo grazie a specifici indicatori della qualità e dei costi, il soddisfacimento dell'utente".(pag. 2 M4767)

Il CdS individua poi - secondo il rapporto Andersen - gli ostacoli che rallentano il processo produttivo dell'Amministrazione e che innescano ripercussioni negative sull'azienda:

- definizione poco chiara degli obiettivi politici ed aziendali con conseguente spinta al dipartimentalismo;
- insufficiente consapevolezza dei limiti gestionali dell'Azienda di fronte all'accavallarsi dei nuovi impegni;
- ritardo nell'adattamento a nuovi processi di produzione, nell'adottare nuovi stili gestionali e nell'introdurre nuovi strumenti di lavoro moderno rispetto ad aziende di analoghe dimensioni;
- mancanza di una cultura aziendale aggiornata, indispensabile per ogni processo decisionale ed operativo verso il miglioramento e la trasformazione.

"L'analisi effettuata dalla Arthur Andersen rappresenta oggi un documento fondamentale per rendere possibile la ristrutturazione dell'Amministrazione. D'altra parte le conseguenze della crisi economica sulle finanze dello Stato hanno fatto si che l'esercizio di Amministrazione 2000 coincida in termini di tempo anche con la necessità sempre più drammatica di risanamento finanziario". (pag. 4 M4767)

Il CdS valuta poi criticamente l'orientamento dello sviluppo dello Stato nell'ultimo decennio per quanto riguarda la risposta a nuovi problemi ed a nuove sfide. Ritiene infatti che lo Stato vi ha risposto ingrandendo soprattutto l'apparato amministrativo e che solo ora ci si accorge che questo aumento non è stato supportato da nuovi concetti di management e da nuovi rapporti istituzionali.

4.2 La modernizzazione dello Stato

Il CdS ritiene che non sia mai stato elaborato un piano strategico inteso come una visione futura dell'innovazione gestionale; l'introduzione della tecnologia avanzata nei settori amministrativi non ha finora innescato un processo di ripensamento né ha portato a risparmi finanziari significativi.
Lo strumentario tecnologico introdotto non è stato né concepito né recepito come leva fondamentale per un cambiamento di mentalità a livello politico ed amministrativo. I miglioramenti ,marginali, si sono limitati a tempi più brevi di risposta e di lavorazione e nella diminuzione dei volumi cartacei.

Il CdS ritiene di non disporre ancor oggi di "un accesso *on line* ai dati più significativi della gestione dello Stato " ciò che lo limiterebbe ampiamente nello svolgimento - di fatto - delle mansioni istituzionali.

Di conseguenza, il Governo si prefigge la necessaria modernizzazione dell'Azienda Stato con le seguenti priorità:

- sviluppo delle tecnologie d'informatica e delle tecnologie dell'informazione;
- massima resa dei nuovi processi di produzione grazie all'evoluzione informatica;
- applicazione delle nuove metodologie di direzione e di conduzione operativa;
- sviluppo di nuovi concetti di informazione transazionale interna con i rispettivi potenziali di monitoraggio e quindi di controllo.

Ma ridurre il processo di modernizzazione ad un puro fatto di tecnica e politica aziendale sarebbe riduttivo. Infatti non si tratta unicamente di produrre a minor costo ed in modo migliore il servizio pubblico.
Si vuole sviluppare una nuova cultura politica ed amministrativa nel settore pubblico e fissare nuovi rapporti con la società civile e le sue attività. In ogni Paese economicamente sviluppato sono in corso processi di ridefinizione dell'azione dello Stato, proprio anche perché diventino un fattore determinante nella competitività tra le regioni nel processo di creazione di argomenti d'attrazione.

4.3 Risultanze generali dalla verifica globale dell'Amministrazione

"Il CdS ritiene che appare dunque indispensabile - in particolar modo sulla base della verifica Andersen - procedere immediatamente con una trasformazione di fondo della Pubblica Amministrazione" (pag. 18 M4767).

Rileva poi le seguenti considerazioni, quale premessa del credito di investimento in questione:

- necessità di **coinvolgere il personale** della pubblica Amministrazione, mettendolo in condizione di appropriarsi delle tecniche della nuova gestione. Si sottolinea il pericolo che, se non avvenisse un cambiamento tramite il miglioramento e lo sviluppo di una cultura aziendale delle risorse umane disponibili, ogni sforzo rischierebbe di essere vanificato;
- per l'attuazione della riforma si rende **necessario un supporto esterno (consulenti)** in mancanza nell'Amministrazione delle competenze adeguate alla realizzazione di alcuni cambiamenti auspicati;

- i contenuti tecnologici che comportano importanti investimenti dovranno essere compensati con dei **benefici finanziari e qualitativi** legati alla razionalizzazione dei processi ed all'efficienza delle decisioni.

4.4 Il progetto operativo del Governo

L'approccio del Governo si concentra sul **come** l'Amministrazione dovrebbe produrre in modo più razionale ed efficace e parzialmente sul **chi** dovrebbe fornire un determinato servizio.
Manca invece la valutazione politica ed operativa sul **cosa** produrre; il Governo intende che quest'ultima debba scaturire dal dibattito e dalla concertazione politica; quest'aspetto è oggi delegato alle attività aggregate al seguito della "Tavola rotonda" dello scorso 14 ottobre.

L'impalcato dei progetti del Governo riprende di fatto la serie di proposte di approfondimento elencate nelle conclusioni dal Rapporto Andersen.
Esse si raccolgono in 4 gruppi d'azione (per un totale di 29 singoli progetti) i cui obiettivi sono stati elaborati da specialisti nel periodo marzo-maggio 1998 per ispezionarne l'opportunità, la fattibilità, il rapporto costi-benefici e le competenze necessarie per la realizzazione.
Il Governo sostiene che ha ritenuto determinante il coinvolgimento dei funzionari direttamente interessati nello studio dei diversi progetti in modo da mantenere e favorire ulteriormente quella motivazione e quella conoscenza diretta che rappresentano i fattori determinanti affinché i cambiamenti possano avvenire realmente.

Per ogni progetto il CdS ha delegato - con mandato formale e con l'assegnazione di un budget - un funzionario (responsabile operativo) per la sua gestione ed un Consigliere di Stato quale responsabile politico. Ogni progetto verrà poi gestito in seguito da un team di funzionari coadiuvati, ove ritenuto necessario, da consulenti esterni qualificati.

Amministrazione 2000: elenco mandati e spese sostenute

Fase di programmazione (credito frs. 1,000,000 art. 4 del complemento 11/11/98)

Progetto	Base legale	Data	Delegato CDS	Resp operativo	Mandatario	Tipo di mandato	Importo massimo mandato	Spesa effettiva al 31.12.98	Spesa ancora attesa
Controlling di Stato	RG 1071	17.03.98	on. Martinelli	Morisoli	Arthur Andersen SA Lugano	Consulenza lavoro di programmazione	110'000	117'150	0
Agenzia patrimoniale, Centrale approvvigionamento	RG 1072	17.03.98	on. Masoni	Morisoli	Arthur Andersen SA Lugano	Consulenza lavoro di programmazione	50'000	42'600	0
Riorganizzazione contabilità, Gestione tesoreria, Gestione debitori	RG 1073	17.03.98	on. Masoni	Morisoli	Atag Ernst & Young Lugano	Consulenza lavoro di programmazione	30'000	29'218	0
Principio corresponsione	RG 1097	18.03.98	on. Pedrazzini	Battaglioni	Fidinam Lugano	Consulenza lavoro di programmazione	80'000	12'780	0
Sezione circolazione	RG 1214	24.03.98	on. Pedrazzini	Santini	Thema Consulting SA Lugano	Consulenza lavoro di programmazione	20'000	21'300	0
Progetto Internet / Intranet	RG 1221	25.03.98	Gianella	Fontana	Conforti Mario	Consulenza lavoro di programmazione	10'000	10'000	0
Istituti scolastici e professionali, Refezione scolastica	RG 1263	25.03.98	on. Buffi	Weit	Belloli Claudio	Consulenza lavoro di programmazione	30'000	441	0
Ispettorato	RG 1278	25.03.98	on. Borradori	Jardini	STG Coopers & Lybrand SA Lugano	Consulenza lavoro di programmazione	60'000	21'300	0
Autonomia	RG 1287	25.03.98	on. Pedrazzini	Santini	Arthur Andersen SA Lugano	Consulenza lavoro di programmazione	6'000	6'390	0
Sicurezza	RG 1288	25.03.98	on. Pedrazzini	Piazzini	TC Team Consult Ginevra	Consulenza lavoro di programmazione (fase I)	20'000	20'874	0
Risorse umane, staff delle divisioni	RG 1314	31.03.98	on. Buffi	Beffa	ARU SA Lugano	Consulenza lavoro di programmazione	20'000	20'000	0
Comunicazione	RG 1431	07.04.98	Gianella	Schnyder	Archilex SA	Consulenza lavoro di programmazione	10'000	9'585	0
Progetto MOVPOP	RG 1607	21.04.98	on. Buffi	Battaglioni	Thema Consulting SA Lugano	Consulenza lavoro di programmazione	20'000	21'300	0
Automazione processi centrali	RG 2622	09.06.98	on. Masoni	Morisoli	Atag Ernst & Young Lugano	Consulenza lavoro di programmazione	70'000	38'825	0
Direzione globale A2000	RG 3167	07.07.98	Consiglio di Stato	--	Ing. R. Fridel (Arthur Andersen SA Lugano)	Preparazione e coordinamento ad-interim A2000, Assistenza CdS	150'000	159'750	0

Amministrazione 2000: elenco mandati e spese sostenute

Progetto	Base legale	Data	Delegato CDS	Resp operativo	Mandatario	Tipo di mandato	Importo massimo mandato	Spesa effettiva al 31.12.98	Spesa ancora attesa
CCI e Informatica dello Stato	RG 3850	25.08.98	on. Masoni	Morisoli	Gartner Group Milano	Consulenza lavoro di programmazione	7'600	15'401	0
Economia	RG 4035	02.09.98	on. Masoni	Venzi	Pricewaterhouse Coopers	Consulenza lavoro di programmazione	114'000	99'100	14'900
Sicurezza	RG 4077	02.09.98	on. Pedrazzini	Piazzini	TC Team Consult Ginevra	Consulenza lavoro di programmazione (fase II)	191'700	175'725	15'975
Gestione Progetto	RG 131	19/01/99	on. Martinelli	--	SUPSI, Ing. Matthias Neuenschwander	Consulenza lavoro di programmazione	35'000	0	35'000
						Totale	**1'034'300**	**821'739**	**65'875**

Fase di preparazione (anticipo su progetti specifici e su credito annuo frs. 500,000 art. 3 del complemento 11/11/98)

Progetto	Base legale	Data	Delegato CDS	Resp operativo	Mandatario	Tipo di mandato	Importo massimo mandato	Spesa effettiva al 31.12.98	Spesa ancora attesa
CCI e Informatica dello Stato	RG 5651	02.12.98	On. Masoni	Morisoli	Dott. Giovanni Taddei	Direzione operativa del progetto	186'000	0	186'000
CCI e Informatica dello Stato	RG 6056	22/12/98	On. Masoni	Morisoli	ARU SA Lugano	Assessment risorse umane	60'000	0	60'000
Direzione globale A2000	RG 118	19/01/99	Consiglio di Stato	--	Ing. R. Fridel (Arthur Andersen SA Lugano)	Preparazione e coordinamento ad-interim A2000, Assistenza CdS	150'000	0	150'000
						Totale	**396'000**	**0**	**396'000**

Osservazioni: RG = risouzione governativa

4.4.1 Richiesta di credito ricorrente di fr 500'000.- annui dal 1998 al 2003

Esso copre il costo necessario per la gestione ed il coordinamento di progetto di fr 500'000.- per 6 anni (totale 3'000'000.-). Si tratta essenzialmente degli onorari e delle spese derivanti dal mandato di Direzione operativa e del suo coordinatore, impiegato a ca. il 60-80% di un tempo pieno.
Quest'ultimo - alle dirette dipendenze del CdS - sarà responsabile della gestione e del coordinamento dell'intera riforma in termini organizzativi, di reporting globale sull'avanzamento (tempi, spese, risultati) e di coordinamento trasversale dei diversi progetti. Sarà affiancato da un assistente a tempo pieno e da una segretaria al 50%.

4.4.2 Richiesta di credito una tantum di fr 1'000'000.- quale copertura dei costi di programmazione

Questa fase - di per sé conclusa - si è resa necessaria per fissare ed approfondire il programma d'azione dei singoli progetti.
Dagli studi effettuati - di cui la Commissione ha preso atto con una rapida visione dei rapporti conclusivi a questa fase - nascono i concetti d'intervento dettagliato per i singoli progetti; in particolare il programma dei tempi e delle responsabilità, il preventivo dettagliato dei costi e tutta una serie di osservazioni operative.

L'allegato (pag. 11 e 12) contiene l'elenco dei mandati, il progetto di riferimento, il consulente incaricato e l'onorario versato per lo svolgimento di questa attività.

4.4.3 Richiesta di un credito di investimento di 32 + 14 mio fr per il periodo 1999-2003

Si tratta di 29 progetti (vedi elenco sottostante) che mirano - secondo il CdS - all'obiettivo comune di affrontare e risolvere problemi di gestione e problemi organizzativi. Innanzitutto - secondo l'intento conduttore di tutto il progetto Amministrazione 2000 - a favorire obiettivi chiari, procedure più snelle, la diminuzione della burocrazia, l'automatizzazione e il miglioramento delle competenze del personale.

Il CdS li descrive sommariamente negli allegati al messaggio. Vi si indicano in particolare gli obiettivi, la situazione rilevata, le modalità di realizzazione, i tempi di attuazione e gli aspetti finanziari.
Ognuna delle 29 azioni era stata preventivamente valutata da un team composto dal CdS responsabile, dal Capoprogetto, da un gruppo ristretto di funzionari ed ev. da una consulenza esterna.

<u>Progetti del Gruppo 1</u>: *Azioni strutturali su cui poggia il cambiamento dell'Amministrazione e dello Stato*

- Automazione processi centrali
- Centro Cantonale di Informatica (CCI)
- Risorse umane e staff divisioni
- Autonomia e contrattualizzazione
- Controlling di Stato
- Riorganizzazione contabilità
- Ispettorato

Si tratta di creare una nuova cultura amministrativa basata sulla trasparenza; il progetto Controlling ne è il pilastro centrale; esso servirà per verificare i rapporti di efficacia e di efficienza nella realizzazione degli obiettivi fissati dal legislatore e dovrà servire al CdS per fare le scelte strategiche necessarie così come le correzioni da imporre dopo l'analisi dei risultati.

Progetti del Gruppo 2: *Azioni generali di inquadramento operativo*

- Appalti
- Progetto
- Costruzioni
- Principio di corresponsione
- Gestione contributi
- Contribuzioni (Fisco 2000)

Riguardano le modalità di intervento dello Stato nei suoi rapporti con Enti privati di interesse pubblico, nel trasferimento delle risorse, nei rapporti con l'economia di mercato, nello sviluppo dei progetti da realizzare in proprio o tramite mandati esterni, ed infine per il finanziamento delle attività dello Stato.
Sono progetti che dovrebbero favorire una maggiore equità, una concorrenza più trasparente ed un controllo efficace di ogni progetto. Possono produrre benefici importanti a costi moderati.

Progetti del Gruppo 3: *Azioni per migliorare il funzionamento operativo dell'Amministrazione*

- Agenzia patrimoniale
- Gestione tesoreria
- Gestione debitori
- Centrale approvvigionamento
- Comunicazione
- Progetto Internet/Intranet
- Movpop

Sono progetti di miglioramento del funzionamento operativo dell'Amministrazione. Permettono di adeguarsi alle pratiche di gestione moderna, analogamente a quanto avviene nelle aziende private.

Progetti del Gruppo 4: *Azioni di riforma settoriale o per politica*

- Sezione circolazione
- Sicurezza
- Istituti scolastici e professionali
- Refezione Scolastica
- Economia
- Ambiente
- Territorio
- Intervento Sociale
- Rete sanitaria

Nelle schede delle pagine che seguono sono raccolti, per gruppi, tutti i singoli progetti, riassumendone gli obiettivi, indicando i responsabili (CdS , funzionario capoprogetto, consulente esterno) , elencando i costi di gestione corrente e di investimento. Sono inoltre indicati i costi per le assunzioni proposte per ogni singolo progetto.

4.4.4 Descrizione degli elementi caratteristici per ogni progetto secondo il M4767

(Vedi tabelle pagine seguenti)

- Sintesi del quadro finanziario proposto con il M4767

- Azioni strutturali su cui poggia il cambiamento dell'Amministrazione e dello Stato (Gruppo 1)

- Azioni generali di inquadramento operativo (Gruppo 2)

- Azioni per migliorare il funzionamento operativo dell'Amministrazione (Gruppo 3)

- Azioni di riforma settoriale (Gruppo 4)

4.4.5 Sintesi del quadro finanziario proposto con il M 4767

Descrizione del progetto	Obiettivi	Tempi di realizz.	Spesa corrente totale 1999-2003						Investimenti 1999-2004					Costi annui a regime dal 2004	Benefici 1999-2003	Benefici annui a regime dal 2004
			Totale Spesa corrente	Ammortamenti	Oneri finanziari	Manutenzione informatica	Assunzioni su 3 anni (media)		Totale investimenti	Informatica	Infrastrutt. interne	Consulenza esterna	Altro			
							Costi	Nr								
Spesa credito ricorrente	Direzione e coordinamanto progetto (fr 500'000.- anno)	1998-2003	3'000'000	-	-	3'000'000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Spesa credito fase programmazione	Fase di programmazione iniziale	1998	1'000'000	-	-	1'000'000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gruppo 1	Azioni strutturali per il cambiamanto		39'772'961	22'556'633	2'292'328	7'239'000	7'685'000	25.6	23'367'000	10'655'000	-	12'692'000	20'000	1'678'250	6'000'000	6'000'000
Gruppo 2	Azioni generali di inquadramento		2'537'425	1'795'500	179'925	-	562'000	1.9	1'806'000	-	-	1'806'000	-	2'006	66'500'000	27'000'000
Gruppo 3	Azioni per migliorare il funzionamento		8'004'360	2'699'000	270'360	487'500	4'547'500	15.2	2'708'200	650'000	-	1'918'200	140'000	99'507	11'200'000	2'800'000
Gruppo 4	Azioni di miglioria settoriale		31'329'714	17'522'268	1'771'221	4'475'625	7'560'800	25.2	17'902'151	6'865'000	5'000'000	5'367'250	669'901	1'329'750	16'800'000	10'100'000
TOTALE GRUPPI 1.- 4. (+) (secondo M4767, al giugno 1998)			85'644'460	44'573'401	4'513'834	16'202'125	20'355'100	67.9	45'783'351	18'170'000	5'000'000	21'783'450	829'901	3'109'513	100'500'000	45'900'000

4.4.6 Azioni strutturali su cui poggia il cambiamento dell'Amministrazione e dello Stato (Gruppo 1)

Descrizione del progetto	Obiettivi	Tempi di realizz.	CdS resp.	Funzionario capoprogetto	Consulente responsabile	Spesa corrente totale 1999-2003						Investimenti 1999-2003					Costi annui a regime dal 2004	Benefici 1999-2003	Benefici annui a regime dal 2004
						Totale Spesa corrente	Ammortamenti	Oneri finanziari	Manutenzione informatica	Assunzioni su 5 anni (media)		Totale Investimenti	Informatica	Infrastrut. interne	Consulenze esterne	Altro			
										Costi	Nr								
Automazione Processi Centrali	Creare un sistema applicativo informatico unico, trasversale verso gli obiettivi strategici dell'Amministrazione (Sistema SAP/R3), compresi i moduli di contabilità analitica	1999-2002	Masoni	Morisoli	Friedel	13'003'690	8'228'733	837'457	3'037'500	900'000	3.0	8'520'400	4'500'000	-	4'020'400	-	675'000	-	-
Centro Cantonale di Informatica	Trasformare l'attuale CCI in un Centro di servizi informativi secondo le proposte della Gardner Group	1999-2000		Morisoli	Gardner Goup/ Dr. Taddei	13'451'360	6'637'600	663'760	3'450'000	2'700'000	9.0	6'637'600	5'000'000	-	1'637'600	-	750'000	-	-
Risorse umane e staff divisioni	Promuovere una politica del personale moderna e globale per il personale dello Stato (responsabilizzazione, valutazione,formazione,flessibilità, mobilità,attrattività, confronti di remunerazione con mercato privato, aggiornamento delle basi legali Lord,Lstp,Rdst,Regolamento funzioni e classificazioni, ecc.)	1999-2003	Tutti/Buffi	Dir. Divisioni /Beffa		3'514'918	2'509'733	268'685	316'500	420'000	1.4	2'907'700	610'000	-	2'297'700	-	91'500	-	-
Autonomia e Contrattualizzazione	Sviluppare una apposita legislazione che permetta di accordare autonomia gestionale e strategica ispirandosi al NPM, responsabilizzare maggiormente i Dirigenti fissando obiettivi contrattuali	1999-2000	Pedrazzini	Sartini		70'840	64'400	6'440	-	-	-	64'400	-	-	64'400	-	-	-	-
Controlling di Stato	Creazione di un sistema di reporting da e verso l'Autorità politica ed amministrative che permetta di catalogare una serie di informazioni necessarie per le decisioni politiche e operative	1999-2001	Martinelli	Morisoli/Jardini		6'634'733	3'949'000	398'233	262'500	2'025'000	6.8	4'049'000	350'000	-	3'699'000	-	52'500	-	-
Riorganizzazione Contabilità	Riorganizzione della contabilità in particolar modo per ricavarne un quadro fedele alla situazione patrimoniale,e finanziaria, con indici di performance, ed introduzione della contabilità analitica	1999-2002	Masoni	Morisoli		2'104'210	821'067	83'143	-	1'200'000	4.0	841'800	-	-	841'800	-	-	Valutazione in blocco	Valutazione in blocco
Ispettorato	Perfezionare l'operatività e l'efficacia dei controlli eseguiti dall'Ispettorato finanze	1999-2001	Borradori	Jardini		993'210	346'100	34'610	172'500	440'000	1.5	348'100	195'000	-	131'100	20'000	109'250	-	-
TOTALE GRUPPO 1. (secondo M4767,al giugno 1998)						39'772'961	22'558'633	2'292'328	7'239'000	7'685'000	25.6	23'367'000	10'655'000	-	12'692'000	20'000	1'678'250	6'000'000	6'000'000

4.4.7 Azioni generali di inquadramento operativo (Gruppo 2)

Descrizione del progetto	Obiettivi	Tempi di realizz.	CdS resp.	Funzionario capoprogetto	Consulente responsabile	Spesa corrente totale 1999-2003						Investimenti 1999-2003					Costi annui a regime dal 2004	Benefici 1999-2003	Benefici annui a regime dal 2004
						Totale Spesa corrente	Ammortamenti	Oneri finanziari	Manutenzione informatica	Assunzioni su 3 anni (media)		Totale investimenti	Informatica	Infrastrutt. interne	Consulenza esterna	Altro			
										Costi	Nr								
Appalti, progetto, e costruzioni		1999-2002				552'090	501'900	50'190	-	-	-	501'900	-	-	501'900	-	-	61'500'000	23'000'000
- Progetto gestione appalti	ridurre i costi, migliorando nel contempo la qualità delle prestazioni, controllo acquisti ;di fatto "Nuova legge sugli appalti" e sua applicazione	1999	Martinelli	Malfanti															
- Progetto gestione progetto	Favorire le condizioni di progettazione e di esecuzione, fissando chiaramente gli standard e separando la funzione di responsabile della progettazione e dell'esecuzione / pratica del credito quadro. Ad uguale esecuzione riduzione del 5% dei costi di costuzione grazie ad una miglior definizione dello standard/ Riduzione di un'ulteriore 5% degli investimenti grazie a maggior concorrenza	1999-2000	Martinelli	Malfanti															
- Progetto costruzioni	introduzione di metodi moderni organizzativi di gestione tecnico-finanziaria alla Divisione Costuzioni	1999-2001	Martinelli	Mariotta															
Principio di corresponsione	Valorizzare (in costi globali) le attività svolte dall'Amministrazione cantonale per poi applicare il principio dell'equivalenza e della distibuzione dei costi all'utente (interno od/e esterno)	1999-2000	Pedrazzini	Baltaglini		1'358'610	1'235'100	123'510	-	-	-	1'235'100	-	-	1'235'100	-	-	-	-
Gestione contributi	Miglior controllo sulle elargizione dei contributi (813 mio fr /anni) / Documentazione centralizzata	1999-2003	Martinelli	Petazzi		626'725	58'500	6'225	-	562'000	1.9	89'000	-	-	89'000	-	2'006	5'000'000	4'000'000
Contribuzioni (messaggio separato)	Fisco 2000		Masoni	Dell'Ambrogio		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE GRUPPO 2. (secondo M4767,al giugno 1998)						2'537'425	1'795'500	179'925	-	562'000	1.9	1'808'000	-	-	1'808'000	-	2'006	66'500'000	27'000'000

4.4.8 Azioni per migliorare il funzionamento operativo dell'Amministrazione (Gruppo 3)

Descrizione del progetto	Obiettivi	Tempi di realizz.	CdS resp.	Funzionario capoprogetto	Consulente responsabile	Spesa corrente totale 1999-2003						Investimenti 1999-2003					Costi annui a regime dal 2004	Benefici 1999-2003	Benefici annui a regime dal 2004
						Totale Spesa corrente	Ammortamenti	Oneri finanziari	Manutenzione informatica	Assunzioni su 3 anni (media)		Totale investimenti	Informatica	Infrastrut. interne	Consulenze esterne	Altro			
										Costi	Nr								
Agenzia patrimoniale	Permettere il controllo del rendimento finanziario del patrimonio immobiliare / ottimalizzazione della manutenzione e della pulizia / maggior risposta alle attese dell'utente	1999-2000	Masoni	Morisoli		2'030'970	782'700	78'270	225'000	945'000	3.2	782'700	300'000	-	342'700	140'000	45'000	1'500'000	500'000
Gestione tesoreria	Ottimizzazione utilizzo cash flow / Migliorare la gestione finanziaria degli investimenti e dei finanziamenti / Istituzione del tesoriere di Stato	1999	Masoni	Morisoli		1'436'590	121'900	12'190	-	1'302'500	4.3	121'900	-	-	121'900	-	-	4'000'000	1'000'000
Gestione debitori	Corretta ed efficace gestione di alcune categorie di debitori (LIM, prestiti per investimenti turistici, prestiti di studio, ecc.)	1999	Masoni	Morisoli		40'480	36'800	3'680	-	-	-	36'800	-	-	36'800	-	-	2'500'000	500'000
Centrale approvvigionamento	Creare un concetto di approvvigionamento di Stato	1999-2000	Masoni	Morisoli		2'225'360	852'600	85'260	187'500	1'100'000	3.7	852'600	250'000		602'600	-	37'500	3'200'000	800'000
Comunicazione/ Cancelleria 2000	Potenziare la rete informatica della Cancelleria dello Stato quale nuovo indispendabile strumento di lavoro	1999-2000	Gianella	Schnyder		574'750	272'500	27'250	75'000	200'000	0.7	272'500	100'000	-	172'500	-	17'007	Con il Gruppo 1.	Con il Gruppo 1.
Progetto Internet/Intranet	Nuova rete per facilitare la comunicazione trasversale tra i singoli settori dell'Amministrazione	1999-2003	Gianella	Fontana		1'114'310	103'500	10'810	-	1'000'000	3.3	112'700	-	-	112'700	-	-	Con il Gruppo 1.	Con il Gruppo 1.
Movpop	Creazione di una banca dati sui dati anagrafici dei cittadini e dei loro movimenti all'interno del Cantone / Progetto già in esecuzione	1999-2000	Buffi	Battaglini		581'800	529'000	52'900	-	-	-	529'000	-	-	529'000	-	-	Con il Gruppo 1.	Con il Gruppo 1.
TOTALE GRUPPO 3. (secondo M4787, al giugno 1998)						8'004'360	2'699'000	270'360	487'500	4'547'500	15.2	2'709'200	650'000	-	1'916'200	140'000	99'507	11'200'000	2'800'000

4.4.9 Azioni di riforma settoriale (Gruppo 4)

Descrizione del progetto	Obiettivi	Tempi di realizz.	CdS resp.	Funzionario capoprogetto	Consulente responsabile	Spesa corrente totale 1999-2003						Investimenti 1999-2003					Costi annui a regime dal 2004	Benefici 1999-2003	Benefici annui a regime dal 2004
						Totale Spesa corrente	Ammortamenti	Oneri finanziari	Manutenzione informatica	Assunzioni su 3 anni (media)		Totale investimenti	Informatica	Infrastrutt. interne	Consulenza esterna	Altro			
										Costi	Nr								
Sezione circolazione	Maggior autonomia amministrativa della Sezione	1999	Pedrazzini	Santini		695'750	632'500	63'250	-	-	-	632'500	-	-	632'500	-	-	3'000'000	750'000
Sicurezza	Ristrutturazione dei servizi della Polizia	1999-2001	Pedrazzini	Piazzini		10'267'825	7'970'750	797'075	1'500'000	-	-	7'970'750	2'000'000	5'000'000	764'750	206'000	300'000	3'400'000	1'700'000
Istituti Scolastici e Professionali	Ridefinire missioni e compiti dell'istituto scolastico / Maggior monitoraggio	1999-2003	Buffi	Erba		6'519'414	3'223'851	331'838	1'768'125	1'195'600	4.0	3'412'901	3'075'000	-	184'000	153'901	461'250	-	-
Refezione scolastica	Migliorare l'offerta e eliminare le cause più importanti di differenza di costo tra pubblico e privato	1999-2002	Buffi	Weit		261'000	236'667	24'333	-	-	-	250'000	-	-	-	250'000	-	150'000	150'000
Economia	Riorganizzazione della Divisione Economia	1999-2000	Masoni	Venzi		1'900'600	46'000	4'600	-	1'850'000	6.2	46'000	-	-	46'000	-		-	-
Ambiente	migliore gestione dei problemi ambientali con una "Revisione globale" dla Divisione ambiente	1999-2000	Borradori	Bernardi		1'440'000	-	-	-	1'440'000	4.8	-	-	-	-	-	-	-	-
Territorio	Miglioramento struttura della Divisione pianificazione tramite sviluppo PD,potenziamento apparato strategico,migliorare l'efficienza degli organi di controllo	1999-2002	Borradori	Antonini		3'828'700	1'642'000	164'200	82'500	1'940'000	6.5	1'642'000	110'000	-	1'472'000	60'000	16'500	-	-
Intervento sociale	Coordinamento delle prestazioni di carattere finanziario e di sostegno	1999-2000	Martinelli	Rossi		3'095'800	1'698'000	169'800	1'053'000	175'000	0.6	1'698'000	1'560'000	-	138'000	-	234'000	1'500'000	1'500'000
Rete sanitaria	Garantire un utilizzo coordinato delle strutture sanitarie	1999-2002	Martinelli	Ferrari		3'320'625	2'072'500	216'125	72'000	960'000	3.2	2'250'000	120'000	-	2'130'000	-	318'000	8'750'000	6'000'000
TOTALE GRUPPO 4. (secondo M4767, al giugno 1998)						31'329'714	17'522'268	1'771'221	4'475'625	7'560'600	25.2	17'902'151	6'865'000	5'000'000	5'367'250	669'901	1'329'750	16'800'000	10'100'000

5. LE VERIFICHE E LE PRIME CONCLUSIONI DELLA COMMISSIONE DELLA GESTIONE (ESTATE '98)

Ricevuto il messaggio no. 4767 in data 25 giugno 1998, la Commissione della gestione ha - seduta stante - nominato una apposito gruppo di lavoro (Sottocommissione) per affrontare celermente la complessa tematica. Sono stati così designati per gli approfondimenti del caso gli on. I. Bonoli (PPD), A. Bignasca (Lega), M. Carobbio (PS) ed il relatore (PLR).

La Sottocommissione durante il mese di luglio 1998 ha analizzato, approfondito e verificato in ogni suo aspetto le proposte del CdS, raccogliendo nel contempo un'importante documentazione a complemento di quanto illustrato nel messaggio. In particolare sono stati valutati :

- l'analisi ed i risultati della perizia Andersen
- gli obiettivi generali del messaggio
- l'organizzazione ed il coordinamento generale dei Gruppi di progetti
- la coerenza tra gli obiettivi strategici della riforma con le preoccupazioni principali espresse dal Parlamento all'occasione dei dibattiti su preventivo-consuntivo, con gli intenti programmatici delle Linee Direttive e del Piano finanziario
- la struttura di ogni singolo progetto
- la problematica delle nuove assunzioni
- i costi di investimento e di gestione
- i benefici presunti
- l'opportunità globale degli aspetti del messaggio

Durante un importante numero di sedute, sempre nel mese di luglio, sono poi stati sentiti direttamente - quale Audit - tutti i responsabili dei singoli 29 progetti oggetto del messaggio. I capiprogetto hanno così avuto l'occasione di presentare personalmente le caratteristiche di ogni azione progettuale.
Alle sedute della Sottocommissione si sono presentati ed hanno partecipato attivamente alle discussioni di entrata in materia i Consiglieri di Stato on. Martinelli e Pedrazzini, così come il Cancelliere avv. Gianella.

Per una valutazione generale si ricordano i dati complessivi del messaggio così come presentato nel giugno 1998.

Progetti :	29 progetti	
Funzionari Capoprogetto:	20 unità	

Costi 1998-2004:	85.6 mio fr maggior spesa corrente	45.8 mio fr investimenti specifici
di cui	24.8 mio consulenza esterna (esperti)	31.4 mio per acquisti e manutenzione nel campo dell'informatica
	20.4 mio fr per nuove assunzioni	5.0 mio fr per infrastrutture interne
Costi a regime dal 2004	3.1 mio fr / anno	

Benefici secondo CdS	Periodo 1999-2003 100.5 mio fr	Dal 2004 a regime 45.9 mio fr / anno

Personale dello Stato:	ca. 50 - 65 nuove assunzioni	
Consulenza esterna	ca. 100 persone per 15 mesi a 150.-/ora	

A conclusione di questa fase di analisi e sulla base delle osservazioni presentate dall'apposito Gruppo di lavoro, la Commissione della gestione si esprimeva come segue:

- riconfermava con fermezza e convinzione, le valutazioni generali del Governo sulle situazione dell'Amministrazione e sulla necessità di una riforma;
- chiedeva al Governo di continuare con la fase di programmazione;
- sollecitava il Governo ad applicare nel frattempo tutte quelle misure gestionali, amministrative e relative alle risorse umane, nell'ambito delle sue competenze, per correggere velocemente le indicazioni critiche del Rapporto Andersen;
- formulava perplessità sul calcolo dei benefici dell'insieme dei progetti, ritenendo che la valutazione del CdS fosse da intendere come "variante massima" dei benefici presunti;
- rilevava come alcuni progetti non fossero maturi, negli obiettivi e nelle modalità, tanto da non poter ancora giustificare la messa a loro disposizione di importanti risorse finanziarie;
- rilevava importanti differenze di valutazione nell'ambito dello stesso progetto tra obiettivi del CdS e le posizione dei rispettivi capiprogetto;

- riteneva ingiustificata l'assunzione di un numero importante di personale supplementare (anche se in parte solo per la durata della messa in atto) che doveva invece essere reclutato all'interno dell'Amministrazione stessa.

Su queste basi, la Commissione della gestione chiedeva dunque al CdS di riesaminare il messaggio originale del 17 giugno.

La spesa totale richiesta - 85.6 mio fr a gestione corrente nel periodo 1998-2003 - risultava infatti troppo elevata per essere approvata in blocco; l'insieme dei progetti non seguiva inoltre un chiaro elenco di priorità: troppi progetti non erano ancora sufficientemente maturi.
Il messaggio no. 4767, così come era stato presentato, non poteva quindi raccogliere il necessario consenso politico per essere sottoposto al Parlamento.

La Commissione ha comunque sempre sottolineato che gli obiettivi generali della riforma - così come indicati dal CdS - erano condivisi da tutte le forze politiche. Chiedeva quindi al CdS di continuare la riforma sia nell'ambito della fase di programmazione che nelle sue attività quotidiane.

6. LE NUOVE PROPOSTE DEL CDS (M 4767A) DELL'11 NOVEMBRE 1998

Il CdS a seguito di queste indicazioni e di quanto scaturito dalla fase di programmazione - nel frattempo giunta a termine - ha rielaborato il messaggio, presentando il nuovo documento "complemento al messaggio no. 4767" dell'11 novembre 1998. Questa versione, che annulla il decreto legislativo precedente, pur rifacendosi a tutta la sua struttura informativa, sarà in seguito chiamata "M 4767bis".

Il CdS indica tra l'altro che le attività succedutesi tra il giugno ed il novembre 1998 sono servite a rielaborare il messaggio con i seguenti intenti:

- favorire l'unità di materia, stralciando da questo messaggio alcuni progetti;
- evidenziare meglio gli obiettivi della riforma A2000, raggruppando diversamente i progetti restanti;
- ridurre l'importo globale del credito;
- riesaminare i costi preventivati precedentemente;
- riesaminare i benefici/risparmi prevedibili;
- migliorare gli strumenti di controllo;
- esplicitare in modo sintetico gli obiettivi di ciascun progetto e gli indicatori necessari per il controllo.

Dopo questa verifica critica, il CdS propone il seguente pacchetto di progetti, aggiornato per alcune sue componenti nei costi e nei presunti benefici.

Progetti del Gruppo A: *Progetti con alto potenziale di beneficio/risparmio amministrativo*

- Comunicazione
- Progetto Internet/Intranet
- Gestione tesoreria
- Centrale approvvigionamento
- Agenzia patrimoniale

Si tratta di semplificare il lavoro amministrativo ed alleggerirlo dalle attività a basso valore aggiunto, utilizzando la tecnologia oggi disponibile ed i principi moderni di gestione.

Progetti del Gruppo B: *Progetti necessari per garantire la piena trasformazione del potenziale in effettivo beneficio/risparmio*

- Centro Cantonale di Informatica (CCI)
- Risorse umane
- Automazione processi centrali
- Appalti (Modalità della messa in appalto e delle basi legali)
- Progetto (Organizzazione di progetto, responsabilità differenziate tra committente, progettista, e direzione lavori)
- Costruzioni (definizione degli standard)
- Autonomia e contrattualizzazione

Si tratta di dotarsi degli strumenti di lavoro essenziali senza i quali non si riesce a trasformare il potenziale dei progetti in beneficio/risparmio.

Progetti del Gruppo C: *Progetti per cambiare la lettura del "cosa fa lo Stato e quanto costa"*

- Controlling di Stato
- Riorganizzazione contabilità
- Ispettorato

In questo gruppo sono inclusi i progetti finalizzati alla discussione, in modo più obiettivo, sulle priorità dello Stato.
Si tratta quindi di dotarsi degli strumenti che forniscono in modo rapido, univoco ed affidabile, le informazioni ed i dati necessari ad ogni attore (Parlamento, Consiglio di Stato, Amministrazione, operatori ed utenti) sullo stato dell'Amministrazione (finanziario ed operativo) e sui risultati conseguiti nei vari settori di intervento dello Stato (politiche).

I progetti non elencati sono sospesi o saranno presentati con singoli messaggi.

L'aspetto complessivo del M 4767bis, aggiornato al novembre 1998, si presenta quindi come segue.

Progetti :	15 x	
Funzionari Capoprogetto:	8 unità	

Costi 1998-2004:	50.9 mio fr maggior spesa corrente	24.4 mio fr investimenti specifici
di cui:	16.4 mio consulenza esterna (esperti)	20.0 mio per acquisti e manutenzione nel campo dell'informatica
	12.2 mio fr per nuove assunzioni	0 mio fr per infrastrutture interne
Costi a regime dal 2004:	1.7 mio fr / anno	

Benefici secondo CdS	Periodo 1999-2003 108.2 mio fr	Dal 2004 a regime 40.7 mio fr / annui

Personale dello Stato:	ca. 40 nuove assunzioni	
Consulenza esterna	ca. 65 persone per 15 mesi a 150.-fr/ora	

6.1 Descrizione degli elementi caratteristici per ogni progetto secondo il M 4767bis

(Vedi tabelle pagine seguenti)

- Sintesi del quadro finanziario proposto con il M 4767bis

- Progetti ad alto potenziale di beneficio/risparmio (Gruppo A)

- Progetti necessari per trasformare il potenziale in effettivo beneficio/risparmio (Gruppo B)

- Progetti per cambiare la lettura del "cosa fa lo Stato e quanto costa" (Gruppo C)

6.1.1 Sintesi del quadro finanziario proposto con il M 4767bis (gruppi A-C)

Descrizione del progetto	Obiettivi	Tempi di realizz.	Spesa corrente totale 1999-2003						Investimenti 1999-2004					Costi annui a regime dal 2004	Benefici 1999-2003	Benefici annui a regime dal 2004
			Totale Spesa corrente	Ammortamenti	Oneri finanziari	Manutenzione informatica	Assunzioni su 3 anni (media)		Totale investimenti	Informatica	Infrastrut. interne	Consulenza esterna	Altro			
							Costi	Nr								
Spesa credito ricorrente	Direzione e coordinamanto progetto (fr 500'000.- anno)	1998-2003	3'000'000	-	-	3'000'000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Spesa credito fase programmazione	Fase di programmazione iniziale	1998	1'000'000	-	-	1'000'000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gruppo A	Progetti ad alto potenziale di beneficio		7'381'980	2'133'200	213'780	487'500	4'547'500	15.2	2'142'400	650'000	-	1'352'400	140'000	99'507	50'060'000	17'550'000
Gruppo B	Progetti necessari per trasformare il potenziale		25'750'480	17'192'633	1'733'847	6'804'000	4'020'000	13.4	17'484'300	10'110'000	-	7'374'300	-	1'441'500	58'120'000	23'125'000
Gruppo C	Progetti per cambiare la lettura del " cosa fa lo Stato"		9'732'153	5'116'167	515'986	435'000	3'665'000	12.2	6'216'900	545'000	-	4'671'900	-	161'750	-	-
TOTALE GRUPPI bis A.- C. (+) (secondo M4767bis , al giugno 1998)			50'864'613	24'442'000	2'463'613	11'726'500	12'232'500	40.8	24'843'600	11'305'000	-	13'398'600	140'000	1'702'757	108'180'000	40'675'000

6.1.2 Progetti ad alto potenziale di beneficio/risparmio (Gruppo A)

Descrizione del progetto	Obiettivi	Tempi di realizz.	CdS resp.	Funzionario capoprogetto	Consulente responsabile	Spesa corrente totale 1999-2003							Investimenti 1999-2003					Costi annui a regime dal 2004	Benefici 1999-2003	Benefici annui a regime dal 2004
						Totale Spesa corrente	Differenza M originale	Ammortamenti	Oneri finanziari	Manutenzione informatica	Assunzioni su 3 anni (media)		Totale investimenti	Informatica	Intranet interne	Consulenze esterne	Altro			
											Costi	Nr								
Comunicazione/ Cancelleria 2000	Potenziare la rete informatica della Cancelleria dello Stato quale nuovo indispendabile stumento di lavoro	1999-2000	Gianella	Schnyder		574'750	-	272'500	27'250	75'000	200'000	0.7	272'500	100'000	-	172'500	-	17'007	19'000'000	8'000'000
Progetto Internet/Intranet	Nuova rete per facilitare la comunicazione trasversale tra i singoli settori dell'Amministrazione	1999-2003	Gianella	Fontana		1'114'310	-	103'500	10'810	-	1'000'000	3.3	112'700	-	-	112'700	-	-	9'800'000	2'300'000
Gestione tesoraria	Ottimizzazione utilizzo cash flow / Migliorare la gestione finanziaria degli investimenti e dei finanziamenti / istituzione del tesoriere di Stato	1999	Masoni	Morisoli		1'436'590	-	121'900	12'190	-	1'302'500	4.3	121'900	-	-	121'900	-	-	4'500'000	1'000'000
Centrale approvvigionamento	Creare un concetto di approvvigionamento di Stato	1999-2000	Masoni	Morisoli		2'225'360	-	852'600	85'260	187'500	1'100'000	3.7	852'600	250'000		602'600	-	37'500	9'760'000	3'750'000
Agenzia partimoniale	Permettere il controllo del rendimento finanziario del partimonio immobiliare / ottimalizzazione della manutenzione e della pulizia / maggior risposta alle attese dell'utente	1999-2000	Masoni	Morisoli		2'030'970	-	782'700	78'270	225'000	945'000	3.2	782'700	300'000	-	342'700	140'000	45'000	7'000'000	2'500'000
TOTALE GRUPPO 1. (secondo M4767bis ,al ottobre 1998)						7'381'980	-	2'133'200	213'780	487'500	4'547'500	15.2	2'142'400	650'000	-	1'352'400	140'000	99'507	50'060'000	17'550'000

6.1.3 Progetti necessari per trasformare il potenziale in effettivo beneficio/risparmio.(Gruppo B)

Descrizione del progetto	Obiettivi	Tempi di realizz.	CdS resp.	Funzionario capoprogetto	Consulente responsabile	Spesa corrente totale 1999-2003							Investimenti 1999-2003					Costi annui a regime dal 2004	Benefici 1999-2003	Benefici annui a regime dal 2004
						Totale Spesa corrente	Differenza M originale	Ammortamenti	Oneri finanziari	Manutenzione informatica	Assunzioni su 3 anni (medie) Costi	Assunzioni su 3 anni (medie) Nr	Totale investimenti	Informatica	Infrastrut. interne	Consulenza esterna	Altro			
Centro Cantonale di Informatica	Trasformare l'attuale CCI in un Centro di servizi informativi secondo la proposta della Gardner Group	1999-2000	Masoni	Morisoli	Gardner Goup/ Dr. Taddei	13'451'380	-	6'837'600	663'780	3'450'000	2'700'000	9.0	6'837'600	5'000'000	-	1'837'600	-	675'000	-	-
Risorse umane e staff divisioni	Promuovere una politica del personale moderna e globale per il personale dello Stato (responsabilizzazione, valutazione,formazione,flessibilità, mobilità,attrattività, confronti di remunerazione con mercato privato, aggiornamento della basi legali Lord,Lstip,Rdst,Regolamento funzioni e classificazioni, ecc.)	1999-2003	Tutti/Buffi	Dir. Divisioni /Beffa		2'672'500	842'418	1'760'000	176'000	316'500	420'000	1.4	1'760'000	610'000	-	1'150'000	-	91'500	-	-
Automazione Processi Centrali	Creare un sistema applicativo informatico unico, trasversale verso gli obiettivi strategici dell'Amministrazione (Sistema SAP/R3), compresi i moduli di contabilità analitica	1999-2002	Masoni	Morisoli	Friedel	13'003'690	-	8'228'733	837'457	3'037'500	900'000	3.0	8'528'400	4'500'000	-	4'020'400	-	675'000	1'500'000	2'000'000
Appalti, progetto, e costruzioni		1999-2002				552'690	-	501'900	50'190	-	-	-	501'900	-	-	501'900	-	-	56'620'000	21'125'000
Progetto gestione appalti	ridurre i costi, migliorando nel contempo la qualità delle prestazioni, controllo acquisti ;di fatto "Nuova legge sugli appalti" e sua applicazione	1999	Martinelli	Malfanti																
Progetto gestione progetto	Favorire le condizioni di progettazione e di esecuzione, fissando chiaramente gli standard e separando la funzione di responsabile della progettazione e dell'esecuzione / pratica del credito quadro. Ad uguale esecuzione riduzione del 5% dei costi di costuzione grazie ad una miglior definizione dello standard/ Riduzione di un'ulteriore 5% degli investimenti grazie a maggior concorrenza	1999-2000	Martinelli	Malfanti																
Progetto esecuzione	Introduzione di metodi moderni organizzativi di gestione tecnico-finanziaria alla Divisione Costuzioni	1999-2001	Martinelli	Mariotta																
Autonomia e Contrattualizzazione	Sviluppare una aposita legislazione che permetta di accordare autonomia gestionale e strategica ispirandosi al NPM, responsabilizzare maggiormante i Dirigenti fissando obiettivi contrattuali	1999-2000	Pedrazzini	Santini		70'840	842'418	64'400	6'440	-	-	-	64'400	-	-	64'400	-	-	-	-
TOTALE GRUPPO 2. (secondo M4767bis ,al giugno 1998)						29'750'480	-	17'192'633	1'733'847	6'804'000	4'020'000	13.4	17'484'300	10'110'000	-	7'374'300	-	1'441'500	58'120'000	23'125'000

6.1.4 Progetti per cambiare la lettura del "cosa fa lo Stato e quanto costa" (Gruppo C)

Descrizione del progetto	Obiettivi	Tempi di realizz.	CdS resp.	Funzionario capoprogetto	Consulente responsabile	Spesa corrente totale 1999-2003						Investimenti 1999-2003					Costi annui a regime dal 2004	Benefici 1999-2003	Benefici annui a regime dal 2004
						Totale Spesa corrente	Ammortamenti	Oneri finanziari	Manutenzione informatica	Assunzioni su 3 anni (media)		Totale investimenti	Informatica	Infrastrutt. interne	Consulenza esterna	Altro			
										Costi	Nr								
Controlling di Stato	Creazione di un sistema di reporting da e verso l'Autorità politica ed amministrativa che permetta di catalogare una serie di informazioni necessarie per le decisioni politiche e operative	1999-2001	Martinelli	Morisoli/Jardini		6'634'733	3'949'000	398'233	262'500	2'025'000	6.8	4'049'000	350'000	-	3'699'000	-	52'500	-	-
Riorganizzazione Contabilità	Riorganizzione della contabilità in particolar modo per ricavarne un quadro fedele alla situazione patrimoniale,e finanziaria, con indici di performance, ed introduzione della contabilità analitica	1999-2002	Masoni	Morisoli		2'104'210	821'067	83'143	-	1'200'000	4.0	841'800	-	-	841'800	-	-		
Ispettorato	Perfezionare l'operatività e l'efficacia dei controlli eseguiti dall'ispettorato finanze	1999-2001	Borradori	Jardini		993'210	346'100	34'610	172'500	440'000	1.5	346'100	195'000	-	131'100	20'000	109'250	-	-
TOTALE GRUPPO 3. (secondo M4767bis , al giugno 1998)						9'732'153	5'116'167	515'986	435'000	3'665'000	12.2	5'236'900	545'000	-	4'671'900	-	161'750	-	-

7. L'ANALISI E GLI APPROFONDIMENTI DELLA COMMISSIONE DELLA GESTIONE

7.1 Insegnamenti dalle esperienze negative

Nell'ottica di una riforma dell'amministrazione, il Parlamento non può non tener conto di quegli importanti progetti, o avvenimenti di particolare rilievo politico, successi nell'ultimo decennio e che hanno mostrato grosse lacune istituzionali ed operative nell'ambito della gestione degli affari pubblici.

Sono situazioni, le più significative delle quali sono elencate nelle tabella sottostante, che hanno inciso profondamente nei rapporti tra cittadino ed Amministrazione, con evidenti risultati negativi sul piano della credibilità politica in genere. Senza dimenticare che ne sono derivati importanti costi, spesso inutili, e si sono generate difficili situazioni istituzionali.
Alcune di esse si sono poi trasformate in grande mole di lavoro per le attività della Commissione della gestione, bloccando per mesi importanti risorse operative che sarebbero state più utili se impiegate nella progettualità politica.

Riassumiamone alcune - a titolo di esempio - nell'intento di verificare se la riforma dell'Amministrazione possa effettivamente evitare il ripetersi delle situazioni vissute. Richiamiamo l'attenzione sui parametri di giudizio che la Commissione della gestione ritiene caratteristici per valutare gli insuccessi dei progetti elencati.

	Problemi derivanti dall'applicazione della legge	Richiesta d'urgenza alla CdG per stesura rapporto	Problemi derivanti da mancanza di comunicazione tra Stato ed Enti operativi	Direttive insufficienti dal CdS	Problemi di management (Quadri superiori)	Problemi legati alle risorse umane (Operatore)	Controlli insufficienti	Contingente sfavorevoli	**Grado di miglioramento auspicabile con A 2000**
Progetto Fisco 2000	no	-	si	si	si	si	**si**	-	molto importante
Centro Cantonale di Calcolo	no	-	si	si	**si**	si	si	-	molto importante
Sorpasso Centovallina	no	si	si	si	no	no	**si**	si	importante
Sorpasso Canalizzazioni Val Colla	si	no	si	**si**	si	si	si	-	parziale
Progetto nuovi impianti di smaltimento rifiuti	si	si	si	**si**	si	si	no	si	parziale
Esplosione dei costi della salute	**si**	-	no	si	no	si	**si**	-	ridotto
Affare Granville	no	-	si	no	no	**si**	no	-	ridotto
Totale	3 x si	-	6 x si	7 x si	5 x si	7 x si	6 x si	-	

Come si vede, nella tabella, le problematiche sono ripartite equamente in ogni categoria di "difetto"; se si valuta l'aspetto decisivo nello sviluppo del problema, ecco che la mancanza di un efficace sistema di controlli risulta la causa che avrebbe potuto evitare con più forza gli avvenimenti citati.

Proprio in quest'ottica, la riforma può contribuire in modo efficace a limitare lo svilupparsi di situazioni anomale.
La riforma non può invece essere efficace quando si toccano le competenze legate agli aspetti legali e alle direttive politiche.

7.2 I 15 progetti della riforma secondo il M 4767bis

La Commissione non intende entrare sistematicamente nel merito di tutti progetti; la discussione si rileverebbe troppo particolareggiata e complessa.
Raccoglie comunque alcune osservazioni sui progetti principali seguenti.

Centro Cantonale di informatica

Esprime forte preoccupazione per la situazione al Centro, constatando di fatto il fallimento di gestione dello stesso di fronte allo sviluppo del settore informatico ed alle necessarie richieste di cambiamento sorte nell'ultimo decennio.
Si tratta soprattutto di ricostruire una nuova struttura e una moderna progettualità sulla base delle indicazioni della Gardner Group; si impone fermamente la completa riorganizzazione del management. Dal successo di questo aggiornamento - assolutamente prioritario - dipende di fatto l'andamento di una gran parte delle proposte contenute nel messaggio di riforma A2000.

Risorse umane

Il sistema legislativo e dei regolamenti interni, ma anche negative consuetudini, non permetteranno a breve termine di applicare effettivamente i principi di una nuova gestione pubblica. Si tratta proprio di intervenire al più presto adeguando questi strumenti, in particolare la LORD.

Il coinvolgimento dei quadri intermedi nella fase programmatica della riforma - ritenuto finora insufficiente - deve essere accentuato. La Commissione chiede al Governo di sviluppare al più presto uno specifico programma di aggiornamento per quadri in modo da trasmettere ad ampio raggio i principi di gestione aziendale delle unità produttive.
Il cambiamento passa dalle persone. Di conseguenza, i quadri dell'Amministrazione dovranno riconoscersi nella riforma ed attivamente applicare i principi di un'amministrazione moderna. La posizione di quadri ritenuti inadeguati per incapacità operativa deve essere attentamente valutata; vanno promossi quadri giovani.
Lo spirito d'iniziativa e di responsabilità, il riconoscimento del merito, la libertà di manovra e la motivazione, sono i fattori chiave per lo sviluppo della nuova cultura aziendale, auspicata anche dal Governo nel messaggio.

Appalti, gestione di progetto, costruzioni

Si tratta di un progetto molto ambizioso che tocca l'ammontare globale degli investimenti lordi nel settore delle costruzioni pubbliche (ca. 200-250 mio/anno); si intende agire nelle seguenti direzioni:

- **ottimalizzare le procedure ed il sistema d'appalto** in modo da razionalizzare le forniture e l'esecuzione, chiedendo più collaborazione nella fase esecutiva tra chi

progetta e chi realizza. Si tratta di una tendenza ben conosciuta in altre regioni, con sicuri margini di riduzioni di costi e tempi d'esecuzione. Deve comunque essere evitato il dumping che porta le condizioni salariali dell'appaltatore sotto i limiti dei salari minimi o ad offerte sottocosto.
E' un indirizzo sostenuto da parte della Commissione della gestione, seguendo il principio di una modernizzazione del sistema degli appalti così come già lo impone la legge federale sugli appalti pubblici ed il concordato intercantonale (CIAP). L'Ente pubblico deve in ogni caso garantire sia trasparenza nelle modalità d'appalto e di delibera che l'equità tra i concorrenti per permetterne un corretto confronto;

- **gestione di progetto**; i ruoli del committente, di chi è responsabile dei costi, della progettazione, del controllo di cantiere e del controlling, devono essere ricollocati nell'intento di garantire trasparenza, razionalità e verifica continua del rapporto costi/benefici.
  Si tratta di un aggiornamento necessario, così come più volte richiesto dalla Commissione della gestione.
  In quest'ambito è comunque decisivo il cambiamento delle strutture organizzative e produttive all'interno dell'Ente pubblico, che oggi assume gran parte delle responsabilità nella gestione progetto. E' auspicabile il contenimento e la concentrazione delle attività dell'Ente pubblico solo sulle azioni principali di management progettuale e di controlling, lasciando a terzi le fasi di esecuzione e di controlli in loco.
  Dal punto di vista dei contenuti tecnici, le intenzioni del Governo sembrano dunque raccogliere le sollecitazioni più volte espresse dalla nostra Commissione;

- **verifica e ottimizzazione degli standard** di progetto. Effettivamente diversi sono gli esempi di standard di attività di interesse pubblico che risultano inadeguati, con conseguenti maggior costi.
  Ne sono la causa principale: il sistema rigido dell'organizzazione di progetto, la mancanza di controllo e di verifiche esterne, gli insufficienti confronti con altri settori (in particolare con gli investimenti privati).
  Si valuta positivamente lo sforzo per contenere gli standard da parte dello Stato. Una migliore efficienza negli investimenti pubblici potrebbe essere effettivamente raggiunta se gli attori che rappresentano lo Stato fino ai livelli del dettaglio fossero maggiormente sensibilizzati e controllati in tal senso.
  Si ipotizza che - da esperienze analoghe in altre Amministrazioni - il risparmio si aggiri sul 10% dell'investimento lordo preventivato (a parità di valore costruito): il 5% deriva da una riduzione degli standard, l'ulteriore 5% da una migliore organizzazione di progetto e d'appalto.
  Va sottolineato che le valutazioni sono in parte soggettive in funzione dei diversi interessi rappresentati (utenti, costruttore, finanziatore, progettista, resp. manutenzione, ecc.). Comunque la verifica degli standard richiesti deve essere improntata principalmente agli interessi dello Stato (quale utente) a medio termine.

- Resta da chiedersi - quale provocazione - se questo principio di "razionalizzazione e di controllo degli standard", previsto nel settore della costruzione, non sia coerentemente da riportare anche in altri settori dell'Amministrazione pubblica, come i settori sanitari, scolastici, ecc.

- In conclusione, per questo progetto si sostengono gli sforzi tecnici per la migliore verifica degli standard di costruzione, la maggiore efficienza nell'impostazione dei progetti e degli appalti, la ristrutturazione dell'organizzazione di progetto dell'Ente

pubblico, così come la richiesta di una maggiore efficienza ed una concorrenza più dinamica da parte agli operatori privati.
Si ritiene comunque improbabile che da questo settore si liberino di fatto quegli spazi nella gestione finanziaria, così come ipotizzati dal Governo. In ogni caso, essi non saranno così importanti da influire sensibilmente sui dati di Piano finanziario per il prossimo quadriennio in quanto la realizzazione degli obiettivi del processo necessita di tempo per essere effettuata (risultati tangibili solo a medio termine).

Riorganizzazione della contabilità

Questo progetto - che risponde alle richieste trasmesse al CdS già all'inizio del quadriennio dalla Commissione - assume una importanza tutta particolare nell'ambito della riforma dell'Amministrazione.
Di fatto, attualmente i vari centri di produzione dell'Amministrazione non conoscono il costo effettivo della propria attività; secondo le indicazioni della tabella di pag. 35 quasi il 33.7% dei costi di produzione non sono quantificabili nella contabilità dei singoli uffici dell'Amministrazione. Si trovano infatti "nascosti" sottoforma di spese generali, spese finanziarie e attività non produttive.
I dati in possesso dei singoli quadri si limitano oggi a quanto contenuto nei documenti di consuntivo. La spesa si concentra sugli aspetti del personale, di alcuni costi di gestione corrente e sui mandati a terzi.
Mancano - per il grosso degli uffici pubblici - i parametri del costo dell'immobile, dei costi generali, ecc.

Sulla base di indicazioni valevoli per imprese di servizi, presentiamo questi parametri offrendo un confronto tra i costi di produzione nella situazione attuale e una valutazione tramite la contabilità per centri di costo

Costi orari di produzione
(confronto tra la situazione odierna e quella dopo la futura introduzione della contabilità per centri di costo)

Genere di costo	Contabilità odierna nell'Amministrazione pubblica (situazione indicativa)		Contabilità dopo l'introduzione dei costi effettivi globali	
Costi salariali ore produttive	47.6 %	100.0%	47.6 %	100.0%
Costi salariali per attività non produttive	0 %	0 %	14.8 %	31.1%
Spese sociali dai salari	11.7 %	25.0%	11.7 %	24.5 %
Spese viaggio + veicoli	1.5 %	3.0%	2.7 %	5.6 %
Costi d'amministrazione generale	3.4 %	7.0%	5.1 %	10.8 %
Informazione / Formazione	0.6%	1.0 %	1.2%	2.5 %
Affitto	0 %	0 %	5.8 %	12.3 %
Manutenzione	0 %	0 %	1.2 %	2.6 %
Assicurazioni	0 %	0 %	1.2 %	2.6 %
Ammortamenti	0 %	0 %	4.0 %	8.4 %
Costi finanziari	0 %	0 %	3.1 %	6.6 %
Vari	0 %	0 %	1.6 %	3.3 %
TOTALE	66.3%	139.0%	100%	210.3 %
Valore mancante per il calcolo dei costi effettivi dell'attività dell'Amministrazione pubblica	ca. 33.7 %			

Fonte VISURA soc. fid., Grenchen; 1998

Da questi dati scaturisce che, con una corretta gestione aziendale (contabilità per centri di costo), un'attività produttiva con un costo salario = a fr 100.- costa di fatto all'utente fr 210.- a causa dei costi di gestione supplementari e dei costi delle ore non produttive.

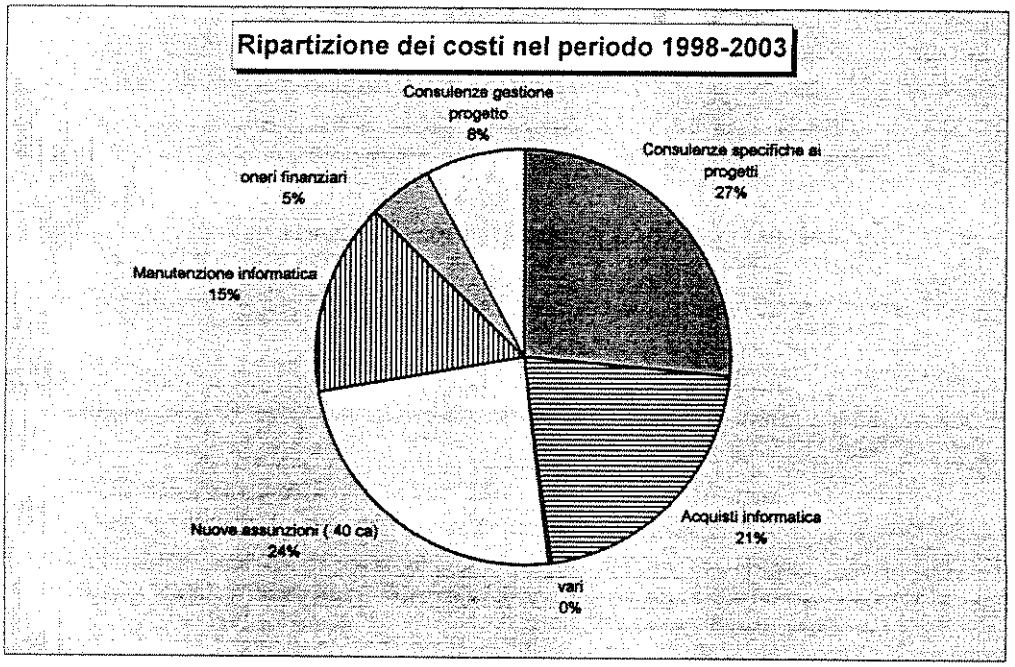
Oggi succede che, non conoscendo questi ultimi, l'Amministrazione pubblica non riesce a calcolare il costo reale della sua "produzione". Con i dati disponibili, un'attività produttiva dello Stato con un costo salario = fr 100.- costerebbe all'utente fr 139.- (valore non corretto).
La differenza tra fr 139.- e fr 210.- rappresenta proprio l'importo di questo errore. Sono i costi interni che attualmente sfuggono al management pubblico e non permettono una valutazione oggettiva della situazione.
In questo senso, è necessario che in tutti gli uffici sia tenuto un controllo dettagliato delle ore di presenza, suddividendo le attività in produttive e non produttive.
Si potrà avere una base di confronto economicamente corretta e completa sul costo e sul rendimento globale dei vari servizi; saranno possibili confronti interni ed esterni all'Amministrazione.

L'Amministrazione ricupererebbe la consapevolezza dei costi effettivi di produzione su base oraria, oggi di fatto grave ostacolo nelle discussioni per l'attribuzione e la quantificazione dei mandati a terzi.

7.3 I costi del M 4767bis

Dal messaggio del CdS scaturiscono, per il periodo di messa in esercizio della riforma (1998-2003) i seguenti costi totali di gestione:

Consulenze specifiche ai progetti	13.40	mio fr	26%
Acquisti informatica	10.91	mio fr	22%
vari	0.14	mio fr	0%
Totale investimenti	**24.44**	**mio fr**	**48%**
Consulenze gestione progetto	4.00	mio fr	8%
Nuove assunzioni (40 ca)	12.23	mio fr	24%
Manutenzione informatica	7.73	mio fr	15%
oneri investimenti	24.44	mio fr	48%
oneri finanziari	2.46	mio fr	5%
TOTALE MESSAGGIO 4767bis	**50.86**	**mio fr**	**100%**



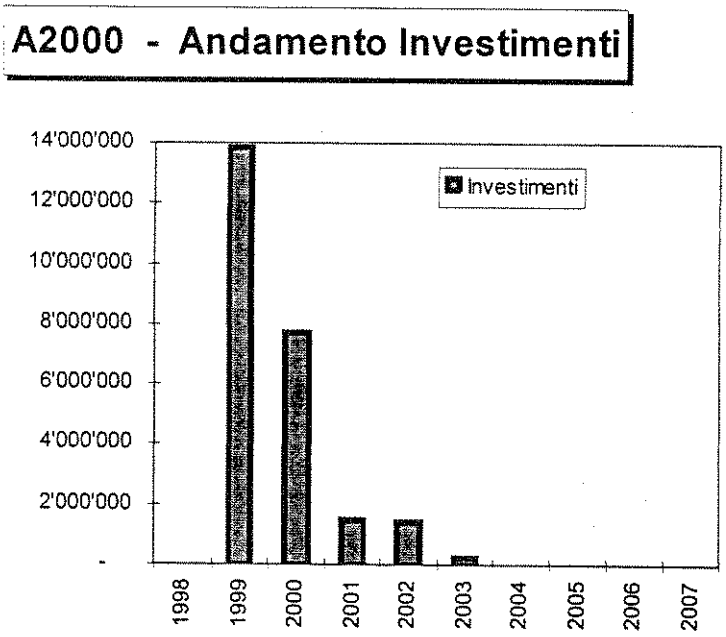
La Commissione della gestione non riporta ogni sua analisi di dettaglio sui costi di ogni progetto; si riportano le valutazioni generali scaturite anche dalle indicazioni dei singoli capiprogetto.

Si tratta dei seguenti vettori di spesa diretta :

• acquisti ed oneri per manutenzioni d'informatica	18.6	mio fr
• onorari per mandati di consulenza ed organizzazione esterna	17.4	mio fr
• costi per nuove assunzioni	12.2	mio fr
TOTALE IMPORTI DI SPESA DIRETTA (Subordinati alle decisioni del CdS)	48.2	mio fr

7.3.1 Costi per acquisto d'informatica e relativa manutenzione

I parametri di spesa indicati nel messaggio sono confermati da confronti in altri settori; molti sono comunque gli esempi nell'ambito di progetti d'informatica così ampi e complessi (sia nel pubblico che nel privato) dove in corso d'opera la situazione dei costi preventivati non ha più potuto essere rispettata; i fattori "costi totali" e "tempi di realizzazione" sono sensibilmente aumentati. Di questo grado di difficoltà è cosciente anche la Commissione della gestione, che raccomanda quindi al CdS particolare attenzione a questo aspetto. E' richiesta una pragmatica applicazione dei principi alla base del progetto "Appalti/Gestione di progetto/ Riduzione degli standard" che potrà ridurre sensibilmente i costi d'appalto.



Come risulta dal grafico, il grosso delle uscite relativo agli investimenti avverrà già negli anni 1999 e 2000. Di fatto quindi, dopo l'approvazione del credito, non sarà più possibile intervenire incisivamente sulle scelte strategiche del Governo da parte del Parlamento.
Con la "Variante 2" presentata dal CdS si prevede - quale verifica politica del progetto di riforma - un riesame del messaggio da parte del Parlamento alla fine del 1999.

Di fatto, si tratterebbe di sospendere la riforma, arrestandone inutilmente l'attività dinamica, ma ciononostante senza più consentire interventi significativi da parte del Legislativo. Questa considerazione porta a considerare la Variante 2 non adeguata ed a rifarsi all'approvazione del credito globale (Variante 1 DL).
Il controlling del Parlamento dovrà quindi avvenire con modalità differenti, secondo quanto indicato nelle conclusioni del rapporto commissionale.

7.3.2 Costi per consulenze esterne all'Amministrazione

Spiccano per il parametro generoso con cui sono stati programmati. Con un costo totale di 17.4 mio fr, è questa una delle poste di costo più importanti della riforma.
L'importo corrisponde approssimativamente a 110'000 ore di lavoro sulla base media di 150.- fr/ora : ca. 60-70 specialisti attivi a tempo pieno sull'arco di 12-18 mesi.
Ci si potrebbe chiedere se non esistono altre soluzioni che possano meglio rispettare il principio dell'economia nell'utilizzo delle risorse pubbliche.
La Commissione, pur esprimendo perplessità per questa forte spesa, la ritiene decisiva per l'attuazione della riforma. Lascia comunque la responsabilità politica di questa scelta al Governo che avrà l'occasione di dimostrarne la validità tramite la realizzazione dei progetti ed il monitoraggio dei loro risultati tangibili.
Anche in questo settore, un'applicazione dei principi alla base del progetto "Appalti/ Gestione di progetto/Riduzione degli standard" potrà ridurre sensibilmente i costi preventivati dal CdS.

7.3.3 Costi per assunzione di nuovo personale

Per la messa in esercizio dei progetti di riforma, il CdS prevede - oltre che all'impiego della task-force di consulenti esterni - l'assunzione di personale specifico, in numero di ca. 40 unità. Secondo il CdS si tratta di personale specializzato le cui competenze professionali non si possono riscontrare all'interno dell'Amministrazione. Nel messaggio si annuncia che queste unità di personale saranno in gran parte ridotte, o compensate, al termine della riforma. Le unità richieste - valutate dalla Commissione in base all'investimento totale per questa spesa (fr 12.2 mio fr), di un costo annuo per unità assunta di fr 100'000.- e considerando un impegno medio per unità impiegata di ca.3 anni - sono così distribuite:

• Comunicazione	unità ca	0.7
• Progetto Internet/Intranet		3.3
• Gestione tesoreria		4.3
• Centrale approvvigionamento		3.7
• Agenzia patrimoniale		3.2
• Centro Cantonale di Informatica CCI		9.0
• Risorse umane		1.4
• Automazione processi Centrali		3.0
• Appalti, Progetto, Costruzioni		0.0
• Autonomia e contrattualizzazione		0.0
• Controlling di Stato		6.8
• Riorganizzazione Contabilità		4.0
• Ispettorato		1.5
TOTALE per 3 anni ca.	**unità ca. supplementari**	**40**

La Commissione esprime perplessità per l'alto numero di assunzioni previste, anche se provvisorie. D'altronde - dalle informazioni date alla Commissione dai singoli capi progetto nell'ambito degli Audit - non sempre i motivi dell'effettiva necessità per giustificare queste assunzioni supplementari sono risultati convincenti.

Di fatto, le unità operative con un profilo professionale oggi non riscontrabili nell'Amministrazione pubblica sono assunte principalmente tramite le consulenze esterne; per gli altri necessari attori della riforma, la Commissione della gestione chiede che essi siano scelti di principio nell'ambito dei dipendenti già alle dipendenze dallo Stato. Si tratta di applicare anche in questo caso i principi della riforma e gli spazi di mobilità già ora offerti dalla LORD.

Si ribadisce il principio - formalizzato dal Parlamento con l'approvazione del Preventivo 1999 - che indica nella riduzione del personale (2% annuo per il periodo dal 1999 al 2003) uno degli obiettivi per migliorare la situazione finanziaria dello Stato.
Si chiede quindi al Governo di riconsiderare il numero di personale supplementare previsto, attingendo maggiormente alle importanti risorse interne disponibili.

7.3.4 Costi di gestione a regime dal 2004

Con l'applicazione di nuovi sistemi operativi informatici, se da un lato si generano razionalizzazioni ed una serie di benefici/risparmi, dall'altro si creano anche nuove uscite, per importi non trascurabili. Ben lo sanno i responsabili delle unità aziendali che già hanno vissuto una rivoluzione informatica nella direzione di quanto propone il Governo con questo messaggio.

I costi al termine della fase di progetto (detti costi a regime) - esaurito quindi l'aspetto dei costi finanziari (ammortamenti e finanziamenti) e d'installazione - riprendono i settori dell'importante investimento iniziale (aggiornamento del Sotftware, consulenza sul funzionamento, manutenzione ed affitto dei sistemi, piccoli aggiornamenti, personale supplementare rimasto attivo dopo la riforma).
Il messaggio governativo indica in **1.7 mio fr/anno** i costi supplementari di gestione da integrare nella gestione corrente a partire dall'1.1.2004.
La Commissione della gestione ritiene questa base una "valutazione minima" dei costi effettivi direttamente legati alla riforma.

Presenta di conseguenza una valutazione differenziata dei costi a regime, individuandoli come segue:

Settore	Costo iniziale secondo CdS (totale mio fr)	Costi annui a regime sulla base del costo iniziale (secondo CdG)	Costi annui a regime (secondo CdG in mio fr)	Osservazioni
Informatica	18.6	10%	1.8	contratti di manutenzione, manutenzione straordinaria SW+HW, piccoli aggiornamenti
Consulenza	17.4	5%	0.9	Consulenza ordinaria per garantire l'utilizzo ottimale ed il costante aggiornamento di HW +SW
Personale	12.2	-	0.5	Costi lordi per il personale rimasto nell'organico a fine di progetto

Totale **3.2 mio fr/anno** **dal 1.1.2004**

Sulla base di questa ipotesi, invero non molto differente dalla valutazione della CdS (1.7 mio fr/annui), si completeranno le analisi costi/benefici di tutto il messaggio.

7.3.5 Valutazione riassuntiva dei costi secondo la Commissione

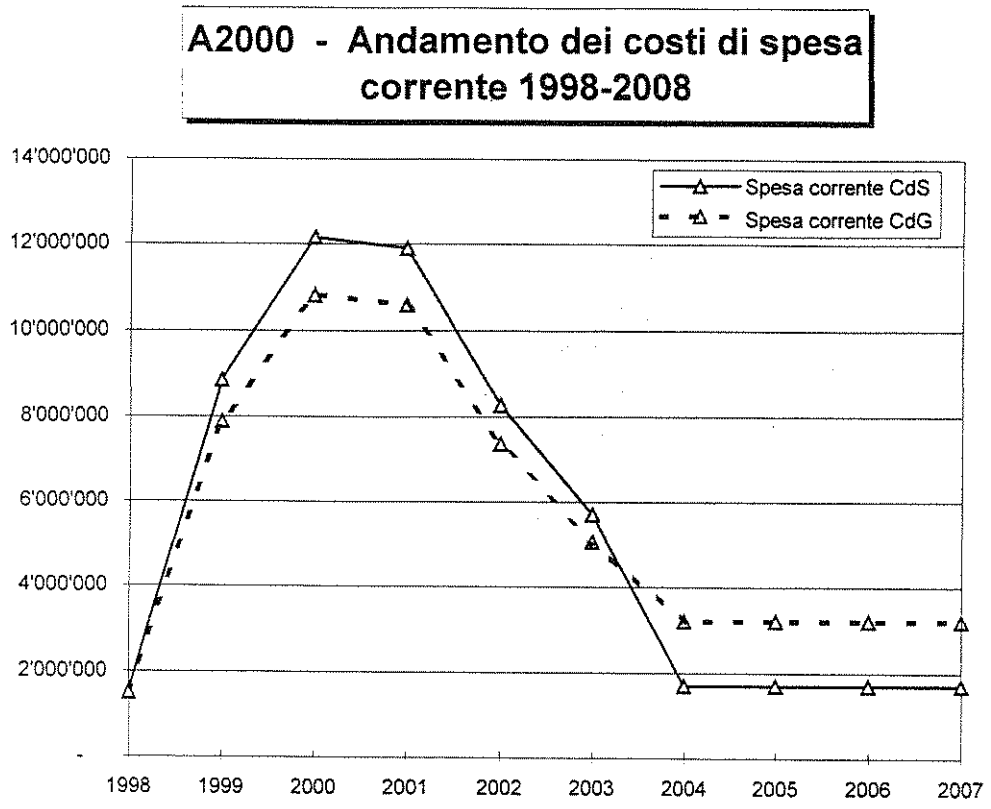
I costi di acquisto dei sistemi informatici, della relativa manutenzione e delle consulenze relativi ai singoli progetti, così come le considerazioni approfondite sulla spesa prevista dal messaggio, sono stati presentati dettagliatamente nei sottocapitoli precedenti.
Essi potranno comunque essere ridotti, tramite un'accorta messa a concorso delle prestazioni e seguendo proprio le indicazioni del progetto "Appalti" e "Gestione progetto".
La Commissione richiede che si applichino, come indicato nel messaggio, i principi del CIAP, le metodologie da tempo già applicate nell'ambito degli acquisti pubblici della Confederazione e le modalità previste dalla nuova legge appalti.
Sulla base dei criteri presentati nel progetto specifico, la riduzione su di un importo di spesa diretta di 48.2 mio fr (18.6 mio fr di acquisti ed oneri manutenzione d'informatica; 17.4 mio fr per onorari a mandati di consulenza ed organizzazione progetto; 12.2 mio fr per nuove assunzioni) risulta importante.

La Commissione ritiene prioritario ribadire anche in questa occasione - coerentemente ai criteri applicati durante tutto il quadriennio - il principio del rigore e della massima attenzione nel contenere la spesa pubblica.

Di conseguenza, sulla base di tutte le considerazioni espresse, si opta per il seguente aggiornamento, con la relativa riduzione del credito di investimento e della necessaria disponibilità a gestione corrente di ca. il 10%:

	CdS secondo M 4767bis	**Indicazioni CdG**	
	mio fr	Riduzione	Costo per DL (mio fr)
Consulenze specifiche ai progetti	13.40	-10%	12.0
Acquisti informatica	10.91	-10%	9.8
Vari	0.14	0%	0.14
Totale investimenti	**24.44**	**-10%**	**22.0**
Consulenze gestione progetto	4.00	-5%	3.8
Nuove assunzioni (40 ca)	12.23	-20%	9.8
Manutenzione informatica	7.73	-5%	7.3
Oneri investimenti (ammortamenti)	24.44	-10%	22.0
Oneri finanziari (interessi passivi)	2.46	-10%	2.2
TOTALE MESSAGGIO 4767bis	**50.86**	**ca. -11%**	**45.1**

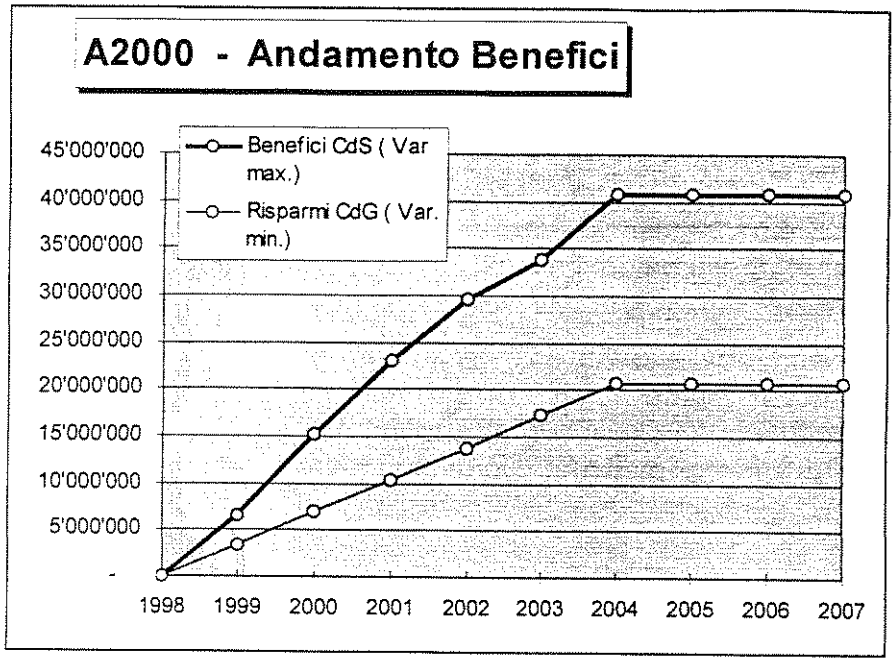
Dalle considerazioni espresse sui costi della riforma e considerando le verifiche della Commissione della gestione, il quadro della spesa corrente per il prossimo decennio si presenta come segue:



7.4 Benefici/Risparmi dai progetti di messaggio

La manovra di riforma di questo messaggio prevede un forte ristorno positivo tramite gli importanti risparmi e benefici previsti; l'ammontare totale dei benefici indicati dal messaggio nei prossimi 10 anni a seguito della riforma A2000 è infatti di 270.9 mio fr.
E' questo un fattore principale della riforma che è stato oggetto di un vivace dibattito durante tutta l'analisi del messaggio ed in occasione degli incontri con il CdS.

Eccone innanzitutto il riassunto nel tempo in base al diagramma seguente.



E' opportuno innanzitutto ben differenziare tra benefici e risparmi.
La valutazione globale deve essere infatti tenuta sugli effettivi benefici apportati dalla riforma: si tratta di tutti quegli aspetti positivi relativi al funzionamento, al servizio, ai tempi, alle modalità operative oltre naturalmente che ai risparmi sui costi. Ma la valutazione dei benefici risulta non sempre evidente, oggettiva e controllabile; i benefici sono infatti spesso considerazioni soggettive e non sempre tramutabili in valore finanziario.

Quali risparmi si intendono invece solo gli aspetti contabili dei benefici che influenzano direttamente i costi di gestione corrente ed il Piano finanziario. Sono verificabili immediatamente nel corso del progetto e portano ad un minor costo di gestione.

Sulla base degli approfondimenti nell'ambito di questo capitolo , la Commissione della gestione ritiene che la valutazione presentata nel messaggio (nei grafici indicata con CdS) sia da ritenersi la "Variante massima dei benefici", che - anche nel caso più ottimista - non potranno direttamente tramutarsi in risparmi.
Per questo la Commissione ha ricostruito una variante (nei grafici indicata con CdG) definita espressamente come "Variante minima dei risparmi" raggiungibili tramite la riforma Amministrazione 2000. Il risultato finale si collocherà tra i due limiti a seconda del successo che avranno i singoli processi.

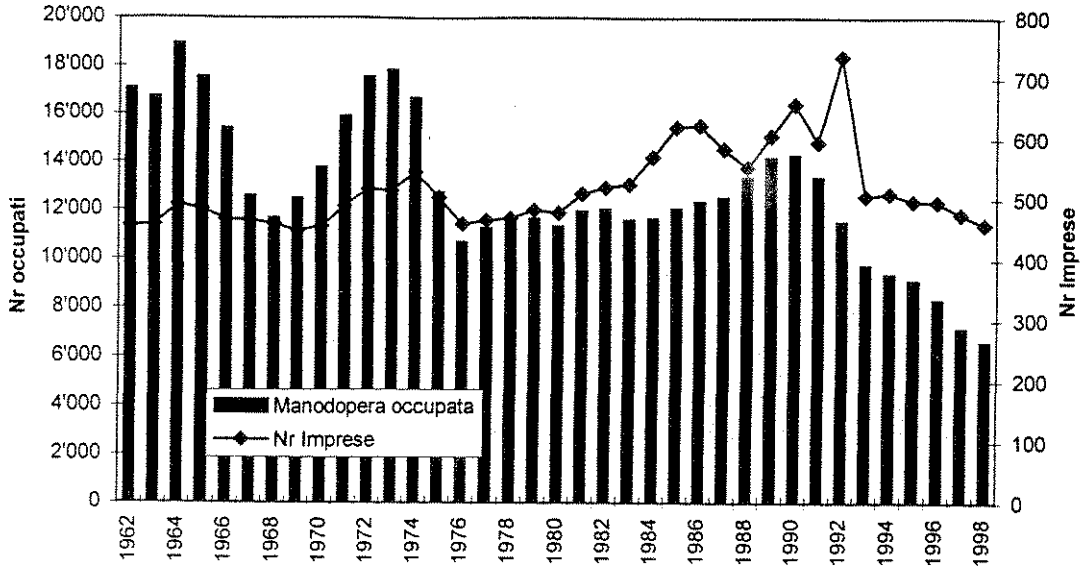
La variante minima definita dalla Commissione della gestione, si basa sulle seguenti ipotesi del funzionamento a regime a partire dal 2004:

Progetto	Benefici/Risparmi secondo CdS a regime	Risparmi (variante min.) secondo CdG a regime	Osservazioni
Comunicazione /Cancelleria	8.0 mio	6.0	Valutazione troppo ottimista
Progetto Internet/Intranet	2.3 mio	2.3	ok
Gestione tesoreria	1.0 mio	1.0	ok
Centrale approvvigionamenti	3.75 mio	1.9	Difficoltà nell'applicare rigorosamente gli intenti del progetto
Agenzia patrimoniale	2.5 mio	2.5	ok
Automazione Processi centrali	2.0 mio	2.0	ok
Appalti/Gestione progetti	21.1 mio	5.0	Grande incertezza in funzione del Piano finanziario, dell'inflazione e delle reali possibilità di risparmio condizionate da decisioni dell'Amministrazione; fattore non controllabile
Totale	**40.7 mio fr (CdS)**	**20.7 mio fr (CdG)**	**benefici/risparmi a regime dal 2004**

Il grosso dei risparmi sull'arco del periodo 1998-2008 è prodotto, secondo le intenzioni del CdS, dai progetti Appalti/Gestione progetto/Costruzioni (162 mio fr), Comunicazione e cancelleria (59.0 mio fr), Centrale approvvigionamento (28.5 mio fr) e Internet/Intranet (21.3 mio fr).
Per tutti gli altri progetti interni all'amministrazione si tratta di importi "piccoli" per rapporto al costo globale del loro funzionamento. La realizzazione di questi risparmi è quindi raggiungibile. In questi settori il beneficio va ricercato soprattutto nella migliore qualità del sistema produttivo e del servizio reso.

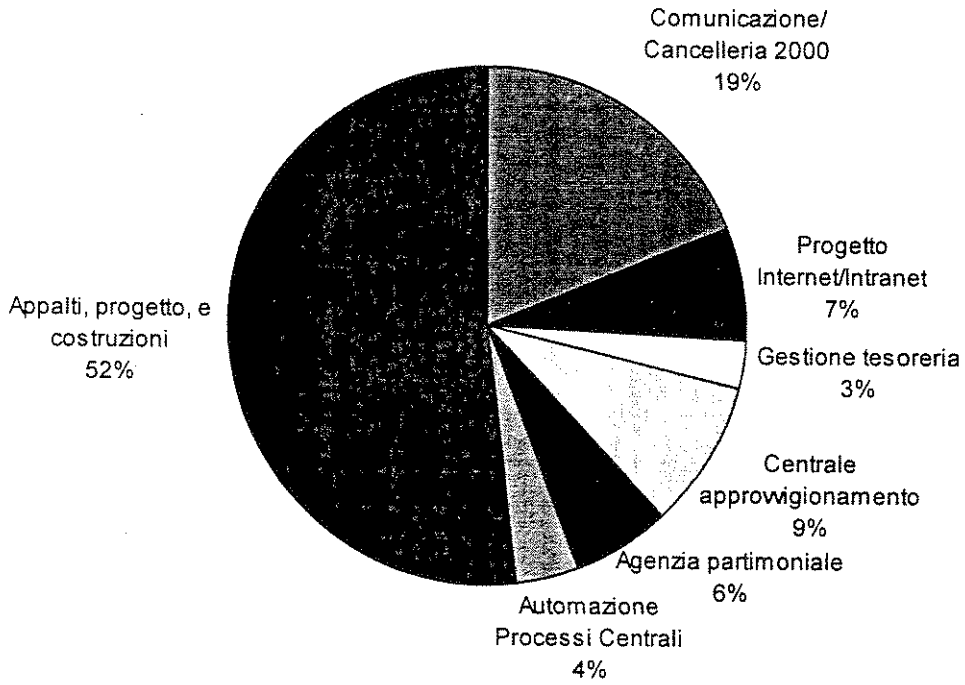
Si sono analizzanti in dettaglio i potenziali di beneficio del progetto Appalti/Gestione progetto/Costruzione: la Commissione esprime forti dubbi sull'effettiva possibilità di risparmio preventivata dal Governo (dal 2004 ca. 21.1 mio fr / annui, cioè ca. il 10% sul totale degli investimenti nelle costruzioni di cui il 5% ricavabile da una diminuzione degli standard ed un ulteriore 5% dall'ottimizzazione delle procedure di appalto e di gestione progetto).
E' infatti difficile immaginare che un mercato della costruzione in crisi da ormai quasi un decennio, con una importante riduzione di effettivi (vedi grafico seguente) e con una sovracapacità produttiva, possa diminuire ulteriormente e sensibilmente i propri costi d'offerta. D'altronde un aumento dell'inflazione o una brusca variazione delle situazione di mercato potrebbe al contrario addirittura portare all'aumento dei costi effettivi per importi del 10-20%.

Evoluzione della manodopera attiva nelle imprese di costruzione nel periodo 1962-1998

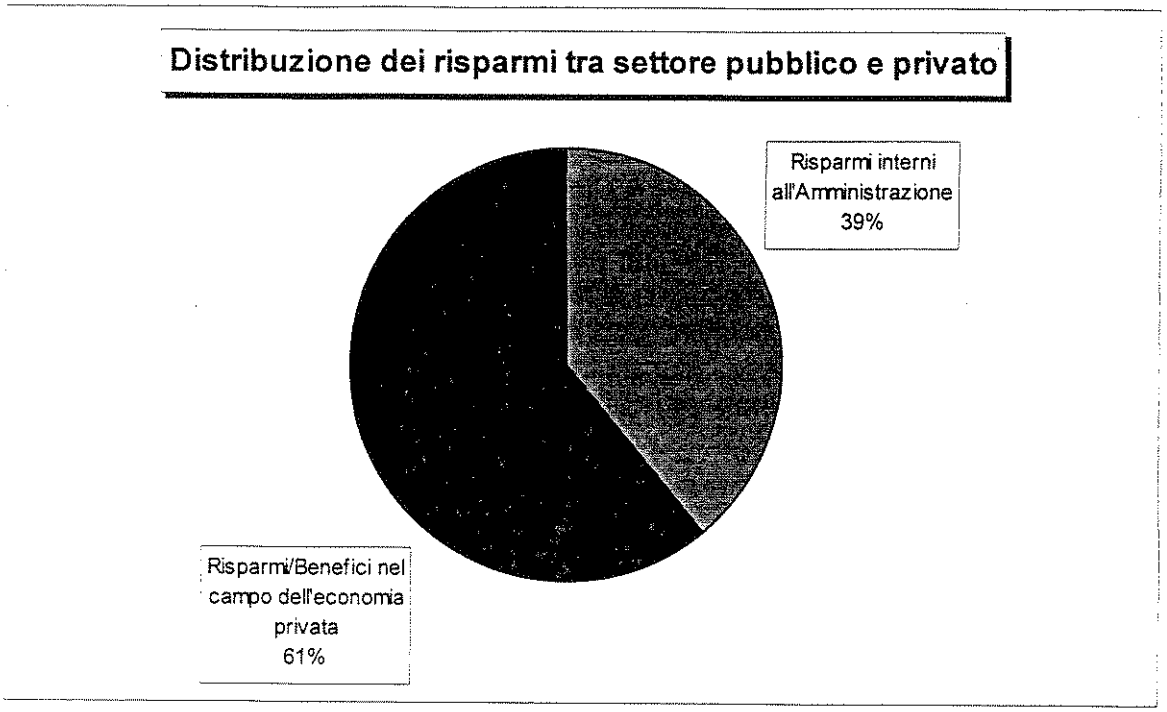


Il meccanismo dell'effettivo risparmio si metterà, comunque, in moto più lentamente di quanto previsto, essendo oggi già definiti molti degli investimenti per i prossimi anni sia nella progettazione che nelle delibere.

Benefici/Risparmi per progetto periodo 1999-2008



I risparmi esterni all'Amministrazione derivano dai progetti Appalti/Gestione di progetto/ Costruzioni (52%) e Centrale di approvvigionamento (9%).
A ben vedere risulta un certo squilibrio tra lo sforzo di contenimento dei costi richiesto al privato e l'effettiva riduzione che si impone all'interno dell'Ente pubblico (vedi grafico); inoltre, ciò non è totalmente allineato con gli obiettivi ultimi di questo messaggio.



7.5 Osservazioni alla Mozione G. Piazzini del 23.3.1992 - "Studio sulla privatizzazione dei servizi" - *messaggio del CdS no. 4822*

Di fatto, questo aspetto non ha trovato applicazione concreta in questo quadriennio, malgrado fosse parte importante delle intenzioni di Governo ad inizio legislatura; nei vari progetti della riforma A200 il progetto "Autonomia e contrattazione" tocca parzialmente gli aspetti della privatizzazione.
D'altronde, assume sempre più importanza una chiara delimitazione della concorrenza tra gli enti pubblici e parastarali - a cui oggi si richiede l'assunzione di risorse nel mercato privato - e gli attori economici privati.

Una analisi approfondita in questo senso va quindi effettuata; in particolare si tratta di verificare se lo Stato non svolge compiti che l'economia privata potrebbe svolgere - in condizioni di concorrenza - con costi e modalità più confacenti. Da questo studio ci si aspetta anche una spinta verso una maggiore autonomia di unità operative pubbliche che potrebbero gestirsi più autonomamente.

I risultati di questo studio dovranno poi essere integrati nella riforma legata al "cosa" a cui fanno riferimento le conclusioni del rapporto sul messaggio 4767bis.

La Commissione della gestione chiede quindi al Gran Consiglio di approvare la Mozione dell'on. Piazzini.

7.6 Osservazioni alla Mozione G. Piazzini e F. Robbiani del 6.11.1995 - "Gestire le implicazioni derivanti dalla società dell'informazione globale" - messaggio del CdS no. 4824

La Commissione della gestione concorda con il messaggio del CdS, in cui si sottolinea come la tematica è oggetto di diversi progetti della riforma A2000.
Effettivamente con gli aggiornamenti informatici e di metodo, l'indirizzo proposto dai mozionanti è realizzato a livello operativo nell'Amministrazione pubblica. Ai mozionanti va riconosciuto di aver individuato anticipatamente una strada che è poi stata ripresa pragmaticamante dal Governo tramite gli obiettivi ed i progetti del messaggio no. 4767.

La Commissione ritiene evaso questo atto parlamentare tramite l'approvazione del presente rapporto.

7.7 Osservazioni alla Mozione I. Bonoli e conf. dell'11.11.1996 - "Nuovo sistema di gestione efficace delle risorse - GER meglio conosciuto come New Public Management)" - messaggio del CdS no. 4825

La tematica presentata dai mozionanti è stata al centro del dibattito parlamentare del giugno 1997, al momento dell'approvazione del credito per una "Verifica globale dell'Amministrazione", poi approvato e di cui conosciamo il documento finale presentato nel marzo 1998 dall'Arthur Andersen.
Si fa riferimento al capitolo 2. dove si commenta espressamente questo studio.

Le basi d'analisi e la necessità di intervenire con incisive riforme sono cono comunque simili a quanto valuta il Governo nel messaggio no. 4767.
Di fatto, la scelta del Governo diverge dall'approccio globale proposto con questa mozione; l'on. Bonoli ed i confirmatari dell'atto parlamentare propongono l'applicazione a settori ben precisi del principio NPM così come effettivamente si agisce in alcuni settori di altri Cantoni, in particolar modo nella Svizzera tedesca. Si tratta di una visione meno globale di riforma, ma più pragmatica e concreta, volta ad una applicazione in tempi più brevi dei suoi principi.

Ciononostante non è da escludere che nel prossimo quadriennio, il CdS applichi di fatto alcuni principi proposti dalla mozione in questione, in particolar modo se alcuni progetti proposti con A2000 dovessero portare a risultati insufficienti.

Concludendo, il Governo ha scelto un'altra metodologia per affrontare la complessa tematica della riforma; oggi un ritorno a quanto propone la mozione non è quindi più compatibile con i passi già intrapresi.
La Commissione ha comunque valutato positivamente le proposte ed il contributo progettuale contenuti nella mozione Bonoli: è sicuramente stato un importante e competente base di discussione sulla riforma. È poi probabile che in alcuni settori il Governo ne applicherà il principio.

Su queste basi, la Commissione ritiene evaso questo atto parlamentare tramite l'approvazione del presente rapporto.

8. CONDIZIONI OPERATIVE DEFINITE DAL PARLAMENTO

Al termine del lavoro di approfondimento, si riassumono le condizioni quadro definite dalla Commissione della gestione a complemento del DL, quale premessa per l'accettazione del messaggio; sono punti che il CdS dovrà integrare nelle modalità di realizzazione della propria attività politica per la concretizzazione degli obiettivi prefissati.

In generale:

- a conclusione di questa fase, il Consiglio di Stato valuterà l'applicazione dei principi della riforma anche in quei settori che per ora non sono stati direttamente coinvolti (settori dell'Amministrazione esclusi dai progetti di riforma, strutture sanitarie, scuola, ecc.);
- in ogni caso, l'operazione A2000 dovrà essere volta a portare maggiore trasparenza nella gestione della cosa pubblica; il cambiamento dovrà spingersi fino ai livelli inferiori degli operatori pubblici.

Piano finanziario e contabile:

- il Piano finanziario per il prossimo quadriennio sarà da aggiornare con i dati conclusivi della Commissione della gestione;
- per tutte le spese conseguenti alla riforma A 2000, sarà tenuta una contabilità separata per progetto nella gestione corrente e negli investimenti, a garanzia della trasparenza sui costi;
- presentazione di un rendiconto separato (costi e risparmi) anche per il computo dei risparmi e della situazione del personale per tutti i cambiamenti conseguenti alla riforma A 2000, già con il Preventivo 2000 ed il prossimo Piano finanziario; nei rendiconti questi fattori dovrebbero restare chiaramente separati dai cambiamenti conseguenti ad altre riforme strutturali;
- gli investimenti " amministrativi" previsti non andranno a diminuzione degli investimenti operativi e strutturali.

Aspetti inerenti il personale:

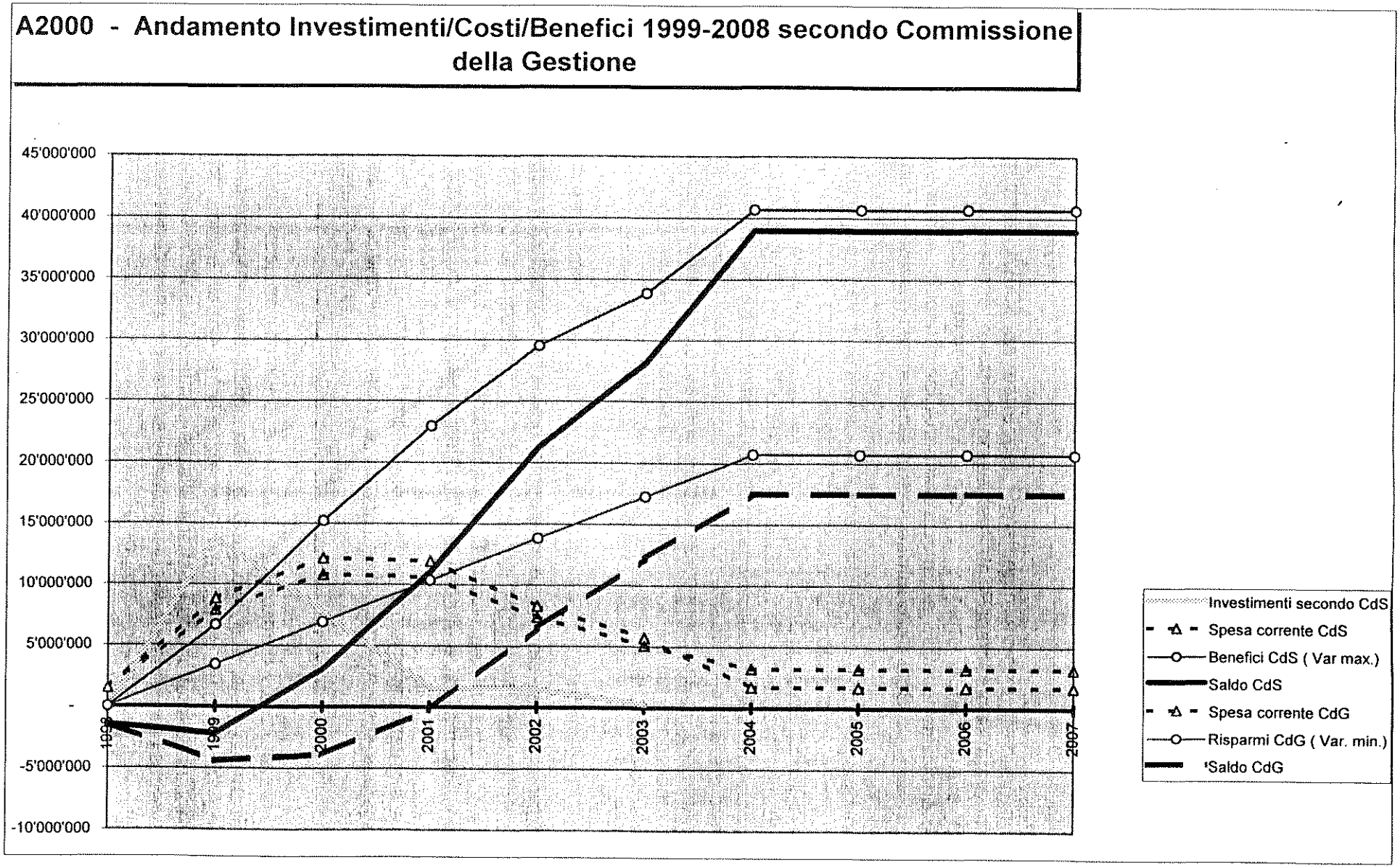
- per la realizzazione degli obiettivi della riforma, risulta indispensabile e prioritario un adeguamento della LORD che il Consiglio di Stato dovrà elaborare già all'inizio della prossima legislatura. Si tratta di adeguare le norme legislative a quanto nel frattempo è già avvenuto con successo in alcuni altri Cantoni;
- il coinvolgimento dei quadri intermedi nella fase programmatica della riforma - ritenuto finora insufficiente - deve essere accentuato. Va promosso lo spirito d'iniziativa, il riconoscimento del merito, la libertà di manovra. Il personale dovrà essere coinvolto maggiormente anche nella fase progettuale di dettaglio.

Condizioni operative:

- il CdS valuterà una strategia per contenere i costi di progetto così come proposto dal DL;
- la gestione delle delibere e dei mandati dovrà avvenire secondo la legge appalti, il CIAP e le indicazioni del "Progetto Appalti/Gestione di progetti" nell'intento di contenere i

costi. Tutte le forme di consulenza - dal coordinamento generale ai singoli progetti - dovranno sottostare a questo principio;

- contenimento del numero di nuovi dipendenti ingaggiati - anche se provvisoriamente - per lo svolgimento della riforma (nuove assunzioni), attivando maggiormente le importanti risorse interne disponibili e dando gli strumenti legislativi e pratici per promuovere la mobilità interna del personale;
- l'intervento dei consulenti esterni deve essere limitato alla preparazione del concetto ed all'accompagnamento durante la fase di realizzazione. L'implementazione dei progetti deve realizzarsi principalmente tramite il personale in organico, con la consulenza ed il controllo esterni;
- il progetto Fisco 2000 - oggi sospeso - dovrà essere completamente rivalutato con una nuova strategia e dopo aver chiaramente elaborato un nuovo concetto operativo. Il coordinamento e la razionalizzazione a livello intercantonale devono comunque essere tenuti in considerazione per le nuove proposte.


A2000 - Andamento Investimenti/Costi/Benefici 1999-2008 secondo Commissione della Gestione
45'000'000
40'000'000
35'000'000
30'000'000
25'000'000
20'000'000
15'000'000
10'000'000
5'000'000
-
-5'000'000
-10'000'000
1998
1999
2000
2001
2002
2003
2004
2005
2006
2007
Investimenti secondo CdS
Spesa corrente CdS
Benefici CdS (Var max.)
Saldo CdS
Spesa corrente CdG
Risparmi CdG (Var. min.)
Saldo CdG

Andamento annuale dei fattori finanziari della Riforma A 2000

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	TOTALE
Investimenti secondo CdS	-	13'844'900	7'747'700	1'551'200	1'464'800	255'000					**24'863'600**
Spesa corrente CdS	1'500'000	8'847'174	12'150'070	11'903'464	8'266'225	5'697'680	1'702'757	1'702'757	1'702'757	1'702'757	**55'175'641**
Benefici CdS (Var max.)	-	6'650'000	15'210'000	22'940'000	29'510'000	33'870'000	40'675'000	40'675'000	40'675'000	40'675'000	**270'880'000**
Saldo CdS	-1'500'000	-2'197'174	3'059'930	11'036'536	21'243'775	28'172'320	38'972'243	38'972'243	38'972'243	38'972'243	**215'704'359**
Spesa corrente CdG	1'500'000	7'873'985	10'813'562	10'594'083	7'356'940	5'070'935	3'200'000	3'200'000	3'200'000	3'200'000	**56'009'506**
Risparmi CdG (Var. min.)	-	3'450'000	6'900'000	10'350'000	13'800'000	17'250'000	20'700'000	20'700'000	20'700'000	20'700'000	**134'550'000**
Saldo CdG	-1'500'000	-4'423'985	-3'913'562	-244'083	6'443'060	12'179'065	17'500'000	17'500'000	17'500'000	17'500'000	**78'540'494**
Differenza valutazionetra CdS e CdG a saldo	-	-2'226'811	-6'973'492	-11'280'619	-14'800'715	-15'993'255	-21'472'243	-21'472'243	-21'472'243	-21'472'243	**-137'163'865**

9. CONCLUSIONI

9.1 Valutazioni generali sulla situazione dell'Amministrazione

La Commissione della gestione è concorde con il Consiglio di Stato nella sua analisi sullo stato dell'Amministrazione. In particolare, ci si rende conto che di fronte all'aumento quantitativo dei problemi e della loro complessità, lo Stato ha risposto soprattutto ingrandendo l'apparato amministrativo. Si impone quindi di ristrutturare lo Stato dal punto di vista aziendale per adottare tutti quei provvedimenti che favoriscano obiettivi chiari, procedure più snelle, diminuzione della burocrazia, maggiore automazione, migliori competenze del personale amministrativo, maggiore autonomia delle unità operative. Finora, dove lo Stato ha operato nel senso di un ammodernamento, ci si è sovente limitati a risolvere contingenze e problemi specifici senza che visione e strumenti impiegati siano stati oggetto di una scelta strategica.
L'analisi globale dell'Amministrazione elaborata dall'Arthur Andersen è un mezzo utile per indirizzarsi verso una Amministrazione moderna e ci permette un confronto con altri enti simili. Essa non va comunque enfatizzata in tutti i suoi aspetti; la valutazione potrebbe assumere carattere assai divergente in alcuni settori, tenendo conto delle realtà interne all'Amministrazione o a seguito dei futuri risultati dei progetti di riforma.

9.2 Obiettivi prioritari della riforma dello Stato

La Commissione intende sottolineare gli obiettivi prioritari nel quadro di Amministrazione 2000 anche per contraddistinguere questa riforma da altre proposte.

In questo contesto si sottolineano gli obiettivi operativi prioritari del pacchetto della riforma A2000 così come formulati dal CdS.

- Ammodernamento dei mezzi operativi:
  tramite il progetto CCI e l'informatica dello Stato
- Aggiornamento della dinamica delle risorse umane:
  tramite nuovo assetto normativo e nuovo concetto di formazione
- Controlling di Stato:
  per generare le necessarie informazioni di controllo e poter agire tempestivamente con correttivi
- Si vuole sviluppare una nuova cultura politica ed amministrativa nel settore pubblico e fissare nuovi rapporti con la società civile e le sue attività.

Nell'ambito delle sue attività, lo Stato deve garantire che il rapporto costi/benefici sia adeguato alla situazione economica e di mercato, così da consentire un utilizzo ponderato delle risorse pubbliche. Il servizio pubblico deve spingersi attivamente verso le richieste del cittadino quale utente, sapendone poi limitare le specifiche richieste, tenuto conto dell'interesse generale. Si tratta poi, come tendenza, di contenere la spesa secondo le direttive del Parlamento e del Piano finanziario. Lo Stato deve promuovere il merito e l'iniziativa all'interno delle proprie strutture.

Pur comprendendo le necessità diverse dell'impegno pubblico, lo Stato deve evitare di generare una spaccatura tra il trattamento del proprio personale e quello dell'economia privata, anche per non causare la formazione di due diverse culture del lavoro con

conseguente isolamento tra i due settori. Parimenti, il settore pubblico dovrà beneficiare degli strumenti di gestione propri del privato in particolar modo per le retribuzioni e le promozioni di carriera.

Non da ultimo, lo Stato deve dialogare e comunicare con il cittadino con mezzi moderni e confacenti.

9.3 Disponibilità finanziaria per il progetto globale

La Commissione ha ritenuto che esistono ampi spazi di manovra da parte del CdS nel contenere i costi finali della riforma, già dalle prossime fasi operative.
In base alla considerazioni presentate nei capitoli precedenti, ha dunque deciso di fissare i parametri di spesa nelle modalità seguenti:

	CdS secondo M 4767bis	**Indicazioni nel DL CdG**	
	mio fr	Riduzione	Costo per DL (mio fr)
Consulenze specifiche ai progetti	13.40	-10%	12.0
Acquisti informatica	10.91	-10%	9.8
Vari	0.14	0%	0.14
Totale investimenti	**24.44**	**-10%**	**22.0**
Consulenze gestione progetto	4.00	-5%	3.8
Nuove assunzioni (40 ca)	12.23	-20%	9.8
Manutenzione informatica	7.73	-5%	7.3
Oneri investimenti (ammortamenti)	24.44	-10%	22.0
Oneri finanziari (interessi passivi)	2.46	-10%	2.2
TOTALE MESSAGGIO 4767bis	**50.86**	**ca. -11%**	**45.1**

Il DL è aggiornato di conseguenza.

9.4 Previsione degli effettivi risparmi

Secondo il Consiglio di Stato, la manovra di riforma di questo messaggio prevede un forte ristorno positivo tramite importanti risparmi e benefici previsti; l'ammontare totale dei benefici indicati dal messaggio nei prossimi 10 anni a seguito della riforma A2000 è infatti di 270.9 mio fr.

Nell'ambito dei lavori preparatori del Parlamento, si sono analizzanti in dettaglio i potenziali di beneficio-risparmio del "Progetto Appalti/Gestione progetto/Costruzione": la Commissione esprime dubbi sull'effettiva possibilità di risparmio preventivata dal Governo (dal 2004 ca. 21.1 mio fr annui, cioè ca. il 10% sul totale degli investimenti nelle costruzioni di cui il 5 % da una diminuzione degli standard ed un ulteriore 5% dall'ottimizzazione delle procedure di appalto e di gestione progetto).
Difficile poi immaginare che il mercato della costruzione, in crisi da ormai quasi un decennio, possa diminuire sensibilmente i propri costi d'offerta.

D'altronde, un aumento dell'inflazione o una brusca variazione della situazione di mercato potrebbe al contrario addirittura portare all'aumento dei costi effettivi.

In ogni caso, il meccanismo dell'effettivo risparmio si metterà in moto più lentamente di quanto previsto, essendo oggi già definiti molti degli investimenti per i prossimi anni sia nella progettazione che nelle delibere.

Per quanto riguarda i settori da cui dovrebbero scaturire i risparmi previsti, il 61% dei risparmi totali sono raccolti all'esterno dell'Amministrazione e derivano dal settore edilizia e costruzioni (52%) e approvvigionamenti in genere (9%). Il restante 39% è una riduzione effettiva dei costi interni dello Stato.
A ben vedere, risulta un certo squilibrio tra lo sforzo di contenimento dei costi richiesto alle funzioni economiche del privato e l'effettiva riduzione che si impone all'interno dell'Ente pubblico.

Sulla base degli approfondimenti nell'ambito di questo aspetto, la Commissione della gestione ritiene che la valutazione presentata nel messaggio (benefici/risparmi lordi nel periodo 1999-2008 per ca. 270.9 mio/fr e benefici/risparmi al netto dei costi supplementari di ca. 215.7 mio fr) sia da ritenersi quale "Variante massima dei benefici".
La Commissione ha quindi ricostruito una variante definita espressamente come "Variante minima dei risparmi" raggiungibili tramite la riforma Amministrazione 2000, che sembra più veritiera per la pianificazione finanziaria dei prossimi anni (risparmi lordi nel periodo 1999-2008 per ca. 134.5 mio/fr; e benefici/risparmi al netto dei costi supplementari di ca. 78.5 mio fr).

In conclusione, la Commissione ritiene che sia improbabile che si liberino tutti quegli importanti spazi nella gestione finanziaria ipotizzati dal Governo e propone una propria valutazione più prudente.
Il Piano finanziario dovrà quindi essere rivisto su queste basi (per quanto riguarda i costi).

9.5 Aggiornamento del management di Stato

Le valutazioni generali sul processo di riforma dell'Amministrazione pubblica - che valgono comunque anche per altri settori dell'economia - mostrano le difficoltà dell'apparato pubblico nell'aggiornarsi ai cambiamenti in atto. Tra le cause di questa situazione, alcune sono direttamente riconducibili al management dello Stato; in particolare:

- difficoltà del CdS nel gestire problematiche aziendali; queste stanno diventando invece predominanti nell'attività quotidiana dell'Esecutivo;
- mancanza di stimoli (concorrenza / confronti) che impongano un aggiornamento - a breve termine - delle attività dello Stato e della sua Amministrazione;
- demotivazione per coloro che intraprendono tentativi di ammodernamento;
- mancanza di aggiornamento adeguato dei quadri sulla moderna gestione organizzativa;
- forti limiti operativi dovuti alle consuetudini, a regolamenti inadatti ed al quadro legale superato; sono situazioni che generano una forte insoddisfazione nei quadri intermedi che già ora richiedono basi operative più confacenti.

Il cammino della riforma non può quindi prescindere da un importante cambiamento del managemt dello Stato; questo cambiamento parte innanzitutto da un nuovo approccio operativo nell'ambito delle attività del CdS.
I quadri dell'Amministrazione - generalmente capaci e competenti nei loro specifici settori - devono ritrovare fiducia e spirito d'iniziativa per poter operare con maggiore flessibilità e responsabilità organizzativa.

9.6 Coinvolgimento dei dipendenti

Il coinvolgimento dei quadri intermedi nella fase programmatica della riforma - ritenuto finora insufficiente - deve essere accentuato. La Commissione chiede al Governo di sviluppare al più presto uno specifico programma di aggiornamento per quadri in modo da trasmettere ad ampio raggio i principi di gestione aziendale.
Il cambiamento passa dalle persone; di conseguenza i quadri dell'Amministrazione dovranno riconoscersi nella riforma ed attivamente applicare i principi di un'Amministrazione moderna. La posizione dei quadri che non condividono il cambiamento in atto deve essere attentamente valutata. Lo spirito d'iniziativa e di responsabilità, il riconoscimento del merito, la libertà di manovra e la motivazione, sono i fattori chiave per lo sviluppo della nuova cultura aziendale, auspicata dal Governo.

La Commissione sottolinea come i rappresentanti del personale non sono di principio contrari alla riforma; anche da parte del personale dello Stato ci si rende conto che quest'importante spesa torna a favore di tutta l'Amministrazione e di conseguenza dei suoi dipendenti.
D'altronde, leciti sono gli interessi e le preoccupazioni degli interessati verso un cambiamento che, in alcuni suoi aspetti, non è ancora definito e che porterà a nuove forme di organizzazione.

La Commissione ribadisce come la concordanza con le parti rappresentanti il personale dello Stato deve essere favorita, quale attiva garanzia dell'effettiva messa in cantiere dei singoli progetti.

9.7 Progetto autonomia e contrattualizzazione

Si tratta di un progetto strutturale che genera, assieme ad altri, le basi per il cambiamento dell'Amministrazione, permettendo un miglioramento generale della produttività grazie a benefici di ordine qualitativo. In particolare, si intende sviluppare un'apposita legislazione che permetta il raggiungimento di una maggior autonomia alle singole unità, di incrementare la loro efficacia e di responsabilizzare maggiormente i funzionari dirigenti.

La Commissione sottolinea le oggettive difficoltà di un aggiornamento in questo settore, tenuto conto delle diversità specifiche dell'Ente pubblico e mancando a priori una ridefinizione dei compiti dello Stato.

In ogni caso, il criterio di valutazione delle prestazioni dell'apparato pubblico non può essere ridotto unicamente a dei parametri finanziari, ma deve tener conto degli altri aspetti che differenziano l'attività pubblica da quella privata.

Tra le varie proposte di autonomia, attualmente allo studio, il Consiglio di Stato dovrà garantire il necessario coordinamento fissato nell'ambito dei nuovi dispositivi legali. Il Parlamento deve poter inoltre disporre dei mezzi legislativi adeguati per verificare le

prestazioni e la qualità dei servizi di interesse pubblico, anche per le unità produttive che godono di ampia indipendenza nell'ambito degli obiettivi di questo progetto.

9.8 Progetti di riforma non integrati nel messaggio

La Commissione ritiene importante sottolineare come tutti i messaggi elaborati dal Consiglio di Stato - anche se non direttamente pertinenti con la riforma - dovranno essere impostati coerentemente con lo spirito e le indicazioni fissati con A2000.

9.9 Controllo del Parlamento

Il controllo della riforma A2000 da parte del Parlamento avverrà tramite l'apposita Sottocommissione della gestione; questi rappresentanti del Parlamento saranno informati almeno trimestralmente sull'andamento della riforma e parteciperanno alle riunioni informative con il personale dirigente dell'Amministrazione; la Sottocommissione nomina un rappresentante per coordinare direttamente queste attività con il CdS.

Inoltre, il Gran Consiglio dovrà istituire all'inizio della prossima legislatura una Commissione speciale ridotta con il compito di seguire e controllare le riforme. In particolare, dovrà studiare e definire le modalità del coinvolgimento continuo da parte del Parlamento in quest'ambito. Si tratta di proporre i necessari adeguamenti istituzionali e operativi nell'ambito delle attività del Parlamento; sono aggiornamenti che si impongono a seguito della riforma dello Stato ed in particolare di A2000. Il Consiglio di Stato metterà a disposizione della Commissione le necessarie risorse per permetterle di approntare tutte quelle misure istituzionali che assicureranno il coinvolgimento attivo del Parlamento.

9.10 Necessarie altre riforme

Con questo messaggio il CdS affronta l'ammodernamento funzionale dell'Amministrazione pubblica con risorse molto importanti: si concentra sul **"come"** tramite una forte introduzione dell'informatica ed un cambiamento di rotta per quanto riguarda il management dello Stato. È un ammodernamento che si impone e la Commissione della gestione ne ha verificato la fattibilità.
Dal punto di vista finanziario, la riforma implica sicuramente maggiori costi già a breve termine. I benefici ed i risparmi - non ancora garantiti nella forma e nella sostanza - si potranno contabilizzare solo più tardi.

In questa prospettiva, restano comunque lontani dal campo d'azione di questi cambiamenti - e quindi irrisolti - i nodi politici del **"cosa"**; cioè di quale e quanto Stato ci possiamo permettere con le risorse a disposizione in funzione delle priorità politiche. L'auspicio della Commissione della gestione e delle finanze - che letto in termini concreti dovrebbe essere considerato quasi come una condizioni indispensabile per l'approvazione parlamentare del progetto A2000 - è che il "cosa" sia oggetto di un'urgente valutazione politica, parallela allo svolgimento del progetto A2000 stesso, affinché possa consentire di migliorare la funzionalità amministrativa dei soli compiti che lo Stato effettivamente dovrà affrontare. Sono ovviamente da escludere i settori in cui è prevista una sensibile riduzione.

Si tratta poi di affrontare l'emergenza finanziaria che esploderà - con tutte le difficoltà che ne derivano già all'inizio del prossimo quadriennio - con un deficit preannunciato dal'ultimo aggiornamento di Piano finanziario nei seguenti importi:

1999	2000	2001	2002	
198 mio fr	302 mio fr	286 mio fr	320 mio fr	**Aumento debito pubblico a PF**
20%	neg.	neg.	neg.	**Autofinanziamento**

Con l'emergenza finanziaria, la valutazione politica del "cosa" è il prossimo compito che l'Esecutivo dovrà affrontare all'inizio della prossima legislatura. È un compito che non può essere né delegato, né posticipato.

Senza questo passo indispensabile, l'operazione proposta dal messaggio - pur moderna ed aziendale che sia - si ridurrebbe unicamente ad un ulteriore aumento quantitativo dello Stato e della sua Amministrazione.

Un migliore funzionamento dei rapporti istituzionali tra Governo e Parlamento è comunque premessa fondamentale per una discussione costruttiva nel prossimo quadriennio su queste tematiche di forte contenuto politico.

❋ ❋ ❋ ❋ ❋

Su queste basi,

- tenuto conto della documentazione presentata e delle osservazioni scaturite dal complesso dibattito commissionale,
- convinta che con la riforma A2000 si promuove una forte richiesta di ammodernamento che non vale solo per l'Amministrazione cantonale, ma costituisce un'ambiziosa spinta di rinnovamento per tutti i settori del Paese nelle sue componenti economiche, produttive, sociali e culturali,

la Commissione della gestione propone al Parlamento di approvare il decreto legislativo allegato.

Per la Commissione gestione e finanze:

Olimpio Pini, relatore
Beltraminelli (con riserva) - Bignasca (con riserva) -
Bonoli (con riserva) - Brenni - Carobbio Guscetti -
Donadini (con riserva) - Ferrari Mario - Gendotti -
Lombardi - Lotti - Merlini - Pezzati (con riserva) -
Simoneschi-Cortesi (con riserva) - Verda

Disegno di

DECRETO LEGISLATIVO

concernente la concessione di un credito quadro complessivo di investimento di franchi 22'000'000.- per il periodo 1999-2003 e le relative spese di gestione corrente per la realizzazione del Progetto Amministrazione 2000

Il Gran Consiglio
della Repubblica del Cantone Ticino

- visti i messaggi 17 giugno 1998 n 4767 e 11 novembre 1998 no. 4767 A del Consiglio di Stato;
- visto il rapporto 18 febbraio 1999 no. 4767/4767 A R della Commissione della gestione e delle finanze,

d e c r e t a :

Articolo 1

Per la realizzazione del progetto denominato Amministrazione 2000 (A2000) concernente la riforma dell'Amministrazione cantonale in seguito all'analisi globale effettuata dalla ditta Arthur Andersen, segnatamente per i progetti dei gruppi:

A. "Azioni con alto potenziale di beneficio amministrativo";

B. "Azioni necessarie per trasformare il potenziale in effettivo beneficio/risparmio";

C. "Azioni per cambiare la lettura del cosa fa lo Stato e quanto costa",

è concesso un credito di investimento di complessivi 22'000'000.- fr da iscrivere al Piano finanziario degli investimenti 1998-2003. Per tutti i mandati, le procedure saranno conformi alla legge appalti e al Concordato Intercantonale degli Appalti Pubblici .

Il credito di investimento è così suddiviso :

Progetti Gruppo A	1.95	milioni di franchi
Progetti Gruppo B	15.40	milioni di franchi
Progetti Gruppo C	4.65	milioni di franchi
Totale investimenti	22.00	milioni di franchi

Il credito sarà gestito con rendiconti separati, strutturati secondo quanto indicato dal preventivo dei costi di ogni singolo progetto. Esso è iscritto al conto degli investimenti della Cancelleria dello Stato ed è direttamente gestito e controllato dal Consiglio di Stato

Articolo 2

La realizzazione del progetto A 2000, con il relativo credito di investimento di cui all'articolo 1 di questo decreto, comporta un maggior onere complessivo di spesa corrente di fr 45'100'000.- per il periodo 1998-2003. Questo importo è da evidenziare separatamente nella sua evoluzione annua in sede di rendiconto del Consiglio di Stato, unitamente ai consuntivi. Per tutti i mandati, le procedure saranno conformi alla legge appalti e al Concordato Intercantonale degli Appalti Pubblici.

Articolo 3

Trascorso il termine per l'esercizio del diritto di referendum, il presente decreto è pubblicato sul Bollettino ufficiale delle leggi e degli atti esecutivi ed entra immediatamente in vigore.