



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

IL COMMISSARIO STRAORDINARIO

DELIBERA N. 1 del 27 gennaio 2016

OGGETTO: Adozione Relazione *performance* 2013

IL COMMISSARIO STRAORDINARIO IL GIORNO 27 gennaio 2016

Visti il DPR 478/78 costitutivo dell'Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei Lavoratori (ISFOL) e successive modificazioni ed integrazioni;

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 Ministro del Lavoro del 28 dicembre 2015, in fase di registrazione presso la Corte dei Conti, di nomina a Commissario straordinario dell'Isfol del Prof. Stefano Sacchi;

il D.Lgs. n. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività e del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;

il vigente Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità approvato dal Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche sociali con nota n. 0031042 del 24 novembre 2008;

il Regolamento di organizzazione e funzionamento degli organi e delle strutture dell'Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei Lavoratori, approvato con delibera del Commissario straordinario n. 6 del 26/10/2011 vigente al 2013 e aggiornato con il vigente Regolamento di organizzazione e funzionamento degli organi e delle strutture dell'Isfol approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 24 del 27 novembre 2014;

il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance aggiornamento adottato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 23 del 13 dicembre 2012;

l'Addendum 2013 al Piano triennale della performance 2011-2013 che aggiorna e specifica gli obiettivi 2013, approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 26 del 12 dicembre 2013;

Considerato che ai sensi dell'art. 10 comma 1, lettera b), del citato Decreto, le pubbliche amministrazioni sono tenute ad adottare un documento denominato "Relazione sulla performance" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto agli obiettivi

programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti rilevati;

Delibera CiVIT n. 5/2012 “Linee guida ai sensi dell’art. 13, comma 6, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all’art. 10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto” e successivi aggiornamenti;

la Delibera CiVIT 6/2013 “linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l’annualità 2013”;

la trasmissione da parte del Direttore generale della “Relazione performance 2013” con nota prot. 2578 del 4 dicembre 2015, in data successiva all’ultima seduta del Consiglio di Amministrazione, tenutasi nell’anno 2015.

Per tutto quanto sopra espresso, che forma parte integrante del presente provvedimento, il Commissario Straordinario,

DELIBERA

- di adottare in applicazione dell’art. 10 comma 1) lettera b) del D. Lgs. 150/2009, il documento “Relazione sulla performance 2013” completo dei relativi allegati tecnici che costituiscono parte integrante e sostanziale della presente provvedimento;
- di dare mandato al Direttore generale:
 - di inviare la presente delibera all’OIV per la dovuta validazione;
 - di provvedere ai successivi invii agli organi competenti nonché ai provvedimenti di riconoscimento delle premialità.

Il Commissario straordinario
Prof. Stefano Sacchi





Relazione sulla Performance 2013

La redazione della Relazione Performance ISFOL 2013 è stata coordinata dal Dott. Guido Dal Miglio, Resp. Ciclo gestione della performance, ed elaborata dall'Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione.

Sono autori della Relazione:

Federica Carboni par. 1.2.3; 2.3.2; 3.1.1; 3.1.3; 3.1.7
Guido Dal Miglio par. 1.2.2; 1.2.4; 1.3; 2.1; 2.2; 2.3; 2.3.3; 2.3.4; 5.1; 5.2
Eraldo Gobbi par. 1.2.1; 3.1.4; 3.1.8
Fabio Grelli par. 1.1; 1.2.5; 1.2.6; 3; 3.1.4
Roberta Lorieri par. 1.2; 2.1; 2.3.1; 3.1.2; 3.1.5; 3.1.6
Michela Mainardi par. 1.1; 1.4; 4

Presentazione

La Relazione sulla Performance costituisce lo strumento mediante il quale l'ISFOL – Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei Lavoratori - illustra ai cittadini e a tutti gli attori rilevanti, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso del 2013, portando, così, a conclusione il ciclo di gestione annuale della performance.

L'ISFOL è un ente pubblico di ricerca, vigilato dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali, i cui ambiti caratteristici di intervento sono la ricerca e la consulenza tecnico-scientifica nel campo delle politiche del lavoro, della formazione e del sociale.

La Relazione, proprio per la sua funzione di comunicazione verso l'esterno, è un documento snello ed è pubblicata sul sito istituzionale nella sezione "Amministrazione trasparente" (<http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente>), sotto-sezione "Performance". La Relazione è stata elaborata sulla base delle informazioni e dei dati raccolti tramite i sistemi di gestione e monitoraggio dell'ISFOL ed è ispirata ai principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti.

Il 2013 rappresenta il terzo anno del ciclo di gestione sperimentale della performance, in una fase ancora di transizione per l'Istituto, durante il quale ha avuto termine il Commissariamento e la vacatio del ruolo di Direttore generale. Lungo il 2013 l'ISFOL è tornato ad avere un assetto di vertice stabile e completo (Presidente, Consiglio di Amministrazione, Direttore generale nella pienezza delle funzioni).

La Relazione è articolata in cinque sezioni.

Nel primo capitolo è presentata un'analisi sintetica del contesto operativo di riferimento (opportunità/criticità) e una visione di insieme dell'Amministrazione che ne illustra i peculiari ambiti di intervento, le risorse umane e finanziarie, i prodotti/servizi realizzati e le utenze servite.

Nel secondo capitolo sono presentati gli obiettivi che l'Istituto si è proposto nell'annualità, sia di livello strategico che organizzativo, e i risultati conseguiti.

Nel terzo capitolo sono illustrati, con maggior dettaglio, i risultati annuali della gestione economico-finanziaria e posta specifica attenzione agli interventi posti in essere per conseguire, nel breve e nel medio periodo, migliori livelli di efficienza/efficacia sia sotto il profilo dell'economicità gestionale che della qualità dei servizi/prodotti.

Nel quarto capitolo si dà conto delle iniziative realizzate a sostegno della parità di genere e del contrasto ad ogni forma di discriminazione.

Nel quinto ed ultimo capitolo infine viene presentato il processo seguito dall'Amministrazione nell'elaborazione della Relazione ed è posta attenzione ai principali punti di forza e di debolezza che caratterizzano il ciclo di gestione della performance dell'Istituto.

**Il Presidente dell'ISFOL
Prof. Pietro Antonio Varesi**

Indice

Presentazione	3
1 Sintesi delle informazioni d'interesse per i cittadini e gli attori rilevanti esterni ed interni	7
1.1 Il contesto esterno di riferimento	7
1.2 L'amministrazione.....	9
1.2.1 Risorse umane	11
1.2.2 Capacità di governance e coinvolgimento degli attori rilevanti	15
1.2.3 I servizi resi e gli utenti serviti	16
1.2.4 Clima e benessere organizzativo	20
1.2.5 Risorse economico-finanziarie.....	21
1.2.6 Il portafoglio delle attività	22
1.3 I risultati raggiunti	24
1.4 Le criticità e le opportunità.....	29
2 Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti	31
2.1 Albero delle performance	31
2.2 Obiettivi strategici	36
2.3 Obiettivi e piani operativi	47
2.3.1 Trasparenza	53
2.3.2 Standard di qualità dei servizi.....	54
2.3.3 Coordinamento e integrazione tra performance, qualità, trasparenza, integrità e anticorruzione	55
2.4 Obiettivi individuali	55
3 Risorse, efficienza ed economicità	63
3.1.1 Spese per collaboratori.....	65
3.1.2 Investimenti per software e servizi informatici	65
3.1.3 Servizi telefonici e postali	66
3.1.4 Contenimento della spesa in ottemperanza alla normativa vigente.....	67
3.1.5 Economicità, affidamenti esterni e indici	68
3.1.6 Tempestività dei pagamenti	69
3.1.7 Riduzione dei costi per le trasferte del personale	70
3.1.8 Risorse umane e finanziarie destinate al ciclo di gestione della performance.....	71
4 Pari opportunità e antidiscriminazione	72
5 Il processo di redazione della relazione sulla performance	74
5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	74
5.2 Punti di forza e debolezza del ciclo di gestione della performance.....	75
5.2.1 Allegato 2 – CIVIT Del. 5/2012 (aggiorn. 30/5/2013).....	76
5.2.2 Allegato 3 – CIVIT Del. 5/2012 (aggiorn. 30/5/2013).....	77
5.2.3 Allegato 3 – CIVIT Del. 5/2012 (aggiorn. 30/5/2013).....	78

Indice delle Tavole

Tavola 1 - Distribuzione dei dipendenti per rapporto di lavoro e genere (al 21 dicembre 2013 in v.a.)	11
Tavola 2 - Dipendenti nel triennio dal 2011 al 2013	12
Tavola 3 - Dotazione organica al 31 dicembre 2013	12
Tavola 4 - Dipendenti a tempo determinato per qualifica professionale, livello e genere, al 31 dicembre 2013.....	13
Tavola 5 - Distribuzione dei dipendenti per profilo professionale e classi di età, al 31 dicembre 2013.....	14
Tavola 6 - Dipendenti per tipologia di rapporto di lavoro e titolo di studio, al 31 dicembre 2013	14
Tavola 7 - Analisi caratteri quali/quantitativi del personale ISFOL, al 31 dicembre 2013	14
Tavola 8 – Accessi al sito istituzionale	18
Tavola 9 – ISFOL – Eventi per tipologia	18
Tavola 10 - ISFOL – Eventi per ambito tematico.....	19
Tavola 11 – Pubblicazioni per tipo editoriale, al 31 dicembre 2013.....	19
Tavola 12 - Accesso al sistema documentale tramite OPAC	19
Tavola 13 - Situazione Finanziaria (Entrate accertate 2011-2013).....	21
Tavola 14 - Situazione Finanziaria (Spese impegnate 2011-2013)	22
Tavola 15 - Piano di attività ISFOL per tipologia di fonte finanziaria negli anni 2011-2013	22
Tavola 16 – Indicatori economico-finanziari Bilancio 2013	26
Tavola 17 – Risultati sintetici della Performance operative 2013	29
Tavola 18 – Obiettivi operativi per funzione organizzativa e livello di conseguimento medio	47
Tavola 19 – Direzione Generale: Livello di conseguimento degli obiettivi operativi 2013.....	48
Tavola 20 - Dipartimento di ricerca - Mercato del lavoro e politiche sociali: Livello di conseguimento degli obiettivi operativi 2013	49
Tavola 21 - Dipartimento di ricerca - Politiche e sistemi formativi: Livello di conseguimento degli obiettivi operativi 2013.....	50
Tavola 22 - UD Risorse finanziarie e tecniche: Livello di conseguimento degli obiettivi operativi 2013.....	51
Tavola 23 - UD Risorse Umane: Livello di conseguimento degli obiettivi operativi 2013	52
Tavola 24 - Customer satisfaction - Qualità dell'attività seminariale.....	54
Tavola 25 - Performance individuale: Responsabili Ufficio dirigenziali generali	56
Tavola 26 – Valutazione Performance individuale 2013 – Direttore generale.....	57
Tavola 27 - Valutazione Performance individuale 2013 – Resp. pro-tempore Dip. Mercato Lavoro	58
Tavola 28 - Valutazione Performance individuale 2013 – Resp. pro-tempore Dip. sistemi formativi	59
Tavola 29 - Performance individuale: Responsabili Unità operativa.....	60
Tavola 30 - Valutazione Performance individuale 2013 – Resp. UD Risorse finanziarie e tecniche	61
Tavola 31 - Valutazione Performance individuale 2013 – Resp. UD Risorse umane	61
Tavola 32 - Conto economico riclassificato a valore aggiunto anni 2011, 2012 e 2013.....	63
Tavola 33 – Indicatori di bilancio 2013	64
Tavola 34 - Costi della produzione più significativi.....	65
Tavola 35 - Spese per collaboratori ed esperti	65
Tavola 36 - Spese per software e servizi informatici	66
Tavola 37 - Spese di consumo telefonico	66
Tavola 38 - Spese postali e telegrafiche	67
Tavola 39 - Contenimento delle spese in ottemperanza alla normativa vigente	67
Tavola 40 - Gestione immobili.....	67
Tavola 41 – Attività contrattuali dell'Istituto	69

Tavola 42 - Tempi medi dei processi di affidamento all'esterno.....	69
Tavola 43 - Indicatore di tempestività dei pagamenti.....	70
Tavola 44 - Distribuzione del personale per genere e per livelli più elevati.....	72
Tavola 45 - Distribuzione del personale per genere e per orario di lavoro ridotto (part-time)	72

Indice delle Figure

Figura 1 – Organigramma ISFOL 2013	10
Figura 2 - Dipendenti per rapporto di lavoro e profilo professionale, al 31 dicembre 2013.....	13
Figura 3 - Impegni di spesa per il personale dipendente nel triennio 2011 - 2013	15
Figura 4 – L'ISFOL, un Istituto di ricerca per lo sviluppo delle politiche e dei sistemi del Lavoro, della Formazione professionale e per l'Inclusione sociale	17
Figura 5 – Livello complessivo di soddisfazione per il lavoro	20
Figura 6 - Distribuzione delle risorse relative al Piano di attività ISFOL 2011, 2012 e 2013, per tipologia di fonte finanziaria.....	23
Figura 7 - Livelli di conseguimento degli obiettivi riferiti all'indirizzo strategico 1	25
Figura 8 - Livelli di conseguimento degli obiettivi riferiti all'indirizzo strategico 2	27
Figura 9 - Livelli di conseguimento degli obiettivi riferiti all'indirizzo strategico 3	28

1 Sintesi delle informazioni d'interesse per i cittadini e gli attori rilevanti esterni ed interni

Nel presente capitolo l'ISFOL propone ai cittadini e agli attori rilevanti interni (personale, rappresentanze sindacali) ed esterni (Istituzioni nazionali ed europee, committenti e Parti sociali) un quadro informativo sintetico sull'evoluzione del contesto operativo, sullo stato dell'Amministrazione, sugli obiettivi programmati e i risultati conseguiti, sulle opportunità e criticità che la stessa evoluzione del contesto propone all'Amministrazione.

1.1 Il contesto esterno di riferimento

Lo scenario nel quale si è collocata l'attività istituzionale e scientifica dell'ISFOL nel 2013 è sintetizzabile, come già nel 2012, nei termini di una prolungata fase di recessione che ha interessato tutti i settori dell'economia e che si è evidentemente e pesantemente riflessa sul mercato del lavoro e sulle condizioni di vita di larga parte della popolazione. La crisi avviata con l'autunno 2008 ha infatti aggravato alcuni nodi strutturali, caratteristici del mercato del lavoro italiano, quali: i bassi livelli dei tassi di attività e di occupazione, la disoccupazione e l'inoccupazione giovanile e femminile, la differenziazione delle tutele/protezione sociale, gli insufficienti livelli d'istruzione e qualificazione della forza lavoro e della popolazione in generale. Questi fenomeni presentano inoltre una significativa differenziazione per area geografica.

La dimensione del problema occupazionale e quindi sociale s'impone se si osservano gli andamenti dei principali aggregati del mercato del lavoro: a partire dal 2008, anno di inizio della crisi economica internazionale, gli occupati sono diminuiti complessivamente di 984 mila persone e questa emorragia si è concentrata nell'anno in esame (gli occupati sono diminuiti di 478 mila persone, -2,1% rispetto al 2012¹). I disoccupati, nella media del 2013, hanno raggiunto quota 3,1 milioni con un aumento del 13,4% rispetto all'anno precedente; quasi la metà dei disoccupati risiede nel Mezzogiorno (un milione 450 mila). Nel 2013 il tasso medio di disoccupazione è arrivato al 12,2%, in crescita di 5,4 punti percentuali rispetto al 2008 e di 1,5 punti rispetto al 2012. L'aumento ha riguardato in particolare il Mezzogiorno (+7,7 punti percentuali dal 2008), dove l'indicatore arriva al 19,7 per cento, valore tra i più alti d'Europa dopo quello di Grecia e Spagna.

A fronte di questa situazione sono maturati interventi sia di natura strutturale (L. 214/2011 e L. 92/2012) che congiunturale. Nel corso del 2013 sono proseguiti gli interventi (L. 99/2013) volti a incentivare le imprese a nuove assunzioni, a contenere i licenziamenti, a riqualificare i lavoratori in sospensione (politiche attive del lavoro) e a sostenere i redditi (Cassa Integrazione Guadagni ordinaria, straordinaria e in deroga). In tema di prestazioni di sostegno al reddito c'è da segnalare, all'inizio del 2014, il cosiddetto "bonus di 80 Euro"².

Nel 2013 si è avviato inoltre il programma "Garanzia giovani" La "Garanzia giovani" è un'iniziativa dell'Unione Europea che finanzia gli Stati membri per garantire ai giovani, con meno di 25 anni, un'offerta qualitativamente valida di lavoro o, in alternativa, il proseguimento degli studi attraverso

¹ ISTAT, Rapporto annuale 2014 – La situazione del Paese <http://www.istat.it/it/archivio/120991>

² Decreto legge n. 66 del 24 aprile 2014

l'apprendistato o il tirocinio o altra misura di formazione entro quattro mesi dall'inizio della disoccupazione o dall'uscita dal sistema di istruzione formale. La Raccomandazione rappresenta un'innovazione importante nelle iniziative europee di sostegno alle politiche giovanili cui l'Italia ha inteso dare una pronta attuazione attraverso prima l'istituzione di una "struttura di missione", ossia di una cabina di regia, composta dagli attori istituzionali rilevanti tra cui l'ISFOL, avente compiti propositivi ed istruttori, e quindi con la predisposizione del Piano di attuazione italiano della Garanzia per i giovani presentato, a dicembre 2013, alla Commissione europea.

In funzione preventiva e complementare alla "Garanzia giovani" sono inoltre da considerare gli interventi (L. 128/2013) a favore dei giovani, di età compresa tra i 16 ed i 20 anni, che mostrino una particolare difficoltà a permanere nel percorso dell'istruzione formale.

Un altro asse di intervento rilevante e complementare ai precedenti, su cui l'Istituto è impegnato, è rappresentato dalla volontà di potenziare e dare visibilità e trasparenza ai livelli di qualificazione delle forze di lavoro. In questo ambito, l'emanazione del D.Lgs. n.13/2013 rappresenta un punto di svolta rilevante, anche se necessita di ulteriori implementazioni e specificazioni. Il decreto, nel definire un pacchetto di regole volte a valorizzare il diritto delle persone all'apprendimento permanente, in un'ottica sociale e occupazionale, definisce le "norme generali ed i livelli essenziali delle prestazioni, riferite agli ambiti di rispettiva competenza dello Stato, delle Regioni e delle Province autonome, per l'individuazione e validazione degli apprendimenti formali, non formali ed informali, con riferimento al sistema nazionale di certificazione delle competenze".

Queste novità normative immediatamente influenti sugli ambiti caratteristici d'intervento dell'Istituto si inseriscono in un più ampio scenario determinato dai vincoli di bilancio e quindi dal processo in atto di razionalizzazione dell'amministrazione pubblica.

Per primo va citato il processo di revisione della spesa sostenuta dalle amministrazioni centrali e periferiche dello Stato, noto come "spending review", avviato in misura strutturale con il 2010³. Tra le varie misure previste si segnala: il divieto di assunzioni, se non in caso di disponibilità in organico, limiti severi al turn over, il taglio alle spese per consulenze esterne, il divieto fino al 2015 di acquisto di autovetture di servizio ecc.

Nel corso dell'anno 2012 e nei primi mesi del 2013 sono state, inoltre, approvate nuove norme in materia di prevenzione della corruzione. Con il D.Lgs. n.33 del 2013, testo unico della trasparenza, in stretto collegamento con la prevenzione della corruzione (L. n.190/2012), sono stati aggiornati gli obblighi esistenti in capo alle Pubbliche Amministrazioni e ne sono stati individuati di nuovi. Il decreto richiama tutte le Amministrazioni al dovere di pubblicare ed aggiornare, sul proprio sito istituzionale, una sezione specifica finalizzata alla trasparenza dell'azione amministrativa, denominata "Amministrazione trasparente". Le norme impongono che le informazioni, previste nella sezione dedicata, debbano essere chiare, complete, aggiornate, tempestive, di facile consultazione e riutilizzabili.

Infine non va dimenticato per la sua rilevanza, sia per l'operatività dell'Istituto che per l'attuazione delle politiche nazionali e regionali del lavoro, della formazione e per l'inclusione sociale, che il 2013 è l'anno di passaggio tra *vecchia* e *nuova* programmazione europea dei Fondi Strutturali (si conclude il settennio 2007-2013 e si avvia quello 2014-2020). La nuova programmazione 2014-2020 destina all'Italia circa 32 miliardi di euro di risorse comunitarie, a cui andrà ad aggiungersi il cofinanziamento nazionale a carico del Fondo di Rotazione (circa 24 miliardi di euro) nonché la quota di cofinanziamento da destinare ai Programmi Operativi Regionali (POR). Nel gennaio 2014 è stato inoltre avviato il nuovo programma

³ DL n. 78 del 2010, seguito nel 2012 con l'emanazione del DL n. 52 e n. 95 e quindi, nel 2013 col DL n. 101/2013, convertito in Legge n. 125 del 30/10/2013.

integrato Erasmus +, che riunisce i precedenti sette strumenti d'intervento comunitario per l'educazione, la formazione, la gioventù e lo sport. Il bilancio complessivo di quasi 15 miliardi di euro rappresenta un aumento del 40% rispetto alle risorse assegnate nella precedente programmazione. L'Istituto è impegnato fortemente, a supporto del Ministero del lavoro, per la nuova programmazione del FSE e, come già nella precedente, opera, quale Agenzia Nazionale del programma Erasmus + per l'istruzione e la formazione professionale.

1.2 L'amministrazione

L'ISFOL (Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei Lavoratori) è stato istituito nel 1973⁴ per accompagnare la prima fase di decentramento regionale delle competenze in materia di formazione professionale. Riconosciuto Ente Pubblico appartenente al comparto degli Enti Pubblici di Ricerca e sperimentazione⁵, è sottoposto alla vigilanza del Ministero del lavoro e delle politiche sociali. Dal 1979 fa parte degli "Enti di notevole rilievo"⁶ e dal 1999 viene riconosciuto Ente di ricerca⁷.

L'ISFOL affianca il Ministero vigilante operando a supporto dei sistemi e delle politiche della formazione, del lavoro e dell'inclusione sociale, svolgendo e promuovendo attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione, monitoraggio e valutazione, in coerenza con gli indirizzi e gli orientamenti nazionali ed europei. Fornisce inoltre assistenza tecnico-scientifica alle Amministrazioni centrali, alle Regioni e Province, agli Enti locali e alle Parti Sociali negli ambiti di competenza ed intervento caratteristici.

Assolve inoltre a specifici incarichi e funzioni attribuiti dal Parlamento e svolge attività di ricerca statistica, in quanto uno dei tre enti e organismi pubblici d'informazione statistica (oltre a ISTAT e INEA) nel quadro del Sistema Statistico Nazionale (SISTAN). Ha stretti rapporti di collaborazione con i principali produttori di dati quali l'ISTAT e l'INPS.

L'Istituto collabora stabilmente con Istituzioni e organismi europei ed internazionali (Commissione Europea, Cedefop, Ocse, Oil, Eurofound) oltre che con gli Istituti omologhi degli altri Stati membri (Cereq, Bibb ecc.).

Come nelle annualità precedenti, anche nel 2013 l'Istituto ha operato come:

- Agenzia nazionale Lifelong Learning Programme;
- membro di partenariati e reti internazionali con l'OCSE e le Agenzie comunitarie, con Istituzioni di Paesi UE, di Paesi dell'area mediterranea e con l'Area europea di vicinato;
- Centro nazionale Europass, Euroguidance Italy, Ente capofila nazionale del programma Cedefop-Refernet.

Nel biennio 2012-2013, con successivi provvedimenti normativi, il ruolo istituzionale dell'ISFOL è stato rafforzato, attraverso l'affidamento di ulteriori compiti nell'ambito delle politiche per l'occupazione, in particolare giovanile, la formazione e l'inclusione sociale⁸.

Sotto il profilo organizzativo l'ISFOL ha una struttura centrale con sede a Roma e un'articolazione territoriale periferica costituita dalla sede di Benevento.

⁴ D.P.R. 478 del 30 giugno 1973

⁵ L. 168/89, Art. 9

⁶ DPCM in GU n.334 del 7/12/1979

⁷ D.Lgs. 419/1999

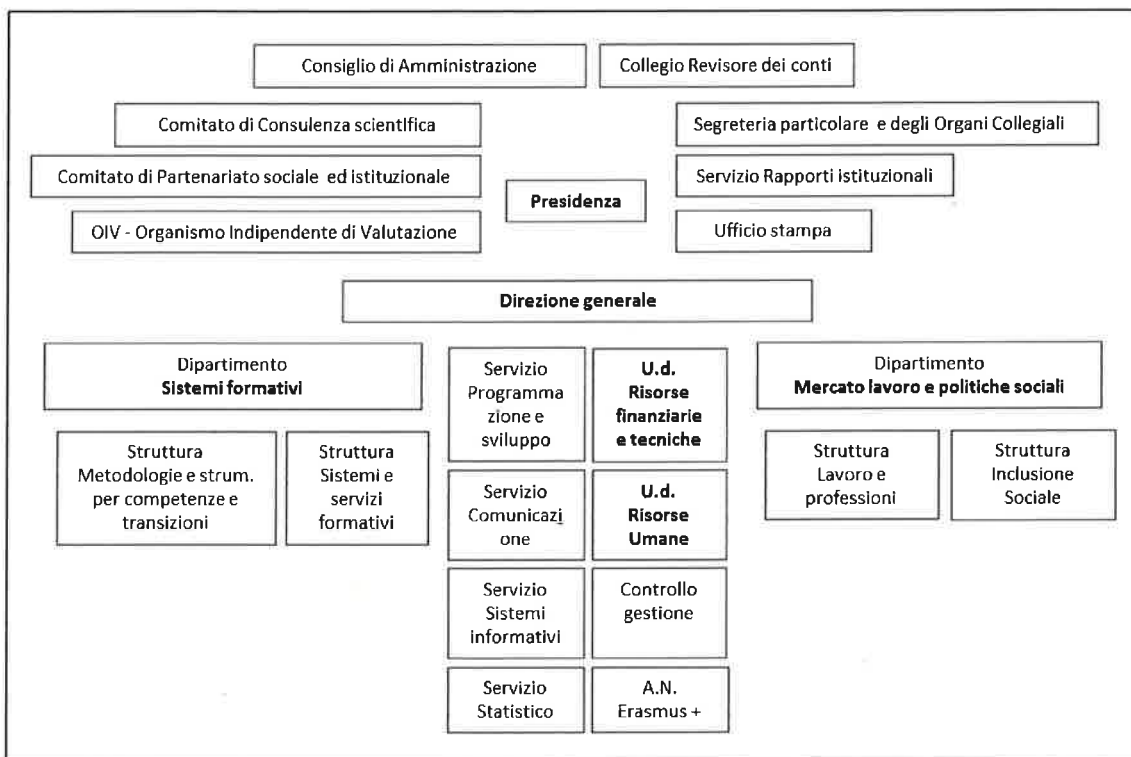
⁸ L. 92/2012 e L. 99/2013

Il 2013 è stato un anno di transizione importante per l'Istituto, durante il quale ha avuto termine il periodo di commissariamento e di *vacatio* della funzione di Direzione generale.

L'ISFOL dal 10 gennaio 2013 è infatti presieduto dal Prof. Pietro Antonio Varesi⁹. Il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 24 luglio 2013¹⁰ ha nominato l'Avv. Paola Nicastro Direttore generale, a far data dal 2 settembre 2013.

Il disegno organizzativo dell'Istituto è articolato in una Direzione Generale e due Dipartimenti di ricerca, a loro volta articolati su 4 Strutture di ricerca tematica, a cui afferiscono gruppi di ricerca e progetti strategici¹¹.

Figura 1 – Organigramma ISFOL 2013



L'ISFOL dispone di una sede periferica a Benevento che supporta, su alcuni temi di ricerca presidiati dall'Istituto (Mezzogiorno e Mediterraneo) nell'ambito del Piano di attività ISFOL FSE 2012-2013, i gruppi di ricerca operanti nella sede di Roma.

⁹ Nominato, con DM del 20 dicembre 2012, Commissario Straordinario, nelle more del perfezionamento della nomina a Presidente, avvenuta successivamente con il DM del 22 febbraio 2013 che, contestualmente, ha designato i primi tre membri del Consiglio di Amministrazione. Il CdA ha potuto operare con pieni poteri dal 16 aprile 2013, a seguito del Decreto ministeriale del 15 aprile 2013 di nomina del Consigliere di Amministrazione in rappresentanza della Conferenza Stato-Regioni.

¹⁰ Procedura indetta con avviso pubblico, emanato il 9 maggio 2013, avente per oggetto "acquisizione di candidature alla nomina di Direttore generale dell'ISFOL"

¹¹ A seguito del DPCM del 22 gennaio 2013, che applica il taglio alle spese per il personale ai sensi della "Spending review" (D.L. n. 52 del 7 maggio 2012, convertito con la legge n. 94 del 6 luglio 2012), i Dirigenti di prima fascia dell'ISFOL sono stati ridotti da tre a due così come i Dirigenti di seconda fascia. Con Delibera di approvazione del Consiglio di Amministrazione della "Proposta di rideterminazione della pianta organica dell'ISFOL" del 23 novembre 2013, i Dirigenti di I fascia sono stati ulteriormente ridotti a uno, mentre i Dirigenti di seconda fascia sono stati riportati a tre. Con successivo Regolamento organizzativo sono stati recepiti gli effetti di tale taglio ai sensi dell'art. 2 c. 7 del DL. n. 101 del 31 agosto 2013, convertito in L. n. 125 del 30 ottobre 2013.

1.2.1 Risorse umane

I dipendenti dell'ISFOL al 31 dicembre 2013 ammontano a 615 unità; di queste circa l'85% operano presso la sede di Roma.

Per quanto riguarda il restante personale si evidenzia che 55 unità¹² sono distaccate presso il Ministero del lavoro¹³, mentre altri 5 dipendenti sono distaccati presso alcune Regioni, nell'ambito di attività di collaborazione inter istituzionale.

Tavola 1 - Distribuzione dei dipendenti per rapporto di lavoro e genere (al 21 dicembre 2013 in v.a.)

Dipendenti	T.I.		T.I. Totale	T.D.		T.D. Totale	Totale complessivo
	Donne	Uomini		Donne	Uomini		
In sede Corso d'Italia	211	110	321	136	74	210	531
In sede Benevento	-	-	-	10	5	15	15
Distaccati Ministero e Regioni	24	8	32	17	11	28	60
Distaccati organizzazioni sindacali	1	1	2	-	-	-	2
Comandati	1	2	3	-	-	-	3
In aspettativa	1	1	2	-	-	-	2
in esonero dal servizio	1	-	1	-	-	-	1
in congedo	1	-	1	-	-	-	1
Totale complessivo	240	122	362	163	90	253	615

Fonte: ISFOL, elaborazione su dati forniti dall'Ufficio Dirigenziale per la gestione delle Risorse Umane

Nel 2013 hanno cessato dal servizio 3 unità di personale di ruolo (1 dirigente di ricerca, 1 primo ricercatore e 1 collaboratore tecnico di IV livello).

Sono state assunte 2 unità di personale a tempo indeterminato, inquadrare nei profili professionali di operatore tecnico ed amministrativo di VIII livello¹⁴, e 1 unità a tempo determinato con il profilo di collaboratore tecnico di VI livello¹⁵.

¹² Il personale assegnato in via temporanea è utilizzato per garantire lo svolgimento delle attività finanziate con risorse FSE nell'ambito dei fondi affidati dal Ministero del lavoro per quanto riguarda il monitoraggio, l'informazione e l'assistenza tecnica amministrativa sulle politiche del lavoro, formative e sociali.

¹³ L'assegnazione di personale ISFOL presso il Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali avviene tramite la stipula di protocolli di intesa. Quello del 26/2/2013 prevede il distacco di 52 unità e conferma il precedente Protocollo di intesa del 2/1/2012, con una durata prevista per tutto l'anno 2013. In data 21/06/2013 sono state assegnate al Ministero altre 3 unità.

¹⁴ Ai sensi della Legge 68 del 1999 e dopo un periodo di tirocinio formativo

¹⁵ In ottemperanza della sentenza n. 6161/2013 del Tribunale Civile di Roma

La tabella seguente evidenzia la variazione della consistenza del personale nell'ultimo triennio.

Tavola 2 - Dipendenti nel triennio dal 2011 al 2013

Anni	2013	2012	2011
Valori assoluti	615	615	625
<i>Variazioni percentuali rispetto anno precedente</i>			
Anni	2013/2012	2012/2011	2011/2010
Valori %	-	-1,60	-2,80

Fonte: ISFOL, elaborazione su dati forniti dall'Ufficio Dirigenziale per la gestione delle Risorse Umane

Tavola 3 - Dotazione organica al 31 dicembre 2013

LIV.	Profili professionali	Dotazione organica	Copertura dotazione organica T.I.	Posti vacanti
I	Direttore Generale	1	0	
I	Dirigente	1	0	1
II	Dirigente	2	2	
	totale profilo	4	2	1
I	Dirigente di Ricerca	15	13	2
II	Primo Ricercatore	31	8	23
III	Ricercatore	95	87	8
	totale profilo	141	108	33
I	Dirigente Tecnologo	3	1	2
II	Primo Tecnologo	11	4	7
III	Tecnologo	16	7	9
	totale profilo	30	12	18
IV	Funzionario Amm.ne	5	5	
V	Funzionario Amm.ne	13	13	
	totale profilo	18	18	
IV	C.T.E.R.	69	68	1
V	C.T.E.R.	18	18	
VI	C.T.E.R.	31	31	
	totale profilo	118	117	1
V	Collaboratore di Amm.ne	17	17	
VI	Collaboratore di Amm.ne	11	11	
VII	Collaboratore di Amm.ne	33	33	
	totale profilo	61	61	
VI	Operatore Tecnico	5	5	
VII	Operatore Tecnico	3	3	
VIII	Operatore Tecnico	33	33	
	totale profilo	41	41	
VII	Operatore Amm.ne	0	0	
VIII	Operatore Amm.ne	3	3	
	totale profilo	3	3	
TOTALE		416	362	54

* Il Direttore Generale, anche se in dotazione organica, ha un contratto di lavoro a tempo determinato

Fonte: ISFOL, elaborazione su dati forniti dall'Ufficio Dirigenziale per la gestione delle Risorse Umane

I dipendenti con contratto a tempo determinato (TD) sono complessivamente 253.

Si tratta di personale afferente principalmente ai profili professionali di ricerca o di supporto alla ricerca, anche se non è trascurabile il numero degli amministrativi (24% del totale TD). Il personale con contratto a TD è costituito da donne per circa il 65%.

Nel mese di dicembre 2013 sono state siglate le proroghe¹⁶ dei contratti a tempo determinato per 251¹⁷ unità di personale. Il mantenimento in servizio del personale a tempo determinato per il 2014 è stato possibile anche per l'Accordo decentrato di Ente, siglato nel giugno del 2013, nel rispetto della normativa vigente in regime ordinario di assunzioni¹⁸. Con detto accordo l'Istituto si è impegnato a prorogare i contratti a tempo determinato in essere fino alla durata dell'esecuzione dei programmi comunitari, sulla base delle risorse disponibili. Con esso è stato, inoltre, stabilito che i contratti a tempo determinato possano, sempre compatibilmente con le risorse disponibili, essere ulteriormente prorogati in relazione ai progetti e alle attività della programmazione comunitaria 2014-2020.

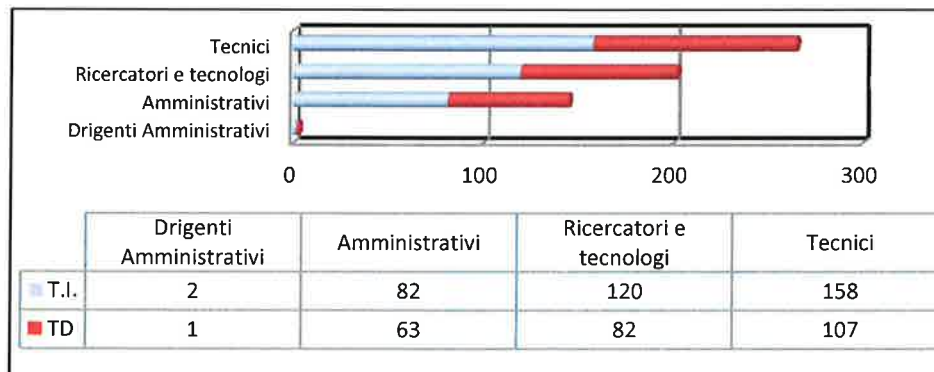
Tavola 4 - Dipendenti a tempo determinato per qualifica professionale, livello e genere, al 31 dicembre 2013

Livello	Qualifica professionale	Donne	Uomini	Totale	Comp. %
3	Ricercatore	31	22	53	21,0
3	Tecnologo	19	10	29	11,5
5	funzionario di amministrazione	2		2	0,8
6	collaboratore tecnico e.r.	69	33	102	40,5
7	collaboratore di amministrazione	38	23	61	24,2
8	operatore tecnico	3	2	5	2,0
Totale complessivo		162	90	252	100,0

Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati forniti dall'Ufficio Dirigenziale per la gestione delle Risorse Umane

La tavola seguente mostra la composizione per profilo professionale e tipologia di rapporto del personale dell'Istituto evidenziando che il profilo prevalente è quello di supporto tecnico alla ricerca (265 unità) seguito dai profilo di ricerca (202 unità).

Figura 2 - Dipendenti per rapporto di lavoro e profilo professionale, al 31 dicembre 2013



Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati forniti dall'Ufficio Dirigenziale per la gestione delle Risorse Umane

Dai dati relativi al personale emerge un Istituto relativamente giovane con una età media di 45 anni, contro una media di 49 anni per il complesso degli Enti Pubblici di Ricerca (EPR) e di 48 anni per la Pubblica Amministrazione¹⁹.

¹⁶ In base all'art.5, comma 4-bis, della legge 9 agosto 2013, n. 99.

¹⁷ Rispetto ai complessivi 253 dipendenti a tempo determinato, si specifica che vi sono ricompresi il Direttore generale ed un dipendente che non ha firmato la proroga con conseguente conclusione del rapporto di lavoro al 31/12/2013.

¹⁸ In particolare, art. 5, c. 4 bis del D.Lgs 368/2001.

¹⁹ Dati tratti dal conto annuale per il 2012. Il conto annuale è una rilevazione di tipo censuario sulle Amministrazioni Pubbliche, realizzata dal Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato. Si veda www.contoannuale.tesoro.it

Tavola 5 - Distribuzione dei dipendenti per profilo professionale e classi di età, al 31 dicembre 2013

Profilo professionale	Classi di età				Totale
	< 35	35 - 44	45 - 55	> 55	
Direzione amministrativa		1	1	1	3
Profili di ricerca		72	94	78	244
Profili tecnici	11	134	76	10	231
Profili amministrativi	19	69	46	3	137
Totale	30	276	217	92	615

Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati forniti dall'Ufficio Dirigenziale per la gestione delle Risorse Umane

La composizione in base al titolo di studio mostra, in media, una elevata percentuale di dipendenti in possesso di una laurea specialistica e ulteriore specializzazione (66,3% del totale); tale percentuale è più elevata se si osservano i soli rapporti di lavoro a tempo determinato (circa il 75%).

Tavola 6 - Dipendenti per tipologia di rapporto di lavoro e titolo di studio, al 31 dicembre 2013

Rapporto di lavoro	Titolo di studio				Totale
	Diploma di istruzione sec. Inferiore	Diploma di istruzione sec. Superiore	Laurea breve	Laurea specialistica e Specializzazione	
Ruolo	25	118	5	214	362
val. %	6,9	32,6	1,4	59,1	100,0
T.D.	2	62	11	178	253
val. %	0,8	24,5	4,3	70,4	100,0
Totale	27	180	16	392	615

Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati forniti dall'Ufficio Dirigenziale per la gestione delle Risorse Umane

Tavola 7 - Analisi caratteri quali/quantitativi del personale ISFOL, al 31 dicembre 2013

<i>Indicatori</i>	<i>Valore</i>
Età media del personale	45 anni
Età media dei dirigenti amministrativi	50 anni
Età media dei dirigenti di ricerca	61 anni
% di dipendenti in possesso di laurea	66,3%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%
Ore di formazione (media per dipendente)	31,75 ore

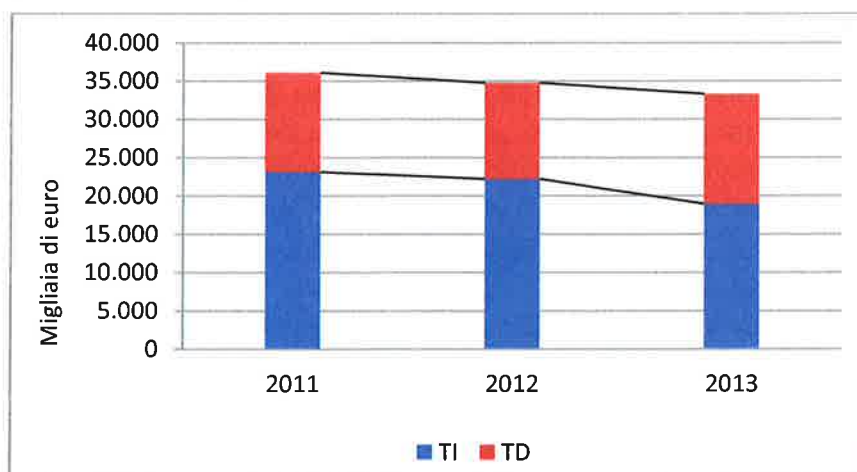
Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati forniti dall'Ufficio Dirigenziale per la gestione delle Risorse Umane

La distribuzione del personale mostra una sua significativa concentrazione (75%) nelle unità operative impeginate nella ricerca e nell'assistenza tecnico-scientifica.

Dal punto di vista economico-finanziario gli impegni di spesa complessivi per il personale dipendente nel 2013 sono stati pari a 33.339.982 euro²⁰, con una riduzione del 4,1% rispetto al 2012 e del 7,7% rispetto al 2011. La dinamica salariale è, in effetti, in continua contrazione per effetto delle norme sul contenimento della spesa pubblica e del blocco del turn over. Il 57% (pari a 18.960.099 euro) del totale degli impegni di spesa ha riguardato personale a tempo indeterminato (era al 64% nel 2012).

²⁰ Gli impegni si riferiscono al netto delle spese di formazione e degli straordinari.

Figura 3 - Impegni di spesa per il personale dipendente nel triennio 2011 - 2013



Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati estratti dal sistema informativo Team-gov, Ufficio Dirigenziale delle risorse finanziarie e tecniche

Come precedentemente segnalato l'ISFOL ha una dotazione professionale, sia nella componente di ruolo che a TD, ad elevata qualificazione.

L'Istituto ritiene che l'*empowerment* delle sue risorse professionali, tanto sul versante della ricerca che della gestione, sia una condizione rilevante per mantenere e migliorare la qualità dei prodotti/servizi erogati. Di qui la scelta, nel 2013, di un forte investimento in attività di formazione specialistica rivolta al personale, in particolare a quello a TD (il 64% del totale sono donne).

1.2.2 Capacità di governance e coinvolgimento degli attori rilevanti

Una dimensione certo non trascurabile nella valutazione della *performance* di un ente, seppure particolare come l'ISFOL, è la sua capacità di *governance* ed in particolare di stabilire un sistema di relazioni strutturate, permanenti e positive con gli attori rilevanti, interni ed esterni. Sul fronte interno il benessere e la soddisfazione del personale, non solo e forse non tanto da un punto di vista retributivo, costituisce una leva strategica per la qualità dei servizi prodotti²¹.

Sul versante esterno, proprio per le specificità dell'Istituto, i nostri attori rilevanti sono costituiti in larghissima misura da Istituzioni, nazionali (il Parlamento, il Ministero del lavoro, il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca –MIUR-, ecc.), regionali (le Regioni, gli Enti territoriali, ecc.) ed europee (la Commissione europea ad esempio), dai *policy maker* (i decisori politici, le Parti sociali) e dagli operatori (pubblici e privati) dei sistemi per il lavoro, la formazione e l'inclusione sociale. Questi attori rilevanti sono in parte i nostri committenti diretti (innanzitutto il Ministero del lavoro), in parte sono i destinatari, i beneficiari delle ricerche, delle analisi, delle sperimentazioni che l'Istituto conduce negli ambiti caratteristici di intervento. Con i committenti e/o con gli altri attori rilevanti esterni l'Istituto ha costruito nel tempo un sistema di relazioni positivo e fiduciario di cui però non deve mai essere completamente soddisfatto. E' necessario potenziare la capacità di ascolto e di risposta sul fronte innanzitutto della qualità dei servizi/prodotti, ma anche dell'efficacia (la capacità di realizzare gli obiettivi attesi) e dell'efficienza (la capacità di migliorare il rapporto tra risorse impiegate e servizi/prodotti realizzati).

²¹ Su questo aspetto, complesso e rilevante, si vedano più avanti i primi risultati dell'indagine ISFOL 2014 sul clima ed il benessere organizzativo.

Nel 2013, l'Istituto è stato fortemente impegnato a riqualificare, migliorare e potenziare i propri canali di offerta (la progressiva transizione ad una produzione editoriale e a sistemi procedurali e gestionali digitalizzati) e di ascolto (il potenziamento dei sistemi di customer relationship mediante il sito istituzionale e la standardizzazione di procedure di valutazione del gradimento e della qualità negli eventi pubblici – seminari, convegni, focus group ecc.). I risultati sono solo iniziali, ma l'Istituto si attende da queste scelte strategiche, ossia di medio-lungo periodo, un rafforzamento sostanziale della sua capacità di rispondere e soddisfare le esigenze degli attori rilevanti e quindi dei beneficiari finali.

Gli attori rilevanti esterni, prima sinteticamente richiamati, costituiscono solo la prima fascia della nostra utenza, certo quella con cui è più agevole interloquire. Oltre le Istituzioni, le Parti sociali, la ricerca pubblica e privata, gli operatori professionali vi sono i cittadini che sono gli utenti/ i beneficiari potenziali di sistemi per il lavoro, la formazione e l'inclusione più omogenei, più moderni, ossia più efficaci.

Rispetto a questa utenza finale, al suo grado di benessere e soddisfazione, l'Istituto non può, soprattutto in questi anni difficili, che affidarsi a degli indicatori indiretti (i tassi di disoccupazione, di povertà, di rischio di esclusione dai diritti di cittadinanza, gli insufficienti livelli di qualificazione del forze di lavoro ecc.) della cui gravità ha piena consapevolezza e che costituisce la principale motivazione a migliorare la propria performance²².

1.2.3 I servizi resi e gli utenti serviti

L'ISFOL, in quanto Ente Pubblico di Ricerca, opera principalmente attraverso attività di ricerca e consulenza tecnico-scientifica a supporto delle Amministrazioni centrali e territoriali, dei policy maker e degli altri attori rilevanti per lo sviluppo delle politiche e dei sistemi del lavoro, della formazione e delle politiche sociali.

I principali attori rilevanti sono, come si è detto precedentemente, il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, ministero vigilante e allo stesso tempo principale committente, e la Commissione europea.

L'ISFOL, in quanto *ente in house* del Ministero del lavoro, gestisce e realizza una quota consistente delle misure ed attività previste dal Programma Operativo Nazionale FSE – Azioni di sistema, a titolarità dello stesso Ministero (che ne è l'Autorità di Gestione –AdG-). La realizzazione delle Azioni di sistema, previste dal PON, si traducono in servizi e prodotti di ricerca, di monitoraggio e valutazione, di assistenza tecnico-scientifica, di sperimentazioni ecc.

Per quanto riguarda la Commissione europea, l'Istituto gestisce e promuove, spesso su mandato dello stesso Ministero vigilante o di altre Amministrazioni centrali, iniziative e programmi europei (Europass, Euroguidance, EQF ecc.) e soprattutto è stato designato, fra 2007 e 2013, come Agenzia Nazionale per il programma "LifeLong Learning - Leonardo da Vinci" e, nella programmazione 2014-2020, Agenzia Nazionale per il programma integrato Erasmus + , per l'ambito dell'istruzione e formazione professionale. In quanto Agenzia Nazionale "LifeLong Learning - Leonardo da Vinci" l'Istituto è stato responsabile:

- dell'informazione generale e specifica;
- dell'assistenza tecnica ai promotori in fase di progettazione e realizzazione dei progetti;
- della valutazione e selezione delle candidature (con il supporto di esperti esterni);
- del monitoraggio e controllo amministrativo, procedurale e finanziario dei progetti approvati;
- della disseminazione e valorizzazione dei risultati conseguiti e dei prodotti realizzati.

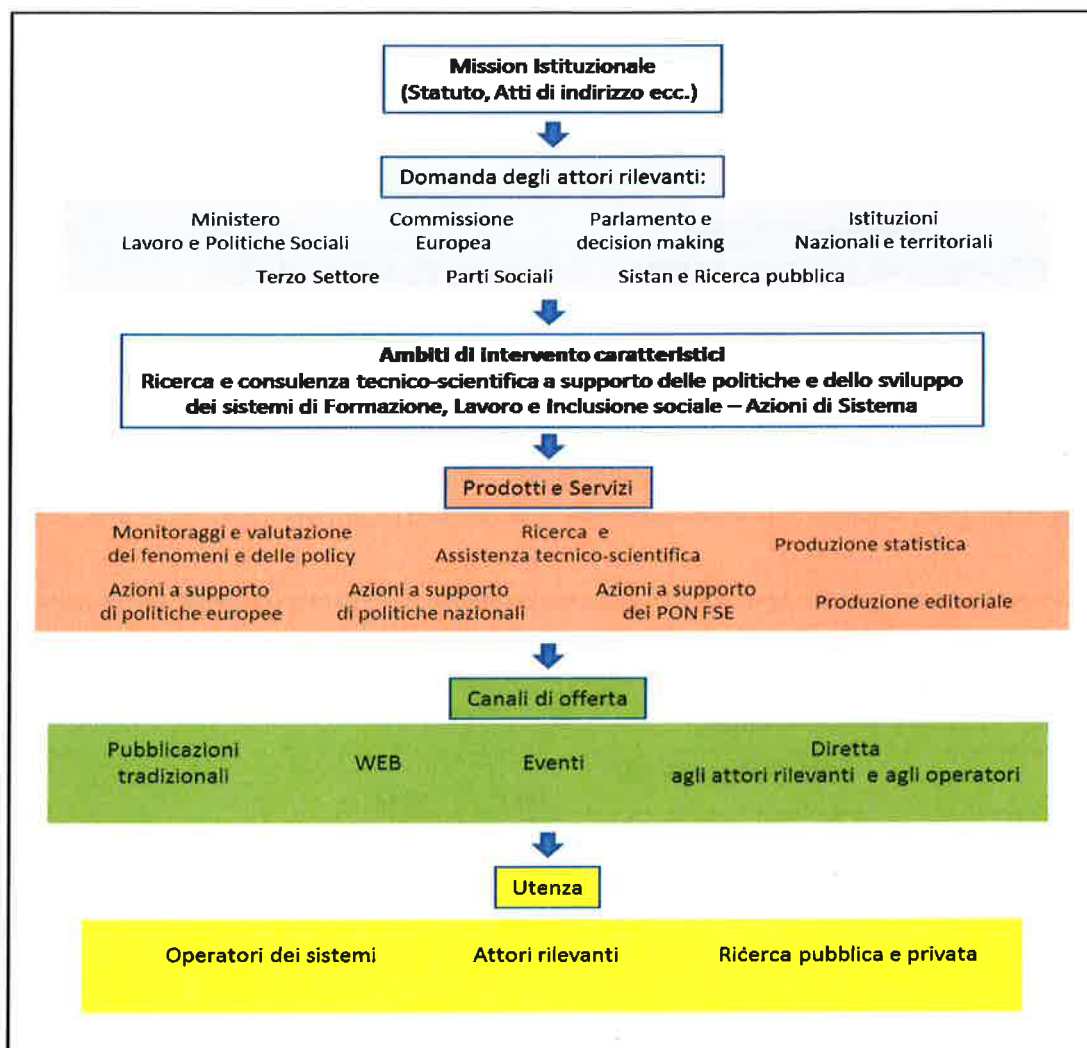
²² Si veda a questo proposito la consapevolezza dell'identità e la motivazione al lavoro pubblico che emerge dalla seconda indagine sul clima ed il benessere organizzativo interno, prima già richiamata

Nel 2013 L’Agenzia Nazionale ha gestito:

- la convenzione 2013-0025, per un budget di € 31.753.748,00, a cui hanno corrisposto 237 progetti/beneficiari;
- la convenzione 2012-0029, per un budget di € 29.232.000,00, a cui hanno corrisposto 316 progetti, di cui 197 a valere anche sul 2013.

Una rappresentazione grafica sintetica del ruolo dell’Istituto, dei suoi prodotti/servizi e della sua utenza è presentata di seguito.

Figura 4 – L’ISFOL, un Istituto di ricerca per lo sviluppo delle politiche e dei sistemi del Lavoro, della Formazione professionale e per l’Inclusione sociale



L’Istituto, salvo specifiche e limitate eccezioni, opera sulla base di un Piano Triennale, annualmente aggiornato, e di Piani operativi annuali in risposta alla domanda espressa dai suoi interlocutori privilegiati, ossia le Istituzioni nazionali, territoriali ed europee. I prodotti e servizi richiesti e realizzati (indagini su fenomeni sociali emergenti, monitoraggio e esercizi valutativi delle policy di intervento, ricerche quantitative o qualitative, elaborazione di modelli di intervento innovativi, assistenza tecnico-scientifica agli stessi attori rilevanti ecc.) hanno come destinatari diretti gli stessi committenti e, in forma mediata, i soggetti, che a vario titolo, operano negli ambiti di intervento caratteristici.

L'Istituto si è molto impegnato, nonostante un assetto interno di vertice per buona parte dell'anno ancora incompleto, per facilitare la trasmissione dei risultati delle sue attività oltre la cerchia immediata della committenza. La scelta strategica avviata e perseguita, lungo il 2013, è stata verso un ripensamento profondo dei canali di offerta. La produzione editoriale cartacea classica è stata limitata a favore della produzione digitale, veicolata tramite il potenziamento dei servizi WEB e la promozione/partecipazione ad un intenso programma di eventi (convegni, seminari, workshop, ecc.) che permettesse una più ampia disseminazione dei risultati delle attività verso gli operatori dei sistemi. Si è inoltre rafforzato il networking con la ricerca scientifica nazionale ed internazionale.

La scelta del WEB come fondamentale canale di disseminazione e di servizio è evidenziato dall'analisi dei dati provenienti dal sito istituzionale, <http://www.isfol.it/>, e dagli altri canali per il web multimediale (Facebook e Twitter). La fonte di rilevazione è costituita da Google Analytics.

Tavola 8 – Accessi al sito istituzionale

Google Analytics - sito Isfol	
Visite totali	472. 535
Visitatori unici	316. 794
Visualizzazioni di pagina	3.083. 344

Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati forniti dal Servizio Comunicazione e divulgazione scientifica

Anche il sito web dell'Agenzia Nazionale LLP - Leonardo da Vinci ha superato, nel corso del 2013, i 3 milioni di accessi.

Nel corso del 2013 l'Istituto ha realizzato in totale 213 eventi con un incremento di circa il 44% sull'anno precedente. E nel 2014 questo trend si è ulteriormente rafforzato. Il contributo del personale ISFOL a convegni, seminari, tavoli tecnici italiani ed europei ha conosciuto un incremento di circa il 69%, rispetto al 2012.

Dei 213 eventi di comunicazione il 13% (29) sono stati realizzati dall'Agenzia Nazionale LLP-Leonardo da Vinci per iniziative informative e di sensibilizzazione sulle opportunità offerte dal Programma. A queste iniziative hanno aderito circa 800 partecipanti, con un elevato gradimento.

Tavola 9 – ISFOL – Eventi per tipologia

Eventi 2013 per tipologia		
	2013	2012
Convegni/Conferenze	54	24
Presenza a manifestazioni fieristiche	31	13
Tavoli Tecnici	44	40
Workshop/Seminari	74	36
Visite di studio	6	4
Presentazioni pubblicazioni	4	2
Totale	213	119

Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati forniti dal Servizio Comunicazione e divulgazione scientifica

Tavola 10 - ISFOL – Eventi per ambito tematico

Eventi 2013 per ambito tematico		
	2013	2012
Formazione/Apprendimento	55	19
Lavoro/Professioni	38	25
Inclusione sociale	25	16
AN LLL -Leonardo da Vinci	22	22
Transnazionalità	20	11
Reti/Dispositivi europei	36	18
Progetti specifici	17	3
Amministrazione/Personale	0	5
Totale	213	119

Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati forniti dal Servizio Comunicazione e divulgazione scientifica

Il principale veicolo per la divulgazione della ricerca scientifica e tecnica prodotta dall'ente è rappresentato dalla produzione editoriale che si articola prevalentemente in collane, che hanno il compito di contenere e di valorizzare i principali filoni di produzione, a cui si affiancano i "fuori collana" cioè tutte le pubblicazioni che non fanno parte di una collana in senso proprio e dove confluiscono alcuni titoli pubblicati una tantum.

Tutta la produzione editoriale è ora disponibile gratuitamente sul portale ISFOL, scaricabile in formato pdf e full text ed è reperibile attraverso l'[OPAC ISFOL \(On Line Public Access Catalogue\)](#) e nel [Open Archive ISFOL](#) che offre accesso aperto alla documentazione ISFOL, al fine di potenziare la condivisione del patrimonio scientifico dell'Istituto verso della comunità scientifica e tecnica di riferimento.

Il quadro di sintesi dei prodotti realizzati da ISFOL (pubblicazioni, letteratura grigia, articoli) è riassunto nella tabella seguente.

Tavola 11 – Pubblicazioni per tipo editoriale, al 31 dicembre 2013

Risorse pubblicate sia in Opac ISFOL come ente editore, sia in ISFOL OA	
Monografie	31
Technical report e working paper - (OA)	47
Interventi a convegni (Presentation)- (OA)	98
Dati aperti della ricerca - (OA)	69
Altro (learning material, questionari, strumenti) - (OA)	14
Osservatorio ISFOL	1
Totale	260

Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati forniti dal Servizio Comunicazione e divulgazione scientifica

I servizi veicolati dal sistema documentale dell'Istituto (distribuzione e download pubblicazioni) possono essere riassunto come segue:

Tavola 12 - Accesso al sistema documentale tramite OPAC

2013	
Totale accessi ad OPAC	5.178
Totale dei download effettuati	31.162

Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati forniti dal Servizio Comunicazione e divulgazione scientifica

Si segnala che ai fini della comunicazione istituzionale verso i diversi pubblici di riferimento l'Istituto ha potenziato le iniziative di divulgazione volte a presentare dati e analisi aggiornati su temi di particolare rilevanza e attualità. L'attività dell'Ufficio stampa ha incontrato il favore della stampa periodica con la pubblicazione di circa 500 articoli su testate nazionali, in un arco temporale compreso tra marzo e dicembre 2013.

Nel corso del 2013 sono state, inoltre, diffuse 9 newsletter istituzionali, "ISFOL notizie", attraverso il servizio email. La platea di circa un migliaio di destinatari esterni (stakeholder, giornalisti, referenti di enti e istituzioni, iscritti tramite richiesta, ecc.) permette di condividere, con coloro che operano nei settori del lavoro, della formazione e delle politiche sociali, informazioni e aggiornamenti puntuali e di rendere più accessibili i molti temi di cui si occupa l'Istituto.

I servizi diretti alla cittadinanza costituiscono, come si è detto, specifiche e limitate eccezioni. In particolare si fa riferimento soprattutto al Centro di Documentazione Specializzato (CDS) mentre alla Biblioteca accede un ristretto pubblico di specialisti.

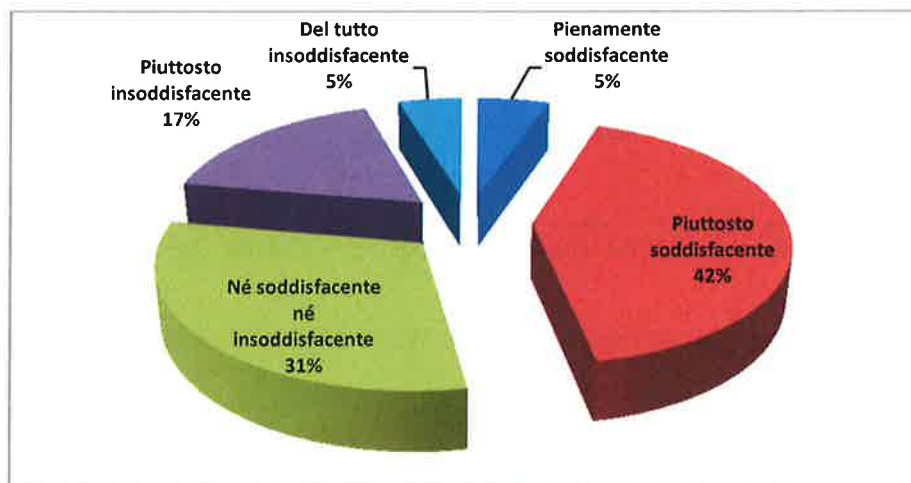
I servizi resi dal CDS riguardano il supporto assistito per la ricerca di informazioni in banche dati specifiche, ricerche bibliografiche, consultazione e prestito di testi (monografie, periodici, letteratura grigia) sulle materie di competenza istituzionale.

1.2.4 Clima e benessere organizzativo

L'analisi sul benessere organizzativo effettuata nel 2011 è stata ampliata e replicata tra il 31 marzo e l'11 aprile 2014²³. Hanno partecipato 320 dipendenti dell'Istituto, con una copertura pari al 59% del personale in servizio in Istituto (545 unità). Il dato, pur preliminare all'analisi più articolata che sarà presentata in seguito, può essere considerato soddisfacente.

Rispetto alla precedente indagine (2011) non sono stati invitati a partecipare le unità di personale ISFOL in distacco/comando presso altra amministrazione, oltretutto il personale in aspettativa. Nella prima indagine avevamo conseguito un tasso di risposta pari al 63%, quindi leggermente superiore.

Figura 5 – Livello complessivo di soddisfazione per il lavoro



²³ Un'ampia analisi descrittiva dell'Indagine è stata presentata al personale e pubblicata sul sito istituzionale, all'indirizzo <http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/performance/benessere-organizzativo>

Nel complesso si osserva (Figura 5) che circa la metà dei dipendenti esprime un livello di soddisfazione elevato (47%, rispetto al 46% del 2011), a fronte di un terzo di rispondenti che è indeciso (31%, rispetto al 33% del 2011) non riuscendo a dirsi né soddisfatto né insoddisfatto. Gli insoddisfatti sono circa un quinto dei dipendenti che hanno partecipato alla rilevazione (22%, rispetto al 21% del 2011).

Com'è noto l'Istituto sta vivendo una fase di riorganizzazione strutturale che influenza la sua capacità operativa. Per questa ragione i risultati dello studio sul clima e il benessere organizzativo potranno fornire utili spunti per mettere a fuoco quegli aspetti che rendono l'organizzazione e il funzionamento dell'Istituto più vulnerabili, ne possono ridurre l'efficienza e minare la capacità di affrontare le sfide che lo attendono.

Inoltre, considerato lo scenario generale nel quale la rilevazione ha avuto luogo, le indicazioni attuali potranno costituire un solido punto di riferimento per consentire di valutare meglio i passi avanti, nel frattempo, fatti, gli eventuali ritardi o le esigenze emergenti.

1.2.5 Risorse economico-finanziarie

Per quanto concerne le risorse economico-finanziarie nelle tabelle successive vengono riportate le voci che riassumono le entrate e le uscite correnti ed in conto capitale accertate ed impegnate dal 2011 al 2013, con evidenziato il confronto tra il 2012 ed il 2013.

Tavola 13 - Situazione Finanziaria (Entrate accertate 2011-2013)

Entrate	Gestione di competenza			Variazione % 2012-2013
	2011	2012	2013	
<i>Entrate Correnti</i>				
Contributo ordinario	31.740.578,00	33.125.072,00	29.870.642,00	-9,82
Contratti e Convenzioni				
Stato	23.503.762,58	16.007.388,56	17.726.500,37	10,74
Regioni	10.000,00	0,00	0,00	0,00
Unione Europea	15.534.036,05	11.722.568,22	13.043.763,24	11,27
Altre Entrate Correnti	62.334,37	100.392,10	122.028,00	21,55
Totale Entrate Correnti	70.850.711,00	60.955.420,88	60.762.933,61	-0,32
<i>Entrate in Conto Capitale</i>				
Redditi e proventi patrimoniali	13.385,68	13.914,11	14.457,20	3,90
Riscossioni di crediti	700.948,75	1.005.816,64	450.652,72	-55,20
Totale in Conto Capitale	714.334,43	1.019.730,75	465.109,92	-54,39
Partite di Giro	85.945.791,07	79.377.806,06	66.134.364,69	-16,68
Totale Generale	157.510836,50	141.352.957,69	127.362.408,22	-9,90

Fonte: ISFOL, Relazione del Collegio di revisori dei conti sul rendiconto dell'esercizio 2011, 2012 e 2013

Per quanto concerne le entrate correnti si registra rispetto al 2012 una leggera flessione dovuta essenzialmente ad una cospicua contrazione del contributo ordinario di funzionamento erogato dal Ministero del lavoro, compensata tuttavia dall'incremento di risorse legate in particolare alla realizzazione delle attività di Fondo Sociale Europeo.

I trasferimenti dallo Stato all'ISFOL²⁴ sono stati ridotti, rispettivamente, di € 1,9 milioni per il 2012 e di € 5,2 milioni, per gli esercizi 2013 e 2014.

²⁴ A seguito dell'applicazione del D.L. n.95 del 06 luglio 2012 allegato n.3 tabella riduzione trasferimenti Enti di Ricerca

Le uscite della gestione finanziaria di competenza (tavola seguente), espresse dagli impegni assunti nel corso dell'esercizio, al netto delle partite di giro, risultano ridotte rispetto al 2012 del - 2,99 %.

Nell'analisi per categoria, le spese più rilevanti, sono relative agli oneri per il personale (32 milioni di euro, 56% del totale degli impegni) che diminuiscono tra 2012 e 2013 del -1.76 %.

Il bilancio espone un avanzo²⁵ finanziario di competenza di € 4.453.889,59 e si evidenzia, in rapporto all'esercizio precedente, un incremento pari ad € 1.004.881,42.

Tavola 14 - Situazione Finanziaria (Spese impegnate 2011-2013)

Uscite	Gestione di competenza			Variazione % 2012- 2013
	2011	2012	2013	
Uscite Correnti				
Organi	386.817,09	116.236,33	350.041,92	201,15
Personale	34.647.107,20	32.622.368,60	32.047.300,34	-1,76
Spese generali	12.943.936,19	10.858.488,59	10.848.095,37	-0,10
Attività Istituzionali	3.488.947,47	3.852.607,95	7.573.431,23	96,58
Oneri finanziari	201.542,26	236.876,06	1.049,03	-99,56
Imposte e tasse	60.542,39	386.628,06	273.279,24	-29,32
Altre spese	2.134.278,88	7.776.823,49	3.210.235,27	-58,72
Totale Uscite Correnti	53.863.171,48	55.850.029,08	54.303.432,40	-2,77
Uscite in c/capitale				
TFR e Indennità anzianità	1.906.439,44	2.592.862,30	1.991.078,41	-23,21
Acquisto immobiliz. Tecniche	776.722,26	83.252,08	479.643,13	476,13
Concessioni di prestiti				
Totale in conto capitale	2.683.161,70	2.676.114,38	2.470.721,54	-7,68
Partite di Giro	85.945.791,07	79.377.806,06	66.134.364,69	-16,68
Totale Generale	142.492.124,25	137.903.949,52	122.908.518,63	-10,87
Disavanzo/Avanzo	15.018.712,25	3.449.008,17	4.453.889,59	

Fonte: ISFOL, Relazione del Collegio de revisori dei conti sul rendiconto dell'esercizio 2011, 2012 e 2013

1.2.6 Il portafoglio delle attività

Di seguito si elencano i Programmi e i Progetti che costituiscono i Piani di attività dell'istituto in relazione alle fonti di finanziamento: si tratta delle attività che producono risultati e servizi con i quali l'Istituto si rapporta ai committenti e agli attori rilevanti, all'ambiente di riferimento e agli utenti.

Tavola 15 - Piano di attività ISFOL per tipologia di fonte finanziaria negli anni 2011-2013

	2011	2012	2013
Commissione europea – Fondi Nazionali	2.341.380,00	2.395.880,00	2.446.120,00
Fondi Internazionali	458.516,06	626.581,83	574.510,57
Fondi Nazionali	1.949.411,56	237.200,00	79.192,25
Fondo Istituzionale	31.740.578,00	33.125.072,00	29.870.642,00
Fondo Sociale Europeo – Fondo di Rotazione	34.303.497,17	24.470.294,95	27.276.517,41
Totale complessivo	70.793.382,79	60.855.028,78	60.246.982,23

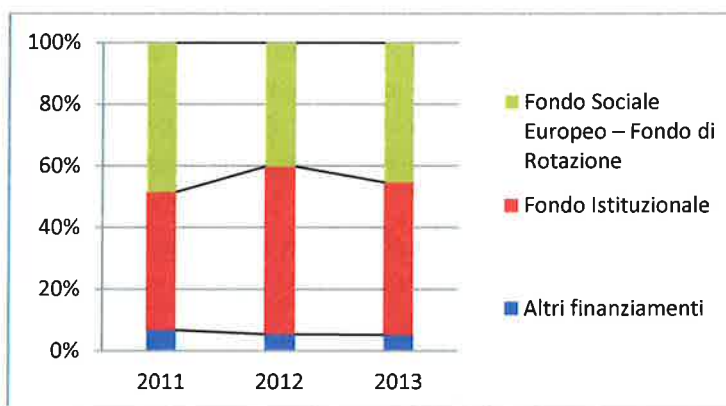
Fonte: ISFOL, Rendiconto generale del bilancio consuntivo 2011, 2012 e 2013

²⁵ L'avanzo è determinato in larghissima parte dal carattere pluriennale di progetti ed attività finanziati da risorse comunitarie.

Dalla tavola soprariportata si desume che oltre al contributo ordinario l'altra tipologia preponderante delle entrate è costituita dai finanziamenti relativi alle attività del Fondo Sociale Europeo che includono anche il Fondo di rotazione (PON "Azioni di sistema" e PON "Governance e Azioni di sistema"), seguita da altri finanziamenti della Commissione europea con cofinanziamento nazionale e da altri fondi provenienti da organismi internazionali.

Nella figura seguente viene illustrata la distribuzione delle risorse ISFOL per tipologia di fonte finanziaria dal 2011 al 2013.

Figura 6 - Distribuzione delle risorse relative al Piano di attività ISFOL 2011, 2012 e 2013, per tipologia di fonte finanziaria



Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati bilancio consuntivo 2011, 2012 e 2013

Per ogni 100 euro di entrate relative alle attività poco meno della metà (49,6 euro) sono rappresentate dal contributo ordinario (incidenza in calo rispetto al 2012), 45,3 euro sono rappresentate da risorse FSE (in aumento rispetto al 2012) e circa 5 euro provengono da altre fonti finanziarie.

Dal punto di vista della committenza i principali soggetti finanziatori dell'Istituto sono costituiti da:

- Ministero del lavoro: ha contribuito al finanziamento delle attività 2013 dell'Istituto nella misura del 93,4%. All'interno di tale valore una posizione di assoluto rilievo va riservata alla D.G. "Politiche Attive e Passive del Lavoro" con circa l'80%, seguita dalla D.G. "Per le Politiche dei Servizi per il Lavoro" con oltre il 10% e dalla D.G. "Per il Terzo settore e le Formazioni Sociali" con il 3,3%. La Presidenza del Consiglio dei Ministri tramite il Dipartimento per le Pari Opportunità ha finanziato le attività 2013 nella misura del 1,6%.
- Istituzioni Comunitarie: la Commissione europea (con i relativi cofinanziamenti nazionali) per progetti diversi dalla programmazione FSE ha contribuito al finanziamento delle attività per un 4,6%.
- Altri soggetti: l'importanza dei progetti ed attività riferibili a tali committenze sebbene poco significativo da un punto di vista finanziario (contributo pari allo 0,4%), è da valutare caso per caso in relazione alla qualità dei rapporti inter istituzionali instaurati e ai prodotti e risultati di ricerca avviati e conseguiti.

1.3 I risultati raggiunti

Nel 2013, come già segnalato precedentemente, i processi di assestamento del vertice politico-amministrativo (conclusione del commissariamento e nomina prima del Presidente e quindi, in maggio, del Consiglio di Amministrazione) e di quello operativo (selezione, tramite procedura ad evidenza pubblica, e quindi nomina del nuovo Direttore generale) hanno permesso una ritardata pianificazione, di livello strategico ed operativo. Alla delibera, da parte del nuovo CdA, degli indirizzi strategici 2013-2015²⁶ è seguita la modulazione degli obiettivi strategici o prioritari, la definizione di quelli operativi, conseguenti all'entrata in ruolo del nuovo Direttore generale, e la loro formalizzazione solo a fine anno, con l'adozione del IV Addendum al Piano Triennale della performance 2011-2013²⁷.

Il IV Addendum ha previsto, sulla base dei tre indirizzi definiti dal Consiglio, undici obiettivi strategici. A differenza delle due precedenti annualità, non sono stati previsti outcomes e la misurazione ed apprezzamento del livello di conseguimento degli obiettivi strategici è affidato ad indicatori, prevalentemente di output, espressi in forma di check list. Agli obiettivi strategici non sono attribuite risorse economico-finanziarie, mentre sono definite le funzioni organizzative responsabili e quelle sussidiarie.

Sulla base degli undici obiettivi strategici sono stati articolati 35 obiettivi operativi relativi alle 5 funzioni organizzative interessate dal ciclo della performance nel 2013.

Funzioni organizzative	Obiettivi operativi
Direzione generale	8
Dipartimento di ricerca: Mercato del lavoro e politiche sociali	8
Dipartimento di ricerca: Politiche e sistemi formativi	8
Ufficio dirigenziale Risorse finanziarie e tecniche	6
Ufficio dirigenziale Risorse umane	5
Totale	35

Risultati sintetici Performance strategica²⁸

L'indirizzo strategico 1 era finalizzato a potenziare la capacità di risposta dell'Istituto alla domanda istituzionale, consolidando un approccio di ricerca e intervento sempre più integrato rispetto alle innovazioni maturate a livello europeo ed internazionale. Quindi potenziamento delle partnership e dell'interlocuzione con le esperienze internazionali e un offerta di contributi tecnico-scientifici focalizzata per ambito di intervento.

Per quanto riguarda il mercato del lavoro (**Obiettivo Strategico 1.1**) l'attenzione è stata posta sul monitoraggio e valutazione di aspetti rilevanti conseguenti agli interventi legislativi di riforma (L.92/2012) e su un'analisi per target sia dell'offerta di lavoro che dei servizi offerti dal sistema.

²⁶ Delibera del CdA n. 7 del 5/6/2013 "Indirizzi strategici 2013-2015"

²⁷ Si veda il IV Addendum citato sul sito istituzionale, all'indirizzo <http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance>

²⁸ Per un maggiore livello di approfondimento sui risultati conseguiti in termini di performance strategica si rinvia al successivo cap.2.2

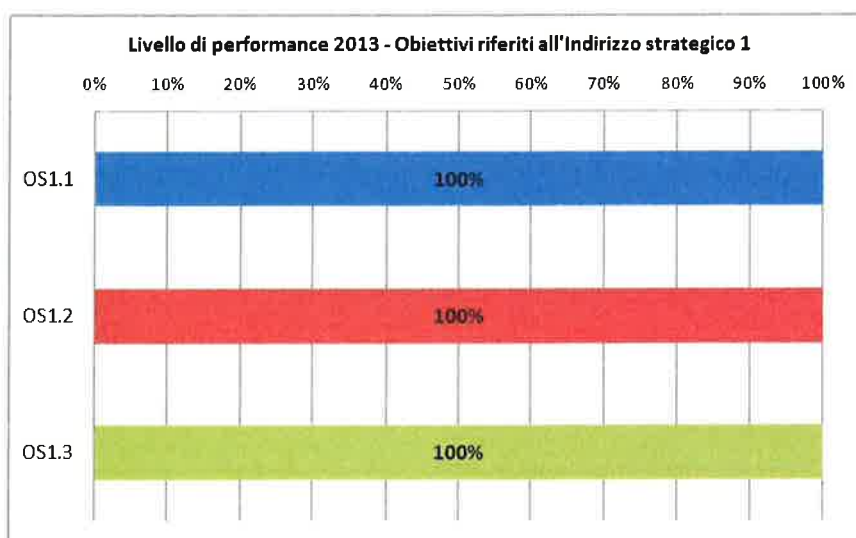
Per quanto riguarda il sistema della formazione (**OS1.2**) l'intervento dell'Istituto si è focalizzato sul supporto ai policy maker nello sviluppo di un framework nazionale delle qualificazioni e della certificazione delle competenze, con un'attenzione specifica all'attuazione della Garanzia Giovani e alla realizzazione, in Italia dell'indagine Piac (OCSE-ISFOL, Programme for the International Assessment of Adult Learning Competencies).

Infine, per quanto riguarda l'ambito delle politiche per l'inclusione socio-lavorativa (**OS1.3**), le attività realizzate dall'Istituto sono state indirizzate al monitoraggio, valutazione e supporto tecnico-scientifico alle Amministrazioni nazionali e territoriali per quanto riguarda le politiche e le esperienze di inclusione attiva, in particolar modo rivolta alle fasce più deboli.

Principali risultati conseguiti

- Monitoraggio periodico L.92/2012;
- Monitoraggio dell'attuazione, degli esiti e degli effetti dell'accordo Stato-regioni 2009-2012;
- Audit sui fabbisogni professionali 2013;
- I risultati della III indagine Isfol sulla qualità del lavoro.
- Primo rapporto italiano di referenziazione delle qualificazioni al quadro europeo EQF
- XIV Rapporto sulla Formazione Continua, Annualità 2012 – 2013
- Relazione ex Lege 845/78 sullo stato delle attività di formazione professionale, Annualità 2011-12
- Monitoraggio sull'apprendistato, XIV Rapporto, dicembre 2013
- Contributi al Piano di attuazione italiano della Garanzia per i Giovani e alla Bozza PON Occupazione Giovani
- Rapporto dell'indagine pilota PIAAC-OCSE: programma internazionale sulle competenze degli adulti, 2013
- Le competenze per vivere e lavorare oggi: principali evidenze dall'indagine PIAAC, 2013
- Monitoraggio dei piani sociali di zona: una fotografia della programmazione sociale
- Piano di Valutazione Nuova Social Card Sperimentale
- Rapporto di ricerca sulle figure professionali nelle Organizzazioni Non Governative
- Rapporto di ricerca sulle caratteristiche strutturali delle Organizzazioni Non Governative

Figura 7 - Livelli di conseguimento degli obiettivi riferiti all'indirizzo strategico 1



L'indirizzo strategico 2 era finalizzato a rafforzare la programmazione triennale e annuale d'Istituto, procedendo ad una progressiva integrazione delle diverse fonti di finanziamento (Istituzionale, a valere sui Piani FSE e a valere sui progetti cosiddetti di Terzo Tipo, ossia affidati direttamente ad ISFOL da committenti nazionali ed internazionali) così da sviluppare un sistema di programmazione, monitoraggio, controllo e gestione, in linea e dialogante con la programmazione del ciclo delle performance e della trasparenza.

Per migliorare l'integrazione funzionale e il coordinamento delle diverse linee di attività e ricerca e meglio rispondere alla domanda istituzionale (OS2.1) l'Istituto ha implementato modalità intra-organizzative per potenziare l'integrazione funzionale (sia sul versante programmazione e gestione che su quello della produzione) ed il coordinamento delle diverse linee di attività e ricerca. Sono stati inoltre attivati gruppi di lavoro inter-funzionali per l'efficientamento delle procedure (anche tramite digitalizzazione mediante sistemi di work-flow), l'analisi dei sistemi informativi e la loro correlazione (definizione di un piano triennale di intervento), per recuperare alcuni ritardi nel monitoraggio e rendicontazione all'AdG delle risorse FSE, per rafforzare l'attuazione del Piano triennale per la trasparenza ed il presidio degli obblighi di pubblicazione (ambito specifico su cui, nonostante i progressi realizzati, è necessario ancora migliorare). E' stata inoltre realizzata un'analisi organizzativa pilota volta a determinare i rischi potenziali di corruzione, funzionale all'elaborazione del Piano Triennale per la prevenzione.

Le linee di intervento, sopra richiamate, hanno permesso all'Istituto di migliorare la propria capacità di realizzare le attività e di raggiungere i risultati programmati, garantendo migliori performance nella gestione dei progetti, nell'utilizzo e nella rendicontazione delle risorse economico-finanziarie (OS2.2). L'andamento degli indicatori economico-finanziari inseriti nel Bilancio 2013 confermano il raggiungimento dei risultati attesi²⁹.

Tavola 16 – Indicatori economico-finanziari Bilancio 2013

	Indicatore	Target 2013	Risultato 2013
Efficacia	Capacità realizzativa	65%	80%
Efficacia	Capacità di spesa	75%	76%
Efficienza	Capacità di stabilizzare l'incidenza delle spese generali	+ 0%	+ 0%

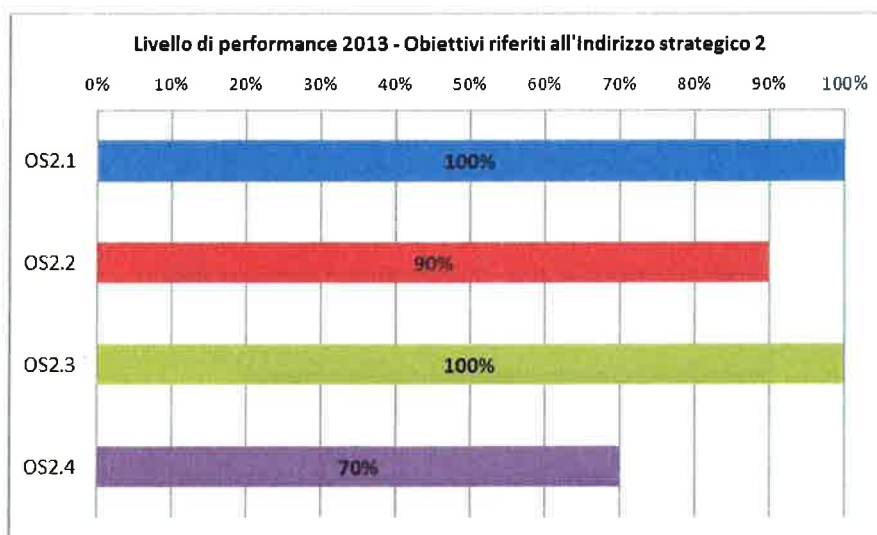
Per sviluppare la qualità ed innovazione delle attività di ricerca e di assistenza tecnico-scientifica agli stakeholder, per migliorare la propria accountability (OS2.3) ISFOL anche nel 2013 si è fortemente impegnato a rafforzare/aggiornare le competenze tecnico-professionali delle proprie risorse umane (il 79,1% interessato da interventi formativi), nella consapevolezza che il livello di servizio è largamente dipendente dalla qualità e dalla motivazione del personale stesso. Sulla stessa linea di attenzione alle condizioni di lavoro (peraltro monitorate da indagini interne sul clima ed il benessere organizzativo) si colloca la costituzione ed attivazione del Comitato Unico di Garanzia (CUG).

Infine, l'applicazione del ciclo della performance ai principali livelli organizzativi e l'avvio di una valutazione sperimentale dei risultati della ricerca e dei servizi di consulenza tecnico-scientifica realizzati

²⁹ Per approfondimenti sugli andamenti ed i risultati gestionali si rinvia a Rapporto di Controllo di gestione 2013-2014.

dall'Istituto (**OS2.4**) si è necessariamente misurato con alcuni limiti normativi che ISFOL condivide con gli altri Enti di Ricerca Pubblici. L'applicazione del ciclo della performance ha risentito di ritardi attuativi ed applicativi, in altra parte di questa relazione ampiamente motivati, mentre sono state rafforzate le modalità interne di valutazione della produzione scientifica e una particolare attenzione è stata posta nel potenziare un'interlocuzione collaborativa e positiva con i principali stakeholder europei, nazionali e territoriali.

Figura 8 - Livelli di conseguimento degli obiettivi riferiti all'indirizzo strategico 2



L'indirizzo strategico 3 era finalizzato a mettere in atto condizioni operative funzionali a sviluppare l'efficienza e l'efficacia gestionale, garantendo la massima trasparenza e prevenzione della corruzione.

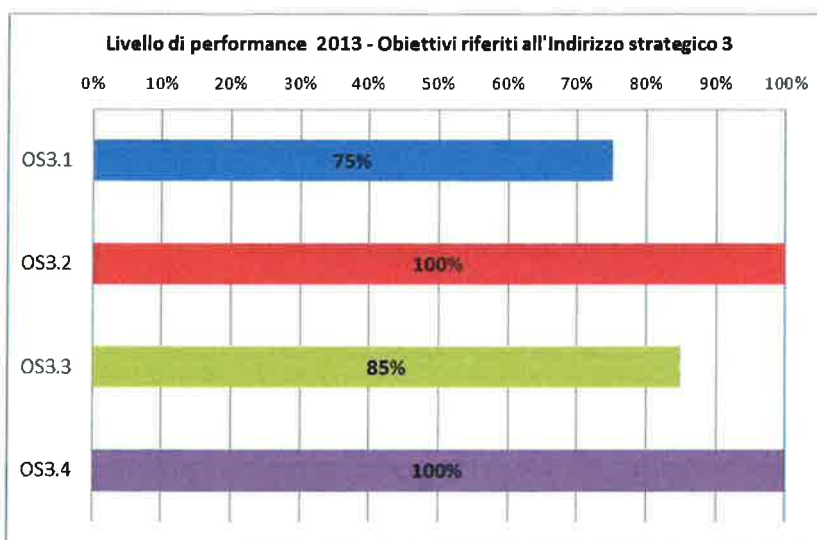
Per semplificare e ottimizzare le procedure amministrative e i relativi flussi operativi, per favorire il puntuale conseguimento dei risultati attesi da parte delle unità di produzione (**OS3.1**), ISFOL ha avviato, nell'ultimo quadrimestre del 2013, due progetti sperimentali per dotare l'Istituto di un sistema documentale digitale e per sviluppare, tramite sistemi di work-flow, la completa digitalizzazione della procedura amministrativa per l'affidamento a società esterne, ossia la procedura che presentava maggiore variabilità temporale per il suo completamento e quindi impatti più negativi sulla regolarità attuativa delle attività. L'attivazione in beta-test dei due sistemi è avvenuta in gennaio, quindi con un ritardo di circa quindici giorni sulla scadenza dell'obiettivo.

L'esperienza maturata ha portato, nel 2014, all'elaborazione di un Piano pluriennale per la completa digitalizzazione delle procedure interne, con step e risultati intermedi previsti e pre-determinati. Inoltre l'Istituto, come precedentemente accennato, ha avviato una complessa analisi dei sistemi informativi interni per svilupparne l'interoperabilità al fine di migliorare il processo di management nelle fasi di programmazione, gestione, rendicontazione e controllo e la coerenza tra questi e il ciclo della performance (**OS3.2**). Questa analisi ha permesso di definire un progetto d'intervento complesso, a carattere triennale, avviato con l'inizio del 2014.

La necessaria integrazione nel ciclo delle performance degli impegni previsti dal Piano Triennale della Trasparenza e di preparazione agli interventi volti alla prevenzione della corruzione (**OS3.3**) è stata perseguita attraverso un controllo rafforzato sugli obblighi di pubblicazione in capo alle diverse funzioni organizzative e il recupero consistente dei ritardi pregressi.

Infine, l'esigenza di sostenere i processi di integrazione e di crescita delle competenze interne per finalizzare i risultati della produzione scientifica e tecnica a supporto dei decisori e degli stakeholder, rispondere al fabbisogno informativo e statistico e potenziare la visibilità dell'istituto, con iniziative di divulgazione e comunicazione dei risultati e dei dati (**OS3.4**), ha visto, come già si è detto, ISFOL realizzare un impegnativo Piano di formazione per il personale e rinnovare il suo portale istituzionale, con una consistente implementazione delle possibilità di accesso tempestivo alle pubblicazioni e alla documentazione di ricerca prodotta dall'Istituto (Open data, Pubblicazioni e Centro documentazione – Opac e OA) e relativa strumentazione di monitoraggio .

Figura 9 - Livelli di conseguimento degli obiettivi riferiti all'indirizzo strategico 3



Risultati sintetici Performance operativa³⁰

Tavola 17 – Risultati sintetici della Performance operative 2013

Funzioni organizzative	Obiettivi operativi	Livello medio di conseguimento della performance operativa
Direzione generale	8	95%
Dipartimento di ricerca: Mercato del lavoro e politiche sociali	8	97%
Dipartimento di ricerca: Politiche e sistemi formativi	8	97%
Ufficio dirigenziale Risorse finanziarie e tecniche	6	79%
Ufficio dirigenziale Risorse umane	5	73%
Totale	35	

1.4 Le criticità e le opportunità

Il 2013 è stata ancora un'annualità di transizione per l'Istituto, coincidente con la ricomposizione degli organi di vertice e con l'avvio di interventi organizzativi e procedurali finalizzati ad una razionalizzazione e miglioramento della gestione.

Inoltre il persistente rischio di riduzione dei finanziamenti pubblici, conseguenti alle manovre restrittive di bilancio, è stato contrastato attraverso strategie di razionalizzazione dell'azione istituzionale, privilegiando gli ambiti di ricerca ed intervento nei quali l'ISFOL ha un ruolo pressoché esclusivo ed un primato riconosciuto, sia a livello nazionale che comunitario.

Tali scelte strategiche peraltro coincidono temporalmente con la fase di passaggio alla nuova programmazione dei Fondi Strutturali dell'Unione europea 2014-2020.

A tal proposito l'ISFOL, come ente in house del Ministero del lavoro, è stato da subito coinvolto nel supportare il Ministero stesso e gli altri soggetti istituzionali interessati dalla fase programmatica, nella predisposizione prima del Piano attuativo nazionale della Youth Guarantee e, quindi, dell'Accordo di partenariato, documento che imposta il negoziato dei Fondi Strutturali con la Commissione europea. All'elaborazione e presentazione dell'Accordo di partenariato è immediatamente seguito l'avvio dei lavori preparatori per la definizione, da parte del Ministero del lavoro come capofila nazionale, dei Programmi Operativi Nazionali (PON) Occupazione e Inclusione sociale.

Un utilizzo completo, efficace ed efficiente dei fondi comunitari, costituisce una grande opportunità per il Paese ed, evidentemente, una significativa responsabilità per le Istituzioni che sono chiamate prima a programmare e quindi ad attuare gli interventi finanziati.

Ad esempio l'avvio del citato programma Garanzia per i giovani³¹ mette a disposizione dell'Italia circa 1,5 miliardi di euro per contrastare il rilevante incremento del tasso di disoccupazione giovanile che, nella fascia di età 15-24 anni, è arrivato a toccare, ad inizio 2014, la quota del 42,4%, con 690.000 giovani in cerca di lavoro. Attraverso la Garanzia per i giovani verrà realizzata una piattaforma tecnologica

³⁰ Per un'analisi più dettagliata della valutazione della performance operativa si veda il successivo cap. 2.3

³¹ Legge 9 agosto 2013, n. 99, art. 5

nazionale per la registrazione dei giovani e , contemporaneamente, si è proceduto alla formalizzazione dei protocolli operativi con le Regioni - alle quali spetta l'attuazione del Piano – per la promozione e l'offerta di un percorso integrato di azioni volte all'orientamento professionale, alla formazione e all'inserimento al lavoro.

Nell'ambito del programma Garanzia giovani è prevista la realizzazione di un sistema di monitoraggio e valutazione e la definizione delle attività di comunicazione e informazione di natura nazionale. Alla "struttura di missione", ossia alla cabina di regia del programma, di cui ISFOL è componente, sono affidati compiti rilevanti quali:

- l'interazione tra i diversi livelli di Governo per la realizzazione delle politiche occupazionali, sulla base di un patrimonio informativo costantemente aggiornato;
- la definizione di linee guida nazionali, per la programmazione degli interventi di politica attiva ed i criteri di utilizzo delle risorse economiche;
- la stipula di convenzioni ed accordi con strutture pubbliche e private;
- l'indirizzo ed il coordinamento degli interventi del Ministero del lavoro, dell'ISFOL e di Italia Lavoro SpA;
- la definizione e l'individuazione delle migliori prassi da promuovere e diffondere tra i vari soggetti operanti per la realizzazione degli obiettivi;
- la valutazione degli interventi realizzati sulla base dell'efficacia, dell'efficienza e dell'impatto sulla premialità;
- l'attività progettuale per l'integrazione dei sistemi informativi;
- l'attività di monitoraggio e le conseguenti proposte al Ministro del Lavoro finalizzate al miglioramento dell'azione amministrativa.

L'Istituto è atteso inoltre ad un altro impegno rilevante quale la gestione, per quanto riguarda l'istruzione e la formazione professionale, di Erasmus+, il nuovo programma comunitario per l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport, approvato a novembre 2013 dal Parlamento europeo ed avviato a gennaio 2014. Finalizzato a promuovere le competenze e l'occupabilità e a sostenere la modernizzazione dei sistemi d'istruzione-formazione il programma, della durata di sette anni, ha una dotazione finanziaria di 14,7 miliardi di euro, con un aumento del 40% rispetto ai livelli precedenti.

2 Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

2.1 Albero delle performance

L'albero della performance è una *mappa logica* che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, obiettivi strategici e piani, che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse (delibera CIVIT n. 112/2010). Tale mappa dimostra come gli obiettivi, ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo e coerente, al conseguimento del mandato e della missione istituzionale.

L'approccio alla costruzione dell'albero della performance è quindi inizialmente di tipo top down: il vertice politico-amministrativo (Presidente e CdA), sulla base degli orientamenti espressi dai principali stakeholder e, nel caso dell'ISFOL, da un eventuale atto di indirizzo del Ministro del Lavoro, emana degli indirizzi strategici, a valenza annuale e/o triennale, che sono alla base della definizione, condivisa con il vertice operativo (Direttore generale), degli obiettivi strategici, dei target attesi e degli indicatori di misurazione.

Completata la definizione del livello strategico, il vertice politico-amministrativo e il vertice gestionale definiscono gli obiettivi organizzativi ed individuali, per la dirigenza apicale, atti a perseguire gli obiettivi strategici definiti.

A sua volta la dirigenza apicale propone, condivide ed assegna gli obiettivi organizzativi e individuali ai livelli funzionali dipendenti. Se nella fase di pianificazione l'approccio programmatico è, come si è detto, sostanzialmente top-down, in fase attuativa la logica è di tipo bottom-up, ossia il perseguimento degli obiettivi operativi dei livelli funzionali inferiori diviene condizione, seppure non esclusiva, del possibile conseguimento degli obiettivi operativi dei livelli superiori e, a sua volta, il livello di conseguimento della performance organizzativa operativa nel suo complesso condiziona il livello di conseguimento della performance organizzativa strategica.

Nel 2013, tenuto conto della fase di transizione del vertice politico-amministrativo (il Consiglio di Amministrazione è stato completamente costituito all'inizio di maggio) e di quello operativo (entrata in funzione del nuovo Direttore generale il 1 settembre 2013), il Piano Triennale della performance 2011-2013³² è stato aggiornato, tramite il IV Addendum, solo il 27 novembre e adottato³³ il 12 dicembre.

Il IV Addendum al Piano Triennale delle Performance 2011-2013 - Obiettivi 2013 è definito in coerenza con l'aggiornamento del Sistema ISFOL di misurazione e valutazione della Performance (SMVP), adottato a fine 2012³⁴. Il SMVP-ISFOL è stato sviluppato perseguendo³⁵ una maggiore integrazione fra il ciclo della performance, il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio e i Piani della Trasparenza e per la Prevenzione della corruzione e prevedendo altresì una migliore articolazione della performance organizzativa e della sua correlazione con la performance individuale. Inoltre la performance organizzativa di livello strategico – che misura e valuta i risultati conseguiti nel suo complesso dall'Istituto - diviene una componente della valutazione degli Uffici dirigenziali generali.

Anche per il 2013, il ciclo della performance è stato applicato in ISFOL alle sole funzioni organizzative presidiate dalla dirigenza amministrativa, di prima (Direttore generale e due Responsabili pro-tempore

³² Adottato dal CdA con Delibera n. 3 del 26 gennaio 2011

³³ Delibera del CdA n. 26 del 12 dicembre 2013

³⁴ Delibera del Commissario Straordinario n. 23 del 13/12/2012

³⁵ Si rinvia a CIVIT, delibera n. 5 del 2012 e n. 6 del 2013

ai Dipartimenti di ricerca) e seconda fascia (i due Responsabili degli Uffici dirigenziali Risorse finanziarie e tecniche e Risorse Umane).

L'albero della performance dell'ISFOL, di seguito graficamente rappresentato, evidenzia il collegamento a cascata tra indirizzi strategici, obiettivi strategici prioritari e obiettivi organizzativi (o operativi). Come si può notare dalla figura seguente, gli indirizzi strategici, rappresentati nell'*Albero della Performance*, sono tre e rappresentano aggregazioni significative di attività definite in base a priorità di policy e tenendo conto dei destinatari dell'azione amministrativa, degli obiettivi perseguiti e degli effetti attesi. Per la loro particolare rilevanza, in termini di impatto sulla collettività e sul territorio, fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali. Ad ognuno dei tre indirizzi sono associati dai tre ai quattro obiettivi strategici prioritari (per il 2013 si è deciso di utilizzare la modalità della check-list rimandando l'articolazione di indicatori di risultato e relativi target al Piano performance 2014-2016), a loro volta declinati in obiettivi organizzativi/operativi annuali, il cui perseguimento è misurato attraverso indicatori di realizzazione/risultato a cui sono associati specifici target.

Nella visualizzazione seguente il livello di conseguimento degli obiettivi è espresso sinteticamente attraverso la seguente scala cromatica:

Bianco Obiettivo conseguito $\geq 90\%$	Giallo Obiettivo conseguito tra il 60 % e l'89%	Rosso Obiettivo conseguito $\leq 59\%$
--------------------------------------------	----------------------------------------------------	-------------------------------------------

Albero delle performance 2013

Indirizzi strategici		
<p>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.</p>	<p>2. Definire la programmazione triennale d'Istituto, con l'articolazione annuale, integrata con le diverse fonti di finanziamento e in modo da sviluppare un sistema di programmazione, monitoraggio, controllo e gestione, in linea e dialogante con la programmazione del ciclo delle performance e della trasparenza.</p>	<p>3. Mettere in atto condizioni operative funzionali a sviluppare l'efficienza e l'efficacia gestionale garantendo la massima trasparenza e prevenzione della corruzione.</p>
Obiettivi strategici prioritari 2013		
Funzioni organizzative responsabili: Direzione generale e Dipartimenti		
<p>1.1. Mercato del lavoro: monitoraggio e valutazione delle politiche, con particolare riguardo alle riforme del mercato del lavoro; ricerche e analisi per facilitare la lettura dei fabbisogni di competenze ed occupazionali per target, potenziamento della qualità e l'efficacia dei servizi per il lavoro garantendo un sistema il più possibile omogeneo su tutto il territorio nazionale, anche attraverso la cooperazione tra pubblico e privato;</p>	<p>2.1. Sviluppare l'integrazione funzionale e il coordinamento delle diverse linee di attività e ricerca per rispondere alla domanda istituzionale, nell'ottica della performance;</p>	<p>3.1. Semplificare e ottimizzare le procedure amministrative e relativi flussi operativi per favorire il puntuale conseguimento dei risultati attesi da parte delle unità di produzione, la dematerializzazione della documentazione e rendere più trasparenti i risultati.</p>
<p>1.2. Formazione: sviluppo di un sistema dell'apprendimento permanente, con attenzione alla valorizzazione, rafforzamento e valutazione delle competenze (studio e analisi comparata dei sistemi, adottati nelle singole Regioni, di certificazione delle competenze in attuazione dei principi generali e degli standard minimi stabiliti dal decreto legislativo n. 13 del 2013). Approfondimento sui possibili sviluppi relativi alla realizzazione della c.d. Youth Guarantee. Presentazione dei primi risultati e valorizzazione dell'indagine PIAAC- Programme for the International Assessment of Adult Competencies ideato dall'OCSE.</p>	<p>2.2. Realizzare le attività e il raggiungimento dei risultati programmati, garantendo migliori performance nella gestione dei progetti, nell'utilizzo delle risorse, nella rendicontazione e trasparenza</p>	<p>3.2. Rendere i diversi sistemi informativi in uso interoperabili al fine di migliorare il processo di management nelle fasi di programmazione, gestione, rendicontazione e controllo e la coerenza tra questi e il ciclo della performance;</p>
<p>1.3. Inclusione sociale; ricerca e analisi per l'inclusione attiva, in specie nel mondo del lavoro, dei soggetti con maggiori sintomi di disagio sociale ed economico, monitoraggio e valutazione delle politiche di lotta alla povertà, analisi per il rafforzamento della economia sociale.</p>	<p>2.3. Sviluppare la capacità di management e di leadership a supporto della qualità ed innovazione della ricerca, dell'accountability dell'Istituto e attraverso la valorizzazione, motivazione ed il coinvolgimento del personale.</p>	<p>3.3. Garantire la massima trasparenza e integrità, in linea con le azioni di prevenzione della corruzione, con la pubblicazione e il continuo aggiornamento delle informazioni e dei dati sul sito istituzionale.</p>
	<p>2.4. Applicare il modello di misurazione e valutazione ai principali livelli organizzativi e avviare una valutazione sperimentale dei risultati della ricerca e dei servizi di consulenza tecnico-scientifica realizzati dall'Istituto con il maggior coinvolgimento degli stakeholder e contributor.</p>	<p>3.4. Sostenere i processi di integrazione e di crescita delle competenze interne per finalizzare i risultati della produzione scientifica e tecnica a supporto dei decisori e degli stakeholder, rispondere al fabbisogno informativo e statistico, rafforzando la produzione in senso complementare a quella nazionale ed europea, e potenziare la visibilità dell'Istituto con iniziative di divulgazione e comunicazione dei risultati e dei dati.</p>

Obiettivi operativi											
Funzioni organizzative responsabili: Direzione generale											
OS1		OS2						OS3			
OO1	OO2	OO3	OO4	OO5	OO6	OO7	OO8	OO9	OO10	OO11	OO12
Valorizzare la produzione di ricerca sviluppata nell'anno e la loro comunicazione esterna		Avvio del processo di revisione del sistema di controllo di gestione, supporto informatico in un'ottica anche di supporto del ciclo delle performance (Performance, trasparenza e corruzione)	Relazione informativa per il CDA con la ricognizione delle attività fatte del Piano triennale 2011-2013	Predisposizione del Piano triennale d'istituto che integri le attività e le diverse fonti di finanziamento nazionale e comunitario	Indirizzo, coordinamento e supervisione delle attività di Programmazione del FSE 2014		Avvio definizione metodologica e tempistica per la realizzazione in collaborazione con OIV e Presidenza della seconda edizione dell'indagine sul benessere organizzativo	Portare a regime modalità di organizzazione dei flussi informativi per la costruzione della sezione WEB "Amministrazione trasparente" (ex decreto legislativo 33/2013)	Avvio procedure per l'analisi dei rischi per la prevenzione corruzione e correlazione con il sistema di Controllo di gestione		
Obiettivi operativi											
Funzioni organizzative responsabili: Dipartimento Mercato del Lavoro e delle politiche sociali											
OS1		OS2						OS3			
OO1	OO2	OO3	OO4	OO5	OO6	OO7	OO8	OO9	OO10	OO11	OO12
Relazione sintetica sui risultati di ricerca e consulenza tecnico scientifica conseguiti dal Dipartimento nell'annualità 2013	Predisporre con gli Uffici dirigenziali le procedure di scambio e informazioni fra gli uffici per la regolare gestione amministrativa e di spesa	Partecipazione al gruppo inter organizzativo cg e produzione 1 nota tecnica a supporto	Ricognizione delle attività svolte dal Dipartimento in relazione al Piano triennale 2011-2013 e supporto alla Dg per la redazione del documento	Proposta per il Piano triennale d'istituto e supporto alla DG per la redazione del documento finale	Piani FSE per il 2014			Pubblicazione e aggiornamenti delle informazioni e dati di propria competenza relativi agli obblighi per la trasparenza	Predisposizione nota tecnica per analisi dei rischi afferenti al proprio dipartimento		

Obiettivi operativi											
Funzioni organizzative responsabili: Dipartimento Sistemi Formativi											
OS1		OS2						OS3			
OO1	OO2	OO3	OO4	OO5	OO6	OO7	OO8	OO9	O10	O11	O12
Relazione sintetica sui risultati di ricerca e consulenza tecnico scientifica conseguiti dal Dipartimento nell'annualità 2013	Predisporre con gli Uffici dirigenziali le procedure di scambio e informazioni fra gli uffici per la regolare gestione amministrativa e di spesa	Partecipazioni e al gruppo inter organizzativo cg e produzione 1 nota tecnica a supporto	Ricognizione delle attività svolte dal Dipartimento in relazione al Piano triennale 2011-2013 e supporto alla Dg per la redazione del documento	Proposta per il Piano triennale d'istituto e supporto alla DG per la redazione del documento finale	Piani FSE per il 2014			Pubblicazione e aggiornamenti delle informazioni e dati di propria competenza relativi agli obblighi per la trasparenza	Predisposizioni e nota tecnica per analisi dei rischi afferenti al proprio dipartimento		
Obiettivi operativi											
Funzioni organizzative responsabili: UD Risorse finanziarie e tecniche											
OO1.2	OO2.6	OO3.11	OO4.3	OO5.9	OO6.12						
Avviare con i Dipartimenti un tavolo di confronto al fine di individuare le procedure di scambio e informazioni per la gestione coordinata delle procedure amministrative; redazione di 2 proposte di procedura con particolare riferimento alle procedure FSE	Avviare le procedure per la definizione del piano operativo per la dematerializzazione. Proporre 1 procedura e relativo flusso	Predisposizione dell'inventario generale dei beni mobili ed immobili	Predisposizione schema di Bilancio di previsione con revisione delle modalità comunicative migliorative rispetto agli obblighi di trasparenza	Fornire al responsabile della trasparenza le informazioni di competenza per l'adempimento degli obblighi connessi alla trasparenza. Verifica pubblicazione delle informazioni e documentazione	Avvio procedure per adeguamento immobile Corso d'Italia per l'abbattimento delle barriere architettoniche						
Obiettivi operativi											
Funzioni organizzative responsabili: UD Risorse Umane											
OO1.1	OO2.2	OO2.5	OO3.7	OO3.8							
Avviare con i Dipartimenti un tavolo di confronto al fine di individuare le procedure di scambio e informazioni per la gestione coordinata delle procedure amministrative; redazione di 2 proposte di procedura con particolare riferimento alle procedure FSE .	Relazione sulle attività svolte per la formazione e valutazione delle competenze del personale	Predisposizione bozza del Piano triennale dei fabbisogni del personale	Predisposizione della bozza del codice di comportamento dei dipendenti ISFOL ai sensi del D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62	Fornire al responsabile del programma per la trasparenza ed integrità le informazioni di competenza per l'adempimento degli obblighi connessi alla trasparenza. Verifica pubblicazione delle informazioni e documentazione							

2.2 Obiettivi strategici ³⁶

Per l'annualità 2013, per le ragioni più volte esposte, si è deciso di utilizzare la modalità della check-list rispetto agli indirizzi e obiettivi strategici rimandando l'articolazione di indicatori di risultato e relativi target al Piano performance 2014-2016. In coerenza con il SMVP ISFOL e il Regolamento d'organizzazione e funzionamento vigente nel 2013 le funzioni organizzative responsabili della performance strategica sono la Direzione generale e i 2 Dipartimenti di ricerca ³⁷.

Indirizzo strategico 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.

OS1.1. *Mercato del lavoro: monitoraggio e valutazione delle politiche, con particolare riguardo alle riforme del mercato del lavoro; ricerche e analisi per facilitare la lettura dei fabbisogni di competenze ed occupazionali per target, potenziamento della qualità e l'efficacia dei servizi per il lavoro garantendo un sistema il più possibile omogeneo su tutto il territorio nazionale, anche attraverso la cooperazione tra pubblico e privato.*

1. Sono stati realizzati report di monitoraggio dedicato alle riforme del lavoro? SI

Principali output

- Rapporto di monitoraggio del mercato del lavoro 2012, aprile 2013 (DML)
- ISFOL Monitoraggio lg. 92.2012 n.1 (gennaio 2013) (DG)
- ISFOL Monitoraggio lg. 92.2012 n.2 (marzo 2013) (DG)
- ISFOL Monitoraggio lg. 92.2012 n.3 (luglio 2013) (DG)
- ISFOL Monitoraggio lg. 92.2012 n.4 (novembre 2013) (DG)
- Sintesi dell'audizione alla Camera dei Deputati del Prof. Varesi, Presidente Isfol, 19 giugno 2013
- Ammortizzatori sociali In deroga e politiche attive del lavoro: monitoraggio dell'attuazione, degli esiti e degli effetti dell'accordo Stato-regioni 2009-2012 (DG)
- Mercato del lavoro, capitale umano ed imprese: una prospettiva di politica del lavoro (DG)
- Le dimensioni della qualità del lavoro. I risultati della III indagine Isfol sulla qualità del lavoro (DG)
- Is the employment's decline the outcome or the cause of crisis in Italy?, settembre 2013 (DML)

2. Sono stati realizzati report di analisi sui fabbisogni di competenze e occupazionali? SI

Principali output:

- Audit sui fabbisogni professionali 2013. Indagine campionaria su 35.000 imprese di tutti i settori attività economica (tranne PA), per dimensione di impresa e per area geografica. Gli esiti della rilevazione alimentano il Sistema informativo <http://professionioccupazione.isfol.it> (DML)

3. Sono stati realizzati report di analisi sulla qualità ed efficacia dei servizi per il lavoro a livello nazionale e/o territoriale? SI

³⁶ I riferimenti documentali sulla valutazione della performance strategica sono puntualmente richiamati in nota al par. 5.1

³⁷ Gli output, richiesti dalle check list, relative agli OS1.1, 1.2, 1.3, sono attribuiti alle diverse funzione organizzativa responsabili: Direzione generale (DG), Dipartimento Mercato del lavoro e politiche sociali (DML), Dipartimento politiche e sistemi formativi (DSF). Gli output non attribuiti a singola funzione hanno carattere inter-funzionale.

Principali output:

- Lo stato dei Servizi pubblici per l'impiego in Europa: tendenze, conferme e sorprese, pubblicato in Isfol Occasional paper, n.13 2014 (DG)
- Sistemi di governance pubblico-privato dei servizi al lavoro: un'indagine territoriale (DG)

4. Sono stati realizzati report di analisi su target specifici del mercato del lavoro? SI

Principali output:

Nel 2013 le attività di ricerca si sono concentrate sui temi dell'Active ageing (2012 anno europeo dell'invecchiamento attivo) e dei giovani (emergenza occupazionale e Youth Guarantee)

- Actively ageing: Italian policy perspectives in light of the new programming period of ESF (DSF)
- L'invecchiamento attivo
- Analysing European countries welfare system efficiency in a generational perspective using Data Envelopment Analysis
- Lavoratori autonomi: identità e percorsi formativi. I risultati di un'indagine quali-quantitativa (DSF)

Valutazione del livello di conseguimento dell'OS1.1: 100%

Sintesi descrittiva

L'Istituto nel 2013 è stato fortemente impegnato nel monitoraggio degli andamenti quali-quantitativi del mercato del lavoro in risposta alla pressante domanda istituzionale. ISFOL ha accompagnato questa attività prioritaria confermando linee di analisi già avviate nelle annualità precedente, spesso in collaborazione con Istituzioni e primari centri di ricerca europei ed internazionali. Sul versante dell'analisi delle competenze, professioni e occupazione, l'Istituto cura l'aggiornamento del sistema Professioni/Occupazioni che costituisce una componente essenziale dell'offerta nazionale di dati, disaggregati territorialmente, sull'andamento dell'offerta di lavoro e sui fabbisogni di competenze delle imprese. Per quanto riguarda le analisi sui servizi per l'impiego, ISFOL non è più responsabile del monitoraggio nazionale, ma continua a contribuire alla riflessione di policy con contributi scientifici comparati e trasversali ai diversi ambiti di ricerca. Infine il 2013 ha visto proseguire le analisi quali-quantitative su particolari target quali, in particolare, gli over 50, i lavoratori autonomi e i giovani, anche con riferimento al contributo che l'Istituto fornisce alla struttura di missione nazionale in ambito di implementazione della Youth Guarantee.

OS1.2. Formazione: sviluppo di un sistema dell'apprendimento permanente, con attenzione alla valorizzazione, rafforzamento e valutazione delle competenze (studio e analisi comparata dei sistemi, adottati nelle singole Regioni, di certificazione delle competenze in attuazione dei principi generali e degli standard minimi stabiliti dal decreto legislativo n. 13 del 2013). Approfondimento sui possibili sviluppi relativi alla realizzazione della c.d. Youth Guarantee. Presentazione dei primi risultati e loro valorizzazione dell'indagine PIAAC- Programme for the International Assessment of Adult Competencies ideato dall'OCSE.

1. Sono stati realizzati report di analisi sull'implementazione dei sistemi di certificazione delle competenze in attuazione dei principi generali e degli standard minimi stabiliti dal decreto legislativo n. 13 del 2013? SI

Principali output:

- Primo rapporto italiano di referenziazione delle qualificazioni al quadro europeo EQF, in italiano e inglese (DSF)
- Validazione delle competenze da esperienza : approcci e pratiche in Italia e in Europa : edizione aggiornata 2013 (DSF)
- Criteri costruttivi e descrittivi per la standardizzazione delle qualificazioni professionali regionali (DSF)
- Protocollo metodologico per la costruzione dello standard nazionale ai fini della standardizzazione e della correlabilità delle Qualificazioni professionali nell'ambito del Repertorio nazionale (DSF)
- Glossario comparato dei processi di servizio su Validazione e Certificazione delle Competenze (DSF)

- Indagine di aggiornamento sullo stato di applicazione del libretto formativo nelle amministrazioni regionali (DSF)
 - Verbale, Esiti riunione di Coordinamento tecnico 03 dicembre 2013 (DSF)
 - Protocollo d'intesa per la stabilizzazione del network tra Autorità competenti e la prosecuzione del percorso di sperimentazione di ECVET nella sua relazione ad EQF e agli altri dispositivi europei, Marzo 2013 (DSF)
 - Protocollo di Convenzione con RAI, del 08.11.2013, per la realizzazione di iniziative di formazione, divulgazione e comunicazione finalizzate alla promozione, sensibilizzazione ed alla diffusione relativamente ai temi dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita e alla certificazione delle competenze (DSF)
 - Report finale sulle attività di aggiornamento realizzate per il sistema informativo Valico per la sperimentazione e diffusione del Libretto formativo e per la validazione/certificazione delle competenze (DSF)
 - XIV Rapporto sulla Formazione Continua, Annualità 2012 – 2013 (DSF)
 - Nota sullo stato di programmazione e realizzazione dei percorsi IFTS, Programmazione e realizzazione dei percorsi IFTS a seguito dell'entrata in vigore del DPCM 25 gennaio 2008, marzo 2014
 - Istruzione e formazione professionale: una filiera professionalizzante a.f. 2012-13, Rapporto di monitoraggio delle azioni formative realizzate nell'ambito del diritto-dovere, Dicembre 2013 (DSF)
 - Relazione ex Lege 845/78 art. 20 sullo stato delle attività di formazione professionale, Annualità 2011-12 (DSF)
 - L'Offerta di Formazione Professionale regionale in Italia, I risultati dell'Indagine ISFOL-OFP (DSF)
 - Nota sullo stato di programmazione e realizzazione dei percorsi IFTS, Programmazione e realizzazione dei percorsi IFTS a seguito dell'entrata in vigore del DPCM 25 gennaio 2008, marzo 2014 (DSF)
 - Monitoraggio sull'apprendistato, XIV Rapporto, dicembre 2013 (DSF)
 - La formazione tecnica per il lavoro – come cambia e quanto è efficace, Sintesi dell'indagine ISFOL sugli esiti occupazionali dei percorsi IFTS (DSF)
 - L'Offerta di formazione professionale nelle regioni italiane tra estensione della crisi e nuovi modelli di governance (DSF)
 - Caratteristiche strutturali ed evoluzione dell'offerta di formazione aziendale nel periodo 2005-2010 (DSF)
2. **Sono stati elaborati contributi tecnici relativi alla realizzazione della Youth Guarantee? SI**
3. Principali output:
- Contributi al Piano di attuazione italiano della Garanzia per i Giovani e alla Bozza PON Occupazione Giovani
 - Proposta scheda di attuazione Garanzia per i Giovani, collegate al PON Occupazione Giovani
 - Proposta tecnica per la validazione e attestazione delle competenze acquisite in tirocinio nell'ambito della Garanzia Giovani, 20 dicembre 2013
 - La Youth Guarantee e il nuovo ruolo dei Servizi pubblici per l'impiego (DML)
4. **Sono stati realizzati rapporti di comunicazione sui risultati resi disponibili dall'indagine PIAAC (Programme for the International Assessment of Adult Competencies) ideata dall'OCSE? SI**
- Principali output:
- Rapporto dell'indagine pilota PIAAC-OCSE: programma internazionale sulle competenze degli adulti, 2013 (DSF)
 - Le competenze per vivere e lavorare oggi: principali evidenze dall'indagine PIAAC, 2013 (DSF)

Valutazione del livello di conseguimento dell'OS1.2: 100%

Sintesi descrittiva

Nell'ambito di una delle aree tradizionali e strategiche dell'Istituto, ossia le attività di analisi, ricerca e consulenza tecnico/scientifica a supporto del sistema della formazione professionale e del lifelong

learning, l'ISFOL nel 2013 ha operato, in collaborazione con gli attori istituzionali, nazionali, regionali ed europei, per l'adeguamento del complesso sistema delle qualificazioni, nazionali e regionali, all'EQF e allo sviluppo delle pratiche e dei sistemi di validazione delle competenze non formali ed informali. Questa attività si è realizzata attraverso l'elaborazione di documenti chiave di riferimento, richiesti dalla EC, ma anche attraverso l'implementazione di iniziative di supporto tanto sul versante dei sistemi informativi che della comunicazione. ISFOL in quanto membro della missione nazionale sulla Youth Guarantee ha elaborato documenti e contributi tecnici ed ha collaborato all'elaborazione del Piano nazionale, approvato dalla EC. Come per altri ambiti di intervento il contributo alla produzione dei documenti di riferimento nazionali è stata accompagnata Rapporti ex Lege e da paper scientifici di sostegno alla riflessione e all'elaborazione di policy. Con riferimento all'indagine PIAAC – OCSE, ISFOL è il partner di riferimento nazionale sia nella conduzione delle attività di ricerca che nell'elaborazione e diffusione dei suoi principali risultati.

OS1.3. Inclusione sociale; ricerca e analisi per l'inclusione attiva, in specie nel mondo del lavoro, dei soggetti con maggiori sintomi di disagio sociale ed economico, monitoraggio e valutazione delle politiche di lotta alla povertà, analisi per il rafforzamento della economia sociale.

1. Sono stati realizzati report di analisi sulle politiche di lotta alla esclusione sociale e finanziaria? SI

Principali output:

- Attività di sensibilizzazione della rete dei servizi pubblici per l'impiego rispetto alle tematiche dell'esclusione sociale e dell'esclusione finanziaria e delle strette connessioni tra questi due fenomeni con particolare attenzione allo strumento del microcredito, 2013 (DML)
- Esclusione sociale e esclusione finanziaria in contesti metropolitani: l'applicazione del modello MACAD – ISFOL nell'area metropolitana di Napoli, 2013 (DML)

2. Sono stati realizzati report di monitoraggio nazionale dei piani sociali di zona con sperimentazione della social card? SI

Principali output:

- Monitoraggio dei piani sociali di zona: una fotografia della programmazione sociale (DML)
- Piano di Valutazione Nuova Social Card Sperimentale (DML)
- Programma del seminario Monitoraggio piani sociali di zona, 6 dicembre 2013 (DML)

3. Sono state realizzate analisi longitudinali sull'utenza dei servizi sociali? SI

Principali output:

- Analisi longitudinale dei servizi sociali Municipio X di Roma Capitale, su un campione di utenti a rischi povertà (DML)
- L'erogazione dei servizi sociali, dicembre 2013 (DML)

4. Sono state realizzate analisi delle istituzioni non profit (tipologie organizzative, interventi di welfare a livello territoriale, competenze professionali delle risorse umane, elementi distintivi del lavoro, esperienze di innovazione)? SI

Principali output:

- Rapporto di ricerca sulle figure professionali nelle Organizzazioni Non Governative (DML)
- Rapporto di ricerca sulle caratteristiche strutturali delle Organizzazioni Non Governative (DML)
- Rapporto di ricerca sul "lavoro retribuito e non nelle organizzazioni di volontariato"
- Promuovere esperienze di rendicontazione sociale ed organizzativa (DML)

Valutazione del livello di conseguimento dell'OS1.3: 100%

Sintesi descrittiva

Il rafforzamento del disagio sociale conseguente alla prolungata crisi economica ha richiesto all'Istituto di rafforzare fortemente il presidio di analisi e proposta sui temi dell'inclusione sociale. Questo si è tradotto nella risposta alla domanda istituzionale sia sul versante di analisi innovative e sperimentali sulle esperienze di contrasto alla povertà e all'esclusione finanziaria, che sul monitoraggio dei Piani

sociali di zona, che nel 2014 verrà ampliato in relazione alla sperimentazione della social card, in fase di avvio, per la quale è già stata elaborata la strumentazione di valutazione (questionari, modello di presa in carico, percorso di valutazione, etc.). Inoltre, l'Istituto sta fornendo supporto tecnico-scientifico al Ministero vigilante per la predisposizione del PON 2014-20 "Inclusione "sociale" che contempla, tra le azioni previste, l'estensione alle regioni Obiettivo Convergenza delle sperimentazione della nuova social card, o meglio di uno strumento universalistico di sostegno al reddito, chiamato ufficialmente SIA (Strumento di Inclusione Attiva).

Nel corso del 2013, sono state inoltre rafforzare le attività di ricerca su diverse tipologie di organizzazioni del Terzo Settore, con la creazione, sperimentazione e validazione di un prototipo di sistema informativo sulle organizzazioni non profit (Sionp). Il sistema, assunto nell'ambito della statistica ufficiale Sistan, permette di aggiornare dati da fonti istituzionali (registri ed albi), da fonti amministrative (bandi e database gestionali), da attività di ricerca. Il sistema comprende informazioni su tutte le tipologie del non profit, articolate su informazioni anagrafiche e su indicatori (per ora 12) standard.

L'Istituto ha, infine, sviluppato specifiche attività di ricerca quantitativa (rilevazioni campionarie) sulle principali tipologie organizzative del non profit (Organizzazioni di volontariato, Fondazioni, ONG, Cooperative e Imprese sociali), con campi di analisi relativi agli interventi di welfare a livello territoriale, le competenze professionali delle risorse umane, elementi distintivi del lavoro, esperienze di innovazione, ed esperienze di rendicontazione sociale. Infine l'Istituto collabora con il Ministero del Lavoro nell'ambito dell'Osservatorio Nazionale sulla condizione delle persone con disabilità, che ha proposto il Programma di azione biennale per la promozione dei Diritti e l'integrazione delle persone con disabilità, approvato dal Consiglio dei ministri del 27 settembre 2013, acquisito il parere favorevole espresso da parte della Conferenza Unificata il 24 luglio 2013, ed adottato con Decreto del Presidente della Repubblica 4 ottobre 2013.

Indirizzo strategico 2.

Definire la programmazione triennale d'Istituto, con l'articolazione annuale, integrata con le diverse fonti di finanziamento e in modo da sviluppare un sistema di programmazione, monitoraggio, controllo e gestione, in linea e dialogante con la programmazione del ciclo delle performance e della trasparenza.

OS2.1. Sviluppare l'integrazione funzionale e il coordinamento delle diverse linee di attività e ricerca per rispondere alla domanda istituzionale, nell'ottica della performance.

1. Sono state individuate modalità intra-organizzative per potenziare l'integrazione funzionale e il coordinamento delle diverse linee di attività e ricerca ? SI

- Riunione di coordinamento inter-funzionali per la definizione ed aggiornamento dei Piani di attività FSE per il 2014

2. Quali modalità sono state poste in essere?

- Rafforzamento delle attività di coordinamento tra le unità operative di ricerca e consulenza tecnico/scientifica (Dipartimenti) e i servizi trasversali di supporto (Direzione generale, amministrazione, gestione del personale, comunicazione, sistemi informativi ecc.) mediante riunioni periodiche per migliorare la complementarità tra le diverse linee di ricerca e intervento e le funzioni gestionali ed amministrative di supporto

3. Sono state individuate proposte di miglioramento? SI

- Rafforzamento delle attività inter-organizzative per il monitoraggio della spesa e la rendicontazione del FSE
- Rafforzamento delle attività inter-organizzative per l'efficiamento delle principali procedure interne e per la loro digitalizzazione (work-flow Civilia)
- Costituzione di un gruppo inter-organizzativo per l'analisi e l'implementazione dei sistemi informativi, con particolare attenzione allo sviluppo del controllo di gestione e dei supporti informativi per la gestione del ciclo della performance

- Rafforzamento e formalizzazione delle responsabilità e delle procedure interne per il presidio degli obblighi relativi alla trasparenza
- Costituzione di un gruppo inter-organizzativo per le analisi di rischio e per la predisposizione del Piano annuale di prevenzione della corruzione
- Avvio della riflessione, in collaborazione con il vertice politico-amministrativo, sui possibili modelli di ridefinizione organizzativa e funzionale

Valutazione del livello di conseguimento dell'OS2.1: 100%

Sintesi descrittiva

L'annualità 2013 è stata caratterizzata dalla prolungata assenza del vertice operativo. L'entrata in ruolo, nel settembre, del Direttore generale ha permesso innanzitutto di approntare/aggiornare i Piani operativi di attività dell'Istituto per il 2014, in particolare sul versante FSE, così come richiesto dai committenti, indispensabile per una ordinata prosecuzione delle attività e per il possibile rinnovo di circa 250 contratti a TD in scadenza. Nel quadrimestre finale del 2013 ci si è concentrati su alcune questioni prioritarie legate al monitoraggio e rendicontazione della spesa FSE, all'avvio di un processo di razionalizzazione delle procedure interne e di loro digitalizzazione, alla contemporanea elaborazione del Piano di prevenzione della corruzione, agli urgenti adempimenti in materia di trasparenza, alla costituzione di un gruppo interno di analisi e proposta in materia di funzionalità, interoperabilità e sviluppo dei sistemi informativi, indispensabili per una messa a regime efficace del controllo di gestione e del ciclo della performance. L'ultimo quadrimestre dell'anno ha anche permesso di ristabilire normali relazioni con le OOSS; si è così riusciti a definire gli accordi integrativi, annualità 2011-2012, e ad avere l'approvazione delle amministrazioni competenti (MEF e FP). A queste priorità operative si è affiancato l'avvio di una riflessione, di ordine strategico, sugli interventi organizzativi capaci di potenziare la performance quali-quantitativa della produzione caratteristica dell'Istituto.

OS2.2. Realizzare le attività e il raggiungimento dei risultati programmati, garantendo migliori performance nella gestione dei progetti, nell'utilizzo delle risorse, nella rendicontazione e trasparenza.

1. Sono stati conseguiti gli indicatori di efficienza/efficacia previsti dal Bilancio dell'Istituto? Si

Indicatori di Bilancio 2013 - Bozza di rendiconto generale 2013 da sottoporre all'approvazione del CdA

	Nome	Descrizione	Dati da consuntivo escluse partite di giro	% realizzata a consuntivo	Target %	Rilevanza	Base temporale
1	Capacità di realizzazione delle attività	Impegni	56.774.153,94	79,54%	65%	Media	2013
		Stanziamenti	71.377.490,06				
2	Capacità di spesa	Pagamenti	43.306.269,20	76,28%	75%	Media	2013
		Impegni	56.774.153,94				
3	Incidenza spese generali rispetto esercizio precedente	Spese generali 2013-Spese generali 2012	1.921,42	0,02%	0%	Bassa	2013
		Spese generali 2012	8.307.712,81				

2. E' stato elaborato un Piano di formazione del personale per migliorare le performance dell'Istituto? SI. Qual è la quota percentuale del personale interno riassegnato?

Nel 2013 vi è stata una limitata ri-assegnazione del personale per garantire la migliore prosecuzione delle attività programmate.

- ISFOL, Piano di formazione per il personale 2013 (DG)

3. Qual è lo stato di avanzamento delle attività realizzate dall'Istituto rispetto agli obblighi sulla trasparenza e sull'anticorruzione ? Avanzato

- Attestazione OIV 2013 e griglia di rilevazione
- Relazione sullo stato di attuazione al 31 Dicembre 2013 degli obblighi informativi vigenti in materia di Trasparenza

4. Qual è il livello di non conformità (in valore assoluto e percentuale) riscontrato dal Ministero vigilante sulla rendicontazione FSE annuale ?

- Per i progetti FSE Annualità 2013 non è stata effettuata alcuna verifica amministrativo-contabile da parte del Ministero vigilante. Si tenga conto che la rendicontazione delle attività si effettua fino al marzo 2014 e quindi per le spese a valere sul 2013 le verifiche a campione seguiranno nell'anno in corso. (DG)

5. Ci sono riscontri esterni (eventuali audit) rispetto alla regolarità procedurali per i programmi europei? No

Valutazione del livello di conseguimento dell'OS2.2: 90%

Sintesi descrittiva

Pur in assenza del vertice operativo per gran parte dell'anno, l'Istituto, come più avanti dettagliato, ha realizzato attività di formazione che hanno coinvolto oltre il 79% del personale interno, mentre per assicurare la massima continuità delle linee di intervento è stata particolarmente ridotta la mobilità interna. Vi è da segnalare che con la fine del 2013 diviene usuale il ricorso a call pubbliche e trasparenti per l'individuazione e la copertura interna degli incarichi di responsabilità e dei presidi di competenza. Livello buono, ma non avanzato rispetto agli obblighi di trasparenza (attestazione OIV e monitoraggio ANAC).

OS2.3. Sviluppare la capacità di management e di leadership a supporto della qualità ed innovazione della ricerca, dell'accountability dell'istituto e attraverso la valorizzazione, motivazione ed il coinvolgimento del personale.

1. E' stato elaborato il report di monitoraggio del piano annuale di formazione d'Istituto? Si. Le attività formative realizzate hanno interessato una quota % del personale pari a ? 485 unità di personale interessato dalle attività formative, pari al 79,1% del totale

- Relazione sulla formazione del personale nel 2013 (DG)
- Valutazione intervento formativo corsi giuridico amministrativi e contabile finanziario tenuti nel corso dell'anno 2013 (DG)
- Valutazione intervento formativo "lingua inglese per il personale a tempo determinato" maggio-dicembre 2013 (DG)

2. Qual è il grado di soddisfazione medio rilevato dei dipendenti sulle attività di formazione a cui hanno partecipato?

- Grado di soddisfazione medio su corsi tecnici >4 su scala 1-6, corsi lingua inglese 70% di soddisfatti e molto soddisfatti

3. Le attività del CUG segnalano fenomeni di discriminazione interna ? No

- CUG ISFOL, Relazione annuale 2013, la Relazione non segnala episodi o stati di disagio, correlato al lavoro

Valutazione del livello di conseguimento dell'OS2.3: 100%**Sintesi descrittiva**

Lungo il 2013 l'Istituto si è fortemente impegnato nell'avviare un Piano di rafforzamento/aggiornamento delle competenze interne. Le condizioni di contesto operativo (possibile scadenza contrattuale del personale a TD impegnato sulle attività FSE e necessità di aggiornamento del personale sulle innovazioni normative intervenute in ambito giuridico amministrativi e contabile finanziario) hanno orientato le priorità di intervento. Nel complesso, sebbene la metodologia e la strumentazione di valutazione vada sviluppata e migliorata, il giudizio da parte dei discenti è sostanzialmente positivo. In relazione al terzo indicatore si fa riferimento alla relazione annuale del CUG ISFOL che non evidenzia fenomeni e/o episodi discriminazione, né situazioni di disagio, collegate all'attività lavorativa.

OS2.4. Applicare il modello di misurazione e valutazione ai principali livelli organizzativi e avviare una valutazione sperimentale dei risultati della ricerca e dei servizi di consulenza tecnico-scientifica realizzati dall'Istituto con il maggior coinvolgimento degli stakeholder e contributor.

1. Sono state messe a punto modalità di monitoraggio sulle produzioni scientifiche e sull'attività di divulgazione e consulenza dell'Istituto? SI

Vedi documentazione di cui al punto successivo

2. Sono state messe a punto modalità di customer satisfaction sull'attività di divulgazione e consulenza dell'Istituto? SI

- Relazione 2013 sull'attività di ricerca e monitoraggio dell'attività di comunicazione e diffusione delle pubblicazioni e dei prodotti di ricerca dell'ISFOL (DG)
- Report di analisi (I e II semestre 2013) sulla partecipazione ad eventi di comunicazione e disseminazione (DG)

Valutazione del livello di conseguimento dell'OS2.4: 70%**Sintesi descrittiva**

Sebbene l'ISFOL non sia stato compreso nell'esercizio valutativo, relativo alla qualità della ricerca, condotto da ANVUR, in ragione del suo collocamento come EPR vigilato dal Ministero del Lavoro e della sua particolare mission, l'Istituto ha avviato dal 2012 attività sperimentali per la valutazione della sua produzione e pubblicazione scientifica; in questo ambito, in particolare, si è operato sia tramite peer review sia mediante la costituzione e l'attivazione di un Comitato tecnico scientifico interno. Con riferimento agli indicatori previsti si presentano le relazioni annuali di monitoraggio delle attività di comunicazione e diffusione dei contributi di ricerca dell'Istituto, comprese le partecipazioni agli eventi di disseminazione esterna e le statistiche dettagliate di accesso ai repository on line. La dimensione on line, per ragioni sia di costo che di domanda, è divenuta, anche nell'ambito della ricerca applicata, il principale punto di attenzione dell'Istituto con una offerta in linea con le migliori esperienze nazionali ed internazionali. Insufficiente attenzione alla predisposizione di dispositivi di rilevazione della customer satisfaction.

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.

OS3.1. Semplificare e ottimizzare le procedure amministrative e relativi flussi operativi per favorire il puntuale conseguimento dei risultati attesi da parte delle unità di produzione, la dematerializzazione della documentazione e rendere più trasparenti i risultati.

1. Sono state avviate modalità per la semplificazione delle procedure amministrative e dei relativi flussi operativi ? SI

Sono state oggetto di interventi implementativi parziali e/o totali:

- Il sistema documentale digitale (Folium) (DG);
- Procedure amministrative per l'affidamento a società esterne (determina a contrarre, di affidamento, monitoraggio dell'esecuzione della prestazione, comprensivo delle fasi di pagamento e liquidazione) tramite software di work flow (Civilia) integrato al sistema documentale (DG);
- Interventi parziali su procedure relative ai mandati di pagamento e alle missioni (DG)

Quali di esse sono già operative?

- In beta test - Procedure amministrative per l'affidamento a società esterne (DG)

3. Si prevede l'utilizzo di sistemi di workflow per la dematerializzazione della documentazione e per ottimizzare i risultati ? SI

L'esperienza applicativa realizzata sulla procedura amministrativa per l'affidamento a società esterne verrà nel 2014 estesa alle procedure amministrative per gli affidamenti a collaboratori e alla procedura amministrativa relativa alle trasferte di lavoro

Valutazione del livello di conseguimento dell'OS3.1: 75%

Sintesi descrittiva

L'impegno dell'Istituto sul sistema documentale digitale e l'esperienza applicativa realizzata nel 2013 rende possibile nel prossimo biennio un processo di dematerializzazione avanzato, sia dal lato delle procedure che della produzione. Risultato parzialmente raggiunto e riprogrammato nel 2014

OS3.2. Rendere i diversi sistemi informativi in uso interoperabili al fine di migliorare il processo di management nelle fasi di programmazione, gestione, rendicontazione e controllo e la coerenza tra questi e il ciclo della performance.

1. Quali iniziative sono state attivate per migliorare l'integrazione dei processi di programmazione, gestione, rendicontazione e controllo e la coerenza tra questi e il ciclo della performance ?

- Da settembre con l'insediamento del vertice operativo si è proceduto a rafforzare la cooperazione inter-organizzativa per il monitoraggio della spesa FSE. A questa prima linea di intervento, a carattere emergenziale, è seguita l'avvio dei lavori di un gruppo inter-funzionale di analisi dei sistemi informativi esistenti e del loro livello di integrazione ed interoperabilità che ha definite le esigenze attuali e prospettive dell'organizzazione, in particolare per quanto riguarda il controllo di gestione e il ciclo della performance, formulando il capitolato tecnico propedeutico all'emanazione del bando di gara relativo.

2. Si è iniziato a dare attuazione ad alcune di queste iniziative ? SI

- Bando di gara, con scadenza alle ore 12.00 del giorno 19.05.2014 (DG)

Valutazione del livello di conseguimento dell'OS3.2: 100%

Sintesi descrittiva

Seppur in tempi ridotti la definizione del capitolato tecnico, peraltro molto complesso, da parte del gruppo di lavoro costituito, e l'emanazione del bando di gara relativo crea le condizioni per dotare l'Istituto, nel prossimo triennio, di un sistema informativo integrato ed interoperabili a supporto della programmazione, gestione e controllo delle attività e della performance.

OS3.3. Garantire la massima trasparenza e integrità, in linea con le azioni di prevenzione della corruzione, con la pubblicazione e il continuo aggiornamento delle informazioni e dei dati sul sito istituzionale.

1. E' stato aggiornata regolarmente la sezione dedicata alla Trasparenza sul sito? SI

- Riepilogo pubblicazioni Trasparenza al 20 dicembre 2013

2. E' stato aggiornato il workflow delle informazioni e relativi responsabili? SI

- Individuazione responsabili e referenti operativi per Sezione "amministrazione trasparente" - elenco degli obblighi di pubblicazione vigenti al 08/05/2013 - (DG)

3. Sono state aggiornate la maggior parte delle informazioni rispetto alle nuove richieste del D.Lgs. 33/2013? SI

- Allegato 1 alla delibera . 77/2013- griglia di rilevazione al 31/12/2013

Valutazione del livello di conseguimento dell'OS3.3: 85%

Sintesi descrittiva

Nel 2013 l'Amministrazione si è fortemente impegnata per dare attuazione piena alle disposizioni in materia di Trasparenza. La definizione degli obblighi in capo alle diverse funzioni, l'individuazione dei referenti operativi e delle procedure relative, lo sviluppo della sezione Trasparenza nel portale ISFOL ha permesso di recuperare i ritardi pregressi e mettere a regime, quasi completamente, un flusso informativo continuo di aggiornamento dei dati e delle informazioni rilevanti. Il rispetto degli obblighi di Trasparenza, anche per quanto riguarda i sistemi informativi e per la dematerializzazione, permangono una priorità per l'Istituto. Il risultato è considerato parzialmente raggiunto, anche in relazione alle attestazioni sulla Trasparenza

OS3.4. Sostenere i processi di integrazione e di crescita delle competenze interne per finalizzare i risultati della produzione scientifica e tecnica a supporto dei decisori e degli stakeholder, rispondere al fabbisogno informativo e statistico, rafforzando la produzione in senso complementare a quella nazionale ed europea, e potenziare la visibilità dell'istituto con iniziative di divulgazione e comunicazione dei risultati e dei dati.

1. Nel piano annuale di formazione d'Istituto sono state previste attività finalizzate all'integrazione delle competenze interne ? SI

- Come precedentemente riportato (OS2.3) il Piano di formazione per il personale ISFOL 2013 si è concentrato, per ragioni contestuali, su tre ambiti tematici, oltre quelli obbligatori: giuridico amministrativo, contabile finanziario e linguistico (DG)

2. Quali modalità di comunicazione e divulgazione anche on-line dei dati statistici e risultati prodotti dall'Istituto sono state utilizzate? SI

- Nel 2013 è andato a regime il nuovo portale dell'Istituto con una consistente implementazione delle possibilità di accesso tempestivo alle pubblicazioni e alla documentazione di ricerca prodotta dall'Istituto (Open data, Pubblicazioni e Centro documentazione – Opac e OA) e relativa strumentazione di monitoraggio

Valutazione del livello di conseguimento dell'OS3.4: 100%**Sintesi descrittiva**

Lungo il 2013 l'Istituto è stato fortemente impegnato nel potenziamento ed innovazione degli strumenti di divulgazione della sua produzione scientifica. Il Centro di Documentazione ISFOL costituisce un'esperienza di eccellenza; l'indirizzo verso una produzione editoriale prevalentemente orientata al digitale già assicura una maggiore disseminazione sia della produzione scientifica che di quella tecnica, permetterà un sensibile miglioramento della produzione in termini di efficacia ed efficienza dei processi e di integrazione, contaminazione delle linee di intervento e ricerca. Coerentemente alla partecipazione al SISTAN, quale uno dei tre enti pubblici di informazione statistica, ISFOL potenzierà nel 2014 la messa a disposizione delle proprie basi dati a vantaggio del mondo della ricerca nazionale ed internazionale.

Performance strategica totale: conseguita al 92,7%**Sintesi descrittiva**

Pur in un contesto operativo non facile, determinato, sul fronte esterno, da un significativo disagio sociale conseguente a 4 anni di prolungata recessione e sul fronte interno dalla prolungata assenza del vertice operativo, l'Istituto è riuscito nel 2013 a mantenere un'elevata e qualificata capacità di risposta alla domanda proveniente dalle Istituzioni europee, nazionali e regionali.

L'ISFOL, nel 2013, ha rafforzato il livello attuativo dei suoi interventi rispetto alla programmazione nazionale del FSE e ha confermato l'elevato livello di servizio richiesto dalla Commissione Europea, come Agenzia Nazionale, nella gestione del programma LLP-Leonardo da Vinci e nelle altre iniziative comunitarie (tanto da essere confermato come AN per il nuovo programma europeo integrato Erasmus+). Ha, inoltre, supportato, con contributi tecnici e conoscitivi, il Ministero del Lavoro nel monitoraggio del mercato del lavoro, nella definizione delle policy e degli interventi di contrasto (politiche attive, formazione professionale, continua e permanente, Youth Guarantee) alla crisi occupazionale e sociale e per un rinnovato sistema di welfare.

Sul fronte interno il 2013 si caratterizza per l'avvio di iniziative volte a migliorare l'efficienza dei processi interni di programmazione, gestione e controllo (rimodulazione dei Piani annuali di attività FSE 2014, dematerializzazione delle procedure e del sistema documentale, analisi e piano di sviluppo dei sistemi informativi, riduzione dei costi operativi), a rafforzare il presidio rispetto agli obblighi di trasparenza, prevenzione della corruzione e performance, a sostenere il proprio patrimonio professionale (anche attraverso la delicata gestione procedurale per il rinnovo di circa 250 unità di personale TD) e la qualità della propria offerta di servizi scientifici e tecnici per lo sviluppo del Paese.

L'intensa attività che ha caratterizzato gli ultimi mesi dell'anno ha permesso di recuperare parte dei consistenti ritardi amministrativi pregressi e di ristabilire corrette e fattive relazioni sindacali, precedentemente interrotte. Una particolare attenzione è stata posta nel potenziare un'interlocuzione collaborativa e positiva con i principali stakeholder istituzionali.

2.3 Obiettivi e piani operativi

Come si è detto il IV Addendum al Piano Triennale della performance 2011-2013 ha previsto obiettivi operativi per le cinque funzioni organizzative che da Regolamento di organizzazione e funzionamento fanno capo alla dirigenza amministrativa di prima e seconda fascia.

Tavola 18 – Obiettivi operativi per funzione organizzativa e livello di conseguimento medio

Funzioni organizzative	Dirigenza amministrativa	Obiettivi operativi	Livello medio di conseguimento della performance operativa
Direzione generale	Dirigente generale	8	95%
Dipartimento di ricerca: Mercato del lavoro e politiche sociali	Responsabile pro-tempore al Dipartimento	8	97%
Dipartimento di ricerca: Politiche e sistemi formativi	Responsabile pro-tempore al Dipartimento	8	97%
Ufficio dirigenziale Risorse finanziarie e tecniche	Dirigente di II fascia	6	79%
Ufficio dirigenziale Risorse umane	Dirigente di II fascia	5	73%
		35	

Come per gli obiettivi strategici anche gli obiettivi operativi non sono riferiti a specifici piani né gli sono attribuite risorse economico-finanziarie, mentre sono definite le funzioni organizzative responsabili e quelle sussidiarie. Gli obiettivi operativi presentano quasi esclusivamente indicatori di realizzazione o di output (si/no). I due Uffici dirigenziali hanno condiviso, al 50%, un obiettivo operativo (OO di gruppo).

Di seguito sono presentate le schede valutative per funzione organizzativa ³⁸.

³⁸ I riferimenti documentali sulla valutazione della performance organizzativa sono puntualmente richiamati in nota al par. 5.1

Tavola 19 – Direzione Generale: Livello di conseguimento degli obiettivi operativi 2013

OS	Ob. operativi	Peso%	Indic.	Risultati/Output	Note del valutatore	Valutazione
1	01.Valorizzare la produzione di ricerca sviluppata nell'anno e la loro comunicazione esterna	15%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Relazione sulle attività di ricerca e loro comunicazione 	La relazione non presenta un articolato unico	95%
2	03 Avvio del processo di revisione del sistema di controllo di gestione, supporto informatico in un'ottica anche di supporto del ciclo delle performance (Performance, trasparenza e corruzione)	10%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Lettera di costituzione di un gruppo di lavoro inter-organizzativo; documenti prodotti dal gruppo Definizione di una bozza di Capitolato per l'indizione di gara e predisposizione della tempistica relativa 		100%
2	04 Relazione informativa per il CDA con la ricognizione delle attività fatte del Piano triennale 2011-2013	10%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Relazione di sintesi per il CdA 		100%
2	05 Predisposizione del Piano triennale d'istituto che integri le attività e le diverse fonti di finanziamento nazionale e comunitario	25%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Redazione Piano CDA 	Il piano triennale è stato concluso anche con il piano fabbisogni nel 2014	90%
2	06 Indirizzo, coordinamento e supervisione delle attività di Programmazione del FSE 2014	15%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Piani di attività presentati alle committenze 	Elenco documentazione programmazione	100%
2	08 Avvio definizione metodologica e tempistica per la realizzazione in collaborazione con OIV e Presidenza della seconda edizione dell'indagine sul benessere organizzativo	5%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Bozza proposta organizzativa per attivazione Piano 		100%
3	09 Portare a regime modalità di organizzazione dei flussi informativi per la costruzione della sezione WEB "Amministrazione trasparente" (ex decreto legislativo 33/2013)	10%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Lettera di avvio della consultazione con le diverse strutture coinvolte Avvio procedure per il monitoraggio in riferimento al sistema di Controllo di gestione 	Non sono specificate le modalità di monitoraggio degli adempimenti	80%
3	10 Avvio procedure per l'analisi dei rischi per la prevenzione corruzione e correlazione con il sistema di Controllo di gestione	10%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Consultazione per la scelta dei referenti e lettera di costituzione Metodologia per l'analisi rischi, strumenti da inviare per la compilazione delle note tecniche sulla base della proposta del gruppo di lavoro Report di analisi e valutazione del rischio di corruzione 		100%
Totale						94,8%

Tavola 20 - Dipartimento di ricerca - Mercato del lavoro e politiche sociali: Livello di conseguimento degli obiettivi operativi 2013

OS	Ob. operativi	Peso%	Indic.	Risultati/Output	Note del valutatore	Valutazione
1	01 Relazione sintetica sui risultati di ricerca e consulenza tecnico scientifica conseguiti dal Dipartimento nell'annualità 2013	25%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Relazioni trimestrali, rapporti, documenti, convegni, seminari e pubblicazioni Note di convocazione e/o verbali Relazione sui risultati di ricerca e consulenza tecnico scientifica conseguiti dal Dipartimento nell'annualità 2013 	Si evidenziano criticità nell'iter amministrativo per ritardi e conseguenti ripercussioni con committenza ed attività	95%
1	02 Predisporre con gli Uffici dirigenziali le procedure di scambio e informazioni fra gli uffici per la regolare gestione amministrativa e di spesa	10%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Proposte di intervento sulle procedure di scambio dell'informazione Incontri con la Direzione Generale e le Direzioni Amministrativa e del Personale 	Pur nella collaborazione dei dipartimenti i risultati dell'obiettivo di gruppo sono carenti, soprattutto per gli aspetti amministrativi	90%
2	03 Partecipazione al gruppo inter organizzativo cg e produzione 1 nota tecnica a supporto	5%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Informazioni per il gruppo di lavoro inter-organizzativo 		100%
2	04 Ricognizione delle attività svolte dal Dipartimento in relazione al Piano triennale 2011-2013 e supporto alla Dg per la redazione del documento	10%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Nota attività dipartimento Nota di supporto alla DG 		100%
2	05 Proposta per il Piano triennale d'istituto e supporto alla DG per la redazione del documento finale	20%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Nota proposte del Dipartimento per il Piano triennale d'istituto Proposta interdipartimentale per il Piano triennale d'istituto 		100%
2	06 Piani FSE per il 2014	20%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Progetti FSE afferenti al Dipartimento Piano FSE 2014 – DG PSL, DG Terzo settore Dipartimento Pari Opportunità 		100%
3	09 Pubblicazione e aggiornamenti delle informazioni e dati di propria competenza relativi agli obblighi per la trasparenza	5%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Pubblicazione degli atti per gli obblighi della trasparenza 	Mancano, come da workflow, l'inserimento dei procedimenti	80%
3	10 Predisposizione nota tecnica per analisi dei rischi afferenti al proprio dipartimento	5%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Nota tecnica per la analisi dei rischi a cura del Dipartimento MdL e PS 		100%
Totale						96,8%

Tavola 21 - Dipartimento di ricerca - Politiche e sistemi formativi: Livello di conseguimento degli obiettivi operativi 2013

OS	Ob. operativi	Peso%	Indic.	Risultati/Output	Note del valutatore	Valutazione
1	01 Relazione sintetica sui risultati di ricerca e consulenza tecnico scientifica conseguiti dal Dipartimento nell'annualità 2013	25%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Relazioni trimestrali, rapporti, documenti, convegni, seminari e pubblicazioni Note di convocazione e/o verbali Relazione sui risultati di ricerca e consulenza tecnico scientifica conseguiti dal Dipartimento nell'annualità 2013 	Si evidenziano criticità nell'iter amministrativo per ritardi e conseguenti ripercussioni con committenza ed attività	95%
1	02 Predisporre con gli Uffici dirigenziali le procedure di scambio e informazioni fra gli uffici per la regolare gestione amministrativa e di spesa	10%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Proposte di intervento sulle procedure di scambio dell'informazione Incontri con la Direzione Generale e le Direzioni Amministrativa e del Personale 	Pur nella collaborazione dei dipartimenti i risultati dell'obiettivo di gruppo sono carenti, soprattutto per gli aspetti amministrativi	90%
2	03 Partecipazione al gruppo inter organizzativo cg e produzione 1 nota tecnica a supporto	5%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Informazioni per il gruppo di lavoro inter-organizzativo 		100%
2	04 Ricognizione delle attività svolte dal Dipartimento in relazione al Piano triennale 2011-2013 e supporto alla Dg per la redazione del documento	10%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Nota attività dipartimento Nota di supporto alla DG 		100%
2	05 Proposta per il Piano triennale d'istituto e supporto alla DG per la redazione del documento finale	20%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Nota proposte del Dipartimento per il Piano triennale d'istituto Proposta interdipartimentale per il Piano triennale d'istituto 		100%
2	06 Piani FSE per il 2014	20%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Progetti FSE afferenti al Dipartimento Piano FSE 2014 – DG PAPL 		100%
3	09 Pubblicazione e aggiornamenti delle informazioni e dati di propria competenza relativi agli obblighi per la trasparenza	5%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Pubblicazione degli atti per gli obblighi della trasparenza 	Mancano, come da workflow, l'inserimento dei procedimenti	80%
3	10 Predisposizione nota tecnica per analisi dei rischi afferenti al proprio dipartimento	5%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Nota tecnica per la analisi dei rischi a cura del Dipartimento SF 	Ha collaborato all'individuazione rischi nelle procedure affidamento lavori e fornitura beni e servizi	100%
Totale						96,8%

Tavola 22 - UD Risorse finanziarie e tecniche: Livello di conseguimento degli obiettivi operativi 2013

Ob. operativi	Peso%	Indic.	Risultati/Output	Note del valutatore	Valutazione
1.2 Avviare con i Dipartimenti un tavolo di confronto al fine di individuare le procedure di scambio e informazioni per la gestione coordinata delle procedure amministrative; redazione di 2 proposte di procedura con particolare riferimento alle procedure FSE	15%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Redazione di n. 2 flusso e n. 2 procedura 	La documentazione trasmessa attesta l'avvio del tavolo di confronto e l'elaborazione di due proposte di modifica delle procedure (pagamenti e missioni) limitata, come dichiarato dal valutato stesso nella sua Relazione, alla fase intermedia e finale delle procedure stesse	70%
2.6 Avviare le procedure per la definizione del piano operativo per la dematerializzazione. Proporre 1 procedura e relativo flusso	15%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Redazione un flusso e una procedura 	La documentazione trasmessa attesta l'analisi e l'implementazione, anche software, di una procedura che è ora in fase operativa di test. Assente invece la documentazione attestante l'avvio dell'elaborazione di un Piano operativo per la dematerializzazione dei flussi procedurali che all'esito delle integrazioni può considerarsi avviata nell'ambito delle riunioni del gruppo di lavoro.	100%
3.11 Predisposizione dell'inventario generale dei beni mobili ed immobili	15%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Inventario redatto 	La documentazione digitale trasmessa attesta il conseguimento dell'obiettivo operativo.	100%
4.3 Predisposizione schema di Bilancio di previsione con revisione delle modalità comunicative migliorative rispetto agli obblighi di trasparenza	30%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Dati acquisiti Schema Bilancio preventivo e Bilancio in forma sintetica 	La documentazione trasmessa non presenta, come richiesto dall'obiettivo, lo schema di bilancio sintetico con indicatori e grafici.	70%
5.9 Fornire al responsabile della trasparenza le informazioni di competenza per l'adempimento degli obblighi connessi alla trasparenza. Verifica pubblicazione delle informazioni e documentazione	15%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Trasmissione della documentazione per l'aggiornamento sezione amministrazione trasparente per le attività di competenza 	I flussi comunicativi e il livello qualitativo dei dati e della documentazione trasmessa risultano soddisfacenti, ma ancora non ottimali.	80%
6.12 Avvio procedure per adeguamento immobile Corso d'Italia per l'abbattimento delle barriere architettoniche	10%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Nota tecnica e procedure avviate 	La documentazione trasmessa attesta un conseguimento solo parziale dell'obiettivo operativo.	50%
Totale					79%

Tavola 23 - UD Risorse Umane: Livello di conseguimento degli obiettivi operativi 2013

Ob. operativi	Peso%	Indic.	Risultati/Output	Note del valutatore	Valutazione
1.1 Avviare con i Dipartimenti un tavolo di confronto al fine di individuare le procedure di scambio e informazioni per la gestione coordinata delle procedure amministrative; redazione di 2 proposte di procedura con particolare riferimento alle procedure FSE .	15%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Redazione di n. 2 flussi e n. 2 procedure 	La documentazione trasmessa e allegata attesta l'avvio del tavolo di confronto e l'elaborazione di due proposte di modifica delle procedure (pagamenti e missioni) limitata, come dichiarato dal valutato stesso, alla fase intermedia e finale delle procedure stesse.	70%
2.2 Relazione sulle attività svolte per la formazione e valutazione delle competenze del personale	20%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Report di monitoraggio sulla formazione e valorizzazione competenze 	La documentazione presentata e quindi integrata dal valutato attesta la realizzazione del piano di formazione e il livello di gradimento più che soddisfacente espresso mediamente dal personale dell'Istituto coinvolto.	100%
2.5 Predisposizione bozza del Piano triennale dei fabbisogni del personale	25%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Bozza piano triennale dei fabbisogni del personale 	La documentazione realizzata (bozza Piano triennale dei fabbisogni) presenta limiti nell'analisi del dimensionamento attuale/previsionale del personale per funzioni e servizi.	50%
3.7 Predisposizione della bozza del codice di comportamento dei dipendenti ISFOL ai sensi del D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62	20%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Bozza codice di comportamento dei dipendenti ISFOL 	La bozza di Codice di comportamento realizzata presenta un livello di elaborazione troppo generico e non ancora adeguato alle esigenze dell'Istituto.	50%
3.8 Fornire al responsabile del programma per la trasparenza ed integrità le informazioni di competenza per l'adempimento degli obblighi connessi alla trasparenza. Verifica pubblicazione delle informazioni e documentazione	20%	Si/NO	<ul style="list-style-type: none"> Trasmissione della documentazione per l'aggiornamento sezione personale trasparente per le attività di competenza 	I flussi comunicativi e il livello qualitativo dei dati e della documentazione trasmessa risultano pienamente soddisfacenti.	100%
Totale					73%

2.3.1 Trasparenza

Nel corso del 2013 l'Istituto è stato impegnato a dare seguito ai principali adempimenti introdotti dall'evoluzione della normativa in materia di Trasparenza ed Integrità, con particolare riferimento a quelli previsti dal D.Lgs n.33/2013. In tale ambito il Responsabile della Trasparenza ha organizzato due riunioni (il 23 Maggio e il 24 Giugno) finalizzate principalmente a sensibilizzare tutti i soggetti coinvolti nell'attuazione del Programma triennale sui cambiamenti, introdotti dalla normativa in termini di obblighi informativi previsti, modalità di pubblicazione richieste, altre modalità di adempimento e di controllo istituite con particolare riferimento all'Accesso civico, procedure sanzionatorie previste e loro termini di applicabilità e a promuovere l'individuazione dei soggetti responsabili di ogni obbligo informativo.

Sono stati nominati i referenti tecnici per la Trasparenza da parte dei Responsabili degli obblighi informativi e sono state realizzate delle riunioni operative con gli stessi al fine di verificare lo stato dell'arte, modalità di comunicazione interna e strumenti di lavoro necessari ad assolvere i vari obblighi informativi nei tempi richiesti.

Dal 25 settembre è on line sul portale ISFOL la nuova Sezione "Amministrazione Trasparente" (che ha preso il posto della sezione "Trasparenza, valutazione e merito") impostata in modo di rispondere in modo chiaro ai vari obblighi informativi previsti dalla normativa, articolati secondo quanto indicato dalla Delibera CIVIT 50/2013 e sue successive integrazioni, esplicitando tra l'altro per ciascun obbligo il riferimento normativo che lo disciplina ed il soggetto responsabile del suo assolvimento all'interno all'amministrazione.

Più in generale, la nuova sezione è stata ridefinita nella sua impostazione grafica e contenutistica ponendo attenzione anche ad una maggiore definizione delle categorie di informazioni e ad una articolazione trasparente dei contenuti con sezioni analitiche facilmente accessibili dall'utenza sullo stato di attuazione degli adempimenti previsti dalla normativa.

Tale impostazione è stata ritenuta conforme dall'A.N.AC a quanto richiesto dal d.lgs. n.33/2013 e dall'Allegato 1 della Delibera CIVIT 50/2013, come risulta dal rapporto di monitoraggio realizzato da tale Autorità a Novembre 2013.

La nuova sezione consente anche un accesso diretto alla Bussola della Trasparenza dei siti Web promossa dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri al fine di consentire una rapida verifica *on line*, da parte di chiunque sia interessato, sullo stato dell'arte della sua impostazione rispetto agli adempimenti previsti dal D.Lgs.33/2013. In base a tale verifica, l'Amministrazione Trasparente presente sul portale ISFOL soddisfa attualmente 69 indicatori dei 71 presi in considerazione dalla Bussola della Trasparenza e ben il 100% di quelli relativi al riordino della Trasparenza in senso stretto (si tratta di 65 indicatori complessivi).

In particolare, per quanto riguarda lo stato di attuazione degli obblighi informativi previsti dalla Delibera ANAC n.77/2013 è necessario completare la pubblicazione di alcuni obblighi informativi con riferimento all'avvenuta verifica dell'insussistenza di situazioni di conflitto di interesse dei consulenti e collaboratori ed agli esiti del monitoraggio dei tempi procedurali previsti.

Per quanto riguarda la qualità complessiva dei dati pubblicati la quasi totalità delle informazioni è completa dal punto di vista dei contenuti e degli uffici cui si riferisce ed i dati, coerentemente anche con le indicazioni del Rapporto di monitoraggio ANAC di novembre, sono prevalentemente aggiornati e pubblicati in formato aperto e/o elaborabile.

A maggio 2013 nella prevista sezione è stato predisposto il forum per l'acquisizione di pareri e suggerimenti per il miglioramento del Programma per la Trasparenza. Il Forum, realizzato da un punto di vista tecnico dal Servizio comunicazione, è animato e moderato dal Responsabile della trasparenza per le finalità previste.

Sono state inoltre realizzate delle pagine dedicate alla raccolta dei questionari compilati dagli utenti di riferimento, quali il questionario di *customer satisfaction* per il sito web secondo il modello previsto dalla funzione pubblica, in corso di pubblicazione e il questionario per la *customer satisfaction* degli eventi di comunicazione realizzato dal Servizio Comunicazione ed applicato da maggio 2013. I dati raccolti sono stati

elaborati ed inclusi nelle statistiche semestrali del servizio previste dagli adempimenti del Programma per la Trasparenza e sono in fase di pubblicazione sul sito.

Sul sito, infine, è stato inserito uno spazio dedicato alle domande frequenti (FAQ) con lo scopo di agevolare, in modo semplice e chiaro, la conoscenza dei principali aspetti cui l'Istituto è chiamato a rispondere in materia di trasparenza ed integrità.

2.3.2 Standard di qualità dei servizi

In prosecuzione dell'attività avviata nel 2011 con la definizione sperimentale prima di una Carta dei Servizi³⁹, quindi di standard di qualità, è proseguita nel 2013 l'applicazione ai servizi previsti dalla Carta (URP, CDS, sito web) di un sistema di indicatori con la redazione di statistiche integrabili e confrontabili. La Carta viene periodicamente aggiornata per adeguarla ai servizi resi e alle esigenze degli utenti. Ogni semestre il Servizio per la Comunicazione e divulgazione scientifica realizza un rapporto con le statistiche dei servizi forniti alle diverse tipologie di utenze.

Per quanto riguarda il cosiddetto feedback dei cittadini e degli altri stakeholder rispetto alle iniziative per la trasparenza e integrità realizzate, si evidenzia come l'Istituto si è impegnato su più fronti al fine di poter rilevare la cosiddetta *customer satisfaction* per i servizi resi. In questa direzione, nel corso del 2013, il Servizio Comunicazione, nonché l'Agenzia Nazionale LLP e l'Ufficio Affari Generali hanno concordato l'elaborazione di una comune scheda di registrazione e profilazione degli utenti dei seminari svolti dall'Istituto e di un corrispondente questionario di *customer satisfaction*. L'applicazione di tali strumenti di monitoraggio è ancora in fase sperimentale. Se ne riportano di seguito i primi risultati.

Tavola 24 - Customer satisfaction - Qualità dell'attività seminariale

	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Molto soddisfatto
Chiarezza di obiettivi e programma dell'evento	4%	40%	56%
Pertinenza ed utilità delle relazioni rispetto ai temi prescelti	4%	40%	56%
Efficacia comunicativa delle relazioni	5%	43%	52%
Utilità dei materiali e della documentazione fornita	6%	51%	44%
Adeguatezza del metodo e del tempo dedicati alla discussione	17%	51%	31%
Servizi tecnologici ed informativi prima e durante l'evento	11%	46%	44%
Accoglienza e supporto logistico	10%	33%	56%

Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati forniti dal Servizio Comunicazione e divulgazione scientifica.

³⁹ La Carta dei servizi, definita in via sperimentale e quindi progressivamente implementata per i servizi monitorati, è in corso di approvazione. Per approfondimenti si veda la sezione dedicata in <http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/servizi-erogati>

2.3.3 Coordinamento e integrazione tra performance, qualità, trasparenza, integrità e anticorruzione

L'integrazione del ciclo della performance con gli strumenti e i processi relativi alla qualità dei servizi, alla trasparenza, all'integrità e alla prevenzione della corruzione è di rilevante importanza, in quanto favorisce un'attenzione diffusa al miglioramento delle relazioni con gli *stakeholder*, responsabilizza e coinvolge tutto il personale nell'attenzione alla correttezza dell'azione amministrativa, contribuisce, infine, a rendere l'Istituto nel suo complesso "accountable".

In tale prospettiva il programma della Trasparenza⁴⁰, intesa quale accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività dell'istituto, rappresenta una componente rilevante della fase di pianificazione nel ciclo della performance (Piano della performance) e permette di sottoporre ad un controllo diffuso, interno ed esterno, i suoi risultati (Relazione sulla performance).

Nel 2014 verrà inoltre sviluppata la complementarità tra Performance e prevenzione della corruzione.

Ai sensi della Legge 190/2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione nella pubblica amministrazione" il Consiglio di Amministrazione dell'ISFOL, su proposta del Responsabile della prevenzione della corruzione, con Delibera n. 3 del 29 gennaio 2014, ha approvato il primo Piano Triennale di prevenzione della corruzione⁴¹. L'obiettivo del Piano è, innanzitutto, quello di aggiornare la valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e stabilire, quindi, i più idonei interventi organizzativi volti a prevenire il rischio medesimo. Per l'adozione di tale Piano il Direttore Generale, come Responsabile per la prevenzione della corruzione⁴² ha istituito il gruppo di lavoro "Prevenzione della Corruzione"⁴³ con il compito di individuare ed intraprendere un percorso metodologico mirato inizialmente ad identificare le attività potenzialmente a maggior rischio di corruzione e, attraverso la predisposizione di uno specifico questionario, ad effettuare una prima valutazione del grado di rischio connesso ai processi oggetto d'indagine ed ai sottoprocessi nei quali questi si declinano. Tale lavoro di analisi ha orientato la predisposizione del Piano e guida i processi di implementazione previsti.

Successivamente al proprio insediamento (settembre) il Direttore generale ha provveduto, mediante call interna e successiva valutazione delle candidature operata da un'apposita commissione, ad avviare una rotazione immediata degli incarichi sulle posizioni più esposte (responsabile di cassa, responsabile dell'Ufficio Bilancio e risorse finanziarie, responsabile dell'Ufficio Sicurezza).

2.4 Obiettivi individuali⁴⁴

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance (SMVP ISFOL), aggiornato nel dicembre 2012, prevede, in una logica d'integrazione tra performance organizzativa e individuale, ambiti di valutazione differenziati per livelli funzionali.

La valutazione complessiva delle performance individuale è espressa in forma numerica come somma del punteggio attribuito al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici (per i soli responsabili degli Uffici dirigenziali generali), degli obiettivi operativi (organizzativi e di gruppo) assegnati all'unità operativa e ad eventuali obiettivi operativi individuali (massimo 70 punti) e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi individuali (massimo 30 punti).

⁴⁰ Si veda <http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/programma-per-la-trasparenza-e-integrita>

⁴¹ Si veda <http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/corruzione>

⁴² Delibera del Consiglio di amministrazione n. 16 del 18 settembre 2013

⁴³ Comunicazione prot. Isfol n. 3058 del 31.10.2013

⁴⁴ I riferimenti documentali sulla valutazione della performance individuale sono puntualmente richiamati in nota al par. 5.1

Tavola 25 - Performance individuale: Responsabili Ufficio dirigenziali generali

Componente	Peso percentuale
Strategica Contributo del Dirigente generale al conseguimento dei target programmati relativi agli Obiettivi, agli Outcome e agli Output	35%
Operativa Conseguimento dei target programmati relativi agli Obiettivi Operativi dell'Ufficio dirigenziale generale e individuali (ponderati per il peso % attribuito)	35%
Comportamenti Organizzativi Conseguimento dei livelli e priorità attese per quanto riguarda i comportamenti espressi nel ruolo	30%
Totale	100%

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

Nel 2013 rientrano negli uffici dirigenziali generali tre posizioni (Direttore generale, 2 Responsabili pro-tempore ai due Dipartimenti di ricerca).

Di seguito sono riportate le loro valutazioni sintetiche.

Tavola 26 – Valutazione Performance individuale 2013 – Direttore generale

Valutazione Direttore generale: Avv. Paola Nicastro				
n.	peso %	Punteggio max	valutazione Presidenza %	Risultato
OS 1.1		3,2	100%	3,2
OS 1.2		3,2	100%	3,2
OS 1.3		3,2	100%	3,2
OS 2.1		3,2	100%	3,2
OS 2.2		3,2	90%	2,9
OS 2.3		3,2	100%	3,2
OS 2.4		3,2	70%	2,2
OS 3.1		3,2	75%	2,4
OS 3.2		3,2	100%	3,2
OS 3.3		3,2	85%	2,7
OS 3.4		3,2	100%	3,2
Tot. Val.ne Performance strategica		35,0	92,7%	32,5
OO 1.1	15%	5	95%	5,0
OO 2.3	10%	4	100%	3,5
OO 2.4	10%	4	100%	3,5
OO 2.5	25%	9	90%	7,9
OO 2.6	15%	5	100%	5,3
OO 2.8	5%	2	100%	1,8
OO 3.9	10%	4	80%	2,8
OO 3.10	10%	4	100%	3,5
Tot. Va.ne Performance operativa	100%	35,0	94,8%	33,2
Gestione e problem solving		15	100%	15
Leadership e governo delle relazioni		10	100%	10
Orientamento al risultato		5	100%	5
Tot. Val.ne Comportamenti organizzativi		30,0	100,0%	30
Valutazione Complessiva 2013		100,0	95,6%	96

Tavola 27 - Valutazione Performance individuale 2013 – Resp. pro-tempore Dip. Mercato Lavoro

Valutazione Resp. pro-tempore Dip. Mercato Lavoro e politiche sociali: Dott. Mario Gatti				
n.	peso %	Punteggio max	Valutazione Presidenza %	Risultato
OS 1.1	0%	3,2	100%	3,2
OS 1.2	0%	3,2	100%	3,2
OS 1.3	0%	3,2	100%	3,2
OS 2.1	0%	3,2	100%	3,2
OS 2.2	0%	3,2	90%	2,9
OS 2.3	0%	3,2	100%	3,2
OS 2.4	0%	3,2	70%	2,2
OS 3.1	0%	3,2	75%	2,4
OS 3.2	0%	3,2	100%	3,2
OS 3.3	0%	3,2	85%	2,7
OS 3.4	0%	3,2	100%	3,2
Tot. Val.ne Performance strategica		35,0	92,7%	32,5
OO 1.1	25%	9	95%	8,3
OO 1.2	10%	4	90%	3,2
OO 2.3	5%	2	100%	1,8
OO 2.4	10%	4	100%	3,5
OO 2.5	20%	7	100%	7,0
OO 2.6	20%	7	100%	7,0
OO 3.9	5%	2	80%	1,4
OO 3.10	5%	2	100%	1,8
Tot. Va.ne Performance operativa	100%	35,0	96,8%	33,9
Gestione e problem solving		20	100%	20
Leadership e governo delle relazioni		5	100%	5
Orientamento al risultato		5	100%	5
Tot. Val.ne Comportamenti organizzativi		30,0	100,0%	30
Valutazione Complessiva		100	96,3%	96

Tavola 28 - Valutazione Performance individuale 2013 – Resp. pro-tempore Dip. sistemi formativi

Valutazione Resp. pro-tempore Dip. Sistemi formativi: Dott.ssa Marina Rozera				
n.	peso %	Punteggio max	valutazione OIV/Presidenza %	Risultato
OS 1.1	0%	3,2	100%	3,2
OS 1.2	0%	3,2	100%	3,2
OS 1.3	0%	3,2	100%	3,2
OS 2.1	0%	3,2	100%	3,2
OS 2.2	0%	3,2	90%	2,9
OS 2.3	0%	3,2	100%	3,2
OS 2.4	0%	3,2	70%	2,2
OS 3.1	0%	3,2	75%	2,4
OS 3.2	0%	3,2	100%	3,2
OS 3.3	0%	3,2	85%	2,7
OS 3.4	0%	3,2	100%	3,2
Tot. Val.ne Performance strategica		35,0	92,7%	32,5
OO 1.1	20%	7	95%	6,7
OO 1.2	10%	4	90%	3,2
OO 2.3	10%	4	100%	3,5
OO 2.4	10%	4	100%	3,5
OO 2.5	20%	7	100%	7,0
OO 2.6	20%	7	100%	7,0
OO 3.9	5%	2	80%	1,4
OO 3.10	5%	2	100%	1,8
Tot. Va.ne Performance operativa	100%	35,0	96,7%	33,9
Gestione e problem solving		15	100%	15
Leadership e governo delle relazioni		5	100%	5
Orientamento al risultato		10	100%	10
Tot. Val.ne Comportamenti organizzativi		30,0	100,0%	30
Valutazione Complessiva		100,0	96,3%	96

Il SMVP ISFOL prevede la seguente articolazione per la valutazione individuale della performance dei responsabili di Unità operativa.

Tavola 29 - Performance individuale: Responsabili Unità operativa

Componente	Peso percentuale
Operativa Conseguimento dei target programmati relativi agli Obiettivi Operativi assegnati all'Unità operativa e individuali (ponderati per il peso % attribuito)	70%
Comportamenti Organizzativi Conseguimento dei livelli e priorità attese per quanto riguarda i comportamenti espressi nel ruolo	30%
Totale	100%

Competenze e comportamenti organizzativi per i Responsabili di UO				
Ambiti	Fattori	Punteggio standard	Punteggio assegnato ≥ 5	Punteggio finale
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	10		
	Gestione criticità e problem solving			
	Iniziativa			
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze organizzative	12		
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo			
	Relazioni e comunicazione			
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	8		
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione			
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione			
Totale		30	30	

Nel 2013 sono compresi nella valutazione della performance organizzativa ed individuale due Responsabili di Uffici Dirigenziali di seconda fascia: il Resp. dell'UD Risorse finanziarie e tecniche e il Resp. dell'UD Risorse umane.

Di seguito sono riportate le loro valutazioni sintetiche.

Tavola 30 - Valutazione Performance individuale 2013 – Resp. UD Risorse finanziarie e tecniche⁴⁵

Valutazione Resp. UD Risorse finanziarie e tecniche: Dott.ssa Fiori				
n.	peso %	Punteggio max	Valutazione Dg	Risultato
OO 1.2	15%	10,50	70,0%	7,4
OO 2.6	15%	10,50	100,0%	10,5
OO 3.11	15%	10,50	100,0%	10,5
OO 4.3	30%	21,00	70,0%	14,7
OO 5.9	15%	10,50	80,0%	8,4
OO 6.12	10%	7,00	50,0%	3,5
Tot. Va.ne Performance operativa	100%	70	78,5%	55,0
Gestione e problem solving		10	7	7,0
Leadership e governo delle relazioni		12	7	7,0
Orientamento al risultato		8	6	6,0
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30	66,7%	20
Valutazione Complessiva		100	75,0%	75

Tavola 31 - Valutazione Performance individuale 2013 – Resp. UD Risorse umane⁴⁶

Valutazione Resp. UD Risorse umane: Dott.ssa Giuffrida				
n.	peso %	Punteggio max	Valutazione Dg	Risultato
OO 1.1	15%	10,50	70%	7,4
OO 2.2	20%	14,00	100%	14,0
OO 2.5	25%	17,50	50%	8,8
OO 3.7	20%	14,00	50%	7,0
OO 3.8	20%	14,00	100%	14,0
Perf. Operativa 2013 totale			73%	
Tot. Valutazione Performance operativa/gestionale	100%	70,00	73%	51,2
Gestione e problem solving		10	7	7,0
Leadership e governo delle relazioni		12	8	8,0
Orientamento al risultato		8	6	6,0
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30	70%	21
Valutazione Complessiva		100	72%	72

Per la frazione dell'annualità 2013 non compresa dal ciclo della performance (gennaio/agosto) la Dott.ssa Anastasia Giuffrida, nella funzione di Resp. UD Risorse umane, ha ricevuto una valutazione pari all'85% conseguendo quindi una valutazione annuale, ponderata per le frazioni temporali, pari all'81%.

Valutazione complessiva 1/9-31/12	72%
Valutazione complessiva 1/1-31/8	85%
Valutazione annuale ponderata	81%

Per l'incarico pro-tempore di reggenza dell'UD Risorse finanziarie e tecniche

Valutazione complessiva 1/1-31/8	85%
----------------------------------	------------

⁴⁵ Valutazione confermata a seguito della procedura di conciliazione, attivata dalla dirigente.

⁴⁶ Valutazione confermata a seguito della procedura di conciliazione, attivata dalla dirigente.

Infine la valutazione della performance individuale 2013 presenta una differenziazione medio-elevata dei giudizi e dei relativi punteggi (Dev.standard 12,4).

3 Risorse, efficienza ed economicità

Al fine di evidenziare lo stato di salute dell'Amministrazione si presentano di seguito i risultati conseguiti in termini di efficienza ed economicità, con un'attenzione particolare alla riduzione dei costi, all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi e al rispetto dei tempi di pagamento stabiliti. A questo proposito sono stati elaborati alcuni indicatori, i primi tratti da elaborazioni effettuate in sede di approvazione del Bilancio Consuntivo, gli altri elaborati dall'Ufficio dirigenziale del Controllo di gestione sulla base di dati estrapolati dal sistema di contabilità interno.

Prima di presentare i diversi indicatori, è utile mostrare analiticamente i dati dei Bilanci consuntivi adottando la riclassificazione del conto economico a valore aggiunto che pone a confronto il valore della produzione effettuata (a prescindere dalla destinazione) ed i costi sostenuti per l'acquisto dei fattori produttivi (materie prime, servizi e altre spese esterne) necessari per conseguirla, dando modo di verificare quanto la gestione abbia generato in termini di valore e quanto rimanga per la remunerazione degli altri fattori produttivi.

Tavola 32 - Conto economico riclassificato a valore aggiunto anni 2011, 2012 e 2013

	2011	2012	2013
Valore della produzione tipica	54.824.750,94	57.484.008,28	51.050.528,82
Spese per gli organi dell'Ente	-365.937,64	-124.944,10	-335.935,01
Spese per materie prime, sussidiarie, consumo e merci	-120.713,91	-158.809,65	-108.678,52
Spese per servizi escluse le consulenze	-9.904.162,07	-7.100.586,76	-6.770.333,77
Spese per godimento beni di terzi	-6.211.583,46	-6.053.000,52	-5.948.669,29
Totale Consumo di materie prime e servizi esterni	-16.602.397,08	-13.437.341,03	-13.163.616,59
Valore aggiunto	38.222.353,86	44.046.667,25	37.886.912,23
Consulenza	-1.312.342,79	-1.779.206,49	-271.114,13
Spese per il personale	-35.809.969,08	-34.104.089,04	-33.947.247,87
Totale Costo del lavoro	-37.122.311,87	-35.883.295,53	-34.218.362,00
Margine operativo lordo	1.100.041,99	8.163.371,72	3.668.550,23
Ammortamenti	-359.081,91	-317.742,58	-346.091,84
Stanziamenti a fondi rischi e oneri	-	-	-
Accantonamenti ai Fondi per Oneri	-	-7.412.162,12	-2.569.743,57
Saldo proventi ed oneri diversi	-333.891,94	-644.672,36	-737.980,56
Risultato operativo (RO)	407.068,14	-211.205,34	14.734,26
Proventi ed oneri finanziari (OFIN)	-145.557,64	-313.382,16	156.443,63
Proventi ed oneri straordinari (RS)	-252.759,88	533.540,62	486.444,12
Risultato prima delle imposte	8.750,62	8.953,12	657.622,01
Imposte di esercizio	-2.719,00	-2.715,00	-2.715,00
Avanzo/pareggio/disavanzo economico (RN)	6.031,62	6.238,12	654.907,01

Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati del bilancio consuntivo 2011, 2012 e 2013

Il conto economico nel 2013 presenta ricavi per € 53.194.181,74 (comprensivi di sopravvenienze attive, proventi finanziari e altri proventi) e costi per € 52.539.274,73 (comprensivi di oneri finanziari, oneri straordinari, sopravvenienze passive e imposte). Pertanto, la gestione si chiude con un utile di esercizio di € 654.907,71.

Gli indicatori previsti nel Bilancio di previsione dell'esercizio 2013⁴⁷ e quindi aggiornati nella I nota di variazione⁴⁸ mettono sotto osservazioni tre dimensioni dell'azione amministrativa:

- la **capacità di Realizzazione delle attività**;
- la **capacità di Spesa**;
- l'**incidenza delle Spese generali** rispetto all'esercizio precedente.

Tavola 33 – Indicatori di bilancio 2013

Nome	Descrizione	Dati da consuntivo escluse partite di giro	Target 2013	Risultati 2013	Rilevanza	Base temporale
Capacità di realizzazione delle attività	Impegni / Stanziamenti	56.774.153,94	65%	80%	Media	2013
		71.377.490,06				
Capacità di spesa	Pagamenti / Impegni	43.306.269,20	75%	76%	Media	2013
		56.774.153,94				
Incidenza Spese generali rispetto esercizio precedente	Spese generali 2013 meno Spese generali 2012 / Spese generali 2012	1.921,42	0%	0%	Bassa	2012 e 2013
		8.307.712,81				

Fonte: ISFOL, Bilanci 2012 e 2013

L'**indicatore n. 1** misura la capacità di realizzazione delle attività rispetto alla programmazione finanziaria, capacità che viene ritenuta buona se sono assunti impegni in misura uguale o superiore al 65% degli stanziamenti previsti nel bilancio di previsione 2013.

Il risultato certificato dall'indicatore è stato dell'**80% (15 punti percentuali sopra l'obiettivo)**.

L'**indicatore n. 2** misura la capacità di spesa intesa come percentuale dei pagamenti rispetto agli impegni assunti riferiti all'esercizio di competenza. La capacità di spesa è ritenuta buona se il totale dei pagamenti è uguale o superiore al 75% degli impegni assunti nello stesso anno.

Il risultato certificato dall'indicatore è stato dell'**76% (1 punto percentuale sopra l'obiettivo)**.

L'**indicatore n. 3** misura la capacità di ridurre le spese di funzionamento, intese quali spese per il funzionamento in senso stretto della struttura (spese per locazione, vigilanza, pulizie, utenze, noleggi, facchinaggi, autovetture, cancelleria, ecc.); è ritenuta buona l'invarianza dell'incidenza delle spese generali rispetto a quelle sostenute nel 2012.

Il risultato certificato dall'indicatore è stato dell'**0% (quindi conseguimento dell'obiettivo)**.

L'Istituto ha da tempo avviato e condotto un'ampia azione di contenimento della spesa, perseguendo obiettivi di razionalizzazione e di gestione efficace ed efficiente dei servizi erogati.

⁴⁷ Delibera Commissario Straordinario n. 17 del 30/10/2012.

⁴⁸ Delibera Consiglio di Amministrazione n. 10 del 10/07/2013.

Fra le tipologie di costi della produzione si evidenziano i più significativi e la loro variazione rispetto al 2012.

Tavola 34 - Costi della produzione più significativi

	2011	2012	2013	Variazione % 2012/2013
Spese per gli organi dell'Ente	365.937,64	124.944,10	335.935,01	168,87%
Spese per materie prime, sussidiarie, consumo e merci	120.713,91	158.809,65	108.678,52	-31,57%
Spese per servizi	11.216.504,86	8.879.793,25	7.041.447,90	-20,70%
Spese per godimento beni di terzi	6.211.583,46	6.053.000,52	5.948.669,29	-1,72%
Spese per il personale	35.809.969,08	34.104.089,04	33.947.247,87	-0,46%
Ammortamenti e svalutazioni	359.081,91	317.742,58	346.091,84	8,92%
Accantonamenti ai fondi rischi e oneri	0	7.412.162,12	2.569.743,57	-65,33%
Oneri diversi di gestione	333.891,94	644.672,36	717.980,56	14,47%
Totale	54.417.682,80	57.695.213,64	51.035.794,56	-11,54%

Fonte: ISFOL, Nota integrativa al Rendiconto generale Esercizio 2012 e 2013

Ad eccezione della voce relativa alle spese per gli organi dell'Ente, che presenta una variazione positiva legata alla ricomposizione nel 2013 degli organi di vertice subentrati al Commissario straordinario presente nel 2012, pressoché tutte le altre voci di spesa presentano variazioni negative.

Di seguito sono presentati alcuni focus sulle più significative tipologie di spese sostenute.

3.1.1 Spese per collaboratori

Tavola 35 - Spese per collaboratori ed esperti

	2012	2013	Variazione 2012-2013
Collaboratori ed esperti	1.779.206,49	271.114,13	-84,8%

Fonte: ISFOL, Nota integrativa al Rendiconto generale Esercizio 2012 e 2013

I costi sostenuti per l'attivazione di collaborazioni coordinate e continuative ed altre consulenze per prestazioni professionali, nell'anno in esame, hanno avuto un drastico ridimensionamento come si evince dalla tabella sopra riportata.

3.1.2 Investimenti per software e servizi informatici

I costi per i servizi informatici nel corso del 2013 risultano aumentati in quanto è stato avviato un complesso progetto di sviluppo ed adeguamento dell'infrastruttura, sia software che hardware, secondo quanto disposto in materia di sistemi informatici pubblici dal Codice per l'Amministrazione Digitale (CAD), dalla legge sulla Privacy e dalle norme sulla sicurezza dei locali tecnologici e degli apparati informatici, sulla protezione dei dati e sulla continuità operativa delle attività istituzionali.

Tavola 36 - Spese per software e servizi informatici

	2012	2013	Variazione 2012-2013
Spese per software e servizi informatici	494.894,63	674.127,76	36,2%

Fonte: ISFOL, Nota integrativa al Rendiconto generale Esercizio 2012 e 2013

Le recenti disposizioni di legge in materia di sistemi informatici pubblici, volte al contenimento ed alla razionalizzazione della spesa pubblica, nonché al miglioramento dell'efficienza della PA nella erogazione di migliori e più efficaci servizi rivolti ai cittadini, attribuiscono infatti fondamentale importanza ai processi di automazione delle attività di gestione dei documenti ed alla loro archiviazione elettronica.

In questo contesto il protocollo informatico e la gestione documentale assumono particolare rilevanza, poiché costituiscono il punto di partenza della gestione informatica di una Pubblica Amministrazione, permettendo una registrazione ordinata dei documenti, assicurando la loro sequenzialità e collocazione temporale, classificazione univoca e rintracciabilità tempestiva, permettendo in ultima analisi un'organizzazione chiara e trasparente dell'attività complessiva della pubblica amministrazione.

Nel 2013 si è reso necessario provvedere alla sottoscrizione di un nuovo contratto di assistenza e manutenzione correttiva e normativa, anche in considerazione delle previste modifiche alle funzioni di protocollo e gestione documentale che dovranno essere apportate in ottemperanza a quanto disposto dal nuovo Codice per l'Amministrazione Digitale. Nell'ambito di questa fornitura si è previsto di: introdurre un sistema di workflow management per la gestione automatizzata dei flussi documentali amministrativi; implementare gli strumenti necessari per realizzare l'integrazione tra il sistema di gestione documentale e gli altri sistemi esistenti (Web Services); realizzare un sottosistema per la creazione diretta di documenti digitali originali protocollati; predisporre il sistema alla gestione di più caselle di PEC; ottimizzare le funzionalità di classificazione dei documenti e delle pratiche e la loro assegnazione automatica; garantire l'integrazione con il sistema di conservazione sostitutiva CODIS, già in uso presso l'istituto.

3.1.3 Servizi telefonici e postali

Nel 2013, come per l'anno precedente vi è stato un forte ridimensionamento delle spese telefoniche e per trasmissioni dati in conseguenza della disabilitazione dell'accesso diretto in uscita dall'Istituto per il traffico telefonico extraurbano, internazionale e mobile (reso possibile solo attraverso il centralino) e soprattutto grazie all'adesione e rinnovo della convenzione Consip denominata "Telefonia fissa e connettività IP4" del 2011.

Tavola 37 - Spese di consumo telefonico

	2012	2013	Variazione 2012-2013
Spese di consumo telefonico	29.587,70	20.841,29	-29,6%

Fonte: ISFOL, Nota integrativa al Rendiconto generale Esercizio 2012 e 2013

Per quanto riguarda il servizio di telefonia mobile l'affidamento è avvenuto mediante adesione alla convenzione Consip denominata "Fonia mobile 5", che ha già consentito, a seguito dell'applicazione di nuove tariffe e di nuovi canoni di noleggio per gli apparati, un sensibile risparmio dei costi.

Tra il 2012 e il 2013 le spese postali e telegrafiche sono anch'esse diminuite del 72% in quanto l'ISFOL si sta adeguando ai processi in materia di dematerializzazione dei documenti, nel rispetto delle direttive AGID (Agenzia per l'Italia Digitale).

Tavola 38 - Spese postali e telegrafiche

	2012	2013	Variazione 2012-2013
Spese postali e telegrafiche	41.486,69	11.585,75	-72,1%

Fonte: ISFOL, Nota integrativa al Rendiconto generale Esercizio 2012 e 2013

3.1.4 Contenimento della spesa in ottemperanza alla normativa vigente

Nell'ottica di documentare gli interventi gestionali volti a favorire il contenimento della spesa si riportano di seguito gli importi impegnati per le spese relative a capitoli finanziati dal contributo istituzionale e quindi assoggettate ai vincoli imposti dalla normativa in vigore.

Tavola 39 - Contenimento delle spese in ottemperanza alla normativa vigente

Normativa di riferimento	Capitoli	Limite di stanziamento per l'anno 2013	Importo impegnato nel 2013	Risparmio
Legge 122/2010 art.6 c. 3	Compensi organi istituto	224.528,33	210.640,38	-13.887,95
Legge 244/2007 c. 589	Spese postali	21.260,39	3.975,41	-17.284,98
Legge 244/2007 c. 593	Spese telefoniche	78.024,45	10.220,18	-67.804,27
Legge 122/2010 art.6 c. 8	Spese di rappresentanza	388,78	200,00	-188,78
Legge 122/2010 art.6 c. 8	Spese per pubblicità	820,00	0,00	-820,00
Legge 228/2012 art.1 c. 141	Manutenzione, esercizio e noleggio mezzi di trasporto	3.479,55	1.914,04	-1.565,51
Legge 228/2012 art.1 c. 141	Spese per acquisti di mobili e arredi	52.290,30	951,60	-51.338,70
Legge 244/2007 art.2 c. 618-623	Manutenz. straordinaria immobili di proprietà	54.347,60	0,00	-54.347,60
Legge 244/2007 art.2 c. 618-623	Manutenzione ordinaria immobili in proprietà	27.173,80	0,00	-27.173,80
Legge 244/2007 art.2 c. 618-623	Manutenzione ordinaria immobili in locazione e relativi impianti	511.010,4	55.195,48	-455.814,92
Legge 122 /2010 art.6 c. 13	Spese per formazione personale di R.	22.311,96	18.100,00	-4.211,96
Legge 122 /2010 art.6 c. 12	Spese missioni nazionali ed estere Personale di R. e TD	195.689,50	37.611,19	-158.078,31

In particolare per quanto riguarda la gestione Immobili si ricorda che la sede principale dell'Istituto è in C.so d'Italia 33 ed è in locazione dalle Generali Properties Spa.

Tavola 40 - Gestione immobili

	2012	2013	Variazione 2012-2013
Spese per energia elettrica, acqua gas e riscaldamento	101.843,15	182.731,87	79,4%
Locazione di immobili	5.841.800,30	5.763.048,84	-1,3%

Fonte: ISFOL, Nota integrativa al Rendiconto generale Esercizio 2012 e 2013

Il costo della locazione è attualmente di 4,5 ML di euro l'anno più IVA, a seguito della sospensione ex lege⁴⁹ della rivalutazione ISTAT per gli immobili in locazione alla PA a decorrere dal 1 febbraio 2012.

Si ricorda che la Proprietà non ha condiviso l'interpretazione della norma in merito alla data di applicazione della stessa, pertanto continua a fatturare l'importo dell'aggiornamento ISTAT, maturato al 31 gennaio 2012 pari a circa 100mila euro annui oltre IVA, non esigendone tuttavia il pagamento.

Dal 1 luglio 2014⁵⁰ il canone subirà una diminuzione del 15%, riducendosi a 3.825.000 all'anno oltre IVA.

L'ISFOL, come anticipato precedentemente, dispone di una sede distaccata a Benevento, in una porzione di un immobile concesso dal Comune e dalla Provincia di Benevento in comodato d'uso. Nel 2013 i costi sostenuti hanno riguardato i soli servizi di base.

L'ISFOL possiede, inoltre, due immobili di proprietà.

Uno è situato nel Comune di Albano Laziale. L'immobile si trova oggi in grave condizione di degrado a causa di reiterati atti vandalici commessi da ignoti, nonostante la recinzione, più volte abbattuta e ripristinata.

L'altro immobile di proprietà è nel Comune di Roma. Tale edificio, acquisito a seguito dell'incorporazione dello IAS (Istituto Affari Sociali) è attualmente inutilizzato a seguito dell'operazione di razionalizzazione e concentrazione di tutto il personale dell'ISFOL nell'unica sede di Corso d'Italia e costituisce, per l'Istituto, solo un costo di gestione/possesso (imposte, condominio, utenze, manutenzioni etc.). Necessita inoltre di totale ristrutturazione.

Si ricorda che, già alla fine del 2012 era stata avviata la procedura di dismissione per detti immobili in quanto non più strumentali all'esercizio delle funzioni dell'ISFOL. Durante il 2013, a causa dell'avvicendamento degli organi direttivi dell'Istituto, la procedura volta all'alienazione dei due cespiti è stata sospesa. Nell'aprile 2014 è stata attivata la procedura per affidare l'incarico a una Società esterna competente, al fine di avviare una *due diligence* per la regolarizzazione tecnico-amministrativa dei due immobili, propedeutica alla loro alienazione/affittanza.

3.1.5 Economicità, affidamenti esterni e indici

L'andamento dell'attività contrattuale dell'Istituto nel 2013 conferma la tendenza alla riduzione del numero di operazioni perfezionate (- 39% rispetto al 2013) a cui si associa però un aumento in termini di volumi finanziari assegnati (+26%). Tale riduzione si presenta trasversale a tutte le procedure perfezionate sul mercato tradizionale ad eccezione delle procedure portate avanti con gare nazionali e con provvedimenti di spese in economia che hanno registrato un lieve aumento. Di contro si consolida l'uso degli strumenti contrattuali offerti dal mercato elettronico della pubblica amministrazione divenuto obbligatorio a seguito dell'emanazione delle norme di contenimento della spesa pubblica; le sole RDO registrano un incremento del 21.42%

⁴⁹ Art. 3, D.L. 6 luglio 2012, n. 95, conv. con Legge 7 agosto 2012 n. 135

⁵⁰ In applicazione dell'art. 24, comma 4, del D.L. n. 66 del 24/04/2014

Tavola 41 – Attività contrattuali dell'Istituto

TIPOLOGIA	2011 in n..	2012 in n..	2013 in n.	2011 in valore	2012 in valore	2013 in valore
Incarico diretto	166	92	14	471.806,05	295.196,36	40.808,63
Provvedimento spese in economia	22	2	5	147.771,11	15.466,60	36.989,95
Procedura negoziale:	70	40	21	4.893.733,30	1.793.552,00	1.081.460,78
- di cui proc. negoziale fino a 20.000	10	9		173.249,00	129.102,00	
- di cui proc. negoziale fino a 70.000	33	30	20	1.665.760,00	1.617.480,00	1.043.582,00
- di cui proc. ex art. 57 D.Lgs. 163/06	27	1	1	3.054.724,30	71.470,00	37.878,78
CONSIP convenzioni	25	4	4	2.318.722,87	328.303,00	4.425.146,01
Digit PA		2	1		34.602,50	120.339,84
CONSIP accordo quadro			1			34.211,00
Consip MePa RDO		41	52		446.896,73	542.642,84
Consip MePa ODA			13			23.399,62
Gare:	16	10	13	4.618.100,00	4.551.121,00	3.359.249,00
- di cui gara nazionale	3	2	6	365.500,00	315.200,00	2.415.297,00
- di cui gara europea	13	8	7	4.252.600,00	4.235.921,00	943.952,00
Accordo di collaborazione	1	1		15.000,00	40.000,00	
Accordo quadro		21	8		152.730,00	10.322,00
Altro (tasse)		3			3.253,90	

Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati forniti dall'Ufficio dirigenziale risorse finanziarie e tecniche

L'analisi dei tempi delle diverse fasi del processo di affidamento dell'incarico (dal momento in cui viene redatta la memoria fino alla data di inizio dell'incarico) mostra come il ricorso al mercato elettronico favorisca un risparmio sui tempi del processo di acquisto: si va infatti dai 21 giorni (ODA) ai 52 giorni (Accordo quadro).

Tavola 42 - Tempi medi dei processi di affidamento all'esterno

Procedura	Giorni
Incarico diretto	5
Provvedimento spese in economia	39
Accordo Quadro	21
Proc. negoziale fino a 70.000	156
Procedura negoziale ex. art. 57 D.Lgs. 163/06	36
Convenzione Consip	21
Consip MePa - Accordo quadro	52
Consip MePa - RDO	30
Consip MePa - ODA	21
Gara europea	360
Gara nazionale	254

Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati forniti dall'Ufficio dirigenziale risorse finanziarie e tecniche

3.1.6 Tempestività dei pagamenti

L'art. 33 del Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33 prevede che "Le pubbliche amministrazioni pubblicino, con cadenza annuale, un indicatore dei propri tempi medi di pagamento relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture, denominato: "indicatore di tempestività dei pagamenti" .

L'indice è calcolato come media aritmetica dei giorni che intercorrono fra la data di protocollo del documento e la data di emissione del mandato. Per l'anno 2013 il tempo medio di pagamento è stato di 41 giorni mentre nel 2012 si attestava sui 57 giorni.

Tavola 43 - Indicatore di tempestività dei pagamenti

Descrizione capitolo di bilancio	Media capitolo	media totale
Spese d'ufficio	23	
Spese postali e telegrafiche	16	
Spese di consumo telefonico	68	
Spese per energia elettrica, acqua, gas e riscaldamento	54	
Acquisto di libri, riviste, giornali ed altre pubblicazioni	44	
Spese per pubblicità	7	
Accertamenti sanitari resi necessari dall'attività lavorativa e adempimenti sicurezza lavoratori	23	
Spese per software e servizi informatici	38	
Noleggio di apparecchiature e canoni di leasing	43	
Premi di Assicurazione	54	
Manutenzione, esercizio e noleggio di mezzi di trasporto	31	
Realizzazione, stampa di pubblicazioni e traduzioni	17	
Attività di promozione e di immagine: organizzazione di convegni, mostre, stampa di atti	28	
Partecipazione a corsi, congressi, seminari e convegni	7	
Locazione di immobili ed oneri accessori	23	41
Manutenzione ordinaria immobili in proprietà	9	
Manutenzione mobili e arredi	12	
Manutenzione attrezzature tecniche, macchine e strumentazione scientifica	16	
Vigilanza	72	
Pulizia	60	
Trasporti, traslochi e facchinaggio	63	
Smaltimento rifiuti tossici e nocivi	114	
Manutenzione ordinaria impianti	79	
Canoni, abbonamenti telefonici e servizi internet	99	
Spese per energia elettrica	79	
Pubblicazioni, stampe, prodotti mediali, diffusione e promozione	53	
Spese per traduzioni e interpretariato	30	
Spese per studi, indagini e rilevazioni	28	
Acquisti di impianti, attrezzature e macchinari	37	
Macchine d'ufficio	14	

Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati forniti dall'Ufficio dirigenziale risorse finanziarie e tecniche

3.1.7 Riduzione dei costi per le trasferte del personale

Nel corso del 2013 l'applicazione della norma del D.Lgs. 78/2010 ha prodotto effetti positivi in termini di riduzione della spesa anche per il servizio missioni del personale.

Complessivamente sono state effettuate 844 missioni di cui 646 in Italia. Dalle elaborazioni effettuate risulta che il costo medio di una missione in Italia per l'anno in esame è stato di circa 144 euro al giorno con una diminuzione rispetto al 2012 del 39%, così come il costo medio del trasporto (aereo, treno, nave e taxi) è diminuito di circa l'8% rispetto al 2012 (circa 107 euro). Il costo medio di un pasto è invece aumentato di circa il 34% rispetto all'anno precedente (2013: 15 euro; 2012: 11 euro).

L'analisi dei costi per le missioni all'estero segnala che il costo medio per l'anno 2013 è stato di circa 800 euro al giorno (con una maggiorazione del 2,6% rispetto al 2012), la spesa sostenuta per il trasporto (aereo, treno e taxi) è stata pari a circa 304 euro contro i 410 euro del 2012 e i 400 euro nel 2011, mentre l'importo medio di un pasto è stato di circa 21 euro rispetto ai 25 euro del 2012.

3.1.8 Risorse umane e finanziarie destinate al ciclo di gestione della performance

Per la gestione del ciclo della performance, nel 2013, l'Amministrazione ha sostenuto costi relativi a risorse esterne (OIV) e a risorse interne (la Struttura tecnico permanente di supporto).

Per quanto riguarda l'OIV, istituito in forma di organo collegiale⁵¹ e avente durata triennale, nel corso del 2013 si è provveduto, stante le dimissioni del Presidente a far data dal 1 marzo, a confermare la sua composizione⁵² e a prorogarne l'incarico fino al perfezionamento delle procedure di rinnovo dell'Organismo. Con successiva Delibera n. 19, del 12 novembre 2013, il CdA ha confermato la scelta dell'OIV in forma collegiale e ha proceduto alla nomina dei tre componenti i cui incarichi avranno una durata di 3 anni, dal 1 marzo 2014 al 28 febbraio 2017.

La spesa annua totale per il compenso lordo dei membri OIV è di euro 45.000.

La Struttura tecnico permanente di supporto all'OIV è composta da due ricercatori, di terzo livello, e da un operatore tecnico, per un costo complessivo annuo lordo pari a euro 111.324,00 euro.

⁵¹ CdA Delibera n. 12 del 30 settembre 2010

⁵² CdA Delibera n. 15 del 18 settembre 2013

4 Pari opportunità e antidiscriminazione

A completamento delle informazioni precedentemente esposte si presentano di seguito alcuni dati di genere relativi al personale ISFOL, con evidenze rispetto ai livelli professionali più elevati e rispetto alle richieste di orario di lavoro ridotto.

Tavola 44 - Distribuzione del personale per genere e per livelli più elevati

Genere	n. personale	dirigenza amministrativa I-II fascia	Ricerca livelli I-III	Responsabili Unità operative
Donne	403	3	126	26
Uomini	212	0	76	26
Totale	615	3	202	52

Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati forniti dall'Ufficio dirigenziale risorse umane

Tavola 45 - Distribuzione del personale per genere e per orario di lavoro ridotto (part-time)

Genere	n. personale	personale in part-time	Personale in PT su Totale (%)	percentuale part-time		
				50%	66,7%	83,3%
Donne	403	31	7,7	7	2	22
Uomini	212	5	2,4	1	2	2
Totale	615	36	5,9	8	4	24

Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati forniti dall'Ufficio dirigenziale risorse umane

L'attenzione sviluppata dall'Istituto per favorire le pari opportunità ed il benessere organizzativo e contrastare ogni forma di discriminazione nell'ambiente di lavoro si sono intensificate nel 2013 grazie al lavoro svolto dal Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità (CUG), istituito nel 2012.

Durante l'anno sono state svolte otto riunioni ed il 6 marzo 2013 è stato inoltrato alla Ufficio Dirigenziale Risorse Umane il Piano di attività 2013. In coerenza con il Piano sono stati attivati i gruppi di lavoro funzionali alla realizzazione delle linee di attività previste e a marzo 2014 è stata definita la Relazione annuale 2013⁵³.

Per rispondere a quanto previsto dalla normativa, nel corso del primo anno di attività il CUG è stato impegnato nella definizione di un sistema organico di servizi minimi da garantire al personale dell'Istituto attraverso strutture territoriali che potessero offrire prestazioni gratuite o a costi dimensionati.

Lo Sportello di ascolto

Assicura la prima accoglienza ai lavoratori che presentano un disagio lavorativo o ritengono di essere soggetti a mobbing, raccoglie le richieste e le segnalazioni, offre un supporto nella comprensione del problema e nell'individuazione dei percorsi di risoluzione possibili, indirizza verso altri esperti /servizi opportuni.

⁵³ Adempimento previsto dalla Direttiva emanata dai Dipartimenti della Funzione Pubblica e per le Pari Opportunità del 4 marzo 2011 (G.U. n. 134 11.6.2011) e dal Regolamento di funzionamento del CUG

Pagina web

Nel corso del 2013 è stata regolarmente aggiornata la pagina web (<http://www.isfol.it/Istituto/chi-siamo/cug>) all'interno del Portale istituzionale anche per l'attivazione di specifici strumenti di comunicazione partecipativa quali forum e bacheche interattive.

Casella e-mail

Da marzo 2013 è attiva la casella e-mail per il servizio di contatto con il personale, per fornire informazioni e documentazione sull'attività e le iniziative di competenza del CUG.

Il Consigliere di Fiducia

Il Consigliere di fiducia è uno specialista che fornisce consulenza e assistenza alle lavoratrici e ai lavoratori per prevenire, gestire, risolvere efficacemente i casi di molestie, mobbing e discriminazioni.

L'introduzione della figura del Consigliere non può essere disgiunta dall'adozione di un Codice di condotta che definisca i confini di competenza e l'ambito di operatività della sua azione.

Nel complesso, lungo il 2013, il CUG ha ricevuto solo quattro richieste di sostegno e tre segnalazioni.

5 Il processo di redazione della relazione sulla performance

5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

La presente Relazione è stata elaborata dall'Amministrazione sulla base degli indirizzi emanati dalla CiVIT/ANAC attraverso la delibera n. 5/2012 ed i successivi aggiornamenti.

La redazione si è avvalsa delle risultanze fornite dai sistemi informativi dell'Istituto e dai seguenti, principali; riferimenti documentali:

- ISFOL, Piano triennale della Performance 2011-2013;
- ISFOL, IV Addendum al Piano Triennale delle Performance 2011-2013;
- OIV ISFOL, Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni e sull'attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza ed integrità;
- ISFOL, Bilanci consuntivi 2011, 2012, 2013;
- ISFOL, Relazioni del Collegio dei revisori dei conti sui rendiconti d'esercizio 2011,2012,2013
- ISFOL, Rapporto di gestione 2013-14;
- Relazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 31 dicembre 2013;
- CUG ISFOL, Relazione annuale 2013;
- ISFOL Presidenza, Valutazione della Performance strategica, organizzativa ed individuale della dirigenza apicale 2013 ⁵⁴;
- ISFOL Direzione generale, Valutazione della Performance organizzativa ed individuale della dirigenza amministrativa di seconda fascia 2013 ⁵⁵.

Il processo di predisposizione della Relazione è stato avviato all'inizio del mese di maggio 2014. Il prolungarsi dei processi valutativi della performance strategica e organizzativa della dirigenza apicale ha impedito la pubblicazione della Relazioni nei termini previsti (30 giugno 2014).

La conclusione degli stessi processi valutativi (8/10/2015) consente ora la sua definizione, adozione e pubblicazione.

⁵⁴ I processi di valutazione della performance strategica, organizzativa ed individuale sono stati avviati con nota del Presidente del 18/03/2014 (prot. 648).

La dirigenza apicale (Direttore generale e due dirigenti di ricerca, responsabili pro-tempore dei due Dipartimenti di ricerca) ha quindi trasmesso la propria autovalutazione (Direttore generale con prot. n. 923 del 30/4/2014, Resp. Dip. Mercato del lavoro con prot. n. 927 del 5/5/2014, Resp. Dip. Sistemi formativi con Prot. n.1088 del 23/5/2014).

OIV ISFOL ha, in data 26/6/2014 (prot. n. 1390), richiesto integrazioni documentarie, relative alla valutazione strategica, organizzativa ed individuale della dirigenza apicale, trasmesse dalla stessa dirigenza il 4/7/2014 con prot. n. 1453.

La Presidenza ha trasmesso la propria valutazione finale 2013 della performance strategica, organizzativa ed individuale della dirigenza apicale in data 14/7/2015 (prot. n. 1585, 1586 e 1587) e confermata quella del Direttore generale in data 8/10/2015 (prot. n. 2089).

⁵⁵ Il Direttore generale ha avviato, nel mese di aprile, i processi di valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti amministrativi di seconda fascia e trasmesso la sua valutazione in data 9/5/2014 (prot. n. 956 e 958) e in data 23/5/2014 (prot. n. 1089).

Le due dirigenti di seconda fascia, contestando la valutazione del Dg, hanno avviato il 13/5/2014 (prot. n. 982 e 984) la prevista procedura di conciliazione. OIV ISFOL ha concluso le procedure di conciliazione con note del 29/5/2014 (prot. n. 1144 e 1145).

5.2 Punti di forza e debolezza del ciclo di gestione della performance

In estrema sintesi va rilevato che permangono tempi di impostazione e chiusura del ciclo della performance ancora eccessivamente lunghi, legati in particolare alle incertezze e alle modifiche degli assetti istituzionali nell'anno in esame e a processi di misurazione e valutazione ancora tutt'altro che fluidi. I disallineamenti temporali rispetto ad un normale ciclo di gestione annuale impediscono inoltre monitoraggi intermedi in corso d'anno.

A tali criticità si associano, inoltre, difficoltà specifiche nella sincronizzazione tra ciclo di gestione della performance e ciclo di bilancio, così come nell'allocazione delle risorse umane e finanziarie per obiettivi strategici/operativi. Nel segno di una maggiore correlazione fra performance e gestione economico-finanziaria, gli indicatori di bilancio sono stati assunti come una componente della performance strategica ed organizzativa. La definizione degli indicatori, che per il loro carattere sintetico aggregano variabili caratterizzate da un'elevata stagionalità⁵⁶, è un'operazione complessa, necessita di parametri storici di benchmarking, e mai completamente soddisfacente.

Le criticità evidenziate costituiscono il punto di riferimento per implementare le azioni migliorative.

A conclusione del triennio di sperimentazione il ciclo di gestione della performance in ISFOL prevede una integrazione strutturata sia con il Programma triennale della trasparenza e integrità che con il Piano di prevenzione della corruzione.

Inoltre l'Istituto è impegnato a definire una pianificazione degli obiettivi organizzativi/operativi temporalmente coerente con l'annualità, quindi maggiormente coerente con il ciclo economico-finanziario e di bilancio, e che progressivamente comprenda le funzioni organizzative intermedie. Gli stessi processi valutativi devono rispettare una tempistica congrua, rispettosa delle scadenze normative previste.

Infine, i limiti, più volte evidenziati, per quanto riguarda i sistemi informativi, sono stati oggetto di specifica attenzione ed investimento da parte dell'Amministrazione; a fine 2013 è stato avviato un complesso progetto di sviluppo volto all'interoperabilità delle diverse piattaforme gestionali in uso e all'implementazione di flussi informativi specifici di supporto alla pianificazione e al controllo di gestione, alla gestione della performance e delle azioni di prevenzione della corruzione.

⁵⁶ Si pensi ad esempio alle risorse del FSE o attribuite al Programma LLP ed ora al Programma Erasmus+ che risentono di una programmazione settennale spesso caratterizzata da ritardi di attribuzione nella prima annualità/biennio e da una forte accelerazione della spesa, al contrario, nelle annualità conclusive.

5.2.1 Allegato 2 – CiVIT Del. 5/2012 (aggiorn. 30/5/2013)

Tabella 2.1 - Obiettivi Strategici

Descrizione Obiettivo	Ambito Obiettivo	Risorse Finanziarie	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo	Note
1.1. Mercato del lavoro: monitoraggio e valutazione delle politiche, con particolare riguardo alle riforme del mercato del lavoro; ricerche e analisi per facilitare la lettura dei fabbisogni di competenze ed occupazionali per target, potenziamento della qualità e l'efficacia dei servizi per il lavoro garantendo un sistema il più possibile omogeneo su tutto il territorio nazionale, anche attraverso la cooperazione tra pubblico e privato;	Indirizzo strategico 1		Check list			100%	
1.2. Formazione: sviluppo di un sistema dell'apprendimento permanente, con attenzione alla valorizzazione, rafforzamento e valutazione delle competenze (studio e analisi comparata dei sistemi, adottati nelle singole Regioni, di certificazione delle competenze in attuazione dei principi generali e degli standard minimi stabiliti dal decreto legislativo n. 13 del 2013). Approfondimento sui possibili sviluppi relativi alla realizzazione della c.d. Youth Guarantee. Presentazione dei primi risultati e valorizzazione dell'indagine PIAAC- Programme for the International Assessment of Adult Competencies ideato dall'OCSE.					100%		
1.3. Inclusione sociale; ricerca e analisi per l'inclusione attiva, in specie nel mondo del lavoro, dei soggetti con maggiori sintomi di disagio sociale ed economico, monitoraggio e valutazione delle politiche di lotta alla povertà, analisi per il rafforzamento della economia sociale.					100%		
2.1. Sviluppare l'integrazione funzionale e il coordinamento delle diverse linee di attività e ricerca per rispondere alla domanda istituzionale, nell'ottica della performance;	Indirizzo strategico 2		Check list			100%	
2.2. Realizzare le attività e il raggiungimento dei risultati programmati, garantendo migliori performance nella gestione dei progetti, nell'utilizzo delle risorse, nella rendicontazione e trasparenza					90%		
2.3. Sviluppare la capacità di management e di leadership a supporto della qualità ed innovazione della ricerca, dell'accountability dell'istituto e attraverso la valorizzazione, motivazione ed il coinvolgimento del personale.					100%		
2.4. Applicare il modello di misurazione e valutazione ai principali livelli organizzativi e avviare una valutazione sperimentale dei risultati della ricerca e dei servizi di consulenza tecnico-scientifica realizzati dall'Istituto con il maggior coinvolgimento degli stakeholder e contributor.					70%		
3.1. Semplificare e ottimizzare le procedure amministrative e relativi flussi operativi per favorire il puntuale conseguimento dei risultati attesi da parte delle unità di produzione, la dematerializzazione della documentazione e rendere più trasparenti i risultati.	Indirizzo strategico 3		Check list			75%	
3.2. Rendere i diversi sistemi informativi in uso interoperabili al fine di migliorare il processo di management nelle fasi di programmazione, gestione, rendicontazione e controllo e la coerenza tra questi e il ciclo della performance;					100%		
3.3. Garantire la massima trasparenza e integrità, in linea con le azioni di prevenzione della corruzione, con la pubblicazione e il continuo aggiornamento delle informazioni e dei dati sul sito istituzionale.					85%		
3.4. Sostenere i processi di integrazione e di crescita delle competenze interne per finalizzare i risultati della produzione scientifica e tecnica a supporto dei decisori e degli stakeholder, rispondere al fabbisogno informativo e statistico, rafforzando la produzione in senso complementare a quella nazionale ed europea, e potenziare la visibilità dell'istituto con iniziative di divulgazione e comunicazione dei risultati e dei dati.					100%		
Note generali							

5.2.2 Allegato 3 – CiVIT Del. 5/2012 (aggiorn. 30/5/2013)

Tabella 3.1 - Documenti del ciclo

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link documento
Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	15 dicembre 2010	20 dicembre 2010	13 dicembre 2012	http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance
Piano della <i>performance</i> 2011-2013	26 gennaio 2011	30 gennaio 2011	IV Addendum 12 dicembre 2013	http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance
Programma trien.le per la trasparenza e l'integrità 2011-2013	26 gennaio 2011	30 gennaio 2011		http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/programma-per-la-trasparenza-e-lintegrita
Standard di qualità dei servizi	in sperimentazione dal 2011	2012	16 aprile 2015	http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/carta-dei-servizi-e-standard-di-qualita

5.2.3 Allegato 3 – CiVIT Del. 5/2012 (aggiorn. 30/5/2013)

Tabella 4.1 Categorie di personale oggetto della valutazione individuale

	personale valutato (valore assoluto)	periodo conclusione valutazioni		Quota di personale con comunicazione della valutazione tramite colloquio con valutatore (indicare con "X" una delle tre opzioni)		
		mese e anno (mm/aaaa)	valutazione ancora in corso (SI/NO)	50% - 100%	1% -49%	0%
Dirigenti di I fascia e assimilabili	3	8/10/2015 14/7/2015	No	X		
Dirigenti di II fascia e assimilabili	2	9/5/2014 14/7/2014*	NO	X		
Non dirigenti	0					

- Dopo conclusione procedura di conciliazione

Tabella 4.2 Peso (%) dei criteri di valutazione

	contributo alla <i>performance</i> complessiva dell'amm.ne	obiettivi organizzativi della struttura di diretta responsabilità	capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori	obiettivi individuali	obiettivi di gruppo	contributo alla <i>performance</i> dell'unità organizzazione di appartenenza	competenze/ comportamenti professionali e organizzativi posti in essere
Dirigenti di I fascia e assimilabili	35%	35%					30%
Dirigenti di II fascia e assimilabili	0%	70%					30%
Non dirigenti							

Tabella 4.3 Distribuzione del personale per classi di punteggio finale

	personale per classe di punteggio (valore assoluto)		
	100%- 90%	89%- 60%	inferiore al 60%
Dirigenti di I fascia e assimilabili	3		
Dirigenti di II fascia e assimilabili		2	
Non dirigenti			

Tabella 4.4 Collegamento alla performance individuale dei criteri di distribuzione della retribuzione di risultato/premi inseriti nel contratto integrativo

	Si (indicare con "X")	No (indicare con "X")	(se si) indicare i criteri	(se no) motivazioni	data di sottoscrizione (gg/mm/aaaa)
Dirigenti e assimilabili		No		non sottoscritto	
Non dirigenti		No		Non previsti	

Tabella 4.5 Obblighi dirigenziali

I sistemi di misurazione e valutazione sono stati aggiornati, con il richiamo alle previsioni legislative degli obblighi dirigenziali contenute anche nei recenti provvedimenti legislativi e, in primo luogo, nella legge per la prevenzione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione?	
Si (indicare con "X")	No (indicare con "X")
X	

