

Tab. n. 1 - Compensi annui lordi del Presidente

(in euro)

| Presidente               | 2006*          | 2007*          | 2008           | 2009           | Variaz. %<br>2007/2008 | Variaz. %<br>2008/2009 |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------------|------------------------|
| Compensi                 | 223.640        | 223.640        | 223.640        | 223.640        | 0,0                    | 0,0                    |
| Diarie                   | 4.338          | 3.434          | 3.073          | 4.338          | -10,5                  | 41,2                   |
| Premio                   | 49.000         | 35.000         | 25.000         | **             | -28,6                  |                        |
| Previdenza integrativa   | 55.910         | 55.910         | 55.910         | 55.910         | 0,0                    | 0,0                    |
| Trattamento Fine Mandato | 33.546         | 33.546         | 33.546         | 33.546         | 0,0                    | 0,0                    |
| <b>TOTALE</b>            | <b>366.434</b> | <b>351.530</b> | <b>341.169</b> | <b>317.434</b> | <b>-2,9</b>            | <b>-7,0</b>            |

\* I dati relativi al 2006 e al 2007 sono riportati a fini comparativi.

\*\* L'assemblea non ha ancora deliberato l'importo del premio relativo al 2009.

Il compenso lordo annuale del Presidente è costituito da una parte fissa (€ 223.640) e da una parte variabile costituita dal premio di risultato (nel 2008 diminuito di € 10.000). Tale compenso è assoggettato ad una ritenuta d'acconto del 20% da parte del Formez quale sostituto di imposta.

Il trattamento fine rapporto risulta formato da due voci: Previdenza integrativa (€ 55.910) e Trattamento di fine mandato (€ 33.546). La voce "Previdenza integrativa" è costituita da una polizza assicurativa stipulata dal Formez e annualmente accantonata a favore del Presidente corrispondente al 25% del compenso annuale. La voce "Trattamento fine mandato" viene attribuita nel caso gli emolumenti costituiscano reddito prevalente.<sup>12</sup>

Va sottolineata l'anomalia della liquidazione di entrambe le voci alla scadenza del mandato, anche nel caso di rinnovo dello stesso.

Il Presidente dispone di una carta di credito per le spese di rappresentanza da rendicontare.

### Consiglio di amministrazione

Il citato d.lgvo n. 6 del 2010, oltre a ridurre il numero dei membri del Consiglio di amministrazione ne ha modificato anche la composizione. Dal mese di marzo 2010 il Consiglio di amministrazione risulta formato dal *"Presidente, dal Segretario generale della Presidenza del Consiglio dei ministri (o da un dirigente generale dei ruoli della Presidenza del Consiglio dei ministri da lui delegato), dal Capo del dipartimento della funzione pubblica, nonché da altri quattro membri di cui due designati dal Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione e due dall'assemblea tra esperti di*

<sup>12</sup> L'attribuzione al Presidente del trattamento di fine mandato si basa su una decisione dell'Assemblea del 28 febbraio 2001 la quale nel definire i compensi degli organi stabiliva: "di confermare, per tutto quanto non modificato dalla presente deliberazione, la disciplina finora vigente in materia".

*qualificata professionalità nel settore della formazione e dell'organizzazione delle pubbliche amministrazioni".<sup>13</sup>*

Il Consiglio di amministrazione resta in carica cinque anni a decorrere dalla nomina del Presidente, l'incarico è rinnovabile.<sup>14</sup>

Nel corso del 2008 il Consiglio si è riunito 11 volte e nel 2009 7 volte.

**Tab. n. 2 - Compensi annui lordi del Consiglio di amministrazione\* e dei due Vicepresidenti**  
(in euro)

|                             | 2006           | 2007           | 2008           | 2009**         | Variaz. %<br>2007/2008 | Variaz. %<br>2008/2009 |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------------|------------------------|
| Compensi lordi              | 243.025        | 238.549        | 245.942        | 235.301        | 3,1                    | -4,3                   |
| Polizza Assicurativa RC     | 43.709         | 30.505         | 28.768         | 29.049         | -5,7                   | 1,0                    |
| Deleghe                     | 82.208         | 79.920         | 46.872         | 46.872         | -41,4                  | 0,0                    |
| Diarie                      | 58.112         | 58.617         | 28.741         | 27.656         | -51,0                  | -3,8                   |
| Gettoni                     | 48.268         | 0              | 0              | 0              | 0,0                    | 0,0                    |
| Spese                       | 68.481         | 73.467         | 51.342         | 40.173         | -30,1                  | -21,8                  |
| Trattamento fine mandato*** | 0              | 6.693          | 0              | 0              | -100,0                 | 0,0                    |
| <b>TOTALE</b>               | <b>543.803</b> | <b>487.751</b> | <b>401.665</b> | <b>379.051</b> | <b>-17,6</b>           | <b>-5,6</b>            |

\* Agli amministratori che risiedono fuori sede, a richiesta può essere corrisposta, in alternativa al rimborso delle spese di vitto e alloggio, una diaria di € 181.

\*\* Dal mese di luglio è stato nominato un solo Vicepresidente.

\*\*\* Tra i consiglieri il TFM è attribuito solo ad un Vicepresidente. L'attribuzione del TFM si basa su una delibera dell'Assemblea del 17 luglio 1997.

Sino a luglio 2009 erano nominati due Vicepresidenti (scelti tra i componenti del Consiglio di amministrazione) ai quali erano affidate alcune deleghe (relazioni internazionali, editoria). Dopo tale data ne è stato confermato uno solo al quale è stata delegata l'attività editoriale. Tale scelta ha consentito una riduzione della spesa per il compenso e per le deleghe di € 75.302 (pari al 45,5% in meno) rispetto all'anno precedente (da € 165.377 a € 90.075).

Ai Consiglieri è prevista l'attribuzione del trattamento di fine mandato qualora gli emolumenti percepiti costituiscano reddito prevalente.

A favore dei Consiglieri, dei Revisori, del Direttore generale e del Vicedirettore l'Ente stipula una polizza assicurativa per la responsabilità civile e gli infortuni<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Art.3, comma 3 d.lgvo 25 gennaio 2010, n.6.

<sup>14</sup> Art. 12 dello Statuto.

<sup>15</sup> A seguito di quanto disposto dalla legge finanziaria per il 2008 (art. 3, comma 59, l. 24 dicembre 2007, n. 244) una parte degli oneri sostenuti dal Foromez per la stipula dell'assicurazione riguardante i rischi derivanti dall'espletamento delle attività istituzionali è stata, a partire dal mese di giugno 2008, posta a carico dei soggetti che ne fruiscono.

**Direttore generale**

Il Direttore generale è inserito tra gli organi del Formez. Nel 2009 è stato nominato un nuovo Direttore generale che ha gestito l'attuazione del piano di riorganizzazione e di contenimento dei costi dell'Ente<sup>16</sup>.

**Tab. n. 3 – Compensi annui lordi del Direttore generale***(in euro)*

|                        | 2006           | 2007           | 2008           | 2009           |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Compensi               | 204.089        | 201.600        | 201.600        | *234.167       |
| Spese                  | 3.776          | 433            | 160            | -              |
| Premio                 | 49.000         | 35.000         | 25.000         | **5.000        |
| Previdenza integrativa | 57.867         | 50.400         | 50.400         | ***23.612      |
| <b>TOTALE</b>          | <b>314.732</b> | <b>287.433</b> | <b>277.160</b> | <b>262.779</b> |

\* I compensi riportati nel 2009 si riferiscono per € 40.320 al precedente Direttore generale (esterno) il cui incarico è scaduto il 12 marzo e per € 193.847 al nuovo (dirigente a tempo determinato del Formez). L'importo relativo al nuovo Direttore è comprensivo di: retribuzione lorda, oneri previdenziali; TFR liquidato, accantonamento TFR e altri costi.

\*\* Acconto premio di competenza esercizio 2008.

\*\*\* La voce "previdenza integrativa" era attribuita al precedente direttore nominato all' esterno del Formez.

La diversa provenienza (interna/esterna) dei Direttori generali che si sono succeduti rende difficile la comparazione dei loro compensi.

**Collegio dei revisori**

Il Collegio dei revisori è costituito da tre componenti effettivi e da due supplenti nominati dal Presidente del Consiglio dei ministri o dal Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione<sup>17</sup>. Essi durano in carica tre anni e alla scadenza possono essere confermati. Il Collegio dei revisori si avvale della struttura della direzione generale.

**Tab. n. 4 – Compensi annui lordi del Collegio dei revisori***(in euro)*

|               | 2006          | 2007          | 2008          | 2009          | Variaz. %<br>2007/2008 | Variaz. %<br>2008/2009 |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------------|------------------------|
| Compensi      | 66.263        | 66.264        | 66.263        | 59.577        | 0,0                    | -10,1                  |
| Diarie        | 0             | 1.446         | 1.627         | 3.977         | 12,5                   | 144,4                  |
| Gettoni       | 7.700         | 9.374         | 9.709         | 8.950         | 3,6                    | -7,8                   |
| Polizze       | 0             | 0             | 1.884         | 1.884         | 1.884,0                | 0,0                    |
| Spese         | 289           | 2.152         | 9.692         | 6.614         | 350,4                  | -31,8                  |
| <b>TOTALE</b> | <b>74.252</b> | <b>79.236</b> | <b>89.175</b> | <b>81.002</b> | <b>12,5</b>            | <b>-9,2</b>            |

<sup>16</sup> Il nuovo Direttore generale è stato assunto in data 13 marzo 2009 con contratto di dirigente a tempo determinato e nominato contestualmente nell'incarico di Direttore generale.

<sup>17</sup> Art. 22 dello Statuto.

Il compenso dei revisori è stabilito dall'Assemblea dei soci all'atto della nomina e per tutta la durata del mandato. Nel 2008 il compenso lordo annuale di ciascun componente è stato di € 22.087. Nel 2009 esso è stato diminuito a € 19.859. E' prevista anche la corresponsione di un gettone di presenza che nel 2009 è stato aumentato a € 300.

Le diarie e il rimborso delle spese vengono corrisposti ai componenti che risiedono fuori sede.

Il Collegio si è riunito 8 volte nel 2008 e nel 2009.

### **Comitato di indirizzo (già Comitato tecnico scientifico)**

Il d.lgvo n.6 del 2010 ha sostituito il Comitato tecnico scientifico con il Comitato di indirizzo. I componenti durano in carica cinque anni. L'incarico è rinnovabile<sup>18</sup>. Nella nuova formulazione il coordinatore del Comitato di indirizzo è il Capo di gabinetto del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione ed il suo compenso è pari a quello fissato dall'Assemblea per i componenti del Consiglio di amministrazione.

Ai componenti del Comitato viene attribuita un'indennità annuale (non ancora definita per il nuovo Comitato) e il rimborso delle spese.

Il Comitato tecnico scientifico nel 2008 si è riunito 3 volte e 2 nel 2009.

**Tab. n. 5 – Compensi annui lordi del Comitato tecnico scientifico**

(in euro)

|               | 2006           | 2007           | 2008           | 2009          | Variaz. %<br>2007/2008 | Variaz. %<br>2008/2009 |
|---------------|----------------|----------------|----------------|---------------|------------------------|------------------------|
| Compensi      | 173.768        | 168.860        | 92.775         | 18.997        | -45,1                  | -79,5                  |
| Diarie        | 9.038          | 3.254          | 3.269          | 2.169         | 0,5                    | -33,6                  |
| Gettoni       | 4.855          | -              | -              | -             | -                      | -                      |
| Spese         | 8.251          | 3.214          | 8.098          | 1.785         | 152,0                  | -78,0                  |
| <b>TOTALE</b> | <b>195.912</b> | <b>175.328</b> | <b>104.142</b> | <b>22.951</b> | <b>-40,6</b>           | <b>-78,0</b>           |

<sup>18</sup> Lo Statuto ha abolito il riferimento al numero minimo dei componenti e confermato il numero massimo di quindici. Nel 2009 il Comitato tecnico scientifico ha lavorato con dieci membri.

**Riepilogo compensi attribuiti agli organi sociali****Tab. n. 6 - Riepilogo compensi attribuiti agli organi sociali***(in euro)*

|             | Consiglio di<br>Amministrazione | Presidente<br>CdA | Vice<br>Presidente | Vice<br>Presidente | Collegio<br>dei<br>revisori | Comitato<br>Tecnico<br>Scientifico | Direttore<br>Generale | TOTALE           |
|-------------|---------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|-----------------------------|------------------------------------|-----------------------|------------------|
| <b>2008</b> | 236.288                         | 341.169           | 101.026            | 64.351             | 89.175                      | 104.142                            | 277.160               | <b>1.162.912</b> |
| <b>2009</b> | 213.674                         | 317.434           | 34.310             | 55.765             | 81.002                      | 22.951                             | 262.779               | <b>987.915</b>   |

Nel 2008 il totale dei compensi degli organi sociali ammonta a € 1.162.912 e nel 2009 a € 987.915 evidenziando una riduzione complessiva del 15%.

### 3. Struttura organizzativa

Nella relazione precedente è stato ampiamente descritto l'assetto organizzativo del Formez e sono stati evidenziati i problemi che lo caratterizzavano. Principali tra questi, la ridondanza degli organi e la gestione delle sedi e del personale, che non consentivano la flessibilità che avrebbe dovuto contraddistinguere l'Ente consentendogli di adeguarsi alla variabilità delle esigenze della committenza, come del resto prevede lo stesso statuto quando fa riferimento ad una struttura organizzativa "di massima".

Ciò premesso, si deve dare atto al Formez di aver portato a compimento il piano di razionalizzazione e di riorganizzazione avviato a fine 2007. L'Ente ha così conseguito una semplificazione dell'assetto organizzativo e un contenimento dei costi, pur mantenendo inalterata la capacità di proporsi nel settore dell'innovazione, riuscendo a farsi interprete del susseguirsi dei cambiamenti in atto e delle nuove esigenze che provengono dalle amministrazioni pubbliche.

#### 3.1 Sedi

Quanto alla struttura territoriale, si rileva che le sedi di Roma, Napoli, Cagliari sono state oggetto di un processo di razionalizzazione che ha portato dal 2007 al 2009 ad una riduzione complessiva dei canoni di locazione di € 677.674 passando da € 3.412.034 a € 2.734.360.

Gli uffici di Roma, già distribuiti su quattro diverse sedi, nel 2008 sono stati trasferiti in un'unica sede. Nel 2010 il Consiglio di amministrazione Formez P.A. ha deliberato l'interruzione del rapporto di locazione e la chiusura della sede di Napoli. In tale rapporto è previsto il subentro della nuova società Formez Italia S.p.A.<sup>19</sup>.

#### 3.2 Personale

Il rapporto di lavoro dei dirigenti fa riferimento al Contratto nazionale dei dirigenti di aziende industriali, mentre quello del personale è regolato da uno specifico Contratto collettivo nazionale dei dipendenti del Formez.

I dirigenti e il personale del Formez beneficiano di quindici mensilità.

---

<sup>19</sup> Come è stato già evidenziato, in data 30 luglio 2009 è stata costituita una società per azioni Formez Italia con socio unico Formez PA.



### 3.2.1 Dirigenti

#### - Vicedirettore generale

Al Vicedirettore, oltre alle competenze eventualmente delegategli dal Consiglio di amministrazione, fanno capo due servizi: "Amministrazione Finanza e Controllo" e "Immobili e Acquisti".

Il compenso è costituito da una parte fissa (retribuzione lorda) e da una parte variabile (premio di risultato) calcolata in rapporto al premio attribuito al Presidente e al Direttore generale.

#### - Dirigenti

Dal 2006 al 2009 il numero complessivo dei dirigenti a tempo indeterminato e a tempo determinato presenta una drastica riduzione passando da 32 unità a 15 (escluso il Vicedirettore generale).

**Tab. n. 7 - Dirigenti a tempo indeterminato e a tempo determinato 2006-2009**

|  | dic-06    | dic-07    | dic-08    | dic-09    |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Dirigenti a tempo indeterminato</b> | 9         | 8         | 8         | 4         |
| <b>Dirigenti a tempo determinato</b>   | 23        | 19        | 11        | 11        |
| <b>Totale</b>                          | <b>32</b> | <b>27</b> | <b>19</b> | <b>15</b> |

\* I dati relativi al 2007 non tengono conto di un dirigente in aspettativa e di un dirigente con contratto da giornalista.

Con ciascun dirigente a cui non è stato rinnovato il contratto dirigenziale il Formez ha condotto apposite trattative per concordare una soluzione lavorativa all'interno dell'Istituto. Ai dirigenti provenienti dal personale interno è stato consentito il re-inquadramento nel livello apicale del personale tecnico-amministrativo (C2 *Senior*) e a quelli esterni è stata riconosciuta la concessione di particolari benefici.

### 3.2.2 Personale amministrativo e tecnico a tempo indeterminato e determinato

Il personale amministrativo e tecnico ha, come già evidenziato, un proprio contratto aziendale articolato in due parti. La prima parte, normativa, ha una cadenza quadriennale, mentre la seconda parte, economica, ha una cadenza biennale.

Per facilitare la lettura dei dati che vengono di seguito riportati è opportuno ricordare che il Formez opera senza una vera e propria pianta organica.<sup>20</sup> La mancanza di essa viene "compensata" da un organigramma deliberato dal Consiglio di amministrazione in data 26 giugno 2006.

**Tab. n. 8 – Personale in servizio per area di inquadramento e tipologia di contratto al 31 dicembre dal 2006 al 2009<sup>21</sup>**

| Area                     | dic-06     |            |            | dic-07     |            |            | dic-08     |           |            | dic-09     |            |            |
|--------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|
|                          | T.i.       | T.d.       | Totale     | T.i.       | T.d.       | Totale     | T.i.       | T.d.      | Totale     | T.i.       | T.d.       | Totale     |
| Area A                   | 20         | 25         | <b>45</b>  | 20         | 23         | <b>43</b>  | 20         | 2         | <b>22</b>  | 15         | 4          | <b>19</b>  |
| Area B                   | 87         | 74         | <b>161</b> | 82         | 56         | <b>138</b> | 90         | 7         | <b>97</b>  | 91         | 65         | <b>156</b> |
| Area C                   | 137        | 99         | <b>236</b> | 128        | 88         | <b>216</b> | 142        | 11        | <b>153</b> | 140        | 37         | <b>177</b> |
| <b>Totale dipendenti</b> | <b>244</b> | <b>198</b> | <b>442</b> | <b>230</b> | <b>167</b> | <b>397</b> | <b>252</b> | <b>20</b> | <b>272</b> | <b>246</b> | <b>106</b> | <b>352</b> |

I dati esposti nella tabella n. 8 consentono di seguire l'evoluzione della situazione del personale in servizio. In particolare a dicembre 2008 risultavano in servizio complessivamente 272 unità di personale, di cui 252 a tempo indeterminato e 20 a tempo determinato. Nel 2009 si registra una diminuzione di 6 unità di personale a tempo indeterminato e un aumento di 86 di quello a tempo determinato.

Le modificazioni che si registrano nella consistenza del personale a tempo indeterminato sono minime, in quanto tale personale è relativamente stabile e il significativo aumento che si registra nel 2008 (da 230 a 252) è attribuibile alla stabilizzazione di 12 unità e all'assorbimento di 10 unità provenienti da Formautonomie e Sudgest, mentre la diminuzione di 6 unità che si registra nel 2009, può considerarsi fisiologica e legata al normale *turnover*. Invece, le variazioni che si registrano nell'impiego del personale a tempo determinato sono molto più consistenti in quanto l'utilizzazione di tale personale è strettamente collegata al variare della produzione (167 unità a dicembre 2007; 20 a dicembre 2008 e 106 a dicembre 2009).

<sup>20</sup> L'art. 1, comma 2 del recente decreto legislativo n. 6 del 2010 precisa che in ordine alla pianta organica la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica rende parere preventivo vincolante.

<sup>21</sup> I dati si riferiscono al personale in servizio a dicembre, escluso il personale in aspettativa.



Astrattamente, la variabilità della consistenza numerica del personale a tempo determinato può ritenersi coerente con la flessibilità che dovrebbe qualificare l'utilizzazione di questa categoria di personale in rapporto alle mutevoli esigenze della produzione che caratterizzano l'attività svolta dal Formez. Tuttavia, considerando anche i problemi rilevati nella precedente relazione, è da ribadire la necessità di evitare l'impiego di tale personale in funzioni ordinarie a carattere continuativo e di gestirlo in un quadro di principi e criteri puntuali.

Per completare la descrizione della situazione del personale deve anche evidenziarsi che, nonostante il progressivo superamento delle difficoltà finanziarie emerse negli esercizi 2007 e 2008, a tutt'oggi il Formez non ha predisposto un piano generale per l'aggiornamento della formazione di esso.

Ciò nonostante è opportuno ribadire, come già rilevato nella precedente relazione, che il personale che presta servizio o collabora con il Formez consente ad esso di operare anche in ambiti di ricerca molto differenziati.

### **3.3 Consulenze e incarichi di collaborazione**

Il Formez si avvale, oltre che del personale a tempo indeterminato e determinato, anche dell'apporto di professionalità esterne. Si tratta di collaborazioni affidate a persone fisiche o giuridiche iscritte nell'Albo dei consulenti (appositamente formato a questo scopo). L'affidamento di tali incarichi avviene con una delle seguenti modalità: incarichi di consulenza; incarichi di collaborazione a progetto; incarichi di collaborazione occasionale; incarichi di docenza e infine contratti d'opera<sup>22</sup>. In generale, tali incarichi vengono affidati a professionalità esterne per fronteggiare la necessità, in qualche misura fisiologica, di avvalersi (in rapporto alla tipologia delle commesse e al fabbisogno derivante dalla mole di produzione) anche della collaborazione di specifiche professionalità esterne, sul presupposto che esse non siano presenti all'interno dell'amministrazione, ovvero che siano già tutte efficacemente impiegate. Il fenomeno, come è possibile rilevare dai dati esposti di seguito, presenta dimensioni piuttosto consistenti ma una sua valutazione non può prescindere dall'andamento della produzione che, come più volte evidenziato, è di anno in anno variabile.

---

<sup>22</sup> La distinzione più significativa tra le varie tipologie di collaborazione è data dal diverso regime fiscale a cui sono soggette. I collaboratori a progetto fiscalmente sono equiparati al personale dipendente, mentre i rapporti di collaborazione a progetto sono pagati a fattura.

Nel 2008 sono stati affidati 3.351 incarichi a persone fisiche e 182 incarichi a persone giuridiche per un costo complessivo di € 26.473.191 pari al 42,2% del valore della produzione (€ 62.672.612).

Nel 2009 sono stati affidati 2.256 incarichi a persone fisiche e 125 incarichi a persone giuridiche per un costo complessivo di € 19.817.347 pari al 33% del valore della produzione (€ 60.004.359).

Tra gli incarichi affidati a persone fisiche prevalgono le collaborazioni a progetto che nel 2008 sono state 1.540, per un costo di € 16.138.494 (pari al 61% del totale del costo sostenuto per incarichi e consulenze)<sup>23</sup> e nel 2009 sono state 1.269 per un costo di € 13.781.704 (pari al 70%).

Il 94% degli incarichi, ovviamente, è impiegato nella produzione vera e propria (ricerca, formazione), la restante parte è, invece, utilizzata a favore degli uffici di staff o dei servizi a supporto della produzione (assistenza legale, fiscale, etc.). In merito all'affidamento di incarichi di collaborazione e/o consulenze si è già fatta presente la necessità di attenersi rigorosamente alle regole e ai criteri generali che ne disciplinano l'attribuzione.

### **3.4 Costo del personale e delle collaborazioni**

La retribuzione dei dirigenti è costituita da una parte fissa (retribuzione lorda) e da una parte variabile (premio di risultato) calcolata per il Vicedirettore in rapporto al premio attribuito al Presidente e al Direttore generale e per gli altri dirigenti sulla base di un sistema di valutazione che fa capo al Direttore generale.

La retribuzione complessiva dei dirigenti (compreso il Vicedirettore generale) varia da un minimo di € 70.000 ad un massimo di € 190.000. Tale variazione è dovuta a vari fattori: anzianità dirigenziale, ruolo svolto e valutazioni specifiche da parte degli organi che hanno poteri decisionali in materia.

La retribuzione media lorda dei dirigenti nel 2008 e nel 2009 è stata rispettivamente di € 100.937 e di € 110.104<sup>24</sup>.

La retribuzione del personale è costituita da una parte fissa (retribuzione lorda) e da una parte variabile (premio di risultato). Tale premio comporta un incremento stipendiale all'incirca del 2%. Esso è calcolato sulla base dei risultati conseguiti dall'Istituto e di quelli conseguiti individualmente.

<sup>23</sup> Vedi tab. 14

<sup>24</sup> L'importo riportato è comprensivo del premio di produzione ed è stato calcolato prendendo in considerazione il numero dei dirigenti in forza alla data del 31 dicembre 2008 e 2009.

Nelle tabelle che seguono sono riportati distintamente i costi del personale (Vicedirettore generale, dirigenti e personale amministrativo) e delle consulenze.

**Costo del personale (dirigenti e personale), delle consulenze e degli incarichi di collaborazione**

**Tab. n. 9 – Costo del Vicedirettore**

(in euro)

|                    | 2006           | 2007           | 2008           | 2009           |
|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Stipendi           | 189.457        | 186.572        | 179.867        | 171.214        |
| Oneri sociali      | 48.410         | 48.461         | 46.745         | 44.694         |
| TFR liquidato      | 1.346          | 2.465          | 2.561          | 5.761          |
| Accantonamento TFR | 7.546          | 4.849          | 3.877          | 4.946          |
| Altri costi        | 29.420         | 30.620         | 31.594         | 28.515         |
| <b>Totale</b>      | <b>276.179</b> | <b>272.967</b> | <b>264.644</b> | <b>255.130</b> |

**Tab. n. 10 – Costo dei dirigenti a tempo indeterminato**

(in euro)

|                    | 2006             | 2007             | 2008             | 2009             |
|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Stipendi           | 701.400          | 727.031          | 784.077          | 809.589          |
| Oneri sociali      | 179.220          | 188.840          | 203.771          | 211.336          |
| TFR liquidato      | 4.982            | 9.604            | 11.163           | 27.243           |
| Accantonamento TFR | 27.937           | 18.897           | 16.899           | 23.387           |
| Altri costi        | 108.917          | 119.318          | 137.724          | 134.833          |
| <b>Totale</b>      | <b>1.022.457</b> | <b>1.063.690</b> | <b>1.153.634</b> | <b>1.206.388</b> |

**Tab. n. 11 – Costo dei dirigenti a tempo determinato**

(in euro)

|                    | 2006             | 2007             | 2008             | 2009             |
|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Stipendi           | 2.090.119        | 1.949.055        | 1.334.264        | 969.240          |
| Oneri sociali      | 534.063          | 506.251          | 346.756          | 253.011          |
| TFR liquidato      | 14.847           | 25.747           | 18.997           | 32.616           |
| Accantonamento TFR | 83.251           | 50.659           | 28.757           | 27.998           |
| Altri costi        | 324.563          | 319.873          | 234.364          | 161.422          |
| <b>Totale</b>      | <b>3.046.843</b> | <b>2.851.585</b> | <b>1.963.138</b> | <b>1.444.288</b> |

Tab. n. 12 – Costo del personale a tempo indeterminato

(in euro)

|                    | 2006              | 2007              | 2008              | 2009              |
|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Stipendi           | 9.593.064         | 9.010.421         | 9.258.167         | 10.106.516        |
| Oneri sociali      | 2.451.201         | 2.340.385         | 2.406.068         | 2.638.210         |
| TFR liquidato      | 68.142            | 119.028           | 131.816           | 340.094           |
| Accantonamento TFR | 382.098           | 234.194           | 199.538           | 291.947           |
| Altri costi        | 1.489.656         | 1.478.764         | 1.626.203         | 1.683.190         |
| <b>Totale</b>      | <b>13.984.161</b> | <b>13.182.792</b> | <b>13.621.792</b> | <b>15.059.958</b> |

Tab. n. 13 – Costo del personale a tempo determinato

(in euro)

|                    | 2006             | 2007             | 2008             | 2009             |
|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Stipendi           | 5.770.057        | 5.254.439        | 2.983.132        | 3.243.508        |
| Oneri sociali      | 1.474.354        | 1.364.799        | 775.274          | 846.687          |
| TFR liquidato      | 40.987           | 69.411           | 42.473           | 109.148          |
| Accantonamento TFR | 229.825          | 136.570          | 64.295           | 93.695           |
| Altri costi        | 896.001          | 862.343          | 523.989          | 540.190          |
| <b>Totale</b>      | <b>8.411.224</b> | <b>7.687.562</b> | <b>4.389.163</b> | <b>4.833.228</b> |

Tab. n. 14 – Costo complessivo delle consulenze/incarichi di collaborazione

(in euro)

|                    | 2006              | 2007              | 2008              | 2009              | Variaz. %<br>2007/2008 | Variaz. %<br>2008/2009 |
|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------|------------------------|
| Persone fisiche    | 31.164.021        | 30.194.959        | 21.213.058        | 15.972.217        | -29,7                  | -24,7                  |
| Persone giuridiche | 15.835.785        | 6.890.533         | 5.260.133         | 3.845.130         | -23,7                  | -26,9                  |
| <b>TOTALE</b>      | <b>46.999.806</b> | <b>37.085.492</b> | <b>26.473.191</b> | <b>19.817.347</b> | <b>-28,6</b>           | <b>-25,1</b>           |

Tab. n. 15 – Riepilogo costo del personale\* e delle consulenze/incarichi di collaborazione

(in euro)

| Categoria                       | 2006              | 2007              | 2008              | 2009              | Variaz. %<br>2007/2008 | Variaz. %<br>2008/2009 |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------|------------------------|
| Vicedirettore generale          | 276.179           | 272.967           | 264.644           | 255.130           | -3,0                   | -3,6                   |
| Dirigenti a tempo indeterminato | 1.022.457         | 1.063.690         | 1.153.634         | 1.206.388         | 8,5                    | 4,6                    |
| Dirigenti a tempo determinato   | 3.046.843         | 2.851.585         | 1.963.138         | 1.444.288         | -31,2                  | -26,4                  |
| Personale a tempo indeterminato | 13.984.161        | 13.182.792        | 13.621.792        | 15.059.958        | 3,3                    | 10,6                   |
| Personale a tempo determinato   | 8.411.224         | 7.687.562         | 4.389.163         | 4.833.228         | -42,9                  | 10,1                   |
| <b>Totale personale</b>         | <b>26.740.864</b> | <b>25.058.596</b> | <b>21.392.371</b> | <b>22.798.992</b> | <b>-14,6</b>           | <b>6,6</b>             |

|  |                   |                   |                   |                   |              |              |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|--------------|
| <b>Totale consulenze/incarichi di collaborazione</b> | <b>46.999.806</b> | <b>37.085.492</b> | <b>26.473.191</b> | <b>19.817.347</b> | <b>-28,6</b> | <b>-25,1</b> |
| <b>Totale complessivo</b>                            | <b>73.740.670</b> | <b>62.144.088</b> | <b>47.865.562</b> | <b>42.616.339</b> | <b>-23</b>   | <b>-11</b>   |

\* Il costo del personale è costituito dalle seguenti sottovoci: retribuzione lorda (incluso il premio di risultato), oneri previdenziali; TFR liquidato, accantonamento TFR e altri costi.

Nel biennio in esame, il costo complessivo del personale e delle consulenze/incarichi di collaborazione presenta una significativa riduzione attribuibile all'attuazione del piano di razionalizzazione a cui si è già fatto riferimento, il quale ha comportato una notevole riduzione dei dirigenti e del personale a tempo determinato.

In particolare, nel 2008 il costo del personale presenta una riduzione del 23% passando da € 62.144.088 (nel 2007) a € 47.865.562 e nel 2009 un'ulteriore diminuzione dell'11% passando a € 42.616.339. Nel 2008 tale contrazione è attribuibile in gran parte al contenimento del costo dei dirigenti e del personale a tempo determinato (rispettivamente pari al 31,2% e al 42,9% in meno rispetto all'anno precedente) e degli incarichi di collaborazione (pari al 28,6% in meno). Nel 2009 è attribuibile alla riduzione dei dirigenti a tempo determinato e delle consulenze/incarichi di collaborazione (rispettivamente pari al 26,4% e al 25,1% in meno rispetto all'anno precedente).

**Tab. n. 16 – Incidenza delle consulenze/collaborazioni sul costo complessivo del personale**

(in euro)

|             | Costo del personale      |                        |                                      |                    | Incidenza %<br>B/A |
|-------------|--------------------------|------------------------|--------------------------------------|--------------------|--------------------|
|             | a tempo<br>indeterminato | a tempo<br>determinato | consulenze<br>/collaborazioni<br>(A) | complessivo<br>(B) |                    |
| <b>2006</b> | 15.006.618               | 11.734.246             | 46.999.806                           | 73.740.670         | <b>63,7</b>        |
| <b>2007</b> | 14.246.482               | 10.812.114             | 37.085.492                           | 62.144.088         | <b>59,7</b>        |
| <b>2008</b> | 14.775.426               | 6.616.945              | 26.473.191                           | 47.865.562         | <b>55,3</b>        |
| <b>2009</b> | 16.266.346               | 6.532.646              | 19.817.347                           | 42.616.339         | <b>46,5</b>        |

Come è stato già evidenziato, sia il costo del personale che il costo delle consulenze/incarichi di collaborazione presentano una progressiva riduzione. Un altro profilo che può essere utile per seguire l'andamento del processo di riorganizzazione in atto presso il Formez è rappresentato dall'evoluzione del rapporto tra costo del personale esterno e personale interno. Come è possibile vedere dai dati esposti tale rapporto dal 2006 al 2009 registra una costante riduzione dell'incidenza delle consulenze e collaborazioni sul totale del costo del personale (dal 63,7% nel 2006 al 46,5% nel 2009). Tale tendenza, se confermata nei prossimi anni, potrà sempre più interpretarsi come uno degli indicatori utili per valutare l'efficienza del sistema di utilizzazione delle risorse interne.



### 3.5 Controlli interni

Il sistema dei controlli interni non è disciplinato da specifiche norme.

Attualmente a tali controlli sono dedicati due uffici: *Internal audit* e *Controllo di gestione*. Tra tali uffici non è prevista alcuna forma di collaborazione e/o di scambio dei dati e delle informazioni.

L'ufficio *internal audit*, che fa capo direttamente al Presidente svolge controlli di secondo livello volti a verificare, a campione, la regolarità dei processi operativi interni (corretta rappresentazione degli eventi; rispetto della normativa vigente ed in particolare della legge 231/2002, assicurando anche l'attuazione delle richieste formulate dal Comitato di Vigilanza).

L'ufficio *Controllo di gestione* è collocato nell'ambito del settore *Amministrazione Finanza e Controllo*. In particolare, il controllo di gestione ha il compito di monitorare i costi di funzionamento e di struttura per ogni commessa in relazione al budget della stessa, seguendo, in collaborazione con l'ufficio rendicontazione, l'avanzamento dei progetti.

### 3.6 Comitato di vigilanza

Il Comitato di vigilanza (composto da cinque membri, ne è prevista la riduzione a tre)<sup>25</sup> vigila sul funzionamento e sull'osservanza del modello di Organizzazione, Gestione e Controllo e del Codice Etico allo scopo di prevenire la commissione dei reati e garantire trasparenza e legalità. Il Comitato estende la sua attività di vigilanza anche alle partecipate *in house*.

I compensi attribuiti ai componenti del Comitato di vigilanza (€ 6.480 a semestre) sono stabiliti dal Consiglio di amministrazione.

---

<sup>25</sup> Il Comitato di vigilanza è stato istituito dal Consiglio di amministrazione, ai sensi del d.lgvo 8 giugno 2001, n. 231 contenente la disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'art. 11 della l. 29 settembre 2000, n. 300.



**Tab. n. 17 - Compensi annui lordi dei componenti del Comitato di vigilanza***(in euro)*

|                | 2006          | 2007          | 2008*         | 2009*         | Variaz. %<br>2007/2008 | Variaz. %<br>2008/2009 |
|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------------|------------------------|
| Compensi lordi | 61.560        | 64.800        | 39.382        | 19.440        | -39,2                  | -50,6                  |
| Deleghe        | 0             | 0             | 22.032        | 0             | 22.032                 | -100,0                 |
| Diarie         | 2.169         | 2.169         | 0             | 0             | -100,0                 | 0                      |
| Gettoni        | 5.189         | 5.524         | 5.357         | 1.004         | -3,0                   | -81,3                  |
| Spese          | 263           | 398           | 0             | 0             | -100,0                 | 0                      |
| <b>TOTALE</b>  | <b>69.181</b> | <b>72.891</b> | <b>66.771</b> | <b>20.444</b> | <b>-8,4</b>            | <b>-69,4</b>           |

\*Nel 2008 il Comitato ha operato con cinque componenti, mentre nel 2009 con quattro.

La contrazione dei compensi registrata nel 2009 è riconducibile alla riduzione dei componenti (da 5 a 4), al venir meno di una delega attribuita nel 2008 e alla ritardata presentazione di fatture per € 11.956 che verranno contabilizzate nel bilancio 2010.

#### 4. Attività

Per un esame completo delle attività svolte si rinvia alla precedente relazione. Si ritiene però opportuno fare un cenno ad alcune delle attività realizzate nel 2008 e nel 2009, in quanto consentono di evidenziare la capacità del Formez di diversificare i propri interventi e di adeguarsi alle esigenze derivanti dai mutamenti delle pubbliche amministrazioni. In particolare, tra esse si ricorda l'attivazione del servizio "Linea Amica", che fornisce per via telefonica informazioni e assistenza ai cittadini nei rapporti con la pubblica amministrazione e che ha comportato il consolidamento di una rete che coinvolge oltre 700 amministrazioni.

A tale capacità contribuisce in modo decisivo l'apporto fornito dal personale interno, il quale per il Formez costituisce, come già evidenziato, una risorsa di particolare valore.

Nel 2008 sono stati realizzati 157 progetti (dei quali 11 avviati, 77 completati e 69 in corso di realizzazione) per un volume di attività pari a € 61.086.048. Essi hanno riguardato soprattutto i seguenti tre settori: "innovazione e semplificazione delle amministrazioni", "riqualificazione dei sistemi di competenze interne alla P.A." e "accrescimento della competitività dei territori".

Il 48,6% delle attività svolte è rappresentato da servizi di tipo consulenziale, il 34,6% da attività di formazione e l'11,6% da progetti internazionali.

Nel 2009 sono stati realizzati 148 progetti (dei quali 91 nuovi e 57 portati a conclusione). Di essi il 33% è stato affidato dal Dipartimento della funzione pubblica, il 18% da Amministrazioni centrali, il 26% dalle Regioni, il 9% da Enti locali e il 14% è rappresentato da progetti internazionali<sup>26</sup>.

##### 4.1 Attività internazionale

Il Formez ha proseguito il suo impegno nella promozione delle attività internazionali, proponendosi come consulente istituzionale delle pubbliche amministrazioni nell'assistenza-formazione realizzata in Paesi europei ed extraeuropei<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> I dati sono stati tratti dalla relazione che accompagna il rendiconto.

<sup>27</sup> Sostanzialmente le attività internazionali hanno avuto inizio nel 2001/2002 con la partecipazione ad un progetto *Twinning* in Romania. Da allora il Formez ha proseguito tali attività, accreditandosi presso il Ministero degli esteri italiano, che propone alle amministrazioni pubbliche di Paesi esteri che intendono partecipare a bandi di gara comunitari di avvalersi della consulenza e del supporto del Formez. Dall'inizio delle sue attività nel settore internazionale il Formez si è aggiudicato 46 progetti di *Twinning*, quasi un terzo di quelli complessivamente assegnati all'Italia.