

## **RELAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE SULLA GESTIONE**

**PAGINA BIANCA**

**FORMEZ****Centro di Formazione Studi****Sede Legale: Viale Karl Marx 15 - 00137 ROMA****C.F. 80048080636 - Partita IVA 06416011002****RELAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE SULLA GESTIONE****AL 31.12.2008**

*Signori Associati,*

*la presente relazione, che correddà il bilancio d'esercizio nel rispetto delle apposite norme, ha lo scopo di illustrare in modo specifico la situazione della società e l'andamento della gestione durante l'esercizio chiuso al 31 Dicembre 2008.*

*Il presente documento, indirizzato anche agli utilizzatori esterni, è volto essenzialmente a completare e integrare l'informativa di bilancio con l'intento di consentire, sia agli associati sia ai terzi, una corretta lettura della situazione aziendale.*

*Le indicazioni riportate nel presente documento evidenziano il contesto istituzionale e complessivo, le singole circostanze che hanno inciso sul normale svolgimento delle attività associative, il lavoro compiuto e le evoluzioni più recenti.*

*Il bilancio chiuso al 31.12.2008 rappresenta il 43° esercizio dalla costituzione avvenuta il 29 novembre 1965.*

*Nel rinviarvi anche alla nota integrativa al bilancio per ciò che concerne le esplicitazioni dei singoli dati numerici risultanti dallo stato patrimoniale e dal*

*conto economico, in questa sede vogliamo anche relazionarvi in conformità e secondo quanto statuito dall'art. 2428 del codice civile.*

*A tal fine la presente Relazione risulta divisa nei paragrafi:*

- *Alcune considerazioni e dati di sintesi*
- *Il contesto istituzionale*
- *Programmi e andamento dell'attività*
- *L'attività internazionale*
- *La riorganizzazione del Gruppo Formez*
- *La riorganizzazione interna*
- *La situazione Economica Patrimoniale*
- *Fatti di rilievo seguenti la chiusura dell'esercizio.*

#### **ALCUNE CONSIDERAZIONI E DATI DI SINTESI**

*Il bilancio che è sottoposto alla vostra approvazione mette in evidenza in estrema sintesi i seguenti valori (che saranno dettagliatamente illustrati negli appositi seguenti paragrafi, nonché nella nota integrativa,):*



	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Attività</b>	331.764.235	188.810.420
<b>Passività</b>	320.212.070	179.151.443
<b>Patrimonio Netto</b>	<b>11.552.165</b>	<b>9.658.977</b>
<b>Valore della Produzione</b>	79.152.845	62.672.612
<b>Costi della Produzione</b>	- 77.256.521	61.321.871
<b>Risultato Operativo</b>	<b>1.896.324</b>	<b>1.350.741</b>
<b>Gestione Finanziaria</b>	- 2.168.248	- 2.862.400
<b>Gestione Straordinaria</b>	- 974.297	818.470
<b>Risultato ante imposte</b>	- <b>1.246.221</b>	- <b>693.189</b>
<b>Imposte</b>	- 1.450.000	- 1.200.000
<b>Risultato post Imposte</b>	- <b>2.696.221</b>	- <b>1.893.189</b>

*Il bilancio sottoposto alla vostra approvazione è in linea (anzi in leggero miglioramento) rispetto all'ultima previsione approvata dall'assemblea dei soci ed al relativo preconsuntivo.*

*Il bilancio, per il secondo anno, ma dopo sei esercizi consecutivi chiusi in attivo, esprime un deficit, per le motivazioni ben note ai soci e riportate nel successivo paragrafo sul contesto istituzionale. La perdita prima delle imposte è pari ad €.693.189 che si eleva ad una perdita complessiva di €.1.893.189 dopo aver effettuato accantonamenti per imposte pari €. 1.200.000.*

*Tale perdita, come chiaramente risulterà dalle dettagliate esposizioni in seguito, è dipesa dal forte rallentamento produttivo generato dal lungo periodo di incertezza sulla configurazione "in House" dell'istituto, causata dagli*

*approfondimenti richiesti dalla Commissione Europea, cui è conseguito il blocco degli affidamenti e dei programmi.*

*Merita comunque di essere evidenziato che l'ammontare complessivo delle riserve accantonate negli esercizi precedenti al 2007, al netto del ripiano delle perdite conseguite nel 2008, consente di avere ad oggi **riserve complessive** (e corrispondente patrimonio netto) pari ad **€. 9.658.977**.*

*Nonostante il risultato economico in passivo, alcuni indici sull'indebitamento e sulla struttura finanziaria dell'istituto, risultano in miglioramento :*

	2007	2008	variazioni	variazione%
<i>Totale Disponibilità Liquide</i>	<i>10.818.104</i>	<i>13.291.606</i>	<i>2.473.502</i>	<i>23%</i>
<i>Debiti/banche</i>	<i>35.892.861</i>	<i>30.887.655</i>	<i>- 5.005.206</i>	<i>-14%</i>
<i>Debiti v/fornitori</i>	<i>34.015.216</i>	<i>19.778.555</i>	<i>- 14.236.661</i>	<i>-41%</i>
<i>Debiti v/collegate e controllate</i>	<i>7.779.415</i>	<i>2.685.077</i>	<i>- 5.094.338</i>	<i>-67%</i>

*Il miglioramento di tali indicatori è conseguito grazie ad una consistente riduzione delle rimanenze ed alla avvenuta rendicontazione di programmi per oltre 150 meuro.*

*Per completare il quadro delle conoscenze utili ad una corretta valutazione sul risultato economico nel 2008, prima di entrare nell'illustrazione del contesto istituzionale che ha inciso profondamente sul valore della produzione, si riporta il presupposto principale indicato come base per l'equilibrio di gestione dell'esercizio 2008:*

1. *I ricavi da commessa che assicuravano una sufficiente copertura dei costi interni sono stati stimati in meuro 65. Tali ricavi si riferivano per meuro 48 a commesse già acquisite preliminarmente alla redazione del budget, buona parte delle quali già in corso di realizzazione, per meuro 5,7 a commesse per le*

*quali era in corso di perfezionamento la convenzione con il committente e per circa meuro 16 quale quota parte per il 2008 delle commesse da acquisire nel corso dell'anno dal DFP (concordemente stimate per un ammontare complessivo di circa meuro 25 per ciascun anno nel periodo 2008-2113). Come per l'esercizio precedente era considerata di fondamentale importanza per il risultato finale la velocità di acquisizione di queste ultime commesse, al fine di garantire una quota di produzione nel 2008\*.*

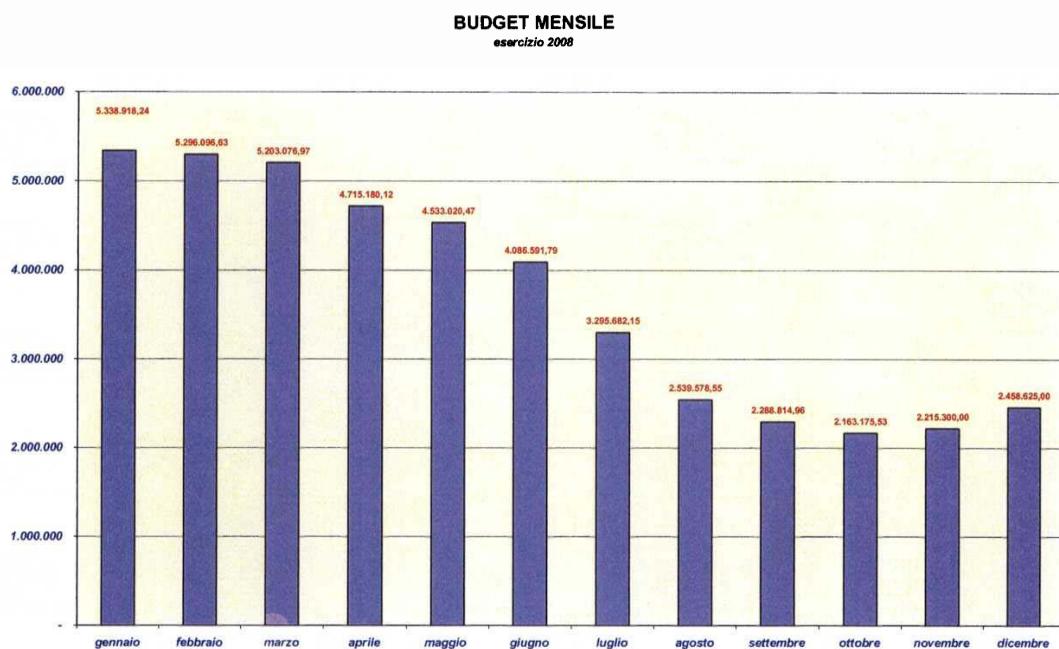
*I ricavi da commesse rilevati al 31 dicembre ammontano a meuro 34,8 pari a circa il 58% dei ricavi inizialmente previsti per il 2008. I motivi della flessione dei ricavi sono da ricondurre:*

- 1. alla mancata acquisizione delle nuove commesse nella misura e nei tempi necessari per contribuire alla produzione complessivamente stimata per il 2008 a causa delle incertezza sulla qualificazione della natura giuridica in house del Formez;*
- 2. al blocco di convenzioni importanti che contribuivano al montante dei ricavi da commesse già in vigore alla data di approvazione del budget;*
- 3. allo slittamento dei tempi, concordato con i committenti, di ultimazione di commesse già in fase di realizzazione;*
- 4. alla chiusura di attività ad un valore inferiore a quello convenzionato (progetto PARSEC e POR Puglia , per motivi indipendenti dalla volontà del Centro ecc.).*

---

\* Le altre azioni presupposte (contributo da legge finanziaria secondo le previsioni, riduzioni da effettuare sul costo del personale, sui costi di struttura e sui progetti interni) sono state rispettate, anzi migliorate, in modo da assorbire anche il maggior carico degli interessi passivi prodotto dall'incremento dei tassi passivi nel primo semestre 2008.

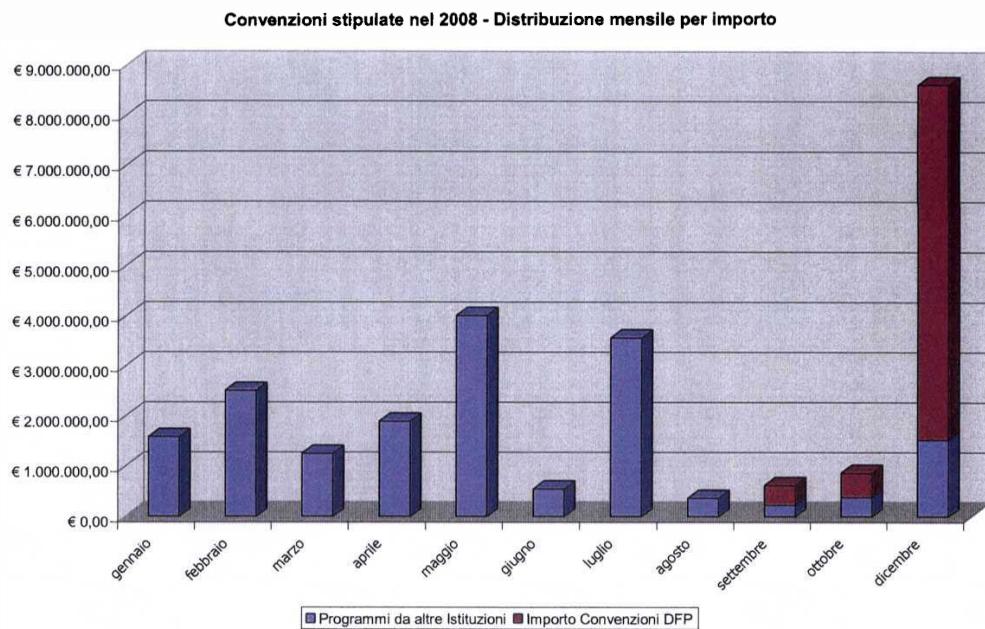
*5. Il grafico che segue riporta la distribuzione mensile del budget di produzione che ha generato i ricavi sopra indicati. Si rileva facilmente una progressiva flessione, accentuata a partire dal mese di luglio e legata alla ultimazione di una parte consistente di programmi senza che contestualmente decollassero le nuove attività. A partire dal mese di dicembre si segnala una ripresa del budget di produzione, proseguita nel 2009.*



*Nel grafico seguente è invece evidenziato il flusso di acquisizione delle nuove commesse nel corso del 2008 che avranno esecuzione per la maggior parte nel corso del 2009. Il mese di dicembre evidenzia una ripresa dovuta alla convenzione ed atto aggiuntivo stipulati con il DFP per la realizzazione del progetto “LINEA AMICA”; risulta evidente che a causa degli approfondimenti e delle modifiche richieste dalla commissione Europea per gli affidamenti“in*

*GJ  
DWS*

*house", per gran parte dell'anno il Formmez non ha ricevuto attività da parte del D.F.P.*



*Le conseguenze di quanto descritto hanno caratterizzato in modo rilevante i risultati della gestione, chiusa con una perdita di esercizio di meuro 1,893. Tale perdita è comunque inferiore a quella stimata in fase di preconsuntivo di circa meuro 0,9 per effetto delle commesse acquisite nei mesi di novembre e dicembre ed immediatamente cantierate ( ci si riferisce in particolare alle attività connesse all'avvio del progetto "Linea Amica" che nel mese di dicembre ha coinvolto esclusivamente personale interno ) e per una ulteriore diminuzione del costo del personale interno.*

*Nel corso dell'esercizio il monitoraggio costante del budget di produzione e la netta percezione che le ipotesi su cui si fondava l'equilibrio di esercizio*

*G*  
*QW*

*sembravano lunghi dal verificarsi hanno indotto i vertici dell'istituto a prendere provvedimenti, anche difficili ed impopolari, per cercare di contenere il più possibile gli effetti della riduzione del budget sul risultato finale.*

*Il costo del personale infatti, che in sede di previsione era allineato con quello consuntivato al 31 dicembre 2007, ha subito una flessione di circa 4 meuro dovuta principalmente alla drastica riduzione del personale a tempo determinata e in parte alla riduzione del personale a tempo indeterminato; inoltre si evidenzia la riduzione del numero dei dirigenti con una riduzione dei relativi costi a seguito della intervenuta diversificazione contrattuale. In termini numerici il personale a tempo determinato è passato da 167 unità a dicembre 2007 a 34 unità a dicembre del 2008 mentre nello stesso periodo il numero dei dirigenti in servizio si è ridotto da 29 unità a 20 unità.*

*I costi di funzionamento e struttura, che già nel corso degli esercizi precedenti avevano subito un significativo contenimento, subiscono nel corso del 2008 una ulteriore flessione con particolare riguardo ai costi per gli affitti. Tale riduzione è l'effetto finale dei risparmi ottenuti sulla rimodulazione del contratto di affitto della sede di Napoli e degli sconti ottenuti relativamente alla consegna delle sedi di via salaria e l'influenza di alcuni costi afferenti la nuova sede di Roma.*

*I progetti interni, che già avevano subito una forte riduzione rispetto agli anni precedenti, risultano subire nel 2008 un ulteriore decremento del 15%.*

*Sulla perdita di esercizio di fine anno, incide in maniera significativa l'incremento degli oneri finanziari che hanno subito una lievitazione del 26% passando da meuro 2,3 ( stima budget 2008 ) a meuro 3,02. Tale incremento è*



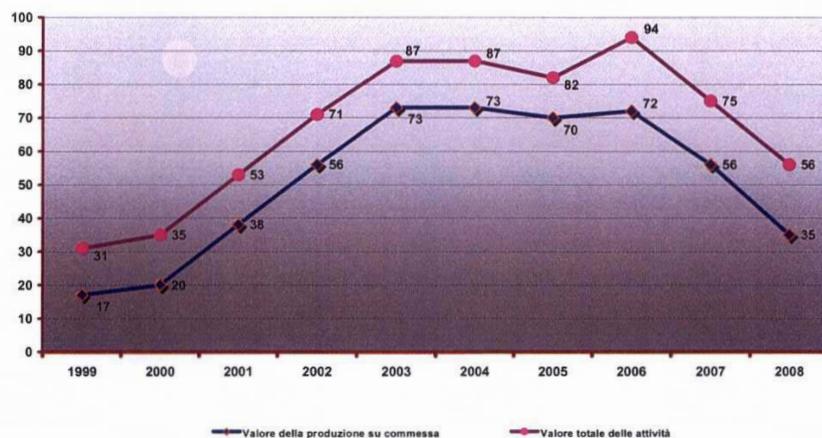
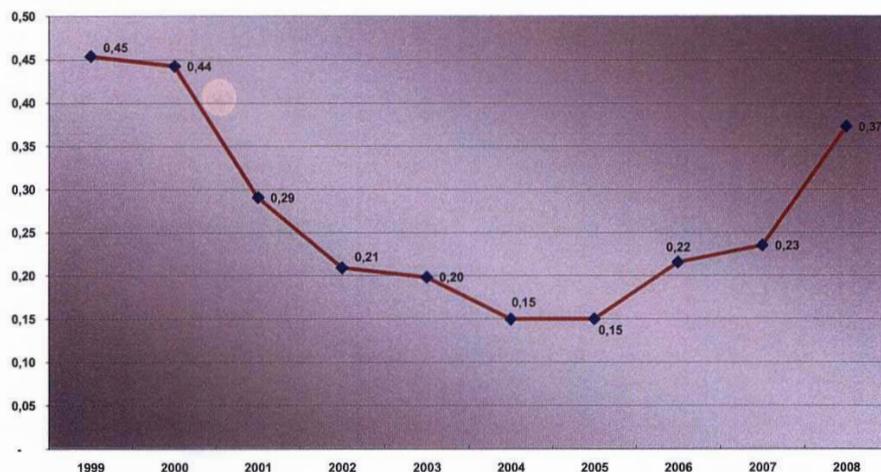
*la diretta conseguenza del repentino aumento intervenuto sui tassi di provvista, nonché della necessità di ultimare tutti i pagamenti relativi a quei progetti rendicontati entro il mese di luglio dell'esercizio 2008. In tale circostanza, si è dovuto ricorrere all'utilizzo a pieno degli affidamenti concessi dal sistema creditizio la cui media annuale è sensibilmente aumentata rispetto alle previsioni di budget. L'esborso di tali pagamenti ha tuttavia consentito di ultimare le attività di rendicontazione dei progetti Governance, Empowerment e diversi progetti finanziati da risorse nazionali (Cap.408).*

*A puro titolo informativo si evidenzia che l'ammontare complessivo dei citati progetti era pari a circa 178 meuro e l'incasso dei relativi saldi ha di poi consentito di attenuare sensibilmente la tensione finanziaria dimezzando l'esposizione bancaria.*

*La rendicontazione di detti progetti ha conseguentemente dimezzato il valore del magazzino delle attività realizzate e reso disponibile per circa meuro 2 il fondo appositamente costituito per la copertura del rischio legato alla rendicontazione delle attività.*

*I grafici in seguito riportati mostrano l'andamento della produzione negli anni 1999 – 2008 e l'incidenza del contributo di legge sulla produzione totale.*



**Valore totale della produzione e Valore della produzione su commessa****INCIDENZA PERCENTUALE DEL CONTRIBUTO DI LEGGE SULLA PRODUZIONE**

*L'incremento percentuale del contributo pubblico registrato nel 2007 e nel 2008 rispetto agli altri anni, evidenziato nel grafico, mentre da un lato è da considerarsi in parte fisiologico per l'accentuazione della natura di soggetto "in house", è fortemente accentuato dalla consistente diminuzione della produzione, delle cui motivazioni si è detto nelle pagine precedenti.*

*I risultati raggiunti al 31.12.2008, comunque apprezzabili a fronte delle difficoltà rappresentate in precedenza( la perdita potenziale per una riduzione della produzione del 40%, era pressoché doppia di quella registrata), sono stati conseguiti grazie alla capacità di tenuta ed alla grande unità di tutti gli organi dell'istituto, oltre alla capacità di adattamento ed all'impegno profuso dal personale tutto.*

*Va sottolineato il sempre forte raccordo con gli associati, anche in una fase di grande incertezza istituzionale: il Dipartimento della Funzione Pubblica, le Regioni, l'ANCI, l'UPI e l'Unione delle Comunità Montane, che con la loro attiva presenza nei vari organi del Formez (Assemblea, Consiglio di Amministrazione, Comitato Tecnico Scientifico), hanno contribuito ad individuare le attività che hanno meglio caratterizzato l'azione della Vostra associazione. Questa leale collaborazione ha anche permesso convinte ed unanimi approvazioni del nostro Piano Strategico Triennale da parte dell'Assemblea e della Conferenza Unificata.*

## **IL CONTESTO ISTITUZIONALE**

*L'anno 2008 è stato per l'Istituto ancora un anno difficile, caratterizzato da condizioni di incertezza e di attesa.*

*Gli approfondimenti in corso in sede di Commissione europea sulla validazione della natura del Formez come soggetto "in house" alla Presidenza del Consiglio, hanno di fatto portato ad un congelamento nell'affidamento di contratti sia da parte del D.F.P. sia delle Regioni; il Formez si è infatti trovato*



*nella condizione di non poter stipulare affidamenti diretti né di poter partecipare a gare.*

*Il tutto, in piena crisi economica le cui conseguenti limitazioni economico-finanziarie, sia del Dipartimento sia delle altre Amministrazioni centrali e locali, hanno impedito all'Istituto di cogliere, in termini di nuovi affidamenti, i frutti di un pluriennale impegno, del riconoscimento di competenze acquisite e di un consolidato tessuto di relazioni.*

*In tale contesto il percorso di revisione degli obiettivi dell'Istituto è risultato irta di ostacoli e la costruzione di un realistico piano previsionale non agevole, venendo a pesare anche incertezze nello svolgimento delle attività operative.*

*Come diretta conseguenza delle incertezze del quadro istituzionale, il 2008 è stato anche il primo anno in cui non si è elaborato un programma triennale, limitandoci all'aggiornamento del piano precedente.*

*Solo nel quarto trimestre, con i chiarimenti intervenuti da parte della U.E., è andato profilandosi un quadro istituzionale più definito con la collocazione del Centro quale struttura *in house* della Presidenza del Consiglio e del D.F.P.*

*Questo ha permesso al Ministro per la Funzione Pubblica di utilizzare a pieno il Formmez per la realizzazione del piano industriale di trasformazione della P.A. con un approccio di mercato (pianificazione delle attività e dei servizi, produttività, valutazione delle performances e customer care).*

*In questo contesto, da un'idea del Ministro Brunetta, è nato il Progetto Linea Amica, progetto che sin dalle prime fasi ha coinvolto la quasi totalità del personale del centro.*

*Oggi il Formmez è sempre più uno strumento di attuazione delle politiche e delle priorità dettate dal Dipartimento della Funzione Pubblica e su tale*



*considerazione sta costruendo le proprie scelte organizzative che si orientano verso due direzioni entrambe di grande prospettiva.*

*Da un lato l'istituto si sta trasformando in una struttura flessibile capace di rispondere in tempi rapidi alla domanda di servizi e supporto alle riforme che verranno proposte principalmente dal Governo, associato di riferimento, ma anche dalle Regioni, direttamente coinvolte nel processo di innovazione in base ai principi del federalismo.*

*Contemporaneamente il Centro potrà, soprattutto per le amministrazioni socio, ma anche per le Autonomie locali e nelle more di quanto previsto dai decreti di riordino, continuare a svolgere la missione prevista dal d.lgs. 285/99 così come meglio specificata dall'assemblea dei soci di aprile 2008:*

1. accompagnare le amministrazioni pubbliche, in particolare le amministrazioni regionali e locali, nello sviluppo di progetti di innovazione organizzativa e amministrativa e nel monitoraggio delle politiche e dei processi di innovazione;
2. fornire alle amministrazioni pubbliche assistenza tecnica e tecnico-formativa per migliorare la qualità dei servizi e l'efficacia delle politiche, avendo come particolare riferimento le politiche regionali e locali e gli interventi finalizzati ad accrescere la competitività dei territori e del paese;
3. fornire alle amministrazioni pubbliche il supporto, l'assistenza tecnica ed i contenuti utili a migliorare la comunicazione delle stesse tra di loro, nonché verso cittadini ed imprese;
4. sviluppare, anche d'intesa con altre amministrazioni e/o organizzazioni italiane e di altri paesi, progetti di cooperazione internazionale finalizzati



- alla crescita dei sistemi amministrativi anche attraverso l'attivazione di processi di scambio di esperienze e di "buone pratiche";*
5. *supportare il percorso di internazionalizzazione delle amministrazioni pubbliche, in particolare delle amministrazioni regionali e locali;*
6. *svolgere ogni altra attività devoluta mediante apposito accordo dal Dipartimento della Funzione pubblica, da altri associati, o da altre amministrazioni pubbliche.*

*Per far fronte all'ampiezza di tali missioni il Formmez ha avviato un percorso di rilancio e di rifocalizzazione delle attività di formazione al servizio delle riforme, di riorganizzazione della società con la partecipazione congiunta del Formez e del sistema delle autonomie locali.*

### **ANDAMENTO DELLE ATTIVITÀ**

*In questo paragrafo si forniscono informazioni di sintesi sullo stato di avanzamento dei progetti inseriti nel piano annuale 2008, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 2 febbraio 2008.*

*I progetti realizzati nel 2008 sono stati, complessivamente 157 per un volume di attività pari a euro 61.086.048 .*

*I progetti sono stati classificati negli ambiti indicati nell'aggiornamento del Piano Triennale approvato alla fine del 2006:*

- A. *L'innovazione e la semplificazione delle amministrazioni*
- B. *La riqualificazione dei sistemi di competenze interne alla P.A.*
- C. *L'accrescimento della competitività dei territori.*

*Gli elementi più interessanti che emergono dalla lettura dei dati illustrati nei paragrafi successivi sono i seguenti:*



*la parte più significativa dei nuovi affidamenti al Formez è stata quella assicurata dalle amministrazioni regionali:*

*si è avuta una netta prevalenza di servizi consulenziali alle amministrazioni, rispetto all'attività di formazione in presenza o a distanza;*

*tra le tematiche innovative hanno avuto una particolare rilevanza la valutazione della customer satisfaction e il monitoraggio della qualità dei servizi;*

*pur assicurando una significativa copertura di tutto il territorio nazionale (20%) sono le Regioni del Mezzogiorno a essere particolarmente interessate dalle attività del Formez (soprattutto ma non esclusivamente per il vincolo di destinazione delle risorse utilizzate);*

*la percentuale di progetti rivolti ad amministrazioni di altri paesi è stata particolarmente significativa (13%);*

*i valori delle attività realizzate, nonostante si sia trattato di un anno di transizione, rimangono molto significativi (circa 700 iniziative formative, 10.000 giornate di formazione, 16.000 partecipanti a eventi di informazione e sensibilizzazione, 28.000 gg. di assistenza tecnica erogate, 150 reti e comunità attive, ecc.).*

*In conclusione il Formez è riuscito – pur a fronte di una contrazione del budget dovuta alle difficoltà sul riconoscimento della natura "in house", che si sono riflesse sul risultato economico dell'esercizio - ad assicurare un volume di attività significativo, rispondendo al meglio delle possibilità operative alla domanda di servizi proveniente dalle amministrazioni socie e dai territori e contestualmente ha avviato processi di cambiamento e di innovazione - nelle modalità di operare e nei contenuti delle attività - che, presumibilmente, saranno portati a compimento entro il 2009.*



## 1. I PROGETTI REALIZZATI NEL 2008

### I progetti in sintesi

L'Istituto ha avviato 11 nuovi progetti nell'anno; che vanno ad aggiungersi ai 146 avviati negli anni precedenti ed ancora attivi nel periodo. Nell'anno 2008 sono stati completati 77 progetti (Cfr. grafico 1).



Grafico 1- Convenzioni attive nel 2008

Gli affidamenti ottenuti nel corso del 2008 sono stati effettuati per il 34% dalle Regioni, il 25% dai Ministeri, il 7% dalle Province, il 10% dai Comuni, e il 9% dal Dipartimento della Funzione Pubblica (cfr. grafico 2).

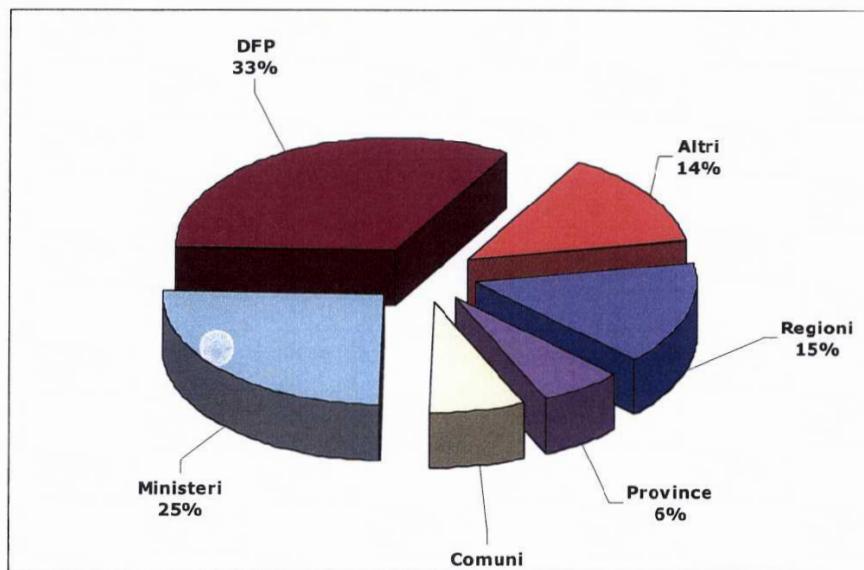


Grafico 2– Nuovi Affidamenti 2008 per tipologia di committente