

The logo for Formez PA, featuring the text "Formez" in black and "PA" in green, with a small globe icon between the two. The logo is enclosed in a dotted grey rectangular border.

Formez<sup>PA</sup>

Formez PA

Piano strategico 2011 - 2013



<b>Introduzione</b>	5
<b>1 Finalità e priorità strategiche</b>	<b>13</b>
• 1.1 Finalità strategica	13
• 1.2 Priorità strategiche	13
• 1.2.1 PS 1. Affidabilità e rendicontabilità	14
• 1.2.2 PS 2. I servizi pubblici e i cittadini	16
• 1.2.3 PS 3. Miglioramento organizzativo	18
• 1.2.4 PS 4. Competitività territoriale	20
• 1.2.5 PS 5. Capitale umano	24
<b>2 Risorse, competenze ed esperienze a disposizione delle amministrazioni</b>	<b>27</b>
• 2.1 Continuità e innovazione	27
• 2.2 Gestione della complessità	27
• 2.3 Flessibilità e appropriatezza	27
• 2.4 Rete di amministrazioni e di innovatori	28
• 2.5 Centro di ascolto, sensore di bisogni	28
• 2.6 Modelli e strumenti	29
• 2.7 Rete di competenze	29
• 2.8 Trasferibilità delle esperienze	29
• 2.9 Monitoraggio e consultazioni	30
• 2.10 Leadership nei progetti internazionali	30
<b>3 Amministrazioni committenti, destinatari e partnership</b>	<b>31</b>
• 3.1 Clienti e destinatari	31
• 3.2 Le partecipazioni	31
• 3.3 Le partnership	32
<b>4 Il sistema di misurazione delle performance</b>	<b>35</b>
• 4.1 Il sistema di monitoraggio tecnico	35
• 4.2 Il sistema di valutazione della performance individuale	37
• 4.3 La valutazione dei risultati qualitativi	37
• 4.4 La valutazione della customer satisfaction	38
• 4.5 La ricaduta sociale dell'attività di Formez PA: il Bilancio Sociale	38
• 4.6 Il sito istituzionale	39
<b>5 Verso il piano della performance: gli obiettivi di miglioramento</b>	<b>41</b>
• 5.1 Le aree di criticità e le incertezze	41
• 5.2 Le aree di miglioramento	41
<b>6 Il budget e i volumi di attività del Piano Triennale</b>	<b>45</b>
• 6.1 Il budget	45
• 6.2 I volumi di attività	48
<b>I Progetti</b>	<b>49</b>



Formez PA è una associazione riconosciuta, dotata di personalità giuridica di diritto privato, *in house* alla Presidenza del Consiglio dei Ministri che esercita il controllo e la vigilanza attraverso il Dipartimento della Funzione Pubblica.

Possono aderire a Formez PA Enti Pubblici, Regioni, Province e Comuni capoluogo. Attualmente sono associate nove Regioni (Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Lombardia, Molise, Puglia, Sardegna, Sicilia), tre Comuni (Roma, Bari, Pescara) e una Provincia (Pescara).

Formez PA sostiene l'attuazione delle riforme e la diffusione dell'innovazione amministrativa ed è artefice di una profonda trasformazione degli strumenti e dei contenuti della comunicazione tra pubblica amministrazione e cittadini.

L'Istituto è impegnato nell'innovazione dei modelli di reclutamento e selezione e assiste il DFP nel coordinamento della formazione, oltre a garantire direttamente la realizzazione di programmi formativi a favore delle amministrazioni regionali e locali.

In sede di approvazione del bilancio Formez PA è tenuto a presentare (art. 4 del D.Lgs. 25 gennaio 2010 n. 6) un Piano Triennale – da aggiornare annualmente – che individui le attività strategiche da realizzare per garantire il raggiungimento delle finalità istituzionali.

Il Piano Triennale 2011 - 2013 identifica le priorità strategiche per il prossimo triennio e le declina alla luce del contesto economico e istituzionale all'interno del quale opera il Centro e tenendo conto degli indirizzi ricevuti dal Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione.

Il Piano Triennale – la cui redazione avviene nel 150° anniversario dell'Unità d'Italia, e precisamente 46 anni dopo la nascita del Formez, (Istituto che ha dedicato al Mezzogiorno la gran parte delle propria attività) – tiene conto di alcune importanti novità che hanno contrassegnato la vita dell'Istituto stesso nell'ultimo biennio:

- il decreto di riordino (D.Lgs. 25 gennaio 2010 n. 6), che ha ridefinito la missione del Centro, differenziandola in due macro ambiti – servizi di assistenza tecnica e di formazione – ne ha definitivamente confermato la natura giuridica (associazione riconosciuta) e ha confermato il suo *status* di organismo *in house* delle amministrazioni socie;
- la costituzione di FormezItalia, società *in house* che ha riassunto in sé la missione formativa del Centro ed è impegnata nella riqualificazione dei modelli di selezione e reclutamento del personale delle pubbliche amministrazioni.

## LE NOVITÀ NELLA VITA DI FORMEZ PA

### IL CONTESTO: LE RIFORME DA IMPLEMENTARE

Una serie di **importanti riforme** – già avviate o in fase di avvio – influenza direttamente l'articolazione e i contenuti della programmazione delle attività:

- il decreto legislativo del 27 ottobre 2009 n. 150 che ha definito ambiti e strumenti per rivoluzionare la pubblica amministrazione, rendendo effettivamente prevalente la cultura del risultato e la valutazione della sua azione;
- l'aggiornamento del Codice per l'Amministrazione Digitale, entrato in vigore il 25 gennaio 2011 (D.Lgs del 30 dicembre 2010. n. 235); esso rinnova il quadro normativo in materia di amministrazione digitale, inserendo un insieme di innovazioni che vanno a incidere concretamente sui comportamenti delle amministrazioni e sulla qualità dei servizi resi (PEC, archivio digitale, trasparenza e siti istituzionali, *customer satisfaction*, valutazioni e consultazioni on line, firma digitale, servizi on line, *open data*, ecc.);
- la progressiva applicazione del federalismo fiscale alle Regioni e alle Autonomie Locali, in ottemperanza a quanto previsto dalla L. 5 maggio 2009 n. 42, con particolare attenzione alla individuazione e implementazione dei costi standard;
- la riforma dei servizi pubblici locali di rilevanza economica che ridefinisce le modalità di affidamento e gestione, con l'obiettivo di garantire il diritto di tutti gli utenti all'universalità e all'accessibilità dei servizi pubblici locali ed ai livelli essenziali delle prestazioni.

### LA COMPLESSITÀ E LE DIFFICOLTÀ DEL CONTESTO

**Il contesto** nel quale l'Istituto si trova ad operare oggi è, più che in passato, complesso, incerto e turbolento.

Le amministrazioni pubbliche – che sono clienti, partner principali e destinatarie dei servizi di Formez PA – devono fare i conti con:

- l'accelerazione dei processi di globalizzazione e il protagonismo di nuovi Paesi e nuovi attori economici e sociali;
- gli squilibri climatici ed economici che minacciano di ridisegnare il profilo geopolitico del pianeta;
- gli effetti della crisi finanziaria sui bilanci e sui servizi pubblici;
- la rivoluzione informatica che modifica continuamente le organizzazioni, i processi e i contenuti del lavoro;
- una profonda crisi della fiducia dei cittadini rispetto al valore delle pubbliche amministrazioni, cui si contrappone l'emergere di nuovi bisogni e di una domanda di servizi più consapevole ed evoluta.

### UN OBBLIGO: PRODURRE VALORE PUBBLICO

Alle pubbliche amministrazioni, e in generale al mondo pubblico, viene richiesto di **pesare meno sui bilanci pubblici** e di contribuire a migliorare le condizioni di vita dei cittadini; ovvero di produrre **valore pubblico** assicurando più servizi e di migliore qualità, sostenendo la competitività del Paese, garantendo la salvaguardia del patrimonio ambientale e culturale e contribuendo a delineare un Paese che possa dare speranza e opportunità ai giovani di oggi e ai cittadini di domani.

Ma, nonostante le profonde e continue trasformazioni che hanno interessato le pubbliche amministrazioni a partire dal 1993, le attese dei cittadini e delle imprese risultano ancora insoddisfatte e le valutazioni – in termini di qualità percepita e di risultati effettivi – sono spesso negative.

#### SUPERARE LA SFIDUCIA NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

È evidente che la “crisi di fiducia” rappresenta una seria minaccia al riconoscimento del ruolo e delle funzioni del settore pubblico per lo sviluppo e l’avanzamento del Paese; ma è altrettanto evidente che solo un miglioramento generalizzato e riconosciuto delle *performance* delle pubbliche amministrazioni può accrescere la loro credibilità e affidabilità.

Occorre uscire dal **circolo vizioso**: *crisi di fiducia* → riduzione delle risorse → *performance inadeguate* → *minore credibilità*, e passare ad un **circuito virtuoso**: *amministrazioni efficaci e vicine ai cittadini* → *maggiori investimenti nella PA* → *miglioramento dei risultati* → *aumento della fiducia*.

Un contributo alla credibilità delle pubbliche amministrazioni può venire dalla realizzazione di interventi mirati a prevenire e a reprimere la corruzione e l’illegalità nella pubblica amministrazione. Il Governo, come ha sostenuto recentemente il Presidente della Corte dei Conti, ha ben presente che la lotta alla corruzione si deve fondare essenzialmente su “*quattro pilastri: l’etica, la trasparenza attraverso l’uso dell’ICT, la semplificazione ed il controllo. Conferenti con un tale risultato sono da ritenersi le misure contenute nella legge 150 del 2009*”.<sup>1</sup>

#### LE LEVE PER IL MIGLIORAMENTO

Molteplici sono le spinte e le leve per promuovere il miglioramento delle pubbliche amministrazioni:

- l’Europa propone a tutti i Paesi membri per il 2020 degli obiettivi molto ambiziosi: **crescita intelligente** (sviluppare un’economia basata sulla conoscenza e sull’innovazione); **crescita sostenibile** (promuovere un’economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva); **crescita inclusiva** (promuovere un’economia con un alto tasso di occupazione, che favorisca la coesione economica, sociale e territoriale);
- una complessa e articolata stagione di riforme della pubblica amministrazione è stata avviata nel 2008 per “avvicinare” le amministrazioni ai cittadini e accrescerne il valore pubblico, garantendo il buon andamento, l’elevamento della produttività organizzativa e individuale ed il riconoscimento del merito;
- le ICT e i nuovi media delineano uno scenario in continua evoluzione: amministrazioni e servizi più accessibili, nuovi servizi per rispondere a nuovi bisogni di comunicazione e informazione, de-

<sup>1</sup> Intervento del Presidente della Corte dei Conti, dott. Luigi Giampaolino, all’inaugurazione dell’anno giudiziario 2011.

materializzazione, sviluppo di reti tra amministrazioni per integrare attività e servizi;

- il federalismo amministrativo e fiscale “avvicina” i responsabili delle scelte e della spesa pubblica ai cittadini, accrescendo la responsabilità degli amministratori locali e contemporaneamente la capacità di pressione e di verifica da parte dei cittadini;
- nei cittadini sta crescendo la consapevolezza dei loro diritti. Essi vogliono essere “protagonisti” nel determinare quali servizi devono essere erogati, come devono essere organizzati; inoltre vogliono avere a disposizione strumenti per monitorarne la qualità. Il loro ruolo è diventato, in sostanza, più attivo, incidendo direttamente sul ciclo di gestione delle amministrazioni, con i cittadini-clienti a volte coinvolti in co-progettazione, co-decisione e co-valutazione. È un cambiamento radicale nel rapporto tra cittadini e amministrazioni che deve essere affrontato da queste ultime dotandosi degli strumenti giusti per agevolare a tutti i livelli la partecipazione, il coinvolgimento e il confronto con i cittadini.

### AGGIUNGERE VALORE ALLE PA SUPPORTANDO L'ATTUAZIONE DELLE RIFORME

Formez PA nel corso del prossimo triennio vuole diventare un punto di riferimento per l'innovazione, per l'aumento dell'efficienza e per lo sviluppo della cultura dei risultati negli attori istituzionali e nelle pubbliche amministrazioni.

L'Istituto intende aggiungere valore alle pubbliche amministrazioni, promuovendo attraverso i propri servizi di assistenza tecnica e formazione:

- la razionalizzazione e la riduzione dei costi;
- la semplificazione delle strutture e delle procedure;
- il miglioramento della qualità dei servizi;
- il miglioramento della comunicazione tra cittadini e PA.

Come agente dell'innovazione, Formez PA sarà impegnato, al fianco delle amministrazioni per:

- sviluppare nuovi sistemi organizzativi centrati su valutazione e merito;
- implementare innovazioni tecnologiche e organizzative per aumentare l'efficacia dei servizi;
- potenziare la capacità di comunicazione e accrescere la trasparenza della PA;
- accompagnare i cittadini nell'utilizzo di tutte le potenzialità offerte dall'amministrazione digitale;
- favorire la partecipazione dei cittadini al ciclo di gestione dei servizi pubblici;
- migliorare la qualità dei servizi anche promuovendone il monitoraggio e la *customer satisfaction*;
- monitorare i costi delle amministrazioni e promuoverne la riduzione;
- assicurare lo sviluppo del capitale umano nella PA garantendo

procedure di reclutamento e selezione delle risorse trasparenti e centrate sul servizio;

- rilanciare la formazione del personale delle PA adeguandola, nei contenuti e negli strumenti, ai processi di riforma in atto.

Le attività che saranno sviluppate nel corso del triennio – e che sono illustrate nel Piano – sono raggruppate in cinque priorità strategiche che coinvolgono le principali aree di miglioramento delle amministrazioni (strutture organizzative, funzionamento dei servizi, capitale umano).

Sono trasversali alle cinque priorità strategiche alcuni elementi che caratterizzano diverse iniziative e singoli progetti.

#### LE RETI DI AMMINISTRAZIONI, GLI SCAMBI, L'ICT PER MIGLIORARE I SERVIZI

Formez PA ha sempre dedicato una grande attenzione – e si è impegnato in tal senso – nella ricerca di metodologie e supporti efficaci e flessibili. Nello sviluppo del Piano Triennale si farà leva sempre di più sulle nuove tecnologie (*e-learning*, comunità di pratiche professionali, *chat*, *social media*) e sarà dato un particolare rilievo allo scambio e al *benchmarking* considerati anche a livello europeo una metodologia di riferimento per stimolare la cooperazione tra le amministrazioni.

#### LA FORMAZIONE E FORMEZITALIA

La formazione del personale, considerata in tutte le sue sfaccettature – formazione permanente, aggiornamento, individuazione dei profili professionali più idonei a sostenere i percorsi di innovazione – deve acquistare un peso maggiore nelle strategie di intervento di Formez PA rispetto a quello che ha avuto negli ultimi anni.

È questa la motivazione alla base della scelta di costituire FormezItalia, che si propone come una struttura di eccellenza per il reclutamento e la selezione del personale e per il rilancio della formazione continua per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni.

#### AMMINISTRAZIONI DEL MEZZOGIORNO CAPACI E MODERNE

Una particolare attenzione – nei progetti in corso e in quelli ancora da definire – sarà dedicata alle amministrazioni pubbliche del Mezzogiorno alle quali il Piano Nazionale per il Sud, varato dal Governo a novembre 2010, assegna un ruolo decisivo nel percorso di modernizzazione di questa area del Paese. Amministrazioni più capaci e più moderne – si legge nel Piano – sono condizioni essenziali di miglioramento della competitività del sistema economico meridionale ed elemento decisivo per l'efficacia delle politiche di sviluppo e per un effettivo e duraturo miglioramento della qualità della vita.

Formez PA ha una pluriennale esperienza di collaborazione con le amministrazioni regionali e locali del Mezzogiorno e in questo periodo l'attenzione è concentrata prioritariamente sulla crescita della capacità istituzionale per garantire l'attuazione degli interventi cofinanziati dall'Unione Europea.

Il Piano per il Sud potrà rappresentare per Formez PA l'occasione per

contribuire ulteriormente allo sviluppo della capacità istituzionale, anche attraverso l'inserimento e la formazione di una nuova classe dirigente, per sostenere in maniera congiunta l'attuazione del federalismo e la riforma della PA, per accrescere l'affidabilità delle pubbliche amministrazioni promuovendo la trasparenza e la partecipazione.

Le priorità strategiche, le iniziative, i progetti operativi illustrati nel Piano Triennale devono essere inquadrati in una logica di "programmazione aperta" e di continuo adattamento ai bisogni ed alle richieste provenienti dalle amministrazioni socie, dai territori, dai cittadini; e, di conseguenza, saranno possibili progressive integrazioni e modifiche nell'articolazione delle iniziative prese in considerazione.

L'aggiornamento annuale del Piano, le relazioni periodiche (semestrali e annuali) sulle attività realizzate saranno le sedi nelle quali si darà conto degli eventuali cambiamenti intervenuti nella programmazione in modo tale da poter effettuare tutte le scelte (organizzative e finanziarie) necessarie.

Le attività illustrate nel Piano – relative sia all'assistenza tecnica e ai servizi che alla formazione – sono articolate in progetti operativi, ognuno dei quali presenta obiettivi specifici, attività definite nel tempo e *output* misurabili. La raccolta di queste informazioni e di indicatori esterni, le analisi di *customer satisfaction* dei destinatari, degli *stakeholder*, dei cittadini consentirà di verificare, nel corso e alla fine del triennio sia l'andamento che l'efficacia delle attività realizzate da Formez PA.

### L'ARTICOLAZIONE DEL PIANO

Il Piano Triennale 2011 - 2013 è articolato in sei paragrafi:

- nel primo sono presentate le cinque priorità strategiche che saranno di riferimento per le attività del Centro nel triennio;
- nel secondo sono elencate le principali caratteristiche distintive che specificano il valore aggiunto che Formez PA può rappresentare per le amministrazioni e i cittadini;
- nel terzo sono indicati le amministrazioni e i soggetti con i quali Formez PA interagisce;
- nel quarto è delineato il sistema di misurazione della *performance* che verrà strutturato dall'Istituto con il contributo dell'Organismo Indipendente di Valutazione;
- nel quinto sono elencate le misure in via di adozione per la razionalizzazione della struttura organizzativa, l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse e, in generale, il miglioramento della *performance*;
- nel sesto paragrafo, infine, è presentato il budget per il triennio e indicati i volumi di attività previsti.

A conclusione del documento viene riportato l'elenco dei progetti – in corso e previsti nel triennio – che sono oggetto di affidamenti da parte delle amministrazioni.

Non sono riportate le attività istituzionali che sono costantemente sviluppate da Formez PA e da FormezItalia a sostegno del Dipartimento della Funzione Pubblica e delle altre amministrazioni socie (monitoraggi e consultazioni, assistenza tecnica al DFP nel coordinamento del sistema formativo, assistenza alle amministrazioni nella programmazione della formazione, innovazione delle metodologie didattiche e di intervento).

Non sono, inoltre, riportate le attività che saranno sviluppate, avendo come riferimento le priorità e le iniziative illustrate di seguito, nell'ambito dei Programmi Operativi Nazionali e Regionali (per conto del DFP, delle Regioni socie, di altre amministrazioni centrali), in continuità e a integrazione di quelle in corso e di cui non è stata ancora avviata la progettazione.

Di esse si tiene conto esclusivamente nella definizione del budget per il 2012 e il 2013.





**1.1****Finalità  
strategica**

Formez PA nel corso del prossimo triennio vuole diventare il punto di riferimento per l'innovazione, il miglioramento dell'efficienza, lo sviluppo della cultura dei risultati negli attori istituzionali e nelle pubbliche amministrazioni.

L'Istituto intende aggiungere "valore" alle pubbliche amministrazioni, promuovendo, attraverso i propri servizi di assistenza tecnica e formazione:

- la razionalizzazione e la riduzione dei costi;
- la semplificazione delle strutture e delle procedure;
- il miglioramento della qualità dei servizi;
- il miglioramento della comunicazione tra cittadini e PA.

**1.2****Priorità  
strategiche**

- Accrescere **l'affidabilità e la rendicontabilità** delle amministrazioni, ovvero la capacità di essere considerate, contemporaneamente, finalizzate e adeguate a svolgere la loro missione e a fornire servizi e prestazioni efficaci.
- Promuovere **il miglioramento della qualità dei servizi** anche attraverso l'attivazione di nuovi canali di comunicazione e di nuove forme di monitoraggio e valutazione.
- Sostenere le amministrazioni nella loro capacità di **miglioramento organizzativo e gestionale** e nel "passaggio" ad una **nuova dimensione dell'agire amministrativo attraverso l'innovazione**, l'ICT e i nuovi media.
- Promuovere **la competitività dei territori** aiutando le amministrazioni, soprattutto quelle del Mezzogiorno, a diventare più capaci e più moderne per tenere il passo con quelle delle aree più sviluppate.
- Accrescere **il valore del capitale umano** attraverso la riqualificazione dei sistemi di reclutamento e selezione e il rilancio della formazione.

**1.2.1**

**Priorità  
Strategica 1.**

**Affidabilità  
e rendicontabilità**

Le pubbliche amministrazioni del nostro Paese, nonostante l'attenzione riservata ad esse nell'ultimo ventennio, vivono ancora una seria crisi di reputazione: generalmente sono considerate troppo costose, inefficienti, autoreferenziali e distratte rispetto alle reali esigenze dei cittadini nonché, soprattutto, poco trasparenti e poco disponibili a dare conto della loro attività.

La crescita della reputazione rappresenta, contemporaneamente, un risultato e una condizione per il miglioramento delle pubbliche amministrazioni; una percezione positiva, infatti, può rappresentare un incentivo e uno stimolo al miglioramento della qualità dei servizi pubblici.

Per ottenere questo risultato è necessario:

- garantire una maggiore trasparenza sulle modalità con le quali si utilizzano le risorse pubbliche e si erogano i servizi;
- ridefinire il sistema di responsabilità degli amministratori e dei dirigenti cui deve essere affidato il raggiungimento di obiettivi che devono essere chiaramente e preventivamente definiti e comunicati ai cittadini;
- dare ai cittadini la possibilità di valutare la qualità dei servizi, così come di partecipare alle decisioni e alla gestione dei servizi pubblici.

Formez PA è al fianco delle amministrazioni per accrescere la loro affidabilità e la rendicontabilità fornendo assistenza tecnica, modelli e strumenti innovativi, continuamente aggiornati sulla base di una costante *overview* internazionale, nonché assicurando il monitoraggio sull'attuazione delle riforme.

PRIORITÀ STRATEGICA 1: AFFIDABILITÀ E RENDICONTABILITÀ							
INIZIATIVE	CRITERI DI MISURAZIONE		DESTINATARI				
	QUANTITATIVI	QUALITATIVI	DFP	Regioni	Amministrazioni locali	Altre amministrazioni	Cittadini / Associazioni
1.1 Strumenti, modelli e assistenza tecnica per promuovere nelle amministrazioni regionali e locali l'individuazione del sistema di misurazione e l'attuazione del ciclo di gestione della <i>performance</i>	Numerosità dei modelli forniti  Numerosità delle amministrazioni impegnate nell'attuazione del ciclo di gestione della <i>performance</i>	Rilevazioni sul miglioramento della qualità percepita dei servizi pubblici delle singole amministrazioni coinvolte nelle attività					
1.2 Modelli, strumenti, assistenza tecnica per agevolare la cooperazione dei cittadini alle decisioni, gestione e valutazione delle amministrazioni e dei servizi pubblici	Numerosità delle amministrazioni coinvolte  Numerosità dei cittadini partecipanti alle iniziative						
1.3 Ricerca e assistenza tecnica per l'identificazione degli standard e di indicatori della qualità dei servizi	Numerosità di servizi interessati dall'attività di ricerca  Numerosità di amministrazioni interessate ai programmi di assistenza tecnica						
1.4 Assistenza tecnica e formazione per accrescere la trasparenza e l'efficacia nelle procedure d'appalto	Numerosità delle amministrazioni coinvolte  Numerosità dei partecipanti alle iniziative	Indici di semplificazione e trasparenza  Livello di aggiornamento delle matrici di rischio per specifici settori delle amministrazioni regionali e locali					
1.5 Strumenti, modelli e assistenza tecnica per favorire l'etica e la trasparenza nell'attività delle pubbliche amministrazioni	Volume di strumenti e modelli definiti e proposti alle amministrazioni  Numerosità delle amministrazioni che adottano i modelli e gli strumenti proposti						
1.6 Programmi di misurazione e riduzione degli oneri amministrativi	Volume delle proposte di semplificazione  Valore dei potenziali risparmi						
1.7 Piani regionali e settoriali per la semplificazione normativa e amministrativa	Numerosità dei piani regionali condivisi con le amministrazioni						
1.8 Monitoraggio dell'andamento delle riforme	Numerosità delle amministrazioni coinvolte nelle rilevazioni	Proposte normative e organizzative					

## 1.2.2

## Priorità

## Strategica 2.

I servizi pubblici  
e i cittadini

Le ICT e la multimedialità hanno aperto scenari nuovi per le attività delle pubbliche amministrazioni e i servizi ai cittadini.

I *social media* permettono di attivare nuove opportunità di *voice* per i cittadini. Le PA segnalano un forte bisogno di accompagnamento per integrare questi strumenti ai tradizionali canali web. L'uso integrato degli strumenti del *web 2.0* richiede la definizione di opportune strategie di comunicazione al cittadino, l'individuazione del giusto mix e la redazione di un piano di utilizzo dei diversi canali (Facebook, Twitter, RSS, Social check-in, ecc.).

Formez PA dal 2009 realizza attività direttamente a favore dei cittadini, sia offrendo "nuovi servizi" (Linea Amica, Easy Italia, MiaPA, Oggi Puoi, ecc.), sia sviluppando "forme di intermediazione" tra cittadini e pubbliche amministrazioni, singole e/o in rete tra di loro, per l'erogazione dei servizi e la loro valutazione.

Per lo sviluppo di queste attività sono utilizzate le più avanzate tecnologie informatiche e multimediali ed è stato avviato un processo di coinvolgimento delle amministrazioni – sia centrali che locali – che si sta continuamente sviluppando.

Formez PA opera per:

- mettere a disposizione dei cittadini un *call center* integrato tra tutte le amministrazioni in grado di agevolare l'accesso e la fruizione dei loro servizi;
- sviluppare comunicazione istituzionale innovativa, anche settoriale (turismo, sanità, politiche per diversamente abili, immigrazione, *policy* regionali, ecc.);
- sviluppare, nelle regioni del Mezzogiorno, d'intesa con le amministrazioni regionali e locali, servizi di contatto finalizzati a migliorare l'accesso e la fruizione dei servizi, in particolare di quelli rivolti alle fasce deboli della popolazione;
- diffondere l'utilizzo di strumenti e applicativi finalizzati a rilevare il grado di soddisfazione dei cittadini rispetto alla trasparenza e alla qualità dei servizi;
- sostenere le popolazioni e le amministrazioni in situazioni di emergenza (emergenza Abruzzo, *call center* della Protezione Civile).

PRIORITÀ STRATEGICA 2: I SERVIZI PUBBLICI E I CITTADINI							
INIZIATIVE	CRITERI DI MISURAZIONE		DESTINATARI				
	QUANTITATIVI	QUALITATIVI	Amministrazioni centrali	Regioni	Amministrazioni locali	Altre amministrazioni	Cittadini
2.1 Sviluppo dei servizi di Linea amica e di contatto con i cittadini	Incremento del numero delle amministrazioni aderenti alla rete Tempi di risposta al cliente Livello di soddisfazione dei cittadini assistiti Miglioramento progressivo della base di conoscenze	Qualità percepita dei servizi di comunicazione pubblica e istituzionale  Indicatori sul miglioramento della comunicazione pubblica					
2.2 Sviluppo delle applicazioni dei <i>social media</i> al servizio dei cittadini	Numerosità delle applicazioni operative Numerosità delle amministrazioni interessate Incremento progressivo del numero di contatti						
2.3 Sviluppo e integrazione delle strutture di contatto nelle regioni del Mezzogiorno per agevolare l'accesso e la fruizione dei servizi	Numero dei <i>call center</i> attivati Numero di amministrazioni interessate Numero di contatti						
2.4 Azioni di comunicazione e di assistenza tecnica per la riqualificazione dell'offerta turistica delle regioni del Mezzogiorno	Numero di progetti avviati Numero di amministrazioni coinvolte Numero di contatti						
2.5 Azioni di comunicazione e di assistenza tecnica alle amministrazioni per lo sviluppo delle politiche per l'immigrazione, l'accoglienza e l'emersione del lavoro sommerso	Numero di progetti avviati Numero di amministrazioni coinvolte Numerosità di cittadini assistiti						
2.6 Sviluppo di <i>call center</i> specialistici: per policy (protezione civile, turismo, beni culturali, sanità, ...) e per amministrazione	Numerosità dei <i>call center</i> attivati Incremento del numero di utenti						
2.7 Sviluppo del Portale degli Italiani	Numerosità di servizi attivati Numerosità dei contatti						

## 1.2.3

Priorità  
Strategica 3.Miglioramento  
organizzativo

Nelle amministrazioni pubbliche, anche in considerazione degli obiettivi di Europa 2020 e dell'entrata in vigore del nuovo Codice dell'Amministrazione Digitale, le politiche di innovazione hanno un ruolo centrale.

L'infrastrutturazione tecnologica, che è soggetta a continui aggiornamenti, deve essere accompagnata da profondi ripensamenti del sistema delle competenze, dei modelli organizzativi, dei processi di lavoro e anche delle modalità di comunicazione e interazione con i cittadini e le imprese. Di conseguenza oggi ancora più che in passato, l'innovazione deve rappresentare un impegno costante delle amministrazioni, una sorta di "filo rosso" attraverso il quale declinare tutte le attività e i processi.

L'innovazione nelle amministrazioni pubbliche è sicuramente un processo complesso e plurale e deve essere prima di tutto un "metodo" che contrassegna l'azione dei decisori e dei dirigenti pubblici.

Le amministrazioni, ormai da molti anni, sono "in movimento" – come sistema e come singole unità – ma non è scontato che gli avanzamenti realizzati si traducano sempre in effetti duraturi e di sistema; è abbastanza diffusa la convinzione che il destino dei processi di innovazione sia molto spesso legato a quello degli innovatori che ne hanno segnato l'avvio.

Formez PA è impegnato da oltre un decennio a promuovere l'innovazione e, soprattutto, a individuare le modalità per consolidarne gli effetti nelle amministrazioni.

Negli ultimi anni è cresciuto l'impegno – e il numero di iniziative realizzate – a coniugare i processi unitari delle due facce dell'innovazione, quella organizzativa e quella tecnologica.

Formez PA opera per:

- diffondere la conoscenza del CAD nelle pubbliche amministrazioni e per sostenere l'innovazione dei processi di lavoro e dei servizi;
- promuovere la diffusione della PEC nelle amministrazioni e tra i cittadini;
- promuovere la conoscenza e lo sviluppo della Digital Agenda 2020 per consentire l'ottimizzazione per tutti i cittadini della rivoluzione digitale in atto;
- sostenere i processi di miglioramento continuo e di *benchmark* tra le amministrazioni;
- accompagnare l'attuazione della riforma dei servizi pubblici di rilevanza economica nelle amministrazioni locali.

PRIORITÀ STRATEGICA 3: MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO							
INIZIATIVE	CRITERI DI MISURAZIONE		DESTINATARI				
	QUANTITATIVI	QUALITATIVI	Amministrazioni centrali	Regioni	Amministrazioni locali	Altre amministrazioni	Cittadini
3.1 Informazione, comunicazione e assistenza tecnica per promuovere la diffusione del CAD	Monitoraggio periodico delle amministrazioni che si adeguano al CAD	Misurazione degli effetti della digitalizzazione sulla qualità dei servizi					
3.2 Informazione, comunicazione e assistenza tecnica per promuovere la digitalizzazione delle PA	Numerosità delle iniziative di informazione Numerosità delle amministrazioni interessate alle attività	Verifica indici nazionali e internazionali					
3.3 Assistenza tecnica e sviluppo competenze finalizzato al rafforzamento/miglioramento delle strutture organizzative	Numerosità delle amministrazioni interessate Numero di partecipanti alle attività	Rilevazione dell'efficacia delle attività realizzate					
3.4 Promozione e assistenza tecnica (anche attraverso iniziative premiali) per sostenere i processi di autovalutazione e miglioramento continuo	Numerosità delle amministrazioni che predispongono piani di miglioramento Numerosità delle amministrazioni che utilizzano i servizi del Centro nazionale risorse CAF Numerosità delle applicazioni CAF	Monitoraggio dei piani di miglioramento					
3.5 Assistenza tecnica all'attuazione della riforma dei servizi pubblici locali di rilevanza economica	Numerosità delle amministrazioni coinvolte	Rilevazione della qualità percepita Monitoraggio dei costi Monitoraggio delle carte dei servizi					

**1.2.4****Priorità  
Strategica 4.****Competitività  
territoriale**

Le linee guida strategiche dell'UE (sia per quanto riguarda Europa 2020 che per l'utilizzo dei fondi strutturali) identificano la capacità istituzionale e una *governance* efficiente tra i diversi livelli di governo quali priorità per sostenere le politiche di sviluppo a livello locale.

Gli aspetti più significativi della capacità istituzionale e amministrativa sui quali concentrarsi sono:

- l'individuazione di modelli organizzativi adeguati per garantire un'ottimale attuazione degli interventi previsti nei Programmi Operativi Regionali e, in generale, nelle politiche di sviluppo;
- la semplificazione delle procedure e dei processi operativi, anche con l'obiettivo di favorire la legalità e la trasparenza;
- le competenze dei funzionari pubblici (che potrebbero necessitare di una formazione migliore);
- l'adozione delle tecnologie dell'informazione (che potrebbero promuovere l'efficienza e la condivisione delle informazioni);
- il metodo d'interazione fra le organizzazioni e l'ambiente socio-economico (che può trarre vantaggio da un approccio maggiormente orientato a favorire il partenariato e il protagonismo delle imprese e dei cittadini).

Gli interventi di sostegno per lo sviluppo della capacità istituzionale si fondano su un approccio strategico in base al quale devono essere identificate le aree deboli nelle amministrazioni locali, regionali e nazionali e i miglioramenti che potrebbero apportare – direttamente o indirettamente – i maggiori benefici allo sviluppo dei territori. Nel processo di identificazione delle lacune si deve prestare particolare attenzione allo sviluppo di meccanismi volti a migliorare la definizione di politiche e programmi di buon livello e al rafforzamento generalizzato della capacità dei servizi pubblici di attuare tali politiche e programmi.

Gli interventi per il miglioramento della capacità istituzionale interessano trasversalmente le pubbliche amministrazioni e non esclusivamente gli uffici più direttamente impegnati nella gestione dei fondi strutturali, e sono del tutto coerenti con gli indirizzi e i contenuti delle riforme in atto.

Formez PA realizza progetti finalizzati al miglioramento della capacità istituzionale dalla fine degli anni '90, a fianco del DFP, delle amministrazioni centrali e delle amministrazioni regionali. Inoltre, ha maturato una esperienza unica che gli consente di assicurare una forte aderenza alle esigenze delle amministrazioni e dei territori nello svolgimento delle attività.

Formez PA opera per:

- individuare le modalità e i contenuti più idonei per accompagnare le amministrazioni nell'attuazione del federalismo, con particolare riferimento alla individuazione dei costi e dei fabbisogni standard;
- favorire la riqualificazione delle strutture e delle competenze impegnate, a livello regionale e locale, nella gestione dei fondi strutturali e dei programmi di sviluppo;
- assistere le amministrazioni regionali dell'Obiettivo Convergenza nella programmazione e gestione delle risorse dedicate, nell'ambito dei Piani Operativi Regionali, allo sviluppo della capacità istituzionale;
- favorire il coordinamento delle strutture impegnate nella programmazione e gestione delle politiche di sviluppo;
- favorire l'introduzione di modelli e strumenti per la valutazione delle politiche e l'applicazione di meccanismi premiali;
- sostenere l'innovazione dei modelli di partenariato;
- sostenere lo sviluppo delle strutture e delle competenze impegnate nella gestione del mercato del lavoro e nelle politiche attive per il lavoro;
- sostenere i processi di internazionalizzazione delle pubbliche amministrazioni regionali e locali e la partecipazione a progetti di cooperazione transnazionale;
- promuovere interventi e iniziative per aumentare la competenza delle amministrazioni in materia di sostenibilità ambientale;
- collaborare con le amministrazioni centrali, regionali e locali, anche promuovendo "Accordi e Intese di collaborazione", per la realizzazione di progetti di partenariato rivolti allo sviluppo delle classi dirigenti e di competenze specialistiche nei Paesi europei ed extraeuropei. Una particolare attenzione sarà dedicata ai Paesi del bacino del Mediterraneo.

PRIORITÀ STRATEGICA 4: COMPETITIVITÀ TERRITORIALE								
INIZIATIVE	CRITERI DI MISURAZIONE		DESTINATARI					
	QUANTITATIVI	QUALITATIVI	Amministrazioni centrali	Regioni	Amministrazioni locali	Altre amministrazioni	Cittadini e Associazioni	Amministrazioni di altri Paesi
4.1 Ricerca e assistenza tecnica per l'individuazione dei costi standard dei servizi	Numerosità dei servizi interessati alle attività di ricognizione	Qualità percepita di miglioramento della funzionalità degli uffici, delle strutture e dei progetti						
	Livello di diffusione degli studi							
	Numerosità dei programmi di assistenza avviati							
4.2 Azioni di sistema e assistenza tecnica per la riqualificazione delle strutture dedicate alla gestione dei fondi strutturali e delle politiche di sviluppo	Numerosità delle strutture e degli uffici riorganizzati							
4.3 Sviluppo competenze specialistiche per la programmazione e gestione politiche di sviluppo	Numero di partecipanti (% di dirigenti sul totale)							
4.4 Azioni di sistema e assistenza tecnica per la programmazione e gestione di politiche settoriali (ambiente, salute, politiche sociali...)	Numerosità delle amministrazioni coinvolte nelle attività	Qualità percepita di miglioramento della funzionalità degli uffici, delle strutture e dei progetti						
4.5 Azioni di sistema e assistenza tecnica per lo sviluppo della valutazione delle politiche e l'introduzione di meccanismi premiali	Numerosità delle amministrazioni interessate	Monitoraggio degli obiettivi di servizi nazionali e regionali						
	Numerosità di report redatti							
	Numero delle proposte di meccanismi premiali							
4.6 Azioni di sistema e assistenza tecnica per favorire lo sviluppo dei partenariati	Numerosità dei partenariati attivati	Monitoraggio dell'andamento dei partenariati e dei progetti di cooperazione						
	Numerosità dei progetti/laboratori realizzati							
4.7 Assistenza tecnica alle amministrazioni regionali e locali per favorire i processi di cooperazione territoriale e imprenditoriale	Numerosità dei progetti di cooperazione avviati							
	Numerosità dei progetti di cooperazione monitorati							

PRIORITÀ STRATEGICA 4: COMPETITIVITÀ TERRITORIALE							
INIZIATIVE	CRITERI DI MISURAZIONE		DESTINATARI				
	QUANTITATIVI	QUALITATIVI	Amministrazioni centrali	Regioni	Amministrazioni locali	Altre amministrazioni	Cittadini e Associazioni
4.8 Assistenza tecnica alle amministrazioni regionali e locali per favorire i processi di internazionalizzazione e la partecipazione a progetti transnazionali	Numerosità delle amministrazioni assistite  Incremento del numero dei progetti presentati dalle amministrazioni in risposta a bandi europei	Miglioramento della qualità percepita dalle amministrazioni e dagli <i>stakeholder</i> dei progetti presentati e dei progetti realizzati					
4.9 Collaborazione con amministrazioni centrali, regionali e locali per la realizzazione di progetti di partenariato rivolti ad amministrazioni di Paesi europei ed extraeuropei	Incremento dei progetti aggiudicati  Incremento del numero di <i>partnership</i> a livello nazionale e internazionale						

## 1.2.5

Priorità  
Strategica 5.

## Capitale umano

Oggi, sicuramente più che in passato, i promotori delle riforme sono consapevoli che i processi di innovazione che intervengono sulle modalità di organizzazione e di funzionamento della pubblica amministrazione devono essere sostenuti da **attività di formazione** di diverso grado di complessità che accompagnino tutto il ciclo di vita delle politiche e che consentano alle pubbliche amministrazioni di acquisire consapevolezza delle aree di criticità, di monitorare i processi di cambiamento e, soprattutto, di accrescere il valore del capitale umano.

Il Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione, con l'obiettivo di accrescere l'impegno delle amministrazioni nella valorizzazione del capitale umano e di potenziare il ruolo di coordinamento del DFP sulla programmazione della formazione anche delle amministrazioni regionali e locali, ha voluto, nel decreto di riordino del Formez, valorizzare la *mission* formativa rispetto al passato.

A Formez PA sono state assegnati in particolare i compiti di:

- predisporre modelli formativi idonei a favorire la qualificazione del personale delle amministrazioni regionali e locali per l'acquisizione di nuove professionalità, anche mediante l'organizzazione di corsi-concorso per l'accesso;
- assistere il Dipartimento della Funzione Pubblica nelle attività di coordinamento del sistema formativo pubblico;
- formare il personale delle pubbliche amministrazioni al miglioramento delle proprie *performance* e prestazione di servizi al cittadino, con particolare riferimento alla qualità della comunicazione pubblica e istituzionale;
- sostenere lo sviluppo e la riqualificazione dei sistemi formativi a livello regionale e locale, nel quadro della riforma della contrattazione integrativa decentrata;
- promuovere la realizzazione di interventi formativi rivolti ai dirigenti e ai dipendenti delle amministrazioni regionali e locali per diffondere principi e contenuti delle riforme in materia di pubblica amministrazione;
- sperimentare metodologie didattiche innovative, anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie;
- favorire, tramite la creazione e/o animazione di comunità e forum on line, lo scambio di buone prassi nel campo della selezione e formazione del personale e della gestione delle risorse umane.

Per lo svolgimento di questi compiti è stata costituita, a luglio 2009, la società *in house* **FormezItalia** che è pienamente operativa e che si è dotata a sua volta, di un Piano Strategico Triennale.

Il Piano Triennale di FormezItalia 2011-2013 individua tre Assi Strategici: il primo "**Sviluppo del sistema delle competenze: reclutamento e riqualificazione**" comprende le attività che rappresentano il *core business* della società; nel secondo "**Coordinamento del sistema for-**

**mativo**” confluiscono le attività a sostegno dello sviluppo del sistema formativo pubblico; il terzo Asse, **“I Focus”**, raccoglie le ricerche, le riflessioni e le sperimentazioni rivolte a particolari categorie di utenti o a specifici territori.

Nel primo Asse Strategico si concentra la gran parte delle attività della società, in corso e previste nel triennio, che sono raccolte in tre aree:

*A) Sostegno all’innovazione dei modelli per il reclutamento e le progressioni di carriera: da RIPAM a Vinca il Migliore.*

*B) Sviluppo delle competenze a sostegno dei processi di innovazione e di riforma.*

*C) Programmi di formazione per l’innovazione delle politiche e l’ammodernamento delle amministrazioni.*

In particolare si sottolinea la rilevanza del programma di concorsi pubblici **“ Vinca il Migliore”**, sviluppato sulla base dell’esperienza più che decennale di RIPAM, con il contributo della Università Bocconi, che mira ad affrontare il problema dell’accesso nel sistema pubblico.

*A tal fine si evidenzia che FormezItalia nel suo primo anno di vita ha gestito e completato in meno di sette mesi il maxiconcorso del Comune di Napoli (oltre 110.000 candidature), quello per funzionari della Presidenza del Consiglio, le progressioni orizzontali al Comune di Roma, e collabora con la SSPA nella preselezione del corso-concorso per dirigenti della pubblica amministrazione.*

PRIORITÀ STRATEGICA 5: CAPITALE UMANO								
INIZIATIVE	CRITERI DI MISURAZIONE		DESTINATARI					
	QUANTITATIVI	QUALITATIVI	Amministrazioni centrali	Regioni	Amministrazioni locali	Altre amministrazioni	Cittadini e associazioni	
5.1 Coordinamento e gestione di procedure di selezione e reclutamento (anche corso-concorso e concorso-concorso)	Numerosità delle procedure avviate Tempi medi di attuazione delle procedure	Qualità percepita del miglioramento delle procedure di selezione e dell'accrescimento della trasparenza  Stima dei risparmi di gestione delle procedure di reclutamento						
5.2 Aggiornamento e monitoraggio dei modelli e delle procedure per il reclutamento e la selezione del personale delle pubbliche amministrazioni	Stato di aggiornamento delle procedure esistenti Definizione di proposte di modifica delle normative vigenti Numerosità delle amministrazioni partecipanti al monitoraggio							
5.3 Assistenza alle amministrazioni nello sviluppo competenze degli uffici del personale e nell'implementazione delle procedure di reclutamento e selezione	Stato di aggiornamento delle procedure esistenti Definizione di proposte di modifica delle normative vigenti Numerosità delle amministrazioni partecipanti al monitoraggio							
5.4 Sviluppo della rete RIPAM	Incremento del numero di aderenti alla rete Incremento delle iniziative dedicate alla rete							
5.5 Azioni di informazione e formazione a sostegno dell'attuazione del D. Lgs. 150/2009	Numerosità delle attività e delle giornate di formazione erogate							
5.6 Programmi formativi a sostegno dell'introduzione del CAD e della PEC	Numerosità delle attività e delle giornate di formazione erogate		Valutazione dell'impatto delle riforme sulla qualità dei servizi					
5.7 Programmi di formazione trasversali o specialistici a favore di singole amministrazioni e di amministrazioni aggregate a livello territoriale	Numerosità dei programmi coordinati Numerosità delle amministrazioni coinvolte Numerosità delle giornate di formazione erogate							
5.8 Sostegno allo sviluppo delle attività di Unitelma-Sapienza	Numerosità degli iscritti Numero di dipendenti pubblici laureati e tempi Numero di corsi e di master specialistici sui temi del lavoro pubblico							
5.9 Attività di informazione e formazione sul federalismo fiscale	Numerosità delle amministrazioni aderenti		Da individuare in fase di avvio delle attività					
5.10 Programmi di formazione e focus dedicati agli amministratori locali	Numerosità dei partecipanti							

Dieci sono le caratteristiche distintive di Formez PA:

### 2.1 *Continuità e innovazione*

L'attività di Formez PA – come già quella di Formez – si declina contemporaneamente attraverso le categorie della “continuità” e dell’“innovazione”.

Caratteristica distintiva dell'esperienza di Formez PA è, infatti, quella di apprendere (e aiutare le amministrazioni ad apprendere) dalle realizzazioni passate, riversandole in altre dimensioni e in altri contesti.

L'innovazione si sviluppa anche a partire dalla capitalizzazione delle memorie (organizzative e individuali) e i nuovi progetti si vivificano e si arricchiscono di relazioni e di conoscenze più o meno remote, cui deve essere dato il giusto peso e il giusto riconoscimento.

Apprendere dall'esperienza e fare in modo che le amministrazioni e le persone valorizzino la loro è un metodo che è patrimonio dell'Istituto e delle risorse professionali che vi operano.

### 2.2 *Gestione della complessità*

Formez PA realizza generalmente progetti complessi che comprendono a volte attività tra loro molto diversificate e possono avere anche diverse tipologie di destinatari.

Ha maturato, di conseguenza, una significativa esperienza a operare con tempestività ed efficacia in contesti complessi, perseguendo obiettivi differenziati e interagendo con interlocutori diversi e, a volte, non in relazione tra loro.

Nella realizzazione dei progetti occorre, generalmente, interagire con amministrazioni che hanno tempi di risposta diversi e può essere necessario coniugare le strategie nazionali con le esigenze peculiari dei territori.

La gestione della complessità è parte integrante della capacità di Formez PA di progettare e ottenere risultati apprezzabili.

### 2.3 *Flessibilità e appropriatezza*

Formez PA deve continuamente ridefinire la propria offerta di servizi in considerazione delle esigenze e delle richieste provenienti dalle amministrazioni, spesso pressanti ma che possono presentarsi anche come discontinue ed a volte non in sintonia tra loro.

Formez PA ha dovuto, di conseguenza, migliorare continuamente la propria capacità di ascolto e di risposta, garantendo tempestività, appropriatezza ed efficacia per essere all'altezza delle aspettative delle amministrazioni richiedenti, ma anche per aiutarle a definire meglio i propri fabbisogni.

L'interlocuzione costante e diversificata con le amministrazioni, anche da parte di più esperti e per progetti diversi, consente di avere un quadro continuamente aggiornato delle esigenze delle amministrazioni e conseguentemente di adattare e migliorare la qualità dei servizi forniti da Formez PA.

#### 2.4 Rete di amministrazioni e di innovatori

Formez PA nell'ultimo decennio ha collaborato con diverse migliaia di amministrazioni che hanno usufruito dei suoi servizi di formazione, di assistenza tecnica, di reclutamento e selezione, di comunicazione; hanno partecipato a iniziative premiali, reti, comunità; hanno ospitato o partecipato a *stage* e hanno preso parte a ricerche, rilevazioni e monitoraggi.

Si è costituita una **rete di relazioni** unica, consolidatasi nel corso del tempo, che rappresenta un importante **punto di forza di Formez PA** per sviluppare i contatti con le amministrazioni, identificare i fabbisogni, promuovere le attività, costituire reti cooperative e azioni di *benchmark*.

Vengono continuamente costituite e sistematicamente alimentate e monitorate reti professionali e comunità di pratiche che rappresentano un punto di riferimento per le amministrazioni, un contatto per attivare scambi, un veicolo per sperimentare e monitorare innovazioni.

#### 2.5 Centro di ascolto, sensore di bisogni

Dal 2009 Formez gestisce il più complesso centro multimediale di contatto tra cittadini e P.A. esistente in Europa, sviluppato nell'ambito del programma Linea Amica. Il programma prevede che i cittadini possano rivolgersi ad un unico numero verde (il primo tra i numeri 803 dedicati ai servizi pubblici, 803.001) per essere assistiti in ogni loro problema o relazione con le pubbliche amministrazioni sia locali che centrali, ed essere accompagnati sino alla soluzione del problema. Con lo sviluppo di questa attività si è costruita una rete di rapporti di oltre 1.000 amministrazioni (il network di Linea Amica) ed è stato formato un nucleo di 150 esperti in "*problem solving*", in grado di muoversi rapidamente all'interno di norme e servizi delle amministrazioni.

Avendo a disposizione milioni di contatti (il *network* di Linea Amica ha oltre 60 milioni di contatti all'anno con i cittadini) e centinaia di migliaia di problemi da risolvere (il centro multimediale gestisce circa 200.000 istanze all'anno, con una valutazione positiva di oltre il 93%) Formez PA possiede un incredibile sensore per individuare le criticità e le aree prioritarie di intervento nei rapporti tra cittadini e pubbliche amministrazioni.

## 2.6

**Modelli  
e strumenti**

Formez PA, da sempre attento all'innovazione delle metodologie, ha contribuito in maniera molto significativa alla ridefinizione dei modelli e degli strumenti d'intervento nell'assistenza tecnica e formativa alle pubbliche amministrazioni: le comunità professionali e di pratiche, l'*e-learning* applicato anche ai processi di innovazione organizzativa, i laboratori di apprendimento e di condivisione, i forum, i laboratori di *benchmarking*, i *barcamp*, l'autovalutazione, le iniziative premiali sono attività che Formez PA ha individuato, sperimentato, approfondito e anche diversificato, tenendo conto delle esigenze dei territori e delle amministrazioni.

Oggi l'attenzione è sempre più centrata sulle tecniche di formazione a distanza – da supportare con un robusto inserimento di multimedialità e interattività – per garantire il diritto alla formazione permanente e per costituire e alimentare reti di innovatori.

## 2.7

**Rete  
di competenze**

Formez PA ha a disposizione uno staff professionale che unisce competenze tecniche distintive e diversificate – che vanno dalla semplificazione normativa e amministrativa alle politiche per la salute, passando per l'autovalutazione e la valutazione delle *performance* e delle politiche, la comunicazione pubblica e istituzionale, la sostenibilità ambientale, le politiche per l'occupazione – a capacità diffuse di progettazione, gestione e valutazione di progetti. L'unificazione nelle stesse persone di capacità e competenze in grado di presidiare tutto il ciclo di progetto e i contenuti tecnici è un punto di forza di Formez PA.

Il sistema di competenze si aggiorna continuamente attraverso il contatto con le amministrazioni e nella ricerca delle soluzioni, spesso originali, più adatte a rispondere alle esigenze dei destinatari.

A ciò si aggiunge una rete di professionisti, la gran parte dei quali ha una grande consuetudine di collaborazione con il Formez e ne condivide metodi e approcci, iscritti ad un albo aperto informatizzato che permette di selezionare di volta in volta le competenze necessarie per la realizzazione dei progetti attraverso procedure tracciabili e trasparenti.

## 2.8

**Trasferibilità  
delle esperienze**

Formez PA ha raccolto nel corso degli anni numerosissime “**esperienze di successo**” realizzate direttamente dalle amministrazioni o prodotto di azioni di accompagnamento finalizzate a definire piani di miglioramento.

Tutte queste esperienze – che sono confluite in banche dati trasversali (Buoni Esempi) o settoriali (Guadagnare Salute, Cooperazione Territoriale, ecc.) – sono a disposizione delle amministrazioni come semplici spunti o come veri e propri modelli da applicare e da diffondere e sono utilizzate dall'Istituto per le proprie azioni di assistenza tecnica.

**2.9**  
**Monitoraggio  
e consultazioni**

Per conto del Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione, Formez PA ha realizzato una serie di consultazioni su interventi normativi in via di adozione e di monitoraggi sull'applicazione di importanti dispositivi normativi (lavoratori atipici, agevolazioni per i diversamente abili, auto blu, PEC, ecc.) garantendo, in ogni circostanza, un elevato numero di risposte e tempi di realizzazione molto contenuti.

Questo risultato è stato possibile facendo leva sull'esperienza, sulle competenze interne e sulla rete di relazioni con le amministrazioni.

Formez PA mette questa sua capacità a disposizione di tutte le amministrazioni anche per il monitoraggio di politiche regionali e locali.

Formez PA ha anche definito sistemi di rendicontazione in grado di dialogare con i sistemi informativi dei principali programmi nazionali ed europei e tali da consentire alle amministrazioni con le quali collabora di avere un aggiornamento costante sull'andamento degli impegni e della spesa.

**2.10**  
**Leadership  
nei progetti  
internazionali**

Formez PA ha raggiunto importanti successi nella partecipazione alle gare per l'aggiudicazione di progetti rivolti ad amministrazioni di Paesi in preadesione o con i quali l'Unione europea ha rapporti di vicinato.

Formez PA agisce come *mandated body* e si è aggiudicato, nell'ultimo decennio, oltre 50 Twinning, risultando una delle più accreditate strutture europee. L'Istituto è anche presente in numerosi progetti Europaid finalizzati alla assistenza tecnica alle amministrazioni, nonché in programmi comunitari per i quali è prevista una partecipazione multinazionale.

La capacità di redigere progetti, stringere alleanze, coordinare risorse all'estero è una risorsa per tutte le amministrazioni del Paese; con molte esiste ormai una collaborazione consolidata che permette di ottimizzare i risultati e di coordinare gli sforzi. Lo stesso Ministero degli Esteri suggerisce alle amministrazioni che decidono di partecipare ai Twinning di ricorrere all'assistenza di Formez PA. Molti strumenti progettuali, gestionali e di relazione creati anche sulla base di precedenti esperienze di successo vengono messi a disposizione, insieme con l'aiuto di esperti, delle amministrazioni che intendono partecipare a gare e che si avvalgono dell'accompagnamento e del partenariato di Formez PA.

Formez PA è organismo *in house* della Presidenza del Consiglio, con delega al Dipartimento della Funzione Pubblica, e delle amministrazioni associate e presta la propria attività, nell'ambito della *mission* definita dal decreto legislativo di riordino n. 6 del 2010 e dallo Statuto, prevalentemente a loro favore.

In particolare, supporta il Dipartimento della Funzione Pubblica nella diffusione delle riforme e fornisce assistenza tecnica per la loro attuazione oltre a coadiuvarlo nel coordinamento del sistema formativo pubblico.

Formez PA, inoltre, come indicato nel decreto di riordino, opera a favore delle amministrazioni dello Stato nell'ambito delle proprie finalità istituzionali e con l'autorizzazione del DFP.

Esso può, inoltre (art. 4 del decreto legislativo) svolgere (in aggiunta alle attività istituzionali e a quelle previste dal Piano, con contabilità separata e con il vincolo dell'equilibrio di gestione), attività rientranti nell'ambito delle proprie finalità, per conto di soggetti terzi estranei all'associazione (in misura mediamente non superiore al 4%). In questa quota residuale rientra la gran parte delle attività internazionali.

### 3.1

#### *Clienti e destinatari*

Le **amministrazioni-clienti** di Formez PA sono:

- il Dipartimento della Funzione Pubblica;
- la Presidenza del Consiglio dei Ministri;
- le amministrazioni centrali;
- le amministrazioni regionali e locali socie;
- altre amministrazioni, Commissione UE e altri soggetti per un ammontare medio per anno non superiore al 4%.

I **destinatari** dell'attività di Formez PA sono:

- dirigenti e funzionari delle amministrazioni regionali e locali (socie e non socie);
- amministratori locali;
- dirigenti e funzionari delle amministrazioni centrali;
- dirigenti e funzionari di altri amministrazioni, enti, agenzie anche di Paesi europei ed extraeuropei;
- cittadini e associazioni di cittadini;
- imprese e associazioni datoriali;
- *stakeholder* delle pubbliche amministrazioni.

### 3.2

#### *Le partecipazioni*

Formez PA è socio di maggioranza di FormezItalia S.p.a. cui sono demandati la realizzazione delle attività di reclutamento e selezione, i programmi di formazione e il supporto al DFP per il coordinamento del sistema formativo.

Nel corso del triennio 2011-2013, la partecipazione di Formez PA a FormezItalia dovrebbe ridursi al 76%, riservando il rimanente 24% alle amministrazioni regionali e locali che stanno progressivamente aderendo alla società.

Formez PA è socio promotore dell'Università telematica UNITELMA, riconosciuta con decreto del MIUR del 7 maggio 2004.

L'Università è stata recentemente rilanciata, in collaborazione con il Ministero competente, attraverso la costituzione di un consorzio promotore cui hanno aderito l'Università Sapienza di Roma, Poste Italiane, la CISL Funzione Pubblica.

L'Università telematica, ridenominata "Unitelma Sapienza", con un focus specifico sui dipendenti pubblici, svolge un ruolo essenziale nella diffusione della conoscenza, nell'aggiornamento professionale, nella crescita e nell'investimento in capitale umano nella pubblica amministrazione.

Formez PA, ha una partecipazione di minoranza in:

- Ancitel, struttura a maggioranza ANCI al servizio delle amministrazioni locali;
- Istituto Piepoli, struttura con *mission* di ricerca e rilevazione gradienti e bisogni dei cittadini, con cui, in collaborazione con ANCI e UPI sono in corso iniziative per introdurre la cultura della *customer satisfaction* nella programmazione e nell'attività delle amministrazioni locali;
- Consorzio Suggest Aid impegnato in programmi di assistenza alle aree di crisi del pianeta e impegnato in Iraq, Libano, Afghanistan per conto del Ministero degli Esteri e di altri organismi di cooperazione internazionale.

### 3.3

#### Le partnership

Lo Statuto prevede che Formez PA possa istituire o partecipare a consorzi (nazionali e locali) e stipulare convenzioni con università, istituti e soggetti pubblici e privati per il perseguimento dei suoi fini istituzionali.

Nel corso del triennio di riferimento di questo Piano Triennale saranno sviluppate *partnership* con:

- le Università, in particolare quelle del Mezzogiorno, per lo sviluppo di programmi comuni finalizzati alla valorizzazione del capitale umano nelle pubbliche amministrazioni e all'innovazione delle metodologie di intervento;
- il sistema delle scuole pubbliche (nazionali e internazionali) per condividere metodologie, programmi e strumenti di valutazione. Per quanto concerne le scuole regionali si evidenzia la partici-

- zione strutturata che Formez PA ha con il CERISDI, centro di formazione a maggioranza pubblica, operante nella Regione Sicilia;
- gli organismi internazionali impegnati nella ricerca e nel monitoraggio delle politiche pubbliche e delle politiche di gestione delle pubbliche amministrazioni per attivare scambi di esperienze, realizzare attività di ricerca e approfondimento comuni, partecipare a progetti internazionali.



Il sistema di misurazione della *performance* di cui si deve dotare Formez PA è finalizzato, così come indicato dal D.Lgs. 150/2009, a fornire alle amministrazioni socie e agli Organi del Centro gli elementi utili per verificare l'andamento della *performance* rispetto agli obiettivi – pluriennale e annuali – prefissati.

I risultati di tali misurazioni saranno anche messi a disposizione della Corte dei Conti che dal 2007 ha la responsabilità del controllo sull'attività di Formez PA e redige una relazione sulla gestione per il Parlamento.

Il sistema di misurazione della *performance* che dovrà essere definito integrando strumenti già in uso (seppure da rivedere alla luce delle nuove finalità) con altri da costruire partendo pressoché da zero, ha caratteristiche peculiari in quanto l'attività dell'Istituto deve essere valutata non solo avendo come riferimento i destinatari diretti (le amministrazioni pubbliche), ma anche quelli finali, ovvero i cittadini e le imprese che fruiscono dei processi di miglioramento e dell'aumento dell'efficienza delle pubbliche amministrazioni.

Il sistema di misurazione della *performance* organizzativa avrà di conseguenza varie componenti, ognuna con una propria finalità specifica nei processi organizzativi e tutte finalizzate a fornire elementi utili a redigere il Bilancio Sociale di Formez PA, documento nel quale dovrà essere specificato il valore aggiunto che le sue attività possono assicurare ai cittadini e alle imprese.

Le componenti del sistema di misurazione della *performance* sono le seguenti:

- il monitoraggio tecnico dei progetti finalizzato a verificarne l'andamento e a individuare i principali *output*;
- la valutazione delle prestazioni individuali dei dirigenti e dei dipendenti;
- la valutazione dei risultati qualitativi definiti a livello di priorità strategiche e/o aggregati per gruppi omogenei di progetti;
- la verifica della soddisfazione dei destinatari diretti (dirigenti, funzionari, cittadini) e indiretti delle attività.

Il sito istituzionale, infine, dovrà essere organizzato in modo tale da garantire una comunicazione efficace e trasparente sulle attività, sugli *output* e sulle valutazioni effettuate.

#### 4.1

#### Il sistema di monitoraggio tecnico

Il sistema di monitoraggio prevede l'interconnessione del sistema della progettazione on line, che consente la predisposizione e l'approvazione del progetto direttamente on line, con quello che ripercorre lo schema della progettazione esecutiva raccogliendo periodicamente le informazioni sullo stato di avanzamento dei progetti sulla base di variabili quali i destinatari, la localizzazione delle attività, le risorse impegnate, le mo-

dalità attuative, i prodotti e strumenti, gli indicatori di sintesi.

Il sistema di monitoraggio di Formez PA è stato definito in coerenza con quello adottato a livello comunitario per il monitoraggio e la valutazione delle politiche attive del lavoro.

Gli interventi sono stati ordinati sulla base delle tipologie e delle finalità progettuali e quindi classificati in cinque macro aree:

- attività di studio e analisi di carattere economico e sociale (studi e ricerche, analisi delle dinamiche sociali, analisi dei fabbisogni);
- orientamento, consulenza e formazione (progetti finalizzati all'ottimizzazione dei processi di mobilità, di formazione e/o consulenza sul lavoro di funzionari e operatori pubblici);
- monitoraggio e valutazione (azioni di monitoraggio e valutazione generali e specifiche);
- assistenza tecnica alla programmazione, all'attuazione e al controllo di progetti e programmi;
- diffusione e trasferimento di buone prassi.

All'interno di tali macro aree sono state quindi individuate delle tipologie di attività standard, omogenee a tutti i progetti, che sono:

- ricerca, studio di fattibilità, ricerca azione;
- formazione, *stage* e visite di studio;
- corso-concorso;
- affiancamento consulenziale, assistenza tecnica;
- comunità di pratiche;
- seminari, convegni, *workshop*;
- divulgazione e diffusione.

Per ogni attività devono essere fornite le informazioni di dettaglio relative a destinatari, localizzazione, risorse impegnate, modalità attuative, prodotti e strumenti.

Il sistema utilizza come strumento di raccolta periodica dei dati una "scheda di monitoraggio", che deve essere compilata e continuamente aggiornata on line da parte di ciascun responsabile di progetto.

Le informazioni raccolte attraverso le schede di monitoraggio consentono di seguire tutto il ciclo di vita del progetto, divenendo strumento di gestione delle attività, fonte delle informazioni e dati necessari per le rendicontazioni tecniche e finanziarie al committente, nonché supporto informatico per monitorare complessivamente l'attività di Formez PA.

Il sistema di monitoraggio tecnico è in via di implementazione e andrà a regime entro il 2011.

**4.2****Il sistema di valutazione della performance individuale**

Formez PA ha introdotto da circa un decennio la valutazione della *performance* individuale a cascata sulla base degli obiettivi operativi assegnati dal direttore generale ai dirigenti e da questi ai loro diretti collaboratori.

Il sistema in vigore – che pesa in maniera differenziata gli obiettivi e i comportamenti organizzativi per i dirigenti e i dipendenti (e per i dipendenti il peso è ugualmente differenziato in considerazione del ruolo) – consente di diversificare la premialità in cinque fasce di merito (l'ultima delle quali non dà luogo ad erogazioni), ferma restando l'esclusione dalla valutazione di quei dipendenti che non abbiano maturato determinati requisiti minimi.

Tale sistema, che ha consentito di introdurre nell'Istituto la cultura della valutazione e della premialità, dovrà essere aggiornato sulla base dei seguenti criteri:

- mappatura degli obiettivi operativi in riferimento alle finalità strategiche;
- approfondimento del repertorio delle competenze e specificazione dei ruoli per i singoli profili professionali;
- revisione dei criteri di valutazione e in particolare delle caratteristiche e del valore dei comportamenti organizzativi;
- revisione delle fasce di premialità tenendo conto di quanto previsto all'art. 19 del D.Lgs. 150/2009.

**4.3****La valutazione dei risultati qualitativi**

I risultati raggiunti da Formez PA nel sostenere le amministrazioni pubbliche nei processi di miglioramento saranno monitorati attraverso:

1. rilevazioni dirette finalizzate a verificare la percezione del miglioramento – della gestione, della *policy*, dei servizi – per i destinatari delle attività, i cittadini e in generale gli *stakeholder*. Nella presentazione delle priorità strategiche sono state indicate le rilevazioni che si prevede di effettuare a partire dal 2011 con l'obiettivo di poterne disporre, nel corso del triennio, in numero significativo così da poter ricavare gli indicatori sintetici sul complesso dell'attività del Centro;
2. raccolta, a conclusione di ogni progetto, di una serie di indicatori in grado di fornire elementi utili per valutare i risultati raggiunti. La scheda di rilevazione – comune a tutti i progetti – dovrà consentire di raccogliere prevalentemente dati oggettivi derivanti da osservazioni e non da valutazioni soggettive;
3. verifica e approfondimenti di indici – nazionali e internazionali – che rilevano l'andamento di determinati fenomeni o *policy* (ad es. livello di semplificazione, tasso di corruzione, livello di traspa-

renza). Di tali indici si terrà conto in particolare nella redazione del Bilancio Sociale, soprattutto per identificare il *trend* e le aree di criticità piuttosto che per effettuare un confronto puntuale con gli indicatori di Formez PA.

#### 4.4

#### La valutazione della customer satisfaction

A partire dalle esperienze realizzate con alcuni progetti – in particolare Linea Amica – occorre sviluppare un sistema unitario che consenta di valutare la soddisfazione dei destinatari diretti delle attività di Formez PA da coordinare con gli altri sistemi di valutazione che interessano più in generale le amministrazioni e gli *stakeholder*.

Come riferimento sarà utilizzato il sistema degli *emoticon*, già sperimentato in numerosissime amministrazioni ed enti (centrali e locali).

#### 4.5

#### La ricaduta sociale dell'attività di Formez PA: il Bilancio Sociale

Il Bilancio Sociale è finalizzato a rendere conto degli effetti generati dalle attività più rilevanti dell'Istituto nei confronti dei suoi interlocutori pubblici e privati. Tale documento, che sarà realizzato con cadenza periodica, permetterà all'Istituto di descrivere le scelte di intervento, le attività svolte e i servizi resi, dando conto delle risorse a tal fine utilizzate e dei risultati raggiunti.

Sarà redatto tenendo conto:

- della direttiva del 2006 del Ministro della Funzione Pubblica sulla rendicontazione sociale nelle Pubbliche Amministrazioni (pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale - Serie Generale n. 63 del 16 marzo 2006);
- delle Linee guida esistenti a livello nazionale (sviluppate a suo tempo dal Formez stesso) e internazionale (AA1000) che definiscono il significato, le finalità, i principali contenuti, il processo di realizzazione e i criteri di impiego del Bilancio Sociale e individuano le condizioni di uniformità, ovvero i requisiti di comparabilità, attendibilità, trasparenza e pubblicità del Bilancio stesso.

La sperimentazione del Bilancio Sociale di Formez PA è volta a perseguire i seguenti obiettivi:

- creare un modello di rendicontazione sociale che, pur nel rispetto dei principi della direttiva DFP e degli standard nazionali e internazionali, sia personalizzato rispetto alla specifica identità dell'Istituto, alla sua missione e alle sue strategie, agli obiettivi specifici che ne hanno motivato la realizzazione e all'effettiva disponibilità di dati;
- sviluppare gradualmente la piena consapevolezza del ruolo che la rendicontazione sociale può assumere nel miglioramento della *performance* dell'Istituto, in modo tale da promuovere la piena

valorizzazione e integrazione con gli altri strumenti strategico-gestionali e di comunicazione;

- utilizzare il processo di rendicontazione sociale come importante occasione per rafforzare le relazioni con i propri interlocutori.

La prima elaborazione del documento sarà effettuata sulla base delle informazioni disponibili per il 2010 e definirà il sistema di contabilità sociale per la raccolta di dati significativi di varia natura che rappresentino in modo chiaro e sintetico l'attività e i risultati ottenuti dall'Istituto.

A partire dall'esercizio 2011 il Bilancio Sociale potrà utilizzare il sistema di monitoraggio tecnico e le rilevazioni quali-quantitative sulle attività e sui risultati.

Negli anni successivi, si cercherà di sviluppare l'integrazione tra i processi di rendicontazione sociale e ulteriori percorsi innovativi come la gestione di percorsi di coinvolgimento dei portatori di interessi dell'Istituto (*stakeholder engagement*).

#### 4.6

#### Il sito istituzionale

Il sito istituzionale di Formez PA ha il compito di dare diffusione e trasparenza alle attività e alle iniziative dell'Istituto. I target principali del sito istituzionale sono gli *stakeholder* (DFP, Regioni e le altre amministrazioni che hanno un interesse diretto) e i potenziali beneficiari delle diverse iniziative (amministratori, dirigenti e funzionari di tutta la PA).

Il sito istituzionale è anche il portale di accesso a specifici ambienti *web*:

- i focus tematici nei quali le notizie, la documentazione e i servizi sono organizzati intorno a argomenti specifici;
- gli strumenti di comunicazione come la *newsletter* Formez News e la *web tv*;
- il sito in lingua inglese, ambiente dedicato ai progetti internazionali e agli interlocutori stranieri ([www.formez.eu](http://www.formez.eu));
- l'ambiente dedicato alle comunità di pratiche, di progetto e di apprendimento ([innovatori.formez.it](http://innovatori.formez.it));
- l'ambiente per l'apprendimento on line assistito e autonomo ([elearning.formez.it](http://elearning.formez.it));
- i siti dedicati alla erogazione di servizi come Linea Amica o il portale della PA;
- le aree dedicate al *web 2.0* (YouTube, Twitter, Facebook, LinkedIn, ...) e alle applicazioni per *smartphone*.

L'evoluzione del sito istituzionale prevede:

- una sempre maggiore adesione alle indicazioni delle Linee Guida per la qualità dei siti *web*, con una particolare attenzione ai temi della trasparenza e della accessibilità;

- il rafforzamento della visibilità dei contenuti nei motori di ricerca e nei *social network*;
- l'adeguamento dei focus ai temi di maggiore interesse per il cambiamento della PA;
- l'arricchimento multimediale dei contenuti;
- l'attivazione di servizi multicanale con un elevato grado di interazione.

Come evidenziato in precedenza, Formez PA, in collegamento con il sito istituzionale, gestisce direttamente anche il portale di *Linea Amica* e in cooperazione con DigitPA *il nuovo portale degli Italiani*, più specificatamente rivolti ai bisogni dei cittadini e ricchi di informazioni, biblioteca di domande e risposte più frequenti, rubrica della PA, geolocalizzazione e servizi attivi della PA, ecc.

**5.1****Le aree di criticità e le incertezze**

Nell'ultimo triennio anche a seguito dell'emanazione del decreto di riordino, le aree di criticità e le incertezze nelle quali opera Formez PA si sono significativamente ridotte:

- è stata confermata la natura di organismo pubblico;
- sono state definite con maggiore accuratezza la missione e definite le strategie di intervento;
- è stata accertata la natura *in house* nei confronti sia del DFP che delle altre amministrazioni socie e sono state definite le modalità di collaborazione con le amministrazioni centrali.

Rimangono, tuttavia, soprattutto a causa della progressiva riduzione di risorse disponibili, criticità e indeterminanze che incidono sulla possibilità di sviluppare una efficace pianificazione strategica di medio/lungo periodo e, di conseguenza, di mettere a punto gli strumenti più idonei a garantire la misurazione e la valutazione dei risultati:

- riduzione delle risorse disponibili per lo sviluppo delle attività istituzionali;
- tagli lineari delle risorse a disposizione delle amministrazioni per le attività di assistenza e formazione;
- possibili cambiamenti di indirizzi strategici e operativi in conseguenza dei cambiamenti politico-istituzionali;
- ulteriori eventuali vincoli all'operatività delle società *in house*;
- sviluppo di condizioni esterne non favorevoli a seguito di un atteggiamento ostile di altri soggetti privati e/o pubblici (società di consulenza, scuole pubbliche centrali e locali).

A questi elementi, di origine esterna, se ne aggiungono anche alcuni interni all'Istituto:

- necessità di rivedere le procedure per accelerare il passaggio a procedure interamente digitalizzate;
- miglioramento del sistema di monitoraggio tecnico per avere un aggiornamento continuo sull'andamento delle attività progettuali;
- massimizzazione utilizzo risorse esterne.

**5.2****Le aree di miglioramento**

Formez PA nello scorso decennio ha sviluppato *performance* molto positive per quanto riguarda:

- il volume di attività;
- l'ampliamento della compagine associativa;
- l'incremento progressivo del numero di amministrazioni coinvolte nelle attività;
- la razionalizzazione della gestione delle risorse umane;

- l'incremento della produttività;
- la riduzione dei costi.

Tuttavia, queste ed altre sono aree nelle quali è possibile ottenere ulteriori miglioramenti nel corso del prossimo triennio.

Sono previsti, in particolare, i seguenti interventi:

#### A) Processi interni:

- semplificazione delle procedure anche attraverso l'intensificazione dei processi di digitalizzazione;
- revisione del modello organizzativo per aumentarne la coerenza con i contenuti e gli obiettivi del Piano Triennale;
- verifica e adeguamento del sistema di reclutamento del personale;
- definizione del repertorio delle competenze e revisione dei sistemi di valutazione delle *performance* individuali (dirigenza e personale) con l'obiettivo di individuare più efficaci indicatori di produttività e di diversificare le retribuzioni di risultato e la premialità;
- approfondimento e verifica del sistema di responsabilità con l'obiettivo di accrescere la semplificazione e la trasparenza e rendere più efficaci i controlli sui diversi processi gestionali;
- integrazione dei sistemi di monitoraggio tecnico e finanziario in un unico sistema unitario.

#### B) Area dell'apprendimento e della crescita:

- sviluppo delle competenze distintive attraverso la definizione di un programma di formazione pluriennale coerente con le priorità individuate nel Piano Triennale;
- verifica dell'efficacia del sistema di selezione dei collaboratori e suo eventuale adeguamento;
- individuazione degli strumenti e degli indicatori per la valutazione dei collaboratori e dei consulenti.

#### C) Area degli *stakeholder*:

- ampliamento e miglioramento della comunicazione sulle attività e riorganizzazione del sito istituzionale;
- definizione ed elaborazione di indicatori di qualità relativi alle singole priorità strategiche e al complesso dell'attività del Centro.

#### D) Area finanziaria:

- monitoraggio costante dei costi di gestione finalizzato a ulteriori razionalizzazioni;

- aggiornamento delle procedure per gli acquisti;
- incremento della produttività.

I singoli interventi di miglioramento saranno avviati subito dopo l'approvazione del Piano Triennale e del loro avanzamento si darà conto nelle relazioni periodiche sull'attività (semestrali e annuali) e attraverso specifici report indirizzati al Consiglio di Amministrazione.



## 6.1

## Il budget

Il budget di Formez PA prevede nel triennio, a partire dal secondo anno un incremento del 4,9% da attribuire esclusivamente alle attività su commessa (che cresceranno del 7,4% rispetto al valore del 2011).

Il contributo complessivo per le attività istituzionali viene stimato per tutto il triennio al valore del 2011 (23,5 m€) a fronte di un incremento previsto delle attività di supporto e di assistenza tecnica che saranno garantite al DFP e alle altre amministrazioni socie.

Il budget per il 2011 (che ha come riferimento quello già approvato) e le proiezioni per gli anni successivi vengono presentati per amministrazione committente.

Transitano attraverso il DFP oltre il 50% degli affidamenti e gli ammontari sono stimati:

a) sui programmi già in corso e di cui si prevede lo sviluppo:

1. PON Governance e Assistenza Tecnica;
2. PON Governance e Azioni di sistema;
3. Linea amica - II Fase;
4. Centro risorse CAF e Premio Qualità;
5. Programma di misurazione e riduzione degli oneri amministrativi;
6. supporto alle attività di comunicazione;
7. supporto specialistico agli Uffici;

b) su nuovi programmi da avviare (in primo luogo il *Piano per il Sud*).

Per i Ministeri (che comprendono anche altri Dipartimenti della Presidenza del Consiglio) si tiene conto delle attività realizzate sia con risorse nazionali che nell'ambito dei Piani Operativi Nazionali (Altri Assi del PON GAS, Sicurezza, POI Energia, Ricerca e Competitività, ecc.).

Per le Regioni, ugualmente, si tiene conto sia di attività realizzate con risorse nazionali sia di affidamenti nell'ambito dei Piani Operativi Regionali FSE e FESR.

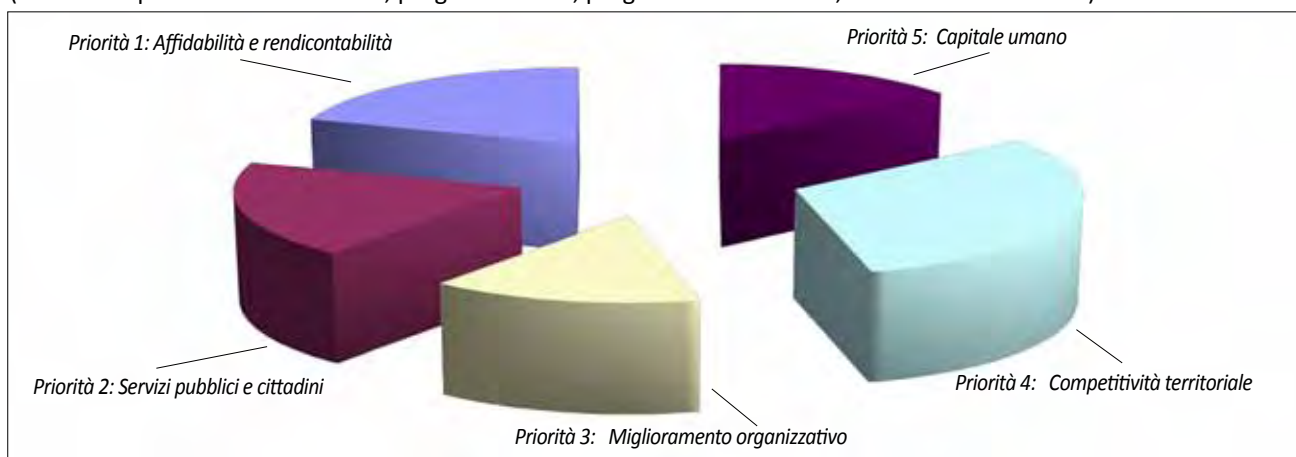
Per le altre amministrazioni centrali e per gli enti locali le attività previste sono, in prevalenza, da ricondurre alla priorità 5 – sviluppo del capitale umano.

Nella categoria “altri” infine, sono compresi i progetti internazionali che Formez PA si aggiudica attraverso la partecipazione a gare e avvisi (nell'elenco dei progetti sono riportati, in rosso, quelli per i quali si è in attesa di aggiudicazione).

Il budget di Formez PA per il triennio 2011-2013	Budget annuale (Mln €)		
	2011	2012	2013
<b>Tipologia committente</b>			
DFP	25,2	27,0	25,0
DDI	3,0	3,0	3,0
Ministeri	5,0	4,0	6,0
Altre amministrazioni centrali	1,7	3,0	2,0
Regioni	3,7	5,0	6,0
Enti Locali	1,5	2,0	2,0
Altri	2,5	2,0	2,0
<b>Contributo per attività istituzionale</b>	23,5	23,5	23,5
<b>Totale</b>	<b>66,1</b>	<b>69,5</b>	<b>69,5</b>

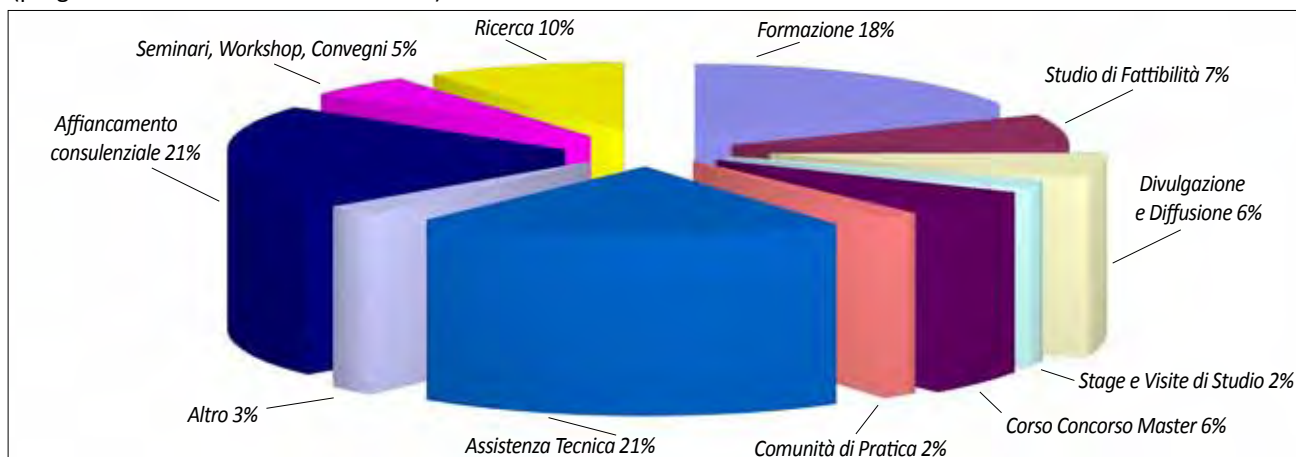
### Budget complessivo per priorità (2011)

(contributo per attività istituzionali, progetti in corso, progetti in fase di avvio, stima di nuove attività)



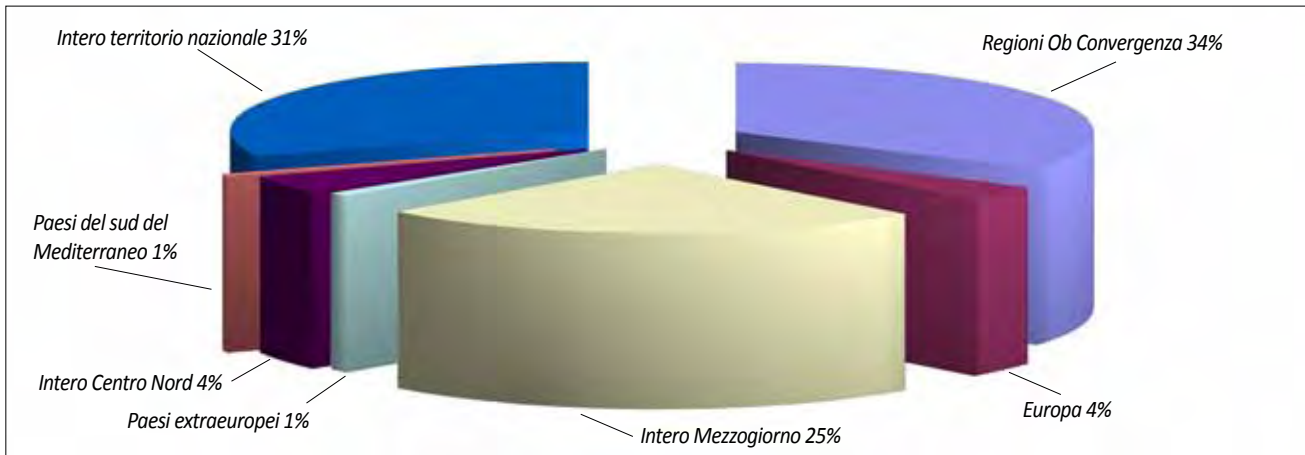
### Budget per priorità e tipo di attività

(progetti in corso e stima nuove attività)



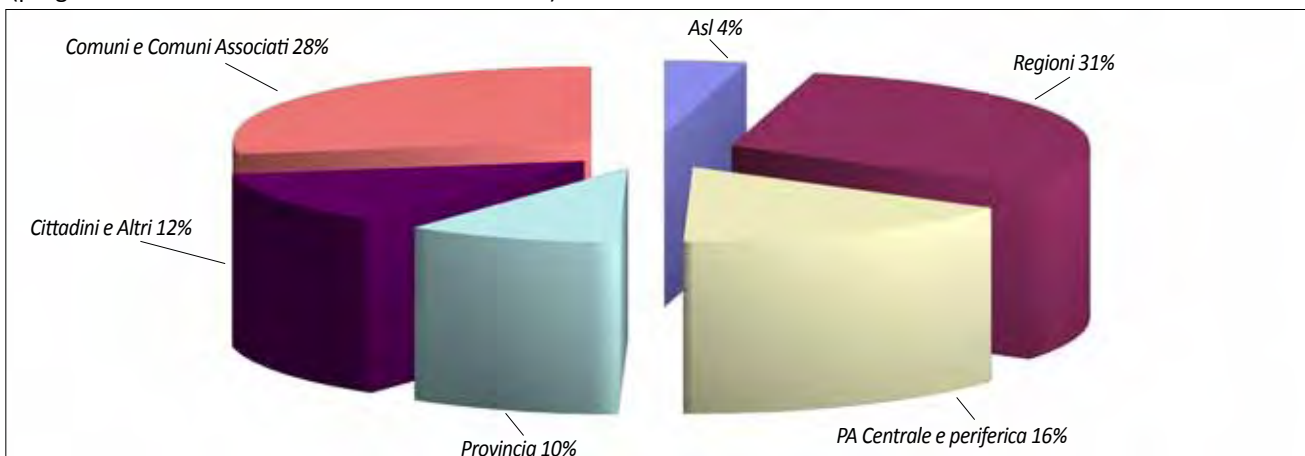
### Budget complessivo 2011 per localizzazione

(contributo per attività istituzionali, progetti in corso, progetti in fase di avvio, stima di nuove attività)



### Budget 2011 per Amministrazioni destinatarie

(progetti in corso e stima nuove attività da avviare)

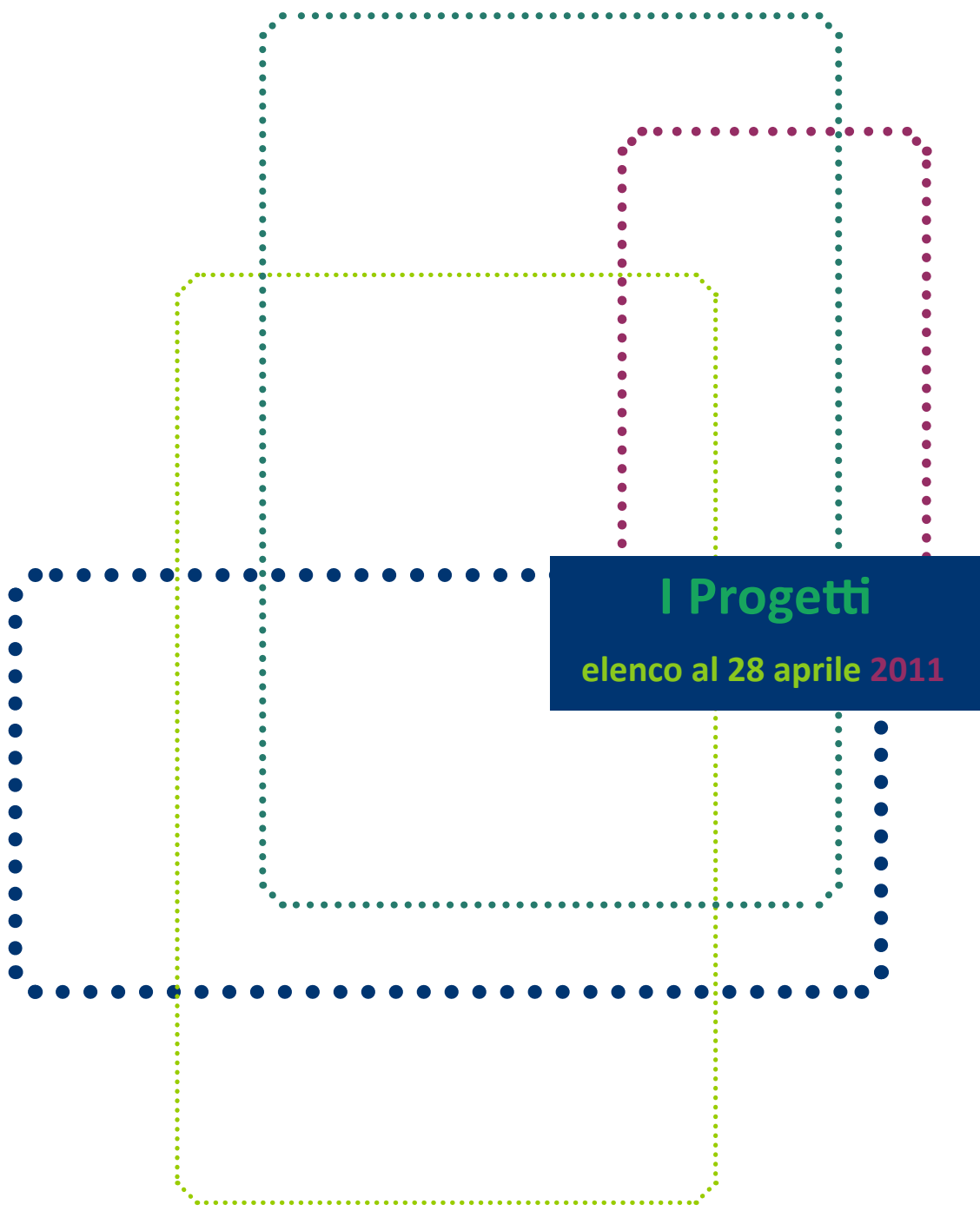


**6.2*****I volumi di attività***

Nella tabella seguente vengono presentati alcuni indicatori sintetici in grado di rappresentare i volumi di attività previsti per il 2011, in crescita rispetto al 2010 mediamente dell'8 - 10%.

<b>Volumi di attività previsti – 2011</b>	
<b>Definizione indicatore</b>	<b>Valore previsto</b>
<b>Giornate di formazione</b>	3.700
<b>Laboratori, Workshop, focus group</b>	700
<b>Giornate di affiancamento e assistenza tecnica</b>	12.000
<b>Seminari, convegni e iniziative divulgative</b>	200
<b>Stage e visite di studio</b>	150
<b>Partecipazioni complessive a tutte le attività realizzate <sup>1</sup></b>	40.000
<b>Amministrazioni complessivamente coinvolte in tutte le attività realizzate</b>	11.000
<b>Contatti e assistenza individuale ai cittadini</b>	600.000

<sup>1</sup> Si fa riferimento alle partecipazioni e non ai partecipanti perché un partecipante può prendere parte anche a diverse attività nell'ambito dello stesso progetto.



I Progetti  
elenco al 28 aprile 2011

## PRIORITÀ STRATEGICA 1. Affidabilità e rendicontabilità

Iniziativa	Titolo Progetto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Amministrazione Committente	Destinatari
1.1	R.INNO.VA - La Riforma della Pubblica Amministrazione per innovare le organizzazioni e valutare le performance - PON GAS - Asse Capacità istituzionale Ob. 5.1							DFP	Ammin. regionali e locali - regioni obiettivo convergenza
1.1	Valutazione delle performance, benchmarking e partecipazione dei cittadini per il miglioramento dei servizi pubblici PON GAS - Convergenza Asse Capacità Istituzionale							DFP	Ammin. comunali - regioni obiettivo convergenza
1.2	Sviluppo e qualificazione della partecipazione all'interno del PO FESR Puglia 2007-2013							Regione Puglia	Ammin. locali - Regione Puglia
1.3	Twinning TR 08 IB FI 02 "Improving Data Quality in Public Accounts" - TURCHIA							Commissione Europea - IPA	Ministero delle Finanze Turchia
1.4	Appalti Chiari - PON GAS - Asse Capacità Istituzionale - Ob. 5.1							DFP	Ammin. regionali e locali - regioni obiettivo convergenza
1.4	Twinning Croazia HR/07/IB/JH/04 Strengthening the Anti-Corruption Inter-Agency Co-operation - Management Support of the Ministry of Justice anti Corruption Sector							Commissione Europea - IPA	Ministero della Giustizia - Croazia
1.4	"Appalto Sicuro" - PON Sicurezza							DFP - Min. Interno	Ammin. locali - regioni obiettivo convergenza
1.5	Etica pubblica nel Sud: migliorare la performance, accrescere la trasparenza attraverso le nuove tecnologie. - PON GAT - Asse II - Obiettivo II.5							DFP	Ammin. regionali e locali - associazioni di cittadini - regioni obiettivo convergenza
1.5	GOOD FAITH: Fight Against Illicit vehicle Traffic and Hit notification system - JLS/2009/ISEC/CFP/AG							Commissione Europea DG Giustizia	Forze dell'ordine - 27 Paesi europei
1.5	CAPACI - Creating automated Procedures Against Criminal infiltration in Public Contracts							Commissione Europea DG Giustizia	Ministero dell'Interno 27 Paesi europei
1.5	BACCUS - Combatting food crime by strengthening law enforcement cooperation							Commissione Europea DG Giustizia	Autorità responsabili della lotta alle frodi alimentari 27 Paesi europei
1.6	Programma di misurazione e riduzione degli oneri amministrativi - I intervento							DFP	Ammin. centrali - Associazioni datoriali
1.7	Misurazione e riduzione degli oneri amministrativi e dei tempi, semplificazione amministrativa e reingegnerizzazione dei processi di servizio - PON GAS - Asse Capacità istituzionale - Ob. 5.1							DFP	Ammin. regionali - associazioni datoriali - regioni obiettivo convergenza
1.7	Attività di formazione sulla direttiva servizi del personale degli enti territoriali sulla normativa e le politiche europee.							Dipartimento Politiche Comunitarie	Ammin. regionali - ammin. locali - imprenditori - consulenti
1.7	Interventi a supporto delle politiche comunitarie a valere sul POAT a titolarità del DFP -PON GAT - ASSE II - Ob. II. 4							DFP	Ammin. regionali - regioni obiettivo convergenza
1.7	Regioni Sempli.C.I - Regioni da semplificare per i Cittadini e le Imprese - PON GAS - asse Capacità Istituzionale							DFP	Ammin. regionali e locali - regioni obiettivo convergenza
1.1	<i>Piano di comunicazione delle riforme della PA - Rilevazione della conoscenza e apprezzamento</i>							<i>PCM - DFP - DDI</i>	<i>Cittadini</i>
1.1	<i>Migliorare le performance, aumentare la trasparenza, semplificare le procedure delle amministrazioni pubbliche: tre leve per lo sviluppo del Sud</i>							<i>Ammin. centrali e regionali</i>	<i>Ammin. locali - associazioni - altre amministrazioni</i>
1.5	<i>Osservatorio sui beni confiscati e collaborazione con l'Agenzia per i beni confiscati</i>							<i>DFP / Min. Interno</i>	<i>Ammin. locali - associazioni - altre amministrazioni</i>
1.5	<i>EuropeAid Prevenzione alla lotta alla corruzione</i>							<i>Commissione Europea - IPA</i>	<i>Ammin. di altri Paesi</i>
1.6	<i>Programma di misurazione e riduzione degli oneri amministrativi - II intervento</i>							<i>DFP</i>	<i>Ammin. centrali - associazioni datoriali</i>

\*In rosso i progetti in via di definizione

## PRIORITÀ STRATEGICA 2. I servizi pubblici e i cittadini

Iniziativa	Titolo Progetto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Amministrazione Committente	Destinatari
2.1	“Linea Amica - Il Contact Center Multicanale della P.A. Italiana” e A.A. del 23/12/08. Quarto Atto Aggiuntivo dell’ 11/01/10. Linea Formazione, networking e Knowledge Management							DFP	Cittadini - amministrazioni centrali, regionali, locali - altre amministrazioni
2.1	“Linea Amica - Il Contact Center Multicanale della P.A. Italiana” e A.A. del 23/12/08. Quinto Atto Aggiuntivo del 05/08/10							DFP	Cittadini - amministrazioni centrali, regionali, locali - altre amministrazioni
2.1	Realizzazione di azioni di supporto, valorizzazione e sviluppo delle funzioni e strutture della comunicazione nelle pubbliche amministrazioni centrali e locali							DFP	Ammin. centrali e locali
2.1	Osservatorio Linea Amica: monitoraggio dei flussi di lavoro, analisi e supporto tecnico all’innovazione dei processi e all’ottimizzazione della comunicazione della PA							DFP	Ammin. centrali e locali
2.1	Rafforzamento della funzione di ascolto e interazione tra la rete delle Pa ed il cittadino							DFP	Cittadini - amministrazioni centrali, regionali, locali - altre amministrazioni
2.2	Convenzione tra il Formez e l’Università di Girona per la realizzazione del Progetto ISAC6+							Altre amministrazioni	
2.4	Linea Amica - Abruzzo							Commissario straordinario alla ricostruzione	Cittadini - imprese - ammin. locali - Regione Abruzzo
2.4	Servizi di Assistenza ai cittadini sul “Registro delle Pubbliche Opposizioni”							Fondazione Bordoni	Cittadini
2.5	Piano di supporto tecnico-amministrativo allo Sportello Unico per l’immigrazione							Prefettura di Roma	Cittadini italiani e di altri Paesi
2.6	Servizio di Risposta “Easy Italia” - I intervento							Dipartimento per lo Sviluppo e la Competitività del Turismo	Cittadini italiani e di altri Paesi
2.6	Prosecuzione e consolidamento del servizio di Risposta “Easy Italia”							Dipartimento per lo Sviluppo e la Competitività del Turismo	Cittadini italiani e di altri Paesi
2.6	Espletamento di servizi e assistenza tecnica connessi al miglioramento dell’offerta al pubblico dei dati afferenti al Registro Pubblico Generale delle opere protette dalla legge sul diritto d’autore							MIBAC	Cittadini
2.1*	<i>Progetto Voip</i>							<i>DDI - Piano per il Sud</i>	<i>Ammin. regionali - ammin.locali - cittadini</i>
2.4	<i>Intervento per la valorizzazione culturale e per promuovere l’attrattività turistica delle regioni del Sud</i>							<i>Min. del Lavoro e delle Politiche Sociali</i>	<i>Ammin. regionali e locali - cittadini - regioni del Mezzogiorno</i>
2.5	<i>Progetto Immigrazione - Piano per il Sud</i>							<i>Min. del Lavoro e delle Politiche Sociali</i>	<i>Ammin. regionali e locali - cittadini italiani e di altri Paesi</i>
2.6	<i>Help Desk per l’informazione ambientale: “Linea Ambiente”</i>							<i>MATT</i>	<i>Cittadini</i>
2.6	<i>Comunicazione per la Salute</i>							<i>DDI - ammin. regionali</i>	<i>Cittadini</i>
2.6	<i>Comunicazione ai cittadini sulle politiche energetiche</i>							<i>MISE /PCM</i>	<i>Cittadini</i>
2.6	<i>Contact center per la protezione civile</i>							<i>Dipartimento della Protezione Civile</i>	<i>Ammin. regionali e locali - cittadini</i>
2.7	<i>Il nuovo Portale del Cittadino</i>							<i>DFP - DDI - DigitPA</i>	<i>Cittadini - imprese</i>

\*In rosso i progetti in via di definizione

## PRIORITÀ STRATEGICA 3. Miglioramento organizzativo

Iniziativa	Titolo Progetto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Amministrazione Committente	Destinatari
3.1	Attività di comunicazione per sostenere lo sviluppo della digitalizzazione e la diffusione del CAD							DDI	Cittadini - ammin. regionali e locali
3.1	"Italian Child Abduction Alert System (ICAAS)" JLS/2008/RAMC							Commissione Europea DG Giustizia	Forze dell'ordine -27
3.2	Prosecuzione dell'osservatorio sull'accessibilità dei servizi di e-government e l'implementazione di un sistema per il censimento dei siti pubblici da "rottamare".							DDI	Ammin. centrali e locali
3.2	Assistenza tecnica General Administrative Procedure Act							Commissione Europea - IPA	Ministero Funzione Pubblica Croazia
3.2	Accordo di Collaborazione tra DigitPa e Formez Pa per la Sperimentazione e il Miglioramento dei Servizi di "Assistenza procedurale indice PA"							DigitPA	Ammin. centrali, regionali e locali
3.3	CHORUS - Competenze, Organizzazione, Risorse Umane a Sistema - PON GAS, Asse Capacità Istituzionale - Ob. 5.1							DFP	Ammin. regionali e locali - regioni obiettivo convergenza
3.3	PER.V.IN.C.A. Percorsi di valorizzazione ed internalizzazione delle competenze delle amministrazioni per la gestione del personale - PON GAS - Asse Capacità Istituzionale - Ob. 5.1							DFP	Ammin. regionali e locali - regioni obiettivo convergenza
3.3	Progetto Operativo di Assistenza Tecnica"- Ambito 3 Linea 2 Strumenti per il rafforzamento delle competenze del personale - PON GAT - Asse II - Ob. II.4							DFP	Ammin. regionali e locali - regioni obiettivo convergenza
3.3	Sviluppo di una attività di assistenza tecnica finalizzata a sostenere l'Agenzia per le diffusione delle Tecnologie per l'Innovazione nell'individuazione e l'implementazione delle procedure gestionali							Agenzia per la diffusione delle tecnologie per l'innovazione	Altre amministrazioni
3.3	Supporto pubblico alle amministrazioni dell' America Latina							Commissione Europea	Amministrazioni America Latina
3.3	Accrescimento delle competenze gestionali e organizzative dei dirigenti e dei direttori amministrativi - PON - Competenze per lo sviluppo degli Istituti scolastici							MIUR	Istituti scolastici - regioni obiettivo convergenza
3.3	Twinning EG08-AA-TE-12 "Twinning Project for National Telecommunications Regulatory Authority of Egypt"							Commissione Europea - ENPI	Autorità per le Telecomunicazioni Egitto
3.3	Twinning AL 08 IB TR 01 "Support to Albanian Civil Aviation Safety Management Systems to the requirements of the Council Regulation (EEC) 787/2007" Albania							Commissione Europea - IPA	Aviazione civile Albania
3.3	Supporto al Dipartimento della Funzione Pubblica per la creazione di un Osservatorio sulla contrattazione integrativa nel pubblico impiego							DFP	Ammin. centrali
3.4	Piano di Azione CAF 2010 - 2011							DFP	Ammin. centrali, regionali e locali - altre ammin.
3.4	Piano di Azione CAF 2011 - 2012							DFP	Ammin. centrali, regionali e locali - altre ammin.
3.2	<i>Collaborazione alla diffusione della Sanità elettronica</i>							<i>PO regionali Risorse nazionali</i>	<i>Ammin. regionali - aziende sanitarie locali</i>
3.5	<i>SPL-SUD - Sostegno all'attuazione della riforma dei servizi pubblici locali</i>							<i>Dipartimento per gli Affari regionali - Piano per il Sud</i>	<i>Ammin. locali - altre amministrazioni - regioni del Mezzogiorno</i>

\*In rosso i progetti in via di definizione

## PRIORITÀ STRATEGICA 4. Competitività territoriale

Iniziativa	Titolo Progetto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Amministrazione Committente	Destinatari
4.2	Progetto Operativo di assistenza tecnica - Linea di Attività "Individuazione e sperimentazione di innovazioni organizzative per la misurazione e valutazione della performance nelle amministrazioni regionali" - PON GAT - Asse II - Ob. II.4							DFP	Ammin. regionali - regioni obiettivo convergenza
4.2	Progetto Operativo di Assistenza Tecnica" - Ambito 3 Linea 1 Ricognizione e monitoraggio dei fabbisogni di assistenza tecnica delle Amministrazioni regionali - PON GAT - Asse II - Ob. II.4							DFP	Ammin. regionali - regioni obiettivo convergenza
4.2	SINOPIE - Sviluppo e Innovazione nelle organizzazioni per integrarsi in Europa							Regione Basilicata	Ammin. regionale, provinciali - altre amministrazioni - Regione Basilicata
4.2	Competenze in Rete - Asse Capacità istituzionale - Ob. 5.1.							DFP	Ammin. regionali e locali - regioni obiettivo convergenza
4.2	Programma di assistenza tecnica a favore del DFP - Piano Operativo Formez 2010 PON GAS - Asse Assistenza Tecnica							DFP	DFP
4.2	Cabina di Regia per il coordinamento attuativo dei programmi regionali 2007-2013 - II intervento - III A.A. alla Convenzione tra la Regione Molise ed il Formez PA							Regione Molise	Ammin. regionale - Regione Molise
4.2	Cabina di Regia per il coordinamento attuativo dei programmi regionali 2007-2013 della Regione Molise - Nuova convenzione							Regione Molise	Ammin. regionale - Regione Molise
4.2	Assistenza Tecnica al Consiglio regionale del Molise							Regione Molise	Consiglio regionale - Regione Molise
4.2	Attività di supporto alla struttura di riferimento per il coordinamento della programmazione unitaria della Regione Campania							Regione Campania	Ammin. regionale - Regione Campania
4.3	Competenze per lo Sviluppo: Azioni integrate per lo sviluppo di competenze specialistiche per la gestione dei Programmi Operativi - PON GAS - Asse Capacità Istituzionale - Ob. 5.1							DFP	Ammin. regionali e locali - regioni obiettivo convergenza
4.3	"Cento Giovani per l'Europa" - Formazione di una short list di esperti per la Regione Campania							DFP - Regione Campania	Ammin. regionale e locali - altre amministrazioni - giovani esperti - Regione Campania
4.3	Aggiornamento e affiancamento per l'attuazione delle azioni nel campo della formazione e informazione - Annualità 2009 progetto Energia alla terra - Psr Campania 2007-2013, misure 111 e 331							Regione Campania	Ammin. regionale - altre amministrazioni - Regione Campania
4.3	Assistenza tecnica alla Regione Molise - Direzione Generale III Servizio Fondo Sociale Europeo e Formazione Professionale sui Progetti Europei Transfrontalieri e sulle Strategie e Politiche di cooperazione							Regione Molise	Ammin. regionale - Regione Molise
4.3	Laboratorio per lo sviluppo della capacità istituzionale - assistenza all'AdG - PO FSE Regione Calabria - Asse VII - Capacità istituzionale							Regione Calabria	Ammin. regionale - Regione Calabria
4.4	Progetto VESPRO - Valutazione dell'Efficacia delle Strutture e delle Politiche Rivolte all'Occupabilità nelle autonomie locali - PON GAS Asse Occupabilità							DFP / Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali	Ammin. regionali e locali - regioni obiettivo convergenza
4.4	Servizi innovativi nel settore dei servizi per il lavoro - Asse Adattabilità - Obiettivo Competitività regionale e occupazionale 2007-2013							DFP / Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali	Ammin. regionali e locali - regioni obiettivo competitività
4.4	Sviluppo di osservatori sul mercato del lavoro - Asse Adattabilità - Obiettivo Competitività regionale e occupazionale 2007-2013							DFP / Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali	Ammin. regionali e locali - regioni obiettivo competitività
4.4	Qualità e innovazione dei Servizi per l'Impiego - PON GAS - Asse Capacità Istituzionale - Ob. 5.1							DFP	Ammin. regionali e provinciali - centri per l'impiego - regioni obiettivo convergenza
4.4	Molise Cultura							Regione Molise	Ammin. regionale - Regione Molise

## PRIORITÀ STRATEGICA 4. Competitività territoriale

Iniziativa	Titolo Progetto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Amministrazione Committente	Destinatari
4.4	Azioni di accompagnamento allo start up dei centri regionali per la creatività							Regione Basilicata	Ammin. regionale e locali - altre amministrazioni - Regione Basilicata
4.4	Azioni di sostegno e accompagnamento formativo all'Autorità di Gestione del PSR Basilicata 2007-2013							Regione Basilicata	Ammin. regionale - Regione Basilicata
4.4	Programma per l'Assistenza tecnica e formativa alla Regione Calabria per l'attuazione del Piano regionale degli interventi e dei servizi sociali							Regione Calabria	Ammin. regionale e locali - altre amministrazioni - Regione Calabria
4.4	Laboratori di studio e progettazione per l'adeguamento del Piano Territoriale Paesistico regionale nelle Province di: Reggio Emilia, Parma e Ravenna							Regione Emilia Romagna	Ammin. regionale e provinciali - Regione Emilia Romagna
4.4	Studio di fattibilità e progettazione di massima di interventi per la produzione di fonti rinnovabili e l'efficienza energetica per le Isole Minori e le Aree naturali protette delle Regioni Obiettivo Convergenza secondo il modello di Comunità Sostenibile							MATT	Ammin. locali - altre ammin. - regioni obiettivo convergenza
4.4	Azioni di sostegno ed accompagnamento all'attuazione del Programma Operativo "Val D'Agri-Melandro-Sauro Camastra" per lo sviluppo territoriale. III A.A. del 31/03/2010							Regione Basilicata	Ammin. locali - altre amministrazioni Regione Basilicata
4.4	Servizi innovativi nel settore dei servizi per il lavoro - PON GAS Asse Adattabilità - Obiettivo Convergenza							DFP / Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali	Ammin. regionale e locali - regioni obiettivo convergenza
4.4	Sviluppo di Osservatori sui mercati del lavoro - PON GAS - Asse Adattabilità - Obiettivo Convergenza							DFP / Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali	Ammin. regionale e locali - regioni obiettivo convergenza
4.4	SILLA - Servizi di intermediazione locale per il lavoro - PON GAS - Asse Occupabilità - Obiettivo Convergenza							DFP / Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali	Ammin. regionale e locali - regioni obiettivo convergenza
4.4	Attività di supporto tecnico-amministrativo alle Regioni Abruzzo, Campania, Molise e Puglia per l'adozione dei piani stralcio di bacino per l'assetto idrogeologico							Regioni	Ammin. regionali Abruzzo, Puglia, Campania, Molise
4.4	Diffusione della cultura delle Pari Opportunità di genere nelle scuole della Regione Liguria							Regione Liguria	Ammin. regionale e istituti scolastici - Regione Liguria
4.5	I sistemi di premialità e la governance nei servizi pubblici - Convenzione tra il Dipartimento della Funzione Pubblica e il Foromez per la realizzazione di progetti relativi a tematiche a carattere "trasversale" tra DAR e DFP - PON GAS - Asse Capacità istituzionale - Ob. 5.3							DFP / DAR	Ammin. regionali e locali - regioni obiettivo convergenza
4.6	Progetto Operativo di Assistenza Tecnica - Ambito 1 Miglioramento della governance multilivello e della cooperazione interistituzionale - PON GAT- Asse II - Ob. II.4							DFP	Ammin. regionali e locali - altre amministrazioni - regioni obiettivo convergenza
4.6	Sostegno all'innovazione dei modelli di partenariato - Convenzione tra il Dipartimento della Funzione Pubblica e il Foromez per la realizzazione di progetti relativi a tematiche a carattere "trasversale" tra DAR e DFP - PON GAS - Asse Capacità istituzionale - Ob. 5.3							DFP-DAR	Ammin. regionali - ammin. locali - altre amministrazioni - regioni obiettivo convergenza
4.6	PERGAMON Progetti E Risorse: Gestione, Attuazione, MONitoraggio - PON GAS - Asse Capacità istituzionale - Ob. 5.3							DFP	Ammin. regionali e locali - altre amministrazioni - regioni obiettivo convergenza
4.6	Laboratorio per lo sviluppo della capacità istituzionale nella Regione Calabria - Programmazione territoriale PO FSE - Asse VII - Capacità istituzionale							Regione Calabria	Ammin. regionale - Regione Calabria
4.8	Hub&Spoke System - Nuova Fase di Sviluppo dei Laboratori - Piano Operativo Foromez 2010 - PON GAS - Asse Capacità istituzionale - Ob. 5.1							DFP	Ammin. locali - regioni obiettivo convergenza

## PRIORITÀ STRATEGICA 4. Competitività territoriale

Iniziativa	Titolo Progetto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Amministrazione Committente	Destinatari
4.8	Azioni di supporto all'Euroregione Adriatica - Assistenza tecnica e Affiancamento Formativo dedicati alle sedi di Campobasso e di Bruxelles							Regione Molise	Ammin. regionale - Regione Molise
4.8	Organizzazione di 7 visite di studio nell'ambito del programma "Servizi di istruzione specializzata per lo sviluppo delle abilità tecniche e generali per lo staff delle Autorità di Gestione, Organismi intermedi ed enti beneficiari dei POR"							Ministero Sviluppo Regionale Romania	Dipendenti Ministero Sviluppo Regionale Romania
4.9	Institutional Development del Ministero della Famiglia - Egitto							Banca Mondiale	Ministero della Famiglia Egitto
4.9	TR 09 IB FI 01 "Quality Control Tests for Human Vaccines and Sera"							Commissione europea - IPA	Ministero della Salute Turchia
4.9	D.I.E.S.I.S - Development and Innovation in Europe of a Social Inclusion System - PON GAS Ob. Convergenza Asse Transnazionalità - Ob. 6.1 e 6.2							DFP /Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali	Ammin. centrali, regionali, locali - altre ammin. - associazioni di volontariato - regioni obiettivo convergenza
4.9	D.I.E.S.I.S - Development and Innovation in Europe of a Social Inclusion System - PON GAS Obiettivo competitività - Asse Transnazionalità - Ob.4.1 e 4.2							DFP /Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali	Ammin. centrali, regionali, locali - altre ammin. - associazioni di volontariato - regioni obiettivo competitività
4.1	<i>Piano di assistenza per l'attuazione del federalismo fiscale e l'implementazione dei costi standard</i>							<i>DAR/DFP/altre amministrazioni</i>	<i>Ammin. regionali e locali</i>
4.3	<i>Vinca il Migliore: Linea GENIUSLOCI - Master Universitari e programmi specialistici sulle politiche di innovazione e di sviluppo</i>							<i>DFP/Piano per il Sud</i>	<i>Ammin. regionali - aziende sanitarie locali - giovani laureati - regioni del Mezzogiorno</i>
4.4	<i>Rivista trimestrale Ambiente e Territorio</i>							<i>Regione Molise</i>	<i>Ammin. regionale - ammin. locali - altre ammin. - cittadini</i>
4.4	<i>Sviluppo di interventi per potenziare il ruolo e le competenze delle strutture di protezione civile</i>							<i>DFP Dipartimento Protezione Civile</i>	<i>Ammin. regionali e locali - regioni obiettivo convergenza</i>
4.4	<i>Programma Operativo di Assistenza Tecnica - Ministero della Salute - PON GAT - Asse II - Ob. II.4</i>							<i>Ministero della Salute / DFP</i>	<i>Ammin. regionali - aziende sanitarie locali - regioni obiettivo convergenza</i>
4.4	<i>Azioni di affiancamento per interventi di sviluppo delle energie rinnovabili e la realizzazione delle comunità sostenibili</i>							<i>MATT</i>	<i>Ammin. regionali e locali del Mezzogiorno</i>
4.5	<i>Azioni di sostegno alle attività del sistema di valutazione e dei nuclei di valutazione - PON GAT - Ob. 1.3 "Potenziamento del sistema nazionale di valutazione"</i>							<i>DPS</i>	<i>Amministrazioni regionali</i>
4.5	<i>Azioni di sistema e Assistenza tecnica per il conseguimento dei target relativi ai servizi di assistenza domiciliare integrata per la popolazione anziana - Nuovo progetto</i>							<i>Ministero della Salute /Dipartimento per le Politiche della Famiglia/ Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali</i>	<i>Ammin. regionali e locali del Mezzogiorno</i>
4.5	<i>L'impatto delle politiche pubbliche sul sistema degli obiettivi di servizio - PON GAS - Asse Capacità istituzionale - Ob. 5.2</i>							<i>DAR</i>	<i>Ammin.regionali e locali - regioni obiettivo convergenza</i>
4.9	<i>Azioni di capacity building nelle aree di crisi (Libano, Afghanistan, Iraq, ecc.)</i>							<i>MAE SudgetAid</i>	<i>Ammin. di Paesi extraeuropei</i>
4.9	<i>Assistenza tecnica per gestione twinnings - Moldavia</i>							<i>Europeaid</i>	<i>Ammin. di altri Paesi europei</i>
4.9	<i>Assistenza tecnica alle amministrazioni provinciali per la partecipazione a progetti europei in materia di innovazione</i>							<i>DFP</i>	<i>Amministratori provinciali</i>

*\*In rosso i progetti in via di definizione*

## PRIORITÀ STRATEGICA 5. Capitale umano

Iniziativa	Titolo Progetto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Amministrazione Committente	Destinatari
5.1	Convenzione tra l'Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura ed il Formez, per l'attuazione di concorsi e di interventi di formazione per la riqualificazione professionale del personale dell'AGEA - A.A.							AGEA	Altre amministrazioni
5.1	Concorso-Corso RIPAM per il Comune di Napoli per l'assunzione di 534 unità di personale							Comune di Napoli	Ammin. comunale - Regione Campania
5.1	Progetto di Valorizzazione delle Risorse Umane del Comune di Roma							Comune di Roma	Ammin. comunale - Regione Lazio
5.1	Reclutamento e selezione per la Camera di commercio di Salerno							Camera di commercio di Salerno	Altre amministrazioni - Regione Campania
5.1	Selezione di funzionari per la Presidenza del Consiglio dei Ministri							Presidenza del Consiglio dei Ministri	Ammin. centrali
5.1	Preselezione per il concorso per dirigenti dello Stato - SSPA							SSPA	Ammin. centrali
5.1	Preselezione per il Consiglio di Stato							Consiglio di Stato	Altre amministrazioni
5.1	Convenzione tra l'Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura ed il Formez, per l'attuazione di concorsi e di interventi di formazione per la riqualificazione professionale del personale dell'AGEA							AGEA	Altre amministrazioni
5.3	Innovazione dei modelli di selezione e di gestione delle risorse umane per garantire il miglioramento delle performance delle pubbliche amministrazioni sostegno all'attuazione del D.lgs 150/2009							DFP	Ammin. regionali - ammin. locali - altre amministrazioni
5.4	Sviluppo rete RIPAM							DFP	Componenti della rete
5.7	Azioni finalizzate allo sviluppo ed al potenziamento di competenze, del ruolo e delle attività delle Consigliere di Parità							Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali	Consigliere di parità
5.7	Programma di formazione specialistica del personale amministrativo della Corte dei Conti							Corte dei Conti / DFP	Dipendenti amministrativi della Corte dei Conti
5.7	Sostegno e sviluppo delle attività di analisi dei sistemi di promozione di politiche attive e di valorizzazione e valutazione del personale delle P.A. e delle politiche del lavoro finalizzate alla promozione delle pari opportunità							Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali	Consigliere di parità
5.7	Azioni Positive: Interventi di formazione per i dipendenti regionali sul tema delle Pari Opportunità							Regione Campania	Ammin. regionale - Regione Campania
5.7	Corsi di riqualificazione professionale e per la formazione del personale del Ministero dell'Ambiente e tutela del territorio - Nono Atto Aggiuntivo							MATT	Ammin. centrale
5.7	Promuovere il lavoro e le pari opportunità nella rete educativa attraverso le azioni sviluppate e finanziate dall'Ufficio della Consigliera Nazionale di Parità							Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali	Consigliere di parità
5.1	<i>Selezione e reclutamento per dirigenti e dipendenti della Provincia di Benevento</i>							<i>Provincia di Benevento</i>	<i>Ammin. locale - Regione Campania</i>
5.1	<i>Selezione di dirigenti per il Comune di Crotone</i>							<i>Comune di Crotone</i>	<i>Ammin. locale - Regione Calabria</i>
5.1	<i>Selezione e reclutamento per EPT Puglia</i>							<i>EPT Puglia</i>	<i>Altre amministrazioni - Regione Puglia</i>
5.1	<i>Concorso-corso per l'assunzione di 88 dipendenti della Regione Puglia</i>							<i>Regione Puglia</i>	<i>Ammin. regionale</i>
5.1	<i>Selezione e reclutamento per il Comune di Roma</i>							<i>Comune di Roma</i>	<i>Ammin. locale - Regione Puglia</i>
5.1	<i>Vinca il migliore: Innovazione del sistema professionale delle pubbliche amministrazioni del Mezzogiorno</i>							<i>DFP /Piano per il Sud</i>	<i>Ammin. regionale - ammin. locali - aziende sanitarie locali del Mezzogiorno</i>
5.7	<i>Selezione e formazione per il Comune di Giugliano</i>							<i>Comune di Giugliano</i>	<i>Ammin. locale - Regione Campania</i>
5.9	<i>Attività di informazione e formazione sui decreti attuativi della legge delega sul federalismo fiscale</i>							<i>DAR/MEF/DFP</i>	<i>Amministrazioni provinciali</i>

\*In rosso i progetti in via di definizione

[www.formez.it](http://www.formez.it)  
[www.formezitalia.it](http://www.formezitalia.it)  
[www.lineaamica.gov.it](http://www.lineaamica.gov.it)