



**ISTITUTO NAZIONALE PER L'ANALISI
DELLE POLITICHE PUBBLICHE**

II CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

DELIBERA N. 3 del 26 gennaio 2017

- **OGGETTO: Adozione Relazione *Performance* 2015**

II CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE il giorno 26 gennaio 2017

Visti

il Decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1973, n. 478 costitutivo dell'Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori (ISFOL) e successive modificazioni ed integrazioni;

lo Statuto dell'ISFOL approvato con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 gennaio 2011 e pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 77 del 4 aprile 2011;

il Regolamento di organizzazione e funzionamento degli organi e delle strutture dell'ISFOL approvato con Delibera del CdA n. 24 del 27 novembre 2014 e successivamente approvato dal Ministero vigilante con nota prot. 31/0008252/MA005.A001 del 19 dicembre 2014;

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 Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 9 novembre 2016 - registrato alla Corte dei Conti il 3 gennaio 2017 e trasmesso dal Ministero vigilante con nota n. 944 del 13 gennaio 2017 - di nomina a Presidente dell'INAPP del Prof. Stefano Sacchi;

il Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali del 7 dicembre 2016 – trasmesso con nota n. 9843 del 13 dicembre 2016 - di nomina del Consiglio di Amministrazione dell'INAPP;

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 Decreto Legislativo n. 33 del 14 marzo 2013 e s.m.i. recante Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni;

il Decreto Legge n. 90 del 24 giugno 2014 (convertito nella Legge n.114 dell'11 agosto 2014) recante Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari;

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

il Piano Triennale delle Performance 2014-2016 - Approvato con Delibera del Consiglio d'Amministrazione n. 2 del 29 gennaio 2014;

l'Addendum al Piano triennale della performance 2014-2016 - Obiettivi operativi 2014 -, adottato con Delibera del Consiglio d'Amministrazione n. 19 del 10 settembre 2014;

la Delibera del Commissario Straordinario n. 10 dell'11 aprile 2016, recante Piano Triennale delle Performance 2016-2018;

considerato

che ai sensi dell'art. 10 comma 1, lettera b), del citato Decreto n. 150/2009, 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;

la 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 nota prot. 222 del 23 gennaio 2017 del Direttore Generale al Presidente di trasmissione della Relazione performance 2015

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

DELIBERA

- di adottare, in applicazione dell'art. 10 comma 1) lettera b) del D. Lgs. 150/2009, il documento Relazione sulla performance 2015 che costituisce parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;

Il Segretario
Isabella Aprea


Il Presidente
Prof. Stefano Sacchi




Relazione della Performance 2015

Adottata con Delibera del CdA n. 3 del 26 gennaio 2017

La redazione della Relazione Performance ISFOL 2015 è stata coordinata dal Dott. Guido Dal Miglio, responsabile del ciclo gestione della performance, ed elaborata dall'Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione e patrimonio, diretto dalla dr.ssa Loredana Cafarda.

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

Presentazione

L'ISFOL – Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei Lavoratori - 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 per il lavoro, per la formazione e per l'inclusione sociale.

La Relazione sulla Performance costituisce lo strumento mediante il quale l'ISFOL illustra ai cittadini e a tutti gli attori rilevanti, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso del 2015, portando, così, a conclusione il ciclo di gestione annuale della performance. Il 2015 rappresenta il quinto anno del ciclo di gestione sperimentale della performance.

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". E' 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.

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 operativo, 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-INAPP
Prof. Stefano Sacchi**

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.....	8
Risorse umane.....	10
1.2.1 Capacità di governance e coinvolgimento degli attori rilevanti	15
1.2.2 I servizi resi e gli utenti serviti	16
1.2.3 Clima e benessere organizzativo	21
1.2.4 Risorse economico-finanziarie.....	22
1.2.5 Il portafoglio delle attività	23
1.3 I risultati raggiunti	29
1.4 Le criticità e le opportunità	32
2 Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti	35
2.1 Albero delle performance	35
2.2 Obiettivi strategici.....	40
2.3 Obiettivi e piani operativi	48
2.3.1 Trasparenza e prevenzione della corruzione	51
2.3.2 Standard di qualità dei servizi.....	52
2.3.3 Coordinamento e integrazione tra performance, qualità, trasparenza, integrità e anticorruzione	53
2.4 Obiettivi individuali.....	53
3 Risorse, efficienza ed economicità	60
3.1.1 Spese per collaboratori.....	63
3.1.2 Investimenti per software e servizi informatici	63
3.1.3 Servizi telefonici e postali	65
3.1.4 Gestione degli immobili.....	65
3.1.5 Riduzione dei costi per le trasferte del personale	66
3.1.6 Contenimento della spesa in ottemperanza alla normativa vigente.....	67
3.1.7 Economicità, affidamenti esterni e indici	67
3.1.8 Tempestività dei pagamenti	68
3.1.9 Indicatore di tempestività dei pagamenti ex art. 41 DL 66/2014	69
3.1.10 Risorse umane e finanziarie destinate al ciclo di gestione della performance	70
4 Pari opportunità e antidiscriminazione	71
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.....	74
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 - Dotazione organica e copertura al 31 dicembre 2015	11
Tavola 2 – Accessi al sito istituzionale	18
Tavola 3 – Pubblicazioni per tipo editoriale	18
Tavola 4 - Accesso al sistema documentale tramite OPAC	19
Tavola 5 – ISFOL – Eventi per tipologia	19
Tavola 6 - ISFOL – Eventi per ambito tematico.....	19
Tavola 7 - Situazione Finanziaria (Entrate accertate 2012-2014).....	22
Tavola 8 - Situazione Finanziaria (Spese impegnate 2013-2015)	23
Tavola 9 - Piano di attività ISFOL per tipologia di fonte finanziaria negli anni 2013-2015	24
Tavola 10 – Iniziative distinte per tipologia di contraente e tipologia del lavoro	27
Tavola 11 – Iniziative distinte per tipologia del lavoro, scadenza e scambio economico	27
Tavola 12 – Tipologia di prodotti programmati per Piano di attività FSE.....	28
Tavola 13 – Tipologia di prodotti realizzati e completati per Piano di attività FSE	28
Tavola 14 - Performance individuale: Dirigenti di II fascia e Responsabili Unità operativa	55
Tavola 15 - Conto economico riclassificato a valore aggiunto anni 2013-2014-2015	60
Tavola 16 – Indicatori di bilancio 2015	62
Tavola 17 - Costi della produzione più significativi nel 2015 e 2014 e variazione percentuale 2014-2015.....	62
Tavola 18 - Spese per collaboratori ed esperti	63
Tavola 19 - Spese per software e servizi informatici	64
Tavola 20 - Spese di consumo telefonico	65
Tavola 21 - Spese postali e telegrafiche	65
Tavola 22 - Gestione immobili.....	65
Tavola 23 – Missioni nazionali ed estere	66
Tavola 24 – Contenimento della spesa sui capitoli vincolati dalla normativa	67
Tavola 25 – Attività contrattuali dell'Istituto	68
Tavola 26 - Indicatore di tempestività dei pagamenti	68
Tavola 27 - Distribuzione del personale per genere e per orario di lavoro ridotto (part-time)	71

Indice delle Figure

Figura 1 – Organigramma ISFOL	10
Figura 2 – Distribuzione del Personale per tipologia di rapporto di lavoro e profilo professionale	12
Figura 3 – Serie storica impegni di spesa per il personale dipendente per rapporto di lavoro.....	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	21
Figura 6 - Distribuzione delle risorse relative al Piano di attività ISFOL nel triennio 2013-2015, per tipologia di fonte finanziaria	25
Figura 7 - Distribuzione dei finanziamenti del piano di attività 2015 in base al committente.....	26
Figura 8 – Livello di conseguimento della performance strategica 2015	30
Figura 9 - Sviluppo della Performance strategica nel biennio 2014-2015.....	30
Figura 10 – Livello medio di conseguimento della performance organizzativa 2015 per funzione.....	32

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 le criticità che la stessa evoluzione del contesto propone all'Amministrazione.

1.1 Il contesto esterno di riferimento

Nel complesso del 2015 l'economia italiana è tornata a crescere, per la prima volta dall'avvio della crisi, anche se a ritmi ancora moderati (+0,8%); vi hanno contribuito la forte espansione monetaria, una politica di bilancio favorevole alla crescita e la caduta delle quotazioni petrolifere.

Come si evince dalle analisi compiute dall'Istat¹, nel primo trimestre del 2015 il prodotto interno lordo ha fatto registrare la prima variazione positiva da oltre tre anni, (+0,2% rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente e +0,4% rispetto al trimestre precedente). La tendenza alla crescita è stata sostenuta anche nel secondo trimestre dell'anno (+0,7%), confermando l'uscita dalla fase recessiva. Inoltre, nella prima metà del 2015, è proseguito l'aumento del numero di occupati, avviato dall'inizio dell'anno precedente, con una decisa accelerazione nel secondo trimestre. Le analisi dell'ISFOL² condotte sui dati delle comunicazioni obbligatorie del Ministero del lavoro e delle politiche sociali evidenziano un marcato aumento di nuovi contratti a tempo indeterminato, che hanno fatto registrare, nella prima metà dell'anno, una crescita di 250mila unità (+29%) rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, a fronte di una flessione marcata del lavoro parasubordinato (-19%) e ad una sostanziale stabilità del lavoro a termine.

I dati occupazionali oltre che riflettere l'uscita dalla fase recessiva sono stati sostenuti dagli sgravi contributivi per le assunzioni a tempo indeterminato in vigore dall'inizio dell'anno e dalla riforma del mercato del lavoro.

Nel corso del 2015 sono stati approvati otto decreti legislativi³ in attuazione della legge delega 183/2014, conosciuta come Jobs Act. La riforma mira ad accrescere la flessibilità nell'utilizzo della forza lavoro, ad estendere e razionalizzare il sistema degli ammortizzatori sociali e delle politiche attive per il lavoro nonché la semplificazione degli adempimenti a carico delle imprese, interessando tra l'altro i

¹ Si veda per un riferimento sintetico, ma completo il Rapporto annuale 2016

² ISFOL, "L'Italia tra Jobs Act ed Europa 2020. Rapporto di monitoraggio del mercato del lavoro 2015", I libri del Fondo Sociale Europeo, 2016.

³ D. Lgs. 4 marzo 2015 n. 22, per il riordino della normativa in materia di ammortizzatori sociali in caso di disoccupazione involontaria e di ricollocazione dei lavoratori disoccupati; D. Lgs. 4 marzo 2015, n. 23, in materia di contratto di lavoro a tempo indeterminato a tutele crescenti; D. Lgs. 15 giugno 2015, n. 80, contenente misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro; D. Lgs. 15 giugno 2015, n. 81, contenente la disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni; D. Lgs. 14 settembre 2015 n. 148, recante il riordino degli ammortizzatori sociali in costanza di rapporto di lavoro; D. Lgs. 14 settembre 2015 n. 149, contenente la razionalizzazione dell'attività ispettiva in materia di lavoro; D. Lgs. 14 settembre 2015 n. 150, contenente la riforma dei servizi per il lavoro e di politiche attive; D. Lgs. 14 settembre 2015 n. 151, di semplificazione delle procedure e degli adempimenti a carico di cittadini e imprese. (fonte: http://www.camera.it/leg17/465?tema=jobs_act#m).

servizi per il lavoro, le procedure di costituzione e gestione dei rapporti di lavoro, le forme contrattuali, la maternità e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

In particolare, con l'emanazione del Decreto legislativo 150/2015, è stata istituita l'ANPAL (Agenzia Nazionale delle Politiche Attive del Lavoro) ente autonomo con il compito di coordinare la nuova "Rete Nazionale dei servizi per le politiche del lavoro", formata dalle strutture regionali specifiche, dall'INPS, dall'INAIL, dai soggetti privati autorizzati all'attività di intermediazione, dai Fondi Interprofessionali, dall'ISFOL, dalle Camere di Commercio, dalle Università e dagli Istituti di scuola secondaria di secondo grado. L'ANPAL dovrà, inoltre, provvedere alla definizione dei principi comuni alle politiche attive e al riordino degli incentivi all'occupazione, mentre al Ministero del lavoro e delle politiche sociali spetterà il compito di fissare linee di indirizzo e obiettivi in tema di politiche attive, definire i livelli minimi che le prestazioni dovranno avere su tutto il territorio nazionale, controllare il rispetto dei livelli essenziali e monitorare le politiche nazionali.

Ancora va segnalata la piena attuazione nell'annualità del Programma Operativo Nazionale Iniziativa Occupazione Giovani (PON IOG). Anche nel 2014 l'ISFOL ha collaborato con il Ministero del lavoro per il suo monitoraggio e per la definizione e sperimentazione della prima rilevante esperienza di profilazione (profiling) delle politiche attive del lavoro.

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 sperimentazione, è sottoposto alla vigilanza del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Dal 1979 fa parte degli "Enti di notevole rilievo" e nel 1999 viene riconfermato quale ente dotato di indipendenza di giudizio e di autonomia scientifica, metodologica, organizzativa, amministrativa e contabile⁵.

L'Istituto affianca il Ministero del Lavoro 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.

Quale ente "*in house*" del Ministero del Lavoro svolge un ruolo significativo sia nel supportare il Ministero ed altri soggetti istituzionali nella programmazione nazionale del Fondo Sociale Europeo, sia nell'attuazione dei Programmi Operativi Nazionali FSE e nel monitoraggio e valutazione degli interventi finanziati.

Inoltre l'Istituto, sulla base di specifici incarichi e funzioni attribuiti dal Parlamento, svolge attività di ricerca statistica nel quadro del Sistema Statistico Nazionale (SISTAN) collaborando con ISTAT, INEA, INPS.

L'ISFOL, a livello internazionale, opera in collaborazione con i principali Istituti di ricerca omologhi (Cereq, Bibb ecc.), e realizza attività su mandato ed in partnership con le principali istituzioni e organismi

⁴ D.P.R. 478 del 30 giugno 1973

⁵ D.Lgs. 419/1999

dell'Unione Europea, in particolare con la Commissione Europea e le Agenzie tecniche come il Cedefop, Eurofound, ETF, EIGE, EACEA e con organismi Internazionali quali l'OCSE e l'ILO.

Come per gli anni precedenti l'Istituto è punto di riferimento tecnico nazionale, per conto del Ministero del Lavoro, per le politiche comunitarie settoriali attraverso la realizzazione di progetti a valenza internazionale come EQF, ECVET, EQAVET, opera come Agenzia Nazionale del programma Erasmus +, è Centro nazionale Europass, Euroguidance Italy ed ente capofila nazionale del programma Cedefop-Refernet.

Sulla base del decreto legislativo del 14 settembre 2015 n. 150 precedentemente citato, ISFOL sarà interessato da interventi rilevanti sia a livello gestionale che di linee di intervento ed attività. Gli organi saranno rinnovati (il CdA sarà ridotto a 3 membri, 2 dei quali designati dal Ministero del lavoro), verranno modificati Statuto e regolamento di organizzazione, circa 100 unità di personale a tempo indeterminato saranno trasferiti alla nuova Agenzia (ANPAL) e sarà ridotto il contributo istituzionale in modo proporzionale.

In data 21 dicembre 2015 il Presidente Prof. Pier Antonio Varesi ed i componenti del Consiglio di Amministrazione hanno rassegnato le proprie dimissioni e con decreto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali del 28 dicembre 2015 si è disposto il commissariamento dell'Istituto, con la nomina del Prof. Stefano Sacchi quale Commissario straordinario a partire dal 1 gennaio 2016.

Per quanto riguarda le attività si segnala come con successive delibere del Consiglio di Amministrazione siano stati individuati i progetti strategici⁶ e approvati i nuovi indirizzi strategici⁷ sulle attività di ricerca e valutazione, a carattere integrativo o complementare. rispetto alla programmazione FSE 2014-2020.

Conformemente alla normativa vigente l'Istituto si è dotato del Piano triennale della performance 2015-2017⁸ e del Piano triennale integrato per la Trasparenza, l'integrità e la prevenzione della Corruzione 2015-2017⁹.

L'ISFOL ha una struttura centrale con sede a Roma ed un'articolazione territoriale, costituita dalla sede di Benevento, che supporta, su alcuni temi presidiati dall'Istituto ed in particolare il dipartimento mercato del lavoro, i gruppi di ricerca operanti nella sede di Roma.

Il disegno organizzativo dell'Istituto prevede un'articolazione sotto la Direzione Generale di tre uffici dirigenziali di seconda fascia, di Servizi e Progetti trasversali e di due Dipartimenti di ricerca, a loro volta articolati su 2 Strutture di ricerca tematica, a cui afferiscono gruppi di ricerca e progetti strategici.

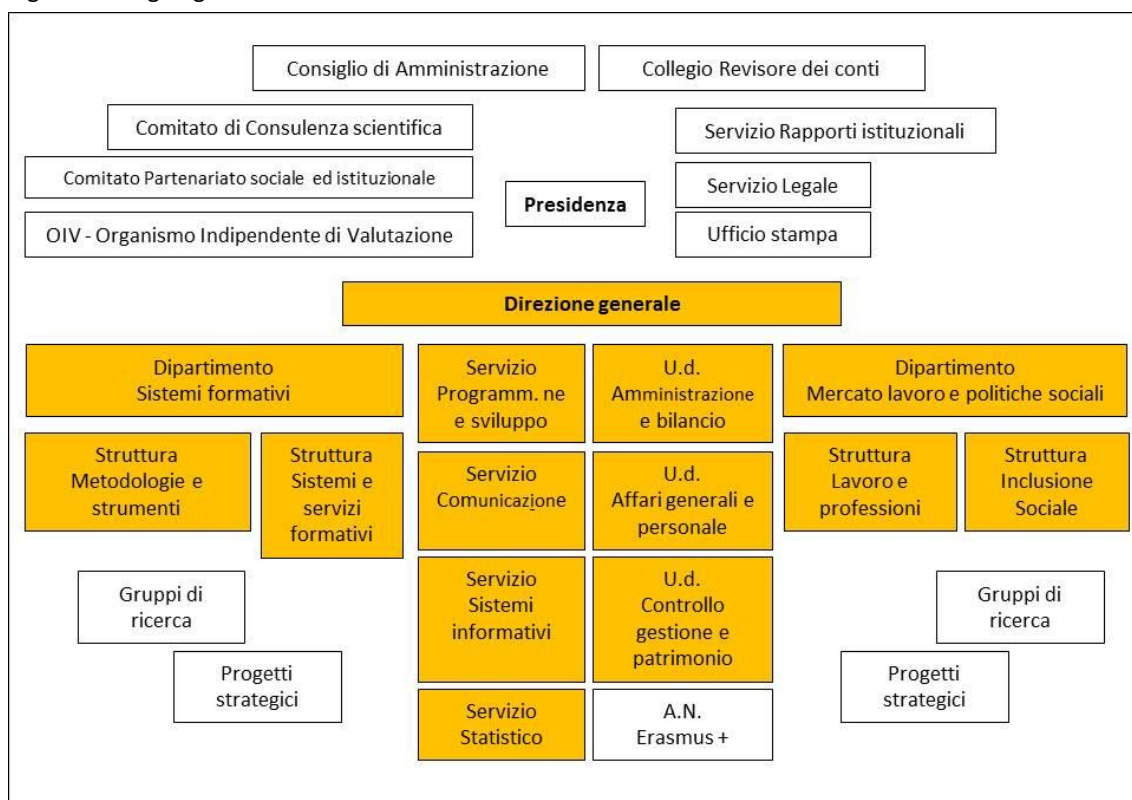
⁶ Delibere del 28 aprile 2015, n. 9 e del 23 luglio 2015, n. 17

⁷ Delibera dell' 8 settembre 2015, n. 19

⁸ Successivamente integrato dal I Addendum al Piano triennale della performance 2015-2017

⁹ Delibera del 26 febbraio 2015 n. 4

Figura 1 – Organigramma ISFOL¹⁰



Risorse umane

Il personale dell'ISFOL al 31/12/2015 risulta essere complessivamente pari a 600 unità, con una riduzione di circa l'1% (606 unità) rispetto all'anno precedente. Il personale a tempo indeterminato è pari a 352 unità, mentre il personale a tempo determinato a 248 unità (compreso il Direttore Generale). Nella tavola seguente si evidenzia la distribuzione dei dipendenti per rapporto di lavoro, profili e livelli professionali.

¹⁰ Nell'organigramma sono colorate le funzioni sottoposte al ciclo della performance

Tavola 1 - Dotazione organica e copertura al 31 dicembre 2015

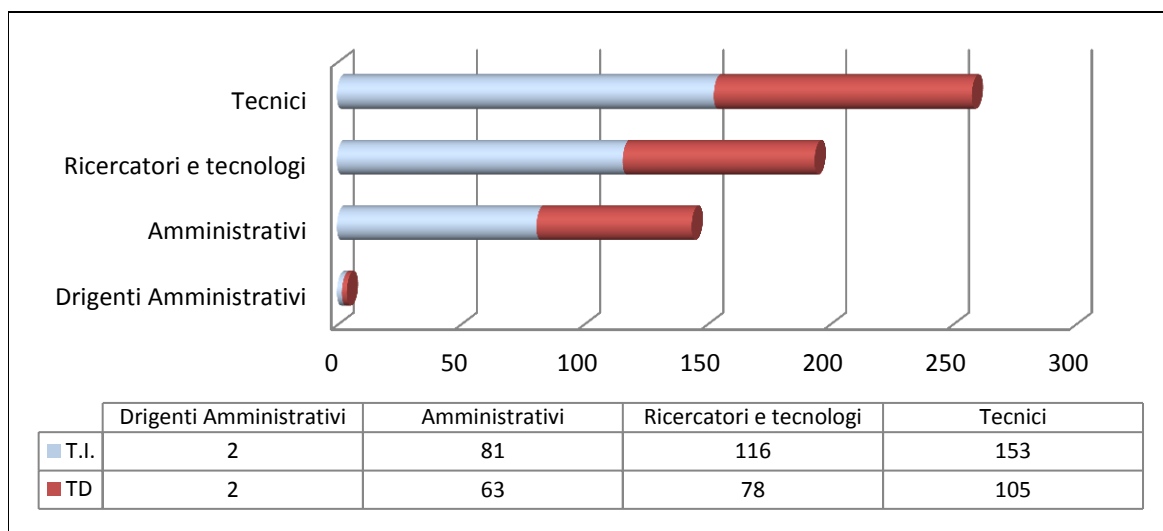
LIV.	Profili professionali	Dotazione organica	Dipendenti in ruolo	Posti vacanti in dotazione organica	Dipendenti a tempo determinato	Totale dipendenti
I	Direttore Generale	1			1	1
II	Dirigente	3	2	1	1	3
	totale profilo	4	2	1	2	4
I	Dirigente di Ricerca	15	11	4		11
II	Primo Ricercatore	31	7	24		7
III	Ricercatore	95	85	10	50	135
	totale profilo	141	103	38	50	153
I	Dirigente Tecnologo	3	1	2		1
II	Primo Tecnologo	11	4	7		4
III	Tecnologo	16	8	8	28	36
	totale profilo	30	13	17	28	41
IV	Funzionario Amm.ne	5	4	1		4
V	Funzionario Amm.ne	13	13		2	15
	totale profilo	18	17	1	2	19
IV	C.T.E.R.	69	64	5		64
V	C.T.E.R.	18	18			18
VI	C.T.E.R.	31	31		101	132
	totale profilo	118	113	5	101	214
V	Collaboratore di Amm.ne	17	17			17
VI	Collaboratore di Amm.ne	11	11			11
VII	Collaboratore di Amm.ne	33	33		61	94
	totale profilo	61	61	0	61	122
VI	Operatore Tecnico	5	5			5
VII	Operatore Tecnico	3	3			3
VIII	Operatore Tecnico	33	32	1	4	36
	totale profilo	41	40	1	4	44
VII	Operatore Amm.ne	0	0			0
VIII	Operatore Amm.ne	3	3			3
	totale profilo	3	3	0		3
	TOTALE	416	352	64	248	600

Fonte: Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione

La figura seguente presenta la distribuzione del personale per rapporto di lavoro e profilo professionale secondo quanto previsto dal CCNL del comparto Ricerca.

La composizione per profilo professionale e tipologia di rapporto dei dipendenti evidenzia che il profilo prevalente è quello tecnico e di supporto alla ricerca (258 unità) seguito dal profilo di ricerca (194 unità).

Figura 2 – Distribuzione del Personale per tipologia di rapporto di lavoro e profilo professionale



Fonte: Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione

La distribuzione del personale per classi di età evidenzia come il personale con età compresa tra i 35 e i 55 anni è pari al 81,3% del totale, mentre tra i 56 anni e l'età pensionabile la percentuale è del 16,8.

Tavola 2 - Distribuzione dei dipendenti per classi di età e profilo professionale

Profilo professionale	Classi di età				Totale
	< 35	35 - 44	45 - 55	> 55	
Direzione amministrativa			3	1	4
Profili di ricerca		50	108	36	194
Profili tecnici	3	112	95	48	258
Profili amministrativi	8	70	50	16	144
Totale	11	232	256	101	600

Fonte: Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione

La distribuzione del personale in base al titolo di studio mostra, in media, una elevata percentuale di dipendenti in possesso di una laurea specialistica e ulteriore specializzazione (64% del totale); tale percentuale è più elevata se si osservano i soli rapporti di lavoro a tempo determinato (circa il 70%).

Tavola 3- Distribuzione del Personale per tipologia di rapporto di lavoro e titolo di studio

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	112	5	210	352
val. %	6,9	30,9	1,4	58,0	100,0
T.D.	1	62	11	174	248
val. %	0,4	25,0	4,4	70,2	100,0
Totale	26	174	16	384	600

Fonte: Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione

Nella tavola seguente si riporta la distribuzione del personale per raggruppamenti organizzativi (CRA - Centri di responsabilità amministrativa) e unità operative, per tipologia di rapporto di lavoro e profili professionali all'interno delle Unità organizzative dell'Istituto.

Il 71% (pari a 137 unità) del personale con profilo di ricerca ed il 47% dei collaboratori di ricerca operano nei Dipartimenti. Il 64% del personale con qualifica amministrativa opera negli Uffici dirigenziali e nei servizi della Direzione generale.

Tavola 4 - Distribuzione del Personale per unità operative e raggruppamenti organizzativi 31/12/2015

Struttura	Unità organizzativa	Personale	Personale per rapporto di lavoro		Personale per profilo professionale			
			TI	TD	D.A.	Am m.	Tec n.	Ricer ca
Presidenza	Segreteria di Presidenza	6	4	2		3	2	1
	Segreteria organi collegiali	1		1		1		
	Servizio Rapporti istituzionali	2	2				1	1
	Ufficio legale e contenzioso	5	5				3	2
	Ufficio Stampa	3	2	1			1	2
	Tot.	17	13	4	0	4	7	6
Direzione Generale	Direttore Generale	1		1	1			
	Segreteria Direzione	6	3	3		5	1	
	Segreteria tecnica	2	2				1	1
	Ufficio dirigenziale Amministrazione e Bilancio	45	23	22		37	8	
	Ufficio dirigenziale Affari generali e Personale	55	41	14	1	23	31	
	Ufficio dirigenziale Controllo di gestione e Patrimonio	9	5	4	1	4	4	
	Servizio Comunicazione e divulgazione	35	25	10		8	18	9
	Servizio Programmazione e sviluppo	7	6	1		1	1	5
	Servizio Statistico	6	1	5		1	2	3
	Servizio Sistemi informativi	8	2	6		2	4	2
	PS. Lo sviluppo della dimensione internazionale dell'ISFOL	3	3				1	2
	Erasmus Plus	38	24	14		10	21	7
	Sede di Benevento	14		14		1	9	4
Tot.	229	135	94	3	92	101	33	
Dip. Mercato del Lavoro e politiche sociali	<i>Responsabile (interim DG)</i>							
	Struttura di supporto e coordinamento tecnico-scientifico	4	2	2			1	3
	Staff Dipartimento Mercato del Lavoro	4	2	2		2	2	
	Lavoro e Professioni	47	25	22		1	17	29

	Inclusione Sociale	67	34	33		5	20	42
	PS. Immigrazione, integrazione, lavoro sommerso e relative politiche	7	6	1		1	4	2
	Ps. Inclusione attiva di persone di marginalità sociale	9	9				8	1
	Tot.	138	78	60	0	9	52	77
Dip. Sistemi Formativi	<i>Responsabile (interim DG)</i>							
	Struttura di supporto e coordinamento tecnico-scientifico	3	2	1				3
	Staff del Dipartimento Sistemi formativi	4	4			2	1	1
	Sistemi e Servizi Formativi	61	40	21		5	31	25
	Metodologie e strumenti per le competenze e le transizioni	51	25	26		5	29	17
	PS. Cooperazione transnazionale	12	7	5		1	5	6
	PS. Monitor. e valutazione del Piano Garanzia Giovani	2	1	1				2
	PS. Piac	11	3	8		2	3	6
	Tot.	144	82	62	0	15	69	60
Distacco		65	37	28		22	25	18
Comando		5	5		1	2	1	1
Aspettative/esoneri volontari/congedi		2	2				1	1
	Totale Generale	600	352	248	4	144	256	196

Fonte: Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione

Dai dati relativi al personale emerge un Istituto relativamente giovane con una età media di 47 anni, contro una media di 50 anni per il complesso degli Enti Pubblici di Ricerca (EPR) e di 49 anni per il totale dei comparti della Pubblica Amministrazione¹¹.

Tavola 5 - Analisi caratteri quali/quantitativi del personale ISFOL, al 31 dicembre 2015

<i>Indicatori</i>	<i>Valore</i>
Età media del personale	47 anni
Età media dei dirigenti amministrativi	51 anni
Età media dei dirigenti di ricerca	62 anni
% di dipendenti in possesso di laurea	66,66%

Fonte: Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione

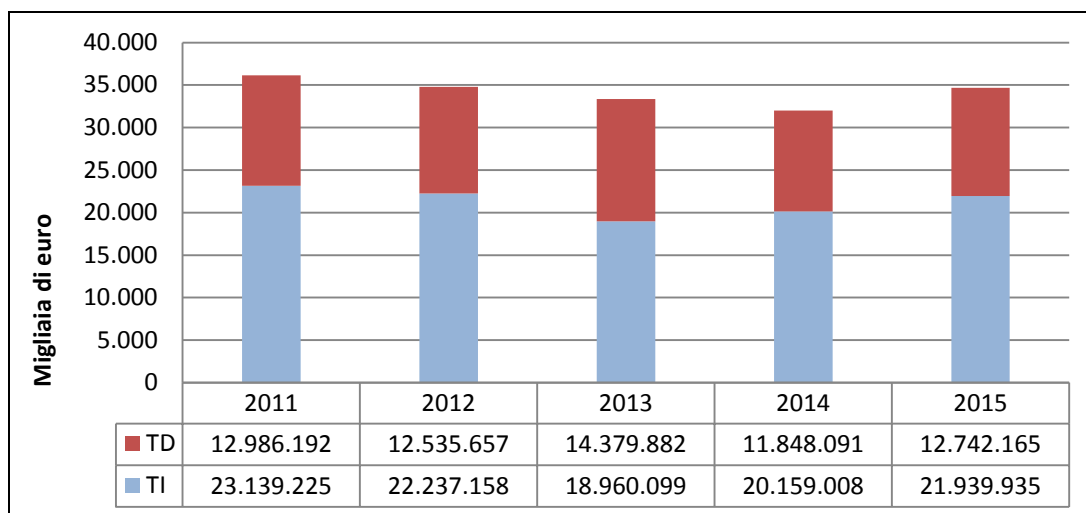
Dal punto di vista economico-finanziario gli impegni di spesa complessivi per il personale dipendente nel 2015 sono stati pari a 34.682.100 euro¹², con un incremento di circa l'8% rispetto al 2014.

Se si osserva la dinamica degli impegni di spesa del personale nell'ultimo quinquennio si nota che dopo anni di contrazione il volume complessivo torna a livelli di poco inferiore rispetto al 2011. Pur rimanendo il blocco degli aumenti contrattuali, nel corso del 2015 sono giunte a conclusione i molti contenziosi riguardanti il personale dell'Istituto con un esborso consistente in termini di compensi e contributi arretrati e sono, inoltre, andati in pagamento gli emolumenti riguardanti gli accordi integrativi del 2013 e 2014.

¹¹ Dati tratti dal conto annuale per il 2014. 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

¹² Gli impegni si riferiscono al netto delle spese di formazione.

Figura 3 – Serie storica impegni di spesa per il personale dipendente per rapporto di lavoro



Fonte: Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione

1.2.1 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, permanente 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, costituiscono una leva strategica per la qualità dei servizi prodotti¹³.

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 del lavoro, della formazione e dell'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 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).

Nel 2015, è proseguito l'impegno dell'Istituto 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

¹³ Su questo aspetto, complesso e rilevante, si vedano più avanti i primi risultati della seconda indagine ISFOL sul clima ed il benessere organizzativo.

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 di lavoro, di formazione e d'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 performance¹⁴.

1.2.2 I servizi resi e gli utenti serviti

L'Ente come ampiamente descritto precedentemente 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 professionale e delle politiche sociali.

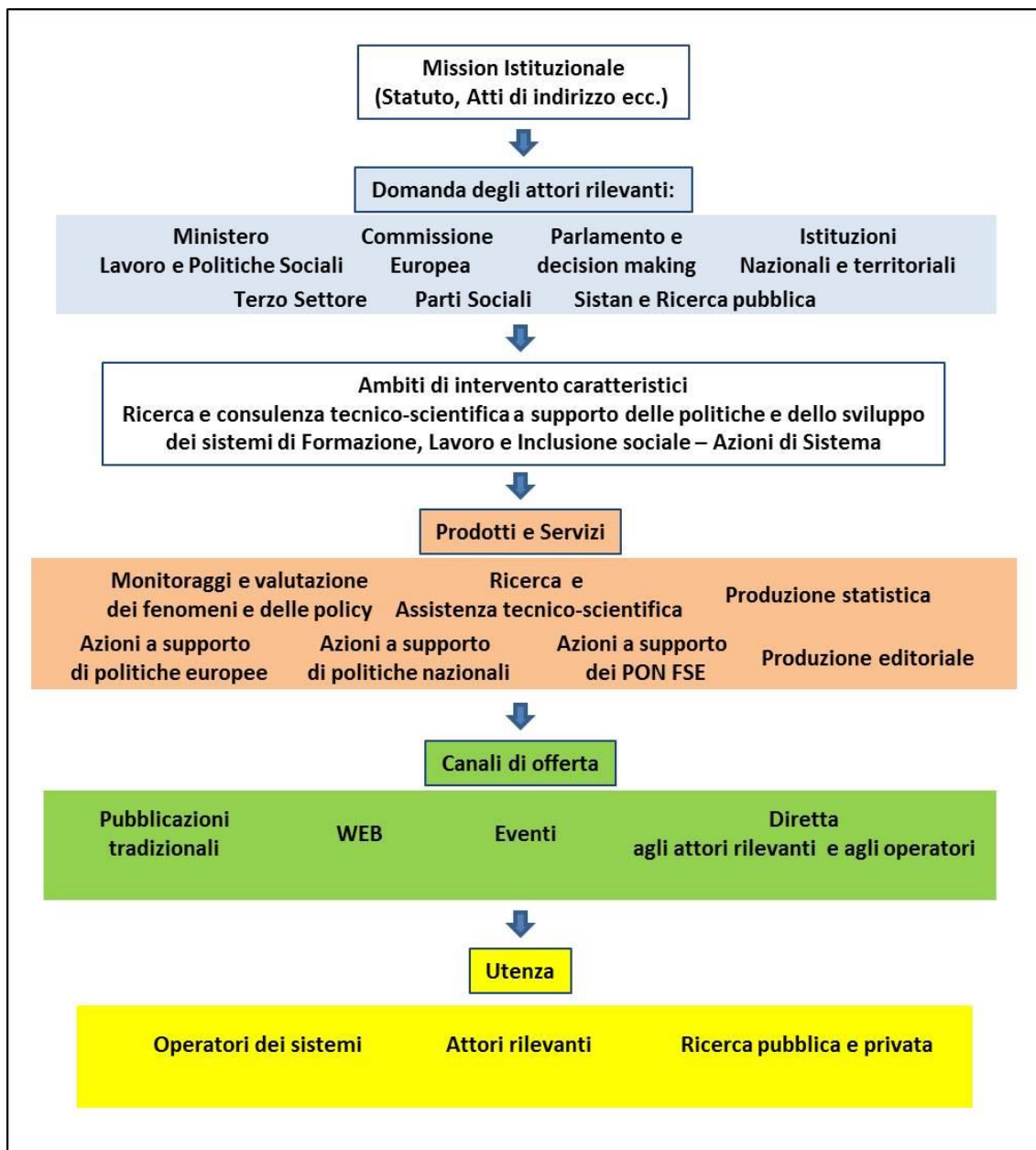
Il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, in qualità di Ministero vigilante, e la Commissione europea sono i principali attori di riferimento ma soprattutto committenti per i quali l'ISFOL gestisce e realizza una quota consistente delle attività previste dai Programmi Operativi Nazionali FSE, dal Piano triennale delle attività, da altri Programmi europei come Erasmus plus, Euroguidance, Europass, ecc..

La realizzazione delle azioni ed attività previste dai Piani e dai Programmi si traspongono in servizi e prodotti di ricerca, di monitoraggio e valutazione, di indagini su fenomeni sociali emergenti, ricerche quantitative o qualitative, elaborazione di modelli di intervento innovativi, assistenza tecnico-scientifica, sperimentazioni ecc. e hanno come destinatari diretti gli stessi committenti e, in forma mediata, i soggetti, che a vario titolo, operano negli ambiti di intervento caratteristici.

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

¹⁴ 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.

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



I servizi diretti alla cittadinanza da parte dell'Istituto sono, come si è già detto per gli anni precedenti, specifiche e limitate eccezioni. Solamente le attività del Centro di Documentazione Specializzato - CDS - e della Biblioteca si possono far rientrare in tale ambito. Il Centro, infatti, fornisce servizi specializzati destinati a ricercatori, studiosi, stakeholder istituzionali ma anche a studenti e utenti generici. Questi servizi si realizzano, in presenza e/o a distanza, attraverso 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 e principalmente si basano sul sistema documentale composto dall'OPAC e dal *repository* istituzionale implementati giornalmente dal personale.

L'altro servizio alla cittadinanza è quello dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico che offre servizi di primo orientamento e informazione a coloro che entrano in contatto e interagiscono con l'Istituto, nonché di

facilitazione della comunicazione e condivisione di informazioni tra dipartimenti e uffici dell'Istituto e tra gli Urp delle varie amministrazioni. Nel corso del 2015 l'URP ha gestito 1.475 richieste con un incremento del 14% rispetto al 2014.

Come per gli anni precedenti l'Istituto si è molto impegnato per facilitare la trasmissione dei risultati delle sue attività oltre la cerchia immediata della committenza attraverso l'integrazione dei diversi canali e strumenti di comunicazione come il sito ISFOL, l'open access, i social network, i canali multimediali, il centro di documentazione specializzato, la biblioteca, l'editoria, l'ufficio relazioni con il pubblico, l'ufficio stampa e le attività di comunicazione convegnistiche e seminari. La scelta del WEB come fondamentale canale di disseminazione e di servizio è reso manifesto anche dall'analisi dei dati provenienti dal sito istituzionale, <http://www.isfol.it/>¹⁵ e dagli altri canali per il web multimediale (Facebook, Twitter e Youtube). Rispetto alle pagine più visitate del sito istituzionale si evidenzia come la "Rilevazione 2015 su imprese e lavoro" in un solo trimestre (la pagina è stata pubblicata il 04/09/2015) ha toccato il nono posto nel ranking delle pagine più visualizzate con un totale di 34.397 accessi; rilevante anche la pagina "Europass - Crea il tuo Curriculum Vitae" con 396.179 visualizzazioni.

Tavola 2 – Accessi al sito istituzionale

Google Analytics - sito ISFOL	2013	2014	2015
Visite totali	472.535	459.106	423.512
Visitatori unici	316.794	319.290	307.608
Visualizzazioni di pagina	3.083.344	3.351.814	3.376.244

Fonte: Servizio Comunicazione e divulgazione scientifica

Per quanto riguarda i *social media* si confermano i risultati delle attività tramite a Facebook, Twitter e Youtube; infatti attraverso questi strumenti la comunicazione tempestiva di notizie e di contenuti, nelle materie trattate dall'Istituto, si configura anche come un'attività di condivisione e interazione con l'utenza, che registra un aumento complessivo del gradimento. Per quanto riguarda la produzione editoriale l'Istituto ripartisce la produzione in collane e tipi editoriali 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. Tutta la produzione è raccolta e disponibile, in formato pdf e full text, gratuitamente sul portale ISFOL attraverso l'[OPAC ISFOL](#) (*On Line Public Access Catalogue*) e nel [Open Archive ISFOL](#). Quest'ultimo offre accesso aperto alla documentazione ISFOL, al fine di potenziare la condivisione del patrimonio documentale dell'Istituto verso la comunità scientifica e tecnica di riferimento.

Il quadro di sintesi dei prodotti realizzati da ISFOL nel 2015 (pubblicazioni, letteratura grigia, articoli) è riepilogato nella tavola successiva.

Tavola 3 – Pubblicazioni per tipo editoriale

Risorse pubblicate sia in OPAC ISFOL come ente editore, sia in ISFOL OA	2015
Monografie	33
Technical report, working paper, research report - (OA)	23
Interventi a convegni (Presentation) - (OA)	106
Dataset - (OA)	9
Other (Map + Software + Video + Book chapter + Learning material) - (OA)	20
Articoli all'intero della rivista Osservatorio ISFOL	56
Totale	247

Fonte: Servizio Comunicazione e divulgazione scientifica

¹⁵ La fonte di rilevazione per il sito dell'Istituto è costituita da Google Analytics.

Di seguito sono presentati i dati rilevati nel corso dell'anno sull'accesso ad OPAC e il *download* delle pubblicazioni ISFOL attraverso il sistema documentale dell'Istituto.

Tavola 4 - Accesso al sistema documentale tramite OPAC

	2013	2014	2015
Totale accessi ad OPAC	5.178	4.043	3.367
Totale dei download effettuati	31.162	28.513	32.152

Fonte: Servizio Comunicazione e divulgazione scientifica

Nel 2015 l'Istituto ha promosso la propria attività e prodotti attraverso la realizzazione o partecipazione a 136 eventi di cui 44 aperti al pubblico, 29 destinati ad un pubblico di addetti selezionati e 63 dove l'Istituto compartecipa insieme ad altri enti. Rispetto alle tematiche emerge una flessione del 73% degli eventi sui temi Lavoro e professioni (10 eventi del 2015 contro i 37 del 2014), mentre sul tema dell'inclusione sociale gli eventi sono più che raddoppiati.

Tavola 5 – ISFOL – Eventi per tipologia

Eventi per tipologia			
	2013	2014	2015
Convegni/Conferenze	54	45	25
Presenza a manifestazioni fieristiche	31	11	11
Tavoli Tecnici	44	36	14
Workshop/Seminari	74	65	82
Visite di studio	6	5	3
Presentazioni pubblicazioni	4	3	1
Totale	213	165	136

Fonte: Servizio Comunicazione e divulgazione scientifica

Tavola 6 - ISFOL – Eventi per ambito tematico

Eventi per ambito tematico			
	2013	2014	2015
Formazione/Apprendimento	55	42	50
Lavoro/Professioni	38	37	10
Inclusione sociale	25	7	16
Agenzia Nazionale Erasmus+	22	20	16
Transnazionalità	20	15	10
Reti/Dispositivi europei	36	32	29
Progetti specifici	17	11	3
Amministrazione/Personale	0	1	2
Totale	213	165	136

Fonte: Servizio Comunicazione e divulgazione scientifica

Ai fini della comunicazione istituzionale verso i diversi attori pubblici di riferimento l'Istituto si avvale anche di un proprio Ufficio stampa che ha diffuso dati e analisi aggiornate su temi istituzionali di particolare rilevanza e attualità.

Nel 2015 sono usciti 23 comunicati stampa e 12 numeri di ISFOL Notizie, la newsletter dell'Istituto che è inviata, attraverso il servizio email, a circa mille abbonati esterni (stakeholder, giornalisti, referenti di enti e istituzioni, iscritti tramite richiesta, ecc.). La newsletter permette di condividere informazioni e aggiornamenti puntuali e potenzia la visibilità dei contributi scientifici prodotti dall'Istituto. Inoltre come prodotto di divulgazione, volto a presentare dati e analisi specifici, l'Istituto ha adottato delle note

informativa denominata “ISFOL Appunti” che offrono una panoramica su un ambito tematico che merita un approfondimento trasversale rispetto alle varie aree di attività dell’Istituto.

Per quanto riguarda le relazioni con la Commissione europea si ricorda che l’Istituto è stato designato quale Agenzia Nazionale Erasmus + ed è impegnato nella realizzazione delle attività caratteristiche:

- erogazione dei finanziamenti e controllo delle iniziative finanziate;
- promozione del Programma ed attività di informazione ed assistenza tecnica ai potenziali beneficiari e promotori;
- valutazione, attraverso un comitato di esperti indipendenti delle candidature presentate e relativa contrattualizzazione;
- animazione, disseminazione e valorizzazione dei risultati e attività di monitoraggio tematico.

Nel corso del 2015 l’Agenzia ha realizzato, come previsto dal *work programme* e dal relativo Piano esecutivo di funzionamento, le attività di informazione e promozione organizzando eventi sul territorio nazionale con il coinvolgimento dei diversi target di riferimento del Programma (circa 1300 partecipanti). Lo staff dell’Agenzia ha, inoltre, preso parte a 62 eventi organizzati dagli *stakeholders* rilevanti (Autorità nazionali e tutti gli altri attori coinvolti nell’attuazione del Programma): *infoday*, fiere, conferenze e seminari. Tutti gli eventi sono stati promossi, come negli anni precedenti, attraverso i social network (Facebook, Twitter) e il sito web <http://www.erasmusplus.it/>.

Le azioni di comunicazione sono state mirate a raggiungere un’ampia platea di organismi ed individui e fornire non solo un’informazione generale sul Programma Erasmus+, ma anche un’assistenza tecnica approfondita, mirata e personalizzata allo sviluppo di candidature progettuali sulle azioni di Mobilità individuale e di Partenariato strategico gestite dall’Agenzia (eventi, prodotti, helpdesk individuale).

La strategia di comunicazione e valorizzazione dell’Agenzia ha previsto, a tal scopo, attività diversificate indirizzate a integrare i numerosi canali dell’informazione ad oggi disponibili, da quelli più tradizionali (organizzazione e partecipazione eventi, pubblicazione materiale informativo, passaggio di messaggi promozionali tramite stampa e radio) a quelli più innovativi che prevedono l’utilizzo dei nuovi media.

Il *work programme* dell’Agenzia prevede, inoltre, Attività di Cooperazione Transnazionale (TCA) rivolte ai promotori ed ai potenziali beneficiari del Programma, mirate a sostenere un complessivo innalzamento della qualità dell’implementazione del Programma attraverso l’organizzazione di momenti di collaborazione transnazionale su specifiche tematiche di interesse dell’Agenda Europea per l’Istruzione e la Formazione. Nella cornice di tali attività l’Agenzia ha organizzato, nel corso del 2015, un seminario di contatto che ha visto la partecipazione di 72 organismi provenienti da Austria, Belgio, Danimarca, Estonia, Germania, Ungheria, Italia, Lettonia, Polonia, Romania, Slovenia, Spagna e i Paesi Bassi. Inoltre l’Agenzia ha selezionato un elevato numero di organismi che hanno preso parte ad eventi organizzati a livello transnazionale in partnership con le altre Agenzie Nazionali responsabili dell’attuazione del Programma Erasmus+. Tali attività sono caratterizzate da feedback estremamente positivi espressi dai partecipanti che hanno apprezzato le significative opportunità di networking, cooperazione e scambio garantite da tali Azioni.

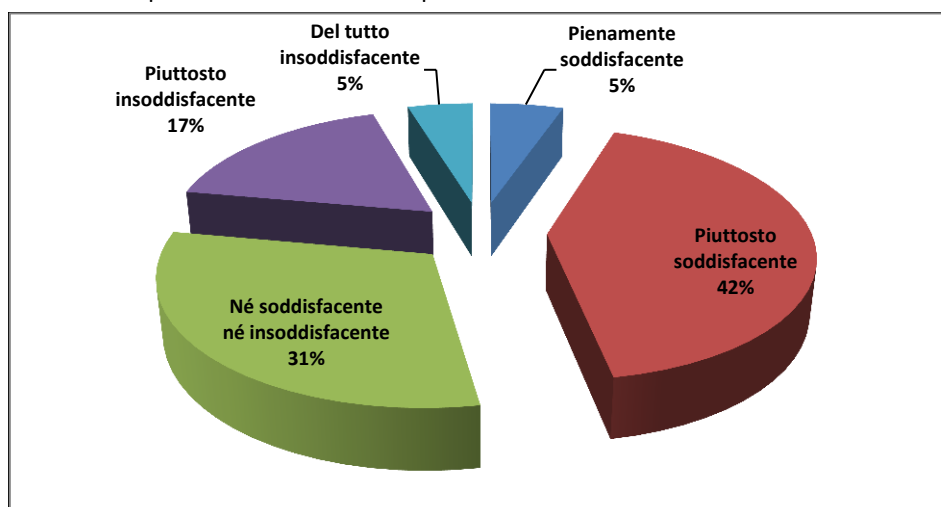
Peraltro, lungo il 2015, l’Agenzia ha gestito sia la fase di chiusura della precedente programmazione (LLP) che il supporto alle iniziative progettuali Erasmus+ in corso, coniugando la promozione delle opportunità offerte dal Programma con la valorizzazione degli esiti delle esperienze concluse.

1.2.3 Clima e benessere organizzativo

L'analisi sul clima ed il benessere organizzativo effettuata nel 2011 è stata ampliata e replicata tra il 31 marzo e l'11 aprile 2014¹⁶. 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, oltreché 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



Nel complesso si osserva 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 tesa a potenziare la sua capacità operativa attuale oltre che quella prevedibile per il futuro. 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 riducono l'efficienza e minano la sua 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.

¹⁶ 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>

1.2.4 Risorse economico-finanziarie

Con riferimento alle risorse finanziarie gestite, nelle tabelle successive vengono riportate le voci che riassumono le entrate e le uscite correnti ed in conto capitale accertate ed impegnate dal 2013 al 2015 con evidenziato il confronto tra il 2014 e il 2015.

Tavola 7 - Situazione Finanziaria (Entrate accertate 2012-2014)

Entrate	Gestione di competenza			Variaz. % 2014- 2015
	2013	2014	2015	
Titolo I-Entrate Correnti	60.762.933,61	83.374.363,31	89.306.487,19	7,12
Entrate derivanti da trasferimenti correnti	60.640.905,61	83.316.892,39	88.324.576,01	6,01
da parte dello Stato	47.597.142,37	41.499.793,51	38.165.840,99	-8,03
da parte di altri Enti del settore pubblico	0	40.000,00		-100
da parte di Organismi internazionali(*)	13.043.763,24	41.777.098,88	50.158.735,02	20,06
Altre Entrate	122.028,00	57.470,92	981.911,18	1.608,54
Redditi e proventi patrimoniali	10.404,96	9.376,51	9.954,51	6,16
Poste correttive e compens. di uscite correnti	111.623,04	48.094,41	971.956,67	1.920,93
Titolo II - Entrate in Conto Capitale	465.109,92	471.233,68	662.270,00	40,54
Entrate per alienazione di beni patrimoniali e riscossione di crediti	465.109,92	471.233,68	662.270,00	40,54
Redditi e proventi patrimoniali	14.457,20	15.025,00		-100,00
Riscossioni di crediti	450.652,72	456.208,68	662.270,00	45,17
Titolo III - Partite di Giro	66.134.364,69	22.976.657,22	29.393.831,94	27,93
Entrate aventi natura di Partite di Giro	6.134.364,69	22.976.657,22	29.393.831,94	27,93
Entrate aventi natura di Partite di Giro	6.134.364,69	22.976.657,22	29.393.831,94	27,93
Totale Generale	127.362.408,22	106.822.254,21	119.362.589,13	11,74

(*) Erasmus plus nell'anno 2013 è stato contabilizzato tra le partite di giro.

Fonte: Relazione del collegio dei revisori dei conti sul rendiconto dell'esercizio 2013, 2014 e 2015

Nel 2015 il totale degli accertamenti, al netto delle partite di giro è pari a € 89.968.757,19 con un'incidenza maggiore dei trasferimenti da parte di Organismi internazionali rispetto alle altre entrate. Il confronto con l'anno precedente registra un incremento delle entrate correnti pari a € 6.123.160,20. Tale aumento è dovuto, in parte, ai maggiori trasferimenti da parte di organismi internazionali (di cui circa € 35.000.000 sono le risorse attribuite al programma Erasmus plus), in parte alla riduzione dei trasferimenti provenienti dallo Stato.¹⁷ Il totale delle uscite della gestione finanziaria di competenza, al netto della partite di giro è pari a € 81.853.682,65, con un incremento, quindi, rispetto al 2014 di € 2.818.757,30. Come negli anni precedenti, gli impegni più rilevanti (tra tutte le uscite al netto delle partite di giro e dei trasferimenti passivi) sono relativi agli oneri per il personale, in aumento rispetto all'anno 2014 di € 2.375.086,66. Il bilancio espone un avanzo finanziario di competenza di € 8.115.074,54, in aumento rispetto all'esercizio precedente di € 3.304.402,90.

¹⁷ Con nota n. 23310 del 10 novembre 2015 il Ministero del Lavoro ha comunicato la riduzione del contributo istituzionale, per l'annualità 2015, per € 500.000,00 a seguito della variazione nel bilancio finanziario dello Stato 2015-2017 dello stanziamento del capitolo 7682 pag. 1 da € 5.224.604,00 ad € 4.724.604,00.

Tavola 8 - Situazione Finanziaria (Spese impegnate 2013-2015)

Uscite	Gestione di competenza			Variaz.% 2014- 2015
	2013	2014	2015	
Titolo I- Uscite Correnti	55.843.858,09	78.225.884,52	81.162.606,06	3,75
Funzionamento	43.245.437,63	40.418.815,61	41.363.437,14	2,34
Uscite per gli organi dell'Ente	350.041,92	470.986,50	347.138,21	-26,30
Oneri per il personale in attività di servizio	32.047.300,34	30.184.161,76	32.559.248,42	7,87
Uscite per l'acquisto di beni di consumo e di servizi	10.848.095,37	9.763.667,35	8.457.050,51	-13,38
Interventi diversi	11.057.994,77	36.195.748,19	38.157.255,51	5,42
Uscite per prestazioni istituzionali	7.573.431,23	1.551.360,59	2.867.557,44	84,84
Trasferimenti passivi		33.824.925,00	33.687.850,00	-0,41
Oneri finanziari	1.049,03		309.082,04	100,00
oneri tributari	273.279,24	257.449,47	263.008,85	2,16
Poste correttive e compensative di entrate correnti	600.235,27	520.886,61	615.588,07	18,18
Uscite non classificabili in altre voci	2.610.000,00	41.126,52	414.169,11	907,06
Trattamenti di quiescenza, integrativi e sostitutivi	1.540.425,69	1.611.320,72	1.641.913,41	1,90
Accantonamento al trattamento di fine rapporto	1.540.425,69	1.611.320,72	1.641.913,41	1,90
Titolo II - Uscite in Conto Capitale	930.295,88	809.040,83	691.076,59	-14,58
Investimenti	930.295,88	809.040,83	691.076,59	-14,58
Acquisiz.di beni di uso durevole ed opere immob.		18.853,48	0,01	-100,00
Acquisizione di immobilizzazioni tecniche	479.643,16	333.978,67	44.421,82	-86,70
Ind. di anz. e similari al pers. cessato dal servizio	450.652,72	456.208,68	646.654,76	41,75
Titolo IV - Partite di Giro	66.134.364,69	22.976.657,22	29.393.831,94	27,93
Uscite aventi natura di Partite di Giro	66.134.364,69	22.976.657,22	29.393.831,94	27,93
Uscite aventi natura di Partite di Giro	66.134.364,69	22.976.657,22	29.393.831,94	27,93
Totale Generale	122.908.518,66	102.011.582,57	111.247.514,59	9,05
Disavanzo/avanzo	453.889,56	4.810.671,64	8.115.074,54	68,69

Fonte: Relazione del collegio di revisori dei conti sul rendiconto dell'esercizio 2013, 2014 e 2015

1.2.5 Il portafoglio delle attività

Il portafoglio di attività relativo all'annualità di programmazione 2015 raccoglie tutte le attività di carattere istituzionale ricorrente e non e i vari piani, programmi e progetti operativi che, con finalità e fonti finanziarie diverse (nazionali e comunitarie) producono risultati e servizi con i quali l'Istituto si rapporta ai committenti e agli attori rilevanti (stakeholder), all'ambiente di riferimento e agli utenti.

Nel corso del primo semestre dell'anno l'ISFOL ha completato la realizzazione delle attività della programmazione FSE 2007-2013 in attuazione dei Programmi Operativi Nazionali "Governance e Azioni di Sistema" e "Azioni di sistema". Rispetto invece alla nuova programmazione comunitaria FSE 2014-2020, il 2015 segna di fatto l'avvio delle attività con l'approvazione dei piani di attività sessennali 2015-2020 SPAO "Sistemi di Politiche Attive per l'Occupazione" e "Inclusione"¹⁸. Coerentemente con il PON SPAO, che definisce la strategia nazionale finalizzata ad aumentare la partecipazione al mercato del lavoro, anche promuovendo l'inclusione sociale ed il miglioramento della qualità del capitale umano, il

¹⁸ Decreti direttoriali del Ministero del lavoro e delle politiche sociali n. 114/II/2015 del 6/5/2015 e n. 80/2015 del 17/04/2015 rispettivamente con uno stanziamento complessivo di euro 148.397.476,61 di competenza della D.G. per le politiche attive, i servizi per il lavoro e la formazione e di euro 29.225.659,00 di competenza della D.G. per l'inclusione e le politiche sociali.

Piano di attività SPAO presentato per l'anno 2015¹⁹ pianifica linee di azione basate su un approccio integrato di politiche, sistemi, attori ed azioni. L'analisi da diversi punti di osservazione di fenomeni complessi, grazie all'utilizzo di fonti informative e banche dati differenti, unitamente alle attività di monitoraggio, analisi e valutazione, concorrono a produrre elementi di conoscenza utili al decisore per la definizione di politiche tese a superare le criticità del mercato del lavoro ed a favorire la crescita economica e dell'occupazione. Rispetto al PON Inclusione l'ISFOL ha presentato due Piani di attività per l'anno 2015²⁰, uno generico ed uno specifico per l'Organismo intermedio Direzione Generale del terzo settore e della responsabilità sociale delle imprese. Entrambi redatti sulla base degli indirizzi e delle linee di intervento delle attività previste nel "Piano Inclusione FSE 2015-2020", si presentano con un ruolo particolarmente critico, dal momento che sempre più evidente è la necessità di accompagnare il disegno delle politiche di inclusione sociale con analisi di contesto, supporto alla modellizzazione degli interventi, monitoraggio, valutazione, definizione di scenari di medio-lungo periodo, osservazione attenta degli impatti, anche attraverso il ricorso ad analisi quantitative. Nella definizione ed attuazione delle politiche, anche di contrasto alla povertà ed alla discriminazione, base di partenza è la puntuale conoscenza dei fenomeni in una "logica di sistema", a partire dal sistema di governo, regole e attori, con l'acquisizione di basi informative robuste che vedano l'integrazione delle basi di dati di fonte statistica ed amministrativa. Di seguito viene mostrato il Piano di attività dell'Istituto in relazione alle fonti di finanziamento per il triennio 2013-2015, evidenziando per l'anno 2015 l'incidenza delle singole fonti rispetto al totale complessivo.

Tavola 9 - Piano di attività ISFOL per tipologia di fonte finanziaria negli anni 2013-2015

	2013	2014	2015	Incidenza % sul totale 2015
Commissione Europea – Fondi Nazionali	34.330.750,00	36.634.178,06	36.745.790,11	41,60%
Altri fondi	235.973,66	83.620,00	43.620,00	0,05%
Fondi Nazionali	79.192,25	6.536.100,00	199.180,00	0,23%
Fondo Istituzionale	29.870.642,00	27.227.700,00	25.190.603,00	28,52%
Fondo Sociale Europeo – Fondo di Rotazione	27.276.517,41	12.834.821,88	26.145.013,16	29,60%
Totale complessivo	92.000.730,23	83.316.419,94	88.324.206,27	100,00%

Fonte: Rendiconto generale del bilancio consuntivo 2013, 2014 e 2015

Dalla tavola si evince che il contributo ordinario (fondo istituzionale) rappresenta una porzione di poco inferiore ad un terzo dell'insieme di attività realizzate dall'Istituto, mostrando un andamento decrescente negli anni avendo subito anche nel 2015 una riduzione a seguito della variazione nel bilancio finanziario dello Stato 2015-2017. I finanziamenti relativi alle attività del Fondo Sociale Europeo che includono anche il Fondo di rotazione, nello specifico il PON "Sistemi di politiche attive per l'occupazione" ed il PON "Inclusione", rappresentano anch'essi circa un terzo del totale, più che raddoppiati rispetto allo scorso anno che segnava la chiusura della programmazione comunitaria 2007-2013, in coerenza appunto con la partenza dei Piani di attività legati alla nuova programmazione 2014-2020.

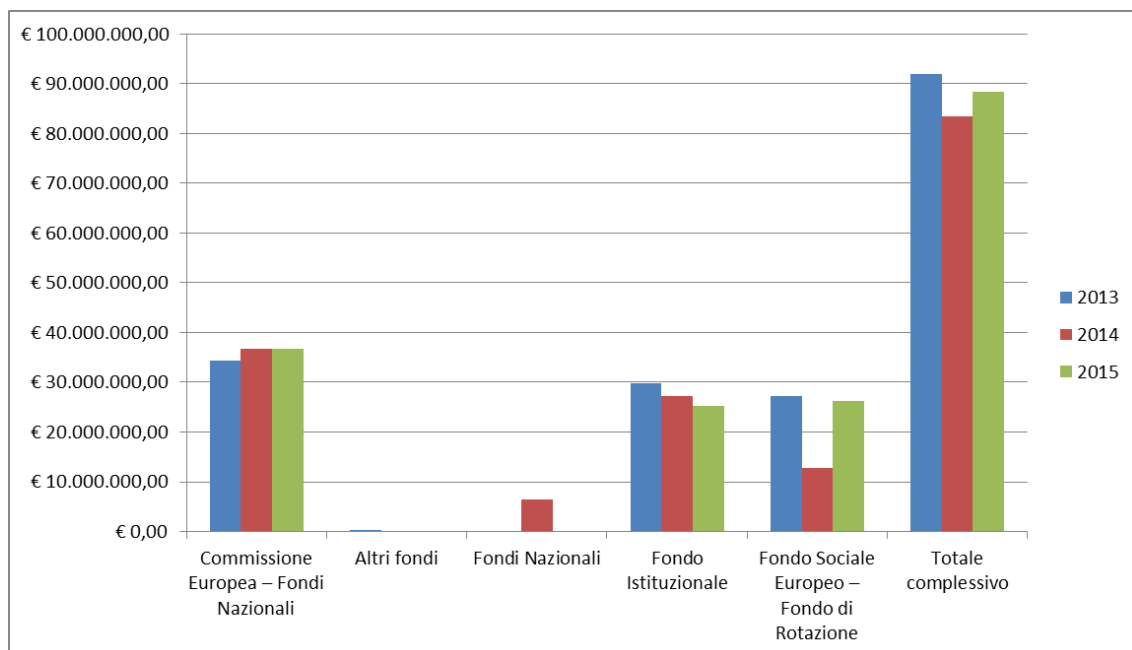
¹⁹ Il piano di attività SPAO 2015, presentato inizialmente il 3/12/2014 ed approvato con decreto direttoriale del MLPS n. 81/SegrD.G./2014 del 9/12/2014, è stato successivamente modificato con il piano trasmesso il 20/7/2015 per il solo semestre 1 luglio-31 dicembre 2015, approvato con decreto direttoriale del MLPS n. 286/II/2015 del 10/8/2015

²⁰ I Piani di attività 2015 che afferiscono al PON Inclusione sono stati presentati il 20/7/2015 ed approvati con decreti direttoriali del MLPS n. 80/I/2015 del 5/8/2015 e n. 72 del 28/07/2015, entrambi per il solo semestre 1 luglio-31 dicembre 2015.

La parte preponderante dei finanziamenti (pari a circa il 42% delle risorse) deriva dalle attività che l'ISFOL svolge in relazione a progetti e programmi europei e nell'ambito dell'assistenza tecnica legata in particolare ad alcune linee di finanziamento comunitario, tra cui citiamo:

- Programma comunitario Erasmus Plus (coordinato dal Ministero del Lavoro e dal Ministero dell'istruzione, università e ricerca scientifica) mediante l'"Agenzia Nazionale", istituita presso l'ISFOL, cui è stata affidata la gestione di specifiche azioni del Programma per il periodo 2014-2020;
- Programma comunitario EUROPASS (Autorità di gestione è il Ministero del Lavoro) mediante un Centro Nazionale, istituito presso l'ISFOL;
- Programma comunitario CRNO EUROGUIDANCE ITALY (coordinato dal Ministero del Lavoro).

Figura 6 - Distribuzione delle risorse relative al Piano di attività ISFOL nel triennio 2013-2015, per tipologia di fonte finanziaria



Fonte: elaborazioni Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione su dati del bilancio consuntivo ISFOL 2013, 2014 e 2015

Il programma comunitario Erasmus+ 2014/2020, il programma per l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport, gestito dall'"Agenzia Nazionale Erasmus + VET, prevede due linee di finanziamento: la mobilità individuale (KA1) e i partenariati strategici (KA2). Nel 2015 l'ISFOL ha gestito i progetti non ancora conclusi del Programma Leonardo da Vinci relativamente alle convenzioni del 2011, 2012 e 2013 e i nuovi progetti del Programma Erasmus+, che al momento ha visto firmate le convenzioni 2014 e 2015 per un totale complessivo di 228 progetti ed uno stanziamento di 67.089.116,86.

Dal punto di vista della committenza i principali soggetti finanziatori dell'Istituto possono essere raggruppati in:

- Amministrazioni centrali;
- Istituzioni comunitarie /ministeri (cofinanziamento nazionale);
- altri soggetti.

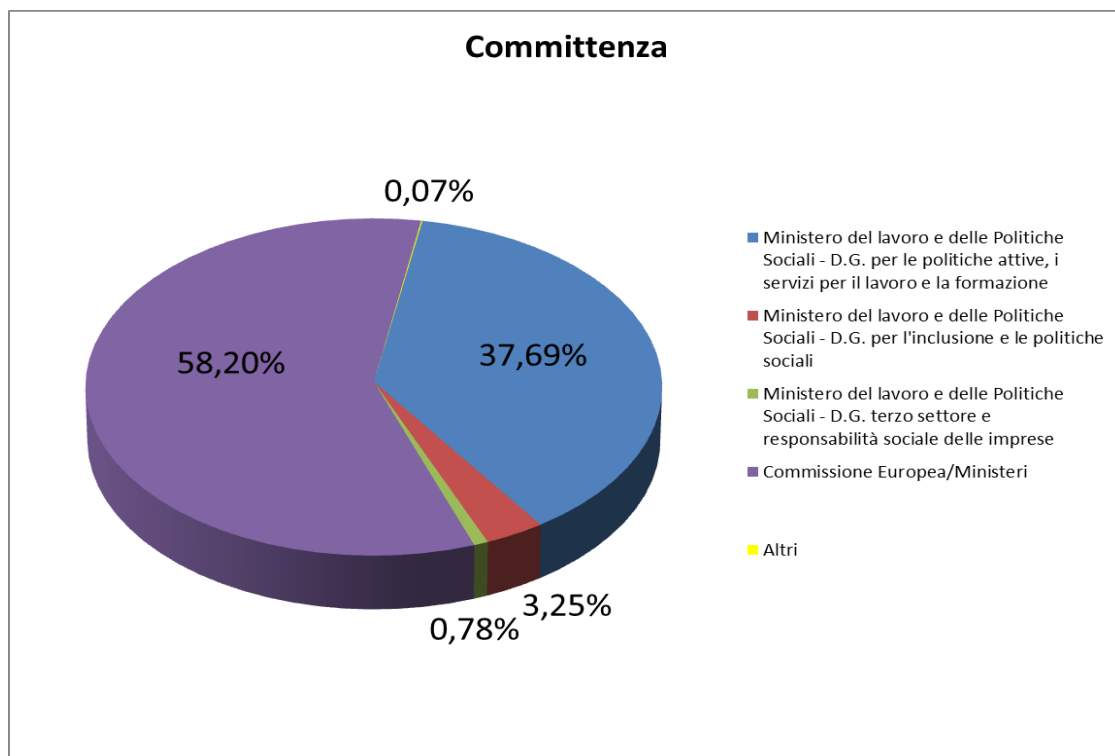
Tra le Amministrazioni centrali il Ministero del Lavoro ha contribuito al finanziamento delle attività 2015 dell'Istituto nella misura del 41,7%. All'interno di tale valore, posizione di rilievo viene ricoperta dalla

D.G. per le politiche attive, i servizi per il lavoro e la formazione” con circa il 37,6%, seguita dalla D.G. per l’inclusione e le politiche sociali con il 3,2% e dalla D.G. per il terzo settore e responsabilità sociale delle imprese con circa il 0,8%.

Rispetto alle Istituzioni comunitarie la Commissione Europea, con l’apporto di cofinanziamenti nazionali per progetti diversi dalla Programmazione FSE, ha un peso rilevante contribuendo al finanziamento delle attività per un 58,2%.

Le committenze di altri soggetti, sebbene poco significative da un punto di vista finanziario, vanno comunque tenute in debito conto e sono da valutare caso per caso in relazione alla qualità dei rapporti inter istituzionali instaurati e ai prodotti e risultati di ricerca avviati e conseguiti.

Figura 7 - Distribuzione dei finanziamenti del piano di attività 2015 in base al committente



Fonte: elaborazioni Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione su dati bilancio consuntivo 2015

Le attività progettuali e di assistenza dell’ISFOL inerenti Programmi Comunitari, accordi, convenzioni con soggetti nazionali e/o internazionali rappresentano una fetta importante del fenomeno programmatico dell’ISFOL, non tanto per la loro consistenza finanziaria quanto per la visibilità ottenuta a livello nazionale ed internazionale, per il rilievo esterno assunto dalle iniziative prestate, per la qualità dell’assistenza tecnica, per la partecipazione a network internazionali di cooperazione e ricerca.

I soggetti esterni con i quali l’ISFOL intraprende rapporti professionali spaziano infatti da enti di ricerca, Commissione europea, enti locali, ministeri, università, ecc.

Nel 2015 si contano in tutto 51 iniziative attive, di cui 15 riguardanti rapporti instaurati con soggetti internazionali e 36 con soggetti nazionali.

Dal punto di vista dell’oggetto del rapporto istaurato il 30% circa sono collaborazioni e partenariati utilizzati per interscambio di conoscenze ed il 20% circa riguardano collaborazioni per l’attuazione di un progetto o ricerca, mentre rispetto alla tipologia del contraente una buona fetta riguarda rapporti con Ministeri e Commissione Europea.

Rispetto alla tipologia dell'atto prevalgono le convenzioni con circa il 25%, a seguire i protocolli d'intesa con il 23% circa.

Gli accordi che non prevedono scambi di tipo economico o quantomeno che non hanno dato luogo all'accertamento delle relative risorse nell'esercizio considerato sono più della metà, nello specifico 27. Se invece consideriamo la scadenza delle iniziative attive quasi il 30% si è concluso nel 2015, considerando però che molti accordi si rinnovano di anno in anno; un altro 30% circa non proseguirà oltre il 2016.

Tavola 10 – Iniziative distinte per tipologia di contraente e tipologia del lavoro

TIPOLOGIA DEL LAVORO	TIPOLOGIA CONTRAENTE									
	Enti di ricerca/Istituti/Agenzie/Fondazioni		Altro	Commissione Europea	Enti locali (Regioni/Province)	Ministeri		Università		Totale
	I	N				I	N	I	N	
Altro	1				1					2
Assistenza tecnica					3		5			8
Attuazione progetto/ricerca			1	4			4		1	10
Collaborazioni e partenariati su determinate tematiche		2	6		1	1	2		3	15
Erasmus+				2						2
Rete europea	1			5				1		7
Sperimentazioni/modelli (anche aggiornamenti)			1		1					2
Tirocinio									2	2
Web, digitale, banche dati		3								3
Totale	2	5	8	11	6	1	11	1	6	51

N: soggetto nazionale I: soggetto internazionale

Fonte: elaborazioni Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione

Tavola 11 – Iniziative distinte per tipologia del lavoro, scadenza e scambio economico

TIPOLOGIA DEL LAVORO	SCADENZA/SCAMBI ECONOMICI													
	2015		2015 Totale	2016			2016 Totale	2017			2017 Totale	oltre	oltre Totale	Totale
	E	X		E	U	X		E	U	X				
altro		1	1					1			1			2
assistenza tecnica		1	1	2		2	4	1			1	2	2	8
attuazione progetto/ricerca	2		2	5		1	6	1			1	1	1	10
collaborazioni/partenariati su determinate tematiche		2	2		1	1	2			3	3	8	8	15
Erasmus+	2		2											2
rete europea	5	1	6	1			1							7
sperimentazioni/modelli (anche aggiornamenti)					1		1					1	1	2
tirocinio		1	1			1	1							2
web, digitale, banche dati					1		1		1		1	1	1	3
Totale	9	6	15	8	3	5	16	2	2	3	7	13	13	51

X a titolo gratuito E entrate U uscite

Fonte: elaborazioni Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione

I dati che presentiamo nelle tavole seguenti, rispetto alla realizzazione delle attività da parte dell'Istituto della nuova programmazione comunitaria FSE 2014-2020, tengono conto solo dei prodotti, programmati e completati nel corso dell'anno, dei progetti di ricerca previsti nei Piani di attività finanziati dal FSE nel 2015 per il secondo semestre 1 luglio-31 dicembre 2015. Sono esclusi da tale analisi i progetti FSE "Servizi integrati di coordinamento", in quanto non prevedono realizzazione di prodotti, ed i progetti "Supporto Statistico-metodologico alle attività di monitoraggio e analisi delle politiche", in quanto i contributi tecnici prodotti sono già inclusi nei rapporti di ricerca e nei materiali degli altri progetti. L'oggetto dell'analisi ha come unico riferimento le relazioni di attività trimestrali presentate dall'Istituto al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Nel 2015 i prodotti completati in totale sono stati 204 rispetto ad un programmato di 234 con un 87% di realizzazione. Come si evince dalla tavola, l'ISFOL per i progetti FSE realizza diverse tipologie di prodotto; nel 2015 solo i prodotti di letteratura grigia completati sono stati 115 ed i documenti tecnici di lavoro 31.

Tavola 12 – Tipologia di prodotti programmati per Piano di attività FSE

	PRODOTTI PROGRAMMATI										totale
	letteratura grigia	articoli	comunicati stampa	monografie/ manuali/ guide/paper	organizzazione convegni, seminari, workshop	materiali informativi e divulgativi	Documenti tecnici di lavoro	siti web/piattaforma informatica	data-base	programma televisivo	
PON Inclusione	16			2			3	1	2		24
PON SPAO	93	4		32	7	5	34	6	7	4	192
PON Inclusione III Settore	13						4		1		18
Totale	122	4	0	34	7	5	41	7	10	4	234

Fonte: elaborazioni Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione

Tavola 13 – Tipologia di prodotti realizzati e completati per Piano di attività FSE

	PRODOTTI COMPLETATI										totale
	letteratura grigia	articoli	comunicati stampa	monografie/ manuali/ guide/paper	organizzazione convegni, seminari, workshop	materiali informativi e divulgativi	Documenti tecnici di lavoro	siti web/piattaforma informatica	data-base	programma televisivo	
PON Inclusione	4			2				1	2		9
PON SPAO	98	13	2	25	4	3	27	1	3	1	177
PON Inclusione III Settore	13						4		1		18
Totale	115	13	2	27	4	3	31	2	6	1	204

Fonte: elaborazioni Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione

1.3 I risultati raggiunti

Nel 2015 l'Istituto ha aggiornato il proprio Piano Triennale della Performance²¹. Con il Piano sono stati confermati²² gli obiettivi triennali, gli outcome e gli output a supporto della performance strategica dell'Istituto. Il Piano ha articolato inoltre gli obiettivi organizzativi della Direzione generale e dei due Dipartimenti di ricerca, funzionali al perseguimento della performance strategica.

Lo stesso Piano rinviava ad un successivo, tempestivo, aggiornamento la prevista estensione²³ del ciclo della performance, in ragione dei processi in atto di revisione dell'organizzazione dell'Istituto e di rotazione degli incarichi di responsabilità

Il Consiglio di Amministrazione ha quindi approvato il 26 febbraio 2015²⁴ il I Addendum al Piano Triennale della Performance ISFOL 2015-2017 che presenta l'articolazione degli obiettivi organizzativi per gli Uffici Dirigenziali, per i Servizi trasversali e le Strutture di ricerca.

Nel complesso gli obiettivi operativi previsti sono:

- **funzionali** alla pianificazione di performance strategica, confermata nel Piano Triennale della Performance ISFOL 2015-2017;
- **coerenti** nella logica a cascata che lega gli obiettivi organizzativi delle funzioni subordinate a quelli delle funzioni sovraordinate;
- **finalizzati** a rispondere ad una sempre maggiore integrazione tra il Piano della Performance e il Piano di prevenzione della corruzione e per la Trasparenza e l'integrità, prevista dalle norme, dall'Autorità di vigilanza (ANAC) e dalle raccomandazioni dell'OIV ISFOL;
- **preparatori**, in particolare, al rafforzamento dell'integrazione del ciclo della performance con la programmazione finanziaria (DL n. 90/2014 art. 19, comma 10, lettera b).

Risultati sintetici Performance strategica²⁵

Il Piano della performance 2015-2017 si articola a partire dai tre indirizzi strategici emanati dal CdA dell'ISFOL in data 5 giugno 2013²⁶. Come per l'annualità precedente, dagli indirizzi strategici sono derivati:

- gli obiettivi strategici;
- gli outcome attesi dagli attori rilevanti esterni ed interni;
- gli output.

Il perseguimento degli Obiettivi strategici, degli Outcome e degli Output è misurato attraverso la misurazione di indicatori specifici e valori, triennali e annuali, target.

²¹ Delibera del CdA n. 2 del 3 febbraio 2015

²² In attesa del riordino previsto dal Decreto Legge n. 90 del 24 giugno 2014 che all'art. 19, c. 9 e 10, disponeva che con successivo regolamento il Governo avrebbe provveduto a riordinare le funzioni materia di misurazione e valutazione della performance

²³ Si vedano la Relazione della Performance 2014 ed il Piano Triennale della performance 2015-2017

²⁴ Delibera del CdA n. 5 del 26 febbraio 2015

²⁵ Per un maggiore livello di approfondimento sui risultati conseguiti in termini di performance strategica si rinvia al successivo cap.2.2

²⁶ Delibera n. 7 del 2013

Figura 8 – Livello di conseguimento della performance strategica 2015

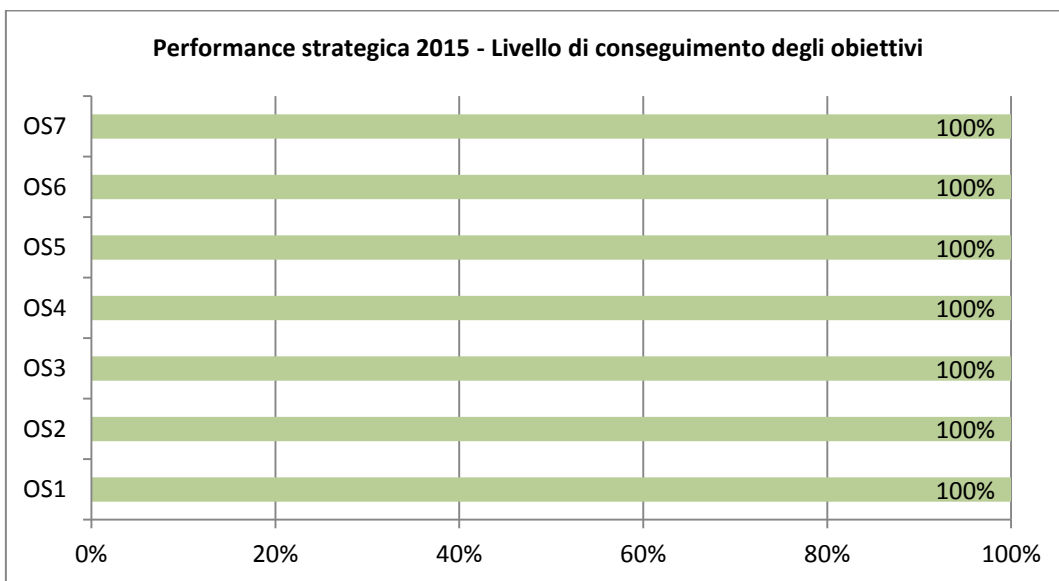
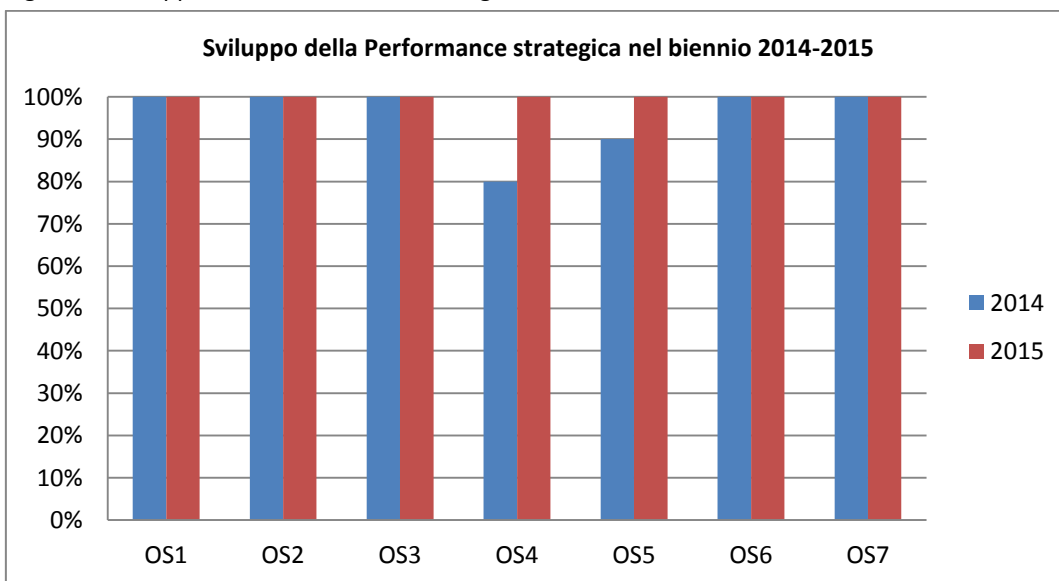


Figura 9 - Sviluppo della Performance strategica nel biennio 2014-2015



Di seguito sono presentati i risultati conseguiti per indirizzo e obiettivi strategici correlati.

Indirizzo strategico 1		
Sviluppare e valorizzare, consolidando le partnership a livello nazionale ed internazionale, studi e ricerche che contribuiscano:		
<ul style="list-style-type: none"> • alla ricostruzione del quadro nazionale, anche informativo- statistico, nel campo della formazione, delle politiche attive del lavoro e servizi per il lavoro, dell'inclusione sociale; • all'analisi per l'individuazione e la diffusione di modelli e standard di qualità e innovativi; • al monitoraggio e valutazione delle politiche al fine di migliorarne l'efficacia. 		
Obiettivi strategici	Declaratoria	Livello % di conseguimento
OS1	Supporto alla definizione di politiche e incremento dell'efficacia ed efficienza di quelle esistenti attraverso l'integrazione di attività di studio, monitoraggio e valutazione	100%
OS2	Valorizzazione e capitalizzazione delle attività di ricerca attraverso la produzione di modelli e strumenti immediatamente utilizzabili per i principali attori dei sistemi (formazione, lavoro e inclusione)	100%
OS3	Consolidare ed ampliare la rete di interlocuzione istituzionale e con la comunità scientifica nazionale e internazionale negli ambiti prioritari di intervento	100%

Indirizzo strategico 2		
Definire la programmazione triennale d'Istituto, con l'articolazione annuale, integrata per le diverse fonti di finanziamento e conforme agli adempimenti ed obblighi		
Obiettivi strategici	Declaratoria	Livello % di conseguimento
OS4	Sviluppare un sistema di programmazione, monitoraggio, controllo e gestione, in linea con la programmazione del ciclo delle performance, della trasparenza e per la prevenzione della corruzione.	100%
OS5	Incrementare e garantire la sostenibilità del Piano triennale d'istituto attraverso un processo di interlocuzione permanente tra la comunità scientifica dell'Istituto e i servizi/funzioni amministrative, gestionali e di servizio.	100%

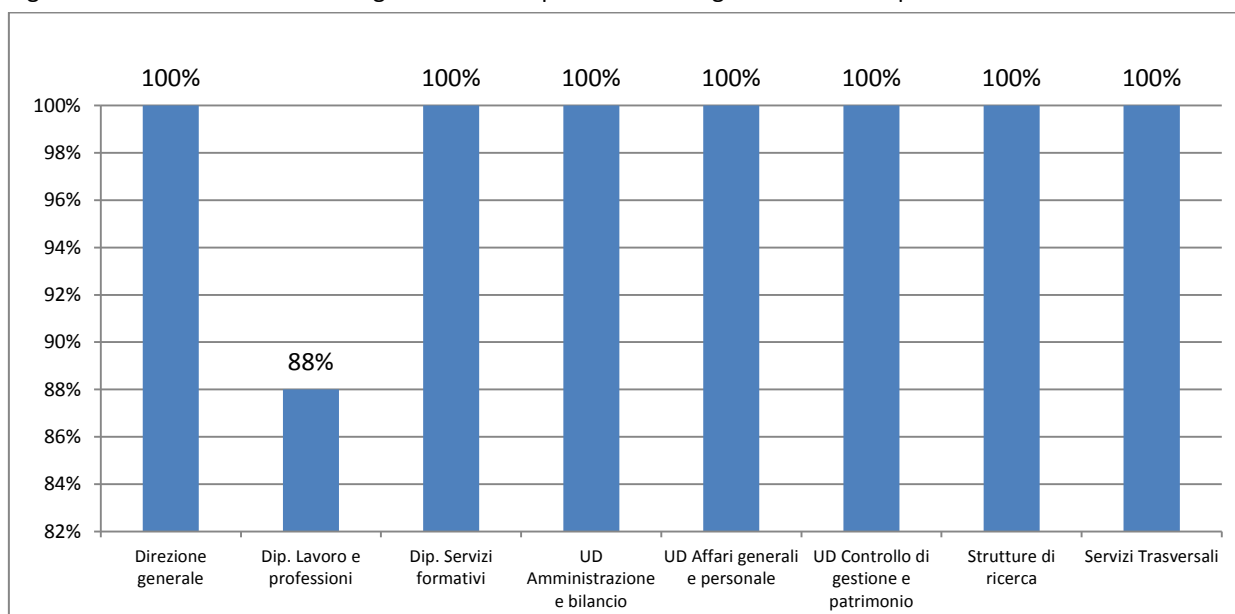
Indirizzo strategico 3		
Mettere in atto condizioni operative funzionali a sviluppare l'efficienza e l'efficacia gestionale garantendo la massima trasparenza e prevenzione della corruzione		
Obiettivi strategici	Declaratoria	Livello % di conseguimento
OS6	Adeguare i regolamenti, le procedure e i processi alla normativa vigente in materia di lotta alla corruzione.	100%
OS7	Adeguare i regolamenti, le procedure e i sistemi informativi a supporto della digitalizzazione e razionalizzazione della spesa	100%

Risultati sintetici Performance organizzativa²⁷

Di seguito sono sinteticamente presentati i risultati conseguiti nell'annualità riguardo la performance organizzativa delle funzioni sottoposte al ciclo della performance.

²⁷ Per un'analisi più dettagliata della valutazione della performance organizzativa si veda il successivo cap. 2.3

Figura 10 – Livello medio di conseguimento della performance organizzativa 2015 per funzione



1.4 Le criticità e le opportunità

Il 2015, in continuità con gli anni precedenti, è stata ancora un'annualità di transizione per l'Istituto rispetto ad interventi organizzativi e procedurali finalizzati ad una razionalizzazione e miglioramento della gestione. Elemento di novità che apre a scenari futuri di cambiamento è il D.Lgs. 14 settembre 2015, n. 150, recante "Disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive, ai sensi dell'articolo 1, comma 3, della legge 10 dicembre 2014, n. 183", che ha individuato e ridefinito le funzioni e i compiti dell'ISFOL nell'ambito della riformata "Rete Nazionale dei servizi per le politiche del lavoro" costituita, tra gli altri, dall'istituenda Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (ANPAL). La costituzione di quest'ultima²⁸ inciderà in modo significativo sulla riorganizzazione dell'ISFOL in quanto circa il 30% dei dipendenti a tempo indeterminato transiterà nei ruoli dell'ANPAL. Con il decreto sopra citato ed il commissariamento dell'Ente è iniziato un nuovo periodo per l'ISFOL, che porterà ad una consistente ridefinizione di mission, ruoli, competenze ed organico.

Da un punto di vista delle attività, il 2015 segna la chiusura della programmazione dei Fondi Strutturali dell'Unione europea 2007-2013 e l'entrata a regime della programmazione comunitaria 2014-2020. Un utilizzo completo, efficace ed efficiente dei fondi comunitari costituisce una grande opportunità per il Paese ed una significativa responsabilità per le Istituzioni, come l'ISFOL, che sono chiamate prima a programmare e quindi ad attuare gli interventi finanziati.

Un altro impegno rilevante per i prossimi anni per l'Istituto, in qualità di Agenzia nazionale, è quello della gestione dei fondi del programma comunitario Erasmus+ 2014/2020. Accanto alla consulenza tecnico-scientifica, all'assistenza tecnica ai progetti, l'Agenzia è stata fortemente impegnata, assieme alle altre due Agenzie nazionali (Indire e ANG), nella promozione del programma, attraverso

²⁸ DPCM emanato il 13/04/2016, registrato alla Corte dei Conti il 9/06/2016, attuativo del D.Lgs. 14 settembre 2015, n. 150

l'organizzazione di infoday territoriali per la partecipazione ai bandi e di seminari, tra cui quello di contatto su "Sviluppo delle competenze degli esperti di VET", al fine di supportare le esperienze di workbased learning.

L'ISFOL, da diversi decenni impegnato, come unico Centro di ricerca nazionale specializzato sui temi del lavoro e della formazione, continua ad essere un costante punto di riferimento per il Ministero vigilante. Lo dimostrano innanzitutto i principali prodotti dell'attività istituzionale dell'Istituto, validi supporti per i policy-maker; solo per citarne alcuni: il rapporto annuale di monitoraggio dei percorsi di IeFP, il rapporto annuale di monitoraggio dell'apprendistato, il rapporto annuale sullo stato di programmazione e realizzazione dei percorsi IFTS, il rapporto annuale al Parlamento sulla formazione continua, il rapporto sul sistema nazionale di formazione professionale, ecc.

A dicembre l'ISFOL ha organizzato il convegno "Lavoro e crisi economica: evidenze, riforme e prospettive", per presentare a ricercatori e rappresentanti delle istituzioni le evidenze degli studi condotti dall'Istituto sulle dinamiche più recenti del mercato del lavoro, l'impatto della crisi economica, le riforme varate negli ultimi anni tra cui la legge di stabilità 2015 ed il Jobs Act.

Nel corso del 2015 l'ISFOL ha contribuito ai lavori delle Commissioni parlamentari; la prima audizione, presso le Commissioni riunite VII Camera e Senato sui temi relativi al disegno di legge concernente la riforma della scuola, alla presenza del Ministro dell'Istruzione Stefania Giannini, ha preso spunto dalle attività di ricerca realizzate sull'Istruzione e Formazione professionale (IeFP) e sulla filiera lunga della formazione tecnico-professionale. La seconda si è svolta presso la Commissione Cultura della Camera dei Deputati nell'ambito dell'esame della proposta di legge sulla Disciplina delle professioni di educatore e di pedagoga, dato che l'ISFOL insieme all'Istat è il soggetto deputato a predisporre la nomenclatura e la classificazione delle professioni.

L'ISFOL è incaricato del monitoraggio e della valutazione del programma Garanzia giovani rispetto alla strategia di intervento delle politiche di supporto e integrazione nel mercato del lavoro dei giovani Neet 15-29enni, sia nella governance regionale che in quella nazionale. Nello specifico l'ISFOL evidenzia il numero e le caratteristiche dei destinatari raggiunti, l'avanzamento della spesa, gli effetti delle misure previste e la condizione occupazionale dei destinatari. I report settimanali e mensili, gli approfondimenti, i documenti tecnici ed i dati sull'andamento delle attività sono pubblicati in uno specifico spazio web sul sito ISFOL all'indirizzo <http://www.isfol.it/isfol-europa/garanzia-giovani>.

Da sempre impegnato sulle tematiche dell'orientamento, l'ISFOL ha firmato un protocollo con Città Metropolitana di Roma capitale, che riunisce tutti i Centri per l'impiego della ex-provincia di Roma impegnati nell'attuazione del programma Garanzia giovani. Ad un anno dall'entrata in vigore del Piano europeo per la lotta alla disoccupazione giovanile, sono sempre di più i ragazzi che contattano i Centri per l'impiego per aderire al programma. La collaborazione prevede quindi, con il monitoraggio e il tutoraggio dell'ISFOL, la messa a punto e la sperimentazione di un modello di orientamento specialistico rivolto al target di giovani aderenti al piano Garanzia giovani, con l'attivazione di percorsi per l'implementazione delle competenze degli operatori dei Centri per l'impiego, con l'intento di trasferire e mettere a sistema le buone pratiche già esistenti.

Nel 2015 è proseguita, inoltre, la campagna di comunicazione e orientamento sul mercato del lavoro, attraverso un programma televisivo a seguito dell'accordo quadro sottoscritto con la RAI: a novembre è andata in onda la seconda edizione de 'Il posto giusto'. E' un'esperienza che pone l'Istituto in un territorio per certi versi inusuale, indubbiamente innovativo rispetto ai suoi tradizionali ambiti d'azione, ma che rappresenta una sfida importante per proiettare ancor più la ricerca pubblica verso una dimensione di servizio ai cittadini. La mole di informazioni che scaturisce dalle nostre indagini può così

tradursi in un canale di comunicazione diretto con i cittadini, illustrando le opportunità del mercato del lavoro, gli strumenti messi in campo dalle istituzioni, i tanti attori in gioco.²⁹

Resta un ultimo aspetto a cui si vuole dare evidenza, a favore della cooperazione internazionale e lo scambio di informazioni ed esperienze tra specialisti del settore educativo e della formazione professionale, quale opportunità per collaborazioni future.

Nel 2015 è stata effettuata un'intervista dalla rete televisiva coreana KBS (Korean Broadcasting System) sulle tematiche dell'invecchiamento attivo, una questione divenuta di grande attualità in Corea negli ultimi anni. L'ISFOL ha toccato temi quali la denatalità, la crisi e la riforma dei sistemi pensionistici, le sfide affrontate dai sistemi sanitari, l'evoluzione del mercato del lavoro, la partecipazione femminile e il peso dell'immigrazione. Sotto il profilo demografico Italia e Corea si muovono su una traiettoria molto simile, con particolare riferimento alla crescita della popolazione anziana. Inoltre è stata effettuata una visita di studio presso il Centro Euroguidance Italia in ISFOL di una delegazione di esperti provenienti da Bulgaria, Francia, Germania e Grecia. I partecipanti - tutti referenti dei centri Euroguidance stranieri - oltre a presentare le loro realtà e confrontarsi con i colleghi del Centro italiano, hanno avuto l'opportunità di conoscere le esperienze portate avanti dai punti di contatto Europass, ELGPN, EQAVET ed EQF, presenti in Istituto.

²⁹ Comunicato stampa del 12 novembre 2015 del Presidente dell'ISFOL

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 stakeholders 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, 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 operativi, per la dirigenza apicale, atti a perseguire gli obiettivi strategici definiti.

A sua volta la dirigenza apicale propone, condivide ed assegna gli obiettivi operativi ai livelli funzionali dipendenti. Se nella fase di pianificazione l'approccio programmatorio è, come si è detto, sostanzialmente top-down, in fase attuativa la logica è di tipo botton-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.

L'albero della performance dell'ISFOL, di seguito graficamente rappresentato, evidenzia il collegamento a cascata tra indirizzi strategici, obiettivi strategici prioritari e obiettivi operativi. Come si può notare dalla figura, 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, a loro volta declinati in obiettivi operativi annuali, il cui perseguimento è misurato attraverso indicatori di realizzazione/risultato a cui sono associati specifici target.

Nel 2015, per la prima volta, il ciclo della performance è stato applicato in ISFOL non solo alla dirigenza amministrativa, di prima (il Direttore generale, con interim ai Dipartimenti di ricerca) e seconda fascia (i tre Responsabili degli Uffici dirigenziali), ma anche, sebbene in via sperimentale, ai ruoli di responsabilità relativi ai Servizi trasversali e alle Strutture di ricerca.

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

Bianco Obiettivo conseguito $\geq 90\%$	Rosa Obiettivo conseguito tra il 70 % e 89%	Rosso Obiettivo conseguito $\leq 69\%$
--	--	---

Albero della performance ISFOL 2015-2017 – Livello strategico

Indirizzi Strategici	Indirizzo strategico 1			Indirizzo strategico 2		Indirizzo strategico 3		
	Sviluppare e valorizzare, consolidando le partnership a livello nazionale ed internazionale, studi e ricerche che contribuiscano: <ul style="list-style-type: none"> • alla ricostruzione del quadro nazionale, anche informativo- statistico, nel campo della formazione, delle politiche attive del lavoro e servizi per il lavoro, dell'inclusione sociale; • all'analisi per l'individuazione e la diffusione di modelli e standard di qualità e innovativi; • al monitoraggio e valutazione delle politiche al fine di migliorarne l'efficacia. 			Definire la programmazione triennale d'Istituto, con l'articolazione annuale, integrata per le diverse fonti di finanziamento e conforme agli adempimenti ed obblighi		Mettere in atto condizioni operative funzionali a sviluppare l'efficienza e l'efficacia gestionale garantendo la massima trasparenza e prevenzione della corruzione		
Outcomes	Outcome OS1 e OS2 --Otc01		Outcome OS3-Otc01		Outcome OS4 e OS5 -Otc01		Outcome OS6 e OS7-Otc01	
	Supporto ai decisori politici ed istituzionali attraverso la fornitura di specifici prodotti e chiavi interpretative utili alla scelta e alla definizione di specifiche opzioni di policy, alla comprensione degli andamenti delle policies attuate, alla valutazione dei risultati conseguiti e all'accompagnamento alla fase di implementazione o modifica delle misure in atto		Maggiore consapevolezza dell'apporto offerto da politiche integrate di formazione, lavoro e sociale allo sviluppo socio-economico del Paese, riconducibile al contributo dell'istituto		Sviluppare una cultura ed una consapevolezza diffusa da parte di tutto il personale circa la complessità del contesto normativo, operativo e gestionale nel quale opera l'Istituto		Sviluppare una cultura condivisa da tutto il personale sui principi della trasparenza, della legalità e dell'accountability dell'agire pubblico	
Obiettivi Strategici	OS1	OS2	OS3	OS4	OS5	OS6	OS7	
	Supporto alla definizione di politiche e incremento dell'efficacia ed efficienza di quelle esistenti attraverso l'integrazione di attività di studio, monitoraggio e valutazione	Valorizzazione e capitalizzazione delle attività di ricerca attraverso la produzione di modelli e strumenti immediatamente utilizzabili per i principali attori dei sistemi (formazione, lavoro e inclusione)	Consolidare ed ampliare la rete di interlocuzione istituzionale e con la comunità scientifica nazionale e internazionale negli ambiti prioritari di intervento	Sviluppare un sistema di programmazione, monitoraggio, controllo e gestione, in linea con la programmazione del ciclo delle performance, della trasparenza e per la prevenzione della corruzione.	Incrementare e garantire la sostenibilità del Piano triennale d'istituto attraverso un processo di interlocuzione permanente tra la comunità scientifica dell'Istituto e i servizi/funzioni amministrative, gestionali e di servizio.	Adeguare i regolamenti, le procedure e i processi alla normativa vigente in materia di lotta alla corruzione.	Adeguare i regolamenti, le procedure e i sistemi informativi a supporto della digitalizzazione e razionalizzazione della spesa	
Outputs	Output OS1-Otp01	Output OS2-Otp01	Output OS3-Otp01	Output OS4-Otp01	Output OS5-Otp01	Output OS6-Otp01	Output OS7-Otp01	
	Contributi tecnico-scientifici per la definizione e/o implementazione di policy	Proposte di modelli e strumenti di intervento innovativi per i principali attori dei sistemi (formazione, lavoro e inclusione)	Accordi e convenzioni di partnership con istituzioni e centri di ricerca nazionali ed internazionali	Piano di monitoraggio della programmazione economico-finanziaria, delle performance, della trasparenza e per la prevenzione della corruzione	Piani di miglioramento annuali dei sistemi, delle procedure e dei processi interni definiti attraverso l'interlocuzione delle diverse funzioni coinvolte	Piano triennale di prevenzione della corruzione e Programma trasparenza	Sviluppo di un sistema informativo integrato di supporto alla programmazione, gestione e controllo delle principali funzioni istituzionali (economico-finanziario, attuativo dei programmi e piani di attività, performance, trasparenza e anticorruzione)	

Ambiti di valutazione previsti dal SMVP ISFOL 2012: Grado di attuazione della strategia (OS1e OS3), Portafoglio delle attività (OS2 e OS5), Stato di salute dell'Amministrazione (OS4, OS6 e OS7) - Legenda: OS – Obiettivo Strategico, Otc – Outcome, Otp – Output

Albero della performance ISFOL 2015 – Livello organizzativo

Obiettivi Strategici						
OS1	OS2	OS3	OS4	OS5	OS6	OS7
Direzione generale e Dipartimenti di ricerca						
OS1_DML1	OS2_DML1	OS3_Dg1	OS4_Dg1	OS5_Dg1	OS6_Dg1	OS7_Dg1
OS1_DSF1	OS2_DSF1					
Uffici dirigenziali: Amministrazione e bilancio, Affari generali e personale, Controllo di gestione e patrimonio						
			OS4_AgP1	OS5_Cdg1	OS6_Ab1	OS7_Ab1
			OS4_AgP2		OS6_AgP1	OS7_AgP1
			OS4_Cdg1		OS6_Cdg1	OS7_Cdg1
			OS4_Cdg2			OS7_Cdg2
Strutture di ricerca: Lavoro e professioni, Sistemi e servizi formativi, Metodologie e strumenti per le transizioni, Inclusione sociale						
OS1-2_SLP1						
OS1-2_SIS1						
OS1-2_SSF1						
OS1-2_SMS1						
Servizi Trasversali						
		OS3_SCS1	OS4_PS1	OS5_SS1		OS7_SSI1

Ob. Organizzativi e Individuali	Descrizione
OS3_Dg1	Direzione generale - Promuovere accordi/convenzioni di partnership/networking con Istituti/Centri di ricerca omologhi in ambito europeo
OS4_Dg1	Direzione generale - Avviare la sperimentazione di un esercizio pilota di budgeting, a valere sulla gestione dei finanziamenti FSE, per le principali funzioni organizzative
OS5_Dg1	Direzione generale - Definire e implementare azioni positive, anche in termini di semplificazione delle procedure, per l'integrazione tra le funzioni amministrative, gestionali e le strutture di ricerca
OS6_Dg1 (ind)	Direttore generale - Coordinare e monitorare l'applicazione del Piano di prevenzione della corruzione e definire, sulla base della realizzazione delle misure di competenza previste, misure migliorative sotto il profilo procedurale ed organizzativo atte a ridurre in via preventiva i rischi di corruzione.
OS7_Dg1	Direzione generale - Dare attuazione al Piano operativo pluriennale per la dematerializzazione e la razionalizzazione della spesa
OS1-DMI1	Dipartimento mercato del lavoro e politiche sociali - Realizzare contributi tecnico-scientifici a supporto della definizione/implementazione di policy negli ambiti di competenza, con particolare attenzione all'incontro domanda/offerta di lavoro
OS2-DMI1	Dipartimento mercato del lavoro e politiche sociali - Elaborare 1 o più proposte, metodologiche e tecniche, caratterizzate da immediata utilizzabilità e sostenibilità negli ambiti di competenza, con particolare attenzione all'inserimento e/o re-inserimento lavorativo
OS1-DSf1	Dipartimento Sistemi formativi - Realizzare contributi tecnico-scientifici a supporto della definizione/implementazione di policy negli ambiti di competenza, con particolare attenzione alla valutazione degli esiti occupazionali della formazione e per contrastare lo skill mismatching
OS2-DSf1	Dipartimento Sistemi formativi - Elaborare 1 o più proposte, metodologiche e tecniche, caratterizzate da immediata utilizzabilità e sostenibilità negli ambiti di competenza, con particolare attenzione agli standard professionali e al riconoscimento e certificazione delle competenze.
OS6_Ab1 (ind)	Dirigente U. Amministrazione e bilancio - Realizzare le misure previste dal Piano ISFOL di prevenzione della corruzione e definire azioni di sviluppo e migliorative
OS7_Ab1	UD Amministrazione e bilancio - Conseguire le priorità di competenza definite del Piano operativo per la dematerializzazione delle procedure, assicurando altresì la riconciliazione tra le informazioni e i dati di natura amministrativa e gestionale tra UD
OS4_Agp1	UD Affari generali e personale - Definire il Piano operativo per la valorizzazione delle competenze professionali del personale attraverso la formazione a supporto dei processi organizzativi
OS4_Agp2	UD Affari generali e personale - Nelle more dell'implementazione del Sistema Informativo integrato, assicurare la riconciliazione tra le informazioni e i dati di natura amministrativa e gestionale tra UD per i flussi informativi relativi al trattamento economico del personale e collaboratori/consulenti
OS6_Agp1 (ind)	Dirigente U. Affari generali e personale - Realizzare le misure di competenza previste dal Piano ISFOL di prevenzione della corruzione e per la trasparenza e definire azioni di aggiornamento della formazione del personale, mirate alle aree di maggiore rischio ed al relativo personale
OS7_Agp1	UD Affari generali e personale - Conseguire le priorità di competenza definite del Piano operativo per la dematerializzazione delle procedure
OS4_Cdg1	UD Controllo di gestione e patrimonio - Implementare un esercizio pilota di budgeting, a valere sulla gestione dei finanziamenti FSE e terzo tipo, per le principali funzioni organizzative
OS4_Cdg2	UD Controllo di gestione e patrimonio - Sperimentare un esercizio pilota di budgeting, a valere sulla gestione del fondo istituzionale, per le principali funzioni organizzative
OS6_Cdg1 (ind)	Dirigente U. Controllo di gestione e patrimonio - Realizzare le misure di competenza previste dal Piano ISFOL di prevenzione della corruzione e per la trasparenza e definizione di azioni migliorative
OS7_Cdg1	UD Controllo di gestione e patrimonio - Conseguire le priorità di competenza definite del Piano operativo per la dematerializzazione delle procedure
OS7_Cdg2	UD Controllo di gestione e patrimonio - Adeguare le procedure e i sistemi di controllo interni relativi alla gestione delle risorse FSE in coerenza con le normative e i Regolamenti

	interni
OS4_Cdg1 (agg.)	UD Controllo di gestione e patrimonio - Aggiornare i processi di monitoraggio e controllo della gestione economico-finanziaria ed amministrativa
OS5_Cdg1 (agg.)	UD Controllo di gestione e patrimonio - Aggiornare in base ai regolamenti vigenti la mappatura dei processi e procedure gestite dall'UD per migliorare i livelli di servizio interorganizzativi
OS6_Cdg1 (agg.) (ind)	Dirigente U. Controllo di gestione e patrimonio - Realizzare le misure di competenza previste dal Piano ISFOL di prevenzione della corruzione e per la trasparenza e definizione di azioni migliorative
OS7_Cdg1 (agg.)	UD Controllo di gestione e patrimonio - Aggiornamento annuale della base dati relativa all'Inventario Generale dei beni ISFOL 2015
OS1-2_SLP1	Struttura Lavoro e professioni - Attuare e monitorare le attività di competenza previste dai piani annuali di attività
OS1-2_SMS1	Struttura Metodologie e strumenti per le transizioni - Attuare e monitorare le attività di competenza previste dai piani annuali di attività
OS1-2_SSF1	Struttura Sistemi e servizi formativi - Attuare e monitorare le attività di competenza previste dai piani annuali di attività
OS1-2_SIS1	Struttura Inclusione sociale - Attuare e monitorare le attività di competenza previste dai piani annuali di attività
OS4_PS1	Servizio Programmazione e sviluppo - Elaborare e proporre i Piani annuali FSE e gli adeguamenti in itinere sulla base delle esigenze espresse dagli attori rilevanti
OS5_SS1	Servizio Statistico - Definire, attuare e monitorare il piano annuale di attività del Servizio
OS7_SS1	Servizio Sistemi informativi - Attuare il Piano operativo per la digitalizzazione delle procedure
OS3_SCS1	Servizio Comunicazione scientifica - Definire, attuare e monitorare il piano annuale di attività del Servizio e gli standard di qualità

2.2 Obiettivi strategici

Obiettivo strategico OS1

OS1	Supporto alla definizione di politiche e incremento dell'efficacia ed efficienza di quelle esistenti attraverso l'integrazione di attività di studio, monitoraggio e valutazione
Peso % assoluto	20%
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale 20% Dipartimenti 40% ciascuno
Indicatori dell'Obiettivo strategico	Realizzazione di report di monitoraggio e valutazione su ambiti di policy: 1. Rapporto sull'Apprendistato 2. Rapporto sulla Formazione continua 3. Rapporto sulla Legge 68/1999 4. Rapporto sulla FP, L.845/78 2 rapporti di monitoraggio e/o valutazione su ambiti emergenti e prioritari
Target 2015-2017	Pubblicazione annuale dei report
Valutazione dell'indicatore	Nel repository documentale sono raccolti i documenti richiesti dall'indicatore: 1. XV Rapporto sull'apprendistato in Italia 2. XVI Rapporto sulla formazione continua – vol1 e 2 in via di pubblicazione 3. Rapporto sul sistema leFP 4. Relazione ex lege 845/78 sullo stato delle attività di formazione professionale 5. Rapporto di monitoraggio del mercato del lavoro 2015 6. I Rapporto di valutazione Garanzia Giovani, con allegati e Report sull'attuazione della Garanzia Giovani_18 mesi La Relazione sullo stato di attuazione della legge 68/1999 ha carattere biennale, ed è prevista per il 2016
Valutazione finale	L'indicatore di OS è stato conseguito al 100%
<p>Sintesi descrittiva</p> <p>Anche nel 2015 l'Istituto è stato fortemente impegnato, in risposta alla domanda istituzionale, nell'analisi e monitoraggio dei sistemi e delle politiche del lavoro, della formazione e per l'inclusione sociale. ISFOL ha accompagnato queste linee di intervento consolidate con lo sviluppo di nuove e complementari direttrici di lavoro quali, ad esempio, il monitoraggio attuativo e la valutazione del Piano Nazionale Garanzia Giovani, il monitoraggio dei Servizi Pubblici per l'impiego, l'approfondimento critico delle relazioni tra capitale umano, mercato del lavoro e produttività.</p>	

Output OS1-Otp01

OS1-Otp01	Contributi tecnico-scientifici per la definizione e/o implementazione di policy
Indicatori di output	Note ai vertici politici ed amministrativi del Ministero per supporto decisionale allo sviluppo di policy
Target 2015-2017	Almeno 5 note annuali trasmesse ai vertici politici (15 note nel triennio)
Valutazione dell'indicatore	Nel repository documentale sono raccolti, secondo un principio di rilevanza, i documenti attestanti il conseguimento dall'indicatore: 1. Proposta di Standard di sistema per la validazione e certificazione delle competenze; 2. Analisi dell'utenza e revisione del sistema di profiling del Piano Nazionale Garanzia Giovani 3. Modelli di accreditamento dei Servizi al lavoro. Rap. Intermedio 4. Nota Audizione Proposta di legge C. 2656 "Disciplina delle professioni di educatore e di pedagoga" 5. Monitoraggio dell'evoluzione dei sistemi di accreditamento regionale
Valutazione finale	L'indicatore di Otp è stato conseguito al 100%

Obiettivo strategico OS2

OS2	Valorizzazione e capitalizzazione delle attività di ricerca attraverso la produzione di modelli e strumenti immediatamente utilizzabili per i principali attori dei sistemi (formazione, lavoro e inclusione)
Peso % assoluto	20%
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale 20% Dipartimenti 40% ciascuno
Indicatori dell'Obiettivo strategico	Pubblicazione annuale e disseminazione di modelli e strumenti d'intervento immediatamente utilizzabili per i principali attori dei sistemi (formazione, lavoro e inclusione)
Target 2015-2017	1 proposta annuale utilizzata o messa in sperimentazione da parte degli stakeholder destinatari (3 nel triennio)
Valutazione dell'indicatore	Nel repository documentale sono raccolti i documenti richiesti dall'indicatore ad eccezione di quelli di cui si fornisce il link : 1. Europass – Supplemento al certificato/diploma (http://www.isfol.it/europass/passaporto-europeo-delle-competenze-1/supplemento-al-certificato-1) e Europass mobilità (http://www.isfol.it/europass/passaporto-europeo-delle-competenze-1/come-richiedere-europass-mobilita) 2. Occupabilità e auto-valutazione: lo strumento AVO
Valutazione finale	L'indicatore di OS è stato conseguito al 100%
<p>Sintesi descrittiva</p> <p>Accanto alle attività di ricerca propriamente dette, l'Istituto è sempre stato chiamato all'elaborazione di strumenti e metodologie d'intervento rivolti all'innovazione dei sistemi, ossia agli interlocutori istituzionali, ma anche agli operatori sul campo.</p> <p>Queste linee di lavoro valorizzano i risultati delle attività di ricerca, delle collaborazioni nazionali ed internazionali, elaborando e proponendo agli attori rilevanti, ma anche alla cittadinanza, strumenti innovativi in risposta alle esigenze di policy.</p> <p>Ad esempio, anche nel 2015, l'Istituto ha contribuito all'attuazione del Piano Italia Garanzia Giovani mediante l'aggiornamento del sistema di profiling e, restando sul tecnico, implementato la banca dati per la correlazione delle qualificazioni. Sempre a supporto della popolazione più giovane e, in questo caso rivolto alla cittadinanza, grazie ad una positiva collaborazione inter-istituzionale, è stato sviluppato il pacchetto integrato di strumenti Europass e ampliata la produzione di strumenti informativi ed operativi per lo sviluppo dei tirocini e della mobilità transnazionale. Ancora a supporto dei giovani è stato testato e validato, grazie a sperimentazioni territoriali, un questionario di autovalutazione dell'occupabilità (AVO) e, per facilitare l'orientamento e l'inserimento lavorativo, l'Istituto, in collaborazione con ISTAT, ha implementato l'offerta di servizi via web (http://professionioccupazione.isfol.it) e ampliato le analisi previsionali sui fabbisogni (Trasporti e logistica e Beni culturali). Infine va almeno citato lo sviluppo delle linee di intervento relative al Terzo settore con la definizione delle linee guida per l'individuazione e messa in trasparenza delle competenze in Servizio Civile.</p>	

Output OS2-Otp01

OS2-Otp01	Proposte di modelli e strumenti di intervento innovativi per i principali attori dei sistemi (formazione, lavoro e inclusione)
Indicatori di output	Proposte, metodologiche e tecniche, per l'innovazione ed il miglioramento delle pratiche di intervento
Target 2015-2017	Almeno 4 proposte annuali (12 nel triennio)
Valutazione dell'indicatore	Nel repository documentale sono raccolti i documenti richiesti dall'indicatore: 1. Manuale del tirocinante : guida pratica al tirocinio extracurriculare 2. Manuale dello stage in Europa 3. Guida per la Gestione della Banca dati delle qualificazioni e delle competenze - DBQc 4. Linee guida per l'individuazione e messa in trasparenza delle competenze in Servizio Civile
Valutazione finale	L'indicatore di Otp è stato conseguito al 100%

Outcome OS1 e OS2 --Otc01

OS1 e OS2 --Otc01	Supporto ai decisori politici ed istituzionali attraverso la fornitura di specifici prodotti e chiavi interpretative utili alla scelta e alla definizione di specifiche opzioni di policy, alla comprensione degli andamenti delle policies attuate, alla valutazione dei risultati conseguiti e all'accompagnamento alla fase di implementazione o modifica delle misure in atto
Indicatori di <i>outcome</i>	Contributi ISFOL ai tavoli tecnici e ai processi istituzionali
<i>Target 2015-2017</i>	Partecipazione qualificata a 5 tavoli tecnici e/o processi istituzionali annuali (15 nel triennio)
<i>Valutazione dell'indicatore</i>	Nel repository documentale allegato sono raccolti i documenti richiesti dall'indicatore: <ol style="list-style-type: none"> 1. Comitato per la Formazione, l'Apprendistato e i Tirocini e monitoraggio apprendistato; 2. Comitato tecnico FAT e monitoraggio leFP 3. Gruppo di lavoro per la validazione e la certificazione delle competenze acquisite in servizio civile nazionale e proposta tecnica ISFOL 4. Comitato Politiche Attive, Servizi per l'Impiego e Garanzia Giovani e Stato dell'arte monitoraggio SPI 5. GT-CAS Nota metodologica per la valutazione
Valutazione finale	L'indicatore di Otc è stato conseguito al 100%
<p>Sintesi descrittiva</p> <p>Nel ruolo esclusivamente tecnico-scientifico che l'Istituto, negli ambiti d'intervento propri, assolve nello sviluppo delle policies nazionali ed europee, i risultati conseguiti nell'annualità, anche grazie ad un rinnovato clima di collaborazione inter-istituzionale, appaiono particolarmente soddisfacenti nei tre ambiti di intervento istituzionale.</p>	

Obiettivo strategico OS3

OS3	Consolidare ed ampliare la rete di interlocuzione istituzionale e con la comunità scientifica nazionale e internazionale negli ambiti prioritari di intervento
Peso % assoluto	20%
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale 100%
Indicatori dell'Obiettivo strategico	Partecipazione a network/reti nazionali e/o internazionali, non derivanti da incarichi istituzionali ex lege, sugli ambiti di intervento caratteristici dell'Istituto
<i>Target 2015-2017</i>	2015 – 5 partecipazioni 2016 – 7 partecipazioni 2017 – 7 partecipazioni
<i>Valutazione dell'indicatore</i>	Nel repository documentale sono raccolti i documenti richiesti dall'indicatore: <ol style="list-style-type: none"> 1. Erasmus+ 2015 e Report annuale 2. Europass – Decision 2015 3. Euroguidance- Decision 2015 4. PNC EQF- Decision 2015 5. Implementation of Adult Learning Agenda (Project 15-17) e Improving Policy and Provision for Adult Learning in Europe 6. Relazione 2015 PS Sviluppo proiezione internazionale
Valutazione finale	L'indicatore di OS è stato conseguito al 100%
<p>Sintesi descrittiva</p> <p>Lungo il 2015 la proiezione internazionale dell'Istituto prosegue un percorso di sviluppo e consolidamento. L'attuazione della programmazione 2014-2020 vede l'Istituto confermare il suo ruolo di centro di competenza nazionale sui network tematici europei, ma la traiettoria di sviluppo perseguita punta, nello stesso tempo, a consolidarne il ruolo come partner di riferimento per le Istituzioni europee, i grandi centri di competenza d'internazionali. Lungo il 2015 si è confermata la funzione ISFOL di Agenzia Nazionale Erasmus+, si è ampliata la collaborazione con la Commissione Europea e OCSE, sia sul versante PIAAC che per l'implementazione della National Skill Strategy, con Eurofound (sovraccampionamento nazionale per European Quality of Life Survey), con Cedefop (Refernet). Sono inoltre proseguite le iniziative di confronto, approfondimento tematico e cooperazione operativa con BIBB, IAB, Cereq, London School of Economics and Political Sciences (LSE) ecc.</p>	

Output OS3-Otp01

OS3-Otp01	Accordi e convenzioni di partnership con istituzioni e centri di ricerca nazionali ed internazionali
Indicatori di <i>output</i>	Accordi e convenzioni di partnership
<i>Target 2015-2017</i>	Almeno 3 Accordi e convenzioni di partnership (9 nel triennio)
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Valutazione dell'indicatore	Nel repository documentale sono raccolti i documenti richiesti dall'indicatore: 1. Erasmus+ 2015 e report annuale 2. Europass – Decision 2015 3. Adult Learning Agreement 2015
Valutazione finale	L'indicatore di Otp è stato conseguito al 100%

Outcome OS3-Otc02

OS3-Otc02	Maggiore consapevolezza dell'apporto offerto da politiche integrate di formazione, lavoro e sociale allo sviluppo socio-economico del Paese, riconducibile al contributo dell'istituto
Indicatori di <i>outcome</i>	Partecipazione con relazioni dell'ISFOL a convegni e seminari nazionali ed internazionali
<i>Target 2015-2017</i>	Almeno 30 partecipazioni annuali, con relazioni, ad eventi nazionali ed internazionali (90 nel triennio)
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Valutazione dell'indicatore	Nel repository documentale è presentata l'anagrafica degli oltre 70 ricercatori ISFOL che hanno effettuato una partecipazione qualificata ad eventi nazionali ed internazionali
Valutazione finale	L'indicatore di Otc è stato conseguito al 100%
<p>Sintesi descrittiva</p> <p>L'apporto dei ricercatori ISFOL a occasioni seminariali e convegnistiche risulta qualificato, con una distribuzione equilibrata per ambiti/temi d'intervento.</p>	

Obiettivi strategici OS4

OS4	Sviluppare un sistema di programmazione, monitoraggio, controllo e gestione, in linea con la programmazione del ciclo delle performance, della trasparenza e per la prevenzione della corruzione.
Peso % assoluto	10%
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale 100%
Indicatori dell'Obiettivo strategico	Conformità del sistema ai requisiti stabiliti per norma
<i>Target 2015-2017</i>	Assenza di rilievi e di non conformità da parte delle autorità vigilanti
Valutazione dell'indicatore	Nel 2015 nessun rilievo da parte delle autorità vigilanti
Valutazione finale	L'indicatore di OS è stato conseguito al 100%
<p>Sintesi descrittiva</p> <p>Nell'annualità l'Istituto ha confermato e dato attuazione alla scelta strategica di procedere ad un progressivo sviluppo digitale delle procedure interne. Conformemente agli indirizzi gestionali si è inoltre investito, tramite affidamento triennale a società esterna, per l'implementazione dei sistemi informativi relativi alla programmazione, gestione e controllo, performance, trasparenza ed anticorruzione e per sviluppare l'interoperabilità dell'infrastruttura informativa in uso. Nell'annualità l'Istituto ha ottemperato ai flussi informativi richiesti dal MLPS sia come Ministero vigilante che come AdG FSE, si è proceduto al monitoraggio sperimentale economico-finanziario per le Strutture di ricerca, al monitoraggio pilota del ciclo della performance, all'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e degli obblighi di trasparenza. In particolare l'esercizio pilota di budgeting ha permesso di approfondire vincoli e limiti dell'esercizio stesso e quindi l'esigenza di una riflessione in materia di indicatori gestionali sia a livello di bilancio che di unità operativa. Infine si è proceduto alla revisione e adozione del piano dei conti integrato richiesto dal DM 22/2/2016.</p>	

Output OS4-Otp01

OS4-Otp01	Piano di monitoraggio della programmazione economico-finanziaria, delle performance, della trasparenza e per la prevenzione della corruzione
Indicatori di <i>output</i>	Sistema e Report di monitoraggio
<i>Target 2015-2017</i>	2015 Report semestrali 2016 Report semestrali 2017 report trimestrali
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale
Valutazione dell'indicatore	Nel repository documentale sono raccolti i documenti richiesti dall'indicatore: 1. Relazioni gestionali quadrimestrali per il Segretariato generale MLPS 2. Relazioni trimestrali FSE 3. Relazione sul monitoraggio semestrale delle performance 4. Monitoraggio semestrale e annuale obblighi di Trasparenza 5. Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione
Valutazione finale	L'indicatore di Otp è stato conseguito al 100%

Obiettivi strategici OS5

OS5	Incrementare e garantire la sostenibilità del Piano triennale d'istituto attraverso un processo di interlocuzione permanente tra la comunità scientifica dell'Istituto e i servizi/funzioni amministrative, gestionali e di servizio.
Peso % assoluto	10%
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale 100%
Indicatori dell'Obiettivo strategico	Realizzazione dei piani di attività in conformità con la tempistica assegnate
<i>Target 2015-2017</i>	Rispetto della tempistica prevista nei Piani attuativi, per progetti ed attività: 2015 – 60% 2016 – 70% 2017 – 80%
Valutazione dell'indicatore	Nel repository documentale sono raccolti i documenti richiesti dall'indicatore che attestano il conseguimento di un target pari al 78% (economico finanziario) e 87% (fisico). 1. Piani annuali FSE 2. Monitoraggio annuale dell'attuazione fisica dei Piani FSE 3. Monitoraggio agosto/dicembre dell'attuazione finanziaria 4. Erasmus+ report annuale
Valutazione finale	L'indicatore di OS è stato conseguito al 100%
<p>Sintesi descrittiva</p> <p>Nelle more dell'implementazione di un sistema informativo integrato capace di accompagnare e agevolare la programmazione ed il controllo delle attività, l'interlocuzione tra le diverse funzioni gestionali e di produzione ha permesso di rispondere con tempestività alle attese degli stakeholder. I Piani attuativi sono stati elaborati e trasmessi nei termini previsti dai decreti di assegnazione delle risorse così come i prodotti/risultati programmati sono stati elaborati nei termini previsti. Anche nel 2015, si è confermata la scelta degli accordi quadro di fornitura. Questa soluzione alleggerisce i carichi di lavoro amministrativi in capo sia alle funzioni di gestione che di produzione, assicura iter veloci, esigenza primaria delle funzioni di produzione, e permette una programmazione economica di medio periodo. Stante questi vantaggi lungo il 2015 sono stati stipulati accordi quadro di fornitura relativi a eventi seminariali, stampa e cancelleria. Inoltre a supporto delle strutture di produzione scientifica si è sviluppato un monitoraggio, ancorché sperimentale considerata anche la variabilità del ciclo di programmazione, dello stato di avanzamento fisico e finanziario dell'attuazione dei Piani FSE. L'esercizio pilota di budgeting ha permesso di approfondire vincoli e limiti dell'esercizio stesso e quindi l'esigenza di una riflessione in materia di indicatori gestionali sia a livello di bilancio che di unità operativa.</p>	

Output OS5-Otp01

OS5-Otp01	Piani di miglioramento annuali dei sistemi, delle procedure e dei processi interni definiti attraverso l'interlocuzione delle diverse funzioni coinvolte
Indicatori di <i>output</i>	Report di monitoraggio annuale con definizione strategie di miglioramento
<i>Target 2015-2017</i>	Report di monitoraggio annuali
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale
Valutazione dell'indicatore	Nel repository documentale sono raccolti i documenti richiesti dall'indicatore: 1. Report attuativo annuale sullo sviluppo delle procedure digitale 2. Avanzamento 2015 intervento integrazione sistemi 3. Aggiornamento Piano 15-17 per la dematerializzazione
Valutazione finale	L'indicatore di Otp è stato conseguito al 100%

Outcome OS4 e OS5 -Otc01

OS4 e OS5 -Otc01	Sviluppare una cultura ed una consapevolezza diffusa da parte di tutto il personale circa la complessità del contesto normativo, operativo e gestionale nel quale opera l'Istituto
Indicatori di <i>outcome</i>	Livello di coinvolgimento del personale nei processi di programmazione, gestione e controllo
<i>Target 2015-2017</i>	2015 – 50% del personale 2016 - 80% del personale 2017 – 90% del personale
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale
Valutazione dell'indicatore	Nel repository documentale sono raccolti i documenti richiesti dall'indicatore. Dalla documentazione trasmessa ed integrata risulta un coinvolgimento del 89% del personale in attività info/formative, in presenza, relative ai principali temi del contesto normativo, operativo e gestionale. 1. Relazione attuativa annuale del Piano di Formazione 2015 2. Attività formative 2015. Sintesi quantitativa
Valutazione finale	L'indicatore di Otc è stato conseguito al 100%
<p>Sintesi descrittiva</p> <p>Anche nel 2015, nonostante i vincoli di budget, è stata programmata ed attuata una consistente attività di formazione per il personale. La formazione esterna, ossia erogata da strutture esterne (SNA, Codiger ecc.), è stata limitata a interventi a carattere specialistico e per l'aggiornamento (amministrazione e fisco, gestione, sicurezza e prevenzione, social network e comunicazione). E' stato inoltre avviato un consistente programma di formazione interna per il rafforzamento delle competenze considerate strategiche (comunicazione e gestione dei gruppi, processi conoscitivi con dati quantitativi e tecniche e strumenti per le indagini qualitative). E' stata infine realizzato un programma di sensibilizzazione e aggiornamento, in modalità mista, sullo sviluppo, in Istituto, del Piano di prevenzione della corruzione, la trasparenza e la loro integrazione con il ciclo della performance. Sui temi della prevenzione, della trasparenza e delle performance è stato inoltre offerta l'opportunità di sessioni formative in e-learning. Infine è stata programmata ed attuata una iniziativa di supporto all'adozione del Codice di Comportamento ISFOL. Anche in questo caso ad una sessione in presenza per i responsabili di unità organizzativa è seguita l'offerta, a tutto il personale, di sessioni informative e di sensibilizzazione in e-learning.</p>	

Obiettivi strategici OS6

OS6	Adeguare i regolamenti, le procedure e i processi alla normativa vigente in materia di lotta alla corruzione.
Peso % assoluto	10%
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale 100%
Indicatori dell'Obiettivo strategico	Coinvolgimento del personale in attività di sensibilizzazione/informazione e formazione sull'implementazione del Piano triennale e aggiornamenti annuali di prevenzione della corruzione
<i>Target 2015-2017</i>	2015 – 80% del personale coinvolto 2016 – 100% del personale coinvolto 2017 – 100% del personale coinvolto
Valutazione dell'indicatore	Nel repository documentale sono raccolti i documenti richiesti dall'indicatore.

	Dalla documentazione trasmessa ed integrata risulta un coinvolgimento del 82% del personale in attività info/formative, in presenza, in materia di lotta alla corruzione. 1. Relazione attuativa annuale del Piano di Formazione 2015 2. Attività formative 2015. Sintesi quantitativa
Valutazione finale	L'indicatore di OS è stato conseguito al 100%
<p>Sintesi descrittiva</p> <p>L'attuazione delle misure previste dal PTPC è stata, anche nel 2015, accompagnata da attività di formazione/aggiornamento specialistico, da sessioni di sensibilizzazione/informazione sugli aggiornamenti 2015 del PTPC, da un programma di aggiornamento in e-learning (anticorruzione, trasparenza, performance e Codice di comportamento ISFOL) che ha interessato gran parte del personale.</p>	

Output OS6-Otp01

OS6-Otp01	Piano triennale di prevenzione della corruzione e Programma trasparenza
Indicatori di output	Redazione e presentazione del PTPC e Programma trasparenza, aggiornamenti annuali e monitoraggio, in conformità alle norme e relativa tempistica
Target 2015-2017	Correttezza formale e sostanziale attestata da assenza di rilievi formali
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale
Valutazione dell'indicatore	Nessun rilievo formale da parte delle autorità di controllo Nel repository documentale sono raccolti i documenti richiesti dall'indicatore di output: 1. Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza 15-17 e 16-18 2. Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione 3. Attestazione OIV obblighi di trasparenza ed allegati
Valutazione finale	L'indicatore di Otp è stato conseguito al 100%

Obiettivi strategici OS7

OS7	Adeguare i regolamenti, le procedure e i sistemi informativi a supporto della digitalizzazione e razionalizzazione della spesa
Peso % assoluto	10%
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale 100%
Indicatori dell'Obiettivo strategico	Incremento dei livelli di digitalizzazione e di razionalizzazione della spesa
Target 2015-2017	2015 – 4 procedure completamente digitalizzate 2016 - 6 procedure completamente digitalizzate 2017 - 8 procedure completamente digitalizzate
Valutazione dell'indicatore	Nel repository documentale sono raccolti i documenti richiesti dall'indicatore: 1. Relazione attuativa 2015 Piano per la digitalizzazione delle procedure e integrazione sistemi informativi 2. Stato di avanzamento 2015 integrazione sistemi 3. Piano 16-17 per la dematerializzazione e digitalizzazione L'adozione del software di workflow Civilia e la sua integrazione operativa con il protocollo informatico ed il sistema informativo Team-gov ha permesso di sviluppare, lungo il 2015, le seguenti procedure digitali: nomina delle 1.Commissioni di gara, 2.Determine correttive, 3.Determina di incarico per pubblicità legale, 4.Fatturazione elettronica e integrazione con l'archivio documentale . Sono stati sviluppati e messi in fase test le procedure relative a: verifica attività, flusso pagamenti, trasferte di lavoro (missioni), flusso collaboratori.
Valutazione finale	L'indicatore di OS è stato conseguito al 100%
<p>Sintesi descrittiva</p> <p>Proseguendo nell'impegno avviato nell'annualità precedente, l'Istituto ha dato attuazione al Piano pluriennale per la digitalizzazione delle procedure. L'adozione del software di workflow e la sua integrazione operativa con il protocollo informatico ed il sistema informativo ha permesso di sviluppare, lungo il 2015, la digitalizzazione delle procedure. Sulla base del realizzato e dello stato di avanzamento dell'intervento volto all'integrazione sistemi è stato aggiornato il Piano 16-17 per la dematerializzazione e la digitalizzazione.</p>	

Output OS7-Otp01

OS7-Otp01	Sviluppo di un sistema informativo integrato di supporto alla programmazione, gestione e controllo delle principali funzioni istituzionali (economico-finanziario, attuativo dei programmi e piani di attività, performance, trasparenza e anticorruzione)
Indicatori di <i>output</i>	Livelli di piena funzionalità del sistema informativo integrato
<i>Target 2015-2017</i>	2015 avvio/sperimentazioni 2016 sviluppo funzionalità primarie 2017 a regime
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale
Valutazione dell'indicatore	Nel repository documentale sono raccolti i documenti richiesti dall'indicatore: 1. Relazione attuativa 2015 Piano per la digitalizzazione delle procedure e integrazione sistemi informativi 2. Stato di avanzamento 2015 integrazione sistemi e Piano operativo 2016
Valutazione finale	L'indicatore di Otp è stato conseguito al 100%

Outcome OS6 e OS7-Otc01

OS6 e OS7-Otc01	Sviluppare una cultura condivisa da tutto il personale sui principi della trasparenza, della legalità e dell'accountability dell'agire pubblico
Indicatori di <i>outcome</i>	Assenza di atti formali sui comportamenti del personale da parte delle autorità esterne e degli organismi di vigilanza interni
<i>Target 2015-2017</i>	Nessun atto formale
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale
Valutazione dell'indicatore	Nell'annualità 2015 non si sono registrati atti formali sui comportamenti del personale.
Valutazione finale	L'indicatore di OS è stato conseguito al 100%
<p>Sintesi descrittiva</p> <p>Il rafforzamento della cultura e dell'attenzione del personale sui temi dell'anticorruzione, della trasparenza e della performance è stata, anche nel 2015, perseguita anche attraverso un consistente e differenziato programma di iniziative di informazione e aggiornamento, in modalità mista (presenza ed e-learning). Nel complesso la quasi totalità del personale è stata coinvolta in queste attività.</p>	

2.3 Obiettivi e piani operativi

Il I Addendum al Piano Triennale della performance 2015-2017 ha previsto obiettivi organizzativi per quattordici funzioni operative.

Funzioni	Obiettivi organizzativi	Livello medio di conseguimento della performance organizzativa
Direzione generale	4	100%
Dip. di ricerca - Mercato del lavoro e politiche sociali	2	88%
Dip. di ricerca - Politiche e sistemi formativi	2	100%
UD Amministrazione e bilancio	1	100%
UD Affari generali e personale	3	100%
UD Controllo di gestione e patrimonio*	3	100%
Struttura di ricerca: Lavoro e professioni	1	100%
Struttura di ricerca: Sistemi e servizi formativi	1	100%
Struttura di ricerca: Metodologie e strumenti per le transizioni	1	100%
Struttura di ricerca: Inclusione sociale	1	100%
Servizio Programmazione e sviluppo	1	100%
Servizio Sistemi informativi	1	100%
Servizio Statistico	1	100%
Servizio Comunicazione scientifica	1	100%
Totale	23	

* Rimodulati in data 13 ottobre 2015

Come per gli obiettivi strategici anche gli obiettivi organizzativi 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).

Di seguito sono presentate le schede valutative sintetiche per funzione organizzativa³⁰.

Performance organizzativa 2015 – Direzione generale				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS3_Dg1	Promuovere accordi/convenzioni di partnership/networking con Istituti/Centri di ricerca omologhi in ambito europeo	20%	Output	100%
OS4_Dg1	Avviare la sperimentazione di un esercizio pilota di budgeting, a valere sulla gestione dei finanziamenti FSE, per le principali funzioni organizzative	20%	Output	100%
OS5_Dg1	Definire e implementare azioni positive, anche in termini di semplificazione delle procedure, per l'integrazione tra le funzioni amministrative, gestionali e le strutture di ricerca	20%	Output	100%
OS7_Dg1	Dare attuazione al Piano operativo pluriennale per la dematerializzazione e la razionalizzazione della spesa	20%	Output	100%

³⁰ I riferimenti documentali sulla valutazione della performance strategica, organizzativa e individuale sono puntualmente richiamati in nota al par. 5.1

Performance organizzativa 2015 – Dipartimento Mercato del lavoro e politiche sociali – ad interim del Direttore generale				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS1-DMI1	Realizzare contributi tecnico-scientifici a supporto della definizione/implementazione di policy negli ambiti di competenza, con particolare attenzione all'incontro domanda/offerta di lavoro	50%	Output	100%
OS2-DMI1	Elaborare 1 o più proposte, metodologiche e tecniche, caratterizzate da immediata utilizzabilità e sostenibilità negli ambiti di competenza, con particolare attenzione all'inserimento e/o re-inserimento lavorativo	50%	Output	75%

Performance organizzativa 2015 – Dipartimento Sistemi formativi – ad interim del Direttore generale				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS1-DSf1	Realizzare contributi tecnico-scientifici a supporto della definizione/implementazione di policy negli ambiti di competenza, con particolare attenzione alla valutazione degli esiti occupazionali della formazione e per contrastare lo skill mismatching	50%	Output	100%
OS2-DSf1	Elaborare 1 o più proposte, metodologiche e tecniche, caratterizzate da immediata utilizzabilità e sostenibilità negli ambiti di competenza, con particolare attenzione agli standard professionali e al riconoscimento e certificazione delle competenze.	50%	Output	100%

Performance organizzativa 2015 – UD Amministrazione e bilancio				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS7_Ab1	Conseguire le priorità di competenza definite del Piano operativo per la dematerializzazione delle procedure, assicurando altresì la riconciliazione tra le informazioni e i dati di natura amministrativa e gestionale tra UD	50%	Output	100%

Performance organizzativa 2015 – UD Affari generali e personale				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS4_Agp1	Definire il Piano operativo per la valorizzazione delle competenze professionali del personale attraverso la formazione a supporto dei processi organizzativi	20%	Output	100%
OS4_Agp2	Nelle more dell'implementazione del Sistema Informativo integrato, assicurare la riconciliazione tra le informazioni e i dati di natura amministrativa e gestionale tra UD per i flussi informativi relativi al trattamento economico del personale e collaboratori/consulenti	30%	Output	100%
OS7_Agp1	Conseguire le priorità di competenza definite del Piano operativo per la dematerializzazione delle procedure	30%	Output	100%

Performance organizzativa 2015 – UD Controllo di gestione e patrimonio*				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS4_Cdg1 (agg.)	Aggiornare i processi di monitoraggio e controllo della gestione economico-finanziaria ed amministrativa	30%	Output	100%
OS5_Cdg1 (agg.)	Aggiornare in base ai regolamenti vigenti la mappatura dei processi e procedure gestite dall'UD per migliorare i livelli di servizio interorganizzativi	20%	Output	100%
OS7_Cdg1 (agg.)	Aggiornamento annuale della base dati relativa all'Inventario Generale dei beni ISFOL 2015	30%	Output	100%

* gli obiettivi organizzativi sono stati aggiornati il 13 ottobre 2015

Performance organizzativa 2015 – Struttura Lavoro e professioni				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS1-2_SLP1	Attuare e monitorare le attività di competenza previste dai piani annuali di attività	100%	Output	100%

Performance organizzativa 2015 – Struttura Sistemi e servizi formativi				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS1-2_SSF1	Attuare e monitorare le attività di competenza previste dai piani annuali di attività	100%	Output	100%

Performance organizzativa 2015 – Struttura Metodologie e strumenti per le transizioni				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS1-2_SMS1	Attuare e monitorare le attività di competenza previste dai piani annuali di attività	100%	Output	100%

Performance organizzativa 2015 – Struttura Inclusione sociale				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS1-2_SIS1	Attuare e monitorare le attività di competenza previste dai piani annuali di attività	100%	Output	100%

Performance organizzativa 2015 – Servizio Programmazione e sviluppo				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS4_PS1	Elaborare e proporre i Piani annuali FSE e gli adeguamenti in itinere sulla base delle esigenze espresse dagli attori rilevanti	100%	Output	100%

Performance organizzativa 2015 – Servizio Sistemi informativi				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS7_SSI1	Attuare il Piano operativo per la digitalizzazione delle procedure	100%	Output	100%

Performance organizzativa 2015 – Servizio Statistico				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS5_SS1	Definire, attuare e monitorare il piano annuale di attività del Servizio	100%	Output	100%

Performance organizzativa 2015 – Servizio Comunicazione e divulgazione scientifica				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS3_SCS1	Definire, attuare e monitorare il piano annuale di attività del Servizio e gli standard di qualità	100%	Output	100%

2.3.1 Trasparenza e prevenzione della corruzione

La trasparenza dell'attività amministrativa dell'ISFOL è assicurata mediante la pubblicazione e l'aggiornamento nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale delle informazioni, documenti e dati concernenti l'organizzazione dell'amministrazione, le attività e i servizi, come previsto dalla normativa vigente.

Nel 2015, in continuità con le strategie e le linee d'intervento adottate dall'Istituto con il Programma triennale per la Trasparenza e l'integrità 2014-2016, l'Istituto ha inteso rafforzare la complementarietà funzionale tra la Trasparenza e la prevenzione della Corruzione, integrando i due ambiti d'intervento in un unico Piano Triennale 2015-2017.

Con il Piano Triennale per la prevenzione della Corruzione 2015-2017³¹, integrato con l'aggiornamento del programma per la Trasparenza, sono state consolidate e/o sviluppate ulteriormente linee di intervento avviate nel 2014. In particolare lungo il 2015 ci si è concentrati su:

- la pubblicazione ed il continuo aggiornamento, nella Sezione "Amministrazione Trasparente" del portale Isfol, degli obblighi informativi vigenti;
- la sensibilizzazione di tutto il personale, ed in primis dei responsabili dei vari obblighi informativi, sui principi della Trasparenza ed il loro collegamento con il ciclo delle Performance e le azioni di prevenzione della corruzione.

Nel 2015 è stato implementato e monitorato l'elenco degli obblighi informativi e l'aggiornamento dei presidi di responsabilità funzionale. L'impostazione della sezione "Amministrazione Trasparente" (già ritenuta conforme dall'A.N.AC. rispetto a quanto richiesto dal D.Lgs. n.33/2013) ha confermato la scelta di un accesso diretto alla Bussola della Trasparenza dei siti Web promossa dalla Presidenza del Consiglio

³¹ Adottato con delibera del CdA n. 4 del 26 febbraio 2015

dei Ministri. Il monitoraggio del rispetto degli obblighi di trasparenza, effettuato a fine annualità, è stato ritenuto complessivamente soddisfacente, anche se ulteriormente migliorabile³².

Infine, da un punto di vista operativo si è inoltre proceduto nell'attuazione dell'istituto dell'accesso civico. L'accesso civico è il diritto di chiunque di richiedere i documenti, le informazioni o i dati che le pubbliche amministrazioni abbiano omesso di pubblicare pur avendone l'obbligo. In base alla procedura adottata dall'Istituto, la richiesta può essere presentata al Responsabile della Trasparenza sul modulo appositamente predisposto e a disposizione sul portale ISFOL. Il Responsabile della Trasparenza verifica la sussistenza dell'obbligo di pubblicazione e, in caso positivo, provvede alla pubblicazione dei documenti o informazioni oggetto della richiesta nella sezione Amministrazione trasparente entro il termine di 30 giorni. Provvede, inoltre, a dare comunicazione della avvenuta pubblicazione al richiedente, indicando il relativo collegamento ipertestuale. Nei casi di ritardo o mancata risposta da parte del Responsabile della Trasparenza, il richiedente può ricorrere, utilizzando l'apposito modulo, al soggetto titolare del potere sostitutivo, il Dirigente Generale dell'ISFOL, il quale, dopo aver verificato la sussistenza dell'obbligo di pubblicazione, provvede, entro 15 giorni, alla pubblicazione di quanto richiesto e ad informare il richiedente.

Per quanto riguarda la seconda linea d'intervento prioritaria precedentemente individuata, anche nel 2015 il personale è stato coinvolto in sessioni informative/formative, in presenza e a distanza, sui temi e i programmi istituzionali in materia di trasparenza, prevenzione della corruzione e performance.

In attuazione del Piano triennale 2015-2017 per la prevenzione della corruzione, l'Istituto ha proceduto a:

- rinnovare ed estendere l'analisi e la valutazione dei rischi già effettuata nell'annualità precedente;
- effettuare, sulla base di call interne, un'estesa rotazione degli incarichi di responsabilità relativi ad Uffici/Servizi/Strutture di ricerca dell'Istituto³³.

Nell'annualità, a conclusione dell'iter previsto, l'Istituto si è dotato del Codice di comportamento del personale ISFOL³⁴.

2.3.2 Standard di qualità dei servizi

Si segnala che nel corso dell'anno in esame è stata aggiornata la *Carta dei servizi* a cura del Servizio per la Comunicazione e la Divulgazione Scientifica dell'Istituto e che la stessa è stata adottata in via sperimentale. I servizi presi in considerazione dalla Carta sono rivolti alla massima fruizione ed all'accesso aperto ai risultati delle attività di ricerca e delle funzioni statutarie d'Istituto, in particolare riguardano la comunicazione attraverso i diversi canali utilizzati. La finalità della Carta è quella di assicurare al cittadino la possibilità di verificare il corretto funzionamento dei servizi erogati anche attraverso una valutazione, prevista per il 2016, della soddisfazione dei servizi erogati attraverso un apposito questionario on line. È stato inoltre progettato il "Questionario di soddisfazione Portale e servizi On-Line" con l'obiettivo di rendere disponibili informazioni confrontabili nel tempo e nello spazio fra le diverse amministrazioni³⁵.

³² Si veda sul sito istituzionale l'apposita sezione <http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/attestazioni-oiv>

³³ Determine del Direttore generale n. 12 e 14 del 2015

³⁴ Delibera CdA n. 14 del 23 giugno 2015

³⁵ ISFOL, *Carta dei Servizi*, novembre 2015.

Il monitoraggio degli standard di qualità dei servizi per il 2015³⁶ conferma il rispetto dei valori programmati.

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 *stakeholders*, responsabilizza e coinvolge tutto il personale nell'attenzione alla correttezza dell'azione amministrativa, contribuisce, infine, a rendere l'Istituto nel suo complesso "accountable".

Nel 2015 l'Istituto ha confermato la scelta di una complementarità strutturata tra Performance e prevenzione della corruzione. Come richiesto dalle autorità di controllo la pianificazione della performance 2015 ha previsto l'assunzione dei risultati attesi dal Piano di prevenzione della corruzione come obiettivi individuali, in capo alla dirigenza amministrativa.

2.4 Obiettivi individuali

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 Dirigenti generali, max.35 punti), degli obiettivi organizzativi assegnati alle funzioni operative e ad eventuali obiettivi operativi individuali (max. 70 punti) e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi individuali (max. 30 punti).

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%

³⁶ Cfr. <http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/carta-dei-servizi-e-standard-di-qualita/carta-dei-servizi-e-standard-di-qualita-1>

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	10	
	Gestione criticità e problem solving			
	Iniziativa			
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze organizzative	10	10	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo			
	Relazioni e comunicazione			
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	10	10	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione			
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione			
Totale		30	30	

Nel 2015 il solo ufficio dirigenziale di prima fascia è quello del Direttore generale.

Valutazione Performance individuale del Direttore generale: Avv. Paola Nicastro										
n.	peso %	QP % Dg	QP % Dg, per interim al DML	QP % Dg, per interim al DSF	Quota parte % Tot	Punt.gi o max	Autoval. %	Autoval. Punt.gio	Valutazione OIV/Presidenza %	Risultato
OS1	20%	20%	40%	40%	100%	7,00	100%	7,00	100%	7,00
OS2	20%	20%	40%	40%	100%	7,00	100%	7,00	100%	7,00
OS3	20%	100%			100%	7,00	100%	7,00	100%	7,00
OS4	10%	100%			100%	3,50	100%	3,50	100%	3,50
OS5	10%	100%			100%	3,50	100%	3,50	100%	3,50
OS6	10%	100%			100%	3,50	100%	3,50	100%	3,50
OS7	10%	100%			100%	3,50	100%	3,50	100%	3,50
Tot. Val. Perf. Strategica	100%					35,00		35,00		35,00
OS3_Dg1	20%					7,00	100%	7,00	100%	7,00
OS4_Dg1	20%					7,00	100%	7,00	100%	7,00
OS5_Dg1	20%					7,00	100%	7,00	100%	7,00
OS6_Dg1 (ind)	20%					7,00	100%	7,00	100%	7,00
OS7_Dg1	20%					7,00	100%	7,00	100%	7,00
Tot. Val. Perf. Organizzativa e Individuale Direttore generale	100%					35,00		35,00		35,00
Gestione e problem solving						10	100%	10,00	100%	10
Leadership e governo delle relazioni						10	100%	10,00	100%	10
Orientamento al risultato						10	100%	10,00	100%	10
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi						30		30,00		30
Valutazione Complessiva						100,00		100,00		100

Il SMVP ISFOL prevede, per la valutazione individuale della performance dei Dirigenti di seconda fascia e dei responsabili di Unità operativa, la seguente articolazione:

Tavola 14 - Performance individuale: Dirigenti di II fascia e 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	10	
	Gestione criticità e problem solving			
	Iniziativa			
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze organizzative	12	12	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo			
	Relazioni e comunicazione			
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	8	8	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione			
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione			
Totale		30	30	

Nel 2015 sono compresi nella valutazione della performance organizzativa ed individuale:

- tre dirigenti di seconda fascia: il Resp. dell'UD Amministrazione e bilancio, il Resp. dell'UD Affari generali e personale, il Resp. dell'UD Controllo di gestione e patrimonio;
- otto responsabili di Struttura di ricerca o Servizio trasversale.

Di seguito sono riportate le loro valutazioni sintetiche.

Valutazione Dirigenti di 2 fascia: Dott.ssa Fiori UD Amministrazione e bilancio (dal 12/02/2015 al 9/3/2015)						
Obiettivi operativi	Peso %	Punteggio max	Autoval.%	Autoval. Punteggio	Valut. Dg	Risultato
OS6_Ab1 (individuale)	50%	35,00	100%	35	100%	35,00
OS7_Ab1	50%	35,00	100%	35	100%	35,00
Tot. Valutazione Performance organizzativa e individuale	100%	70		70		70,00
Gestione e problem solving		13		13	11	11
Leadership e governo delle relazioni		14		14	11	11
Orientamento al risultato		3		3	3	3
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30		30	25	25
Valutazione Complessiva		100		100		95

Valutazione Dirigenti di 2 fascia: Dott.ssa Giuffrida UD Affari generali e personale						
n.	peso %	Punteggio max	autoval.%	Autoval. Punteggio	Val Dg	Risultato
OS4_Agp1	20%	14,00	100%	14	100%	14,00
OS4_Agp2	30%	21,00	100%	21	100%	21,00
OS6_Agp1 (individuale)	20%	14,00	100%	14	100%	14,00
OS7_Agp1	30%	21,00	100%	21	100%	21,00
Tot. Valutazione Performance organizzativa e individuale	100%	70		70		70,00
Gestione e problem solving		13		13	10	10
Leadership e governo delle relazioni		14		14	10	10
Orientamento al risultato		3		3	3	3
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30		30	23	23
Valutazione Complessiva		100		100		93

Valutazione Dirigenti di 2 fascia: Dott.ssa Fiori UD Controllo di gestione e patrimonio (dal 12/02/2015 al 14/4/2015)						
Obiettivi operativi	Peso %	Punteggio max	Autoval.%	Autoval. Punteggio	Valut. Dg	Risultato
OS4_Cdg1	30%	21,00	100%	21	100%	21,00
OS4_Cdg2	20%	14,00	100%	14	100%	14,00
OS6_Cdg1 (individuale)	20%	14,00	100%	14	100%	14,00
OS7_Cdg1	20%	14,00	100%	14	100%	14,00
OS7_Cdg2	10%	7,00	100%	7	100%	7,00
Tot. Valutazione Performance operativa/gestionale	100%	70		70		70,00

Gestione e problem solving	13	13	11	11
Leadership e governo delle relazioni	14	14	11	11
Orientamento al risultato	3	3	3	3
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi	30	30	25	25
Valutazione Complessiva	100	100		95

Valutazione Dirigenti di 2 fascia: Dott.ssa Cafarda UD Controllo di gestione e patrimonio dal 1/6/2015 al 31/12/2015						
Obiettivi operativi	Peso %	Punteggio max	Autoval.%	Autoval. Punteggio	Valut. Dg	Risultato
OS4_Cdg1	30%	21,00	100%	21	100%	21,00
OS5_Cdg1	20%	14,00	100%	14	100%	14,00
OS6_Cdg1 (individuale)	20%	14,00	100%	14	100%	14,00
OS7_Cdg1	30%	21,00	100%	21	100%	21,00
Tot. Valutazione Performance organizzativa e individuale	100%	70		70	100%	70,00
Gestione e problem solving		10		10	10	10
Leadership e governo delle relazioni		14		14	14	14
Orientamento al risultato		6		6	6	6
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30		30	30	30
Valutazione Complessiva		100		100		100

Valutazione Resp. Unità operativa: Marco Centra - Struttura Lavoro e professioni						
Obiettivi operativi	Peso %	Punteggio max	Autoval.%	Autoval. Punteggio	Valut. Dg	Risultato
OS1-2_SLP1	100%	70,00	100%	70	100%	70,00
Tot. Valutazione Performance organizzativa	100%	70		70	100%	70,00
Gestione e problem solving		10	10	10	10	10
Leadership e governo delle relazioni		12	12	12	12	12
Orientamento al risultato		8	8	8	8	8
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30		30	30	30
Valutazione Complessiva		100		100		100

Valutazione Resp. Unità operativa: Sandra D'Agostino - Struttura Metodologie e strumenti						
Obiettivi operativi	Peso %	Punteggio max	Autoval.%	Autoval. Punteggio	Valut. Dg	Risultato
OS1-2_SMS1	100%	70,00	100%	70	100%	70,00
Tot. Valutazione Performance organizzativa	100%	70		70	100%	70,00
Gestione e problem solving		10	10	10	10	10
Leadership e governo delle relazioni		12	12	12	12	12
Orientamento al risultato		8	8	8	8	8
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30		30	30	30
Valutazione Complessiva		100		100		100

Valutazione Resp. Unità operativa: Paolo Severati - Struttura Sistemi e servizi formativi						
Obiettivi operativi	Peso %	Punteggio max	Autoval.%	Autoval. Punteggio	Valut. Dg	Risultato
OS1-2_SSF1	100%	70,00	100%	70	100%	70,00
Tot. Valutazione Performance organizzativa	100%	70		70	100%	70,00
Gestione e problem solving		10	10	10	10	10
Leadership e governo delle relazioni		12	12	12	12	12
Orientamento al risultato		8	8	8	8	8
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30		30	30	30
Valutazione Complessiva		100		100		100

Valutazione Resp. Unità operativa: Massimiliano Deidda - Struttura Inclusione sociale						
Obiettivi operativi	Peso %	Punteggio max	Autoval.%	Autoval. Punteggio	Valut. Dg	Risultato
OS1-2_SIS1	100%	70,00	100%	70	100%	70,00
Tot. Valutazione Performance organizzativa	100%	70		70	100%	70,00
Gestione e problem solving		10	10	10	10	10
Leadership e governo delle relazioni		12	12	12	12	12
Orientamento al risultato		8	8	8	8	8
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30		30	30	30
Valutazione Complessiva		100		100		100

Valutazione Resp. Unità operativa: Marina Rozera - Servizio Programmazione e controllo						
Obiettivi operativi	Peso %	Punteggio max	Autoval.%	Autoval. Punteggio	Valut. Dg	Risultato
OS4_PS1	100%	70,00	100%	70	100%	70,00
Tot. Valutazione Performance organizzativa	100%	70		70	100%	70,00
Gestione e problem solving		10	10	10	10	10
Leadership e governo delle relazioni		12	12	12	12	12
Orientamento al risultato		8	8	8	8	8
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30		30	30	30
Valutazione Complessiva		100		100		100

Valutazione Resp. Unità operativa: Valentina Gualtieri - Servizio Statistico						
Obiettivi operativi	Peso %	Punteggio max	Autoval.%	Autoval. Punteggio	Valut. Dg	Risultato
OS5_SS1	100%	70,00	100%	70	100%	70,00
Tot. Valutazione Performance organizzativa	100%	70		70	100%	70,00
Gestione e problem solving		10	10	10	10	10
Leadership e governo delle relazioni		12	12	12	12	12
Orientamento al risultato		8	8	8	8	8
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30		30	30	30
Valutazione Complessiva		100		100		100

Valutazione Resp. Unità operativa: Fabio Romito						
Obiettivi operativi	Peso %	Punteggio max	Autoval.%	Autoval. Punteggio	Valut. Dg	Risultato
OS7_SSI1	100%	70,00	100%	70	100%	70,00
Tot. Valutazione Performance organizzativa	100%	70		70	100%	70,00
Gestione e problem solving		10	10	10	10	10
Leadership e governo delle relazioni		12	12	12	12	12
Orientamento al risultato		8	8	8	8	8
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30		30	30	30
Valutazione Complessiva		100		100		100

Valutazione Resp. Unità operativa: Claudio Bensi						
Obiettivi operativi	Peso %	Punteggio max	Autoval.%	Autoval. Punteggio	Valut. Dg	Risultato
OS3_SCS1	100%	70,00	100%	70	100%	70,00
Tot. Valutazione Performance organizzativa	100%	70		70		70,00
Gestione e problem solving		10		10		10
Leadership e governo delle relazioni		12		12		12
Orientamento al risultato		8		8		8
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30		30	-	30
Valutazione Complessiva		100		100		100

3 Risorse, efficienza ed economicità

Si evidenziano di seguito i risultati conseguiti in termini di efficienza ed economicità dell'azione dell'Istituto al fine di verificare lo stato di salute economico-finanziaria dell'amministrazione in termini di capacità di svolgere le attività garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse finanziarie di cui dispone e del personale dipendente.

A tal proposito, si fa riferimento in particolare agli indicatori previsti nel Bilancio consuntivo 2015 che mettono sotto osservazione l'azione amministrativo-gestionale.

Prima di presentare i diversi indicatori si ritiene utile mostrare il conto economico riclassificato 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 15 - Conto economico riclassificato a valore aggiunto anni 2013-2014-2015

	2013	2014	2015	Differenza 2015-2014
VALORE DELLA PRODUZIONE TIPICA	51.050.528,82	46.195.433,73	76.622.667,78	30.427.234,05
Spese per gli organi dell'Ente	-335.935,01	-368.217,15	-351.556,26	16.660,89
Spese per materie prime, sussidiarie, consumo e merci	-108.678,52	-183.591,35	-123.809,71	59.781,64
Spese per servizi escluse le collaborazioni	-6.770.333,77	-7.316.533,92	-35.004.788,13	-27.688.254,21
Spese per godimento beni di terzi	-5.948.669,29	-5.362.174,89	-4.985.923,31	376.251,58
Totale Consumo di materie prime e servizi esterni	-13.163.616,59	-13.230.517,31	-40.466.077,41	-27.235.560,10
VALORE AGGIUNTO	37.886.912,23	32.964.916,42	36.156.590,37	3.191.673,95
Collaborazioni	-271.114,13	-165.916,85	-183.744,18	-17.827,33
Spese per il personale	-33.947.247,87	-31.854.582,84	-34.518.218,00	-2.663.635,16
Totale Costo del lavoro	-34.218.362,00	-32.020.499,69	-34.701.962,18	-2.681.462,49
MARGINE OPERATIVO LORDO	3.668.550,23	944.416,73	1.454.628,19	510.211,46
Ammortamenti	346.091,84	-304.776,92	-319.583,41	-14.806,49
Stanziamenti a fondi rischi e oneri	-2.569.743,57		-400.000,00	-400.000,00
Saldo proventi ed oneri diversi	-737.980,56	-723.649,32	-729.913,37	-6.264,05
RISULTATO OPERATIVO	14.734,26	-84.009,51	5.131,41	89.140,92
Proventi ed oneri finanziari	156.443,63	116.936,43	196.214,70	79.278,27
Rettifiche di valore di attività finanziarie			-198.135,48	-198.135,48
RISULTATO PRIMA DEI COMPONENTI STRAORDINARI E DELLE IMPOSTE	171.177,89	32.926,92	3.210,63	-29.716,29
Proventi ed oneri straordinari	486.444,12	-21.975,43	5.358,70	27.334,13
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	657.622,01	10.951,49	8.569,33	-2.382,16
Imposte di esercizio	-2.715,00	-2.956,14	-3.210,60	-254,46
AVANZO/PAREGGIO/DISAVANZO ECONOMICO	654.907,01	7.995,35	5.358,73	-2.636,62

Fonte: elaborazioni Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione su dati del bilancio consuntivo 2013, 2014 e 2015

Il conto economico nel 2015 presenta ricavi di 79.079.201,80 (comprensivi di sopravvenienze attive, proventi finanziari e altri proventi) e costi di 79.073.843,07 (comprensivi di oneri finanziari, oneri straordinari, sopravvenienze passive e imposte). Pertanto, la gestione si chiude con un utile di esercizio di 5.358,73.

A livello di indicatori di bilancio sono state considerate separatamente la gestione dell'attività istituzionale dell'ISFOL finanziata dal contributo ordinario di funzionamento e quella delle contabilità speciali, vale a dire le attività finanziate da soggetti esterni il cui utilizzo è sottoposto a vincoli di destinazione. Quest'ultima riguarda tutto ciò che l'Istituto gestisce al di fuori delle proprie attività istituzionali, in particolare:

- attività a valere sulla Programmazione comunitaria dei Fondi Strutturali;
- Programmi comunitari per la cui attuazione nello Stato membro Italia l'incarico è stato affidato all'Istituto ("Erasmus Plus", "Euroguidance", "Europass", ecc.);
- altre risorse finanziarie derivanti da accordi e convenzioni con soggetti e istituzioni nazionali e internazionali.

Per ciascuna delle gestioni sono state messe sotto osservazione le dimensioni dell'azione amministrativa relative alla capacità di attuazione e alla capacità di spesa.

Solo per la gestione istituzionale sono state osservate entrambe le dimensioni mentre per le contabilità speciali è stata considerata unicamente la capacità di spesa FSE ed Erasmus plus.

La misurazione degli indicatori tiene conto di una serie di variabili che mettono in relazione le seguenti grandezze di bilancio, delle due gestioni: stanziamenti, impegni, pagamenti. Al fine di consentire misurazioni su più esercizi e stabilire obiettivi pluriennali, sono state misurate le variazioni percentuali tra l'esercizio al tempo t (2015) e l'esercizio al tempo t0 (2014). Le variazioni percentuali vengono riportate all'obiettivo che si intende raggiungere nell'esercizio al tempo t.

L'indicatore n. 1 presentato nella tavola che segue misura la variazione rispetto all'esercizio precedente del rapporto Impegni/Stanziamenti relativamente alle risorse istituzionali e quindi è una misura della capacità di programmare e realizzare le attività previste. Il target previsto per il 2015 è una variazione percentuale dell'1% rispetto a quanto rilevato nell'annualità precedente.

Il risultato ottenuto dall'indicatore nel 2015 è pari a -3,1%, con la registrazione quindi di uno scostamento dal target atteso da ricondurre ad una condotta gestionale prudentiale determinata in particolare dai ripetuti tagli al fondo istituzionale, dalla prevista attuazione della legge delega n. 183 del 10 dicembre 2014, nello specifico dallo slittamento in avanti dei tempi annunciati per la costituzione dell'ANPAL (con il previsto apporto di risorse economiche e professionali da parte dell'Istituto), nonché dalla sospensione di alcune delle attività previste nel Piano Triennale.

L'indicatore n. 2 misura la variazione sull'esercizio precedente della capacità di spesa, intesa come percentuale di pagamenti rispetto agli impegni assunti e riferiti all'esercizio di competenza e quelli a residuo, rispetto alla gestione delle risorse istituzionali. E' quindi una capacità di completamento delle attività programmate che ha come target per il 2015 una variazione percentuale dello 0,8% rispetto a quanto rilevato nell'annualità precedente. Tale indicatore presenta nel 2015 un risultato pari a +35,7%, quindi un'elevata performance risultato dell'attenzione posta al miglioramento dell'efficienza ed efficacia della gestione amministrativa e all'accelerazione della spesa, anche a valere sui residui.

L'indicatore n. 3 misura la variazione sull'esercizio precedente della spesa, intesa come percentuale di pagamenti rispetto agli impegni assunti, nell'ambito dei Piani di attività finanziati dal Fondo Sociale Europeo e "Erasmus Plus" (Gestione contabilità speciali). E' una misura della capacità di spesa, quindi di completamento delle attività programmate a valere sul FSE e Erasmus Plus ed ha come target previsto per il 2015 una variazione percentuale dello 0,8% rispetto a quanto rilevato nel 2014. La dinamica di tale indicatore, che mostra un risultato positivo pari a +52,1%, appare in linea con i risultati ottenuti dall'indicatore 2, relativo alle risorse istituzionali. Il differenziale risulta prevalentemente motivato dal particolare ciclo della gestione finanziaria Erasmus.

Tavola 16 – Indicatori di bilancio 2015

Gestione	n.	Risultato	Indicatore Principale	Indicatore di risultato	Risultato	Obiettivo	Base temporale	Strategia di riferimento
Istituzionale	1	Capacità di attuazione	$i1 = \frac{\text{Impegni}}{\text{Stanzamenti}}$	$[(I1t - I1t0) / I1t0] * 100$	- 3,1%	+1%	2015/2014	Miglioramento efficacia amministrativa
	2	Capacità di spesa	$i2 = \frac{\text{Pagamenti}}{\text{Impegni}}$	$[(I2t - I2t0) / I2t0] * 100$	35,7%	+0.8%	2015/2014	Miglioramento efficacia amministrativa
Contabilità speciali	3	Capacità di spesa FSE e Erasmus plus	$i3 = \frac{\text{Pagamenti FSE-Erasmus Plus}}{\text{Impegni FSE-Erasmus Plus}}$	$[(I3t - I3t0) / I3t0] * 100$	52,1%	+0.8%	2015/2014	Contributo al miglioramento indicatori di performance Fondi comunitari in Italia

Fonte: ISFOL, Rendiconto Generale, esercizio 2015

L'Istituto sta perseguendo da tempo una costante azione di perseguimento della spesa perseguendo obiettivi di razionalizzazione e di gestione efficace ed efficiente dei servizi erogati.

Nell'ambito delle spese sostenute dall'ISFOL si evidenziano i costi di produzione ritenuti più significativi e la loro variazione percentuale rispetto al 2014.

Tavola 17 - Costi della produzione più significativi nel 2015 e 2014 e variazione percentuale 2014-2015

Costi della produzione	2015	2014	Variazione% 2014-2015
Spese per gli organi dell'Ente	351.556,26	368.217,15	-4,52%
Spese per mat. prime, sussidiarie, consumo e merci	123.809,71	183.591,35	-32,56%
Spese per servizi*	35.188.532,31	7.482.450,77	
<i>(al netto dei trasferimenti passivi)</i>	<i>7.100.878,44</i>	<i>7.482.450,77</i>	<i>-5,10%</i>
Spese per godimento beni di terzi	4.985.923,31	5.362.174,89	-7,02%
Spese per il personale	34.518.218,00	31.854.582,84	8,36%
Ammortamenti e svalutazioni	319.583,41	304.776,92	4,86%
Stanzamenti ai fondi rischi e oneri	400.000,00	0	100%
Oneri diversi di gestione	729.913,37	723.649,32	0,87%
Totale	76.617.536,37	46.279.443,24	

*La voce *Spese per servizi* accoglie anche i *trasferimenti passivi*, cioè i costi sostenuti per i trasferimenti ai beneficiari delle azioni decentrate del Programma Erasmus Plus

Fonte: ISFOL, elaborazioni Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione su dati del bilancio consuntivo 2014 e 2015

Dalla tavola sopra riportata è possibile notare la significativa riduzione (pari al -32,56%) dei costi per materie prime, sussidiarie, consumo e merci (comprensiva dei costi per l'acquisto di materiale di consumo, per l'acquisto di libri, riviste, giornali e altre pubblicazioni) nonché la riduzione (pari al -7,02%) delle spese per il godimento di beni di terzi (comprensiva dei canoni di locazione degli immobili e dei costi per il noleggio e i canoni di leasing e di noleggio) rispetto al 2014.

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

3.1.1 Spese per collaboratori

I costi sostenuti nel 2015 per l'attivazione di collaborazioni coordinate e continuative ed altre consulenze per prestazioni professionali hanno avuto un incremento rispetto al 2014, ma comunque non superiore ai costi del 2013 come si evince dalla tavola sotto riportata. Complessivamente sono stati attivati 18 incarichi per esperti qualificati per la valutazione e un esperto per il monitoraggio del gas radon³⁷.

Tavola 18 - Spese per collaboratori ed esperti

	2013	2014	2015
Spese per collaborazioni esterne	271.114,13	165.916,85	183.744,18

Fonte: elaborazioni Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione su dati del bilancio consuntivo - Nota integrativa al rendiconto generale 2013, 2014 e 2015

3.1.2 Investimenti per software e servizi informatici

Nel corso del 2015 è stato ulteriormente implementato il progetto di dematerializzazione dei processi amministrativi interni all'Istituto con la messa a regime di ulteriori procedure digitali, rispetto a quelle già attivate nel 2014.

Ci si riferisce in particolare alla procedura per la nomina delle Commissioni di gara, quella per la rettifica delle determinazioni dirigenziali e, infine, per gli affidamenti di incarichi relativi alla pubblicità legale (di cui all'art. 66 del D.Lgs 163/2006 e s.m.i.)

Inoltre, a far data dall'aprile 2015, è entrato a regime il sistema di fatturazione elettronica integrato con il sistema documentale Folium.

Sempre nel 2015 è proseguito il 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.

³⁷ Determine nn. 59 e 221 del 2015

In particolare:

- si è consolidata l'infrastruttura hardware dell'Istituto attraverso interventi di virtualizzazione di 2 servizi essenziali quali il file server e la posta elettronica, al fine di garantire la continuità del servizio anche in presenza di rotture hardware;
- nell'ottica dello svecchiamento dei sistemi più obsoleti e della dematerializzazione, si è proceduto alla sostituzione delle stampanti di piano con una riduzione di 1 unità rispetto alla fornitura precedente;
- si è proceduto al rinnovo del contratto relativo al Servizio di Gestione e Manutenzione del Sistema Informativo delle sedi Isfol di Roma e Benevento;
- è stato rinnovato ed implementato il servizio SPC (Servizio pubblico di connettività) che oltre a garantire la connettività Internet ed i servizi di sicurezza sulla rete interna, quali antivirus e antispam, a partire dal 2016 garantirà anche servizi quale il log management monitoring ed il firewalling, che si andranno ad aggiungersi a quelli già in essere, aumentando i livelli di sicurezza;
- è stata portata a termine l'unificazione delle reti Erasmus+ con la rete istituzionale, cosa che rende più efficiente la gestione della rete interna e permetterà un più immediato utilizzo da parte dei colleghi dell'A.N. Erasmus+ dei sistemi in uso all'Istituto;
- è stato acquisito per un periodo di 3 anni, un servizio cloud atto ad ospitare i siti web legati ai progetti realizzati, nonché il portale e l'intranet d'Istituto; ciò oltre a rappresentare un'implementazione dell'infrastruttura esistente, oramai satura, garantisce la messa in continuità di servizi essenziali quali il portale e l'intranet e garantirà all'istituto la capacità di predisporre rapidamente nuove piattaforme legate all'avvio di nuove attività.
- per quanto riguarda gli applicativi, a supporto delle attività di ricerca, sono state acquistate licenze perpetue dell'applicativo STATA 14 nella configurazione di 8 licenze individuali.

Sempre nel corso del 2015 sono state avviate le attività previste dal contratto stipulato dall'Istituto per la "Realizzazione e sviluppo delle funzioni del controllo di gestione, del controllo strategico, del ciclo della performance, della trasparenza e degli obblighi di pubblicità, secondo quanto previsto dalla normativa di riferimento e dalla regolamentazione interna, attraverso l'implementazione di un ambiente applicativo che integra i sistemi informatici e informativi attivi (Interoperabilità)". Dopo un primo periodo dedicato all'analisi dei processi interni, si è dato avvio alla fase di *assessment* dei 3 principali software gestionali, legati rispettivamente alla gestione documentale (Folium/Civilia), alla gestione del personale (Ulisse) ed alla gestione economico-finanziaria (Team Gov). L'analisi ha portato alla pianificazione di interventi di reingegnerizzazione, implementazione e aggiornamento al fine di garantire l'interoperabilità funzionale tra i diversi sistemi. Le attività fin qui realizzate, nell'ambito del contratto richiamato, hanno inoltre permesso di predisporre un ambiente, attualmente in versione test, attraverso il quale gestire la programmazione, il monitoraggio e la rendicontazione dei piani di attività FSE e terzo tipo.

Tavola 19 - Spese per software e servizi informatici

	2013	2014	2015	Variazione % 2014-2015
Spese per software e servizi informatici	674.127,76	422.732,36	1.438.424,51	+240%

Fonte: elaborazioni Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione su dati del bilancio consuntivo - Nota integrativa al rendiconto generale 2013, 2014 e 2015

3.1.3 Servizi telefonici e postali

Per quanto riguarda il servizio di telefonia l'adesione alla convenzione Consip ha permesso l'applicazione di nuove tariffe e di nuovi canoni di noleggio per gli apparati, facendo registrare un risparmio di poco superiore al 4%.

Tavola 20 - Spese di consumo telefonico

	2013	2014	2015	Variazione % 2014-2015
Spese di consumo telefonico	20.841,29	21.579,20	20.652,70	-4,3%

Fonte: elaborazioni Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione su dati del bilancio consuntivo - Nota integrativa al rendiconto generale 2013, 2014 e 2015

Le spese postali e telegrafiche dopo la consistente diminuzione registrata nel 2014 si attestano intorno ai seimila euro annui, facendo registrare nel 2015 un incremento del 7% rispetto al 2014.

Tavola 21 - Spese postali e telegrafiche

	2013	2014	2015	Variazione % 2014-2015
Spese postali e telegrafiche	11.585,75	5.666,70	6.066,57	+7%

Fonte: elaborazioni Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione su dati del bilancio consuntivo - Nota integrativa al rendiconto generale 2013, 2014 e 2015

3.1.4 Gestione degli immobili

L'Istituto svolge principalmente la propria attività utilizzando uffici situati a Roma di proprietà delle Generali S.p.A.³⁸, con un canone di locazione di 3.825.000 l'anno oltre IVA. La diminuzione dei costi di gestione degli immobili registrata nel triennio dal 2013 al 2015, evidenziata nella tavola seguente, è attribuibile in gran parte alla riduzione del canone di affitto del 15%, realizzata a partire dal 1° luglio 2014.

Tavola 22 - Gestione immobili

	2013	2014	2015	Variazione % 2014-2015
Locazione di immobili	5.763.048,84	5.276.421,05	4.939.892,96	-6,4%

Fonte: elaborazioni Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione su dati del bilancio consuntivo - Nota integrativa al rendiconto generale 2013, 2014 e 2015

Per quanto riguarda la manutenzione e conservazione dell'immobile in questione l'Istituto ha aderito alla Convenzione di facility management della Consip e si è avvalso dei servizi resi dalla società MANITAL, che ha provveduto alle pulizie giornaliere e mensili, alla disinfestazione dei locali, alla manutenzione idraulica, elettrica ed a quella degli elevatori.

³⁸ Uffici all'interno dell'immobile situato tra Corso d'Italia, n. 33 e via Po, n. 3-5 e 7.

Nel 2015 l'Istituto, per svolgimento di attività per le Regioni del Mezzogiorno, ha continuato ad utilizzare in comodato gratuito un immobile ad uso ufficio sito in Benevento³⁹. Il comodato gratuito di tale sede "decentrata", che ospita uffici dell'Istituto dal 2003, risulta prorogato con scrittura privata anche per il 2016.

Le attività di manutenzione e conservazione dei locali di Benevento sono state affidate a Società reperite sul MePa, che hanno garantito il servizio di portineria e la pulizia giornaliera e mensile mentre la manutenzione degli impianti è stata gestita direttamente dalla Città di Benevento proprietaria dei locali.

Il patrimonio immobiliare dell'Istituto è costituito da un immobile e un garage a Roma e da un altro immobile ad Albano Laziale, diviso in due unità immobiliari.

L'immobile a Roma, situato in via Mancini, è una porzione di fabbricato residenziale di civile abitazione trasferito all'ISFOL a seguito dell'assorbimento e soppressione dell'Istituto Affari Sociali.

L'immobile, dove attualmente non viene svolta alcuna attività, è soggetto a regolari ispezioni. Nel corso del 2015 si è reso necessario indire una gara di appalto per la manutenzione ordinaria, consistente nell'impermeabilizzazione e rifacimento di parte delle coperture usurate che hanno causato infiltrazioni di acqua nei locali sottostanti.

L'Istituto possiede a Roma, in via Mancini, anche un locale garage che era adibito ad archivio dall'Istituto Affari Sociali e risulta attualmente in disuso. Anche per il garage si sono rese necessarie opere di manutenzione, consistenti nell'eliminazione di una perdita d'acqua proveniente da tubazioni interne e nel rifacimento del tombino di raccolta.

Per quanto riguarda l'immobile sito ad Albano Laziale si segnala che pur essendo da lungo tempo in disuso viene regolarmente ispezionato dalla Società di vigilanza dell'Urbe, con la quale l'Istituto ha stipulato apposito contratto. Poiché l'immobile di Albano Laziale non produce alcun reddito, si è proceduto con la richiesta all'Agenzia delle Entrate di nuovo accatastamento come "unità collabente".

3.1.5 Riduzione dei costi per le trasferte del personale

La gestione delle trasferte, nel corso del 2015, ha influito sul bilancio dell'Istituto con un costo pari a 136.651,18 euro, di cui 80.936,58 per missioni in Italia, con una riduzione rispetto al 2014 del 37% sul complessivo e del 36% per le nazionali.

La diminuzione della spesa, anche per l'anno in esame, è sicuramente da imputare alla contrazione del numero di trasferte effettuate e dai maggiori controlli in fase autorizzativa.

Tavola 23 – Missioni nazionali ed estere

	2013	2014	2015	Variazione % 2014-2015
Spese missioni nazionali ed estere	227.802,56	218.168,29	136.651,18	-37%

Fonte: elaborazioni Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione su dati bilancio consuntivo - Nota integrativa rendiconto generale 2014 e 2015, dati estrapolati dal sistema di contabilità per il 2013

³⁹ Presso la Villa dei Papi situata in via Perlingeri, 1.

3.1.6 Contenimento della spesa in ottemperanza alla normativa vigente

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

Tavola 24 – Contenimento della spesa sui capitoli vincolati dalla normativa

Normativa di riferimento	Capitoli finanziati dall'entrata di contributo istituzionale	Limite di stanziamento per 2015	Importo Impegnato nel 2015	Risparmio
L. 122/2010 art.6 c. 3	Compensi organi istituto	224.528,33	224.526,94	-0,73
L. 244/2007 c. 589	Spese postali	21.260,39	1.229,02	20.031,37
L. 244/2007 c. 593	Spese telefoniche	78.024,45	6.505,35	71.519,10
L. 122/2010 art.6 c. 8	Spese di rappresentanza	388,78	0	388,78
L. 122/2010 art.6 c. 8	Spese per pubblicità	820,00	0,00	820,00
D. 66/2014 art.15 conv. con L. 89/2014	Manutenzione, esercizio e noleggio mezzi di trasporto	2.087,73	0,00	2.087,73
L. 228/2012 art.1 c. 141	Spese per acquisti di mobili e arredi	52.290,30	0,00	52.290,30
L. 244/2007 art.2 c. 618-623	Manutenz. straordinaria immobili di proprietà	103.355,11	0,01	103.355,10
L. 244/2007 art.2 c. 618-623	Manutenzione ordinaria immobili in proprietà	51.677,56	22.692,00	28.985,56
L. 244/2007 art.2 c. 618-623	Manutenzione ordinaria immobili in locazione e relativi impianti	511.010,48	90.134,95	420.875,53
L. 122 /2010 art.6 c. 13	Spese per formazione personale a tempo indeterminato	22.311,96	1.000,00	21.311,96
L. 122 /2010 art.6 c. 12	Spese missioni nazionali ed estere	195.689,50	37.035,77	158.653,73
Totale risparmio				880.318,43

Fonte: elaborazioni Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione su dati del bilancio consuntivo 2015

3.1.7 Economicità, affidamenti esterni e indici

Nel 2015, in controtendenza rispetto al passato, l'analisi dell'attività negoziale dell'ISFOL mostra un incremento del volume finanziario complessivo che passa dai 4.839.040,75 del 2014 ai 5.527.612,24 del 2015 con un aumento del 14%, interrompendo così l'andamento in diminuzione che aveva caratterizzato le annualità precedenti.

A fronte di una forte diminuzione degli incarichi diretti (compresi gli incarichi da accordo quadro), delle procedure negoziali (ad eccezione delle procedure ex art. 57), delle gare e delle operazioni perfezionate sul MePa si è registrato un aumento delle convenzioni Consip e degli accordi quadro e di collaborazione, completamente assenti nell'esercizio precedente.

Tavola 25 – Attività contrattuali dell'Istituto

TIPOLOGIA	2013 (v.a.)	2014 (v.a.)	2015 (v.a.)	2013 (euro)	2014 (euro)	2015 (euro)
Incarico diretto	14	18	9	40.808,63	94.345,77	14.988,77
Spese in economia	5			36.989,95		
Procedura negoziale	21	17	17	1.081.460,78	1.599.107,80	999.036,33
Art. 57			5			1.634.630,81
CONSIP convenzioni	4	10	11	4.425.146,01	460.348,48	588.757,13
Digit PA	1			120.339,84		
CONSIP accordo quadro	1	1		34.211,00	70.000,00	
Incarico da accordo quadro		24	2		139.076,00	5.767,75
Consip MePa RDO	52	51	24	542.642,84	1.182.524,90	865.174,83
Consip MePa ODA	13	37	17	23.399,62	21.837,81	9.894,61
Gara di cui:	13	4	1	3.359.249,00	1.271.800,00	485.809,00
<i>gara nazionale</i>	6	3		2.415.297,00	205.300,00	
<i>gara europea</i>	7	1	2	943.952,00	1.066.500,00	485.809,00
Accordo di collaborazione			1			74.476,71
Accordo quadro	8		2	10.322,00		849.076,30
altro(tasse)						

Fonte: elaborazioni Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione

3.1.8 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.

Nell'anno 2015 l'indicatore ha confermato la sua tendenza alla diminuzione come negli esercizi precedenti, in particolare è passato dai 57 giorni del 2012, ai 42 giorni del 2013, ai 32 giorni del 2014 e, infine, ai 23 del 2015, diminuendo ogni anno in media del 26 % rispetto all'esercizio precedente.

Tavola 26 - Indicatore di tempestività dei pagamenti

Indicatore di tempestività dei pagamenti		
Descrizione capitolo di bilancio	Media capitolo	Media totale
Spese d'ufficio	23	23
Spese postali e telegrafiche	-	
Spese di consumo telefonico	44	
Spese per energia elettrica, acqua, gas e riscaldamento	-	
Acquisto di libri, riviste, giornali ed altre pubblicazioni	18	
Spese per pubblicità	5	
Accertamenti sanitari resi necessari dall'attività lavorativa e adempimenti sicurezza lavoratori	25	
Spese per software e servizi informatici	29	
Noleggio di apparecchiature e canoni di leasing	22	
Premi di Assicurazione	-	
Manutenzione, esercizio e noleggio di mezzi di trasporto	-	
Realizzazione, stampa di pubblicazioni e traduzioni	19	

Attività di promozione e di immagine: organizzazione di convegni, mostre, stampa di atti	16
Partecipazione a corsi, congressi, seminari e convegni	-
Locazione di immobili ed oneri accessori	38
Manutenzione ordinaria immobili in proprietà	7
Manutenzione mobili e arredi	-
Manutenzione attrezzature tecniche, macchine e strumentazione scientifica	16
Vigilanza	16
Pulizia	13
Trasporti, traslochi e facchinaggio	42
Smaltimento rifiuti tossici e nocivi	-
Manutenzione ordinaria impianti	49
Canoni, abbonamenti telefonici e servizi internet	49
Spese per energia elettrica	20
Pubblicazioni, stampe, prodotti mediali, diffusione e promozione	16
Spese per traduzioni e interpretariato	14
Spese per studi, indagini e rilevazioni	18
Acquisti di impianti, attrezzature e macchinari	19
Macchine d'ufficio	16

Fonte: elaborazioni Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione

3.1.9 Indicatore di tempestività dei pagamenti ex art. 41 DL 66/2014

Ai sensi del Decreto Legge 66/2014, art. 41 (Attestazione dei tempi di pagamento) convertito in Legge 23 giugno 2014, n. 89: "A decorrere dall'esercizio 2014, alle relazioni ai bilanci consuntivi o di esercizio delle pubbliche amministrazioni, di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è allegato un prospetto, sottoscritto dal rappresentante legale e dal responsabile finanziario, attestante l'importo dei pagamenti relativi a transazioni commerciali effettuati dopo la scadenza dei termini previsti dal decreto legislativo 9 ottobre 2002, n. 231, nonché l'indicatore annuale di tempestività dei pagamenti di cui all'articolo 33 del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33. In caso di superamento dei predetti termini, le medesime relazioni indicano le misure adottate o previste per consentire la tempestiva effettuazione dei pagamenti. (...)".

Inoltre, secondo quanto previsto dal DPCM 22 settembre 2014 l'indicatore annuale di tempestività dei pagamenti è calcolato come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo di corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento. Tale indicatore misura, quindi, se positivo il ritardo medio nei pagamenti delle Amministrazioni, se negativo indica invece che l'Amministrazione procede al pagamento delle fatture relative a transazioni commerciali mediamente prima della scadenza delle stesse.

L'indicatore di tempestività dei pagamenti relativo al periodo di rilevazione 1 gennaio 2015 - 31 dicembre 2015 è pari a giorni -7,79, risultato di gran lunga migliore rispetto a quello conseguito nel 2014 (relativo al periodo 1 luglio- 31 dicembre 2014) risultato essere pari a 2,10.

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

Per la gestione del ciclo della performance, nel 2015, 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 nel 2010 e rinnovato ⁴⁰ nel 2013 (dal 1 marzo 2014 al 28 febbraio 2017), la spesa annua totale è stata pari a euro 28.800.

La Struttura tecnico permanente di supporto all'OIV, composta da un ricercatore, di terzo livello, e da un operatore tecnico, ha avuto, nel 2015, un costo complessivo annuo lordo pari a euro 98.214 euro.

⁴⁰ Delibera n. 19 del 12 novembre 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 alle richieste di orario di lavoro ridotto.

Tavola 27 - Distribuzione del personale per genere e per orario di lavoro ridotto (part-time)

Genere	n. personale	personale in part-time	composizione % part-time	percentuale part-time		
				50%	66,7%	83,3%
Donne	398	39	9,8	8	2	29
Uomini	202	5	2,5	2	2	1
Totale	600	44	7,3	10	4	30

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 deve anche al lavoro che svolge il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, di seguito CUG⁴¹.

Il confronto ed il supporto all'Amministrazione nelle attività aventi ad oggetto il trattamento del personale è prerogativa fondamentale per il CUG. Le attività sono divise nelle seguenti proporzioni rispetto alle tipologie richieste dalla Direttiva di costituzione dei CUG: propositive 20%, consultive 20%, di verifica 40% altre tipologie 20%. Le attività consultive nell'anno di riferimento hanno riguardato l'elaborazione di documentazione istituzionale e redazione di atti normativi; il CUG è stato consultato due volte sui temi del telelavoro e del codice di comportamento dei dipendenti pubblici. Rispetto al telelavoro da sempre il CUG è stato un interlocutore di primo piano con l'amministrazione, in particolare nel 2015 ha contribuito alla definizione del bando e dei relativi allegati, ha prodotto una raccomandazione rispetto alla durata del progetto, ha partecipato, come previsto dal regolamento, alle riunioni della commissione di valutazione delle candidature presentate all'interno del Comitato permanente sul telelavoro, con funzione di vigilanza antidiscriminatoria. Il Comitato ha inoltre inviato alla Direzione generale comunicazioni in merito a varie questioni, quali la gestione del personale in maternità, la selezione per incarichi di responsabilità, la gestione del personale afferente ai progetti strategici.

Per l'assolvimento dei propri compiti il CUG si dota annualmente di uno specifico programma di attività. Nel Piano di attività per il 2015 il CUG ha deciso di concentrare l'attenzione sui seguenti ambiti di azione: funzioni di sportello di ascolto; attività in collaborazione e di supporto al Consigliere di fiducia; attività di informazione e comunicazione; consolidamento dei rapporti all'interno dell'Amministrazione; consolidamento di reti con soggetti esterni.

Nel corso dell'anno sono state svolte sei riunioni ordinarie e una straordinaria; i gruppi di lavoro, funzionali alla realizzazione delle linee di attività individuate nel Piano di lavoro, sono stati ridotti rispetto all'anno precedente per concentrare l'attenzione su tre attività specifiche: organizzazione del

⁴¹ Istituito con determina del Direttore generale n. 9 del 25.01.2012 e successiva modifica n. 24 del 01.03.2012, ai sensi dell'articolo 57 del D.Lgs. 165/2001 (modificato dall'articolo 21 della legge 183/2010) e della Direttiva emanata dai Dipartimenti della Funzione Pubblica e per le Pari Opportunità dell'11 giugno 2011 recante Linee guida sulle modalità di funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia.

convegno annuale e seminari; gestione dei rapporti con il Consigliere; funzionamento del servizio di sportello interno.

Per rispondere a quanto previsto dalla normativa il CUG è stato impegnato nella definizione di un sistema organico di servizi minimi da garantire al personale dell'Istituto.

Supporto informativo ai colleghi

Attraverso la casella e-mail e l'attività di front office sono state fornite informazioni sulle finalità ed i compiti del CUG e l'eventuale rinvio a strutture esterne per la gestione di aspetti particolari.

Il Consigliere di Fiducia

Il Consigliere di fiducia ha proseguito l'attività prevista dall'incarico conferito con Determina del Direttore Generale di maggio 2014: 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 con funzione di terzietà e di rispetto della privacy. Parallelamente rappresenta l'organismo di supporto del CUG nell'espletamento delle proprie attività ed un punto di raccordo con l'Amministrazione sui temi di competenza.

Come previsto dal Piano di attività 2015 il Consigliere di fiducia ha effettuato la funzione dello Sportello di ascolto per assicurare la prima accoglienza ai lavoratori che presentano un disagio lavorativo. La sua attività si è concretizzata in tre casi gestiti con colloqui plurimi, assistenza telefonica e secondo la necessità ha offerto sino a cinque incontri diretti a persona.

Primo contatto/ricezione segnalazioni

In continuità con gli anni precedenti la mail CUG ha continuato ad essere un canale preferenziale attraverso il quale sono pervenute le segnalazioni di disagio. A fronte di un traffico totale superiore ai duecento messaggi si contano 17 prime segnalazioni, di cui 10 effettive richieste di aiuto da parte dei colleghi, 6 segnalazioni dall'amministrazione interna e 1 da istituzioni esterne.

Pagina web sul sito istituzionale ISFOL e sulla Intranet d'Istituto

Nel corso del 2015 è stata regolarmente aggiornata la pagina informativa web dedicata al CUG (<http://www.isfol.it/Istituto/chi-siamo/comitato-unico-di-garanzia>).

Campagna informativa

Nel corso dell'anno il CUG ha promosso due eventi:

- a maggio il convegno "Una risorsa in più: il Comitato Unico di Garanzia a servizio dell'Istituto", per presentare ai colleghi il Comitato, le sue funzioni, i servizi ed il Consigliere di fiducia;
- a luglio il primo incontro collettivo con il Consigliere di fiducia sul tema: "Stress lavorativo e gestione del cambiamento", per avviare una riflessione comune su metodi e strumenti per affrontare le situazioni di cambiamento lavorativo, visto anche il periodo di mutamento che interessa il nostro Istituto.

IL CUG ISFOL è parte attiva del **Forum dei CUG della pubblica amministrazione**, un organismo di rete nato nel 2014, coordinato dall'INAIL e con il supporto del Dipartimento Funzione pubblica e del Dipartimento Pari opportunità - Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Il Forum, oltre ad essere sede di confronto tra tutti i Comitati anche con produzione di strumenti di supporto alla rete e alle singole Amministrazioni, opera per elaborare documenti e pareri sui temi di competenza e sui temi generali di riforma del Paese, come quelli inoltrati al Ministro Madia in relazione al processo di riforma della PA, all'Autorità della Trasparenza in tema di ruolo dei CUG all'interno del processo di vigilanza negli enti, e rispetto alla Direttiva Nicolais - Pollastrini.

Il Forum ha realizzato una presentazione alla Camera dei deputati a giugno 2015 ed un secondo incontro di approfondimento tematico a ottobre 2015.

Il 4 maggio 2016 prot. 888 il CUG ha trasmesso all'Istituto la Relazione annuale 2015⁴² sulla situazione dei lavoratori, l'attuazione dei principi di parità, pari opportunità, benessere organizzativo e di contrasto alle discriminazioni, unitamente ai dati e alle informazioni forniti su questi temi dall'Amministrazione e dal servizio prevenzione e sicurezza dell'ISFOL.

⁴² 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.

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 documentali⁴³:

- ISFOL, Piano triennale della Performance 2015-2017;
- ISFOL, I Addendum al Piano Triennale delle Performance 2015-2017 – Obiettivi operativi 2015;
- ISFOL, Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza (PTPCT) 2015-2017
- 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 2016;
- OIV ISFOL, Attestazione OIV sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione 2015
- ISFOL, Bilanci preventivi e consuntivi 2013, 2014 e 2015;
- ISFOL, Rapporto di gestione 2015;
- ISFOL, Commissario straordinario, Valutazione della Performance strategica, organizzativa ed individuale della dirigenza apicale 2015;
- ISFOL Direzione generale, Valutazione della Performance organizzativa ed individuale della dirigenza amministrativa di seconda fascia e dei Servizi e Strutture di ricerca 2015.
- CUG ISFOL, Relazione annuale 2015;

Il processo di predisposizione della Relazione è stato avviato all'inizio del mese di maggio 2016. Il prolungarsi dei processi valutativi della performance strategica, organizzativa ed individuale del vertice operativo hanno reso impossibile la pubblicazione della Relazioni, come previsto, entro il 30 giugno 2016.

La procedura formale prevista si è conclusa in data 4 gennaio 2017 (comunicazione del Commissario straordinario prot. n.9) e si è potuto quindi procedere alla definizione e quindi all'adozione della Relazione della Performance ISFOL 2015.

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

Permangono tempi di avvio e, soprattutto di chiusura del ciclo della performance eccessivamente lunghi, legati a processi di misurazione e valutazione della performance ancora non fluidi.

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.

⁴³ La quasi totalità della documentazione di supporto a questa Relazione è disponibile on line sul sito istituzionale <http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente>. Dal 1 dicembre 2016 ISFOL è diventata INAPP – Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche. Nei prossimi mesi migreremo il sito istituzionale al nuovo indirizzo <http://www.inapp.org/>.

L'estensione, realizzata nel 2015, del ciclo alle principali funzioni organizzative è ancora limitata ai ruoli dirigenziali e di responsabilità, non comprende il personale in forza alle stesse funzioni e va ridefinito/sviluppato il sistema premiante.

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

A conclusione del quinquennio di sperimentazione il ciclo di gestione della performance in ISFOL prevede una integrazione strutturata con il Programma triennale per la prevenzione della corruzione e per la Trasparenza (PTPCT).

I limiti, più volte evidenziati, per quanto riguarda i sistemi informativi, sono stati oggetto di specifica attenzione ed investimento da parte dell'Amministrazione; da inizio 2014 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. Questo impegno dovrebbe mettere a disposizione delle funzioni di controllo, lungo il 2017, un supporto procedimentale e informativo adeguato. Questo supporto, assieme ad una revisione degli indicatori di performance maggiormente focalizzati sui risultati gestionali, dovrebbe, inoltre, garantire maggiore fluidità dei processi valutativi e minore contenzione.

Infine, va mantenuto e quindi migliorato il livello, già soddisfacente, di presidio degli obblighi di trasparenza e per la prevenzione della corruzione.

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

Tabella 2.1 - Obiettivi Strategici

Descrizione Obiettivo	Ambito Obiettivo	Risorse Finanz.rie	Indicatori	Target	Valore Cons.vo	Grado di Ragg.nto Obiettivo	Note
OS1. Supporto alla definizione di politiche e incremento dell'efficacia ed efficienza di quelle esistenti attraverso l'integrazione di attività di studio, monitoraggio e valutazione	Indirizzo strategico 1	...	Indicatore OS1 Output	6	6	100%	
OS2.Valorizzazione e capitalizzazione delle attività di ricerca attraverso la produzione di modelli e strumenti immediatamente utilizzabili per i principali attori dei sistemi (formazione, lavoro e inclusione)		...	Indicatore OS2 Output	1	2	100%	
OS3.Consolidare ed ampliare la rete di interlocuzione istituzionale e con la comunità scientifica nazionale e internazionale negli ambiti prioritari di intervento		...	Indicatore OS3 Output	5	5	100%	
OS4. Sviluppare un sistema di programmazione, monitoraggio, controllo e gestione, in linea con la programmazione del ciclo delle performance, della trasparenza e per la prevenzione della corruzione.	Indirizzo strategico 2	...	Indicatore OS4 Risultato (Assenza di rilievi e di non conformità da parte delle autorità vigilanti)	0	0	100%	
OS5. Incrementare e garantire la sostenibilità del Piano triennale d'istituto attraverso un processo di interlocuzione permanente tra la comunità scientifica dell'Istituto e i servizi/funzioni amministrative, gestionali e di servizio.		...	Indicatore OS5 Risultato (Realizzazione dei piani di attività in conformità con la tempistica assegnate)	60%	87%	100%	
OS6. Adeguare i regolamenti, le procedure e i processi alla normativa vigente in materia di lotta alla corruzione.	Indirizzo strategico 3	...	Indicatore OS6 Risultato (Coinvolgimento del personale in attività di sensibilizzazione, informazione e formazione sull'implementazione del Piano triennale e aggiornamenti annuali di prevenzione della corruzione)	80%	82%	100%	
OS7. Adeguare i regolamenti, le procedure e i sistemi informativi a supporto della digitalizzazione e razionalizzazione della spesa		...	Indicatore OS4 Risultato (Incremento dei livelli di digitalizzazione e di razionalizzazione della spesa)	4	4	100%	

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 performance	15/12/2010	20/12/2010	13/12/2012	http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance
Piano della performance 2015-2017	3/2/2015	5/2/2015	I Addendum 26/2/2015	http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance/piano-della-performance
Programma T per la prevenzione della corruzione e la trasparenza 2015-2017	26/2/2015	27/2/2015		http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/corruzione
Standard di qualità dei servizi	in sperimentazione dal 2011	2012	30/12/2015	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	1	4/1/2017	NO	X		
Dirigenti di II fascia e assimilabili	3	13/6/2016	NO	X		
Non dirigenti	8	13/6/2016	NO	X		

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		70%		*			30%
Non dirigenti							

* Gli obiettivi individuali sono compresi nella quota del 35% o del 70% relativa agli obiettivi organizzativi

Tavola 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	1		
Dirigenti di II fascia e assimilabili	3		
Non dirigenti	8		

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	Si		La produttività individuale e collettiva viene attribuita secondo criteri coerenti con le competenze proprie del profilo e livello di appartenenza e viene erogata sulla base di criteri di premialità, secondo la normativa vigente		14/12/2016

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	