



PIANO TRIENNALE 2021-2023

DICEMBRE 2020

Sommario

1. Premessa.....	3
2. 2021, il primo anno del nuovo Formez PA.....	4
2.1 Il quadro dei conti.....	4
2.1.1 Il conto economico	4
2.1.2 Lo stato patrimoniale.....	6
2.1.3 Il piano finanziario	8
2.2 I progetti	8
2.2.1 I progetti per le amministrazioni centrali	12
2.2.2 I progetti per le amministrazioni regionali	13
2.3 La riorganizzazione di Formez PA	15
2.3.1 Un piano per il personale: formazione e riqualificazione.....	16
2.3.2 I sistemi informativi e gli strumenti informatici	17
3. Il triennio 2021 – 2023: l’evoluzione di FormezPA	20
3.1 Gli indirizzi ministeriali.....	20
3.1.2 Gli obiettivi di riorganizzazione.....	21
3.1.3 L’obiettivo di produzione.....	25
3.2 Ulteriori obiettivi ed ambiti di attività	32
3.2.1 La Formazione della PA come leva strategica per il cambiamento	35
3.2.2 La Transizione al Digitale e l’Innovazione Digitale nella PA.....	38
3.2.3 La Comunicazione Pubblica e la Trasparenza	41
3.3 Il Piano dei conti triennale ed ulteriori elementi di contesto.....	43
3.3.1 Il quadro economico triennale	44
3.3.2 Considerazioni sulle dinamiche dei costi e del valore della produzione	45

1. Premessa

Il presente Piano Triennale 2021 – 2023 di FormezPA costituisce il momento fondamentale di rinascita operativa dell'Istituto, in quanto primo atto programmatico da un decennio a questa parte. Partendo dai contenuti generali e di contesto del "Documento di analisi preliminare alla predisposizione del Piano Triennale 2021-2023" presentato al Consiglio di Amministrazione ed al Comitato d'Indirizzo ed allegato al presente documento, si procederà a declinare le linee di attività presentate nell'ambito del triennio, individuando chiaramente le tempistiche e fornendo il quadro economico-finanziario di contorno.

Elemento innovativo rispetto alla programmazione introdotto dal nuovo Statuto dell'Associazione FormezPA, approvato dall'Assemblea dei Soci del 28 luglio 2020, è l'inserimento nel documento di piano triennale della programmazione annuale del primo anno di riferimento. Nel presente documento, primo della sua specie, tale approfondimento per l'anno 2021 verrà inserito all'inizio, al fine di dare immediata contezza delle attività più vicine ed evidenziate con maggior dettaglio e precisione rispetto alla programmazione più generale.

Si procederà quindi a fornire innanzitutto il quadro dei conti, presentando il budget previsionale 2021 e le tabelle di conto economico, stato patrimoniale e quadro finanziario. Subito dopo verranno presentate le attività produttive previste per l'anno 2021, in ampia espansione rispetto al 2020 ed a tutto il periodo commissariale.

Seguirà quindi la descrizione dell'importante fase di riorganizzazione di FormezPA in termini di organigramma, personale ed investimenti per poter rispondere alle nuove esigenze operative in maniera rapida, efficiente e misurabile. Verranno evidenziate le sfide e le criticità da affrontare nel complesso passaggio da ente commissariato a realtà funzionale di riferimento nazionale per gli ambiti di attività di competenza.

Nell'ultima parte del documento verrà presentata la più generale programmazione triennale.

2. 2021, il primo anno del nuovo Formez PA

Elemento fondamentale di programmazione è la definizione del contesto economico, finanziario e patrimoniale di FormezPA. L'Associazione è uscita dalla gestione commissariale con un solido stato patrimoniale ed una buona dinamica dei conti ma sostanzialmente a pezzi in termini di organizzazione, infrastrutture materiali ed immateriali e significativamente depauperata nell'organico e nelle competenze. La situazione è stata resa più complessa dall'evento pandemico che ha fatto sì che l'anno 2020 fosse un anno di lenta transizione ad un nuovo stato dell'Associazione. Il sostanziale blocco dell'attività concorsuale ha prodotto un ridimensionamento dei conti 2020 senza perdite significative di attività che sono slittate in buona parte sul 2021 senza pregiudicare l'equilibrio dei conti.

2.1 Il quadro dei conti

Il 2021 si presenta come un anno in cui dovranno essere affrontate sfide su molteplici fronti: sono necessari significativi investimenti, specialmente nei sistemi informativi e nella dotazione informatica di tutto il personale, per affrontare il nuovo paradigma del lavoro agile, per compiere in maniera definitiva il passaggio alla completa dematerializzazione documentale e per costruire un articolato sistema informativo integrato per la gestione integrata ed informatizzata di tutte le procedure ed i processi aziendali. Serve inoltre un importante investimento in risorse umane e in formazione e riqualificazione dell'organico in essere. Serve infine ricondurre ad una gestione strategica unitaria la definizione delle commesse/convenzioni perché in una dinamica di crescita della produzione l'attenzione alla redditività della produzione rispetto alla copertura dei costi aziendali non supportati dal contributo di legge deve essere accuratamente coordinata tra le diverse aree produttive per permettere la sostenibilità della crescita produttiva.

2.1.1 Il conto economico

La costruzione del budget 2021 è stata impostata sulla base dei seguenti assunti:

1. La produzione realizzabile nel 2021 è articolata per categoria di costo (Esterni, Interni, Spese Generali);
2. La produzione dei costi esterni è storicamente nota nella sua composizione per saldo contabile;
3. Il costo del personale tiene conto della nuova consistenza dell'organico risultante dalle dinamiche descritte al paragrafo di commento alla specifica voce di costo e coerenti con il piano dei fabbisogni del personale relativo al triennio 2021 -2023;
4. I saldi contabili sono stati oggetto di analisi anche verificandone la coerenza rispetto ai limiti di spesa imposti dal Legislatore in tema di *spending review*.

Di seguito il budget 2021 raffrontato con quello 2020 come rivisto a novembre 2020.

		Budget 2020 - revisione novembre 2020		Budget 2021	
		Parziali	Totali	Parziali	Totali
A	VALORE DELLA PRODUZIONE				
	1) Ricavi e proventi per l'attività istituzionale		17.401.049		17.400.611
	c) contributi in conto esercizio				
	c.1) contributi dallo Stato	17.401.049		17.400.611	
	3) Variazione dei lavori in corso su ordinazione	29.104.699	29.104.699	53.500.000	53.500.000
	5) altri ricavi e proventi		256.881		685.000
	b) altri ricavi e proventi	256.881		685.000	
	Totale valore della produzione (A)		46.762.629		71.585.611
B	COSTI DELLA PRODUZIONE				
	6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	215.351	215.351	526.264	526.264
	7) per servizi		22.307.069		36.569.263
	b) acquisizione di servizi	1.948.045		3.689.707	
	c) consulenze, collaborazioni, altre prestazioni di lavoro	20.119.598		32.612.604	
	d) compensi ad organi di amministrazione e di controllo	239.426		266.952	
	8) per godimento di beni di terzi	2.604.037	2.604.037	9.635.295	9.635.295
	9) per il personale		16.465.629		18.945.487
	a) salari e stipendi	10.993.689		12.714.998	
	b) oneri sociali	3.043.453		3.356.836	
	c) trattamento di fine rapporto	263.843		329.308	
	d) trattamento di quiescenza e simili	690.612		892.976	
	e) altri costi	1.474.032		1.651.369	
	10) ammortamenti e svalutazioni		523.352		1.898.852
	a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	367.096		1.541.803	
	b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	156.256		357.049	
	12) accantonamento per rischi	583.902	583.902	720.000	720.000
	13) altri accantonamenti	400.000	400.000	630.000	630.000
	14) oneri diversi di gestione		1.064.646		1.082.987
	a) oneri per provvedimenti di contenimento della spesa pubblica	747.488		747.488	
	b) altri oneri diversi di gestione	317.158		335.499	
	Totale costi (B)		44.163.986		70.008.148
	DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)		2.598.643		1.577.463
C	PROVENTI ED ONERI FINANZIARI				
	16) altri proventi finanziari			-	-
	d) proventi diversi dai precedenti, con separata indicazione di quelli da imprese controllate, collegate e di quelle da				
	17) interessi e altri oneri finanziari	- 41.597	- 41.597	- 150.000	- 150.000
	a) interessi passivi				
	Totale proventi ed oneri finanziari (15+16-17+17 bis)		- 41.597		- 150.000
	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE		2.557.046		1.427.463
F	Imposte dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	600.000	600.000	1.000.000	1.000.000
	AVANZO (DISAVANZO) ECONOMICO DELL'ESERCIZIO		1.957.046		427.463

Il valore della produzione stimato per l'esercizio 2021 è pari a 71,6 mln euro e si riferisce a:

1. contributo di legge pari a € 17.400.611;
2. produzione dell'esercizio per € 53.500.000 (composti per € 31.508.764 da attività in corso di realizzazione e per € 21,991,236 da attività prevalentemente in fase di avanzata acquisizione);
3. altri ricavi e proventi per € 685.000 (in particolare per quote associative).

In relazione alla produzione da commesse, si è deciso di effettuare una stima prudente, in particolare per le attività afferenti alle procedure concorsuali, che tiene conto di possibili rallentamenti della produzione (per il perdurare della situazione emergenziale dovuta alla pandemia da Covid-19, per fatti non prevedibili o per riarticolazioni degli schemi convenzionali), anche riferiti ai tempi di registrazione degli atti convenzionali presso gli organi di controllo deputati.

Il valore della produzione per il 2021 risulta decisamente incrementato rispetto a quanto stimato per l'esercizio precedente; l'articolazione della produzione prevista tra costi diretti esterni e costi interni fa registrare una minore incidenza della quota dei costi interni "ribaltabili" sulle convenzioni, che passa dal 27,60 % del 2020 al 22,86% del 2021, e attribuibile sia alla specificità dei progetti afferenti le procedure concorsuali, per le quali Formez contribuisce con il costo del lavoro del personale appartenente all'area organizzativa Ripam, sia all'incremento delle attività di assistenza tecnica che si caratterizzano per il fatto che si realizzano, per lo più, presso le sedi territoriali della committenza.

La crescita è rappresentata dalle attività già avviate, da quelle in fase di avvio e dalle linee progettuali che si prevede di attivare, ma è ipotizzabile una crescita ancora maggiore anche tenendo conto della necessità di sostenere massicciamente le pubbliche amministrazioni nello sforzo che dovranno sostenere per affrontare la crisi prodotta dalla pandemia; non a caso sono previsti da parte del Governo ingenti investimenti nella crescita delle amministrazioni e nello sviluppo delle risorse umane.

Formez PA sarà in grado di affrontare la domanda crescente di attività da parte del DFP e delle amministrazioni associate perché, assicurando un forte e integrato coordinamento dei progetti può garantire di modularne l'attuazione tenendo conto delle esigenze complessive delle amministrazioni affidatarie.

2.1.2 Lo stato patrimoniale

Il 2021 gode di una situazione patrimoniale iniziale largamente positiva, frutto di una gestione sia economica che finanziaria mirata alla riduzione dei costi degli ultimi esercizi.

Tale tendenza si è attenuata nel 2020 nel quale si nota un aumento delle immobilizzazioni tecniche.

STATO PATRIMONIALE	ANNO 2020	ANNO 2021
<u>ATTIVO</u>		
IMMOBILIZZAZIONI		
- TECNICHE	1.388.308	6.392.524
- FINANZIARIE	4.369.618	4.358.618
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	5.757.926	10.751.142
ATTIVO CIRCOLANTE		
TOT. RIMANENZE	128.118.578	141.618.578
CREDITI V/CLIENTI	11.592.137	13.955.333
ALTRI CREDITI	1.674.373	1.758.092
DISPONIBILITA' LIQUIDE	13.573.762	9.215.882
di cui non disponibili	3.000.000	5.000.000
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	154.958.850	166.547.884
RATEI E RISCONTI	5.024.984	5.665.053
TOTALE ATTIVO	165.741.759	182.964.078
<u>PASSIVO</u>		
PATRIMONIO NETTO	25.933.828	27.890.874
FONDI PER RISCHI E ONERI	10.658.403	10.618.403
TRATTAMENTO DI FINE RAPP.	4.312.756	4.601.756
DEBITI CORRENTI	122.879.727	134.425.583
DEBITI V/BANCHE	-	5.000.000
TOTALE DEBITI	122.879.727	139.425.583
RATEI E RISCONTI PASSIVI	-	-
TOTALE PASSIVO	163.784.714	182.536.616
ECCEDENZA DI BILANCIO	1.957.046	427.463

2.1.3 Il piano finanziario

GESTIONE OPERATIVA			
ENTRATE	2021	2022	2023
Trasferimenti correnti	17.400.611	17.400.611	17.400.611
Riscossione crediti di breve termine	43.546.595	52.114.325	52.230.647
TOTALE ENTRATE	60.947.206	69.514.936	69.631.258
USCITE			
Redditi da lavoro dipendente	26.127.037	29.769.089	32.656.635
Retribuzioni lorde	15.097.889	17.207.427	18.789.798
Contributi sociali	11.029.148	12.561.662	13.866.837
Imposte e tasse	1.000.000	1.100.000	1.160.000
Acquisto di beni e servizi	34.879.467	38.936.784	43.518.865
Interessi su mutui e altri finanziamenti a medio-lungo termine	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Altre spese correnti - Spending Review	748.279	748.279	748.279
Investimenti fissi lordi e acquisto di terreni	6.200.304	2.123.136	1.631.600
TOTALE USCITE	70.155.087	73.877.288	80.915.379
SALDO GESTIONE OPERATIVA	- 9.207.880	- 4.362.352	- 11.284.121
GESTIONE FINANZIARIA			
	2021	2022	2023
Liquidità iniziale	13.573.762	9.215.882	10.528.530
Saldo gestione operativa	- 9.207.880	- 4.362.352	- 11.284.121
Accensione Prestiti	5.000.000	6.000.000	9.000.000
Interessi su finanziamenti a breve termine	- 150.000	- 325.000	- 560.000
Liquidità finale	9.215.882	10.528.530	7.684.409

2.2 I progetti

Il volume di produzione è rappresentato da diverse tipologie di progetti:

- 1) **Progetti in corso di realizzazione**, ovvero progetti in prosecuzione presenti al 1° gennaio 2021. Si tratta di progetti pluriennali che rappresentano una consistente quota del portafoglio Formez PA. Il valore di incidenza sul budget di esercizio viene rilevato dall'ufficio Controllo di Gestione in funzione dell'articolazione del budget iniziale, dello stato di avanzamento desunto dai dati di preconsuntivo al 31 dicembre e da eventuali indicazioni ricevute dal responsabile di progetto. Il relativo valore ammonta a circa 31,5 milioni di euro.
- 2) **Progetti da acquisire**, a loro volta distinti in:
 - 2.1) **Progetti in fase di avvio** ovvero in fase di istruttoria interna molto avanzata o alla firma o di recente stipula, che produrranno i loro effetti a partire dall'esercizio 2021, e la cui realizzazione è prevista nell'esercizio di riferimento per circa 14,6 milioni di euro.
 - 2.2) **Progetti da istruire** per i quali si ipotizza la realizzazione di attività progettuali inerenti la mission dell'Istituto. Tale valore è pari a circa 7,4 milioni di euro.

I progetti già in corso e in istruttoria (comprensivi delle procedure concorsuali) per il 2021 sono complessivamente 109, di cui 80 in corso e 29 in istruttoria.

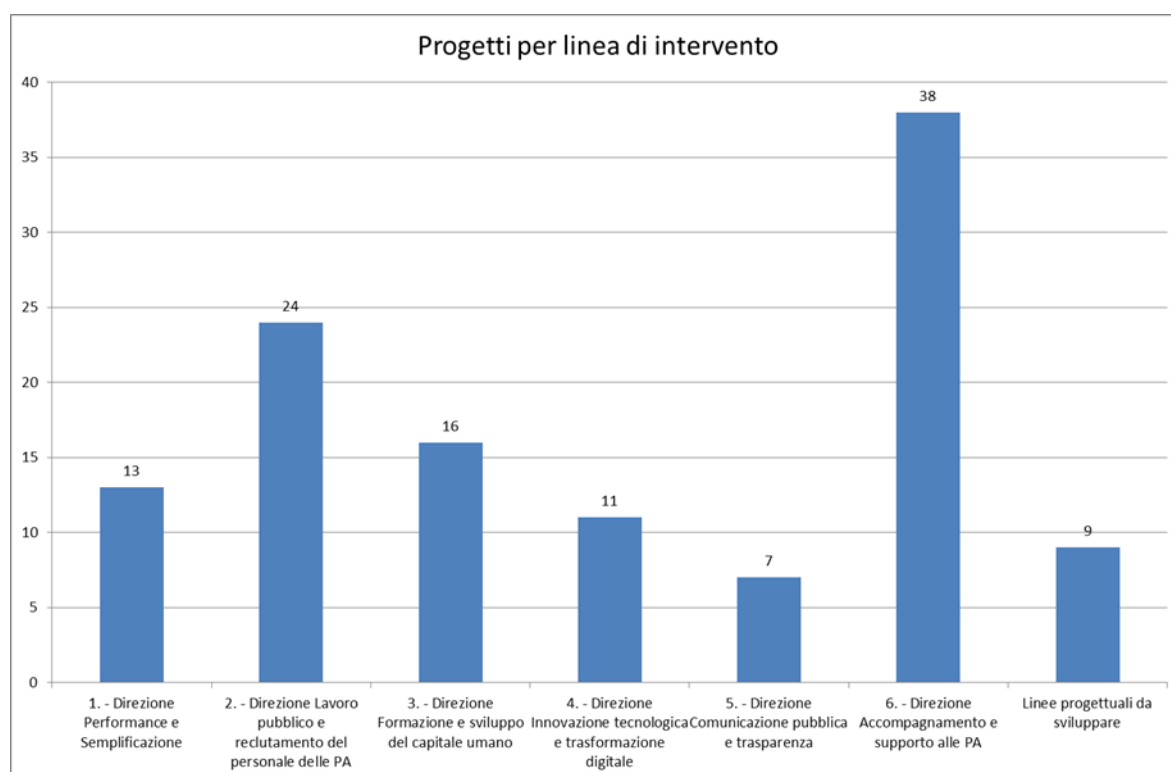
A questi si aggiungono 9 possibili linee progettuali che potranno avere uno sviluppo operativo già nel corso del 2021. Esse sono state individuate e valorizzate tenendo conto della conoscenza che Formez PA ha del contesto istituzionale e dei fabbisogni delle amministrazioni socie.

I progetti che saranno realizzati nel corso del 2021 sono stati classificati tenendo conto della nuova mission dell’Istituto così come indicata nello Statuto approvato dall’Assemblea degli Associati lo scorso 28 luglio, degli indirizzi ricevuti nel mese di giugno dalla Ministra per la pubblica amministrazione e della recente riorganizzazione degli uffici del Dipartimento per la funzione pubblica.

Le linee di intervento individuate sono le seguenti:

1. Performance e semplificazione amministrativa
2. Lavoro pubblico e reclutamento del personale delle PA
3. Formazione e sviluppo del Capitale umano
4. Innovazione tecnologica e transizione digitale
5. Comunicazione pubblica e trasparenza
6. Accompagnamento e supporto alle PA

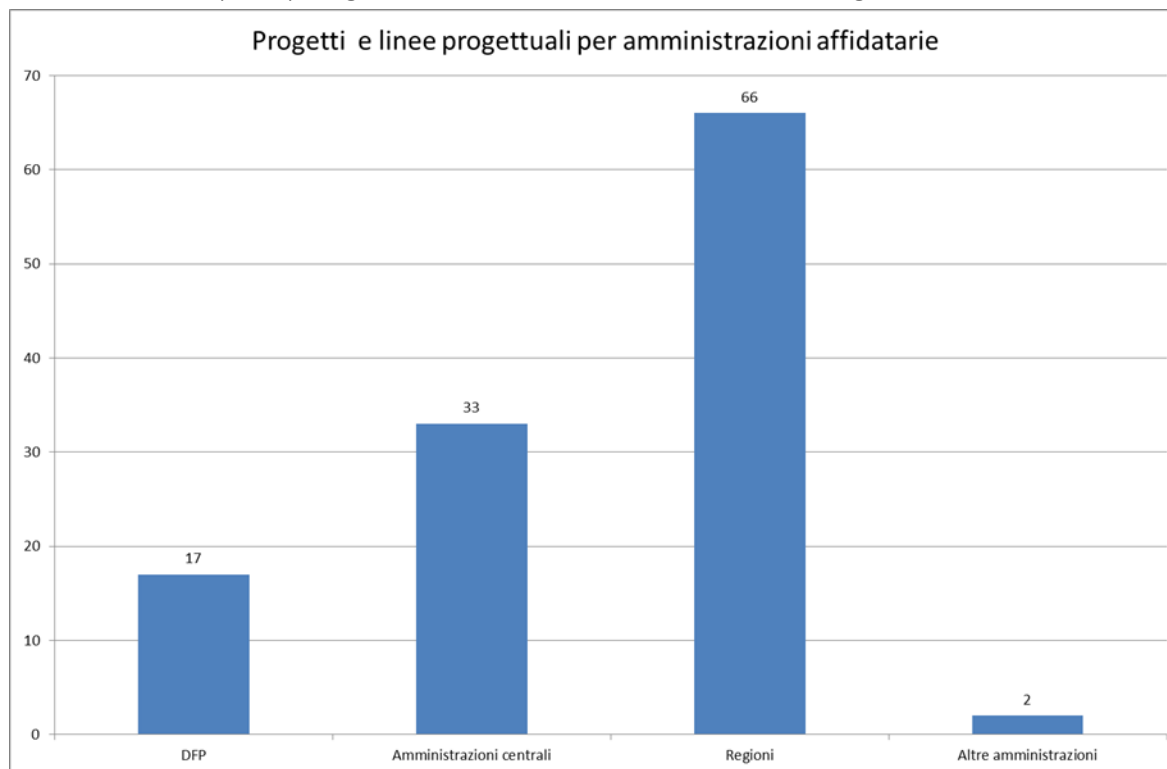
Il grafico che segue riporta la distribuzione dei progetti per linea di intervento:



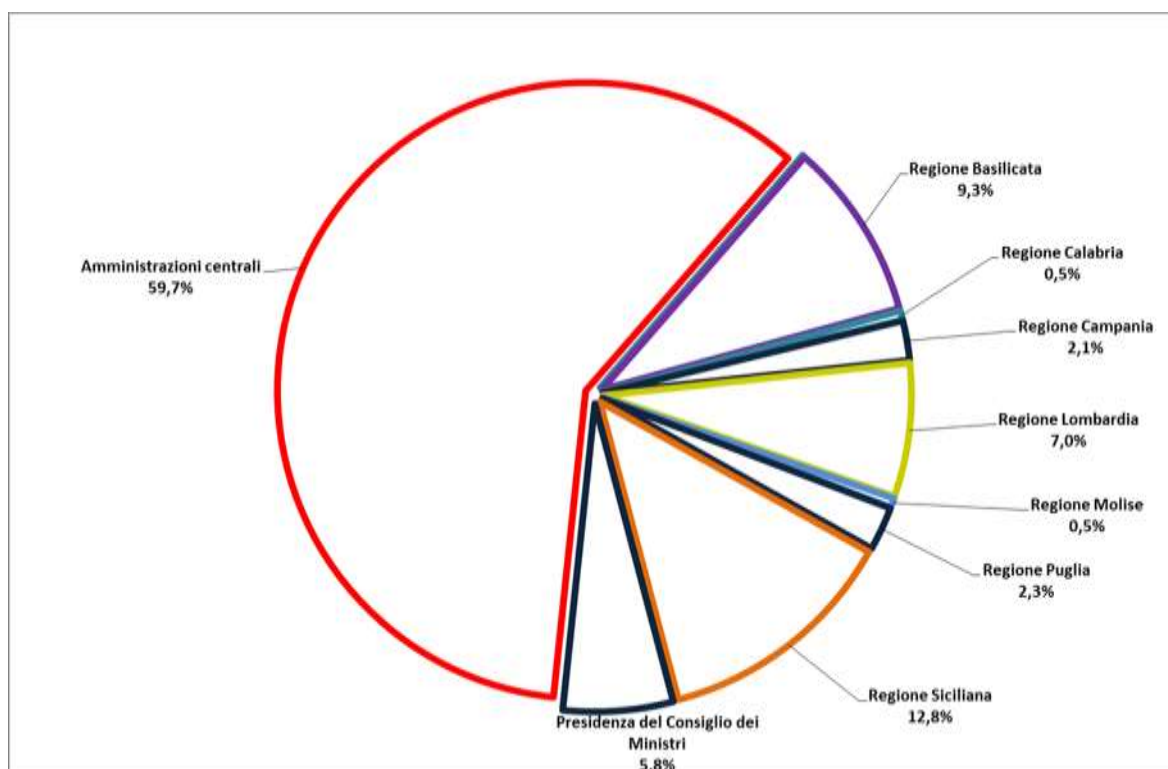
Con la seguente ripartizione del valore della produzione, presentata secondo l'articolazione, prevista nelle norme, per missioni e programmi, al fine di assicurare il consolidamento e il monitoraggio dei conti pubblici:

<i>Missione</i>	<i>Programma</i>	<i>Funzioni</i>	<i>Budget</i>
32 <i>SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE</i>	004 <i>SERVIZI GENERALI, FORMATIVI ED AP- PROVVIGIONAMENTI PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI</i>	<i>PERFORMANCE E SEMPLIFI- CAZIONE</i>	5.424.717,05
		<i>LAVORO PUBBLICO E RECLU- TAMENTO DEL PERSONALE DELLE PA</i>	18.062.658,11
		<i>FORMAZIONE E SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO</i>	5.740.644,52
		<i>INNOVAZIONE TECNOLOGI- CA E TRASFORMAZIONE DI- GITALE</i>	2.300.201,18
		<i>COMUNICAZIONE PUBBLICA E TRASPARENZA</i>	3.523.927,25
		<i>ACCOMPAGNAMENTO E SUPPORTO ALLE PA</i>	14.164.826,29
		<i>LINEE PROGETTUALI DA SVI- LUPPARE</i>	4.283.025,59
		Totale	

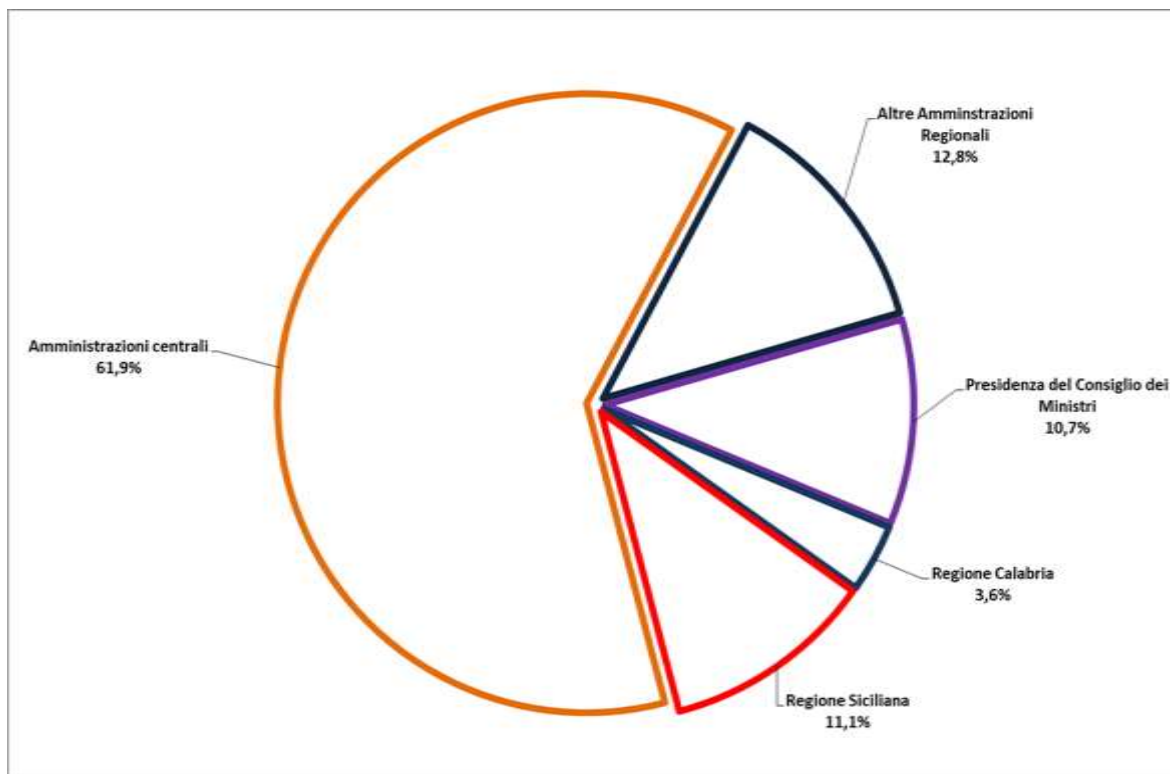
La distribuzione per tipologia di amministrazioni affidatarie è la seguente:



Convenzioni in fase di avvio, di prossima stipula e in fase avanzata di istruttoria - Ripartizione percentuale degli importi previsti per tipologia del Committente - Budget 2021



Attività progettuali da istruire - Ripartizione percentuale degli importi stimati per tipologia del Committente - Budget 2021



2.2.1 I progetti per le amministrazioni centrali

Particolarmente significativo appare il numero di procedure concorsuali che Formez PA dovrà organizzare prevalentemente per conto della Commissione Interministeriale RIPAM che interessano per quanto adesso in previsione le amministrazioni centrali e locali (Regione Puglia). Tra le procedure concorsuali da realizzare vi è una netta prevalenza di concorsi unici, in ottemperanza a quanto previsto dalla normativa vigente.

Rispetto al 2020 si rinviene, un incremento dei posti messi a bando e da bandire stimato di circa il 15% nel 2021.

Tale incremento di attività corrisponde ad una crescita di produzione per la Direzione che si occupa delle procedure concorsuali stimata nel 2021 pari quasi al doppio rispetto alla produzione stimata nel 2020: si passa da circa 9 milioni a quasi 17 milioni. La pianificazione tiene conto della programmazione dei fabbisogni delle PA nel triennio considerato e della forte richiesta di reclutare personale.

Per quanto riguarda le altre attività progettuali affidate a Formez PA, nel 2021 l'Istituto continuerà ad operare a supporto del Dipartimento della Funzione Pubblica su specifiche aree di interesse (PERLA PA, assistenza tecnica per l'attuazione del programma nazionale "Servizi di cura

all'infanzia e agli anziani non autosufficienti”, azioni di supporto per le assunzioni dei lavoratori socialmente utili e dei lavoratori di pubblica utilità, partecipazione di cittadini ed utenti al processo di misurazione della performance organizzativa) e ad assicurare il proprio contributo alla realizzazione del PON Governance e capacità istituzionale 2014-2020 unitamente all’assegnazione di nuovi progetti in tema di Open Government e con lo sviluppo del progetto sulla semplificazione amministrativa denominato “Delivery unit nazionale”

Per quanto riguarda i progetti di interesse delle amministrazioni centrali, proseguono le attività a supporto, in particolare, del Ministero dell’Interno, del Ministero dell’Ambiente e del Ministero della Salute, in tema di assistenza tecnica e di capacità amministrativa, a sostegno delle policy specifiche di quelle amministrazioni. Tra le richieste di nuovi interventi, si segnalano:

- Il Ministero dell’Ambiente richiede un intervento in tema di comunicazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile;
- Il Ministero della Salute richiede interventi di assistenza tecnica e di sviluppo organizzativo nell’ambito dell’efficientamento delle procedure relative ai servizi erogati per danni irreversibili alla salute e la risoluzione del contenzioso nonché al miglioramento della governance farmaceutica e dei dispositivi medici, anche in considerazione delle ulteriori istanze determinate dall’attuale emergenza sanitaria.

Si evidenziano, inoltre, la collaborazione con Agid, per la realizzazione di un nuovo progetto relativo all’accompagnamento alla transizione digitale della PA e le nuove attività a supporto di vari Dipartimenti della Presidenza del Consiglio dei Ministri quali, come di seguito evidenziato:

- Struttura di Missione per la realizzazione del progetto “RESTART 2 ABRUZZO per lo sviluppo dei territori colpiti dal sisma del 6 aprile 2009”
- Dipartimento per la Trasformazione Digitale, nell’ambito dell’iniziativa “Repubblica digitale” per l’organizzazione e la promozione dei contenuti della palestra digitale e per lo sviluppo delle competenze digitali dei cittadini.

Proseguono le attività di supporto al Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie nell’ambito del Progetto "ITALIAE", il progetto per il contrasto della violenza maschile sulle donne a supporto del Dipartimento per le Pari Opportunità e le attività nell’ambito degli interventi correlati alle politiche antidroga, a supporto del Dipartimento Politiche Antidroga.

2.2.2 I progetti per le amministrazioni regionali

Particolarmente importante appare il contributo delle Amministrazioni regionali associate, che prevedono di assegnare ulteriori nuove attività a Formez PA nel corso del 2021.

In particolare:

- La Regione Basilicata prevede di affidare nuove attività nell’ambito del supporto tecnico/specialistico finalizzate alla ricerca, lo sviluppo tecnologico e l’innovazione del siste-

ma produttivo regionale. Inoltre è previsto il rinnovo di alcuni affidamenti - avviati negli anni precedenti - prevalentemente incentrati sullo sviluppo della capacità di indirizzo strategico e gestionale degli interventi integrati di Sviluppo e Coesione (Progetto PRAGMA) e del miglioramento della pianificazione energetica (Progetto Basilicata Energia - Compatibilità);

- La Regione Calabria prevede di completare un pacchetto di affidamenti – avviato nel corso del 2019 - prevalentemente incentrati sullo sviluppo della capacità amministrativa unitamente alla richiesta di una nuova attività per il supporto agli Uffici Giudiziari della Regione.
- La Regione Campania ha previsto di rinnovare alcuni affidamenti nell’ambito del Programma di Sviluppo Rurale 2014-2020 e del rafforzamento delle capacità manageriali dell’alta dirigenza sanitaria in Campania.
- La Regione Lombardia richiede lo sviluppo di una serie di interventi su tematiche innovative (aree interne, ambiente, valorizzazione di documenti digitali di Biblioteche e Archivi lombardi);
- La Regione Molise richiede un intervento mirato a rafforzare la capacità istituzionale, amministrativa e tecnica, nell’ambito del miglioramento della mobilità multimodale nel trasporto marittimo tra la Regione Molise e il Montenegro.
- La Regione Siciliana prevede di affiancare al pacchetto di interventi già in corso, numerose nuove iniziative, prevalentemente a supporto di specifiche aree di policy (Centri per l’Impiego, Ambiente, Distretti socio-sanitari, Supporto all’attuazione della strategia di comunicazione del PO FESR, Ricollocazione lavorativa degli iscritti all’Albo dei Formatori).

Tra le attività a supporto delle Regioni Abruzzo e Sardegna, si segnalano:

- La prosecuzione del progetto di assistenza tecnica specialistica alla Regione Abruzzo per il patto dello sviluppo, con particolare riferimento al FSC, avviato nel 2020.
- Le azioni progettuali mirate all’accrescimento della cultura del paesaggio e dell’uso responsabile del territorio, nell’ambito della Convenzione quadro triennale con la Regione Sardegna (progetto Campus Sardegna)

In conclusione, Formez PA si presenta, nel 2021 con un rilevante portafoglio di attività ed interventi, risultato di una comprovata fiducia da parte di tutte le amministrazioni associate, derivante dal ruolo istituzionale svolto prioritariamente a supporto del DFP, dalla capacità di assicurare con continuità la presenza sui territori con le proprie task force di esperti e di rispondere alle esigenze complessive espresse dalle Amministrazioni affidatarie con azioni progettuali mirate.

2.3 La riorganizzazione di Formez PA

Come già esposto nel documento preliminare alla programmazione triennale, per perseguire gli ambiziosi obiettivi posti all'Istituto, poter cogliere tutte le opportunità offerte dal panorama in forte evoluzione della PA ed essere strumento operativo agile ed efficace per i propri soci/committenti nella scelta, progettazione e realizzazione dei progetti assegnati ed in corso di definizione, Formez PA deve strutturarsi ed organizzarsi adeguatamente. Le leve della riorganizzazione agiranno su tre ambiti fondamentali:

- la ridefinizione dell'organizzazione aziendale e la revisione complessiva delle procedure e dei processi aziendali;
- la definizione del fabbisogno, reclutamento, sviluppo e formazione del personale;
- l'introduzione, sviluppo e implementazione di un sistema informativo integrato.

Il primo elemento che richiede un significativo rinnovamento è l'organizzazione delle aree aziendali. È evidente che l'organizzazione costruita per rispondere ad un commissario che incarnava in un'unica entità il direttore generale, il presidente ed il consiglio di amministrazione, con finalità di mero traghettamento ad una nuova mission, risulta del tutto inadeguata ad una completa articolazione degli organi statutari e ad una elaborata ricomposizione e potenziamento del quadro delle attività assegnate a FormezPA.

Gli obiettivi del nuovo modello organizzativo sono i seguenti:

- aggiornamento delle competenze e delle attività di Formez PA in relazione al quadro giuridico e al contesto di riferimento attuali;
- chiara individuazione di settori aziendali a cui competono specifici ambiti di attività (produttivo, di governo, amministrativo, istituzionale);
- accentramento funzionale delle attività omogenee al fine di ottimizzarne la programmazione e la gestione e migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'attività dell'ente;
- riorientamento delle attività da una committenza essenzialmente progettuale per includere una attività di supporto istituzionale diretta e indiretta del DFP, degli associati e di tutte le altre amministrazioni;
- individuazione per le Direzioni di Produzione di una correlazione chiara ed univoca con l'organizzazione e le attività del Dipartimento;
- individuazione per ogni Direzione di Produzione di un campo di intervento derivato dal precedente in cui le competenze e le attività si aprono al resto delle PA; a
- attribuzione ad ogni Direzione delle misure e degli interventi specifici previsti nei documenti programmatici del Dipartimento (Indirizzi per la redazione del Piano triennale di cui all'art. 20 dello Statuto e Programma di Innovazione Strategica della PA);
- adozione di un modello collaborativo ma di forte specializzazione verticale (tutti non

possono fare tutto) al fine di offrire al Dipartimento, agli stakeholders e a tutta la committenza un riferimento chiaro ed univoco su chi fa che cosa e stabilire una correlazione immediata con i rispettivi riferimenti organizzativi, ponendo l'associazione quale soggetto proattivo del processo di modernizzazione e riforma della PA, ferme restando le rispettive competenze;

- utilizzare il nuovo modello organizzativo per una più chiara individuazione e ripartizione delle forme di finanziamento dell'attività istituzionale dell'istituto.

Il nuovo modello organizzativo di FormezPA ed il relativo organigramma vengono dettagliati in un documento specifico.

Per il momento gli uffici e le unità organizzative non di livello dirigenziale rimangono gli stessi dell'organizzazione precedente, in attesa della definizione della transizione alla nuova organizzazione con la redistribuzione all'interno delle nuove direzioni laddove necessario, o della definizione di nuovi uffici, unità organizzative e funzioni specifiche in attuazione dei compiti e delle funzioni assegnati alle Direzioni come riorganizzate.

2.3.1 Un piano per il personale: formazione e riqualificazione

Il secondo cruciale elemento di intervento è quello sul personale. È necessario intervenire sotto più profili. Innanzitutto sull'organico esistente, offrendo percorsi di formazione professionalizzante per il personale strategico che richiede un investimento sulle competenze, anche in materia di utilizzo dei nuovi strumenti su cui si andrà ad investire e di riqualificazione per quelle risorse che possono trovarsi disorientate nel nuovo modello organizzativo. Nel corso del 2021 si prevede l'attivazione di un significativo volume di percorsi formativi. In particolare per i responsabili di progetto, al fine di potenziare la capacità strutturale delle aree di produzione. Tutto il personale sarà comunque coinvolto in momenti formativi sulle nuove piattaforme informatiche che verranno introdotte e sulle dotazioni informatiche individuali introdotte anche per rispondere alle nuove modalità di lavoro agile.

Un ulteriore elemento di investimento sul personale consisterà nella definizione di percorsi di carriera e di opportunità di evoluzione negli inquadramenti aziendali. A tal fine sarà fondamentale l'apporto del rinnovo contrattuale del contratto ormai scaduto dal 2018 e la cui contrattazione con le sigle sindacali è in fase di avvio e che porterà alla revisione:

- dell'ordinamento professionale che possa, oltre ad una revisione della declaratoria dei profili, anche prevedere l'istituzione di figure di responsabilità intermedia tra i dirigenti e gli altri inquadramenti, allo scopo di ottimizzare i processi di lavoro sia nell'ambito della produzione che dei servizi alla produzione;
- del sistema premiale, affinché sia maggiormente rispondente alle diverse specificità delle tipologie di attività svolte da FormezPA e ad indicatori ed obiettivi chiaramente valutabili;
- dei meccanismi di regolazione delle progressioni economiche e di carriera che forniscano un percorso chiaro e trasparente collegato ad effettivi ruoli, attività e

fabbisogni organizzativi aziendali all'interno della pianificazione annuale ed una valutazione multilivello equa e trasparente ai fini di un giustificato riconoscimento economico ovvero, laddove esista il fabbisogno, di una promozione ad un profilo superiore;

- la revisione del sistema delle indennità, da coordinare con la revisione degli inquadramenti, l'istituzione delle figure di responsabilità intermedia di cui al primo punto e la definizione di profili professionali associati in maniera non rigida agli inquadramenti;
- la regolazione delle forme di lavoro agile e di quelle a tempo parziale.

In fine si valuterà la possibilità di offrire un'incentivazione all'uscita anticipata del personale più anziano così da liberare ulteriori disponibilità finanziarie da reimpiegare per nuove assunzioni. Al riguardo, la gestione commissariale, una volta superata l'ipotesi della liquidazione dell'Istituto, aveva appostato un fondo apposito per gli interventi di ristrutturazione organizzativa tra i quali bonus per scivoli pensionistici allo scopo di favorire un ricambio generazionale. L'istruttoria condotta dagli uffici del personale ha evidenziato che potrebbero essere circa 16 le unità interessate a risolvere in anticipo il rapporto di lavoro con consistenti benefici sui bilanci dal 2021 al 2025 da reinvestire in risorse umane o strumentali.

2.3.2 I sistemi informativi e gli strumenti informatici

L'ultimo ma non meno importante elemento della riorganizzazione e riqualificazione di FormezPA è la costruzione di un sistema informativo aziendale integrato attraverso un significativo **piano di investimenti** che permetterà l'evoluzione di alcune piattaforme informatiche già esistenti, quali quella dell'Amministrazione del personale o alcune soluzioni sviluppate internamente all'Associazione per il reclutamento del personale e dei collaboratori o la gestione dei contratti, e l'introduzione di tre sistemi informativi di importanza fondamentale per il buon funzionamento di FormezPA. Tali sistemi informativi sono:

- 1) **il sistema gestionale o ERP**, necessario per la gestione del bilancio, della contabilità e di tutte le funzioni economico-finanziarie dell'Associazione. Lo strumento attualmente presente è ormai obsoleto, risalendo ad oltre 10 anni fa, nonché ormai non più supportato dal produttore. La gestione amministrativa risulta pesantemente penalizzata dalla necessità di intervenire manualmente su innumerevoli tabelle per gestire correttamente le operazioni di amministrazione con un dispendio di tempo e di energia enormi;
- 2) **il sistema di gestione documentale**: elemento centrale per la dematerializzazione dei flussi documentali e lo snodo informatizzato delle procedure aziendali, nonché per l'archiviazione digitale dei documenti con valore legale. Esso è inoltre lo strumento

per la gestione del protocollo informatizzato. Lo strumento attualmente in uso, parziale, si è rivelato inadeguato alle necessità di FormezPA e, soprattutto, non integrabile con gli altri sistemi aziendali;

- 3) **il sistema di gestione dei progetti:** una soluzione fortemente necessaria per permettere la diffusione e la condivisione di metodologie e strumenti professionali per la gestione dei progetti, elementi cardine dell'attività produttiva di FormezPA. Questo sistema informativo permetterà la gestione automatizzata di tutte le fasi della produzione, dall'istruttoria di progetto alla rendicontazione, permettendo ai responsabili di progetto ed a tutte le entità aziendali coinvolte di accedere alle informazioni sulla gestione delle risorse, le tempistiche, l'avanzamento economico e la consegna dei risultati in tempo reale, attraverso reportistiche, cruscotti e modelli documentali digitali.

Tutti questi sistemi saranno inoltre integrati, permettendo lo scambio ed il trasferimento di informazioni in maniera automatizzata tra di essi, eliminando i passaggi, potenziali fonti di errore e colli di bottiglia procedurali, di esportazione ed importazione dei dati e delle informazioni.

Infine, FormezPA provvederà nel 2021 ad equipaggiare i propri dipendenti con **nuove strumentazioni informatiche, in massima parte portatili** al fine di supportare l'utilizzo dei nuovi sistemi informativi aziendali e le nuove modalità di lavoro agile e smart working, con la dotazione della **suite completa dei software di produttività di Microsoft Office 365, inclusiva di formazione specifica per tutto il personale in organico.**

Si riporta di seguito lo schema di budget degli investimenti 2021 a significare l'importante sforzo evolutivo verso il digitale che l'Associazione sta facendo.

Budget degli investimenti 2021

B) IMMOBILIZZAZIONI		Esercizio 2021
	I) IMMATERIALI	
B.I.1	1) Costi di impianto e ampliamento	-
B.I.2	2) Costi di ricerca, sviluppo e pubbl.	-
B.I.3	3) Diritti di Brevetto	-
B.I.4	4) Concessioni ,licenze, marchi	3.754.234
B.I.5	5) Avviamento	-
B.I.6	6) Immobilizzazioni in corso	-
B.I.7	7) Altre	48.800
	TOT. IMM. IMMATERIALI	3.803.034
	II) MATERIALI	
B.II.1	1) Terreni e Fabbricati	-
B.II.2	2) Impianti e macchinario	-
B.II.3	3) Attrezzature Industriali e commerciali	15.000
B.II.4	4) Altri Beni	2.382.270
B.II.5	5) Immobilizzazioni in corso	-
	TOT. IMM. MATERIALI	2.397.270
	TOTALE IMMATERIALI E MATERIALI	6.200.304

3. Il triennio 2021 – 2023: l'evoluzione di FormezPA

Come chiaramente evidenziato nella parte relativa all'anno 2021, l'Associazione FormezPA che emerge dallo stallo ultraquinquennale del commissariamento è un'entità sostanzialmente diversa sia da quella prevista originariamente dal Piano commissariale del 2014 relativo alla "riorganizzazione per rigenerazione" e comunque mai sfociato nel piano strategico previsto, sia dall'impostazione pre-commissariale che aveva diluito l'identità dell'associazione favorendo la flessibilità di impiego in qualsiasi tipologia di intervento richiesto. Non a caso uno degli elementi chiave dell'azione commissariale fu, anche se in misura estremamente riduttiva, quello di focalizzare l'operatività di FormezPA sugli ambiti di attività del D.lgs. 6/2010.

Fondamentali nella ridefinizione della mission dell'associazione sono stati gli interventi legislativi del 2017/2018 in materia di procedure concorsuali (d.lgs. 25 maggio 2017, n. 75; l. n. 145/2018) e, a seguito dell'uscita dal commissariamento, il documento contenente gli indirizzi del Ministro per la Pubblica Amministrazione. Gli obiettivi che orientano la programmazione strategica del prossimo triennio devono, quindi, far perno sul rafforzamento del ruolo di supporto istituzionale avanzato per le PA associate, e *"proiettare FormezPA verso il più ambizioso ruolo di facilitatore delle politiche pubbliche"*. In questi passaggi sta il punto essenziale che definisce la rinnovata mission istituzionale di FormezPA, a cui viene chiesto di diventare un punto di riferimento per le pubbliche amministrazioni, accrescendo la propria qualificazione di *"centro di competenza per la promozione, lo sviluppo e l'attuazione degli interventi di modernizzazione del sistema amministrativo, di riforma del lavoro pubblico, di semplificazione e innovazione amministrativa, in linea con i programmi promossi a livello nazionale europeo e internazionale"*.

3.1 Gli indirizzi ministeriali

Gli "Indirizzi per la redazione del Piano Triennale di FormezPA 2021 – 2023" forniti dal Ministro per la Pubblica Amministrazione alla fine di maggio 2020 sono volti, nel più ampio contesto già illustrato, ad indicare le modalità in cui l'Istituto dovrà riorganizzarsi nel prossimo triennio per poter perseguire gli obiettivi indicati. Risulta di particolare rilievo che delle tre macro aree di intervento individuate le prime due sono relative all'attività di riorganizzazione e ristrutturazione dell'associazione. Si chiede infatti a FormezPA di:

1. Consolidare il ruolo di *partner* strategico delle amministrazioni associate per l'attuazione di politiche pubbliche settoriali e trasversali;
2. migliorare l'organizzazione e i processi interni, rendendoli funzionali a garantire l'efficacia e l'efficienza dell'azione dell'ente e l'innalzamento della qualità dei servizi offerti;

Vediamo quindi come FormezPA intende tragguardare tali obiettivi nel triennio, anche alla luce delle azioni già descritte con maggior dettaglio nella programmazione per il 2021.

3.1.2 Gli obiettivi di riorganizzazione

Il **primo obiettivo** verrà perseguito da FormezPA attraverso la strutturazione ed il potenziamento della sua capacità di intercettare e comprendere la domanda di assistenza e supporto da parte delle P.A. per l’attuazione degli interventi di riforma e dei processi di innovazione. Vanno in questo senso la forte azione di riorganizzazione del settore della Produzione, inquadrato in Direzioni di linea organizzate secondo linee di attività chiare e coerenti, supportate da Direzioni trasversali in grado di fornire la capacità di introdurre strumenti metodologici e quadri interpretativi che individuino i fattori comuni degli interventi e siano in grado di garantire l’attenzione alle esigenze di personalizzazione ed accompagnamento degli interventi di supporto alle PA, elemento storico di forza dell’associazione. Associando però un livello di “industrializzazione” dell’attività di progetto per diffonderla maggiormente attraverso economie di scala e di scopo, recuperando risorse dalla sistematizzazione ed evitando duplicazioni e sovrapposizioni.

Il tutto al fine di rendere più organico e chiaro il quadro complessivo delle politiche pubbliche espresse dalla varietà delle esigenze e della domanda delle pubbliche amministrazioni, a partire da quelle in capo al Dipartimento della funzione pubblica. Tra le azioni dirette alla implementazione di tali obiettivi, risultano essenziali l’analisi e la valutazione del grado di efficacia degli interventi realizzati. Importanti a tal fine risulteranno gli interventi di formazione e riqualificazione del personale, così come l’immissione progressiva, nel corso del triennio di nuove risorse e competenze aggiornate.

In chiave strategica, le priorità del ciclo di programmazione UE 2021-2027 costituiranno il quadro di riferimento per affinare progettualità attrattive di finanziamenti a valere sui fondi SIE.

Il **secondo obiettivo**, focalizzato sull’efficacia e capacità evolutiva dell’organizzazione di FormezPA individua nella capacità di adeguare la propria organizzazione al progressivo accrescimento dell’operatività e dei servizi offerti, un elemento strategico da perseguire nella programmazione triennale. Rispetto ai tre ambiti da sviluppare individuati l’azione si svilupperà come di seguito descritto:

1. **L’INFRASTRUTTURA DIGITALE**, sia in termini di risorse professionali che di strumentazione hardware e software. FormezPA ha messo in campo un eccezionale livello di investimenti per dotarsi di una infrastruttura digitale in grado di offrire servizi di alta efficienza e prestazioni ai soci committenti, non solo in termini di supporto alla realizzazione ma anche di assistenza e facilità di rappresentazione delle informazioni. FormezPA, come descritto nei paragrafi riguardanti la riorganizzazione, dispiegherà nel

triennio una significativa evoluzione dei propri sistemi informativi interni costruendo una infrastruttura digitale integrata propria di banche dati e servizi a fattor comune che permetta una più efficace ed efficiente gestione di tutti i processi aziendali, l'analisi e misurazione degli effetti delle azioni e delle politiche e sia in grado di rendere pubbliche tali informazioni in modo strutturato per dar conto del raggiungimento degli obiettivi.

2. **LA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE.** La strategia di FormezPA per raggiungere questo obiettivo si basa su due azioni complementari. Patrimonio fondamentale di FormezPA per il suo ruolo di "punto di riferimento" sono le profonde competenze del suo personale, maturate in anni di esperienza sul campo e come eredità del glorioso passato di centro studi e di alta formazione, sul funzionamento e le esigenze delle PA. Tale ricchezza verrà preservata, attraverso la trasmissione alle nuove leve nell'ambito di un *turnover* generazionale, ma anche potenziata, aggiornata e ulteriormente qualificata in relazione all'elevato contenuto specialistico delle tematiche gestite. Elemento centrale a tal fine saranno i percorsi formativi, sia interni che esterni, per il personale, così come l'individuazione di politiche di sviluppo del personale professionalizzanti, motivanti e stimolanti anche nel senso delle prospettive di carriera. La seconda azione fondamentale, per FormezPA quanto per tutte le PA, riguarda il reclutamento di nuovo personale, sia in termini di riscossa dal pauroso depauperamento della gestione commissariale, che in termini di nuove e aggiornate professionalità. Il tutto costruendo percorsi di inserimento attraverso pratiche selettive agili, moderne e coerenti con gli obiettivi aziendali accompagnate da politiche di incentivazione all'uscita anticipata del personale più anziano per attuare un doveroso *turn over* ed iniziare un percorso che riporti l'organico a livelli congrui, per numeri, competenze e professionalità rispetto agli impegni che vengono richiesti all'Istituto. A tal fine, è in corso di realizzazione una definizione del Fabbisogno di Personale di Formez PA che, attraverso un'attenta analisi svolta dal management, specifichi le necessità assunzionali per i diversi settori aziendali. In una prima ipotesi, soggetta ancora da ulteriori affinamenti, si è data una dimensione al fabbisogno del personale di seguito riportate in forma tabellare per tipologia di inquadramento contrattuale e profilo:

IPOTESI DI FABBISOGNO DI PERSONALE A PARTIRE DAL 2021

descrizione	profilo	n.
Figure specialistiche di produzione	C.2	18
Figure specialistiche di staff	C.2	3
Figure tecniche di produzione	C.1	37
Figure tecniche di staff	C.1	25
Figure di supporto amministrativo e segretariale	B.2	21
Figure di supporto amministrativo e segretariale	B.1	19
Figure di supporto esecutivo	A.1	2

Totale	125
---------------	------------

Nell'ambito della definizione del budget previsionale per il triennio 2021-2023 si è quindi provveduto a dimensionare le risorse economiche necessarie sulla base di questa prima ipotesi, individuando nell'anno 2021 quello con la massima priorità di inserimento di nuove risorse, dovendosi esso considerare come un effettivo anno zero di avvio di un nuovo FormezPA.

A titolo esemplificativo, si è ipotizzato di procedere nel triennio 2021/2023 nell'immissione nell'organico di 125 unità suddivise per annualità e per profilo già rappresentato nella parte iniziale del presente documento e qui riportato per completezza:

IMMISSIONI DI PERSONALE PER IL 2021 (IPOTESI)

descrizione	profilo	n.
Figure specialistiche di produzione	C.2	5
Figure specialistiche di staff	C.2	1
Figure tecniche di produzione	C.1	11
Figure tecniche di staff	C.1	11
Figure di supporto amministrativo e segretariale	B.2	10
Figure di supporto amministrativo e segretariale	B.1	5
Figure di supporto esecutivo	A.1	2
Totale		45

Le risorse predette sono aggiuntive rispetto a quelle che verranno immesse nel 2021 a completamento del Piano assunzionale precedentemente approvato dalla Assemblea degli Associati il 12 febbraio 2019 che riguarderà le n. 9 unità residue a fronte di 16 già effettuate.

La quantificazione delle nuove assunzioni per l'anno 2021 è stata fondata anche sulle disponibilità finanziarie liberate dalle cessazioni dal servizio intervenute nel 2019 e nel 2020 che, trattandosi per lo più di personale con anzianità elevata, complessivamente ammontano a circa 1,5 milioni di euro.

Analogamente, per gli anni successivi, sono state considerate le cessazioni per raggiunti limiti di età tra il 2021 e il 2023 che libereranno circa 1 milione di euro.

IMMISSIONI DI PERSONALE PER IL 2022 (IPOTESI)

Descrizione	profili	n.
Tecnici di produzione	C	13
Tecnici di staff	C	8
Supporti amministrativi e segretariali	B	9
Supporti esecutivi	A	0
Totale		30

IMMISSIONI DI PERSONALE PER IL 2023 (IPOTESI)

descrizione	profili	n.
Tecnici di produzione	C	23
Tecnici di staff	C	6
Supporti amministrativi e segretariali	B	11
Supporti esecutivi	A	0
Totale		40

Inoltre, a fronte della riorganizzazione dell'Istituto che prevede una integrazione delle posizioni dirigenziali per un rafforzamento del management in linea con gli obiettivi della ristrutturazione aziendale e con l'incremento dell'organico, il numero complessivo dei dirigenti andrebbe aumentato, fino a raggiungere le 15 unità nell'arco del triennio. In questa ipotesi, si potrebbe prevedere immissione di 7 nuove unità dirigenziali così suddivise dal 2021 al 2023:

- nel 2021 2 unità
- nel 2022 3 unità
- nel 2023 2 unità

3. LA REVISIONE DEGLI ATTI ORGANIZZATIVI INTERNI E DELLE PROCEDURE E PRATICHE CHE GOVERNANO I PROCESSI DI LAVORO. FormezPA, con l'uscita dal commissariamento che ne aveva di fatto "imbalsamato" l'operatività attraverso regole e procedure interne volte unicamente al contenimento della spesa nelle more di una (troppo) lungamente attesa ridefinizione della mission dell'Istituto, deve dotarsi di un nuovo modello organizzativo. L'innovazione statutaria ha innescato il processo di revisione dei regolamenti e delle procedure dell'Istituto. L'obiettivo è da un lato quello di una sempre maggiore realizzazione dei principi di efficacia, efficienza, economicità, imparzialità, buon andamento e trasparenza e piena *compliance* rispetto alle disposizioni normative nazionali e a quelle che regolano la gestione dei fondi SIE (in modo da ridurre tendenzialmente a zero il tasso di inammissibilità delle spese sostenute per le attività progettuali). Dall'altro, quello di fare di FormezPA uno strumento agile e dinamico nel rispondere alle esigenze e progettualità dei suoi associati. A partire dal nuovo Regolamento di Organizzazione e Contabilità ridefinito dall'art.18 del nuovo Statuto di FormezPA, nel quale saranno individuati modalità e criteri per la definizione delle procedure interne dell'associazione, verranno riviste e riscritte tutte le procedure aziendali. Il percorso di ridefinizione è già iniziato nelle more della approvazione del nuovo Regolamento, attraverso due elementi strategici che si intende portare a sistema nel nuovo FormezPA: il processo di autovalutazione organizzativa secondo la procedura

del CAF (Common Assessment Framework dell'EUPAN, strumento ormai con 20 anni di consolidamento alle spalle) e la partecipazione alla definizione delle procedure di gruppi di lavoro inter-direzionali costituiti dai dipendenti stessi di FormezPA, al fine di valutare l'evoluzione delle procedure interne anche dal punto di vista dell'operatività effettiva.

3.1.3 L'obiettivo di produzione

Il **terzo obiettivo** riguarda *“l'implementazione di interventi e soluzioni innovative per supportare lo sviluppo della capacità amministrativa in materia di semplificazione amministrativa, lavoro pubblico e sistemi di misurazione e valutazione della performance”* ed individua cinque ambiti di attività specifiche di supporto agli obiettivi del Dipartimento della Funzione Pubblica si procede di seguito a delineare.

1. Adozione di nuovi modelli organizzativi nella gestione del rapporto di lavoro.

Il quadro normativo dettato dall'emergenza COVID-19 (da ultimo il DM 19 ottobre 2020, che fornisce attuazione alle norme del decreto Rilancio, alla luce dei Dpcm del 13 e 18 ottobre 2020) ha riconosciuto e valorizzato il ruolo del lavoro agile quale strumento fondamentale per assicurare la continuità dell'attività delle amministrazioni e per tutelare la salute dei dipendenti. Conseguentemente, le misure di carattere emergenziale hanno avviato un processo di cambiamento dell'organizzazione del lavoro delle amministrazioni e dello stesso lavoro pubblico.

Al fine di analizzare le dimensioni qualitative e quantitative del ricorso al lavoro agile da parte delle amministrazioni pubbliche, Formez PA ha avviato per il Dipartimento della funzione pubblica una prima attività di monitoraggio su tutte le pubbliche amministrazioni e riferita al periodo gennaio-aprile 2020. I risultati di questa iniziativa in corso di pubblicazione hanno evidenziato l'ampia diffusione dello *smart working* e, allo stesso tempo, lo sforzo organizzativo condotto dalle amministrazioni per fronteggiare la situazione emergenziale, promuovendo una diversa organizzazione del lavoro, innovando le modalità di erogazione dei servizi e incentivando gli investimenti nelle tecnologie informatiche e nei sistemi informativi, veri e propri fattori abilitanti del lavoro agile.

Al fine di dare continuità all'attività di monitoraggio e, in particolare, di approfondire le misure tecnico-organizzative messe in campo dalle amministrazioni per l'attuazione delle più recenti disposizioni normative in materia – in particolare, l'art 263 del decreto legge n. 34 del 2020, che ha previsto l'adeguamento dell'operatività di tutti gli uffici pubblici al graduale riavvio delle attività produttive e commerciali anche attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, l'introduzione di modalità di interlocuzione programmata con l'utenza, etc. – si è recentemente conclusa la rilevazione dei dati sull'attuazione del lavoro agile relativamente al periodo 1° maggio – 15 settembre 2020.

I questionari sono stati pubblicati sul Portale del lavoro pubblico (consultabile all'indirizzo www.lavoropubblico.gov.it) ed è stato altresì predisposto un apposito servizio di assistenza e informazione raggiungibile all'indirizzo lavoropubblico@formez.it.

L'elaborazione dei dati raccolti attraverso le attività di monitoraggio consentirà di arricchire una base di conoscenza indispensabile per il Dipartimento della funzione pubblica per disegnare gli interventi finalizzati alla promozione del lavoro agile e, in particolare, di quelli volti a sostenere lo sviluppo della capacità amministrativa delle singole amministrazioni pubbliche.

In tale prospettiva, l'art. 263 del citato decreto-legge n. 34 del 2020 ha previsto l'istituzione, presso lo stesso Dipartimento, dell'Osservatorio sul lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni che, muovendo anche sulla base delle esperienze applicative da parte delle amministrazioni, avrà tra gli altri il compito di supportare la definizione delle politiche pubbliche in materia di lavoro agile in una prospettiva sistemica e multidisciplinare, tenuto conto delle specificità delle singole realtà amministrative.

Nell'ottica di un superamento del paradigma "presenza=qualità della prestazione lavorativa" - anche attraverso l'adozione delle nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della stessa - il Formez supporterà il Dipartimento della funzione pubblica nella verifica e valutazione delle ricadute dei nuovi modelli organizzativi sulla gestione del rapporto di lavoro, anche attraverso un ruolo propositivo e di coordinamento e assicurando

- il monitoraggio periodico sull'attuazione del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, l'analisi delle esperienze applicative rilevate nelle diverse realtà amministrative, la definizione delle politiche pubbliche in materia di lavoro agile in una prospettiva sistemica e multidisciplinare;
- il supporto tecnico-operativo dell'Osservatorio sul lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni
- l'accompagnamento e il supporto alle amministrazioni per lo sviluppo e il consolidamento del ricorso al lavoro agile quale modalità organizzativa, valorizzando il lavoro per obiettivi e i sistemi premianti per i risultati
- il supporto alla definizione del Piano nazionale per l'innovazione degli spazi di lavoro pubblico al fine di assicurare la realizzazione di una progettazione funzionale basata sulle attività; di nuove dotazioni informatiche portatili e tecnologie/sistemi informativi abilitanti del lavoro agile
- lo sviluppo di sistemi di gestione della conoscenza (magazzini dati, interfacce conversazionali, assistenti virtuali) per digitalizzare documenti e flussi di lavoro e abilitare il lavoro a distanza;

- lo sviluppo di un sistema per la gestione degli spazi di coworking all'interno dei costituendi dei Poli Tecnologici Avanzati (PTA), per il lavoro agile e il benessere organizzativo dei dipendenti pubblici;
- la realizzazione di interventi formativi e seminari *on line* rivolti ai dirigenti e funzionari pubblici per lo sviluppo delle competenze e dei fattori abilitanti per la promozione dell'organizzazione del lavoro in *smart working*.

Sempre nel quadro degli interventi volti al rafforzamento della capacità amministrativa, Formez inoltre assicurerà supporto al Dipartimento e agli enti territoriali nelle attività in corso con Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, Upi, Anci ai fini della elaborazione dell'accordo della Conferenza unificata e del relativo protocollo tecnico, di estensione del d.lgs. n. 150/2009 agli Enti territoriali, provvedendo in particolare:

- alla ricognizione del recepimento dei principi generali in materia di ciclo della performance - e del loro stato di attuazione - negli ordinamenti regionali e locali;
- alla individuazione dei peculiari problemi applicativi, per Regioni e Comuni, dei principi delle Linee guida 1-5 del Dipartimento;
- alla individuazione di modelli di misurazione e valutazione della performance di filiera delle funzioni di governo territoriale.

2. Gestione delle procedure di selezione e reclutamento del personale pubblico e supporto al DFP ed alla Commissione RIPAM.

FormezPA supporta il Dipartimento nello svolgimento delle procedure concorsuali indette dalla Commissione RIPAM, nell'implementazione di misure organizzative in materia di svolgimento delle procedure di reclutamento per le PA, in particolare con riferimento alla semplificazione e innovazione delle stesse.

La Commissione RIPAM, ai sensi dell'articolo 4, comma 3-*quinquies* del decreto-legge 101/2013 (convertito con modifiche dalla legge n. 125/2013) ha visto estendere le proprie competenze inglobando anche la gestione, a livello centrale, dei c.d. "concorsi unici" che l'art. 6 del d. lgs. 75/2017 ha allargato, in termini di facoltà, anche alle amministrazioni locali. L'obiettivo sotteso, oltre a una riduzione dei costi del reclutamento, è quello di uniformare le regole e fissare criteri oggettivi e univoci di valutazione dei candidati che puntano ad entrare nelle amministrazioni pubbliche.

Più recentemente, inoltre, diversi sono stati gli interventi legislativi che hanno impattato notevolmente sul processo di modernizzazione della macchina pubblica con particolare riferimento all'ambito delle politiche di reclutamento:

a) Sblocco del turn-over

b) Digitalizzazione dello svolgimento delle prove concorsuali

c) Delocalizzazione dell'espletamento delle prove preselettive e selettive presso sedi regionali

4) Semplificazione in materia di contratti pubblici per l'affidamento dei servizi di organizzazione, gestione e svolgimento delle prove concorsuali (art. 1, comma 5, del decreto-legge n. 76/2020).

Più in particolare, la legge 19 giugno 2019, n. 56 (rubricata "Interventi per la concretezza delle azioni delle pubbliche amministrazioni e la prevenzione dell'assenteismo"), all'art. 3, riguardante la previsione di misure per accelerare le assunzioni mirate e il ricambio generazionale nella Pubblica Amministrazione, ha disposto che le Amministrazioni dello Stato, anche ad ordinamento autonomo, le Agenzie e gli Enti pubblici non economici, ivi compresi quelli di cui all'articolo 70, comma 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, possono procedere, a decorrere dall'anno 2019, ad assunzioni di personale a tempo indeterminato nel limite di un contingente di personale complessivamente corrispondente ad una spesa pari al 100 per cento di quella relativa al personale di ruolo cessato nell'anno precedente (con la possibilità di avviare procedure concorsuali nel limite massimo dell'80% delle facoltà di assunzione previste per il triennio 2019-2021 secondo le modalità dei concorsi unici). Ciò anche in considerazione del rilevante numero di pensionamenti dovuti alla previsione della c.d. "quota cento" prevista dal Decreto-legge n. 4/2029, convertito dalla legge n. 26/2019 e del trattamento pensionistico anticipato (c.d. "opzione donna") di cui all'articolo 16 del medesimo Decreto-legge.

A tali previsioni normative si sono poi aggiunte le nuove disposizioni in materia di procedure selettive nell'ambito della disciplina volta a minimizzare il rischio della diffusione del virus Covid-19. Più in particolare, dopo la sospensione delle attività concorsuali disposta fino al 16 maggio 2020 dall'art. 87, comma 5, del Decreto-legge n. 18 del 17 marzo u.s., il Decreto-legge n. 34 del 19 maggio 2020 (c.d. "Decreto Rilancio") ha previsto una **maggiore possibilità di utilizzo delle moderne tecnologie digitali per l'espletamento, anche presso sedi decentrate, dei concorsi pubblici**, ivi compresi quelli delegati alla Commissione Ripam.

Il profondo cambiamento innescato dall'attuale processo di modernizzazione impatta significativamente sull'organizzazione, sulla gestione e sui costi delle procedure di reclutamento, oltre a comportare un **notevole cambiamento organizzativo** e a rappresentare una **importante sfida** per Formez PA chiamata a modernizzare le procedure selettive delle Pubbliche Amministrazioni. In tali ambiti l'azione dell'associazione sarà volta ad individuare interventi finalizzati:

- alla definizione di un nuovo modello di concorso pubblico, che faccia proprie le opportunità offerte dagli strumenti digitali per favorire il decentramento, fino ad eventualmente individuare modalità di partecipazione "da casa" o comunque da

postazioni individuali. Tutto ciò non ad esclusione ma ad integrazione del modello decentrato basato sui poli territoriali di servizi integrati;

- alla completa digitalizzazione delle procedure di reclutamento pubblico e allo sviluppo di una piattaforma telematica nazionale per le procedure di reclutamento. Tale piattaforma potrà inoltre essere progettata per poter essere “personalizzata” e scalata dimensionalmente, secondo i modelli tipici del Cloud, per essere messa a disposizione anche degli enti locali di minori dimensioni;
- alla implementazione di modalità di selezione del personale secondo modelli già adottati dalle istituzioni europee (modello EPSO);
- alla messa in esercizio di poli decentrati come centri di reclutamento;
- all’abbattimento del rischio di contenzioso connesso alle modalità di svolgimento delle prove;
- alla accurata selezione dei test da somministrare ai candidati;
- al supporto e alla definizione di modelli di *best practice* per le amministrazioni di dimensioni minori;
- alla realizzazione di Piani straordinari di assunzioni di personale tecnico e/o di elevata specializzazione, mediante procedure concorsuali centralizzate e gestite dal DFP a favore di tutte le PA.
-

3. Semplificazione

Le attività in materia di semplificazione, per il triennio 2021-2023, dovranno essere necessariamente riorientate e sviluppate alla luce del nuovo contesto determinato dall’emergenza sanitaria. L’emergenza, infatti, ha fatto maturare una consapevolezza nuova in merito alla necessità di accompagnare le misure di sostegno alla popolazione e di rilancio dell’economia con robusti interventi di semplificazione. La definizione e l’attuazione di nuove azioni di semplificazione amministrativa e normativa rappresentano uno dei *driver* indispensabili per la ripresa del Paese. Basti pensare, ad esempio, alle misure di semplificazione che – anche in coerenza con la nuova programmazione dei Fondi per il periodo 2021-2027 – hanno la finalità di accelerare:

- il *Green new deal*,
- lo sviluppo dell’utilizzo delle energie rinnovabili,
- la rigenerazione urbana e la riduzione del consumo del suolo,
- il contrasto alle diseguaglianze,

- la semplificazione degli adempimenti fiscali,
- lo sblocco dei procedimenti complessi per le attività di impresa e per le opere pubbliche

Nello stesso tempo assume particolare rilievo assicurare la piena attuazione di alcuni principi da tempo esistenti nel nostro ordinamento, quali, ad esempio, il meccanismo di autocertificazione e controlli ex post e il c.d. “*Once Only*” in virtù del quale a cittadini e imprese non possono più essere richieste informazioni già in possesso della pubblica amministrazione. Condizione essenziale per realizzare questi obiettivi è, poi, assicurare la piena interoperabilità delle banche dati.

Inoltre, è necessario proseguire l’impegno per l’attuazione degli interventi di semplificazione precedentemente definiti dal Governo, compresi quelli di più recente introduzione che hanno inciso sugli istituti di semplificazione previsti dalla legge 7 agosto 1990, n. 241 che rappresentano un tassello indispensabile delle politiche di semplificazione per tagliare i tempi e i costi delle procedure e in particolare di quelle più complesse.

Alla luce anche dell’esperienza realizzata in passato, FormezPA potrà essere impegnato, nel triennio,

- nella semplificazione e standardizzazione delle procedure;
- nell’attuazione delle disposizioni di in materia conferenza dei servizi e di SCIA;
- nella ricognizione, semplificazione e standardizzazione dei procedimenti;
- nella semplificazione e standardizzazione della modulistica;
- nella definizione di misure tese ad assicurare la riduzione e la certezza dei tempi.

4. Sistemi di misurazione e valutazione della performance.

L’attenzione, crescente, all’innovazione dei modelli organizzativi delle pubbliche amministrazioni con una rinnovata attenzione alla produzione di piani (annuali o pluriennali) di azioni concrete che prevedano risultati misurabili e valutabili, rilancia il tema dei modelli e degli strumenti per la misurazione e valutazione della performance

Le recenti linee guida n. 4 e 5 del DFP in tema di valutazione partecipativa e valutazione individuale hanno riportato il tema all’attenzione delle amministrazioni, ridefinito gli obiettivi strategici e propongono nuove modalità operative

Di particolare interesse appare la previsione di passare dalla valutazione dei cittadini, intesa come semplice customer satisfaction sulla qualità dei servizi, ad una valutazione strutturata e di sistema che coinvolga gli stakeholder più significativi.

FormezPA ha una consolidata esperienza nello sviluppo di progetti per l'introduzione di sistemi di misurazione e valutazione della performance organizzativa (e individuale).

Nel quadro degli interventi volti al rafforzamento della capacità amministrativa Formez assicurerà supporto al Dipartimento e agli enti territoriali nelle attività in corso con Cinsedo, Upi, Anci ai fini della elaborazione dell'accordo della Conferenza unificata e del relativo protocollo tecnico, di estensione del d.lgs. n. 150/2009 agli Enti territoriali, provvedendo in particolare:

- alla ricognizione del recepimento dei principi generali in materia di ciclo della performance - e del loro stato di attuazione - negli ordinamenti regionali e locali;
- alla individuazione dei peculiari problemi applicativi, per Regioni e Comuni, dei principi delle Linee guida 1-5 del Dipartimento;
- alla individuazione di modelli di misurazione e valutazione della performance di filiera delle funzioni di governo territoriale.

5. Supporto alle amministrazioni territoriali, soprattutto di piccole dimensioni

Formez PA ha sempre avuto una particolare attenzione per le amministrazioni locali di minori dimensioni e ha dedicato, ad esse nel corso del tempo, numerosi progetti, la gran parte dei quali svolti in collaborazioni con le associazioni degli enti locali.

Attualmente sono in corso di svolgimento due progetti, entrambi finanziati dal PON Governance, che sono focalizzati sul miglioramento della qualità dei servizi attraverso forme di gestione associata.

Nel corso del 2020 il Dipartimento della Funzione Pubblica ha avviato, sempre nell'ambito del PON "Governance e Capacità Istituzionale" 2014-2020, un intervento rivolto ai "Piccoli Comuni", così come individuati dalla L. 6 ottobre 2017, n. 158, art. 1, comma 2 ("comuni con popolazione residente fino a 5.000 abitanti nonché i comuni costituiti a seguito di fusione tra comuni aventi ciascuno popolazione fino a 5.000 abitanti") finalizzato a fornire a queste amministrazioni locali un supporto concreto per il miglioramento della qualità dei servizi, l'organizzazione del personale, il potenziamento dello smart working e la gestione degli appalti pubblici.

In tale contesto, sulla base dei fabbisogni emersi, il Progetto ha previsto azioni volte al rafforzamento della capacità amministrativa con particolare riferimento alle materie:

- bilancio, contabilità, gestione del personale e riscossione dei tributi, anche attraverso nuove piattaforme digitali (ad esempio, pagoPA);
- riduzione dei tempi dei procedimenti e dei costi della regolazione;

- potenziamento dello smart working, anche in risposta alla contingente emergenza sanitaria;
- sviluppo delle competenze, modelli e format per gli acquisti e gli appalti pubblici, anche in ottica di prevenzione e contrasto della corruzione;
- il miglioramento dell'efficienza organizzativa e dei processi amministrativi, anche attraverso forme efficienti di gestione associata di servizi locali.

La strategia complessiva di intervento del Progetto si articola su due dimensioni integrate, coerenti e convergenti:

- da un lato, mediante il coinvolgimento di ogni singolo Comune interessato nella definizione dei fabbisogni specifici su cui sviluppare gli interventi di rafforzamento, in una logica bottom-up;
- dall'altro, attraverso il coinvolgimento e la collaborazione istituzionale, in progettualità specifiche e mirate ai diversi ambiti di intervento, di centri di competenza nazionale o soggetti attuatori, in grado di garantire competenze per la realizzazione degli interventi di rafforzamento della capacità amministrativa, in una logica di azione di sistema.

Il progetto è articolato in 3 fasi e ha previsto:

- la pubblicazione di un Avviso di manifestazione di interesse rivolto ai Piccoli Comuni e l'istruttoria di eleggibilità delle candidature pervenute, (Fase 1, già realizzata);
- la successiva elaborazione dei Piani di intervento da parte dei destinatari eleggibili, con il supporto dei centri nazionali di competenza e/o dei soggetti attuatori individuati (Fase 2, in fase di avvio);
- l'implementazione delle attività previste nel Piano di Intervento – approvato dal Dipartimento della Funzione Pubblica – da parte dei centri di competenza nazionale e/o dei soggetti attuatori individuati, in accordo con i soggetti destinatari e secondo le modalità definite nel Piano medesimo (Fase 3).

Formez Pa darà il suo contributo alla realizzazione di questo progetto come centro di competenza nazionale in ambiti che sono in fase di definizione.

3.2 Ulteriori obiettivi ed ambiti di attività

Le amministrazioni pubbliche sono chiamate, sia nell'immediato sia nei prossimi anni, a compiere sforzi eccezionali per accompagnare il Paese fuori dall'emergenza sanitaria ed economica. Esse devono diventare la leva principale per l'attuazione di politiche atte a garantire la coesione sociale, la ripresa dell'economia e dell'occupazione, il miglioramento dei servizi pubblici.

Per raggiungere questo obiettivo è indispensabile e urgente che:

- si rafforzi il sistema delle competenze attraverso un intenso e mirato piano di reclutamento e formazione
- si acceleri il processo di digitalizzazione anche per supportare i processi di semplificazione amministrativa
- si rafforzi il protagonismo dei cittadini nelle decisioni pubbliche e nel monitoraggio e valutazione di politiche e servizi

Il ciclo di programmazione comunitaria 2021-2027 ha obiettivi molto ambiziosi per i quali sono necessarie amministrazioni particolarmente efficienti. La programmazione comunitaria 2021-2027 sarà concentrata su 5 priorità strategiche:

- UN'EUROPA PIÙ INTELLIGENTE
- UN'EUROPA PIÙ VERDE
- UN'EUROPA PIÙ CONNESSA
- UN'EUROPA PIÙ SOCIALE
- UN'EUROPA PIÙ VICINA AI CITTADINI

La capacità amministrativa sarà trasversale a tutte le priorità, e il suo accrescimento rimane strategico per garantire una ottimale e rapida attuazione di programmi e interventi.

Tutte le analisi relative alla capacità delle P.A. italiane, pur mantenendo la loro attualità e rilevanza, vanno rilette alla luce della fase emergenziale e post-emergenziale in cui tutta l'U.E. si trova al momento. L'emergenza sanitaria, come è noto, ha già prodotto effetti negativi a livello socioeconomico, che tanto i governi nazionali quanto l'U.E. si sono già impegnate a contrastare, sia in un'ottica di contenimento delle criticità che nella prospettiva di supporto alla ripresa dello sviluppo.

In quest'ottica, vanno opportunamente considerati gli indirizzi per la P.A. che provengono dal Piano di rilancio elaborato dal Governo, rispetto a cui FormezPA può svolgere un ruolo di "agente nazionale della capacità amministrativa".

In particolare:

- AMBITO "SBUROCRATIZZAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE"
 - Azioni di rafforzamento delle competenze organizzative del personale delle PA, nell'ottica del risultato, anche tramite *co-working* e *smart working*

- Azioni di rafforzamento delle competenze organizzative del personale delle PA per la gestione delle procedure complesse rivolto alla riduzione dei tempi di adozione dei provvedimenti, alla misurazione e alla pubblicazione dei tempi
- AMBITO “DIGITALIZZAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE”
 - Azioni di rafforzamento delle competenze per facilitare l’adesione delle pubbliche amministrazioni e dei concessionari di servizi pubblici alle infrastrutture abilitanti (ANPR, IO, PagoPa, Spid, Domicilio digitale)
- AMBITO “FORMAZIONE DEL PERSONALE E VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE”
 - Supporto alla definizione e modellizzazione dei piani di rafforzamento e formazione della classe manageriale pubblica
 - Supporto alla definizione e modellizzazione dei piani organizzativi di lavoro agile, per la creazione e lo sviluppo di logiche e strumenti di *smart working*
 - Formazione permanente del personale
 - Potenziamento delle competenze digitali dei dipendenti pubblici
 - Supporto alla creazione di un nucleo o di una struttura di supporto alla predisposizione e diffusione di modelli per la rilevazione e l’analisi dei fabbisogni e l’individuazione delle nuove competenze necessarie
 - Supporto alla definizione di un piano di rigenerazione amministrativa per le politiche di coesione

Grazie alle proprie caratteristiche strutturali, FormezPA è in grado di sviluppare progettualità integrate tra livelli di governo e fonti di finanziamento in cui è possibile supportare azioni a sostegno della capacità amministrativa (Recovery Fund/Next Generation EU, Fondi SIE, Fondi europei a gestione diretta, Fondi FSC, Patti per il Sud, *Structural Reform Support Service* (SRSS).

Resta ovviamente di strategica attualità il processo di definizione dei documenti programmatici dei Fondi SIE per il periodo 2021-2027, che presentano numerosi elementi di complementarità con la programmazione delle risorse del Recovery Fund/Next Generation EU.

In una logica di governance multilivello, FormezPA può rappresentare un centro propulsivo e di coordinamento tra Amministrazioni centrali regionali e locali per una convergenza sulla soddisfazione di adempimenti previsti dai quadri regolamentari per l’utilizzo coerente delle risorse europee. In particolare, al fine di supportare la definizione dei contenuti dell’Accordo di

partenariato 2021-2027 e delle priorità programmatiche di PON e POR per le azioni collegate alla capacità amministrativa, ma anche per contribuire ad interventi specifici di alto valore strategico:

- definizione di una proposta di adozione di un nuovo PON dedicato alla capacità istituzionale e amministrativa;
- definizione di una proposta di adozione di una Strategia nazionale per la capacità istituzionale ed amministrativa (che potrebbe coincidere con la *Road map* per la *capacity building* prevista dalla Commissione Europea nelle bozze di regolamenti per la Politica di Coesione 2021-2027).

3.2.1 La Formazione della PA come leva strategica per il cambiamento

Il rilancio della pubblica amministrazione parte dalla costruzione di un'organizzazione efficiente e innovativa, capace di creare Valore Pubblico.

Il **Programma di Innovazione Strategica della PA** muove dalla convinzione che il rinnovamento del capitale umano da un lato, attraverso reclutamenti innovativi e mirati, dall'altro, mediante una formazione permanente del personale, sostenuto dall'innovazione tecnologica e organizzativa e dalla semplificazione dei processi, abbia impatti diretti sull'attrattività del Paese, sul suo livello di competitività, nonché sulla qualità dei servizi e delle prestazioni erogati ai cittadini e alle imprese.

L'obiettivo specifico è di riqualificare il personale della PA in una logica di apprendimento durante tutta la vita lavorativa per facilitare i processi di mobilità, gestione delle carriere e adattamento organizzativo. Si vuole pertanto sostenere il cambiamento in modo sistematico, con rinnovato impulso, nuovi valori, nuove competenze e nuove figure, attraverso il coinvolgimento, consapevole e intenso, di tutti gli attori pubblici (impiegati, funzionari, dirigenti, amministratori), mediante un'accurata valutazione dei fabbisogni formativi, la pianificazione degli interventi, la formazione del personale e la valorizzazione delle competenze possedute, verso una vera *learning organization*.

Da circa un decennio si è assistito in Italia a una decrescita continua delle risorse destinate alla formazione pubblica insieme alla mancanza di metodi razionali di programmazione, attuazione, valutazione, anche se le criticità non hanno interessato in modo omogeneo tutta la PA (centrale e territoriale).

Una causa è stata certamente la crisi economico-finanziaria generale, che ha prodotto la contrazione della spesa pubblica e delle disponibilità comunitarie, con un conseguente calo delle risorse.

La riduzione così drastica dei mezzi finanziari è però un indicatore della instabilità e per certi versi della fragilità della “cultura della formazione” nel nostro Paese: sembra essersi interrotto anche il processo di “strutturazione” della funzione formazione interna e anzi diverse PA hanno addirittura eliminato l’ufficio formazione.

Esplorando il vasto insieme dei piccoli comuni ed enti strumentali, appaiono spesso ridotte all’essenziale o del tutto eliminate attività importanti quali l’analisi dei fabbisogni, l’adozione di un sistema informativo della formazione e la valutazione delle attività, dell’apprendimento e dei risultati. Considerando dunque tutte le PA e comprendendo nell’esame anche la miriade di piccoli Enti, si può dire che sono solo una minoranza quelle che possiedono un servizio/settore formazione realmente operante e che redigono un Piano formativo degno di un tale nome.

In buona sostanza si può affermare che una parte consistente dei dipendenti pubblici non abbia alcuna opportunità di formarsi, ovvero abbia opportunità di accedere solo ad attività formative estemporanee e al di fuori di una precisa strategia o logica organizzativa.

Per questo motivo è fondamentale il set di macro-attività previsto nell’ambito di attività 2.1 del Piano Strategico, valutazione dei fabbisogni e pianificazione degli interventi:

- Predisposizione e diffusione di modelli per la rilevazione e l’analisi dei fabbisogni e l’individuazione delle nuove competenze, in funzione delle politiche di reclutamento e dell’incontro tra domanda di professionalità delle PA e offerta di formazione del mondo universitario.
- Costruzione di profili di ruolo e modelli di competenza per il personale della PA.
- Procedure standard per l’analisi, la pianificazione e gestione dei fabbisogni formativi e di sviluppo del personale.
- Sistema informativo per la gestione integrata dei fabbisogni del personale delle PA (utile anche per la mobilità all’interno e tra le Amministrazioni).
- Sistema nazionale di accreditamento certificazione dei fornitori di formazione per le PA.

Uno dei cardini degli accordi tra gli Stati membri, nell’ambito del Memorandum di Lisbona, riguardava la formazione lungo tutto l’arco della vita: a tutt’oggi sul *lifelong learning* pensato per i dipendenti pubblici, non si sono prodotte che esperienze isolate.

Sotto questo aspetto l’Ambito di Attività 2.3, formazione permanente del personale pubblico, meccanismi di apprendimento organizzativo, offre importanti prospettive:

- il Piano nazionale integrato per la formazione permanente di tutto il personale, con un focus sulle competenze digitali e sulla centralità dell'utente, realizzato con il coinvolgimento di tutte le istituzioni formative pubbliche;
- il potenziamento delle attività di formazione e affiancamento di FormezPA con riferimento alle Amministrazioni locali;
- la creazione di una "Business School", con profili giuridici ed economici, al fine di integrare la formazione con un approccio manageriale per dirigenti e funzionari, avvalendosi della SNA.

FormezPA può quindi porsi come elemento di supporto per il Dipartimento della Funzione Pubblica e per tutti gli associati:

- nella costruzione di profili di ruolo e modelli di competenza per il personale della PA;
- nella predisposizione e diffusione di modelli per la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni e l'individuazione delle nuove competenze, in funzione delle politiche di reclutamento e dell'incontro tra domanda di professionalità delle PA e offerta di formazione del mondo universitario;
- nella progettazione e gestione del sistema informativo per la gestione integrata dei fabbisogni del personale delle PA (funzionale anche per la mobilità all'interno e tra le amministrazioni);
- nella definizione di procedure standard per l'analisi, la pianificazione e gestione dei fabbisogni formativi e di sviluppo del personale;
- nella riprogettazione del sistema di valutazione delle competenze dei dirigenti delle PA e nella definizione di un Piano nazionale per la formazione e lo sviluppo delle competenze manageriali dei dirigenti (competenze digitali, di innovazione tecnologica ed amministrativa, di gestione di gruppi di lavoro misti, con personale in presenza e in lavoro agile);
- nella creazione del fascicolo digitale del lavoratore dipendente della PA, con tutte le informazioni che riguardano la storia di servizio e formativa le conoscenze le competenze, anche ai fini della formazione permanente.

A tale riguardo, FormezPA potrà provvedere:

- a partecipare alla definizione del Piano nazionale integrato per la formazione permanente di tutto il personale, con un focus sulle competenze digitali e sulla

centralità dell'utente, realizzato con il coinvolgimento di tutte le istituzioni formative pubbliche;

- alla costruzione e gestione del Sistema nazionale di accreditamento certificazione dei fornitori di formazione per le PA;
- alla cooperazione con le Università per la progettazione dell'offerta formativa coerente con domanda di competenze della PA, per orientare gli studenti universitari meritevoli alla scelta consapevole di una carriera nel pubblico impiego;
- alla progettazione di azioni di sistema e programmi di affiancamento per lo sviluppo diffuso di competenze tecniche (digitalizzazione, semplificazione, protezione dei dati, etc.) ovvero alla predisposizione di appositi percorsi formativi in modalità e-learning per accompagnare i dipendenti pubblici nel processo:
 - di trasformazione digitale dell'amministrazione;
 - di diffusione della capacità di lavorare in modalità agile per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, limitando al massimo il rischio di stress correlato alle nuove modalità di lavoro e garantendo il diritto alla disconnessione;
- alla rivisitazione strutturale delle quantità e delle caratteristiche delle figure professionali, con particolare riferimento ai corpi tecnici;
- all'accompagnamento del personale in uscita per garantire il passaggio delle conoscenze e la conservazione della memoria organizzativa ("staffetta generazionale");
- al potenziamento delle attività di formazione e affiancamento delle amministrazioni locali;
- allo sviluppo di un modello sperimentale di *Assessment Center* per la gestione del processo di valutazione e la progettazione dei corrispondenti processi di formazione

3.2.2 La Transizione al Digitale e l'Innovazione Digitale nella PA

I dati sullo sviluppo dell'economia e della società digitale (DESI 2020) indicano che l'Italia è posizionata tra gli ultimi paesi europei per capitale umano, utilizzo di internet e servizi on line della Pubblica amministrazione. Le uniche posizioni di eccellenza riguardano il 5G e gli open data.

La strada per superare velocemente questi deficit è indicata nella Strategia Italia 2025 del Ministro per l'Innovazione tecnologica e la Digitalizzazione del Paese, e nel Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2020-2023.

Formez PA, negli ultimi dieci anni, ha accumulato una rilevante esperienza nella realizzazione di progetti che sono funzionali al raggiungimento di alcuni degli obiettivi indicati nelle strategie e nel piano triennale. In particolare, è utile ricordare che l'Istituto ha realizzato alcuni portali nazionale di assoluta rilevanza: partecipazione (partecipa.gov.it), *open data* (dati.gov.it), cittadino (lineaamica.gov.it).

Raccordando le strategie nazionali con le esperienze e i compiti istituzionali, Formez PA potrà continuare a svolgere il proprio ruolo di sostegno per sostenere una Pubblica Amministrazione e un paese più innovativi e digitalizzati.

I progetti in essere sono già coerenti con questo obiettivo tematico e, nei prossimi tre anni, si prevede un continuo rafforzamento, con iniziative che facilitino la diffusione dell'innovazione in tutti i livelli di governo, dalla PA centrale alle regioni e agli enti locali.

L'obiettivo tematico può essere reso più esplicito attraverso tre obiettivi operativi che definiscono altrettanti ambiti di azione:

- sviluppare le competenze digitali dei cittadini e dei dipendenti della PA;
- migliorare l'efficacia della pubblica amministrazione attraverso l'*open government*;
- migliorare la qualità dei servizi ai cittadini attraverso la trasformazione digitale.

Le azioni per lo sviluppo delle competenze digitali dei cittadini e dei dipendenti della PA devono sviluppare, mettere a disposizione e diffondere, attraverso tutti i canali disponibili: contenuti multimediali, sistemi di auto valutazione, eventi in presenza e on line, corsi *e-learning* aperti e massivi (MOOC), comunità di pratica. L'obiettivo, in collaborazione con le amministrazioni, è quello di costruire, nell'ambito del più ampio sistema di formazione permanente del personale pubblico, un sistema di formazione *on line* che comprenda le competenze digitali di base (DigComp per i cittadini e *syllabus* per chi lavora nella PA), le competenze di e-leadership per chi governa il cambiamento, competenze verticali per le funzioni chiave (responsabili della transizione, dei sistemi documentali, del trattamento dei dati personali, della trasparenza, della qualità dei servizi web, dei progetti di trasformazione digitale...).

L'efficacia della PA deve migliorare con un più stretto rapporto tra cittadini e amministrazione. I pilastri dell'*open government* (trasparenza, open data, partecipazione e accountability) sono fondamentali per accrescere il coinvolgimento dei cittadini nei processi decisionali.

Si devono mettere a disposizione delle amministrazioni, che si impegnano nel rendere più democratiche le strutture burocratiche, metodologie e tecnologie riusabili per la trasparenza,

la partecipazione e l'accountability. La crescita della cultura dell'*open government* richiede una pratica continua, ma anche strumenti trasferibili e sostenibili: linee guida per rendere il patrimonio informativo della PA un bene comune e la partecipazione un processo coinvolgente, piattaforme per accrescere l'usabilità, l'accessibilità e l'interoperabilità dei cataloghi dei dati e delle consultazioni.

Le leve sulle quali agire per rendere efficaci i progetti di cambiamento nella PA sono una combinazione di informazione, formazione e metodologie per il cambiamento e azioni di sistema per l'attuazione del piano triennale per la digitalizzazione della PA.

Gli attori della trasformazione al digitale devono essere supportati attraverso lo sviluppo delle competenze, l'assistenza tecnica, servizi di help desk e community.

Formez PA agisce a supporto dell'e-government, inteso come processo di innovazione interna alla PA, con azioni di sistema che facilitano la cooperazione istituzionale tra i diversi livelli di governo; accelerano il trasferimento di strategie, indirizzi e standard; supportano processi di cambiamento organizzativo e tecnologico; sperimentano innovazioni trasferibili e sostenibili di prodotto e processo.

I progetti in corso, coerenti con questo quadro, sono diversi e sono condotti in stretta collaborazione con i principali attori istituzionali:

- il progetto sviluppo delle competenze digitali di base dei dipendenti pubblici (in convenzione con il DFP) prevede la realizzazione di uno strumento di misurazione (*assessment*) delle competenze digitali definite in un *syllabus* e corsi *on line*, aperti e massivi;
- il progetto per lo sviluppo delle competenze digitali dei cittadini (in convenzione con il DTD) prevede la realizzazione di una palestra digitale con materiali multimediali *on line* e strumenti di autovalutazione;
- il progetto supporto all'*open government* (in convenzione con il DFP) prevede la creazione di una *task force* a supporto della definizione delle strategie nazionali e della partecipazione italiana all'Open Government Partnership, la realizzazione di azioni pilota nella PA centrale, regionale e locale, la realizzazione di iniziative di partecipazione e consultazioni su partecipa.gov.it, la manutenzione evolutiva della piattaforma e la sua diffusione aperta nei diversi livelli di governo;
- nell'ambito dei dati aperti proseguono diversi progetti supportano amministrazioni centrali (AgID) e regionali (Calabria), proseguendo esperienze analoghe (MIT, Expo, Sardegna, Sicilia, Campania) di diffusione della cultura del dato aperto, pubblicazione dei cataloghi open data, accountability e riuso dei dati;

- il miglioramento della qualità dei servizi al cittadino comprende progetti di supporto agli uffici per la transizione digitale (in convenzione con AgID), attività di miglioramento della qualità dei siti della PA (usabilità, accessibilità), informazione attraverso portali e contact center (SPID, Europe Direct), formazione specialistica (project management, gestione documentale), *e-procurement* per l'innovazione.

3.2.3 La Comunicazione Pubblica e la Trasparenza

Dopo tre decenni di riforme tese a rendere la PA più efficiente, aperta e trasparente (la legge 241 sull'accesso agli atti risale al 1990), oggi può dirsi che la loro ricaduta concreta dipende soprattutto da un elemento: la svolta dalla PA dell'adempimento a quella della realizzazione, basata sulla rilevazione dei bisogni del cittadino, sottoposta al suo giudizio e aperta alle sue proposte migliorative. Molte delle riforme degli scorsi anni (cittadinanza digitale, trasparenza totale, consultazioni pubbliche, performance "partecipata" ecc.) si presentano più come dichiarazioni d'intenti che come programmi operativi. Si tratta, in sintesi, di leggi che introducono innovazioni rilevanti ma risultano bisognose non solo di una fase di concretizzazione in termini organizzativi ma soprattutto: a) di una forte condivisione fra i dipendenti pubblici; b) consapevolezza fra i cittadini, in particolare sui temi di impatto pratico come servizi digitali, nuovo perimetro della trasparenza, snellimento dei processi amministrativi.

Se si punta ad un cambio di passo nel campo della partecipazione e di una trasparenza davvero utile ed utilizzata dai cittadini - fattori-chiave per il recupero di reputazione della PA - è decisivo il rafforzamento delle competenze e del ruolo di professionisti della comunicazione. È solo da questi, infatti, che può venire la capacità di gestire il passaggio da una comunicazione unilaterale e formale ad una comunicazione "a due vie" e in tempo reale, che solleciti l'intervento attivo del cittadino. Sempre più, infatti, alla comunicazione pubblica è richiesto non solo di garantire un efficace flusso informativo, ma anche di coinvolgere i cittadini nei processi decisionali, e metterli in condizione di controllare l'operato dell'amministrazione.

La nuova dimensione della comunicazione pubblica è conseguenza della rivoluzione digitale, grazie alla quale il web e i social sono diventati il luogo centrale d'interazione e informazione dell'opinione pubblica. Le PA hanno iniziato a presidiare, con crescenti abilità, anche i luoghi virtuali dove i cittadini si informano e si confrontano, sperimentando nuovi linguaggi e nuovi approcci. L'esigenza di una riforma della legge 150/2000 ('legge 151') è avvertita a vari livelli, a cominciare dal rilancio e dal coordinamento delle professionalità antiche e nuove: comunicatori, giornalisti, esperti digitali (dai social alle chat, dalle stories ai podcast e ai live di eventi pubblici).

Per questo motivo, su impulso del Ministro, si è insediato presso il Dipartimento della Funzione Pubblica, nell’ambito del IV Piano d’Azione OGP, un Gruppo di lavoro coordinato da Formez PA con il compito di dare avvio ad un percorso di riforma della normativa (l. 150/2000 e dpr 422/2001) relativo alla comunicazione delle pubbliche amministrazioni. Al Gruppo di lavoro è affidato anche il compito di elaborare delle linee guida per una Social Media Policy nazionale. Il 16 giugno 2020 è stato consegnato alla ministra il Documento di indirizzo per la riforma elaborato dal Gdl e la Relazione di accompagnamento. Il Gdl è composto da Ordine dei giornalisti, Fnsi, Ferpi, Università, PAsocial, Compubblica, Associazioni civiche, Conferenza delle Regioni e Anci. Mentre prosegue il lavoro legislativo per la Riforma, è in avvio il ciclo di lavoro del Gdl dedicato all’elaborazione di una SMP di indirizzo nazionale.

Questi i punti-chiave:

- a) Riconoscimento e rafforzamento professionalità del giornalismo e della comunicazione digitale.
- b) Integrazione del lavoro in una *communication room* che consenta un coordinamento delle politiche comunicative.
- c) Investimento sui social media e le piattaforme digitali: chat, podcast, bot ecc.
- d) Piena valorizzazione della trasparenza come veicolo di partecipazione.
- e) Utilizzo del lavoro agile come modalità ordinaria delle prestazioni comunicative.
- f) Formazione continua in accordo con le università e le associazioni professionali della comunicazione e del giornalismo.
- g) Politiche mirate per la comunicazione dei piccoli enti.
- h) Sistema di sanzioni per la mancata applicazione delle norme e di incentivi per le buone pratiche.
- i) Elaborazione di standard qualitativi di indirizzo riguardo le Social media policy

Le attività di FormezPA in tema di comunicazione e trasparenza fanno leva su un ricco portafoglio di progetti e di relazioni che si sono sviluppati negli ultimi due decenni. L’Istituto è stato promotore in passato di progetti innovativi quando non pioneristici, di comunicazione digitale come TelePA, la prima web tv della PA italiana, e di servizio al cittadino come Linea Amica, che sviluppava circa 250mila contatti annui e operava grazie ad un *network* di oltre 1300 amministrazioni. Attualmente, insieme alle attività sulla Riforma, Formez è impegnato su diversi progetti che spaziano dalla comunicazione sull’uso dei fondi europei (FSE e FESR) fino all’uso dei social a fini di trasparenza.

Le prospettive di una nuova stagione di formazione su comunicazione e trasparenza totale si innestano nel Programma di Innovazione Strategica della PA emanato dal DFP, nel quale ci si pone come obiettivi la gestione di campagne di comunicazione, la creazione di un sistema strutturato di raccolta e analisi dei *feedback* degli utenti e la tensione verso l'evoluzione *customer-oriented* dei servizi.

La riforma della legge 150/2000 potrà aprire per Formez PA importanti prospettive nella formazione che consentirà l'accesso ai nuovi profili professionali individuati, e nei successivi percorsi di formazione continua (come avvenne del resto negli anni successivi al 2000 per via del regolamento attuativo, il Dpr 422/2001). Nell'ambito della comunicazione digitale - così come della trasparenza intesa come leva di partecipazione essenzialmente "comunicativa" - Formez PA può lavorare efficacemente per sviluppare le competenze delle amministrazioni attraverso formazione/affiancamento e scambio di buone pratiche, affermazione e disseminazione di standard e modelli omogenei (ad esempio riguardo la Social Media Policy), nonché attraverso l'editoria scientifica. Si tratta di realizzare un modello formativo incentrato sul digitale e finalizzato a recuperare la reputazione della PA, legata all'effettiva impennata della qualità e della velocità delle risposte alle esigenze del cittadino

Le piattaforme social sono dei formidabili veicoli di soluzioni a) in tempo reale, b) capaci di stimolare interazione, interrogabilità e valutabilità delle PA, c) in grado di realizzare una trasparenza di fatto, immediata ed erga omnes. L'attività formativa di FormezPA, già avviata in questi anni con pubblicazioni, webinar ed eventi, realizzati in partnership con le più avanzate realtà associative come PAsocial, sono un patrimonio da sviluppare e inserire nei programmi già attivi o da realizzare sul territorio.

3.3 Il Piano dei conti triennale ed ulteriori elementi di contesto

A conclusione dell'importante lavoro di inquadramento dell'organizzazione e delle attività ed obiettivi del FormezPA nella sua rinnovata missione post-commissariale nell'era digitale si fornisce il quadro economico previsionale completo sul triennio 2021 – 2023 ed alcuni ulteriori elementi, principalmente grafici, di valutazione delle dinamiche previste di alcuni indicatori prospettici.

3.3.1 Il quadro economico triennale

Il budget triennale

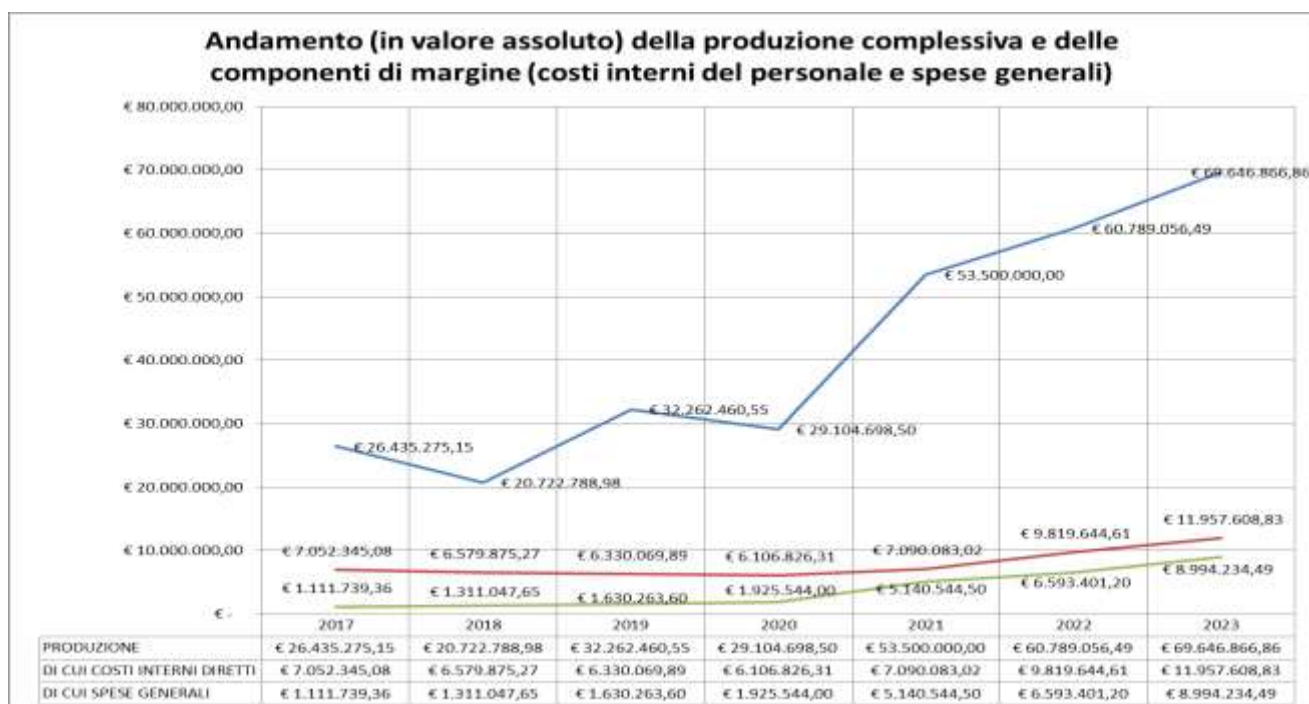
				Budget economico 2021		Budget economico 2022		Budget economico 2023	
				Parziali	Totali	Parziali	Totali	Parziali	Totali
A			VALORE DELLA PRODUZIONE						
	1)		Ricavi e proventi per l'attività istituzionale		17.400.611		17.400.611		17.400.611
		c)	contributi in conto esercizio						
		c.1)	contributi dallo Stato	17.400.611		17.400.611		17.400.611	
	3)		Variazione dei lavori in corso su ordinazione	53.500.000	53.500.000	60.789.056	60.789.056	69.646.867	69.646.867
	5)		altri ricavi e proventi		685.000		885.000		885.000
		b)	altri ricavi e proventi	685.000		885.000		885.000	
			Totale valore della produzione (A)		71.585.611		79.074.667		87.932.478
B			COSTI DELLA PRODUZIONE						
	6)		per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	526.264	526.264	517.316	517.316	531.584	531.584
	7)		per servizi		36.569.263		40.068.933		44.599.096
		b)	acquisizione di servizi	3.689.707		3.191.107		3.226.444	
		c)	consulenze, collaborazioni, altre prestazioni di lavoro	32.612.604		36.610.874		41.105.700	
		d)	compensi ad organi di amministrazione e di controllo	266.952		266.952		266.952	
	8)		per godimento di beni di terzi	9.635.295	9.635.295	8.742.760	8.742.760	8.437.546	8.437.546
	9)		per il personale		18.945.487		21.603.630		23.396.629
		a)	salari e stipendi	12.714.998		14.508.439		15.718.171	
		b)	oneri sociali	3.356.836		3.830.316		4.149.692	
		c)	trattamento di fine rapporto	329.308		375.757		407.088	
		d)	trattamento di quiescenza e simili	892.976		1.018.929		1.103.889	
		e)	altri costi	1.651.369		1.870.189		2.017.789	
	10)		ammortamenti e svalutazioni		1.898.852		2.629.319		3.028.871
		a)	ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	1.541.803		2.036.830		2.387.357	
		b)	ammortamento delle immobilizzazioni materiali	357.049		592.489		641.514	
	12)		accantonamento per rischi	720.000	720.000	750.000	750.000	750.000	750.000
	13)		altri accantonamenti	630.000	630.000	730.000	730.000	730.000	730.000
	14)		oneri diversi di gestione		1.082.987		1.083.460		1.084.117
		a)	oneri per provvedimenti di contenimento della spesa	747.488		747.488		747.488	
		b)	altri oneri diversi di gestione	335.499		335.972		336.629	
			Totale costi (B)		70.008.148		76.125.418		82.557.843
			DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)		1.577.463		2.949.249		5.374.635
C			PROVENTI ED ONERI FINANZIARI						
	16)		altri proventi finanziari	-	-	-	-	-	-
		d)	proventi diversi dai precedenti, con separata indicazione di quelli da imprese controllate,						
	17)		interessi e altri oneri finanziari	- 150.000	- 150.000	- 300.000	- 300.000	- 600.000	- 600.000
		a)	interessi passivi						
			Totale proventi ed oneri finanziari (15+16-17+17 bis)		- 150.000		- 300.000		- 600.000
			RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE		1.427.463		2.649.249		4.774.635
F			Imposte dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	1.000.000	1.000.000	1.100.000	1.100.000	1.160.000	1.160.000
			AVANZO (DISAVANZO) ECONOMICO DELL'ESERCIZIO		427.463		1.549.249		3.614.635

L'evoluzione dello stato patrimoniale

STATO PATRIMONIALE	ANNO 2020	ANNO 2021	ANNO 2022	ANNO 2023
ATTIVO				
IMMOBILIZZAZIONI				
- TECNICHE	1.388.308	6.392.524	6.012.205	4.714.934
- FINANZIARIE	4.369.618	4.358.618	4.625.818	4.899.418
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	5.757.926	10.751.142	10.638.023	9.614.352
ATTIVO CIRCOLANTE				
TOT. RIMANENZE	128.118.578	141.618.578	153.362.318	162.217.618
CREDITI V/CLIENTI	11.592.137	13.955.333	21.306.600	33.139.165
ALTRI CREDITI	1.674.373	1.758.092	1.845.996	1.938.296
DISPONIBILITA' LIQUIDE	13.573.762	9.215.882	10.528.530	7.684.409
di cui non disponibili disponibili	3.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	154.958.850	166.547.884	187.043.443	204.979.487
RATEI E RISCONTI	5.024.984	5.665.053	5.453.479	5.196.319
TOTALE ATTIVO	165.741.759	182.964.078	203.134.945	219.790.159
PASSIVO				
PATRIMONIO NETTO	25.933.828	27.890.874	28.318.336	29.867.585
FONDI PER RISCHI E ONERI	10.658.403	10.618.403	10.878.403	11.228.403
TRATTAMENTO DI FINE RAPP.	4.312.756	4.601.756	4.343.551	4.617.151
DEBITI CORRENTI	122.879.727	134.425.583	147.045.406	150.462.385
DEBITI V/BANCHE	-	5.000.000	11.000.000	20.000.000
TOTALE DEBITI	122.879.727	139.425.583	158.045.406	170.462.385
RATEI E RISCONTI PASSIVI	-	-	-	-
TOTALE PASSIVO	163.784.714	182.536.616	201.585.696	216.175.524
ECCEDENZA DI BILANCIO	1.957.046	427.463	1.549.249	3.614.635

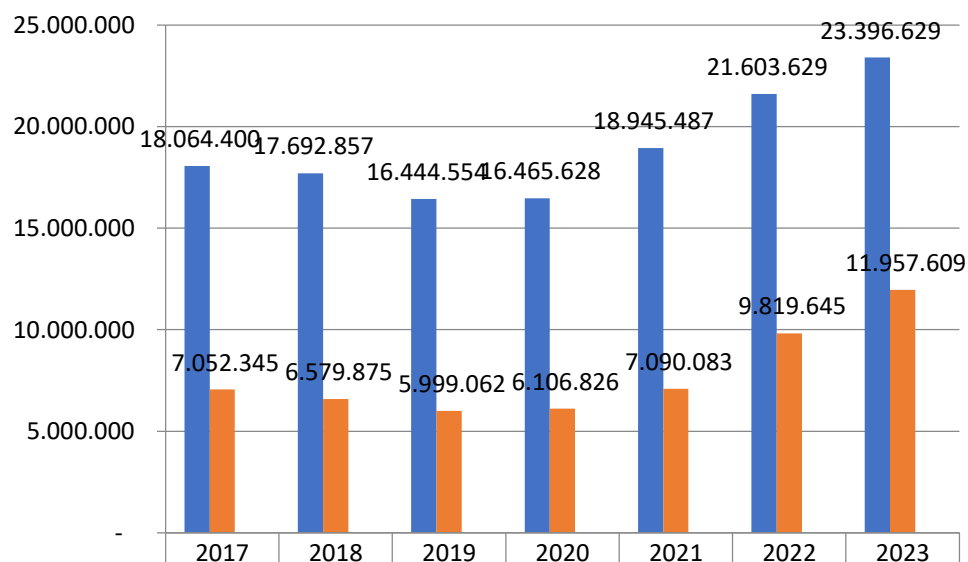
3.3.2 Considerazioni sulle dinamiche dei costi e del valore della produzione

Il seguente grafico permette di visualizzare in modo più chiaro la forte dinamica di crescita della produzione, in relazione ad una decisamente più contenuta dinamica dei costi interni diretti e delle spese generali. Tale mancata correlazione è il frutto del trascinamento dell'appiattimento commissariale nella definizione dei livelli di ribaltamento dei costi interni di FormezPA sulle commesse, legato ad una dinamica statica o di decrescita della produzione. Tale dinamica ha cominciato ad invertirsi a partire dal 2019 ma risente della mancata unitarietà delle strategie di definizione delle commesse che vedono quindi una notevole eterogeneità delle modalità di rappresentazione e ribaltamento dei costi diretti, indiretti e generali di FormezPA. Ciò ha nel tempo favorito dinamiche di esternalizzazione della maggior parte dei costi di commessa che devono però trovare un livello di equilibrio fisiologico con l'impiego di risorse interne, pena l'insostenibilità o l'esternalizzazione integrale delle commesse al crescere della produzione.



Il grafico successivo evidenzia in maniera più chiara il traguardo di una dinamica di maggiore sostenibilità ed impiego dei costi interni a valere sulle commesse che comincerà ad evidenziarsi chiaramente verso la fine del periodo di programmazione. Vale la pena notare che l'incremento di ribaltamento di costi interni di personale all'aumentare del valore della produzione, oltre a riguardare importanti livelli di sostenibilità economica e fattibilità delle necessarie evoluzioni organizzative e strutturali di FormezPA, renderà tendenzialmente più economiche le commesse permettendo l'ampliamento degli obiettivi e dei prodotti delle stesse.

Costo del personale e costo del personale imputato alle commesse in produzione



■ Costo del personale	18.064.40	17.692.85	16.444.55	16.465.62	18.945.48	21.603.62	23.396.62
■ Costo del personale a ricavo	7.052.345	6.579.875	5.999.062	6.106.826	7.090.083	9.819.645	11.957.60
■ Percentuale di allocazione del costo	39,04%	37,19%	36,48%	37,09%	37,42%	45,45%	51,11%

Di seguito, a conclusione, altri due grafici di utile valore interpretativo in relazione a dinamiche di natura virtuosa che mostrano come, a parità di contributo di legge, con un'adeguata politica di gestione delle risorse agganciata all'evoluzione dell'attività produttiva, si potranno perseguire gli ambiziosi obiettivi definiti nel presente documento di programmazione.

