



**ISTITUTO PER LO SVILUPPO DELLA FORMAZIONE
PROFESSIONALE DEI LAVORATORI**

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

DELIBERA N. 2 del 3 febbraio 2015

OGGETTO: Adozione Aggiornamento Piano Triennale delle performance 2015-2017

Visti

il DPR 478/73 costitutivo dell'ISFOL e successive modificazioni e integrazioni;

il Decreto Legislativo n. 419/99 recante il riordinamento degli Enti Pubblici Nazionali;

lo Statuto dell'ISFOL approvato con DPCM dell'11 gennaio 2011 e pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 77 del 4 aprile 2011;

il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri adottato nella seduta del Consiglio dei Ministri n. 57 del 6 dicembre 2012 registrato alla Corte dei Conti in data 8 gennaio 2013 concernente la nomina del Prof. Pietro Antonio Varesi a Presidente dell'ISFOL trasmesso con nota ministeriale n. 1/0000625/MA002.A001 del 30.01.2013 e pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 85 dell'11.04.2013;

i Decreti del Ministro del Lavoro e delle politiche sociali del 22 febbraio 2013 (G.U. Serie Generale n. 75 del 29 marzo 2013) e del 15 aprile 2013 (G.U. Serie Generale n. 95 del 23 aprile 2013) di costituzione del Consiglio di Amministrazione ISFOL;

il Regolamento di organizzazione e funzionamento degli organi e delle strutture dell'ISFOL approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 24 del 27/11/2014 e successivamente approvato -nelle more della definizione della procedura di definizione del nuovo Statuto dell'ENTE- dal Ministero vigilante con nota prot. 31/0008252/MA005.A001 del 19/12/2014;

la Delibera n. 12 del 30/09/2010 con la quale il Consiglio di Amministrazione ha istituito, ai sensi dell'art. 14 comma 1 del Decreto Legislativo 150/2009 l'Organismo Interno di Valutazione (OIV) a seguito parere favorevole ex CIVIT con Delibera n. 101/2010;

la Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 19 del 12/11/2013 di nomina dei componenti OIV ISFOL e successivo parere favorevole dell'ANAC con propria delibera n. 23 del 5 febbraio 2014 e con contrattualizzazione con decorrenza 1 marzo 2014;

l'art. 10, comma 1, lettera a) del Decreto legislativo 150/2009 che recita "Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche, secondo quanto stabilito dall'articolo 15, comma 2, lettera d), redigono annualmente: a) entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli

indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori" e successivi aggiornamenti;

la Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 7 del 5/06/2013 che fissa gli indirizzi strategici 2013-2015;

la Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 2 del 29/01/2014 con la quale si adotta il Piano triennale della performance 2014-2016 dell'ISFOL;

la Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 19 del 10/09/2014 con la quale si adotta il I addendum al Piano Triennale della performance 2014-2016- obiettivi 2014;

la Delibera del Commissario Straordinario n. 23 del 13 dicembre 2012 con la quale si adottava l'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance;

il Decreto legge n. 90 del 24 giugno 2014 convertito con modificazioni dalla Legge n. 114 del 11 agosto 2014;

Considerato

che la redazione del documento in oggetto è stata effettuata tenendo conto di tutte le indicazioni contenute nelle Delibere exCiVIT n. 112/2010, n. 1/2012 e n. 6/2013;

la nota del Presidente prot. 184 del 23/01/2015 con oggetto "Priorità per l'aggiornamento del Programma Triennale delle Performance 2015-017 e Programma triennale di prevenzione della corruzione con la sezione e trasparenza ed integrità (31/01/2015)";

Esaminata

la proposta di Piano Triennale delle performance 2015-2017 che articola gli obiettivi operativi 2015 per la sola Direzione Generale e per i Dipartimenti di ricerca ad interim (rinviando l'ulteriore declinazione degli obiettivi operativi 2015 per le altre funzioni organizzative al completamento dei processi di rotazione e rinnovo degli incarichi), allegato alla presente delibera quale parte integrante;

la proposta di Piano Triennale delle Performance 2015-2017 che risulta coerente con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2015-2017;

Per tutto quanto espresso, che forma parte integrante del presente provvedimento, il Consiglio di Amministrazione,

DELIBERA

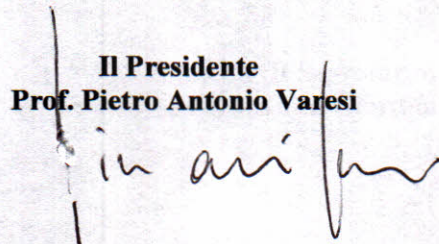
1. di approvare il Piano triennale della Performance 2015-2017 che articola gli obiettivi operativi 2015, per la sola Direzione Generale e per i Dipartimenti di ricerca ad interim della Direzione Generale rinviando l'ulteriore declinazione degli obiettivi operativi 2015 per le altre funzioni organizzative al completamento dei processi di rotazione e rinnovo degli incarichi, allegato alla presente delibera quale parte integrante;
2. di dare mandato al Direttore Generale di provvedere agli ulteriori adempimenti, tra i quali l'invio, ai sensi dell'art. 10 comma 2 del Decreto Legislativo 150/2009, alle Amministrazioni competenti, di provvedere alla pubblicazione del documento sul sito istituzionale nella sezione "Amministrazione Trasparente" e di darne la dovuta evidenza al personale tutto e alle OO.SS.

La presente delibera viene letta ed approvata

Il Segretario
Anita Giordani



Il Presidente
Prof. Pietro Antonio Varesi





PIANO TRIENNALE DELLE PERFORMANCE 2015-2017

Approvato con delibera CdA n. 2 del 3 febbraio 2015

La redazione del Piano Triennale della Performance ISFOL 2015-2017 è stata coordinata dal Dott. Guido Dal Miglio, Resp. Ciclo gestione della performance, ed elaborata dall'Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione e patrimonio.

Sono autori della Relazione: Federica Carboni, Roberta Lorieri, Eraldo Gobbi, Fabio Grelli, Michela Mainardi.

Indice

1	Presentazione del Piano.....	5
2	Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli attori rilevanti	7
2.1	Chi siamo	7
2.2	Cosa facciamo.....	9
2.3	Come operiamo	10
3	Identità.....	12
3.1	L'amministrazione "in cifre"	13
3.2	Mandato istituzionale e Missione	16
3.3	Albero della performance	17
4	Analisi del contesto	18
4.1	Analisi del contesto esterno	18
4.2	Analisi del contesto interno	18
5	Obiettivi strategici.....	21
6	Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	23
6.1	Obiettivo strategico OS1 e obiettivi operativi 2015.....	25
6.2	Obiettivo strategico OS2 e obiettivi operativi 2015.....	26
6.3	Obiettivo strategico OS3 e obiettivi operativi 2015.....	27
6.4	Obiettivo strategico OS4 e obiettivi operativi 2015.....	28
6.5	Obiettivo strategico OS5 e obiettivi operativi 2015.....	29
6.6	Obiettivo strategico OS6 e obiettivi operativi 2015.....	30
6.7	Obiettivo strategico OS7 e obiettivi operativi 2015.....	31
7	Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance.....	32
7.1	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	32
7.2	Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance	33
8	Allegati tecnici.....	34
8.1	Obiettivi strategici, outcome e output (indicatori e target).....	34
8.2	Obiettivi operativi 2015 – Direzione generale	39
8.3	Obiettivi operativi 2015 – Dipartimento Mercato del lavoro e politiche sociali.....	45
8.4	Obiettivi operativi 2015 – Dipartimento Sistemi formativi.....	48

Indice delle figure

Figura 1 – L'ISFOL, gli attori rilevanti, gli ambiti d'intervento e gli outcome	10
Figura 2 – La struttura organizzativa e funzionale	10
Figura 3 – ISFOL Albero della performance – Livello strategico.....	17
Figura 4 – Dagli Indirizzi strategici agli Obiettivi strategici, agli outcome, agli output	21

Indice delle tabelle

Tabella 1 - Entrate finanziarie 2015-2017 previste nel bilancio previsione 2015 (ML di euro) ..	13
Tabella 2 - Serie storica dal 2009 al 2015 del personale e delle relative spese impegnate.....	14
Tabella 3 - Numero e costo totale e medio per il 2015 del personale di ruolo	15
Tabella 4 – Numero e costo totale e medio per il 2015 del personale a tempo determinato ...	15

Indice dei grafici

Grafico 1 - Andamento delle entrate finanziarie 2009-2015	14
Grafico 2 - Valore della produzione e costi per il personale e collaborazioni negli anni 09-15..	15

1 Presentazione del Piano

Il presente documento costituisce il Piano triennale delle Performance 2015-2017 dell'Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei Lavoratori (ISFOL).

E' stato redatto dalla Direzione generale e dai suoi Servizi, in collaborazione con l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV ISFOL); è stato adottato dal Consiglio di Amministrazione dell'Istituto con Del. n. 2 del 3 febbraio 2015.

Il Piano è stato elaborato tenendo in debita considerazione l'evoluzione del quadro normativo a partire dal D.Lgs 150/2009, dalla L. 190/2012, dai D.Lgs 33 e 39/2013 ed infine dalla L. 114/2014 e presenta una complementarità strutturale con il Piano triennale di prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza.

Il Piano triennale della Performance 2015-2017 conferma, aggiornandolo, l'impianto strategico definito con il Piano triennale 2014-2016; questa scelta è motivata da:

- la pianificazione strategica e quindi gli obiettivi, gli outcome e gli output, prefigurano un percorso qualificato di sviluppo dell'Istituto che va oltre l'annualità e costituisce un riferimento per l'azione ed il comportamento di tutto il personale;
- l'entrata in vigore del Decreto Legge n. 90 del 24 giugno 2014 (L. 114/2014) ed in particolare il disposto dell'art. 19, cc. 9¹ e 10², suggerisce di rinviare al previsto riordino della materia una più complessiva revisione della strumentazione operativa relativa alla gestione del ciclo della performance;
- inoltre il CdA ha deliberato una revisione dello Statuto e del regolamento di organizzazione e funzionamento, quest'ultimo approvato dal Ministero vigilante in data 19 dicembre 2014, che determina mutamenti degli assetti organizzativi e funzionali e quindi il necessario adeguamento della stessa strumentazione metodologica;
- infine, anche in ottemperanza a quanto previsto dal Piano di prevenzione della corruzione (rotazione degli incarichi) e in conseguenza delle modifiche del

¹ "Al fine di concentrare l'attività dell'Autorità nazionale anticorruzione sui compiti di trasparenza e di prevenzione della corruzione nelle pubbliche amministrazioni, le funzioni della predetta Autorità in materia di misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli 7, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono trasferite al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri, a decorrere dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del presente decreto".

² "Con regolamento da emanare ai sensi dell'articolo 17, comma 2, della legge 23 agosto 2008, n. 400, entro 180 giorni dall'entrata in vigore del presente decreto, il Governo provvede a riordinare le funzioni di cui al comma 9 in materia di misurazione e valutazione della performance, sulla base delle seguenti norme generali regolatrici della materia:

- a) semplificazione degli adempimenti a carico delle amministrazioni pubbliche;
- b) progressiva integrazione del ciclo della performance con la programmazione finanziaria;
- c) raccordo con il sistema dei controlli interni;
- d) validazione esterna dei sistemi e risultati;
- e) conseguente revisione della disciplina degli organismi indipendenti di valutazione."

Regolamento di organizzazione, è in atto (tramite Call interne) un rinnovo complessivo degli incarichi dirigenziali e di responsabilità delle unità operative.

In conseguenza di quanto prima richiamato e dell'obbligo di approvazione e pubblicazione, entro il 30 gennaio, il Piano della Performance 2015-2017 presenta un'articolazione degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale, funzionali al conseguimento della performance strategica, per tre posizioni organizzative: la Direzione generale (dirigente amministrativo di prima fascia) e i due Dipartimenti di ricerca (con interim del Direttore generale).

Il Piano sarà quindi oggetto di aggiornamenti e sviluppi conseguenti ad atti organizzativi (rotazioni e rinnovo degli incarichi) e ad eventuali mutamenti intervenuti nelle sue funzioni istituzionali e nei piani di attività.

Con il 2015 l'Istituto conferma la volontà di perseguire una crescente integrazione tra il ciclo di gestione economica/finanziaria e il ciclo della performance e avvia un impegnativo processo per lo sviluppo di un sistema informativo integrato a supporto della programmazione, della gestione e del controllo di gestione e strategico.

Il presente Piano triennale delle Performance è, nel rispetto del principio di trasparenza, pubblicato sul sito istituzionale³.

³ Si veda <http://www.isfol.it/> sezione Amministrazione trasparente, a cui si rinvia per approfondimenti documentari.

2 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli attori rilevanti

L'ISFOL è un ente di ricerca, vigilato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, opera nel campo del lavoro, della formazione e delle politiche sociali al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, al miglioramento del capitale umano, all'inclusione sociale.

Interviene a supporto delle attività svolte da altre amministrazioni dello Stato, dalle Regioni e dalle Province Autonome, nelle materie di competenza.

In linea con il precedente piano il Piano triennale delle performance 2015-2017 si articola attorno a tre indirizzi strategici emanati dal CdA⁴:

1. Sviluppare e valorizzare, consolidando le partnership a livello nazionale ed internazionale, studi e ricerche che contribuiscano:
 - alla ricostruzione del quadro nazionale, anche informativo- statistico, nel campo della formazione, delle politiche attive del lavoro e servizi per il lavoro, dell'inclusione sociale;
 - all'analisi per l'individuazione e la diffusione di modelli e standard di qualità e innovativi;
 - al monitoraggio e valutazione delle politiche al fine di migliorarne l'efficacia.
2. Definire la programmazione triennale d'Istituto, con l'articolazione annuale, integrata per le diverse fonti di finanziamento e conforme agli adempimenti ed obblighi;
3. Mettere in atto condizioni operative funzionali a sviluppare l'efficienza e l'efficacia gestionale garantendo la massima trasparenza e prevenzione della corruzione.

Tale articolazione tiene conto degli indirizzi ed orientamenti espressi dagli attori rilevanti interni ed esterni di riferimento. L'Istituto è chiamato a sviluppare funzioni di ricerca applicata e di consulenza tecnico-scientifica, in una logica di cooperazione, a favore di una pluralità di soggetti istituzionali e di operatori tecnici.

I tre indirizzi strategici contemplano sia lo sviluppo dell'attività istituzionale dell'ISFOL sia specifici aspetti gestionali ed amministrativi, nel quadro di una decisa valorizzazione delle proprie attività e della propria missione statutaria.

2.1 Chi siamo

L'ISFOL è stato istituito, con decreto del Presidente della Repubblica del 30 giugno 1973, n. 478. In quanto Ente nazionale di ricerca⁵, è dotato di indipendenza di giudizio e di autonomia scientifica, metodologica, organizzativa, amministrativa e contabile. E' sottoposto alla vigilanza del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. La programmazione strategica è attuata con il

⁴ Del. n.7 del 5/6/2013

⁵ Decreto legislativo n. 419 del 29 ottobre 1999

Piano Triennale di attività, aggiornabile annualmente, che stabilisce gli indirizzi generali e determina gli obiettivi, le priorità, le risorse disponibili.

Il vigente Statuto⁶ stabilisce (art. 2) che per il perseguimento delle proprie finalità l'ISFOL:

- a) svolge e promuove attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione, consulenza ed assistenza tecnica;
- b) fornisce supporto tecnico-scientifico allo Stato, alle regioni e province autonome, alla Conferenza permanente per i rapporti tra Stato e regioni e province autonome ed alla Conferenza unificata di cui al decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281;
- c) può svolgere attività di consulenza tecnico-scientifica per il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, per altri Ministeri e istituzioni nazionali, pubbliche;
- d) collabora con gli Istituti di ricerca e con le regioni e le province autonome nell'ambito dei compiti e delle funzioni che esse svolgono relativamente alle tematiche dell'art. 1, comma 1, anche attraverso la realizzazione di attività, programmi e progetti da esse affidati;
- e) promuove, svolge e realizza le attività previste nel Programma nazionale per la ricerca di cui all'art. 2, comma 2, del decreto legislativo 5 giugno 1998, n. 204;
- f) collabora con organismi internazionali e istituzioni comunitarie;
- g) realizza specifici progetti ed iniziative sperimentali nazionali a carattere innovativo ed esemplare;
- h) cura la valorizzazione, la diffusione ed il trasferimento dei risultati delle proprie attività, comprese quelle realizzate con le collaborazioni di cui al comma 3;
- i) svolge, anche attraverso propri programmi di assegnazione di borse di studio e di ricerca, attività di formazione nei corsi universitari di dottorato di ricerca, in attuazione dell'art. 4, comma 4, della legge 3 luglio 1998, n. 210;
- l) svolge attività di ricerca statistica, in quanto facente parte, ai sensi del decreto del Ministro per le riforme istituzionali e gli affari regionali del 31 marzo 1990, del Sistema statistico nazionale (SISTAN) di cui all'art. 2 del decreto legislativo 6 settembre 1989, n. 322, in conformità alla legislazione in materia di tutela delle persone e di altri soggetti rispetto al trattamento dei dati personali.

L'ISFOL, secondo criteri e modalità determinati con proprio regolamento, può stipulare accordi e convenzioni, partecipare o costituire consorzi, fondazioni e società con soggetti pubblici e privati, nazionali ed internazionali, anche con partecipazione maggioritaria.

Il vigente ordinamento dell'ISFOL prevede l'integrazione tra l'attività di ricerca e di consulenza tecnico-scientifica e quella amministrativa (Art. 10 comma 1 dello Statuto).

L'ISFOL ha la sua sede unica a Roma ed una rappresentanza operativa temporanea a Benevento.

⁶ DPCM 11 gennaio 2011

2.2 Cosa facciamo

Per perseguire le proprie finalità istituzionali l'ISFOL estrinseca la propria azione attraverso tre principali tipologie di attività:

- la ricerca sociale (l'osservazione e l'analisi dei fenomeni e delle politiche attraverso indagini quantitative e qualitative)
- la consulenza tecnico-scientifica (il monitoraggio e la valutazione dei sistemi, dei servizi e delle *policy*, lo sviluppo dei metodi e degli strumenti dell'innovazione a livello nazionale ed europeo);
- l'assistenza tecnica, a supporto delle amministrazioni pubbliche centrali o locali.

Attraverso il finanziamento istituzionale del Ministero del lavoro e delle politiche sociali l'Istituto assicura il presidio tecnico-scientifico delle tematiche di competenze con indagini ricorrenti, rapporti di monitoraggio previsti dalla normativa, contributi ed approfondimenti specifici a supporto della diffusione e del trasferimento dell'innovazione.

Attraverso i finanziamenti a valere sul Fondo Sociale Europeo sviluppa azioni per lo sviluppo dei sistemi e dei servizi formativi, sociali e per il lavoro previsti dai Programmi operativi nazionali e la loro integrazione con le azioni condotte nell'ambito dei Programmi operativi regionali.

Infine l'Istituto si avvale di finanziamenti nazionali ed europei per realizzare progetti o assicurare servizi, ad elevato valore aggiunto, richiesti dalla specifica committenza.

La strategia di sviluppo dell'Istituto, articolata nel Piano Triennale 2014-2016, valorizza l'ISFOL quale centro pubblico nazionale di competenze ed expertise in grado di promuovere e sviluppare letture integrate delle tematiche e delle politiche per il lavoro, la formazione e l'inclusione sociale.

Tale collocazione pone l'ISFOL in stretto rapporto di collaborazione con una pluralità di soggetti, pubblici e privati, nazionali ed internazionali, attivi nel campo della ricerca sui temi di competenza. In particolare l'Istituto opera quale Agenzia Nazionale del Programma Erasmus + (ex AN LLP -Leonardo da Vinci) ed assicura il presidio e la partecipazione a ricerche e studi, tavoli tecnici, comitati, gruppi di lavoro e ai network tematici europei.

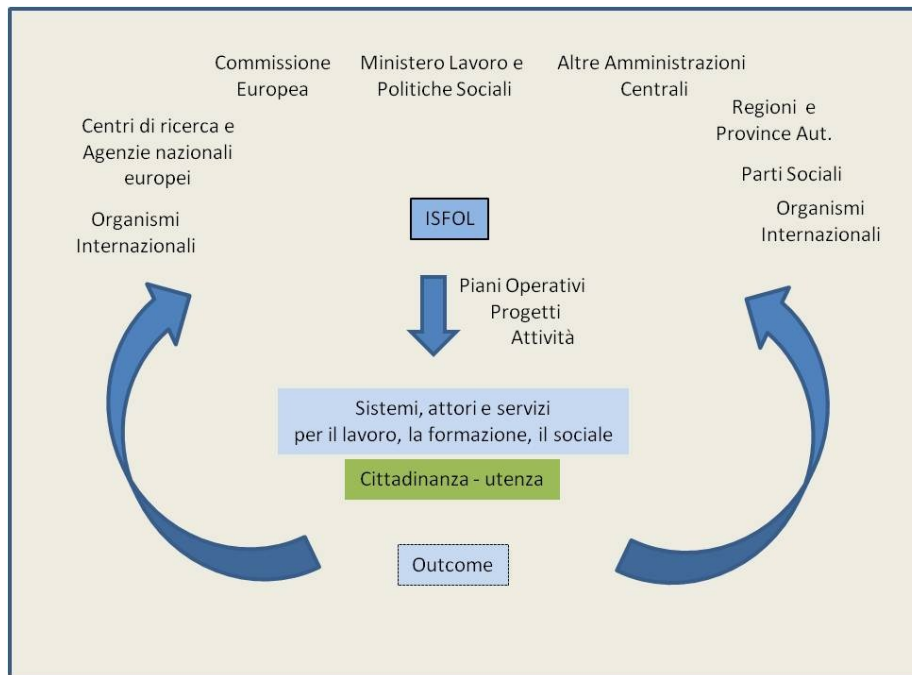
Il rapporto con la comunità scientifica promuove il confronto sui prodotti dell'attività di ricerca dell'Istituto, sia sul piano dei contenuti che su quello metodologico.

Rilevante è, sotto il profilo strategico, la collaborazione con ISTAT, che consente un lavoro congiunto su diverse tematiche afferenti a lavoro e formazione.

Non meno importante è la rete di relazioni con gli istituti di ricerca pubblici, nazionali ed europei.

La dimensione internazionale dovrà divenire sempre più pervasiva, come elemento di confronto costante con gli organismi europei ed internazionali (Commissione Europea, OCSE, la Fondazione di Dublino, il Cedefop, ecc.) e gli organismi "omologhi" presenti in altri Paesi europei (Bibb, Cereq, Inem, ecc.).

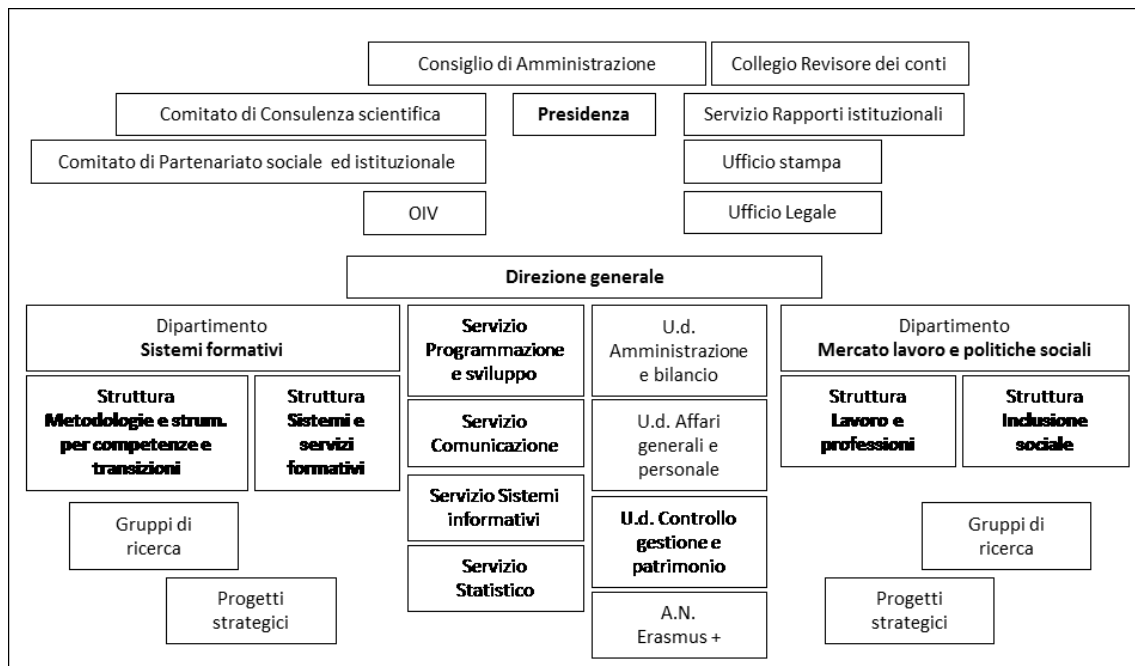
Figura 1 – L’ISFOL, gli attori rilevanti, gli ambiti d’intervento e gli outcome



2.3 Come operiamo

In conformità con il vigente Statuto e disposizioni regolamentari, l’ISFOL opera sulla base di un modello organizzativo e funzionale basato sull’integrazione tra attività operative (di ricerca e di consulenza tecnico-scientifica) e attività amministrative e gestionali, come da schema riportato nella Figura 2.

Figura 2 – La struttura organizzativa e funzionale



Gli organi istituzionali sono: il Presidente, il Consiglio di Amministrazione, il Comitato di consulenza scientifica e il Collegio dei revisori dei conti.

In coerenza con gli orientamenti comunitari in materia di sussidiarietà e di dialogo sociale, è inoltre istituito il Comitato di partenariato sociale e istituzionale, con funzioni consultive sulle attività dell'Istituto.

Nell'ambito della Presidenza è collocato l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV-ISFOL) supportato dalla Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV (STP-OIV), istituita nell'ambito del Servizio Rapporti istituzionali.

L'organo di gestione è la Direzione generale. Il Direttore generale costituisce ufficio dirigenziale di livello generale. Il Direttore generale è responsabile del coordinamento delle attività tecnico-scientifiche e di gestione amministrativa dell'istituto. A tal fine, sovrintende all'attività dei due Dipartimenti di ricerca e di tutti gli uffici dirigenziali e ne cura l'organizzazione, assicurando il coordinamento tecnico-scientifico, operativo e amministrativo di tutte le articolazioni dell'ente in attuazione degli atti di indirizzo, dei piani, dei programmi e delle direttive generali definiti dal Presidente e dal Consiglio di Amministrazione.

Nell'ambito della Direzione generale operano tre Uffici dirigenziali (di II livello) preposti all'Amministrazione e bilancio, agli Affari generali e personale, al Controllo di gestione e patrimonio, nonché i necessari servizi trasversali di supporto. Afferisce alla Direzione generale anche l'Agenzia Nazionale Erasmus + (ex AN LLP-Leonardo da Vinci).

A ciascuno dei due Dipartimenti di ricerca è preposto un responsabile che coordina le quattro Strutture di ricerca e consulenza tecnico-scientifica e cura l'istruttoria dei relativi procedimenti amministrativi. Le 4 Strutture sono organizzate per gruppi di ricerca e progetti il cui numero, composizione e durata varia in funzione delle attività programmate.

L'ISFOL risponde alla domanda e alle esigenze espresse dagli attori rilevanti esterni attraverso l'elaborazione, la programmazione, la realizzazione ed il monitoraggio di progetti ed attività coordinate in Piani operativi quali:

- i piani Fondo Sociale Europeo, distinti per committenza, in cui si articolano le attività a valere sui Programmi Operativi Nazionali a titolarità del Ministero del lavoro;
- I piani o programmi rispondenti a specifiche richieste e commesse degli attori rilevanti nazionali ed europei (ad esempio Commissione Europea, Regioni ecc).

3 Identità

L'Istituto opera sulla base del Piano triennale, con i suoi aggiornamenti annuali, frutto di un complesso processo elaborativo che vede coinvolte le strutture operative interne e i principali attori rilevanti esterni.

Il Piano Triennale ISFOL 2014-2016 ha un evidente carattere strategico, con la definizione degli ambiti prioritari d'intervento.

Con riferimento allo scenario socio-economico nazionale ed europeo, nonché ai temi e alle politiche delineati nei più recenti atti normativi e nei documenti ed accordi istituzionali, i quattro ambiti prioritari d'intervento⁷ dell'Istituto sono:

1. Formazione ed educazione permanente;
2. Mercato del lavoro, politiche del lavoro e professioni;
3. Inclusione sociale;
4. Valutazione degli effetti delle politiche poste in essere nei tre ambiti sopraindicati (funzione a carattere trasversale).

(da Piano Triennale ISFOL 2014-2016)

Formazione ed educazione permanente

L'ISFOL intende concorrere al processo di consolidamento del sistema dell'apprendimento permanente, secondo le direttrici tracciate dalle strategie europee che riguardano ET 2020, ribadite e sostanziate nella L. 92/2012. L'affermazione progressiva e accelerata della nozione di apprendimento permanente presuppone la capacità di ri-considerare la centralità della formazione: nella sua componente etica e valoriale, la associa ad un diritto fondamentale del cittadino e dei lavoratori nonché a finalità inclusive e sociali. Ne deriva che l'ISFOL intende svolgere nel prossimo triennio 2014 – 2016 un ruolo attivo nel rimettere al centro i processi di acquisizione di competenze come fattore competitivo del sistema produttivo e presidio della qualità dei servizi erogati ai cittadini.

Mercato del lavoro, politiche del lavoro e professioni

L'obiettivo delle attività condotte in tema di lavoro si sostanzia nel produrre una base conoscitiva esaustiva e robusta a supporto del Ministero vigilante, delle Regioni e dell'intera collettività, con lo scopo di sviluppare una conoscenza approfondita delle dinamiche del mercato del lavoro, anche nelle sue articolazioni territoriali, necessaria alla programmazione degli interventi.

La base conoscitiva si articola nella produzione sistematica di quadri di contesto del mercato del lavoro, nell'attività di monitoraggio delle politiche del lavoro, nell'analisi dei modelli di intervento proposti in sede comunitaria, nell'individuazione delle migliori pratiche di attuazione delle azioni a sostegno dell'occupazione.

⁷ Per una più articolata presentazione degli ambiti di intervento prioritari dell'Istituto si rinvia al Piano triennale 2014-2016, disponibile sul sito web istituzionale.

Inclusione sociale

L'ISFOL intende potenziare il proprio ruolo nello studio dell'inclusione sociale, proponendo studi propedeutici di indirizzo e analisi di impatto degli interventi, sia a supporto del Ministero vigilante che dei diversi livelli di governo delle politiche sociali, tra cui le amministrazioni regionali e locali competenti. La funzione di raccordo svolta dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali necessita da un lato di un supporto conoscitivo in grado di produrre evidenze empiriche robuste e quadri di contesto al fine di dar conto della elevata complessità del fenomeno dell'esclusione sociale e di individuarne le principali determinanti; dall'altro è necessario predisporre strumenti di valutazione ex-ante e di impatto degli interventi, al fine di orientare gli interventi di politica sociale tenuto conto del quadro di contesto, dei vincoli di bilancio e delle priorità del Paese.

Valutazione degli effetti delle politiche (funzione a carattere trasversale)

In un contesto di risorse scarse e di vincoli di bilancio, la necessità di migliorare la qualità della spesa pubblica assume un rilievo particolare; la delicata operazione di allocazione delle risorse pubbliche richiede una base conoscitiva in grado di fornire una misura dell'efficacia degli interventi; l'efficienza della spesa pubblica, connessa alla misura della sua reale capacità di raggiungere gli obiettivi voluti, rappresenta infatti un elemento determinante per lo sviluppo economico e sociale.

L'ISFOL intende supportare il Ministero vigilante e, ove richiesto, le Regioni nella valutazione delle politiche nazionali di riforma, o di singoli strumenti di intervento, in tema di lavoro, formazione e inclusione sociale, sia con riferimento agli ambiti specifici del Ministero, sia alle policy che fanno riferimento ad altri soggetti istituzionali. Inoltre, l'Isfol intende sostenere, tramite la messa a regime di un sistema di valutazione delle politiche, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali nella fase di programmazione degli interventi cofinanziati dai Fondi Strutturali e nei connessi adempimenti relativi alla valutazione e al monitoraggio.

3.1 L'amministrazione "in cifre"

Si riportano di seguito alcuni dati significativi che definiscono il profilo amministrativo dell'Istituto in termini di risorse finanziarie, umane e di produzione.

Tabella 1 - Entrate finanziarie 2015-2017 previste nel bilancio previsione 2015 (ML di euro)

Entrate	2015	2016	2017
Contributo istituzionale	25,7	25,3	25,2
Attività cofinanziate FSE	24,0	24,0	24,0
Altre entrate di contabilità di gestione speciale	4,3	3,0	3,0
Totale	54,0	52,3	52,2

Fonte: Bilancio di previsione esercizio 2015.

Tabella 2 - Serie storica dal 2009 al 2015 del personale e delle relative spese impegnate

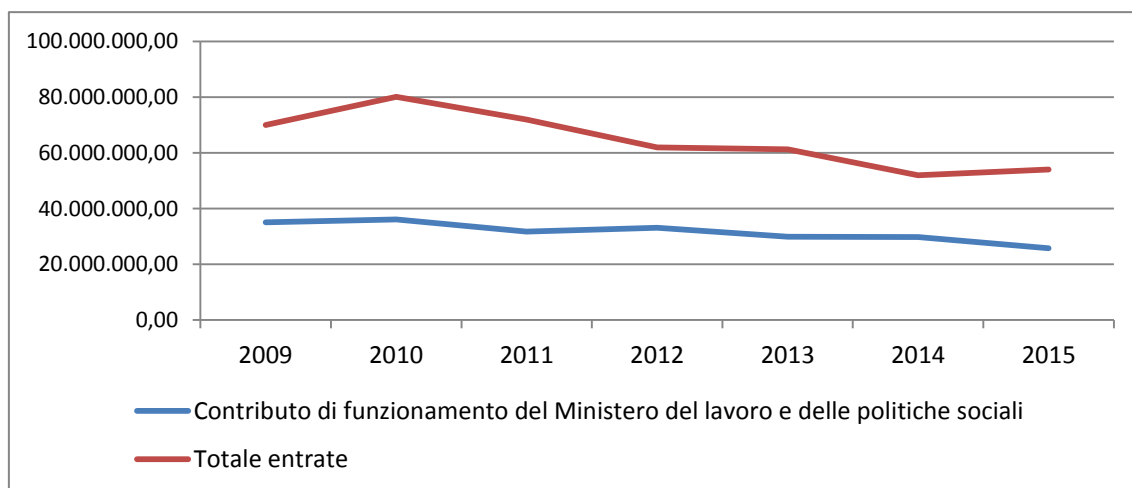
Personale	a tempo indeterminato		a tempo determinato		Totale	
	n.	importo	n.	importo	n.	importo
2009	356	26.901.034,98	270	12.740.570,96	626	39.641.605,94
2010	383	23.928.859,63	260	11.703.732,63	643	35.632.592,26
2011	370	23.139.225,19	255	12.986.192,20	625	36.125.417,39
2012	362	22.237.157,87	253	12.535.657,07	615	34.772.814,94
2013	362	19.746.368,29	252	12.300.932,05	614	32.047.300,34
2014(*)	374	22.921.034,28	252	13.435.473,31	626	36.356.507,59
2015(*)	380	23.197.306,43	249	13.004.814,54	629	36.202.120,97

(*) I dati relativi al biennio 2014 e 2015 sono riferiti ai rispettivi bilanci di previsione e sono comprensivi delle previsioni di unità da assumere a valere sulle risorse del turn-over e alle previsioni di assunzioni di categorie protette.

Fonte: Relazione al Rendiconto generale bilancio consuntivo Isfol 2009-2013 e bilancio di previsione ISFOL 2014 e 2015.

Il grafico 1 mostra la costante riduzione del contributo di funzionamento, determinata dall'applicazione delle norme sul contenimento della spesa che si sono succedute negli ultimi anni.

Grafico 1 - Andamento delle entrate finanziarie 2009-2015



Fonte: Relazione al Rendiconto generale bilancio consuntivo 2009-2013, note di variazione per il bilancio 2014 e bilancio di previsione 2015.

Nelle tabelle seguenti sono esposti i dati di costo complessivo e medio unitario riferiti all'anno 2015 del personale, a tempo indeterminato e a tempo determinato e l'incidenza percentuale del loro costo sul totale.

Tabella 3 - Numero e costo totale e medio per il 2015 del personale di ruolo

	Dirigenti I fascia	Dirigenti II fascia	liv I-III	liv IV-VIII	Nuove assunzioni disabili	Nuove assunzioni turn over	Totali
Personale 2015	1	3	119	238	5	14	380
Costo totale	223.809	422.383	8.489.853	13.111.315	265.116	684.830	23.197.306
Incidenza % su costo totale	1,0%	1,8%	36,6%	56,5%	1,1%	3,0%	100,0%
Costo medio unitario	223.809	140.794	71.343	55.090	53.023	48.916	61.046

Fonte: elaborazioni dati dal bilancio di previsione 2015.

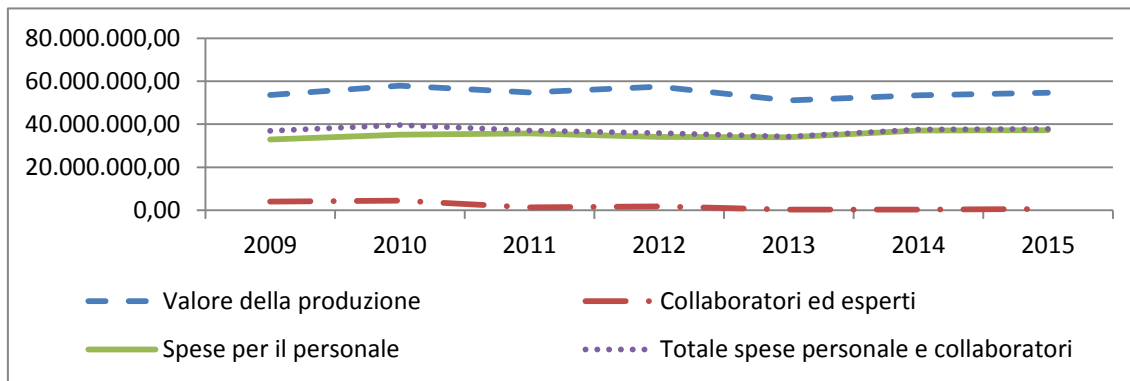
Tabella 4 – Numero e costo totale e medio per il 2015 del personale a tempo determinato

	Liv. I-III	Liv. IV-VIII	Totali
Personale 2015	79	170	249
Costo totale	4.475.417	8.529.397	13.435.473
Incidenza % su costo totale	33,3%	63,5%	100,0%
Costo medio unitario	56.651	50.173	53.958

Fonte: elaborazioni dati dal bilancio di previsione 2015.

Il grafico seguente permette di evidenziare i valori della produzione dal 2009 al 2015 che presentano un andamento che oscilla intorno ai 54 milioni di euro. Significativa è la riduzione del costo per collaboratori ed esperti che subisce una riduzione significativa negli anni.

Grafico 2 - Valore della produzione e costi per il personale e collaborazioni negli anni 09-15



Fonte: elaborazione dati dal Bilancio consuntivo 2009, 2010, 2011, 2012. 2013. Per il 2014 e 2015 i dati sono desunti dai rispettivi bilanci di previsione.

3.2 Mandato istituzionale e Missione

La strategia generale che l'ISFOL persegue è volta a confermare e sviluppare la propria missione, negli specifici ambiti di intervento (lavoro, formazione, inclusione sociale), attraverso la produzione di conoscenza, il supporto alle scelte di policy e il monitoraggio e la valutazione delle politiche, la proposta di innovazioni per lo sviluppo dei sistemi.

La strategia valorizza l'ISFOL quale unico centro nazionale di competenze ed expertise in grado di promuovere e sviluppare letture integrate delle tematiche e delle politiche per il lavoro, la formazione e l'inclusione sociale.

Tale collocazione pone l'ISFOL in un rapporto di interrelazione stretta con una pluralità di soggetti, pubblici e privati, nazionali ed internazionali, rilevanti in questi ambiti specifici.

Ciò presuppone, innanzi tutto, una collaborazione funzionale con le Amministrazioni centrali e con le Regioni in quanto soggetti istituzionali titolari delle politiche.

Il Ministero del Lavoro è, evidentemente, il riferimento privilegiato dell'Istituto, oltre che l'Amministrazione incaricata della sua vigilanza. Pertanto l'ISFOL esplica la propria azione nel quadro delle linee strategiche tracciate dal Ministro stesso, accompagnando, in chiave di monitoraggio e valutazione oltre che di supporto consulenziale, la realizzazione di piani e progetti.

L'ISFOL coopera stabilmente con Italia Lavoro, Agenzia tecnica del Ministero, in particolare sulle attività connesse con il supporto ed il monitoraggio della crisi economica ed occupazionale.

Il nuovo approccio concordato a livello comunitario sull'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, rende inevitabile sostanziare la complementarità degli interventi di competenza di soggetti diversi (Regioni, Ministero del Lavoro, Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca, Parti Sociali). In particolare l'ISFOL assolve un importante ruolo di supporto, stabilendo un rapporto più strettamente funzionale anche con il Ministero dell'Istruzione, e con i suoi Enti omologhi (Indire e Invalsi), nonché con la CRUI, mettendo a disposizione il proprio know how sia in termini di metodologie, sia in termini di monitoraggio delle attività e di reti di interlocutori privilegiati.

Di particolare importanza e complessità è il rapporto con il sistema universitario, che si estrinseca in ambiti diversi, quali la cooperazione nella progettazione e realizzazione in comune di attività di ricerca e di ricerca intervento, il trasferimento di know how, il supporto ai processi di riforma, la cooperazione sui temi della formazione continua e permanente. Il rapporto con la comunità scientifica, proseguendo nella direzione intrapresa, promuove il confronto sui prodotti dell'attività di ricerca dell'Istituto, sia sul piano dei contenuti che su quello metodologico.

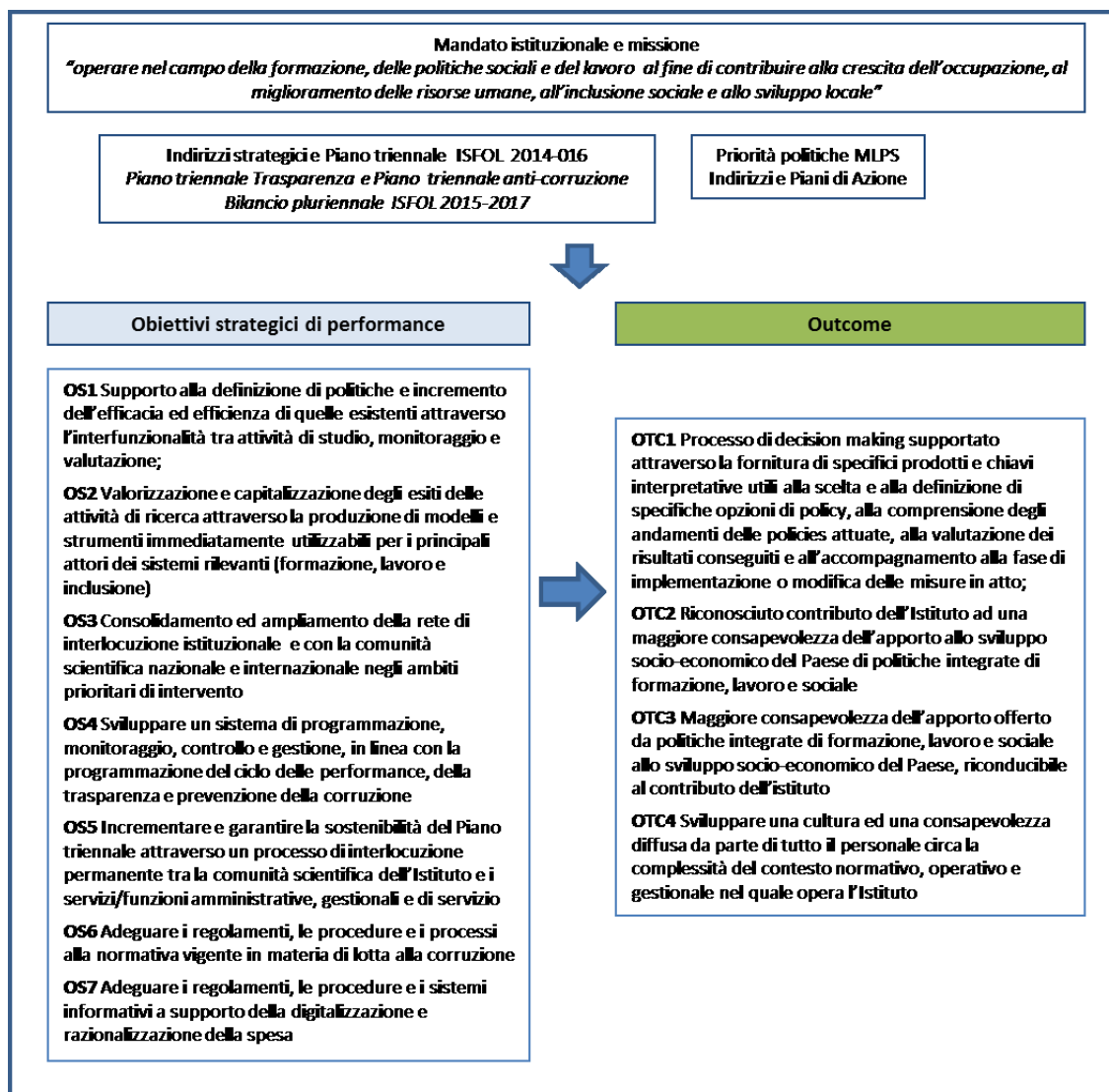
L'Istituto intende proseguire e rafforzare anche la collaborazione con altre Amministrazioni Centrali, quali il Ministero dell'Interno, il Ministero dell'Economia e Finanze, con il Ministero dello Sviluppo Economico (e con l'UVAL per le attività di programmazione e monitoraggio relative ai Fondi strutturali), con la Presidenza del Consiglio - Dipartimento Pari opportunità - Dipartimento Pubblica Amministrazione e Innovazione - Dipartimento per le politiche della Famiglia.

Rilevanti sono, come si è detto, le collaborazioni con ISTAT, con le Istituzioni europee ed internazionali (Commissione Europea, OCSE, la Fondazione di Dublino, il Cedefop, ecc.) e con gli istituti di ricerca "omologhi", presenti negli altri Paesi europei (IAB, Bibb, BA, Cereq, Inem, ecc.).

3.3 Albero della performance

Nella figura seguente, si riporta in sintesi la relazione esistente tra missione dell'ISFOL, obiettivi strategici e outcome attesi.

Figura 3 – ISFOL Albero della performance – Livello strategico



4 Analisi del contesto

4.1 Analisi del contesto esterno

La crisi economica internazionale ha acuito alcuni dei principali problemi di cui soffre il nostro Paese: una specializzazione produttiva tradizionale, una capacità d'innovazione di prodotti e processi molto differenziata, la progressiva perdita di competitività e l'aggravarsi dei divari territoriali tra il Centro-Nord e il Sud.

A ciò si aggiunge il permanere di nodi strutturali quali: i bassi livelli dei tassi di attività e di occupazione, la disoccupazione e l'inoccupazione giovanile e femminile, gli insufficienti livelli d'istruzione e qualificazione della forza lavoro in particolare e della popolazione in generale.

La riduzione dell'occupazione, seppur meno accentuata che altrove, appare tuttavia destinata a protrarsi nel tempo. La ripresa produttiva e i processi di ristrutturazione che la accompagnano portano a prevedere effetti occupazionali selettivi, a scapito delle componenti più deboli (donne, giovani, *low skilled*, over) e un accentuarsi dei divari territoriali.

In questo contesto perseguire le priorità, i target e i 10 orientamenti integrati definiti con Europe 2020, considerati i vincoli di bilancio e gli squilibri regionali, continua ad essere una sfida veramente impegnativa.

D'altra parte, negli ultimi due anni, è stato avviato e perseguito un ripensamento complessivo del nostro sistema di welfare.

Le linee fondamentali di riforma del sistema di welfare, in coerenza con gli indirizzi e gli orientamenti europei, riconoscono l'indispensabile integrazione dei sistemi e delle politiche per l'istruzione/formazione con quelle per il lavoro e l'inclusione sociale, assieme ad una migliore integrazione e potenziamento delle politiche attive e passive per il lavoro. Questo approccio unitario, integrato, ai problemi e alle soluzioni, costituisce il fattore distintivo, riconosciuto dagli attori rilevanti, dell'agire dell'Istituto.

L'opportunità e la necessità di affermare questo approccio integrato ai problemi, assieme all'esigenza di rafforzare un saldo presidio di indirizzo e coordinamento nazionale sui temi del welfare, coerente con il ruolo del Ministero del lavoro e delle politiche sociali⁸, è alla base delle strategie d'azione dell'Istituto.

All'evoluzione del contesto esterno, così sinteticamente tratteggiato, risponde l'indirizzo strategico 1 e i relativi outcome, obiettivi strategici e operativi.

4.2 Analisi del contesto interno

L'esigenza degli attori rilevanti, ai differenti livelli, di aggiornare il patrimonio conoscitivo ed interpretativo sui fenomeni in atto richiede che l'Istituto focalizzi la sua capacità di risposta,

⁸ Si vedano in proposito le misure ed il disegno di riforma proposta dalla recente Legge n. 183 del 10 dicembre 2014, contenente le deleghe al Governo in materia di riforma degli ammortizzatori sociali, dei servizi per il lavoro e delle politiche attive, nonché in materia di riordino della disciplina dei rapporti di lavoro e dell'attività ispettiva e di tutela e conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro.

superi un'eccessiva frammentazione delle attività e degli indirizzi di ricerca, sviluppi un'offerta di servizi coerente ai fabbisogni espressi degli attori rilevanti.

Tali cambiamenti hanno richiesto e richiedono processi incisivi d'innovazione organizzativa e nella gestione:

- dotare l'Istituto di efficaci sistemi gestionali e di valutazione;
- procedere ad un'articolazione organizzativa e funzionale corrispondente alle esigenze attuali;
- consolidare e valorizzare le competenze interne, anche riducendo il ricorso alle collaborazioni esterne;
- sviluppare innovative modalità di lavoro collaborativo.

Si tratta di coinvolgere pienamente e valorizzare le risorse professionali disponibili, privilegiando il lavoro di gruppo, l'interdisciplinarietà, le interconnessioni interne e verso la comunità scientifica, la condivisione e la valutazione degli approcci e dei risultati.

Va, a tal fine potenziata l'attuazione delle attività di formazione del personale, prevalentemente mediante la formazione interna per l'integrazione delle competenze.

Inoltre è necessario proseguire nella razionalizzazione delle attività verso progetti più consistenti e orientati alle priorità di policy nonché implementare adeguati strumenti di gestione e monitoraggio, utili ai fini della valutazione dei risultati e delle performance.

Anche in termini di attuazione è necessaria un'attenzione permanente all'ottimizzazione delle procedure e dell'iter amministrativo/gestionale.

Diventa urgente e non prorogabile l'implementazione di sistemi informativi integrati, che permettano il controllo e la valutazione dell'avanzamento, anche qualitativo, della programmazione e che consentano una redistribuzione ed un dimensionamento efficiente delle risorse per unità organizzativa e in base ai progetti.

Una migliore valorizzazione e gestione delle competenze interne diviene essenziale per sostenere i processi di riduzione/riqualificazione delle esternalizzazioni.

La razionalizzazione e la riqualificazione delle attività di ricerca e consulenza tecnico-scientifica in atto, se accompagnata da un'adeguata valorizzazione delle competenze interne all'Istituto, può, così come sta avvenendo nel caso delle collaborazioni/consulenze, contribuire ad una progressiva riduzione delle esternalizzazioni a società limitandole a funzioni complementari.

Il Piano triennale ISFOL 2014-2016 individua, accanto allo sviluppo organizzativo e al potenziamento dei sistemi informativi, la comunicazione come una delle condizioni chiave per l'attuazione.

Si tratta di potenziare la visibilità dell'ISFOL verso l'esterno, attraverso il sito web istituzionale ed il rilancio della politica editoriale e di diffusione dei risultati. Bisogna, inoltre, fluidificare i processi di comunicazione interna attraverso lo sviluppo della intranet e di strumenti di *collaborative working*.

Un altro aspetto rilevante su cui intervenire è quello relativo alla proiezione internazionale dell'Istituto, attraverso una partnership strutturata e continuativa con gli organismi internazionali e gli istituti omologhi.

Infine i processi di valutazione delle performance contribuiranno all'attivazione di strumenti e procedure integrate che aiutino la comunicazione, facilitino la condivisione dei risultati e valorizzino la produzione scientifica.

A questa serie di riflessioni e considerazioni relative all'evoluzione del contesto interno rispondono gli indirizzi strategici 2 e 3, i relativi outcome e gli obiettivi strategici e operativi.

5 Obiettivi strategici

Il Piano triennale delle performance 2015-2017 conferma ed aggiorna l'articolazione della performance strategica già delineata nel precedente Piano. La figura seguente sintetizza la relazione tra indirizzi strategici, deliberati dal CdA, e gli outcome attesi dagli attori rilevanti esterni ed interni, gli output e gli obiettivi strategici.

Figura 4 – Dagli Indirizzi strategici agli Obiettivi strategici, agli outcome, agli output

INDIRIZZI STRATEGICI	Indirizzo strategico 1 Sviluppare e valorizzare, consolidando le partnership a livello nazionale ed internazionale, studi e ricerche che contribuiscano: <ul style="list-style-type: none"> • alla ricostruzione del quadro nazionale, anche informativo- statistico, nel campo della formazione, delle politiche attive del lavoro e servizi per il lavoro, dell'inclusione sociale; • all'analisi per l'individuazione e la diffusione di modelli e standard di qualità e innovativi; • al monitoraggio e valutazione delle politiche al fine di migliorarne l'efficacia. 		Indirizzo strategico 2 Definire la programmazione triennale d'Istituto, con l'articolazione annuale, integrata per le diverse fonti di finanziamento e conforme agli adempimenti ed obblighi	Indirizzo strategico 3 Mettere in atto condizioni operative funzionali a sviluppare l'efficienza e l'efficacia gestionale garantendo la massima trasparenza e prevenzione della corruzione
	Outcome OS1 e OS2 --Otc01 Supporto ai decisori politici ed istituzionali attraverso la fornitura di specifici prodotti e chiavi interpretative utili alla scelta e alla definizione di specifiche opzioni di policy, alla comprensione degli andamenti delle policies attuate, alla valutazione dei risultati conseguiti e all'accompagnamento alla fase di implementazione o modifica delle misure in atto	Outcome OS3-Otc01 Maggiore consapevolezza dell'apporto offerto da politiche integrate di formazione, lavoro e sociale allo sviluppo socio-economico del Paese, riconducibile al contributo dell'istituto	Outcome OS4 e OS5 -Otc01 Sviluppare una cultura ed una consapevolezza diffusa da parte di tutto il personale circa la complessità del contesto normativo, operativo e gestionale nel quale opera l'Istituto	Outcome OS6 e OS7-Otc01 Sviluppare una cultura condivisa da tutto il personale sui principi della trasparenza, della legalità e dell'accountability dell'agire pubblico

OUTPUTS	Output OS1-Otp01 Contributi tecnico-scientifici per la definizione e/o implementazione di policy	Output OS2-Otp01 Proposte di modelli e strumenti di intervento innovativi per i principali attori dei sistemi (formazione, lavoro e inclusione)	Output OS3-Otp01 Accordi e convenzioni di partnership con istituzioni e centri di ricerca nazionali ed internazionali	Output OS4-Otp01 Piano di monitoraggio della programmazione economico-finanziaria, delle performance, della trasparenza e per la prevenzione della corruzione	Output OS5-Otp01 Piani di miglioramento annuali dei sistemi, delle procedure e dei processi interni definiti attraverso l'interlocuzione delle diverse funzioni coinvolte	Output OS6-Otp01 Piano triennale di prevenzione della corruzione e Programma trasparenza	Output OS7-Otp01 Sviluppo di un sistema informativo integrato di supporto alla programmazione, gestione e controllo delle principali funzioni istituzionali (economico-finanziario, attuativo dei programmi e piani di attività, performance, trasparenza e anticorruzione)
OBIETTIVI STRATEGICI	OS1 Supporto alla definizione di politiche e incremento dell'efficacia ed efficienza di quelle esistenti attraverso l'integrazione di attività di studio, monitoraggio e valutazione	OS2 Valorizzazione e capitalizzazione delle attività di ricerca attraverso la produzione di modelli e strumenti immediatamente utilizzabili per i principali attori dei sistemi (formazione, lavoro e inclusione)	OS3 Consolidare ed ampliare la rete di interlocuzione istituzionale e con la comunità scientifica nazionale e internazionale negli ambiti prioritari di intervento	OS4 Sviluppare un sistema di programmazione, monitoraggio, controllo e gestione, in linea con la programmazione del ciclo delle performance, della trasparenza e per la prevenzione della corruzione.	OS5 Incrementare e garantire la sostenibilità del Piano triennale d'istituto attraverso un processo di interlocuzione permanente tra la comunità scientifica dell'Istituto e i servizi/funzioni amministrative, gestionali e di servizio.	OS6 Adeguare i regolamenti, le procedure e i processi alla normativa vigente in materia di lotta alla corruzione.	OS7 Adeguare i regolamenti, le procedure e i sistemi informativi a supporto della digitalizzazione e razionalizzazione della spesa

Il perseguimento degli obiettivi strategici, degli outcome e degli output è misurato attraverso l'individuazione di indicatori specifici e valori target, annuali e triennali. Negli schemi allegati sono evidenziate e sintetizzate le relazioni esistenti tra tali componenti del Piano triennale della Performance 2015-2017 e specificati gli indicatori ed i target previsti.

6 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

La definizione del livello strategico delle performance permette di procedere con il processo a cascata di condivisione, negoziazione e assegnazione degli obiettivi operativi alle diverse funzioni organizzative e al relativo personale.

Questo processo è avviato dalla Presidenza con la negoziazione e l'assegnazione degli obiettivi annuali al Direttore generale (livello apicale). Questi, a sua volta, procede alla negoziazione e all'assegnazione degli obiettivi operativi annuali alle funzioni organizzative direttamente dipendenti e ai relativi dirigenti e/o responsabili. Questi ultimi, a loro volta, negoziano e assegnano gli obiettivi alle eventuali unità operative dipendenti ed al personale in forza.

In considerazione degli attuali processi di riorganizzazione, il Piano Triennale della Performance ISFOL 2015-2017 presenta l'articolazione degli obiettivi operativi per la Direzione generale e per i due Dipartimenti di ricerca, assunti ad interim dal Direttore generale (in allegato al Piano, di cui costituiscono parte integrante, sono riportate, per queste funzioni organizzative, le Schede relative ad ogni obiettivo operativo).

A conclusione dei processi di riorganizzazione in atto si procederà, tramite successivi Addendum al presente Piano, al *cascading* degli obiettivi, di livello organizzativo ed individuale, per le altre, principali funzioni organizzative.

Nel complesso gli obiettivi operativi definiti nel presente Piano sono:

- **funzionali** al conseguimento della performance strategica;
- **coerenti** nella logica a cascata che lega gli obiettivi operativi degli UD agli obiettivi della Direzione generale;
- **finalizzati** a rispondere all'integrazione sinergica tra Piano della Performance e Piano di prevenzione della corruzione e per la trasparenza e l'integrità, prevista dalle norme, dall'Autorità di vigilanza (ANAC) e dalle raccomandazioni dell'OIV ISFOL;
- **preparatori**, in particolare, al rafforzamento dell'integrazione del ciclo della performance con la programmazione economico-finanziaria (DL. n. 90 del 24 giugno 2014, art. 19, c. 10, let. b, cit.).

Di seguito è sinteticamente rappresentato l'attuale **sviluppo operativo annuale** dell'albero della performance 2015.

OBIETTIVI STRATEGICI	OS1 Supporto alla definizione di politiche e incremento dell'efficacia ed efficienza di quelle esistenti attraverso l'integrazione di attività di studio, monitoraggio e valutazione	OS2 Valorizzazione e capitalizzazione delle attività di ricerca attraverso la produzione di modelli e strumenti immediatamente utilizzabili per i principali attori dei sistemi (formazione, lavoro e inclusione)	OS3 Consolidare ed ampliare la rete di interlocuzione istituzionale e con la comunità scientifica nazionale e internazionale negli ambiti prioritari di intervento	OS4 Sviluppare un sistema di programmazione, monitoraggio, controllo e gestione, in linea con la programmazione del ciclo delle performance, della trasparenza e per la prevenzione della corruzione.	OS5 Incrementare e garantire la sostenibilità del Piano triennale d'istituto attraverso un processo di interlocuzione permanente tra la comunità scientifica dell'Istituto e i servizi/funzioni amministrative, gestionali e di servizio.	OS6 Adeguare i regolamenti, le procedure e i processi alla normativa vigente in materia di lotta alla corruzione.	OS7 Adeguare i regolamenti, le procedure e i sistemi informativi a supporto della digitalizzazione e razionalizzazione della spesa
OBIETTIVI OPERATIVI 2015	Direzione generale e Dipartimenti di ricerca						
	Scheda OS1_DML1 Scheda OS1_DSF1	Scheda OS2_DML1 Scheda OS2_DSF1	Scheda OS3_Dg1	Scheda OS4_Dg1	Scheda OS5_Dg1	Scheda OS6_Dg1	Scheda OS7_Dg1

NB. Gli obiettivi operativi indicati sono indicizzati alla relativa scheda di dettaglio

6.1 Obiettivo strategico OS1 e obiettivi operativi 2015

L'obiettivo strategico OS1 intende potenziare la finalizzazione delle attività di ricerca e di assistenza tecnico-scientifica, realizzate dall'Istituto, a supporto dello sviluppo delle policy e dei sistemi negli ambiti d'intervento istituzionale. L'obiettivo strategico prevede che questa maggiore finalizzazione possa essere conseguita attraverso una costante attenzione, nella produzione e assistenza scientifica, all'integrazione delle attività di ricerca con quelle di monitoraggio e valutazione dei fenomeni.

Gli obiettivi operativi 2015, correlati all'OS1, sono finalizzati a sostenere l'obiettivo strategico di riferimento ampliando l'impegno dell'Istituto su alcune priorità di policy rispondenti all'evoluzione del contesto socio-economico e alle esigenze espresse dai principali *stakeholder* istituzionali.

OS1	Supporto alla definizione di politiche e incremento dell'efficacia ed efficienza di quelle esistenti attraverso l'integrazione di attività di studio, monitoraggio e valutazione
Indicatori OS1	Realizzazione di report di monitoraggio e valutazione su ambiti di policy: Rapporto sull'apprendistato Rapporto sulla Formazione continua Rapporto sulla legge 68/1999 Rapporto sulla FP, L.845/78 2 rapporti di monitoraggio e/o valutazione su ambiti emergenti e prioritari
Target 2015-2017	Pubblicazione annuale dei report



Ob. Operativo OS1_DML1 Dipartimento Mercato del lavoro	Ob. Operativo OS1_DS1 Dipartimento Sistemi formativi
Realizzare contributi tecnico-scientifici a supporto della definizione/implementazione di policy negli ambiti di competenza, con particolare attenzione all'incontro domanda/offerta di lavoro	Realizzare contributi tecnico-scientifici a supporto della definizione/implementazione di policy negli ambiti di competenza, con particolare attenzione alla valutazione degli esiti occupazionali della formazione e per contrastare lo skill mismatching
Scheda OS1_DML1	Scheda OS1_DS1

6.2 Obiettivo strategico OS2 e obiettivi operativi 2015

L'OS2 è complementare all'OS1. Con l'OS2 s'intende potenziare la finalizzazione delle attività di ricerca e di assistenza tecnico-scientifica realizzata dall'Istituto a supporto dell'innovazione delle pratiche di intervento e quindi degli operatori, istituzionali e non, che operano nei Sistemi per il lavoro, della formazione professionale, per l'inclusione sociale. L'obiettivo strategico prevede che questa maggiore finalizzazione debba essere conseguita attraverso l'elaborazione e quindi la promozione non solo di modelli teorici, ma di strumenti (metodologie e supporti operativi) adottabili ed utilizzabili dagli operatori per migliorare l'efficacia delle azioni. Funzionali a questo obiettivo sono anche le attività che l'Istituto realizza a livello europeo ed internazionale, in quanto permettono la rilevazione di buone pratiche, sviluppate in altri contesti, e il loro adattamento e promozione sia a livello nazionale che territoriale.

Gli obiettivi operativi 2015, correlati all'OS2, sono finalizzati a sostenere l'obiettivo strategico di riferimento mediante l'elaborazione e la produzione, da parte dei Dipartimenti, di modelli di intervento capaci di rispondere alle esigenze espresse dagli attori rilevanti e dagli operatori.

OS2	Valorizzazione e capitalizzazione delle attività di ricerca attraverso la produzione di modelli e strumenti immediatamente utilizzabili per i principali attori dei sistemi (formazione, lavoro e inclusione)
Indicatori OS2	Pubblicazione annuale e disseminazione di modelli e strumenti d'intervento immediatamente utilizzabili per i principali attori dei sistemi (formazione, lavoro e inclusione)
Target 2015-2017	1 proposta annuale messa in sperimentazione da parte degli <i>stakeholder</i> destinatari (3 nel triennio)



Ob. Operativo OS2_DML1 Dipartimento Mercato del lavoro	Ob. Operativo OS2_DSF1 Dipartimento Sistemi formativi
Elaborare 1 o più proposte, metodologiche e tecniche, caratterizzate da immediata utilizzabilità e sostenibilità negli ambiti di competenza, con particolare attenzione all'inserimento e/o re-inserimento lavorativo	Elaborare 1 o più proposte, metodologiche e tecniche, caratterizzate da immediata utilizzabilità e sostenibilità negli ambiti di competenza, con particolare attenzione agli standard professionali e al riconoscimento e certificazione delle competenze
Scheda OS2_DML1	Scheda OS2_DSF1

6.3 Obiettivo strategico OS3 e obiettivi operativi 2015

Con l'OS3 si esplicita la rilevanza che l'Istituto assegna, proprio a supporto del suo ruolo istituzionale di unico Ente Pubblico di Ricerca specializzato negli ambiti del lavoro, della formazione e dell'inclusione sociale, alla propria proiezione internazionale, ossia all'ulteriore sviluppo di un'interlocuzione stabile e strutturata con le reti istituzionali e la comunità scientifica nazionale, internazionale ed, in particolare, europea.

Gli obiettivi operativi 2015, correlati all'OS3, sono finalizzati a sostenere l'obiettivo strategico di riferimento mediante lo sviluppo della partnership con gli Istituti o Centri di ricerca, con funzioni e ambiti d'intervento assimilabili a quelli dell'ISFOL, presenti a livello comunitario e nei principali Paesi membri dell'UE.

OS3	Consolidare ed ampliare la rete di interlocuzione istituzionale e con la comunità scientifica nazionale e internazionale negli ambiti prioritari di intervento
Indicatori OS3	Partecipazione a network/reti nazionali e/o internazionali, non derivanti da incarichi istituzionali ex lege, sugli ambiti di intervento caratteristici dell'Istituto
Target 2015-2017	2015 – 5 partecipazioni 2016 – 7 partecipazioni 2017 – 7 partecipazioni



Ob. Operativo OS3_Dg1 Direzione Generale
Promuovere accordi/convenzioni di partnership/networking con Istituti/Centri di ricerca omologhi in ambito europeo
Scheda OS3_Dg1

6.4 Obiettivo strategico OS4 e obiettivi operativi 2015

Con l'OS4 l'Istituto si propone di realizzare, nel triennio 2015-2017, lo sviluppo di un sistema informativo integrato di supporto alla programmazione, gestione e controllo delle attività. Un obiettivo ambizioso, considerando la complessità della gestione economico-finanziaria derivante dalla diversificazione delle fonti di finanziamento e della normativa relativa. Il perseguimento di questo obiettivo risulta peraltro necessario per rispondere alle pressanti esigenze di una sempre maggiore attenzione all'efficacia/efficienza dell'azione amministrativa e agli indirizzi del legislatore (D.L. n. 90/2014, art. 19) e dell'Autorità di controllo (ad esempio CiVIT, Delibera 1-2012) per una progressiva integrazione del ciclo della performance con la programmazione economico-finanziaria.

Gli obiettivi operativi 2015, correlati all'OS4, sono finalizzati a sostenere l'obiettivo strategico di riferimento mediante interventi migliorativi relativi ai sistemi di programmazione e gestione economico-finanziaria, all'analisi e revisione di procedure rilevanti, all'analisi della distribuzione delle competenze e del personale a sostegno dei processi di innovazione organizzativa, all'allineamento delle principali basi informative a supporto dello sviluppo del sistema informativo integrato.

OS4	Sviluppare un sistema di programmazione, monitoraggio, controllo e gestione, in linea con la programmazione del ciclo delle performance, della trasparenza e per la prevenzione della corruzione
Indicatori OS4	Conformità del sistema ai requisiti stabiliti per norma
Target 2015-2017	Assenza di rilievi e di non conformità da parte delle autorità vigilanti



Ob. Operativo OS4_Dg1 Direzione Generale
Avviare la sperimentazione di un esercizio pilota di budgeting, a valere sulla gestione dei finanziamenti FSE, per le principali funzioni organizzative
Scheda OS4_Dg1

6.5 Obiettivo strategico OS5 e obiettivi operativi 2015

L'OS5 rileva la necessità, richiamata nei Piani Triennali dell'Istituto, di una maggiore integrazione operativa ed informativa tra le funzioni amministrative-gestionali e di controllo e le unità di produzione.

Gli obiettivi operativi 2015, correlati all'OS4, sono finalizzati a sostenere l'obiettivo strategico di riferimento mediante la definizione ed attuazione di azioni positive volte alla semplificazione delle procedure, all'incremento delle informazioni gestionali disponibili per le unità di produzione, all'alleggerimento degli adempimenti burocratici in capo alle funzioni amministrative.

OS5	Incrementare e garantire la sostenibilità del Piano triennale d'istituto attraverso un processo di interlocuzione permanente tra la comunità scientifica dell'Istituto e i servizi/funzioni amministrative, gestionali e di servizio
Indicatori OS5	Realizzazione dei piani di attività in conformità con la tempistica assegnata
Target 2015-2017	Rispetto della tempistica prevista nei Piani attuativi, per progetti ed attività: 2015 – 60% 2016 – 70% 2017 – 80%



Ob. Operativo OS5_Dg1 Direzione Generale
Definire e implementare azioni positive, anche in termini di semplificazione delle procedure, per l'integrazione tra le funzioni amministrative, gestionali e le strutture di ricerca
Scheda OS5_Dg1

6.6 Obiettivo strategico OS6 e obiettivi operativi 2015

L'OS6 pone al centro dell'attenzione istituzionale il tema della prevenzione e contrasto dei rischi di corruzione. Ad inizio 2014 l'Istituto si è dotato, come richiesto dalla normativa, del suo primo Piano triennale per la prevenzione della corruzione (PTPC 2014-2016) che ha un naturale carattere sperimentale. L'obiettivo strategico focalizza l'attenzione sulle attività di formazione, informazione, sensibilizzazione di tutto personale come componente chiave di un'azione volta a diffondere consapevolezza sul tema.

Gli obiettivi operativi 2015, correlati all'OS6, sono finalizzati a valorizzare in termini di performance la realizzazione delle misure di prevenzione definite nel Piano e a sostenere l'obiettivo strategico di riferimento mediante l'individuazione di azioni migliorative, prevalentemente sotto il profilo procedurale, regolamentare e organizzativo, a seguito del monitoraggio della sua attuazione.

OS6	Adeguare i regolamenti, le procedure e i processi alla normativa vigente in materia di lotta alla corruzione
Indicatori OS6	Coinvolgimento del personale in attività di sensibilizzazione/informazione e formazione sull'implementazione del Piano triennale e aggiornamenti annuali di prevenzione della corruzione
Target 2015-2017	2015 – 80% del personale coinvolto 2016 – 100% del personale coinvolto 2017 – 100% del personale coinvolto



Ob. Operativo OS6_Dg1 Direzione Generale
Coordinare e monitorare l'applicazione del Piano di prevenzione della corruzione e definire, sulla base della realizzazione delle misure di competenza previste, misure migliorative sotto il profilo procedurale ed organizzativo atte a ridurre in via preventiva i rischi di corruzione
Scheda OS6_Dg1

6.7 Obiettivo strategico OS7 e obiettivi operativi 2015

L'OS7, in senso complementare all'OS5, pone al centro dell'attenzione dell'Istituto la necessità di una progressiva dematerializzazione delle procedure gestionali sia per ottemperare alle previsioni normative vigenti che per conseguire migliori livelli di efficacia/efficienza dell'azione amministrativa.

Gli obiettivi operativi 2015, correlati all'OS7, sono finalizzati all'attuazione del piano operativo pluriennale per la dematerializzazione e la razionalizzazione della spesa.

OS7	Adeguare i regolamenti, le procedure e i sistemi informativi a supporto della digitalizzazione e razionalizzazione della spesa
Indicatori OS7	Incremento dei livelli di digitalizzazione e di razionalizzazione della spesa
Target 2015-2016	2015 – 4 procedure completamente digitalizzate 2016 – 6 procedure completamente digitalizzate 2017 – 8 procedure completamente digitalizzate



Ob. Operativo OS7_Dg1 Direzione Generale
Dare attuazione al Piano operativo pluriennale per la dematerializzazione e la razionalizzazione della spesa
Scheda OS7_Dg1

7 Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance.

La definizione ed aggiornamento dei Piani Triennali della Performance 2014-2016 e 2015-2017 fanno riferimento agli indirizzi strategici emanati dal CdA.

L'Amministrazione sulla base di questi indirizzi strategici e degli altri documenti di indirizzo e programmazione rilevanti⁹ ha definito gli obiettivi strategici, gli outcome, gli output ed i relativi indicatori e target.

Su questa base, tramite il confronto con la dirigenza d'Istituto, è stato strutturato e condiviso il *cascading* dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi (organizzativi ed individuali) ed è stato elaborato il presente Piano triennale della Performance 2015-2017, presentato ed approvato dal Consiglio di Amministrazione.

Lungo il 2014 pressoché tutto il personale è stato coinvolto in sessioni informative/formative relative al ciclo della performance e alla sua complementarità ed integrazione con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e per la Trasparenza e l'integrità.

Considerata la fase di riorganizzazione che vive attualmente l'Istituto (modifiche alla pianta organica, adeguamento dello Statuto e del Regolamento di organizzazione, rinnovo e rotazione degli incarichi dirigenziali ecc.) l'articolazione degli obiettivi operativi 2015 è al momento limitata a tre posizioni dirigenziali (Direzione generale e Dipartimenti di ricerca, assunti ad interim dal Direttore generale). Si prevedono quindi progressivi aggiornamenti e rimodulazioni della performance operativa.

All'esito del processo di valutazione annuale, l'Amministrazione effettuerà la valutazione della performance organizzativa e la rendicontazione dei risultati della valutazione individuale in forma di percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati e presenterà la Relazione sulla Performance all'organo di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai competenti organi esterni, agli attori istituzionali e sociali rilevanti e ad eventuali altri soggetti interessati.

7.1 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il presente Piano conferma la volontà di perseguire una sempre maggiore integrazione e messa in coerenza del ciclo della performance con la programmazione strategica ed operativa, con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio, con i Piani di prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

Il raccordo e l'integrazione avviate necessitano di un'attenzione prioritaria allo sviluppo di metodologie e di un sistema informativo integrato che siano di supporto alla programmazione, alla gestione e al controllo.

⁹ Cfr: Atto di indirizzo del Ministro del Lavoro, Piano triennale ISFOL 2014-2016, Bilancio previsionale 2015 e pluriennale 2015-2017, Piano triennale di prevenzione della corruzione 2015-2017, Programma per la Trasparenza e l'integrità e piani operativi d'attività.

Il sistema informativo dovrà assicurare l'interoperabilità dei sistemi esistenti per il reperimento delle informazioni necessarie al monitoraggio andamentale e alle misurazioni indispensabili alla valutazione.

7.2 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

La logica della valutazione per obiettivi e risultati è stata introdotta, in ISFOL, con il ciclo sperimentale della performance 2011-2013.

Le azioni per l'implementazione e lo sviluppo del ciclo della performance prevedono un'attenzione prioritaria verso:

1. la diffusione della cultura e l'acquisizione della consapevolezza del rilievo della valutazione dei risultati, innanzitutto organizzativi e quindi anche individuali, da parte del personale;
2. l'implementazione delle metodologie e dei sistemi informativi a supporto della programmazione, gestione e controllo delle risorse impiegate, delle attività realizzate e dei risultati conseguiti.

8 Allegati tecnici

8.1 Obiettivi strategici, outcome e output (indicatori e target)

Indirizzo strategico 1

Riferimenti agli indirizzi strategici triennali	CdA ISFOL – Indirizzi strategici 2013-2015 – Del. n. 7 del 5/6/2013 1. Sviluppare e valorizzare, consolidando le partnership a livello nazionale ed internazionale, studi e ricerche che contribuiscano: <ul style="list-style-type: none"> • alla ricostruzione del quadro nazionale, anche informativo- statistico, nel campo della formazione, delle politiche attive del lavoro e servizi per il lavoro, dell'inclusione sociale; • all'analisi per l'individuazione e la diffusione di modelli e standard di qualità e innovativi; • al monitoraggio e valutazione delle politiche al fine di migliorarne l'efficacia.
Riferimenti ai bisogni espressi dagli <i>stakeholder</i>	Atto di indirizzo del Ministro del Lavoro per il triennio 2014-2016 (10/12/2013)
Collegamento con politiche nazionali ed europee	diretto

Obiettivo strategico OS1	Supporto alla definizione di politiche e incremento dell'efficacia ed efficienza di quelle esistenti attraverso l'integrazione di attività di studio, monitoraggio e valutazione
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Indicatori dell'Obiettivo strategico	Realizzazione di report di monitoraggio e valutazione su ambiti di policy: Rapporto sull'Apprendistato Rapporto sulla Formazione continua Rapporto sulla Legge 68/1999 Rapporto sulla FP, L.845/78 2 rapporti di monitoraggio e/o valutazione su ambiti emergenti e prioritari
Target 2015-2017	Pubblicazione annuale dei report

Obiettivo strategico OS2	Valorizzazione e capitalizzazione delle attività di ricerca attraverso la produzione di modelli e strumenti immediatamente utilizzabili per i principali attori dei sistemi (formazione, lavoro e inclusione)
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Indicatori dell'Obiettivo strategico	Pubblicazione annuale e disseminazione di modelli e strumenti d'intervento immediatamente utilizzabili per i principali attori dei sistemi (formazione, lavoro e inclusione)
Target 2015-2017	1 proposta annuale utilizzata o messa in sperimentazione da parte degli stakeholder destinatari (3 nel triennio)

Obiettivo strategico OS3	Consolidare ed ampliare la rete di interlocuzione istituzionale e con la comunità scientifica nazionale e internazionale negli ambiti prioritari di intervento
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Indicatori dell'Obiettivo strategico	Partecipazione a network/reti nazionali e/o internazionali, non derivanti da incarichi istituzionali ex lege, sugli ambiti di intervento caratteristici dell'Istituto
Target 2015-2017	2015 – 5 partecipazioni 2016 – 7 partecipazioni 2017 – 7 partecipazioni

Outcome OS1 e OS2 --Otc01	Supporto ai decisori politici ed istituzionali attraverso la fornitura di specifici prodotti e chiavi interpretative utili alla scelta e alla definizione di specifiche opzioni di policy, alla comprensione degli andamenti delle policies attuate, alla valutazione dei risultati conseguiti e all'accompagnamento alla fase di implementazione o modifica delle misure in atto
Stakeholder di riferimento	Istituzioni nazionali e regionali
Indicatori di outcome	Contributi ISFOL ai tavoli tecnici e ai processi istituzionali
Target 2015-2017	Partecipazione qualificata a 5 tavoli tecnici e/o processi istituzionali annuali (15 nel triennio)
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Analisi dei rischi	<input type="radio"/> pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni) <input checked="" type="radio"/> parzialmente controllabili dall'amministrazione <input type="radio"/> non controllabili dall'amministrazione (esogeni)

Outcome OS3-Otc02	Maggiore consapevolezza dell'apporto offerto da politiche integrate di formazione, lavoro e sociale allo sviluppo socio-economico del Paese, riconducibile al contributo dell'istituto
Stakeholder di riferimento	Istituzioni nazionali/regionali ed internazionali
Indicatori di outcome	Partecipazione con relazioni dell'ISFOL a convegni e seminari nazionali ed internazionali
Target 2015-2017	Almeno 30 partecipazioni annuali, con relazioni, ad eventi nazionali ed internazionali (90 nel triennio)
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Analisi dei rischi	<input type="radio"/> pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni) <input checked="" type="radio"/> parzialmente controllabili dall'amministrazione <input type="radio"/> non controllabili dall'amministrazione (esogeni)

Output OS1-Otp01	Contributi tecnico-scientifici per la definizione e/o implementazione di policy
Stakeholder di riferimento	Istituzioni nazionali/regionali e internazionali
Indicatori di output	Note ai vertici politici ed amministrativi del Ministero per supporto decisionale allo sviluppo di policy
Target 2015-2017	Almeno 5 note annuali trasmesse ai vertici politici (15 note nel triennio)
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Analisi dei rischi	<input type="radio"/> pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni) <input checked="" type="radio"/> parzialmente controllabili dall'amministrazione <input type="radio"/> non controllabili dall'amministrazione (esogeni)

Output OS2-Otp01	Proposte di modelli e strumenti di intervento innovativi per i principali attori dei sistemi (formazione, lavoro e inclusione)
Stakeholder di riferimento	Istituzioni nazionali e regionali
Indicatori di output	Proposte, metodologiche e tecniche, per l'innovazione ed il miglioramento delle pratiche di intervento
Target 2015-2017	Almeno 4 proposte annuali (12 nel triennio)
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Analisi dei rischi	<input checked="" type="radio"/> pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni) <input type="radio"/> parzialmente controllabili dall'amministrazione <input type="radio"/> non controllabili dall'amministrazione (esogeni)

Output OS3-Otp01	Accordi e convenzioni di partnership con istituzioni e centri di ricerca nazionali ed internazionali
Stakeholder di riferimento	Istituzioni nazionali/regionali e internazionali
Indicatori di output	Accordi e convenzioni di partnership
Target 2015-2017	Almeno 3 Accordi e convenzioni di partnership (9 nel triennio)
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Analisi dei rischi	<input type="radio"/> pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni)

	X parzialmente controllabili dall'amministrazione o non controllabili dall'amministrazione (esogeni)
--	---

Indirizzo strategico 2

Riferimenti agli indirizzi strategici triennali	CdA ISFOL – Indirizzi strategici 2013-2015 – Del. n. 7 del 5/6/2013 Definire la programmazione triennale d'Istituto, con l'articolazione annuale, integrata per le diverse fonti di finanziamento e conforme agli adempimenti ed obblighi
Riferimenti ai bisogni espressi dagli stakeholder	Normativa nazionale e Atto di indirizzo del Ministro del Lavoro per il triennio 2014-2016 (10/12/2013)
Collegamento con politiche nazionali ed europee	diretto

Obiettivi strategici OS4	Sviluppare un sistema di programmazione, monitoraggio, controllo e gestione, in linea con la programmazione del ciclo delle performance, della trasparenza e per la prevenzione della corruzione.
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Indicatori dell'Obiettivo strategico	Conformità del sistema ai requisiti stabiliti per norma
Target 2015-2017	Assenza di rilievi e di non conformità da parte delle autorità vigilanti

Obiettivi strategici OS5	Incrementare e garantire la sostenibilità del Piano triennale d'istituto attraverso un processo di interlocuzione permanente tra la comunità scientifica dell'Istituto e i servizi/funzioni amministrative, gestionali e di servizio.
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Indicatori dell'Obiettivo strategico	Realizzazione dei piani di attività in conformità con la tempistica assegnata
Target 2015-2017	Rispetto della tempistica prevista nei Piani attuativi, per progetti ed attività: 2015 – 60% 2016 – 70% 2017 – 80%

Outcome OS4 e OS5 -Otc01	Sviluppare una cultura ed una consapevolezza diffusa da parte di tutto il personale circa la complessità del contesto normativo, operativo e gestionale nel quale opera l'Istituto
Stakeholder di riferimento	Interni ed esterni
Indicatori di outcome	Livello di coinvolgimento del personale nei processi di programmazione, gestione e controllo
Target 2015-2017	2015 – 50% del personale 2016 - 80% del personale 2017 – 90% del personale
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Analisi dei rischi	X pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni) o parzialmente controllabili dall'amministrazione o non controllabili dall'amministrazione (esogeni)

Output OS4-Otp01	Piano di monitoraggio della programmazione economico-finanziaria, delle performance, della trasparenza e per la prevenzione della corruzione
Stakeholder di riferimento	Interni ed esterni
Indicatori di output	Sistema e Report di monitoraggio
Target 2015-2017	2015 Report semestrali 2016 Report semestrali 2017 Report trimestrali
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale

	Dipartimenti
Analisi dei rischi	X pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni) <ul style="list-style-type: none"> o parzialmente controllabili dall'amministrazione o non controllabili dall'amministrazione (esogeni)

Output OS5-Otp01	Piani di miglioramento annuali dei sistemi, delle procedure e dei processi interni definiti attraverso l'interlocazione delle diverse funzioni coinvolte
Stakeholder di riferimento	Interni
Indicatori di output	Report di monitoraggio annuale con definizione strategie di miglioramento
Target 2015-2017	Report di monitoraggio annuali
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Analisi dei rischi	X pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni) <ul style="list-style-type: none"> o parzialmente controllabili dall'amministrazione o non controllabili dall'amministrazione (esogeni)

Indirizzo strategico 3

Riferimenti agli indirizzi strategici triennali	CdA ISFOL – Indirizzi strategici 2013-2015 – Del. n. 7 del 5/6/2013 Mettere in atto condizioni operative funzionali a sviluppare l'efficienza e l'efficacia gestionale garantendo la massima trasparenza e prevenzione della corruzione
Riferimenti ai bisogni espressi dagli stakeholder	Normativa nazionale e Atto di indirizzo del Ministro del Lavoro per il triennio 2014-2016 (10/12/2013)
Collegamento con politiche nazionali ed europee	diretto

Obiettivi strategici OS6	Adeguare i regolamenti, le procedure e i processi alla normativa vigente in materia di lotta alla corruzione.
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Indicatori dell'Obiettivo strategico	Coinvolgimento del personale in attività di sensibilizzazione/informazione e formazione sull'implementazione del Piano triennale e aggiornamenti annuali di prevenzione della corruzione
Target 2015-2017	2015 – 80% del personale coinvolto 2016 – 100% del personale coinvolto 2017 – 100% del personale coinvolto

Obiettivi strategici OS7	Adeguare i regolamenti, le procedure e i sistemi informativi a supporto della digitalizzazione e razionalizzazione della spesa
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Indicatori dell'Obiettivo strategico	Incremento dei livelli di digitalizzazione e di razionalizzazione della spesa
Target 2015-2017	2015 – 4 procedure completamente digitalizzate 2016 - 6 procedure completamente digitalizzate 2017 – 8 procedure completamente digitalizzate

Outcome OS6 e OS7-Otc01	Sviluppare una cultura condivisa da tutto il personale sui principi della trasparenza, della legalità e dell'accountability dell'agire pubblico
Stakeholder di riferimento	Interni ed esterni
Indicatori di outcome	Assenza di atti formali sui comportamenti del personale da parte delle autorità esterne e degli organismi di vigilanza interni
Target 2015-2017	Nessun atto formale
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Analisi dei rischi	X pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni) <ul style="list-style-type: none"> o parzialmente controllabili dall'amministrazione o non controllabili dall'amministrazione (esogeni)

Output OS6-Otp01	Piano triennale di prevenzione della corruzione e Programma trasparenza
<i>Stakeholder</i> di riferimento	Interni ed esterni
Indicatori di <i>output</i>	Redazione e presentazione del PTPC e Programma trasparenza, aggiornamenti annuali e monitoraggio, in conformità alle norme e relativa tempistica
<i>Target 2015-2017</i>	Correttezza formale e sostanziale attestata da assenza di rilievi formali
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Analisi dei rischi	X pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni) o parzialmente controllabili dall'amministrazione o non controllabili dall'amministrazione (esogeni)

Output OS7-Otp01	Sviluppo di un sistema informativo integrato di supporto alla programmazione, gestione e controllo delle principali funzioni istituzionali (economico-finanziario, attuativo dei programmi e piani di attività, performance, trasparenza e anticorruzione)
<i>Stakeholder</i> di riferimento	Interni ed esterni
Indicatori di <i>output</i>	Livelli di piena funzionalità del sistema informativo integrato
<i>Target 2015-2017</i>	2015 avvio/sperimentazioni 2016 sviluppo funzionalità primarie 2017 a regime
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Analisi dei rischi	o pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni) X parzialmente controllabili dall'amministrazione o non controllabili dall'amministrazione (esogeni)

8.2 Obiettivi operativi 2015 – Direzione generale

Scheda OS3 Dg1

Obiettivo strategico	Cod.: OS3					
CRA	Cod.: CRA01					
UO	Direzione generale					
Responsabile:	Paola Nicastro					Peso% OO
Obiettivo Operativo	Cod: OS3_Dg1	1-Ann.le 2-Bien.le 3-Trie.le	Tip: 1 orga	Descrizione: Promuovere accordi/convenzioni di partnership/networking con Istituti/Centri di ricerca omologhi in ambito europeo		20%
Indicatore 1	Indicatore di realizzazione					
Formula di calcolo:	(si/no) Output					
Fonte dei dati:	Trasmissione output					
Valore base	0	Target 2015 :	1	Target 2016	Target 2017	

Principali attività previste per il conseguimento dell'obiettivo operativo 2015

Cod. OO	Attività	Inizio	Fine	Referente	Output
OS3_Dg1	Promozione networking con Istituti/centri di ricerca omologhi in ambito europeo	1/1/15	31/12/15	Paola Nicastro	Sviluppo di accordo/convenzione di partnership/networking con Istituti omologhi
	PS Coop. Transnazionale Servizio Comunicazione				

Personale impegnato sull'obiettivo operativo

Nominativo	Profilo	Ruolo	TD	% di impiego
Paola Nicastro	Dirig		1	5%
Totale			1	

Siglate, in originale, per approvazione, dal Presidente ISFOL e dal Direttore generale

Scheda OS5 Dg1

Obiettivo strategico	Cod.: OS5					
CRA	Cod.: CRA01					
UO	Direzione generale					
Responsabile:	Paola Nicastro					Peso% OO
Obiettivo Operativo	Cod: OS5_Dg1	1-Ann.le 2-Bien.le 3-Trie.le	Tip: 1 orga	Descrizione: Definire e implementare azioni positive, anche in termini di semplificazione delle procedure, per l'integrazione tra le funzioni amministrative, gestionali e le strutture di ricerca		20%
Indicatore 1	Indicatore di realizzazione					
Formula di calcolo:	(si/no) Output					
Fonte dei dati:	Trasmissione output					
Valore base	0	Target 2015:	1	Target 2016:		Target 2017:

Principali attività previste per il conseguimento dell'obiettivo operativo 2015

Cod. OO	Attività	Inizio	Fine	Referente	Output
OS5_Dg1	Indirizzo e coordinamento gruppo di lavoro interfunzionale	1/1/15	31/12/15	Paola Nicastro	Report di attuazione
	Attuazione delle azioni positive per l'integrazione funzionale (sviluppo accordi quadro per acquisto servizi)			Resp. Servizio Programmazione e sviluppo Dir. U. Risorse finanziarie tecniche Dir. U. Risorse Umane, Coord. U. Controllo di gestione	

Personale impegnato sull'obiettivo operativo

Nominativo	Profilo	Ruolo	TD	% di impiego
Paola Nicastro	Dirig		1	5%
Totale			1	

Siglate, in originale, per approvazione, dal Presidente ISFOL e dal Direttore generale

Scheda OS7 Dg1

Obiettivo strategico	Cod.: OS7					
CRA	Cod.: CRA01					
UO	Direzione generale					
Responsabile:	Paola Nicastro					Peso% OO
Obiettivo Operativo	Cod: OS7_Dg1	1-Ann.le 2-Bien.le 3-Trie.le	Tip: 1 orga	Descrizione: Dare attuazione al Piano operativo pluriennale per la dematerializzazione e la razionalizzazione della spesa		20%
Indicatore 1	Indicatore di realizzazione					
Formula di calcolo:	(si/no) Output					
Fonte dei dati:	Trasmissione output					
Valore base	0	Target 2015:	2	Target 2016:		Target 2017:

Principali attività previste per il conseguimento dell'obiettivo operativo 2015

Cod. OO	Attività	Inizio	Fine	Referente	Output
OS7_Dg1	Definizione delle direttive e coordinamento del gruppo di lavoro interfunzionale per l'attuazione del Piano operativo	1/1/15	31/12/15	Paola Nicastro	<ol style="list-style-type: none"> Report di attuazione Aggiornamento del Piano operativo per la digitalizzazione e razionalizzazione della spesa
	Attuazione delle priorità annuali del Piano operativo per la digitalizzazione e razionalizzazione della spesa			Resp. Servizio Programmazione e sviluppo Dir. U. Risorse finanziarie tecniche Dir. U. Risorse Umane, Coord. U. Controllo di gestione Resp. Servizio Sia	

Personale impegnato sull'obiettivo operativo

Nominativo	Profilo	Ruolo	TD	% di impiego
Paola Nicastro	Dirig		1	5%
Totale			1	

Siglate, in originale, per approvazione, dal Presidente ISFOL e dal Direttore generale

Comportamenti organizzativi attesi

Competenze e comportamenti organizzativi: Direttore generale				
Ambiti	Fattori	Punteggio standard	Punteggio assegnato ≥ 5	Punteggio finale
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	10	10	
	Gestione criticità e problem solving			
	Iniziativa			
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze organizzative	10	10	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo			
	Relazioni e comunicazione			
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	10	10	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione			
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione			
Totale		30	30	

Personale in forza a: Staff e Segreteria Direzione generale

Tip. RdL	Cognome e nome	Profilo Prof.	Qualifica	Liv.	Fascia	Reparto
Ruolo	Calabrese Patrizia	Ammin.	Coll. di amministrazione	5°	S1	Staff e Segreteria Dg
Ruolo	Cristiani Fabrizio	Ammin.	Coll. di amministrazione	7°		Staff e Segreteria Dg
Ruolo	Dal Miglio Guido	Ric/tec	Ricercatore	3°	1^	Staff e Segreteria Dg
Ruolo	Gozzano Stefano	Tecnici	Cter	4°	S1	Staff e Segreteria Dg
T.D.	Lombi Ivana	Ammin.	Coll. di amministrazione	7°		Staff e Segreteria Dg e SIC
Ruolo	Marconi Maria	Tecnici	Operatore tecnico	6°		Staff e Segreteria Dg
T.D.	Pizzo Martina	Ammin.	Coll. di amministrazione	7°		Staff e Segreteria Dg e SIC
T.D.	Romito Fabio	Ric/tec	Tecnologo	3°	1^	Staff e Segreteria Dg e SIC
T.D.	Virgili Lorenza	Ammin.	Coll. di amministrazione	7°		Staff e Segreteria Dg e SIC

Siglate, in originale, per approvazione, dal Presidente ISFOL e dal Direttore generale

8.3 Obiettivi operativi 2015 – Dipartimento Mercato del lavoro e politiche sociali

Scheda OS1 DML1

Obiettivo strategico	Cod.: OS1					
CRA	Cod.: CRA02					
UO	Dipartimento Mercato del lavoro e politiche sociali					
Responsabile:	ad interim, Paola Nicastro					Peso% OO
Obiettivo Operativo	Cod: OS1_DML1	1-Ann.le 2-Bien.le 3-Trie.le	Tip: 1 orga	Descrizione: Realizzare contributi tecnico-scientifici a supporto della definizione/implementazione di policy negli ambiti di competenza, con particolare attenzione all'incontro domanda/offerta di lavoro		50%
Indicatore 1	Indicatore di realizzazione					
Formula di calcolo:	(si/no) Output					
Fonte dei dati:	Trasmissione output					
Valore base	0	Target 2015:	2	Target 2016:		Target 2017:

Principali attività previste per il conseguimento dell'obiettivo operativo 2015

Cod. OO	Attività	Inizio	Fine	Referente	Output
OS1_DML1	Coordinamento delle strutture di ricerca per l'attuazione delle priorità d'intervento	1/1/15	31/12/15	Paola Nicastro	1. Analisi e monitoraggio mercato del lavoro e valutazione degli effetti delle riforme 2. Monitoraggio dei servizi per il lavoro e della Garanzia Giovani
	Elaborazione dei contributi tecnico-scientifici a supporto della definizione/implementazione di policy negli ambiti di competenza			Resp. Strut. Lavoro e Professioni Resp. Strut. Inclusione sociale	

Personale impegnato sull'obiettivo operativo

Nominativo	Profilo	Ruolo	TD	% di impiego
Paola Nicastro	Dirig		1	5%
Totale			1	

Siglate, in originale, per approvazione, dal Presidente ISFOL e dal Direttore generale, con interim al Dipartimento MLPS

Scheda OS2 DML1

Obiettivo strategico	Cod.: OS2				
CRA	Cod.: CRA02				
UO	Dipartimento Mercato del lavoro e politiche sociali				
Responsabile:	ad interim, Paola Nicastro				Peso% OO
Obiettivo Operativo	Cod: OS2_DML1	1-Ann.le 2-Bien.le 3-Trie.le	Tip: 1 orga	Descrizione: Elaborare 1 o più proposte, metodologiche e tecniche, caratterizzate da immediata utilizzabilità e sostenibilità negli ambiti di competenza, con particolare attenzione all'inserimento e/o re-inserimento lavorativo	50%
Indicatore 1	Indicatore di realizzazione				
Formula di calcolo:	(si/no) Output				
Fonte dei dati:	Trasmissione output				
Valore base	0	Target 2015:	3	Target 2016:	Target 2017:

Principali attività previste per il conseguimento dell'obiettivo operativo 2015

Cod. OO	Attività	Inizio	Fine	Referente	Output
OS2_DML1	Coordinamento delle strutture di ricerca e servizi per l'attuazione delle priorità d'intervento	1/1/15	31/12/15	Paola Nicastro	1. Analisi della Legge delega di riforma del Terzo settore;
	Analisi dei modelli e strumenti d'intervento a supporto degli attori rilevanti, degli operatori e dei cittadini			Resp. Servizio Comunicazione Resp. Strut. Lavoro e Professioni Resp. Strut. Inclusione sociale	2. Analisi delle innovazioni per favorire l'incontro domanda/offerta di lavoro per i soggetti svantaggiati; 3. Informatizzazione del Registro nazionale delle Associazioni di promozione sociale.

Personale impegnato sull'obiettivo operativo

Nominativo	Profilo	Ruolo	TD	% di impiego
Paola Nicastro	Dirig		1	5%
Totale			1	

Comportamenti organizzativi attesi

Competenze e comportamenti organizzativi: Dirigente Dipartimento Mercato lavoro e politiche sociali				
Ambiti	Fattori	Punteggio standard	Punteggio assegnato ≥ 5	Punteggio finale
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	10	10	
	Gestione criticità e problem solving			
	Iniziativa			
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze organizzative	10	10	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo			
	Relazioni e comunicazione			
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	10	10	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione			
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione			
Totale		30	30	

Personale in forza a: Staff e Segreteria Dipartimento Mercato lavoro e politiche sociali

Tip. RdL	Cognome e nome	Prof. Prof.	Qualifica	Liv.	Fascia	Reparto
Ruolo	D'alessandro Susanna	Ric/tec	Ricercatore	3°	1^	Staff e segreteria Dip. ML
T.D.	Fortunato Rosa	Tecnici	Cter	6°		Staff e segreteria Dip. ML e SIC
Ruolo	Grimaldi Anna	Ric/tec	Dirigente di ricerca	1°	3^	Staff e segreteria Dip. ML
T.D.	Martinelli Ambra	Ammin.	Coll. di amministrazione	7°		Staff e segreteria Dip. ML e SIC
Ruolo	Paniccio Paola	Tecnici	Cter	5°		Staff e segreteria Dip. ML
Ruolo	Ricci Giorgiana	Ammin.	Coll. di amministrazione	7°		Staff e segreteria Dip. ML
Ruolo	Viri Alessia	Ammin.	Coll. di amministrazione	7°		Staff e segreteria Dip. ML

Siglate, in originale, per approvazione, dal Presidente ISFOL e dal Direttore generale, con interim al Dipartimento MLPS

8.4 Obiettivi operativi 2015 – Dipartimento Sistemi formativi

Scheda OS1_DSf1

Obiettivo strategico	Cod.: OS1				
CRA	Cod.: CRA03				
UO	Dipartimento Sistemi formativi				
Responsabile:	ad interim, Paola Nicastro				Peso% OO
Obiettivo Operativo	Cod: OS1_DSf1	1- Ann.le 2- Bien.le 3-Trie.le	Tip: 1 orga	Descrizione: Realizzare contributi tecnico-scientifici a supporto della definizione/implementazione di policy negli ambiti di competenza, con particolare attenzione alla valutazione degli esiti occupazionali della formazione e per contrastare lo skill mismatching	50%
Indicatore 1	Indicatore di realizzazione				
Formula di calcolo:	(si/no) Output				
Fonte dei dati:	Trasmissione output				
Valore base	0	Target 2015:	2	Target 2016:	Target 2017:

Principali attività previste per il conseguimento dell'obiettivo operativo 2015

Cod. OO	Attività	Inizio	Fine	Referente	Output
OS1_DSf1	Coordinamento delle strutture di ricerca per l'attuazione delle priorità tematiche	1/1/15	31/12/15	Paola Nicastro	1. Analisi delle riforme del sistema formativo e, in particolare, dei contratti a finalità formativa 2. Valutazione degli esiti occupazionali della formazione
	Elaborazione dei contributi tecnico-scientifici a supporto della definizione/implementazione di policy negli ambiti di competenza			Resp. Strut. Sistemi e servizi formativi Resp. Strut. Metodologie	

Personale impegnato sull'obiettivo operativo

Nominativo	Profilo	Ruolo	TD	% di impiego
Paola Nicastro	Dirig		1	5%
Totale			1	

Siglate, in originale, per approvazione, dal Presidente ISFOL e dal Direttore generale, con interim al Dipartimento SF

Scheda OS2 DSF1

Obiettivo strategico	Cod.: OS2				
CRA	Cod.: CRA03				
UO	Dipartimento Sistemi formativi				
Responsabile:	ad interim, Paola Nicastro				Peso% OO
Obiettivo Operativo	Cod.: OS2_DS1	1- Ann.le 2- Bien.le 3-Trie.le	Tip: 1 orga	Descrizione: Elaborare 1 o più proposte, metodologiche e tecniche, caratterizzate da immediata utilizzabilità e sostenibilità negli ambiti di competenza, con particolare attenzione agli standard professionali e al riconoscimento e certificazione delle competenze.	50%
Indicatore 1	Indicatore di realizzazione				
Formula di calcolo:	(si/no) Output				
Fonte dei dati:	Trasmissione output				
Valore base	0	Target 2015:	3	Target 2016:	Target 2017:

Principali attività previste per il conseguimento dell'obiettivo operativo 2015

Cod. OO	Attività	Inizio	Fine	Referente	Output
OS2_DS1	Coordinamento delle strutture di ricerca e servizi per l'attuazione delle priorità d'intervento	1/1/15	31/12/15	Paola Nicastro	1. Implementazione del Repertorio nazionale delle qualifiche; 2. Analisi dei modelli di alternanza studio/lavoro; 3. Implementazione del Sistema Statistico della Formazione Professionale
	Resp. Servizio Comunicazioni e Resp. Strut. Sistemi e servizi formativi Resp. Strut. Metodologie				

Personale impegnato sull'obiettivo operativo

Nominativo	Profilo	Ruolo	TD	% di impiego
Paola Nicastro	Dirig		1	5%
Totale			1	

Siglate, in originale, per approvazione, dal Presidente ISFOL e dal Direttore generale, con interim al Dipartimento SF

Comportamenti organizzativi attesi

Competenze e comportamenti organizzativi: Dirigente Dipartimento Sistemi formativi				
Ambiti	Fattori	Punteggio standard	Punteggio assegnato ≥ 5	Punteggio finale
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	10	10	
	Gestione criticità e problem solving			
	Iniziativa			
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze organizzative	10	10	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo			
	Relazioni e comunicazione			
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	10	10	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione			
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione			
Totale		30	30	

Personale in forza a: Staff e Segreteria Dipartimento Sistemi formativi

Tip. RdL	Cognome e nome	Prof. Prof.	Qualifica	Liv.	Fascia	Reparto
Ruolo	Accogli Luigi	Tecnici	Cter	5°		Staff e Segreteria DSF
T.D.	Belardo Marianna	Ammin.	Coll. di amministrazione	7°		Staff e Segreteria DSF e SIC
T.D.	Camurri Enrico	Ammin.	Coll. di amministrazione	7°		Staff e Segreteria DSF e SIC
Ruolo	Errigo Marco	Ammin.	Coll. di amministrazione	7°		Staff e Segreteria DSF
Ruolo	Giammarino Massimiliano	Tecnici	Cter	4°	S1	Staff e Segreteria DSF
Ruolo	Moretti Simona	Ammin.	Coll. di amministrazione	7°		Staff e Segreteria DSF
Ruolo	Pinna Paolo	Ammin.	Coll. di amministrazione	5°		Staff e Segreteria DSF

Siglate, in originale, per approvazione, dal Presidente ISFOL e dal Direttore generale, con interim al Dipartimento SF