

Bilancio 2020

La presentazione del Bilancio 2020 della Fondazione Romagnosi (FGR) è affidata a:

- due documenti contabili - il Conto Economico e lo Stato Patrimoniale;
- una Relazione illustrativa dei documenti stessi;
- una Relazione di accompagnamento che commenta l'attività svolta e i risultati raggiunti durante l'anno.

Relazione illustrativa

Conto Economico

I ricavi

Il totale dei ricavi e proventi - euro 37.066- è articolato in:

- entrate da attività formative e di ricerca (prestazione di servizi), pari a euro 11.542;
- contributi statuari in conto esercizio di Enti fondatori e Partecipanti istituzionali, pari a euro 20.000;
- contributo ad hoc da parte della Cooperativa Sociale 381 di Voghera per le attività svolte nell'ambito del progetto RADICI, pari a euro 3.267;
- interessi attivi, sopravvenienze attive e altre entrate finanziarie, pari a euro 2.257.

Per una corretta interpretazione dei ricavi, si segnala che:

- Le entrate per attività formative e di ricerca riguardano: giornata formativa per i dipendenti di LGH Linea Group Holding Spa in tema di Anticorruzione (euro 700); tre giornate formative on line per i dipendenti del Comune di Pavia (euro 1.202); giornata formativa per l'Ordine Provinciale dei Medici Chirurghi e degli Odontoiatri di Pavia in tema di Anticorruzione (euro 600); giornata formativa in tema di etica pubblica per l'ATS Città Metropolitana di Milano (euro 640); realizzazione di alcune clip didattiche (6 ore totali) per il Comune di Broni in tema di Anticorruzione, trasparenza ed etica pubblica (1.200); realizzazione di uno studio di inquadramento economico-territoriale per il Comune di Belgioioso a supporto della presentazione da parte di quest'ultimo di un progetto alla Fondazione Cariplo (euro 3.000); quote di iscrizione dei partecipanti al corso on-line sul lavoro pubblico (euro 700); attività di supporto al Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Pavia nell'organizzazione dei Laboratori specialistici sulle Gestioni Associate (euro 3.500).
 Da notare, come tali attività abbiano inevitabilmente sofferto, soprattutto nella prima metà dell'anno, della situazione congiunturale legata alla pandemia che ha completamente e radicalmente modificato le modalità operative della FGR e degli enti partner. La riorganizzazione successivamente intervenuta ha permesso progressivamente di fornire moduli formativi e attività d'assistenza tecnica a distanza, recuperando, almeno in parte, il terreno perduto.
- Nell'esercizio 2020 sono stati inseriti nei ricavi per competenza tutti i conferimenti degli Enti fondatori e dei Partecipanti istituzionali, come previsto dallo Statuto in vigore e stabilito nel budget approvato per il medesimo anno. A tal riguardo va osservato che sono stati iscritti: - il conferimento annuo del Comune di Pavia pari a euro 5.000; - il conferimento annuo del Comune di Voghera di euro 5.000; - il conferimento annuo del Comune di Vigevano di euro 5.000; - il conferimento annuo di ASM Pavia di euro 5.000. Va segnalato che per la Provincia di Pavia non è stata inserita alcuna somma in quanto non sono state adottate decisioni ufficiali a riguardo, mentre l'Università di Pavia contribuisce esclusivamente con alcuni servizi in natura.
- Il contributo (euro 3.267) versato dalla Cooperativa 381 è stato completamente finalizzato ad attività divulgative e di supporto scientifico relative al progetto RADICI sul tema dello spreco alimentare e del diritto al cibo.
- Sono inseriti i proventi (euro 1.864) derivanti dall'investimento in Titoli e partecipazioni.

I costi

Le voci di costo più importanti sono quelle destinate al funzionamento operativo e scientifico della Fondazione. In particolare, si segnalano:

- 'costo del personale dipendente', per un importo pari a euro 24.500, riferiti alla posizione di responsabile della Segreteria generale (Contratto lavoro subordinato Part-time, 30 ore settimanali, CCNL "Terziario", livello di appartenenza 4°). Sono incluse in tale ammontare le spese aggiuntive legate alle visite mediche necessarie per i lavoratori con un contratto di lavoro superiore alle 20 ore settimanali (€ 302) e alcuni rimborsi spese documentati strettamente legati alle attività di servizio (€ 125).
- 'consulenze tecniche' per euro 3.700, 'compensi occasionali' per euro 4.466, e 'rimborsi spese per consulenti' per euro 1.226. Tra le consulenze tecniche e compensi occasionali rientrano in particolar modo i compensi per le attività di assistenza tecnica svolte a favore del Comune di Belgioioso e della Cooperativa 381 per il progetto RADICI, nonché quelli per le attività di docenza nei diversi corsi di formazione svolti dalla FGR;

A.Z. 198 1

- 'consulenze professionali' in materia contabile e di gestione del personale per euro 3.024, e 'emolumenti revisore dei conti' per euro 1.560;
- 'spese utenze' pari a euro 513, a copertura delle spese di riscaldamento ed elettricità come quantificate a consuntivo dal Comune di Pavia;
- costi per le 'spese telefoniche' di euro 1.796, per 'assicurazioni' pari a euro 200;
- 'Foto, sviluppi e stampa', per euro 592, tra cui compaiono soprattutto le spese di stampa per locandine e per i volumi dei Quaderni della Fondazione diffusi in cartaceo;
- oneri per 'spese generali varie' tra cui rientrano le spese sostenute per l'utilizzo della Piattaforma Zoom-pro, funzionale allo svolgimento di attività didattica e seminariale a distanza;
- 'oneri finanziari e tributari' per euro 4.901, tra i quali assume una rilevanza particolare l'IVA indetraibile pro-rata per euro 3.384. Quest'ultima cifra sconta per ampia parte (euro 2.776,80) il riporto dell'IVA indetraibile relativa al 2019 rilevata contabilmente solo nel 2020, in quanto il bilancio 2019 è stato chiuso prima di aver redatto la dichiarazione IVA annuale. Si tratta, con ogni evidenza, di una voce eccezionale di costo, in realtà di competenza degli esercizi precedenti.

Per quanto riguarda la corretta quantificazione dei costi, va osservato che l'Università di Pavia ha contribuito con l'hosting gratuito del sito della Fondazione e del servizio di posta elettronica. Da segnalare che non è stato più rinnovato a fine anno il contratto con la Fondazione per lo svolgimento dell'incarico di Responsabile del servizio di prevenzione e protezione (RSPP) che ha garantito per il periodo 2017-2020 la copertura gratuita di questo ruolo obbligatorio. Infine, per completezza, si evidenzia che, a causa della pandemia, la Fondazione Romagnosi non ha usufruito nel 2020 delle aule dell'Università di Pavia concesse a titolo gratuito, trasferendo tutta l'attività formativa online attraverso la suddetta piattaforma a pagamento Zoom-pro.

Per quanto riguarda il Comune di Pavia, va rimarcato come esso abbia contribuito all'attività della Fondazione anche con il locale in comodato gratuito presso il Broletto, in via Paratici 21, ove ha sede la Segreteria operativa della Fondazione. Per tale locale è prevista solamente la corresponsione delle spese relative ai consumi energetici e assicurativi. Il Contratto di comodato gratuito è giunto a scadenza nel 2015 e la FGR, attraverso lettera del Presidente del 28 ottobre 2015, ha manifestato espressamente il proprio interesse a "continuare a beneficiare della medesima collocazione presso le strutture comunali che sono ormai divenute punto di riferimento operativo e simbolico delle nostre attività". Si è ancora in attesa di una decisione ufficiale a riguardo da parte del Comune.

Per una corretta interpretazione del volume dei costi si segnala inoltre che:

- sono direttamente contabilizzate anche tutte le spese di competenza 2020 per cui sono ancora da ricevere fatture;
- non vi è stata corresponsione dell'indennità di carica del Presidente, in ottemperanza al decreto 31.5.2010, n. 78 in materia di stabilizzazione finanziaria e competitività economica, art. 6 comma 2;
- ai componenti del CdA e dell'Assemblea non viene corrisposto alcun rimborso per la partecipazione alle riunioni;
- viene garantito il rimborso spese agli amministratori e alla responsabile di Segreteria generale solo in casi documentati e strettamente connessi all'attività della Fondazione (anticipo di acquisti per la Fondazione, trasferte, stampa materiali, acquisto materiale didattico, pasti), ove non sia previsto un emolumento specifico per la prestazione;
- non viene corrisposta alcuna remunerazione agli oratori che prendono parte alle attività convegnistiche, se non, eventualmente, il rimborso delle spese.

Stato patrimoniale

Riguardo alla situazione storica dei conferimenti va ricordato come essa sia il frutto di un processo evolutivo delle poste di bilancio dettato dalle precedenti regole statutarie e dalle modifiche intercorse a partire dall'anno di bilancio 2012. In particolare, si è nel tempo deciso di:

a) eliminare progressivamente, poiché ritenuti di dubbio realizzo, le quote annue - iscritte a bilancio - di capitale sociale di tutti gli enti per cui non risultino impegni ufficiali e documentati (cfr. prospetto seguente);

b) di iscrivere a bilancio a partire dal 2012 solamente i conferimenti previsti dal budget e per cui esistano atti di impegno ufficiali da parte degli Enti fondatori e dei Partecipanti istituzionali. Per tale motivo non è stata iscritta alcuna cifra riferita all'Amministrazione provinciale di Pavia per il 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018, 2019, 2020.

La voce "crediti verso clienti" (totale euro 5.440) contiene una serie di fatture emesse ma non ancora incassate al 31/12/2020: attività formativa ATS Città metropolitana di Milano (regolarmente incassata il 19/1/2021); quota partecipazione corsi Istituto Vittadini (regolarmente incassata l'8/2/2021); compenso per attività di assistenza tecnica fornita al Comune di Belgioioso (regolarmente incassata il 4/2/2021); attività di formazione per il Comune di Broni (regolarmente incassata il 25/1/2021); quota di partecipazione corsi Comune di Cazzano (regolarmente incassata il 20/1/2021).

La voce "crediti diversi" include i contributi statutarie 2020 del Comune di Pavia (regolarmente incassato il 10/2/2021) e ASM Pavia (ancora da incassare al 31/3/2021), nonché il contributo dovuto dalla Cooperativa 381 per il progetto RADICI (regolarmente incassato il 4/3/2021).

La voce 'Fatture da emettere' include una fattura (euro 5.000) nei confronti dell'Università di Pavia per il supporto ai Laboratori con i Comuni per gli anni 2019-2020 (emessa nel 2021 e regolarmente incassata il 2/2/2021).

Tenuto conto delle cifre coinvolte e dei principali soggetti debitori ancora in sospeso (ASM Pavia), risulta evidente come il rischio di esigibilità dei crediti iscritti a bilancio sia minimo.

Tra le attività rientrano infine 'Titoli e partecipazioni' per un controvalore di euro 91.614. La FGR, infatti, in attuazione a quanto stabilito dal CdA del 28 ottobre 2018 (che ha dato "mandato al Presidente di investire una quota intorno ai 90.000€ del capitale sociale in titoli di stato italiani, differenziando l'importo su almeno due durate diverse), ha acquistato due diverse tranches di BTP, con scadenza rispettivamente al 1/10/2023 e 15/10/2021.

La composizione delle attività è completata dalla dotazione dei beni e attrezzature, da alcuni crediti vantati nei confronti dell'erario, anticipi verso fornitori e dalle voci di attivo immediatamente liquide (cassa + banca per euro 76.411).

Situazione conferimenti in denaro al 31/12/2020

	COMUNE DI PAVIA	PROVINCIA DI PAVIA	COMUNE DI VIGEVANO	COMUNE DI VOGHERA	CGIL LOMBARDIA	ASM
2003	50.000 (18/4/2003)	50.000 18/4/2003	NP	NP	NP	
2004	Eliminati	50.000 3/3/2005	5.000 (15/11/2004)	5.000 (17/12/2004)	NP	
2005	40.000 (27/2/2006) Eliminati 10.000	Eliminati	5.000 (07/02/2006)	5.000 (03/03/2005)	NP	
2006	45.000 (10/10/2006) Eliminati 5.000	Eliminati	5.000 (8/03/2007)	5.000 (16/02/2006)	7.500 (25/5/2006)	
2007	40.000 (19/2/2009)	Eliminati	5.000 (28/01/2008)	5.000 (12/4/2007)	7.500 (30/5/2008)	
2008	40.000 (19/2/2009)	Eliminati	5.000 (10/02/2009)	5.000 (19/02/2008)	7.500 (6/4/2009)	
2009	40.000 (30/11/2009)	Eliminati	Eliminati	5.000 (25/06/2009)	7.500 (11/10/2010)	
2010	15.000 (11/5/2011)	Eliminati	5000 (3/8/2012)	5.000 (31/3/2010)	7500 (6/9/12)	
2011	10.000 (11/5/2011) Iscritti da ricevere 5000	Eliminati	5000 (15/2/2011)	5000 (29/11/2011)	7500 (17/9/12)	
2012	4700, contributi iscritti a vario titolo	Non iscritta alcuna cifra	5000 (28/1/2014)	5000 (6/9/2012)	7.500 (8/4/2013)	
2013	5000 (24/3/2014)	5000 (10/7/2014)	5000 (28/1/2014)	5000 (21/11/2013)	7.500 (18/7/2013)	
2014	5000 (24/3/2014)	Non iscritta alcuna cifra	5000 (8/8/2014)	5000 (7/10/2014)	7.500 (15/5/2015)	
2015	5000 (10/6/2015)	Non iscritta alcuna cifra	5000 Iscritti da ricevere Incassati 4998,80 (25/1/2016)	5000 Iscritti da ricevere Incassati 5000 (11/5/2016)	7.500 (17/9/2015)	
2016	5000 (18/8/2016)	Non iscritta alcuna cifra	5000 (9/12/2016)	5000 (11/5/2016)	4000 (26/5/2016)	
2017	15.000 (20/11/2017)	Non iscritta alcuna cifra	5.000 (22/1/2018)	5.000 (7/6/2017)	4.000 (6/6/2017)	5.000 (27/4/2018)
2018	20.000 (05/02/2019)	Non iscritta alcuna cifra	5.000 (6-8-2018)	5.000 (12/4/2018)	4.000 (12/6/2018)	5.000 (27/4/2018)
2019	20.000 (20/12/2019)	Non iscritta alcuna cifra	5.000 (7/2/2020)	5.000 (29-10-2019)		5.000 (31/1/2020)
2020	5.000 (10/2/2021)	Non iscritta alcuna cifra	5.000 (14/7/2020)	5.000 (3/9/2020)		5.000 (da incassare)

Sul versante delle passività, la principale voce è costituita dal capitale sociale versato da Enti fondatori e Partecipanti istituzionali nel corso degli anni.

Le "perdite portate a nuovo" sono la risultante delle modalità di contabilizzazione dei conferimenti statuari prima del 2012 che rendevano necessario coprire con la dotazione patrimoniale la perdita di esercizio registrata ogni anno. Con l'iscrizione dei conferimenti annui in conto economico, si è successivamente affermata una rappresentazione più veritiera ed equilibrata delle risultanze di bilancio, ove, di anno in anno, il risultato di esercizio si riflette sulla situazione patrimoniale, incrementandola o riducendola. La tabella seguente riassume le dinamiche complessive relative agli ultimi nove esercizi, mettendo in luce, nel complesso, un significativo consolidamento patrimoniale (+13.119,65), solo in parte intaccato dalla marcata flessione dell'ultimo anno.

Anno	Risultato d'esercizio in euro
2012	+993,92
2013	+2.137,26
2014	+889,74
2015	+8.307,18
2016	+3.389,44
2017	+5.600,51
2018	+3.295,13
2019	-1.442,53
2020	-10.051,00
Saldo 2012-2020	+13.119,65

Nelle passività sono rappresentate anche le usuali voci corrispondenti a TFR e remunerazioni del personale di competenza del 2020 ma non ancora liquidate al 31/12.

I debiti sono costituiti da fatture e rimborsi dei fornitori e consulenti di competenza 2020 ancora da saldare (euro 680 di 'fornitori' e 'altri debiti') e da 'fatture da ricevere' (euro 4.864) per prestazioni e attività svolte nel 2020 o, in alcuni casi, negli anni precedenti. È ricompreso anche un risconto passivo di euro 2.000 relativo ad un contributo già versato dalla Provincia di Pavia da destinarsi nel 2021 alla pubblicazione del volume 'Per lo sviluppo di un sistema Milano-Pavia', a cura di Carlo Berizzi e Fabio Ruge.

La valutazione complessiva delle componenti patrimoniali come sopra descritte, considerando il valore delle perdite e degli avanzi portati a nuovo, nonché delle poste creditorie e debitorie, conduce ad una quantificazione del patrimonio netto al 31/12/2020 intorno ai 180.000 euro, rappresentativa di una ancora solida capacità di affrontare le future attività con risorse proprie accantonate nel tempo.

Resta infine da rimarcare come non risultino evidenze documentali o anche solo segnalazioni informali di contenziosi o possibili passività nascoste che possano costituire fattore di incidenza prospettica sulle future poste di bilancio. Qualsiasi eventuale evenienza in tal senso verrà comunque immediatamente segnalata agli Organi per opportuna conoscenza e deliberazione.

Relazione di accompagnamento al Bilancio 2020

La relazione di accompagnamento affianca la lettura dei dati del bilancio 2020.

In chiave preliminare e di inquadramento generale, va evidenziato come l'emergenza COVID-19 abbia impattato significativamente durante tutto il 2020 sulle attività della FGR, influenzando sia il macro-contesto esterno, sia le conseguenti declinazioni organizzative interne.

In particolare, il forte effetto esercitato dalla pandemia sulle normali modalità operative e di funzionamento degli enti pubblici e privati, con il ricorso pressoché generalizzato al lavoro a distanza, ha precluso la possibilità di organizzare corsi in presenza, andando ad incidere significativamente su una delle principali aree d'attività della FGR. Parimenti, anche alcune delle usuali azioni di affiancamento e assistenza tecnica si sono rivelate, in questa fase, difficilmente attivabili, stante la situazione di incertezza che caratterizza la pressoché totalità delle istituzioni con cui la FGR è solita interfacciarsi. Ciò ha riguardato, ad esempio, i Bilanci partecipativi, che hanno costituito negli ultimi anni una importante area di specializzazione della FGR e che, proprio per la loro natura di processi interattivi e di confronto diretto, risultano fortemente inficiati dalle misure di distanziamento spaziale adottate come risposta alla diffusione del Coronavirus.

Rispetto a tale quadro di criticità, la FGR, come esplicitamente discusso e condiviso durante il CDA del 23 giugno 2020, ha risposto in maniera proattiva, cercando, da una parte, di valorizzare al massimo la propria natura di ente no-profit a forte vocazione

AZ. NP

territoriale e tematica e, dall'altra, di trarre dalla fase di emergenza spunti importati per migliorare e diversificare le proprie modalità operative.

In tale direzione, nel corso dell'anno, sono state adottate le seguenti scelte/misure:

- Non si è ricorsi alla cassa integrazione, sia perché ciò avrebbe completamente bloccato l'attività della Fondazione (che si basa su un'unica unità di personale dipendente), sia perché si è preferito, in una logica anticiclica, contribuire con la propria dotazione patrimoniale (peraltro di matrice prevalentemente pubblica) a mantenere vive, e in molti casi ad incrementare, le opportunità formative e di approfondimento culturale offerte dalla Fondazione ai propri partner e a tutto il territorio di riferimento.
- Si è provveduto, durante il primo lockdown di aprile 2020, ad esaurire le ferie e i rol residue degli anni precedenti e dell'anno in corso già maturate da parte della Segreteria Generale.
- Si è creata una nuova sezione 'Formazione a distanza' in cui sono state caricate e verranno caricate tutte le proposte di corsi a distanza offerti dalla FGR. Si tratta, in maniera esemplificativa, di un passaggio innescato dalla crisi, ma che risponde ad una esigenza più strutturale che verrà da ora coltivata in maniera sempre più convinta.
- È stato lanciato, a titolo gratuito, attraverso la suddetta piattaforma, il Corso 'Reti, digitalizzazione e trasparenza nelle pubbliche amministrazioni', con la somministrazione di 13 clip e un percorso di affiancamento e certificazione finale.
- Sono state create diverse clip formative messe a disposizione gratuitamente attraverso il sito istituzionale e diffuse attraverso la newsletter periodica.
- Sono state redatte, da vari contributori interni ed esterni, diverse 'Note brevi' su temi di attualità legati all'emergenza Covid-19.
- Si è provveduto a rimodulare la propria offerta formativa, prevedendo per tutti gli enti interessati modalità di fruizione anche a distanza, sia attraverso clip pre-registrate e piattaforma di e-learning, sia attraverso dirette webinar.
- È stata sperimentata la realizzazione di attività formativa/convegna attraverso la piattaforma zoom pro+webinar che garantisce la tracciabilità di tutti i partecipanti e la loro conseguente certificazione ex-post.
- Si è intensificata la rete delle collaborazioni con una serie di partner e istituzioni che operano e hanno interessi nel campo del governo locale (Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Pavia, Fondazione Globus et Locus, IFEL, ANCI, UNCEM, Maggioli), gettando le basi per proficue iniziative comuni.

I dati di bilancio. Analizzando il bilancio va sottolineato come l'esercizio 2020 si chiuda con un disavanzo pari a euro 10.051 (di cui 4.901 di oneri fiscali). Una circostanza decisamente inusuale nel quadro dei risultati d'esercizio dell'ultimo decennio.

Per quanto la situazione patrimoniale netta della Fondazione, come osservato sopra, rimanga estremamente solida, l'emergere di uno squilibrio tra costi e ricavi stimola ad alcune riflessioni e valutazioni di merito. Se, infatti, da una parte, la contingenza straordinaria venutasi a creare nel 2020 ha rappresentato un innegabile fattore di incidenza negativa, soprattutto sulla componente dei ricavi, è importante che la, ancora perdurante, fase di emergenza venga sfruttata per analizzare e programmare, su di un arco di tempo pluriennale, le strategie evolutive della Fondazione al fine di garantirne la sostenibilità. Nell'ottica degli sviluppi gestionali e organizzativi futuri, appaiono in particolare da rimarcare i seguenti aspetti.

I contributi statutarî di Enti fondatori e Partecipanti istituzionali rappresentano un importante fattore di supporto all'attività della Fondazione, garantendo stabilità e certezza, soprattutto attraverso la copertura di alcuni costi fissi di difficile manovrabilità (costo del personale, consulenze contabili, costi di compliance). La FGR, infatti, per sua natura di Fondazione di partecipazione, non è stata dotata di un patrimonio iniziale in grado di generare redditi sufficienti alla copertura dei costi e basa una parte fondamentale della propria attività sulla contribuzione ricorrente dei propri Enti partecipanti, finalizzata al perseguimento degli scopi statutarî. Da questo punto di vista, non può non osservarsi la perdurante assenza di conferimenti da parte della Provincia di Pavia e anche il limitato apporto parte dell'Università di Pavia che contribuisce esclusivamente con alcuni servizi. Si tratta di una circostanza che, in una prospettiva di sostenibilità di medio periodo, potrà e dovrà divenire oggetto di valutazione e discussione interne.

Parimenti importante risulta la possibilità di allargare la base dei Partecipanti istituzionali, coinvolgendo nuovi attori rilevanti, sia pubblici, sia privati. La FGR ha acquisito nel tempo crescenti visibilità e riconoscimento sul territorio, che possono certamente essere capitalizzati in tale direzione. Da questo punto di vista, costituisce sicuramente un segnale importante l'avvenuta adesione alla FGR della Comunità Montana dell'Oltrepò Pavese, deliberata dall'Assemblea della Fondazione in data 21 dicembre 2020, che garantirà un consolidamento delle risorse finanziarie e progettuali per il prossimo futuro.

I ricavi per prestazioni onerose di servizi (giornate formative, assistenza tecnica in progetti, contributi per iniziative ad hoc) rappresentano l'altra importante fonte d'entrata, integrativa e complementare rispetto ai contributi statutarî. Il 2020 ha registrato una parziale 'sofferenza' da questo punto di vista, con alcune importanti voci significativamente influenzate negativamente dagli effetti della pandemia. Tale circostanza richiede certamente uno sforzo aggiuntivo da parte della FGR, in tutte le sue componenti (Presidenza, Segreteria generale, membri del CdA, Comitato Scientifico, Collaboratori usuali), nell'individuare nuovi e maggiori interlocutori nel campo delle attività formative e dell'assistenza tecnica. In tale direzione si può sottolineare come:

- I margini finanziari relativi alle attività di formazione sono attualmente determinati da una prassi operativa che prevede l'offerta di singoli moduli di mezza giornata a € 700, con la remunerazione oraria omnicomprensiva dei docenti a € 100. Nel caso di partecipazioni singole, la quota di partecipazione richiesta per il singolo modulo è attorno ai € 60. Si tratta di un quadro

FONDAZIONE SCUOLA GIANDOMENICO ROMAGNOSI
 CORSO STRADA NUOVA 65
 27100 PAVIA (PV)
 P.I. 02027190186 C.F. 96044670188

su cui può essere immaginato qualche margine di intervento e modificazione, anche se nel complesso esso appare ragionevole al fine di garantire una buona attrattività sia nei confronti della docenza, sia dell'utenza.

- Le attività culturali e di approfondimento scientifico (convegni, indagini e focus scientifici, Quaderni e altre pubblicazioni) hanno contribuito ad accrescere il nome e la reputazione della FGR (cfr. infra) e ne rappresentano certamente un importante asse di azione, anche per il futuro. Esse comportano congiuntamente costi finanziari (per pubblicazioni, per le trasferte e il vitto dei conferenzieri, per il materiale divulgativo) e impegnano in termini di costo opportunità risorse umane dedicabili alle attività onerose. Va quindi ricercato un equilibrio tra questa componente di attività e quella svolta a titolo oneroso.
- Sia importante continuare ad investire sulle iniziative di assistenza tecnica e di partecipazione a bandi di enti terzi, sia come opportunità per estendere il campo d'azione della Fondazione, sia per derivarne risorse aggiuntive per la copertura dei propri costi di gestione. Alcune partnership ed esperienze importanti sono state attivate negli ultimi anni (Bilanci partecipativi con i Comuni di Pavia e Mantova; approfondimenti tematici per Confindustria e Comune di Belgioioso; bandi competitivi Pavia in Rete e RADICI, supporto alle attività formative dell'Università di Pavia rivolte ai Comuni, etc.) e andranno consolidate ed estese nei prossimi. A tal riguardo, al fine di potenziare il raggio d'azione, va valutata con interesse la possibilità di coinvolgere figure professionali specifiche che, concentrandosi sulla ricerca e presentazione di bandi e proposte progettuali, possano affiancare su questo tema specifico la Segreteria generale, derivando la propria remunerazione da una percentuale predefinita delle risorse raccolte.

Sul versante dei costi, al di là di alcune componenti che nel 2020 hanno presentato una connotazione anomala (si fa riferimento in particolare alla dimensione dell'IVA Indetraibile che ha contabilizzato, in aumento, circa 2.500 euro riferibili all'anno precedente), si evidenzia un insieme composito di voci di spesa 'quasi obbligatorie' o comunque di difficile comprimibilità, tra cui rientrano: spese per il personale dipendente, consulenze contabili e giuslavoristiche, gestione sito, oneri assicurativi, oneri per corsi di formazione e compliance in tema di sicurezza sul lavoro, utenze energetiche della sede, spese telefoniche, spese di pulizia e oneri fiscali. Si tratta, nel complesso, di oneri quantificabili (anno 2020) in circa 37.000 euro, di cui la parte principale destinata alla funzione fondamentale della Segreteria generale. Per quanto si tratti di spese, come si è detto, di ridotta manovrabilità (in molti casi di natura obbligatoria) va certamente fatto uno sforzo in termini di revisione dei contratti e valutazione delle alternative, al fine di poterne derivare alcuni, seppur verosimilmente limitati, margini di risparmio e ottimizzazione.

Nel complesso, appare importante che le considerazioni e valutazioni esposte sopra possano costituire una base di partenza per individuare future linee d'azione e gestione che permettano di consolidare ulteriormente la FGR come interlocutore autorevole del quadro scientifico e culturale, non solo locale, e, nel contempo, ne garantiscano, in un'ottica di medio periodo, la sostenibilità finanziaria.

Le attività scientifiche e formative. Nonostante la situazione emergenziale descritta in precedenza, nel 2020 la FGR ha mantenuto il proprio impegno su più fronti, con la realizzazione di: attività formative, iniziative convegnistiche, consulenza scientifica e tecnica a supporto degli Enti fondatori e Partecipanti istituzionali, nonché approfondimenti tematici e di ricerca sviluppati autonomamente o su richiesta di soggetti terzi. Tutte le attività, i relativi programmi e i principali materiali di approfondimento sono caricati e liberamente scaricabili sul sito istituzionale della Fondazione (www.fondazioneromagnosi.it).

Attività formativa

La FGR ha organizzato, in collaborazione con LGH Linea Group Holding Spa, il Corso di formazione: "*Anticorruzione: applicazione della normativa, misure di prevenzione degli illeciti e profili etici*", Corso di formazione in materia di prevenzione della corruzione rivolto ai dipendenti e amministratori, Cremona, 30 gennaio 2020.

La FGR ha organizzato, in collaborazione con il Comune di Pavia, la seguente giornata formativa: "*Etica pubblica*", Corso di formazione per amministratori e dipendenti del Comune di Pavia, Webinar, 14 luglio 2020.

La FGR ha organizzato, in collaborazione con ATS Città Metropolitana di Milano, il Corso di formazione: "*I fondamenti dell'etica pubblica nel rapporto tra pubblica amministrazione e cittadino*", Corso di formazione rivolto ai dipendenti e amministratori di ATS Milano Città Metropolitana, Webinar, 25 settembre 2020.

La FGR ha organizzato, in collaborazione con il Comune di Pavia, la seguente giornata formativa: "*Appalti pubblici*", Corso di formazione per amministratori e dipendenti del Comune di Pavia, Webinar, 2 ottobre 2020.

La FGR ha organizzato, nell'ambito del progetto DICERIA, il Corso di formazione: "*Per una Pubblica Amministrazione consapevole, equa e solidale*", Corso di formazione gratuito rivolto ai dipendenti e amministratori degli enti locali, Webinar, 9 ottobre 2020.

La FGR ha organizzato, in collaborazione con il Comune di Pavia, la seguente giornata formativa: "*Il giusto bilanciamento tra la tutela della privacy e buon andamento della p.a.*", Corso di formazione per amministratori e dipendenti del Comune di Pavia, Webinar, 22 ottobre 2020.

A. L. NP 6

- La FGR ha organizzato, nell'ambito del progetto PAZ, Pavia Anno Zero, né Sprechi, né Avanzi, il Corso di formazione: *"Il contenimento dello spreco alimentare: politiche e pratiche virtuose a livello locale"*, Corso di formazione gratuito rivolto ai dipendenti e amministratori degli enti locali, Webinar, 6 novembre 2020.
- La FGR ha organizzato, in collaborazione con l'Ordine Provinciale dei Medici Chirurghi e degli Odontoiatri di Pavia, il Corso di formazione: *"Anticorruzione"*, Corso di formazione rivolto ai dipendenti dell'Ordine Provinciale dei Medici Chirurghi e degli Odontoiatri di Pavia, Webinar, 30 novembre 2020.
- La FGR ha supportato il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Pavia nell'organizzazione dei: - *"Laboratori specialistici 2020 per lo sviluppo delle Unioni di Comuni, delle Gestioni Associate e delle Fusioni/Incorporazioni di Comuni - Sessioni Autunnali"*, Laboratori formativi per amministratori e dipendenti di Unioni di Comuni e di Enti Locali, Milano e UTR territoriali, Webinar, 2 e 10 dicembre 2020.
- La FGR ha organizzato, in collaborazione con il Comune di Broni, il Corso di formazione: *"Anticorruzione, trasparenza ed etica pubblica"*, Corso di formazione per amministratori e dipendenti del Comune di Broni, articolato in un totale di 6 ore di formazione tramite videoclip preregistrate. Periodo: ottobre-dicembre 2020.
- La FGR ha organizzato, in collaborazione con il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali e il Servizio Innovazione Didattica e Comunicazione Digitale dell'Università degli Studi di Pavia, la II edizione del Corso di formazione gratuito on line: *"Reti, digitalizzazione e trasparenza nelle pubbliche amministrazioni"*. Il corso, erogato da maggio ad agosto 2020 in modalità e-learning, è stato composto da moduli fruibili online per una durata complessiva delle lezioni video pari a 3,5 ore. Gli iscritti hanno potuto visualizzare i video, scaricare i materiali didattici di approfondimento ed effettuare i test di autovalutazione. Per tutto il Corso due tutor hanno affiancato l'attività e interagito a distanza con gli iscritti. Il Corso ha esaurito i 30 posti disponibili, con iscrizioni sia di dipendenti di Enti soci (Comune di Pavia e Università di Pavia) sia pervenute da ogni parte di Italia (ad es: Comune di Livorno, ASST di Mantova, Università di Salerno).
- La FGR ha organizzato, in collaborazione con il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali e il Servizio Innovazione Didattica e Comunicazione Digitale dell'Università degli Studi di Pavia, il Corso di formazione on line: *"Modernizzazione della PA e Lavoro Pubblico"*, Corso di alta formazione per dirigenti, funzionari, amministratori pubblici e professionisti. Il corso, erogato nel periodo ottobre-dicembre 2020, è stato articolato in modalità mista: attraverso clip fruibili online in modalità e-learning, per una durata complessiva delle lezioni video pari a 5 ore, e attraverso 5 ore di webinar in diretta di approfondimento e restituzione sugli argomenti trattati. Gli iscritti hanno potuto visualizzare i video, scaricare i materiali didattici di approfondimento ed effettuare i test di autovalutazione. Per tutto il Corso una tutor ha affiancato l'attività e interagito a distanza con gli iscritti. Il Corso è stato frequentato da 13 discenti, tra cui 4 paganti esterni e 9 gratuiti appartenenti agli Enti soci (4 Comune di Pavia, 3 Comune di Voghera, 2 Università di Pavia).
- La FGR, attraverso i propri referenti scientifici e collaboratori, ha inoltre prodotto le seguenti clip tematiche, liberamente fruibili online sul sito web:
- *'Ruolo e funzioni delle Camere di Commercio nel percorso verso il regionalismo differenziato'*, a cura della d.ssa Elisabetta Mauri, Regione Lombardia.
 - *'I sentieri neri del regionalismo asimmetrico'*, a cura del Prof. Alessandro Venturi, Università di Pavia.
 - *'I Comuni in Lombardia prima e dopo l'emergenza sanitaria'* a cura del dott. Alberto Ceriani, Osservatorio sulle Autonomie e i Territori; Dott. Giampaolo Ioriatti, Osservatorio sulle Autonomie e i Territori; Avv. Giuseppe Carlo Ricciardi, Comitato Scientifico Fondazione Romagnosi e Università di Pavia; Dott.ssa Sabrina Spaghi, Fondazione Romagnosi e Università di Pavia.
 - *'Smart working ed emergenza sanitaria - prima, durante e dopo'*, a cura di Tiziana Alti, Funzionario presso l'Ispettorato del Lavoro di Pavia e Membro del Comitato Scientifico della Fondazione Romagnosi.
 - *'La tutela della privacy in regime di smart working'*, a cura di Raffaella Procaccini, Avvocato e Consigliere di Amministrazione Fondazione Romagnosi.
 - *'Caratteristiche del pubblico impiego nel processo di riforma della pubblica amministrazione'*, a cura di Tiziana Alti, Funzionario presso l'Ispettorato del Lavoro di Pavia e Membro del Comitato Scientifico della Fondazione Romagnosi.
 - *'Responsabilità per danno ambientale: l'importanza degli interventi preventivi'*, a cura di Raffaella Procaccini, Avvocato e Consigliere di Amministrazione Fondazione Romagnosi.
 - *'Pandemia e disponibilità di posti letto nelle terapie intensive: riflessioni di etica pubblica'*, a cura di Corrado Del Bò, Professore Università Statale di Milano e Membro del Comitato Scientifico Fondazione Romagnosi.
 - *'I modelli organizzativi ai sensi del D.lgs. 231/2001 integrati con le policy anticorruzione'*, a cura di Raffaella Procaccini, Avvocato e Consigliere di Amministrazione Fondazione Romagnosi.
 - *'Alcune novità in materia di anticorruzione: il PNA 2019'*, a cura di Raffaella Procaccini, Avvocato e Consigliere di Amministrazione Fondazione Romagnosi.

 7

- *'L'utilità di un piano triennale anticorruzione efficiente per la p.a.'*, a cura di Raffaella Procaccini, Avvocato e Consigliere di Amministrazione Fondazione Romagnosi.

Attività convegnistica e seminariale

La Fondazione ha organizzato o contribuito, in una logica di cooperazione e networking, alla realizzazione di diversi momenti di riflessione scientifica, rivolti prioritariamente ad operatori del settore, ma aperti anche al pubblico:

- *Seminario: 'La finalizzazione ambientale e sociale dei contratti pubblici'*, webinar, 9 dicembre 2020, in collaborazione con Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Pavia.
- *Presentazione del Progetto: 'RADiCi-Rete Antispreco per il Diritto al Cibo'*, webinar, 27 novembre 2020, in collaborazione con la Cooperativa sociale 381 onlus di Voghera e la Cooperativa sociale il Balancin di Pavia.
- *Convegno di Studi: 'Le forme associative tra Comuni dalla crisi economica all'emergenza sanitaria. Evoluzioni, problemi e prospettive'*, webinar, 26 novembre 2020, in collaborazione con il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Pavia.
- *Seminario: 'Il rapporto tra politica e amministrazione'*, webinar, 11 novembre 2020, in collaborazione con il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Pavia.
- *Focus Group: 'Milano-Bologna: le funzioni territoriali'*, webinar, 10 novembre 2020, nell'ambito dell'iniziativa "Imagine" finanziata da Espon (Rete Europea per l'Osservazione della pianificazione spaziale).
- *Seminario: 'Modernizzazione della PA e lavoro pubblico'*, webinar, 16 ottobre 2020, in collaborazione con l'Università di Pavia.
- *Seminario: 'La digitalizzazione della PA nel contesto dell'emergenza sanitaria'*, webinar, 25 settembre 2020, in collaborazione con Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Pavia.
- *Convegno: 'Autonomie e regionalismo differenziato. Suggerimenti per il dibattito pubblico'*, webinar, 25 giugno 2020, in collaborazione con il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Pavia, la Fondazione Giannino Bassetti e l'Associazione Globus et Locus.
- *Presentazione del Volume: 'Anticorruzione e buon andamento della pubblica amministrazione: spunti e riflessioni'*, webinar, 18 giugno 2020, in collaborazione con il Collegio Cairoli e il Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università di Pavia.
- *Seminario: 'Biodiversità: buone pratiche per città più sostenibili e attrattive'*, webinar, 16 giugno 2020, in collaborazione con I.T.A.CÀ Pavia e Oltrepò pavese e Università di Pavia.
- *Seminari: 'Health Economics Seminars'*, Ottobre 2019-Maggio 2020, ciclo di 10 seminari in collaborazione con il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università di Pavia.
- *Conferenza: 'Indagine sullo spreco alimentare a Pavia: risultati e prospettive per il futuro'*, 4 febbraio 2020, in collaborazione con l'Associazione Amici dei Boschi, la Cooperativa sociale Balancin, ASM Pavia e la Provincia Pavese.
- *Seminario: 'Meccanismi di espansione della 'ndrangheta nel centro-nord'*, 31 gennaio 2020, in collaborazione con Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Pavia, Collegio Cairoli e Libera.
- *Presentazione Libro: 'Il futuro non è un vicolo cieco'* di Franco Gallo, 24 gennaio 2020, in collaborazione con il Collegio Cairoli.
- *Tavola Rotonda: 'La corruzione politica e il ruolo del dirigente pubblico'*, 16 gennaio 2020, in collaborazione con Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Pavia.

Supporto scientifico e tecnico

Nel corso del 2020 la Fondazione ha operato a supporto tecnico-scientifico degli Enti partecipanti e Fondatori, nonché di altri soggetti rilevanti del territorio, nello svolgimento di progetti e approfondimenti tematici. In particolare, la FGR:

- Ha fornito supporto tecnico e organizzativo alle attività della "Scuola di Cittadinanza e Partecipazione" della Diocesi di Pavia.
- Ha svolto attività di approfondimento sui temi dell'area vasta e dell'associazionismo comunale in collaborazione con il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Pavia. L'attività verrà proseguita anche nel 2021, nell'ambito di una più ampia collaborazione tra il Dipartimento e Regione Lombardia su questi temi. A tal riguardo, va sottolineato come l'avvenuta adesione alla FGR della Comunità Montana Oltrepò Pavese a partire dal 2021 (come da Delibera dell'Assemblea della Fondazione del 21 dicembre 2020) costituisca un ulteriore stimolo a rafforzare questo ambito analitico, focalizzandolo sulle specificità del territorio coinvolto.
- Ha proseguito le proprie attività nel campo della Lotta allo spreco alimentare, già avviate negli anni precedenti con l'iniziativa "PAZ- Pavia Anno Zero. Né Sprechi né Avanzi".

AZ MP

- Ha collaborato alla realizzazione del progetto 'RADICI-Rete antispreco per il diritto al cibo', con capofila la Cooperativa sociale 381 ONLUS, finanziato da Regione Lombardia nel 2020 con un contributo pari a 30.000. Il progetto si è articolato in tre particolari ambiti di intervento: la limitazione degli sprechi; la redistribuzione di alimenti ai bisognosi; l'agricoltura sostenibile.
- Ha fornito un supporto tecnico-scientifico al Comune di Belgioioso per la presentazione di un progetto Cariplo 'Per la Cultura'. In particolare, la FGR, con un gruppo di lavoro formato da Alberto Ceriani, Sabrina Spaghi e Andrea Zatti, ha prodotto uno studio di inquadramento economico-territoriale sull'area di progetto che è stato allegato a supporto della domanda presentata dal Comune.
- Ha fornito un proprio contributo, attraverso due membri del Comitato Scientifico, Tiziana Alti e Paolo Graziano, all'iniziativa dell'Università di Pavia 'Idee per ripartire', che ha prodotto una serie di approfondimenti tematici rispetto a proposte di rilancio nel contesto straordinario causato dalla pandemia covid-19
- Ha condotto, nella persona del Presidente, un 'Nota d'inquadramento del sistema economico vigevanese' che è stata consegnata ad inizio 2021 al Comune di Vigevano, Partecipante Istituzionale della FGR.
- Ha preso parte, nella persona del Presidente, al Focus Group "Milano-Bologna: le funzioni territoriali" nell'ambito dell'iniziativa "Imagine" finanziata da Espon (Rete Europea per l'Osservazione della pianificazione spaziale).

Approfondimenti tematici e di ricerca

La FGR ha proseguito, grazie all'attività di coordinamento e editing condotta dalla Segreteria generale, la pubblicazione della propria Collana di Quaderni, con l'uscita nel 2020 di tre numeri:

- 1. "Politiche di contrasto alla povertà in Italia: il caso di Pavia", di Tiziana Alti, Francesco Loporati e Paolo Graziano (febbraio 2020);
- 2. "La normativa antiriciclaggio per le Pubbliche Amministrazioni e le Aziende sanitarie in particolare. Analisi ed adempimenti relativi.", di Raffaella Procaccini (maggio 2020);
- 3. "Le Comunità montane come forme associative. Il caso della Lombardia" a cura di Alberto Ceriani e Giuseppe Carlo Ricciardi. Autori: Tommaso Alabardi, Alberto Ceriani, Letizia Reale, Giuseppe Carlo Ricciardi (ottobre 2020).

La FGR ha significativamente intensificato durante il 2020 anche la pubblicazione delle Note Brevi, con venti uscite, in larga parte finalizzate ad analizzare e fornire spunti su diversi aspetti delle conseguenze della crisi Pandemica (impatti di bilancio, impatti sui sistemi sanitari, politiche di rilancio, cambiamenti organizzativi, ruolo degli Enti locali, città e resilienza, digitalizzazione e pandemia).

La FGR ha contribuito, in termini di predisposizione dei materiali e supporto editoriale, alla pubblicazione dei seguenti volumi/prodotti a stampa:

- *Pavia città solidale: proposte per il rilancio*, a cura di Tiziana Alti e Paolo Graziano (Idee per ripartire - 5/novembre 2020, Università di Pavia).
Il contributo nasce nell'ambito della già citata Collana "Idee per ripartire", edita dall'Università degli Studi di Pavia, e rappresenta il quinto approfondimento tematico nell'anno 2020 rispetto a proposte di rilancio nell'ambito del contesto straordinario causato dalla pandemia covid-19. Nello specifico, contiene un affondo sulle politiche sociali attuate a livello nazionale e locale rispetto al contesto di crisi consolidata, proponendo in sintesi soluzioni migliorative per aumentare l'efficacia delle policy rispetto ai bisogni sociali emersi ed emergenti dei cittadini.
- *Le comunità montane come forme associative*, a cura di Alberto Ceriani e Giuseppe Carlo Ricciardi, edito da Pavia University Press (novembre 2020).
Il volume raccoglie le attività di ricerca e approfondimento condotte da Fondazione Romagnosi-Scuola di Governo Locale e Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali (DSPS) dell'Università di Pavia al fine di investigare la declinazione delle Comunità montane come forme associative, muovendo dal laboratorio costituito dai ventitré enti montani della Lombardia.
- *Unioni e fusioni di Comuni. Elementi teorici e prassi operative - Volume 1. L'unione di Comuni come progetto multidimensionale e Volume 2. La fusione di Comuni come procedimento complesso*, a cura di Giuseppe Carlo Ricciardi e Alessandro Venturi, edito da Maggioli (ottobre 2020).
Il volume consolida e raccoglie in un'unica sede l'esperienza sedimentatasi negli ultimi cinque anni in seno al Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali (DSPS) dell'Università degli Studi di Pavia in ordine alle gestioni associate di funzioni e servizi comunali, con particolare riferimento a quelle svolte mediante la costituzione di Unioni e nelle prospettive di possibili processi di fusione.



FONDAZIONE SCUOLA GIANDOMENICO ROMAGNOSI
CORSO STRADA NUOVA 65
27100 PAVIA (PV)
P.I. 02027190186 C.F. 96044670188

- *Autonomia ed epidemia. L'emergenza COVID-19. Testimonianze, impatti e nuovi paradigmi per i sistemi socio-assistenziali e dei lavori pubblici degli enti locali*, a cura di Alessandro Venturi, Giuseppe Carlo Ricciardi, Pierciro Galeone, Tommaso Alabardi, Alberto Ceriani, Giampaolo Ioriatti, Franco Osculati, Andrea Zatti. Edito da IFEL (ottobre 2020).
Report elaborato dal Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Pavia nell'ambito della convenzione sottoscritta per l'anno in corso con Fondazione IFEL (Istituto per la Finanza e l'Economia Locale).
- *Autonomia ed epidemia. L'emergenza COVID-19. I provvedimenti normativi e gli atti amministrativi*, a cura di Tommaso Alabardi. Supervisione scientifica: Alberto Ceriani, Giampaolo Ioriatti, Franco Osculati, Alessandro Venturi, Giuseppe Carlo Ricciardi, Pierciro Galeone, Andrea Zatti. Edito da IFEL (maggio 2020).
Report elaborato dal Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Pavia nell'ambito della convenzione sottoscritta per l'anno in corso con Fondazione IFEL (Istituto per la Finanza e l'Economia Locale).

L'attività gestionale e organizzativa. Come ultimo elemento informativo va segnalato che il 2020 ha visto proseguire e consolidare le iniziative già adottate negli anni precedenti in tema di trasparenza, efficienza nella gestione e gestione della sicurezza. In particolare:

- È stato continuativamente aggiornato il sito internet istituzionale con le principali informazioni sui fatti gestionali e organizzativi interni. È in corso di realizzazione il rifacimento del sito su una nuova piattaforma che ne rinnoverà la grafica valorizzando la presentazione dei contenuti.
- È stata nominata a fine 2020 una nuova Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP) nella figura dell'Ing. Ilaria Maggi, dopo che l'Università di Pavia non ha più messo a disposizione il servizio a titolo gratuito come negli anni precedenti. L'Ing. Maggi ha già preso conoscenza delle principali caratteristiche della FGR, predisponendo l'aggiornamento della principale documentazione in materia, che è stato poi finalizzato ad inizio 2021.

AT. MP