



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

**II COMMISSARIO STRAORDINARIO**

**DELIBERA N. 2 del 28 dicembre 2016**

- **OGGETTO: Adozione Relazione *performance* 2014**

## **IL COMMISSARIO STRAORDINARIO IL GIORNO 28 dicembre 2016**

### **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 Ministro del Lavoro del 28 dicembre 2015 di nomina a Commissario straordinario dell'ISFOL del Prof. Stefano Sacchi;

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

il 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. 99 del 20 dicembre 2016 del Direttore Generale al Commissario Straordinario di trasmissione della "Relazione performance 2014"

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

## **DELIBERA**

- di adottare, in applicazione dell'art. 10 comma 1) lettera b) del D. Lgs. 150/2009, il documento "Relazione sulla performance 2014" che costituisce parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;
- di inviare la presente Delibera, per la dovuta validazione, all'OIV e per i successivi adempimenti.

**Il Commissario straordinario  
Prof. Stefano Sacchi**





## **Relazione sulla Performance 2014**

**Adottata con Delibera del Commissario straordinario n. 2 del 28 dicembre 2016**

La redazione della Relazione Performance ISFOL 2014 è stata coordinata dal Dott. Guido Dal Miglio, Resp. Ciclo gestione della performance, ed elaborata dall'Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione e patrimonio, diretto dalla Dott.ssa Loredana Cafarda.

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

## Presentazione

*La Relazione sulla Performance costituisce lo strumento mediante il quale l'ISFOL – Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei Lavoratori - illustra ai cittadini e a tutti gli attori rilevanti, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso del 2014, portando, così, a conclusione il ciclo di gestione annuale della performance.*

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

*Il 2014 rappresenta il quarto anno del ciclo di gestione sperimentale della performance e l'Istituto è tornato ad avere un assetto di vertice stabile e completo sia a livello politico-amministrativo (Presidente, Consiglio di Amministrazione) che operativo (Direttore generale).*

*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". È stata elaborata sulla base delle informazioni e dei dati raccolti tramite i sistemi di gestione e monitoraggio dell'ISFOL ed è ispirata ai principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti.*

*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.*

*Infine nel quinto ed ultimo capitolo 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 Commissario straordinario dell'INAPP-ISFOL  
Prof. Stefano Sacchi**



# Indice

<b>Presentazione .....</b>	<b>3</b>
<b>1 Sintesi delle informazioni d'interesse per i cittadini e gli attori rilevanti esterni ed interni .....</b>	<b>7</b>
1.1 Il contesto esterno di riferimento .....	7
1.2 L'amministrazione.....	9
1.2.1 Risorse umane .....	11
1.2.2 Capacità di governance e coinvolgimento degli attori rilevanti .....	15
1.2.3 I servizi resi e gli utenti serviti .....	16
1.2.4 Clima e benessere organizzativo .....	20
1.2.5 Risorse economico-finanziarie.....	21
1.2.6 Il portafoglio delle attività .....	22
1.3 I risultati raggiunti .....	25
1.4 Le criticità e le opportunità .....	28
<b>2 Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti .....</b>	<b>30</b>
2.1 Albero delle performance .....	30
2.2 Obiettivi strategici e outcomes .....	33
2.3 Obiettivi e piani operativi .....	38
2.3.1 Trasparenza .....	40
2.3.2 Standard di qualità dei servizi.....	42
2.3.3 Coordinamento e integrazione tra performance, qualità, trasparenza, integrità e anticorruzione .....	42
2.4 Obiettivi individuali.....	43
<b>3 Risorse, efficienza ed economicità .....</b>	<b>47</b>
3.1.1 Spese per collaboratori.....	50
3.1.2 Investimenti per software e servizi informatici .....	50
3.1.3 Servizi telefonici e postali .....	51
3.1.4 Gestione degli immobili.....	51
3.1.5 Contenimento della spesa in ottemperanza alla normativa vigente.....	52
3.1.6 Economicità, affidamenti esterni e indici .....	52
3.1.7 Tempestività dei pagamenti .....	54
3.1.8 Risorse umane e finanziarie destinate al ciclo di gestione della performance.....	54
<b>4 Pari opportunità e antidiscriminazione .....</b>	<b>56</b>
<b>5 Il processo di redazione della relazione sulla performance .....</b>	<b>58</b>
5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità .....	58
5.2 Punti di forza e debolezza del ciclo di gestione della performance.....	59
5.2.1 Allegato 2 – CIVIT Del. 5/2012 (aggiorn. 30/5/2013).....	60
5.2.2 Allegato 3 – CIVIT Del. 5/2012 (aggiorn. 30/5/2013).....	61
5.2.3 Allegato 3 – CIVIT Del. 5/2012 (aggiorn. 30/5/2013).....	62



## Indice delle Tavole

Tavola 1- Dotazione organica e copertura al 31 dicembre 2014.....	12
Tavola 2 - Distribuzione del Personale per tipologia di rapporto di lavoro e titolo di studio.....	13
Tavola 3 - Distribuzione del Personale per unità operative e raggruppamenti organizzativi .....	14
Tavola 4- Analisi caratteri quali/quantitativi del personale ISFOL, al 31 dicembre 2014 .....	15
Tavola 5 – Pubblicazioni per tipo editoriale .....	18
Tavola 6 - Accesso al sistema documentale tramite OPAC .....	18
Tavola 7 – Accessi al sito istituzionale .....	19
Tavola 8 – ISFOL – Eventi per tipologia .....	19
Tavola 9 - ISFOL – Eventi per ambito tematico.....	19
Tavola 10 - Situazione Finanziaria (Entrate accertate 2012-2014) .....	21
Tavola 11 - Situazione Finanziaria (Spese impegnate 2012-2014) .....	22
Tavola 12 - Piano di attività ISFOL per tipologia di fonte finanziaria negli anni 2012-2014 .....	23
Tavola 13 - Performance individuale: Dirigenti di II fascia e Responsabili Unità operativa .....	45
Tavola 14 - Conto economico riclassificato a valore aggiunto anni 2012-2013-2014 .....	47
Tavola 15 – Indicatori di bilancio 2014 .....	49
Tavola 16 - Costi della produzione più significativi nel 2014 e 2013 e variazione percentuale 2013-2014.....	49
Tavola 17 - Spese per collaboratori ed esperti .....	50
Tavola 18 - Spese per software e servizi informatici .....	51
Tavola 19 - Spese di consumo telefonico .....	51
Tavola 20 - Spese postali e telegrafiche .....	51
Tavola 21 - Gestione immobili.....	52
Tavola 22 – Attività contrattuali dell’Istituto .....	53
Tavola 23 - Tempi medi dei processi di affidamento all’esterno.....	53
Tavola 24 - Indicatore di tempestività dei pagamenti .....	54
Tavola 25 - Distribuzione del personale per genere e per orario di lavoro ridotto (part-time) .....	56

## Indice delle Figure

Figura 1 – Organigramma ISFOL (dicembre 2014).....	11
Figura 2 – Distribuzione del Personale per tipologia di rapporto di lavoro e profilo professionale .....	13
Figura 3 – Distribuzione del personale per raggruppamento organizzativo .....	14
Figura 4 – L’ISFOL, un Istituto di ricerca per lo sviluppo delle politiche e dei sistemi del Lavoro, della Formazione professionale e per l’Inclusione sociale .....	17
Figura 5 – Livello complessivo di soddisfazione per il lavoro .....	20
Figura 6 - Distribuzione delle risorse relative al Piano di attività ISFOL nel triennio 2012-2014, per tipologia di fonte finanziaria .....	24
Figura 7 - Distribuzione dei finanziamenti del piano di attività 2014 in base al committente .....	25
Figura 8 – Livello di conseguimento della performance strategica .....	27
Figura 9 – Livello medio di conseguimento della performance organizzativa per funzione .....	28

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

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

## 1.1 Il contesto esterno di riferimento

Lo scenario nel quale si è collocata l'attività istituzionale e scientifica dell'ISFOL nel 2014 è sintetizzabile come l'ultima annualità di una prolungata fase recessiva che ha interessato tutti i settori dell'economia e che si è evidentemente e pesantemente riflessa sul mercato del lavoro e sulle condizioni di vita di larga parte della popolazione. La crisi avviatasi con l'autunno 2008 ha infatti aggravato alcuni nodi strutturali, caratteristici del mercato del lavoro italiano, quali: i bassi livelli dei tassi di attività e di occupazione, la disoccupazione e l'inoccupazione giovanile e femminile, la differenziazione delle tutele/protezione sociale, gli insufficienti livelli d'istruzione e qualificazione della forza lavoro e della popolazione in generale. Questi fenomeni presentano inoltre una significativa differenziazione per area geografica. I segnali di inversione (primo trimestre 2015 con un segno positivo del PIL +0,3%) aprono scenari certo più positivi, ma il recupero delle condizioni pre-crisi, soprattutto con vincoli di bilancio stringenti e ritmi di crescita non sostenuti, richiedono incisivi interventi di riforma e tempi lunghi.

La dimensione del problema occupazionale e quindi sociale s'impone se si osservano gli andamenti dei principali aggregati del mercato del lavoro<sup>1</sup>: il tasso di occupazione ricomincia finalmente a crescere attestandosi al 55,7% (-2,9% rispetto al 2008), ma cresce anche il tasso di disoccupazione (al 12,7, era al 6,7 nel 2008), anche grazie alla riduzione degli inattivi (-1,6%). Il tasso di disoccupazione, nella fascia 15-24 anni, raggiunge il 42,7% (era al 21,2 nel 2008), quello femminile è al 13,8%, ma nel Mezzogiorno raggiunge il 23,3%. L'incidenza della disoccupazione di lunga durata (dodici mesi o più) sale dal 56,4% del 2013 al 60,7% del 2014.

Se poi si osservano le dinamiche delle forme contrattuali emerge come la crescita dell'occupazione interessa in misura contenuta i lavoratori a tempo indeterminato e in modo più sostenuto i lavoratori a termine. Prosegue a ritmo meno sostenuto, che nelle precedenti annualità, il calo degli indipendenti. Inoltre all'ulteriore discesa dell'occupazione a tempo pieno (-0,2%), si accompagna la crescita di quella a tempo parziale (+3,1%). L'incidenza di quanti svolgono part time involontario sale dal 61,3% del 2013 al 63,6% del 2014.

A fronte di questa situazione sono continuati gli interventi legislativi sia di natura strutturale che congiunturale. Dal punto di vista strutturale, dopo la L.92/2013, lungo il 2014 matura la riflessione e quindi l'emanazione del Job Act (L.183/2014); il governo ottiene una delega molto ampia per l'ulteriore

---

<sup>1</sup> Per approfondimenti si vedano:

- ISFOL, Rapporto di monitoraggio del mercato del lavoro 2015
- ISTAT, Rapporto annuale 2015
- ISTAT, Occupati e disoccupati (media 2014)

riforma degli ammortizzatori sociali, dei servizi per il lavoro e delle politiche attive, nonché in materia di riordino della disciplina dei rapporti di lavoro, dell'attività ispettiva e di tutela e conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro. Lungo il 2015 attraverso 8 decreti legislativi viene sostanzialmente modificato e aggiornato il sistema di welfare. In particolare con il D.Lgs. 150/2015 viene ridisegnato il sistema dei servizi per il lavoro e le politiche attive ed istituita l'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (ANPAL). Il Decreto interessa direttamente l'ISFOL, in quanto partecipa alla Rete nazionale dei servizi per il lavoro, vede confermate le sue funzioni più caratteristiche (art.10), è chiamato a contribuire, con proprio personale, alla costituzione della nuova Agenzia. La normativa ha previsto la decadenza del CdA e la nomina di un Commissario straordinario<sup>2</sup>, il Prof. Stefano Sacchi, che gestisce la fase di transizione, con i necessari adeguamenti statutari e regolamentari<sup>3</sup>.

Da un punto di vista congiunturale va invece segnalato il cosiddetto "bonus di 80 Euro"<sup>4</sup> che acquista un valore segnaletico rilevante in tema di prestazioni di sostegno al reddito e, forse ancor più, di rilancio della domanda interna e dei consumi. A fine anno con la Legge di Stabilità (L.190/2014) è introdotto uno sgravio contributivo per le assunzioni a tempo indeterminato effettuate nel corso dell'anno, della durata di tre anni (successivamente prorogato, in misura ridotta, anche per le assunzioni effettuate nel 2016). A decorrere dal 7 marzo del 2015, ai lavoratori subordinati assunti a tempo indeterminato si applica inoltre il cosiddetto Contratto a tutele crescenti (D.Lgs. n. 23/15) con cui è introdotta una nuova disciplina dei licenziamenti (anche se per i lavoratori assunti prima dell'entrata in vigore del decreto restano valide le norme precedenti). Gli effetti sul mercato del lavoro 2015 sono immediati e consistenti.

Ancora va segnalata la piena attuazione nell'annualità del Programma Operativo Nazionale Iniziativa Occupazione Giovani (PON IOG). Anche nel 2014 l'Istituto ha collaborato con il Ministero del lavoro per il suo monitoraggio e nella definizione e sperimentazione della prima rilevante esperienza di profilazione (profiling) di una politica attiva del lavoro. Inoltre nell'ambito dell'offerta Garanzia Giovani entra il servizio civile, ambito specifico sui cui l'Istituto è chiamato ad intervenire nel biennio successivo.

Un altro asse di intervento rilevante e complementare ai precedenti, su cui l'Istituto è stato impegnato nel 2014, è rappresentato dalla volontà di potenziare e dare visibilità e trasparenza ai livelli di qualificazione delle forze di lavoro. In questo ambito, l'emanazione del D.Lgs. n.13/2013 ha rappresentato un punto di svolta rilevante, ma che necessita di ulteriore implementazione e specificazioni per quanto riguarda le norme generali ed i livelli essenziali delle prestazioni, riferite agli ambiti di rispettiva competenza dello Stato, delle Regioni e delle Province autonome, per l'individuazione e validazione degli apprendimenti formali, non formali ed informali, con riferimento al sistema nazionale di certificazione delle competenze. Le attività di assistenza tecnico-scientifica condotte dall'Istituto trovano un rilevante riconoscimento nell'accordo Stato-Regioni del gennaio 2015 e quindi nel Decreto del Ministero del lavoro di giugno 2015 relativo alla "Definizione di un quadro operativo per il riconoscimento a livello nazionale delle qualificazioni regionali e delle relative competenze, nell'ambito del Repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali".

Infine non va dimenticato per la sua rilevanza, sia per l'operatività dell'Istituto che per l'attuazione delle politiche nazionali e regionali del lavoro, della formazione e per l'inclusione sociale, che il 2014 è l'anno di avvio della nuova programmazione europea dei Fondi Strutturali (si conclude il settennio 2007-2013 e

---

<sup>2</sup> Nominato con Decreto, del 28 dicembre 2015, del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali con decorrenza dal 1 gennaio 2016 e fino al rinnovo degli Organi di Istituto

<sup>3</sup> Dal 1 dicembre 2016 l'Istituto ha cambiato la sua denominazione che è ora INAPP – Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche -.

<sup>4</sup> Decreto legge n. 66 del 24 aprile 2014

si avvia quello 2014-2020). La nuova programmazione 2014-2020 destina all'Italia un ingente volume di risorse il cui utilizzo è finalizzato attraverso programmi operativi, di livello regionale e nazionale. Nel gennaio 2014 è stato inoltre avviato il nuovo programma integrato Erasmus +, che riunisce i precedenti sette strumenti d'intervento comunitario per l'educazione, la formazione, la gioventù e lo sport. Il bilancio complessivo di quasi 15 miliardi di euro rappresenta un aumento del 40% rispetto alle risorse assegnate nella precedente programmazione. L'Istituto è stato impegnato fortemente, a supporto del Ministero del lavoro, nella nuova programmazione del FSE e, come già nella precedente, opera, quale Agenzia Nazionale del programma Erasmus + per l'istruzione e la formazione professionale.

## 1.2 L'amministrazione

L'ISFOL, Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei Lavoratori, è stato istituito nel 1973<sup>5</sup> 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 contabile<sup>6</sup>.

L'ISFOL affianca il Ministero del Lavoro operando a supporto dei sistemi e delle politiche della formazione, del lavoro e dell'inclusione sociale, realizzando 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 tecnica-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.

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

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

Nel 2014 l'Istituto ha operato come:

- Agenzia Nazionale del programma Erasmus + - Formazione professionale: il programma riunisce i precedenti sette strumenti d'intervento comunitario per l'educazione, la formazione, la gioventù e lo sport;
- membro di partenariati e reti internazionali con l'OCSE e le Agenzie comunitarie, con Istituzioni di Paesi UE, di Paesi dell'area mediterranea e con l'Area europea di vicinato;

---

<sup>5</sup> D.P.R. 478 del 30 giugno 1973

<sup>6</sup> D.Lgs. 419/1999

- Centro nazionale Europass, Euroguidance Italy, Ente capofila nazionale del programma Cedefop-Refernet.

Con Delibera n. 5 del 17 marzo 2014 il Consiglio di Amministrazione ha approvato il Piano triennale 2014-2016, tenuto conto dell'Atto di indirizzo del Ministero del Lavoro per il triennio 2014-2016 del 10 dicembre 2013, all'interno del quale si ribadisce la *mission* dell'Istituto focalizzando l'attenzione su alcuni ambiti di intervento: la formazione e l'educazione permanente; il mercato del lavoro, le politiche del lavoro e le professioni; l'inclusione sociale. Con il Piano triennale 2014-2016 il monitoraggio e la valutazione degli effetti delle politiche diviene una funzione trasversale ai diversi ambiti di intervento. Inoltre si persegue il rafforzamento di alcune linee di attività tradizionali e l'innovazione attraverso il potenziamento delle banche dati statistiche, il monitoraggio sistematico e la valutazione dei servizi e delle politiche per il lavoro, con particolare attenzione all'attuazione della "Garanzia giovani". Sono inoltre potenziate le attività di analisi sui mutamenti dell'impresa e della domanda di lavoro, le indagini sugli esiti occupazionali dei percorsi di formazione professionale, l'assistenza tecnica al Ministero del Lavoro per quanto riguarda le sperimentazioni negli strumenti di sostegno al reddito per l'inclusione sociale (Strumento per l'Inclusione Attiva). Alla collaborazione con le Regioni e gli altri soggetti istituzionali competenti sul territorio negli ambiti di intervento proprio si è affiancato un significativo rilancio delle partnership europee e internazionali.

Sotto il profilo organizzativo l'ISFOL ha una struttura centrale con sede a Roma ed un'articolazione territoriale periferica costituita dalla sede di Benevento che supporta, su alcuni temi presidiati dall'Istituto (Mezzogiorno e Mediterraneo), i gruppi di ricerca operanti nella sede di Roma.

L'ISFOL dal 10 gennaio 2013 è stato presieduto dal Prof. Pietro Antonio Varesi<sup>7</sup> e il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 24 luglio 2013<sup>8</sup> ha nominato l'Avv. Paola Nicastro Direttore generale, a far data dal 2 settembre 2013.

Nel 2014 il Consiglio di Amministrazione ha adeguato<sup>9</sup> il Regolamento di organizzazione e funzionamento degli organi e delle strutture dell'Istituto<sup>10</sup>; l'adeguamento regolamentare ha comportato l'avvio dell'iter previsto per modifiche allo Statuto<sup>11</sup>.

Il disegno organizzativo dell'Istituto, a seguito del nuovo Regolamento organizzativo e delle proposte modifiche statutarie, prevede l'articolazione sotto la Direzione Generale di tre uffici dirigenziali di seconda fascia e due Dipartimenti di ricerca, a loro volta articolati su 4 Strutture di ricerca tematica, a cui afferiscono gruppi di ricerca e progetti strategici.

---

<sup>7</sup> Nominato, con DM del 20 dicembre 2012, Commissario Straordinario, nelle more del perfezionamento della nomina a Presidente, avvenuta successivamente con il DM del 22 febbraio 2013 che, contestualmente, ha designato i primi tre membri del Consiglio di Amministrazione. Il CdA ha potuto operare con pieni poteri dal 16 aprile 2013, a seguito del Decreto ministeriale del 15 aprile 2013 di nomina del Consigliere di Amministrazione in rappresentanza della Conferenza Stato-Regioni.

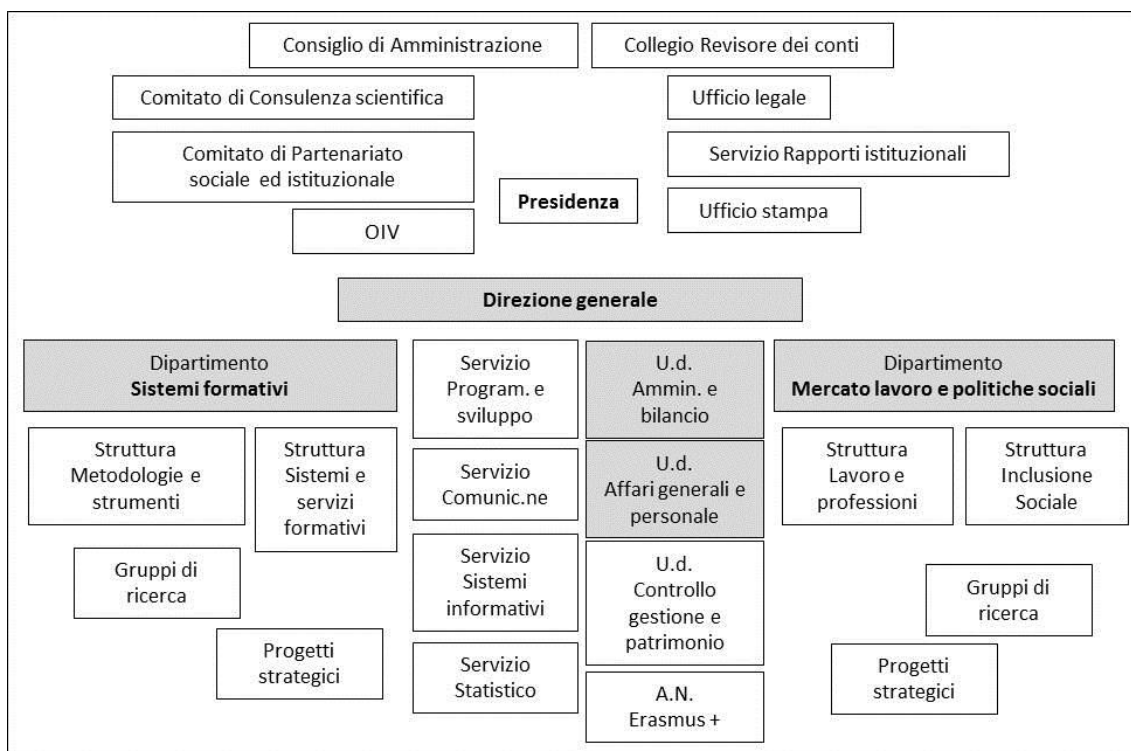
<sup>8</sup> Procedura indetta con avviso pubblico, emanato il 9 maggio 2013, avente per oggetto "acquisizione di candidature alla nomina di Direttore generale dell'ISFOL"

<sup>9</sup> A seguito del DPCM del 22 gennaio 2013, che applica il taglio alle spese per il personale ai sensi della "Spending review" (D.L. n. 52 del 7 maggio 2012, convertito con la legge n. 94 del 6 luglio 2012), i Dirigenti di prima fascia dell'ISFOL sono stati ridotti da tre a due così come i Dirigenti di seconda fascia. Con Delibera di approvazione del Consiglio di Amministrazione della "Proposta di rideterminazione della pianta organica dell'ISFOL" del 23 novembre 2013, i Dirigenti di I fascia sono stati ulteriormente ridotti a uno, mentre i Dirigenti di seconda fascia sono stati riportati a tre. Con successivo Regolamento organizzativo sono stati recepiti gli effetti di tale taglio ai sensi dell'art. 2 c. 7 del DL. n. 101 del 31 agosto 2013, convertito in L. n. 125 del 30 ottobre 2013.

<sup>10</sup> CdA ISFOL, Delibera n. 24 del 27 novembre 2014

<sup>11</sup> CdA ISFOL, Delibera n. 23 del 27 novembre 2014

Figura 1 – Organigramma ISFOL (dicembre 2014)



### 1.2.1 Risorse umane

Il personale dell'ISFOL al 31/12/2014 risulta essere complessivamente pari a 606 unità, con una riduzione del 1,5% (615 unità) rispetto al 31/12/2013. Il personale a tempo indeterminato è pari a 357 unità, mentre il personale a tempo determinato a 249 unità. Nella tavola seguente si evidenzia la distribuzione dei dipendenti per rapporto di lavoro, profili e livelli professionali.

Tavola 1- Dotazione organica e copertura al 31 dicembre 2014

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		2
	<b>totale profilo</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>		<b>3</b>
I	Dirigente di Ricerca	15	12	3		12
II	Primo Ricercatore	31	7	24		7
III	Ricercatore	95	86	9	51	137
	<b>totale profilo</b>	<b>141</b>	<b>105</b>	<b>36</b>	<b>51</b>	<b>156</b>
I	Dirigente Tecnologo	3	1	2		1
II	Primo Tecnologo	11	4	7		4
III	Tecnologo	16	7	9	28	35
	<b>totale profilo</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>28</b>	<b>40</b>
IV	Funzionario Amm.ne	5	4	1		4
V	Funzionario Amm.ne	13	13		2	15
	<b>totale profilo</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>19</b>
IV	C.T.E.R.	69	67	2		67
V	C.T.E.R.	18	18			18
VI	C.T.E.R.	31	31		102	133
	<b>totale profilo</b>	<b>118</b>	<b>116</b>	<b>2</b>	<b>102</b>	<b>218</b>
V	Collaboratore Amm.ne	17	17			17
VI	Collaboratore Amm.ne	11	11			11
VII	Collaboratore Amm.ne	33	33		61	94
	<b>totale profilo</b>	<b>61</b>	<b>61</b>		<b>61</b>	<b>122</b>
VI	Operatore Tecnico	5	5			5
VII	Operatore Tecnico	3	3			3
VIII	Operatore Tecnico	33	32	1	5	37
	<b>totale profilo</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>45</b>
VII	Operatore Amm.ne	0	0			0
VIII	Operatore Amm.ne	3	3			3
	<b>totale profilo</b>	<b>3</b>	<b>3</b>			<b>3</b>
	<b>TOTALE</b>	<b>416</b>	<b>357</b>	<b>59</b>	<b>249</b>	<b>606</b>

\* Il Direttore Generale ha un contratto di lavoro a tempo determinato

Nel mese di dicembre 2013 sono state siglate le proroghe<sup>12</sup> dei contratti a tempo determinato per 251 unità di personale. Il mantenimento in servizio del personale a tempo determinato per il 2014 è stato possibile anche per l'Accordo decentrato di Ente, siglato nel giugno del 2013, nel rispetto della normativa vigente in regime ordinario di assunzioni<sup>13</sup>. Con detto accordo l'Istituto si è impegnato a prorogare i contratti a tempo determinato in essere fino alla durata dell'esecuzione dei programmi comunitari, sulla base delle risorse disponibili. Con esso è stato, inoltre, stabilito che i contratti a tempo determinato possono, sempre compatibilmente con le risorse disponibili, essere ulteriormente prorogati in relazione ai programmi e alle attività della programmazione comunitaria 2014-2020.

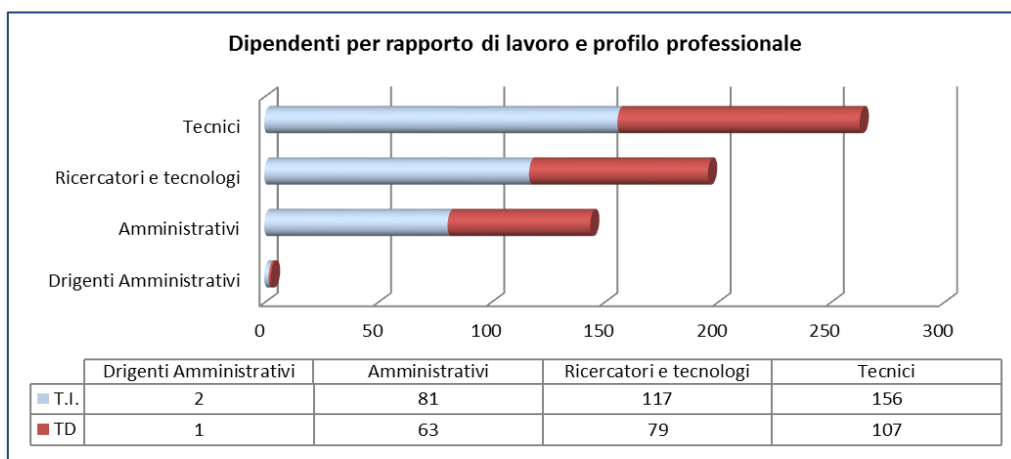
La figura seguente evidenzia la distribuzione del personale per rapporto di lavoro e profilo professionale secondo quanto previsto dai Contratti Collettivi Nazionali del comparto Ricerca.

La composizione per profilo professionale e tipologia di rapporto dei dipendenti evidenzia che il profilo prevalente è quello tecnico e di supporto alla ricerca (263 unità) seguito dal profilo di ricerca (196 unità).

<sup>12</sup> In base all'art.5, comma 4-bis, della legge 9 agosto 2013, n. 99.

<sup>13</sup> In particolare, art. 5, c. 4 bis del D.Lgs 368/2001.

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



La composizione in base al titolo di studio mostra, in media, una elevata percentuale di dipendenti in possesso di una laurea specialistica e ulteriore specializzazione (63,7% del totale); tale percentuale è più elevata se si osservano i soli rapporti di lavoro a tempo determinato (circa il 70%).

Tavola 2 - Distribuzione del Personale per tipologia di rapporto di lavoro e titolo di studio

Dipendenti per titolo di studio e tipologia di rapporto					
Rapporto di lavoro	Titolo di studio				Totale
	Diploma di istruzione sec. Inferiore	Diploma di istruzione sec. Superiore	Laurea breve	Laurea specialistica e Specializzazione	
Ruolo (v.a.)	25	115	5	211	356
Ruolo (%)	7,0	32,3	1,4	59,3	100,0
T.D. (v.a.)	2	62	11	175	250
T.D. (%)	0,8	24,8	4,4	70,0	100,0
<b>Totale</b>	<b>27</b>	<b>177</b>	<b>16</b>	<b>386</b>	<b>606</b>

Nella tabella seguente si riporta la distribuzione del personale per raggruppamenti organizzativi (CRA - Centri di responsabilità amministrativa) e principali unità operative, per tipologia di rapporto di lavoro e profili professionali.



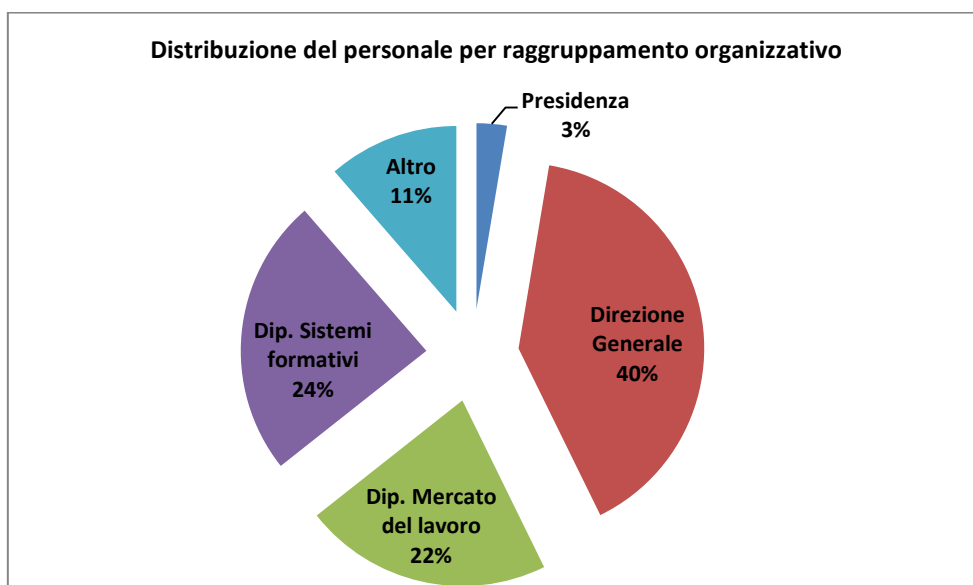
Tavola 3 - Distribuzione del Personale per unità operative e raggruppamenti organizzativi

Raggruppamenti organizzativi	Principali Unità Operative	Personale	Personale per rapp. di lavoro		Personale per profilo professionale			
			TI	TD	D.A.	Amm.	Tecn.	Ricerca
<b>Presidenza</b>	<b>Tot.</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>5</b>
<b>Direzione Generale</b>	UD Amministrazione e Bilancio	47	25	22	1	36	9	1
	UD Affari generali e Personale	53	40	13	1	23	29	
	UD Controllo di gestione e P.	9	6	3		4	5	
	Servizio Comunicazione	38	26	12		7	18	13
	Servizio Programmazione	7	6	1		1	2	4
	Servizio Statistico	10	3	7		1	4	5
	Servizio Sistemi informativi	9	4	5		2	6	1
	A.N. Erasmus +	40	23	17		12	22	6
<b>Tot.</b>	<b>243</b>	<b>141</b>	<b>102</b>	<b>3</b>	<b>93</b>	<b>108</b>	<b>39</b>	
<b>Dip. Mercato del lavoro e politiche sociali</b>	Struttura Lavoro e professioni	43	24	19			16	27
	Struttura Inclusione sociale	53	29	24		5	15	33
	<b>Tot.</b>	<b>131</b>	<b>77</b>	<b>54</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>51</b>	<b>72</b>
<b>Dip. Sistemi formativi</b>	Struttura Sistemi formativi	54	38	16		4	28	22
	Struttura Metodologie	60	29	31		5	33	22
	<b>Tot.</b>	<b>147</b>	<b>86</b>	<b>61</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>72</b>	<b>59</b>
<b>Distacco</b>	Assegnazione temporanea *	62	33	29		21	23	18
	Distacco sindacale	1	1				1	
<b>Comando</b>		4	4			2		2
<b>Aspettativa/esoneri volontari/congedi</b>		2	2				1	1
<b>Totale generale</b>		<b>606</b>	<b>357</b>	<b>249</b>	<b>3</b>	<b>143</b>	<b>264</b>	<b>196</b>

\* Il personale assegnato in via temporanea è utilizzato per garantire lo svolgimento delle attività finanziate con risorse FSE per quanto riguarda il monitoraggio, l'informazione e l'assistenza tecnica amministrativa sulle politiche del lavoro, formative e sociali. L'assegnazione di personale ISFOL presso il Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali avviene tramite la stipula di protocolli di intesa.

Fonte: ISFOL, elaborazione su dati forniti dall'Ufficio Dirigenziale Affari generali e Personale

Figura 3 – Distribuzione del personale per raggruppamento organizzativo



Il 67% del personale con profilo di ricerca ed il 47% dei collaboratori di ricerca operano nei Dipartimenti. Il 65% del personale con qualifica amministrativa opera negli Uffici dirigenziali e nei servizi della Direzione generale.

Tavola 4- Analisi caratteri quali/quantitativi del personale ISFOL, al 31 dicembre 2014

<i>Indicatori</i>	<i>Valore</i>
Età media del personale	46 anni
Età media dei dirigenti amministrativi	51 anni
Età media dei dirigenti di ricerca	61 anni
% di dipendenti in possesso di laurea	66,33%

Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati forniti dall'Ufficio Dirigenziale Affari generali e personale

### 1.2.2 Capacità di governance e coinvolgimento degli attori rilevanti

Una dimensione certo non trascurabile nella valutazione della *performance* di un ente, seppure particolare come l'ISFOL, è la sua capacità di *governance* ed in particolare di stabilire un sistema di relazioni strutturate, 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 prodotti<sup>14</sup>.

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/o con gli altri attori rilevanti esterni l'Istituto ha costruito nel tempo un sistema di relazioni positivo e fiduciario di cui però non deve mai essere completamente soddisfatto. E' necessario potenziare la capacità di ascolto e di risposta sul fronte innanzitutto della qualità dei servizi/prodotti, ma anche dell'efficacia (la capacità di realizzare gli obiettivi attesi) e dell'efficienza (la capacità di migliorare il rapporto tra risorse impiegate e servizi/prodotti realizzati).

Nel 2014, 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 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.

<sup>14</sup> Su questo aspetto, complesso e rilevante, si vedano più avanti i primi risultati della seconda indagine ISFOL sul clima ed il benessere organizzativo.

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 performance<sup>15</sup>.

### 1.2.3 I servizi resi e gli utenti serviti

L'Istituto 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.

I principali attori rilevanti sono il Ministero del lavoro e delle politiche sociali e la Commissione europea in qualità di ministero vigilante e allo stesso tempo principali committenti per i quali gestisce e realizza una quota consistente delle misure ed attività previste dal/dai Programmi Operativi Nazionali FSE, a titolarità dello stesso Ministero che ne è l'Autorità di Gestione. La realizzazione delle azioni ed attività previste dai Programmi si traspongono in servizi e prodotti di ricerca, di monitoraggio e valutazione, di assistenza tecnico-scientifica, di sperimentazioni ecc.

Per quanto riguarda la Commissione europea, l'Istituto gestisce e promuove, spesso su mandato dello stesso Ministero vigilante o di altre Amministrazioni centrali, iniziative e programmi europei (Europass, Euroguidance, EQF ecc.) e soprattutto è stato designato, fra 2007 e 2013, come Agenzia Nazionale per il programma "LifeLong Learning - Leonardo da Vinci" e, nella programmazione 2014-2020, Agenzia Nazionale per il programma integrato Erasmus +, nell'ambito dell'istruzione e formazione professionale. L'Agenzia Nazionale Erasmus + - VET<sup>16</sup>, in qualità di agenzia esecutiva è chiamata a rispondere delle seguenti azioni:

- erogazione dei finanziamenti e controllo delle iniziative finanziate;
- informazione ed assistenza tecnica ai promotori;
- valutazione dei progetti presentati dai soggetti attuatori e relativa contrattualizzazione;
- animazione, disseminazione e valorizzazione dei risultati e di monitoraggio tematico.

Nel corso del 2014 l'Agenzia ha realizzato le attività pianificate nel *work programme* e nel relativo Piano esecutivo di funzionamento; l'attività si è focalizzata sull'obiettivo di promozione del nuovo Programma e la valorizzazione delle opportunità che esso offre nel quadro delle evoluzioni dei sistemi educativi e formativi e del mercato del lavoro e sulla capitalizzazione dei risultati della programmazione precedente, in funzione di un loro trasferimento e mainstreaming nei sistemi, nei settori e nelle pratiche.

In particolare sono state realizzate le attività di informazione e promozione attraverso eventi in presenza che hanno coinvolto i diversi target di riferimento del Programma (circa 1500 partecipanti). Tutti gli eventi, compreso quello di lancio, sono stati divulgati attraverso i social network (Facebook, Twitter) con messaggi user-friendly al fine di raggiungere direttamente l'utenza giovane.

Inoltre sono state attuate azioni di comunicazione volte a raggiungere diverse migliaia di organismi ed individui e fornire non solo un'informazione generale sul nuovo Programma Erasmus+, ma un'assistenza

---

<sup>15</sup> 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

<sup>16</sup> Si veda Yearly National Agency Report 2014.

tecnica approfondita, mirata e personalizzata allo sviluppo di candidature progettuali sulle nuove azioni di Mobilità individuale e Partenariati strategici gestite dall’Agenzia (eventi, prodotti, helpdesk individuale).

La strategia di comunicazione e valorizzazione dell’Agenzia ha previsto, a tal scopo, la messa in atto di attività diversificate indirizzate a valorizzare ed integrare numerosi canali dell’informazione e della comunicazione 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.

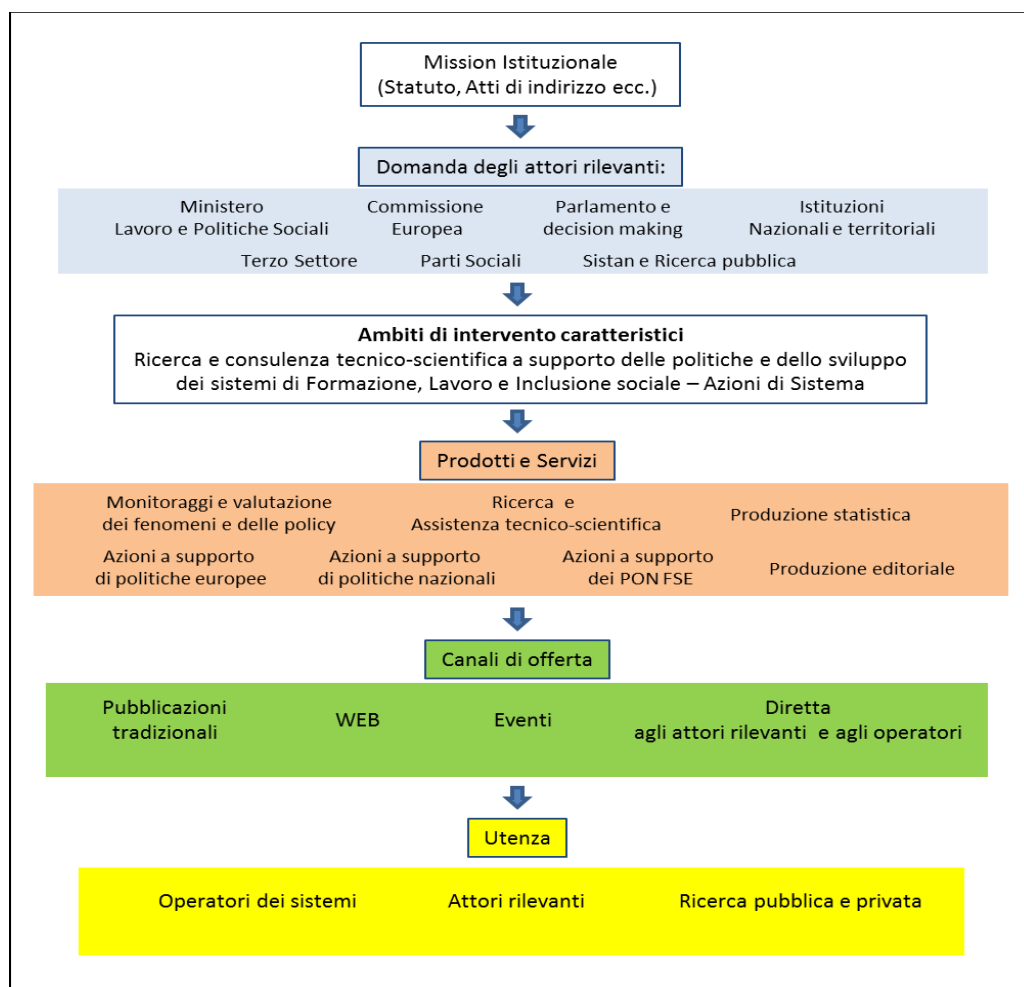
In particolare, come previsto, è stato progettato ed implementato, in collaborazione con le altre Agenzie italiane competenti, il nuovo sito [www.erasmusplus.it](http://www.erasmusplus.it) che è online da febbraio 2014.

Da febbraio 2014 (quando è stato attivato) a fine anno, il sito ha avuto oltre 2 milioni di visitatori.

E’ bene ricordare che nel 2014 l’Agenzia ha gestito contemporaneamente la chiusura della precedente programmazione (LLP) ed il lancio della nuova sulla base di una roadmap estremamente serrata con la necessità di coniugare la promozione delle nuove opportunità con la valorizzazione degli esiti dei progetti conclusi.

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

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



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

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

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

La produzione editoriale si segmenta in collane che hanno il compito di contenere e di valorizzare i principali filoni di produzione, a cui si affiancano i "fuori collana" cioè tutte le pubblicazioni che non fanno parte di una collana in senso proprio. 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 2014 (pubblicazioni, letteratura grigia, articoli) è riepilogato nella tavola successiva.

Tavola 5 – Pubblicazioni per tipo editoriale

<b>Risorse pubblicate sia in OPAC ISFOL come ente editore, sia in ISFOL OA</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Monografie	31	46
Technical report e working paper - (OA)	47	45
Interventi a convegni (Presentation) - (OA)	98	103
Dati aperti della ricerca - (OA)	69	59
Altro (learning material, questionari, strumenti) - (OA)	14	13
Osservatorio ISFOL	1	1
<b>Totale</b>	<b>260</b>	<b>267</b>

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

Di seguito i dati rilevati nel corso dell'anno sulla distribuzione e il *download* delle pubblicazioni ISFOL attraverso il sistema documentale dell'Istituto.

Tavola 6 - Accesso al sistema documentale tramite OPAC

	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Totale accessi ad OPAC	5.178	4.043
Totale dei download effettuati	31.162	28.513

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

Tavola 7 – Accessi al sito istituzionale

<b>Google Analytics - sito ISFOL</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Visite totali	472.535	459.106
Visitatori unici	316.794	319.290
Visualizzazioni di pagina	3.083.344	3.351.814

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

Nel 2014 l'Istituto ha promosso la propria attività e prodotti attraverso la realizzazione o partecipazione a 165 eventi. Si segnala che nell'anno in esame vi è stata una leggera riduzione degli eventi rispetto all'anno precedente da imputare soprattutto alla diminuzione delle fiere organizzate dal Ministero del lavoro nell'ambito della "Casa del welfare". Dei 165 eventi di comunicazione il 12% (20) sono stati realizzati dall'Agenzia Erasmus+ VET per iniziative informative e di sensibilizzazione sulle opportunità offerte dal Programma.

Tavola 8 – ISFOL – Eventi per tipologia

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

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

Tavola 9 - ISFOL – Eventi per ambito tematico

<b>Eventi 2014 per ambito tematico</b>		
	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Formazione/Apprendimento	55	42
Lavoro/Professioni	38	37
Inclusione sociale	25	7
AN LLL -Leonardo da Vinci e poi Erasmus+	22	20
Transnazionalità	20	15
Reti/Dispositivi europei	36	32
Progetti specifici	17	11
Amministrazione/Personale	0	1
<b>Totale</b>	<b>213</b>	<b>165</b>

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

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

Nel 2014 sono usciti 4 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.

I servizi diretti alla cittadinanza costituiscono, come si è detto, specifiche e limitate eccezioni.

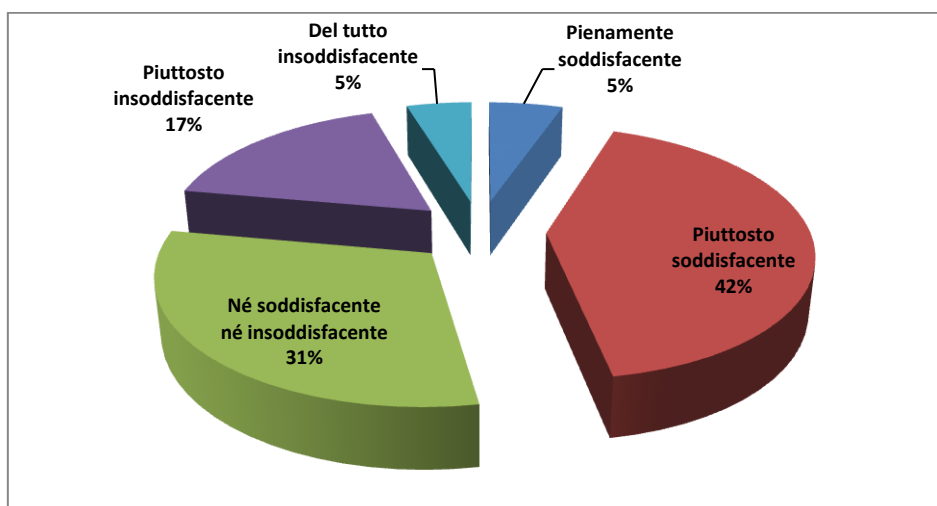
In particolare si fa riferimento alle attività del Centro di Documentazione Specializzato - CDS - e della Biblioteca che forniscono servizi specializzati destinati a ricercatori, studiosi, stakeholder istituzionali ma anche a studenti e utenti generici. Questi servizi si realizzano, in presenza e/o a 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.

#### 1.2.4 Clima e benessere organizzativo

L'analisi sul benessere organizzativo effettuata nel 2011 è stata ampliata e replicata tra il 31 marzo e l'11 aprile 2014<sup>17</sup>. 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 (Figura 1) 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).

<sup>17</sup> 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>

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.

### 1.2.5 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 2012 al 2014 con evidenziato il confronto tra il 2013 e il 2014.

Tavola 10 - Situazione Finanziaria (Entrate accertate 2012-2014)

<b>Entrate</b>	<b>Gestione di competenza</b>			<b>Variazione % 2013-2014</b>
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	
<i>Entrate Correnti</i>				
Contributo ordinario	33.125.072,00	29.870.642,00	27.227.700,00	-9,71
Stato	16.007.388,56	17.726.500,37	14.272.093,51	-24,20
Altri Enti del settore pubblico	0,00	0,00	40.000,00	100,00
Unione Europea	11.722.568,22	13.043.763,24	7.952.173,88	-64,03
Erasmus Plus Funds(*)	0,00	0,00	33.824.925,00	100,00
Altre Entrate Correnti	100.392,10	122.028,00	57.470,92	-52,90
<b>Totale Entrate Correnti</b>	<b>60.955.420,88</b>	<b>60.762.933,61</b>	<b>83.374.363,31</b>	<b>37,21</b>
<i>Entrate in Conto Capitale</i>				
Redditi e proventi patrimoniali	13.914,11	14.457,20	15.025,00	3,93
Riscossioni di crediti	1.005.816,64	450.652,72	456.208,68	1,23
<b>Totale Entrate in Conto Capitale</b>	<b>1.019.730,75</b>	<b>465.109,92</b>	<b>471.233,68</b>	<b>1,32</b>
<i>Partite di Giro</i>	79.377.806,06	66.134.364,69	22.976.657,22	-65,26
<b>Totale Generale</b>	<b>141.352.957,69</b>	<b>127.362.408,22</b>	<b>106.822.254,21</b>	<b>-16,13</b>

(\*) Erasmus plus negli anni 2012 e 2013 è stato contabilizzato tra le partite di giro.

Fonte: ISFOL, Relazione del collegio de revisori dei conti sul rendiconto dell'esercizio 2012, 2014 e 2014.

Nel 2014 il totale degli accertamenti, al netto delle partite di giro, è pari a € 83.845.596,99. Il dato tiene conto dell'allocazione nella parte corrente del bilancio delle risorse del programma Erasmus plus<sup>18</sup> mentre le risorse del precedente programma Leonardo da Vinci fino al 2013 sono state inserite nelle cosiddette partite di giro.

Per quanto concerne le entrate correnti accertate nel 2014, se si considerano al netto delle risorse attribuite al programma Erasmus plus, si registra rispetto al 2012 e 2013 una flessione dovuta essenzialmente ad una cospicua contrazione del contributo ordinario di funzionamento erogato dal Ministero del Lavoro e delle risorse legate in particolare alla realizzazione delle attività di Fondo Sociale

<sup>18</sup> Erasmus plus è il nuovo programma europeo per l'educazione, la formazione, i giovani e lo sport per gli anni 2014-2020, adottato dal Parlamento Europeo il 19 Novembre 2013.



Europeo, segnate dal passaggio tra la programmazione FSE 2007-2013 e la nuova programmazione dei fondi strutturali 2014-2020.

In particolare, i trasferimenti dallo Stato all'ISFOL, a seguito dell'applicazione del D.L. n.95 del 06 luglio 2012 allegato n.3 - tabella riduzione trasferimenti Enti di Ricerca, sono stati ridotti, di Euro 5.164.013,00 rispettivamente, per gli esercizi 2013 e 2014.

Le uscite della gestione finanziaria di competenza (tabella seguente), espresse dagli impegni assunti nel corso dell'esercizio 2014, al netto delle partite di giro e delle spese per Erasmus plus risultano pari a € 45.210.000,35 mentre nel 2013 e 2012 ammontavano rispettivamente a € 56.774.153,94 e a € 58.526.143,46.

La rappresentazione delle spese per categoria mostrata nella tabella seguente, evidenzia come gli impegni più rilevanti siano relativi agli oneri per il personale (€ 30.189.815,98 pari al 66% del totale delle uscite correnti e in conto capitale al netto delle partite di giro e dei fondi Erasmus plus), in diminuzione rispetto sia al 2013 che al 2012 di circa 2 milioni di euro.

Il bilancio espone un avanzo finanziario di competenza di € 4.453.889,59 e si evidenzia, in rapporto all'esercizio precedente, l'incremento del risultato per € 356.782,05

Tavola 11 - Situazione Finanziaria (Spese impegnate 2012-2014)

<i>Uscite</i>	<i>Gestione di competenza</i>			<i>Variazione % 2013-2014</i>
	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	
<i>Uscite Correnti</i>				
Organi	116.236,33	350.041,92	470.986,50	34,55
Personale	32.622.368,60	32.047.300,34	30.189.815,98	-5,80
Spese generali	10.858.488,59	10.848.095,37	8.769.197,58	-10,05
Attività Istituzionali	3.852.607,95	7.573.431,23	2.559.029,62	-79,52
Erasmus Plus Funds	0,00	0,00	33.824.925,00	100
Oneri finanziari	236.876,06	1.049,03	0,00	-100,00
Imposte e tasse	386.628,06	273.279,24	257.449,47	-5,79
Altre spese	7.776.823,49	3.210.235,27	562.013,13	-82,49
<b>Totale Uscite Correnti</b>	<b>55.850.029,08</b>	<b>54.303.432,40</b>	<b>76.633.417,28</b>	<b>41,09</b>
<i>Uscite in c/capitale</i>				
TFR e Indennità anzianità	2.592.862,30	1.991.078,41	2.067.529,40	3,84
Acquisto immobiliz. tecniche	83.252,08	479.643,13	333.978,67	-26,44
Concessioni di prestiti				
<b>Totale Uscite in conto capitale</b>	<b>2.676.114,38</b>	<b>2.470.721,54</b>	<b>2.420.361,55</b>	<b>-2,04</b>
<i>Partite di Giro</i>	79.377.806,06	66.134.364,69	22.976.657,22	-65,26
<b>Totale Generale</b>	<b>137.903.949,52</b>	<b>122.908.518,63</b>	<b>102.011.582,57</b>	<b>-17,00</b>
Disavanzo/Avanzo	3.449.008,17	4.453.889,59	4.810.671,64	8,01

Fonte: ISFOL, Relazione del collegio de revisori dei conti sul rendiconto dell'esercizio 2012, 2013 e 2014

## 1.2.6 Il portafoglio delle attività

Il portafoglio di attività relativo all'annualità di programmazione 2014 raccoglie tutte le attività di carattere istituzionale ricorrente 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.

Di seguito si elencano i Programmi e i Progetti che costituiscono il Piano di attività dell'Istituto in relazione alle fonti di finanziamento per il triennio 2012-2014 e viene mostrata l'incidenza delle stesse fonti sul totale complessivo di attività nel 2014.

Tavola 12 - Piano di attività ISFOL per tipologia di fonte finanziaria negli anni 2012-2014

	2012	2013	2014	Incidenza % sul totale 2014
Commissione Europea – Fondi Nazionali	31.756.157,00	34.330.750,00	36.634.178,06	43,97%
Altri fondi	43.620,00	235.973,66	83.620,00	0,10%
Fondi Nazionali	237.200,00	79.192,25	6.536.100,00	7,84%
Fondo Istituzionale	33.125.072,00	29.870.642,00	27.227.700,00	32,68%
Fondo Sociale Europeo – Fondo di Rotazione	24.470.294,95	27.276.517,41	12.834.821,88	15,40%
<b>Totale complessivo</b>	<b>89.632.343,95</b>	<b>92.000.730,23</b>	<b>83.316.419,94</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: ISFOL, Rendiconto generale del bilancio consuntivo 2012, 2013 e 2014

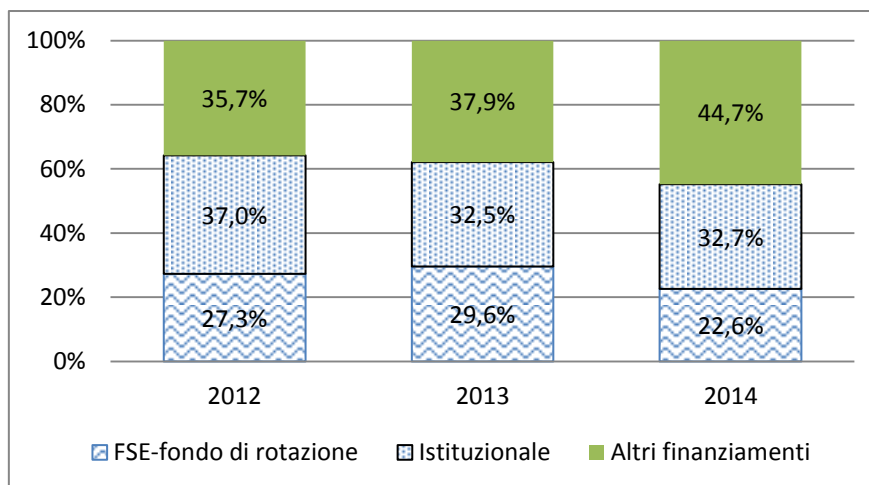
Dalla tabella si evince che il contributo ordinario rappresenta una porzione pari a poco meno di un terzo dell'insieme di attività realizzate dall'Istituto mentre i finanziamenti relativi alle attività del Fondo Sociale Europeo che includono anche il Fondo di rotazione (PON "Azioni di sistema" e PON "Governance e Azioni di sistema") oltrepassano un quinto del totale. Va precisato che i Piani di attività FSE 2014 sono stati finanziati, oltre che con risorse di Fondo Sociale Europeo, con i fondi stanziati a favore dell'ISFOL a seguito dell'emanazione del Decreto-legge 28 giugno 2013, n. 76, convertito con la Legge 9 agosto 2013, n. 99, art. 5, c. 4 bis. (pari a 6 milioni di euro).

La restante parte preponderante (pari a circa il 44% delle risorse) deriva da finanziamenti con cui l'ISFOL svolge attività di particolare rilievo per i sistemi di istruzione/formazione e lavoro in Italia, nell'ambito dell'assistenza tecnica legata in particolare ad alcune linee di finanziamento comunitario, di seguito elencate:

- 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).

Nel grafico seguente viene illustrata la ripartizione di risorse ISFOL per tipologia di fonte finanziaria dal 2012 al 2014.

Figura 6 - Distribuzione delle risorse relative al Piano di attività ISFOL nel triennio 2012-2014, per tipologia di fonte finanziaria



Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati bilancio consuntivo 2012, 2013 e 2014

Nel 2014 si nota come per ogni 100 euro di entrate relative al Piano complessivo di attività un terzo (33 euro) sono rappresentate dal contributo ordinario, incidenza che si presenta stabile rispetto al 2013 ma in calo rispetto al 2012 dove il finanziamento istituzionale raggiungeva i 37 euro. Le risorse del FSE incidono in misura pari a 23 euro, in riduzione rispetto al 2013 (30 euro).

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 2014 dell'Istituto nella misura del 55,6%.

All'interno di tale valore, posizione di rilievo viene ricoperta dalla D.G. "Politiche Attive e Passive del Lavoro" con circa il 52%, seguita dalla D.G. "Per il Terzo settore e le Formazioni Sociali" con il 3,3% e dalla D.G. "Per le Politiche dei Servizi per il Lavoro" con circa il 2%. La Presidenza del Consiglio dei Ministri tramite il Dipartimento per le Pari Opportunità ha finanziato le attività 2014 nella misura dello 0,3%.

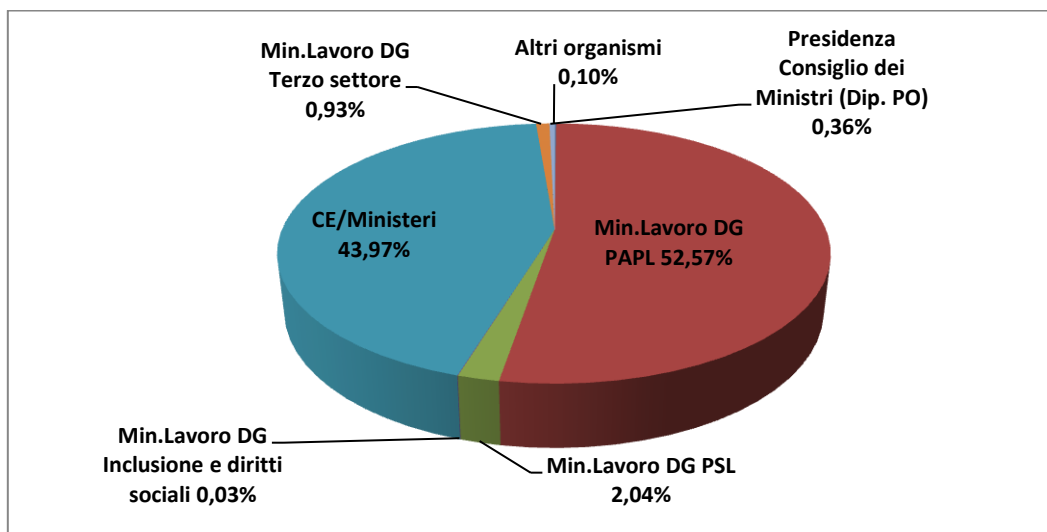
Rispetto alle Istituzioni comunitarie, la Commissione Europea, con l'apporto di cofinanziamenti nazionali per progetti diversi dalla Programmazione FSE, ha contribuito al finanziamento delle attività per un 44% circa.

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.

Va infine precisato che accogliendo quanto evidenziato dalla Corte dei Conti in merito alla rilevante consistenza delle partite di giro, nel 2014 si è provveduto, come sopra anticipato, ad appostare tra le partite correnti, a seguito della stipula della convenzione 2014, le risorse del Programma comunitario Erasmus + - VET relative alle azioni decentrate.

Per tale motivo, come si evince dal grafico seguente, il peso percentuale dei finanziamenti provenienti dalla Commissione Europea ha portato ad un riequilibrio rispetto agli anni precedenti tra finanziamenti comunitari e nazionali.

Figura 7 - Distribuzione dei finanziamenti del piano di attività 2014 in base al committente



Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati bilancio consuntivo 2014

### 1.3 I risultati raggiunti

Nel 2014 l'Istituto ha aggiornato il proprio Piano Triennale della Performance 2014-2016<sup>19</sup>.

Con il Piano Triennale della Performance ISFOL 2014-2016 sono stati definiti gli obiettivi strategici triennali, gli outcome e gli output a supporto della performance organizzativa dell'Istituto.

Lo stesso Piano rinviava ad un successivo aggiornamento per l'articolazione degli obiettivi operativi, in ragione del processo in atto di revisione dell'organizzazione dell'Istituto. La prevista articolazione degli obiettivi operativi ha subito un ritardo, in quanto solo ad inizio maggio, con procedura di silenzio/assenso da parte del Ministero vigilante, è divenuto esecutivo il Piano Triennale ISFOL 2014-2016<sup>20</sup>. Solo con l'esecutività piena del Piano Triennale ISFOL si è potuto procedere alla conferma dell'impianto strategico e alla prevista declinazione a cascata degli obiettivi operativi.

Peraltro l'entrata in vigore del Decreto Legge n. 90 del 24 giugno 2014<sup>21</sup> ha suggerito di rinviare al 2015 la prevista estensione del ciclo di gestione della performance oltre gli Uffici dirigenziali di primo e secondo livello.

In attesa del riordino previsto, il Consiglio di Amministrazione ha approvato in settembre<sup>22</sup> il I Addendum al Piano Triennale della Performance ISFOL 2014-2016 che presenta l'articolazione degli

<sup>19</sup> Delibera del CdA n. 2 del 29 gennaio 2014

<sup>20</sup> Delibera del CdA n. 5 del 17 marzo 2014. Il Piano triennale non ha modificato gli indirizzi strategici, definiti dal Cda in data 5/6/2013 (Delibera n.7 2013), e non è stato quindi necessario modificare la programmazione strategica, definita con il Piano triennale della Performance 2014-2016, adottato in gennaio.

<sup>21</sup> Il DL citato, 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

obiettivi operativi per la Direzione generale, i Dipartimenti di ricerca e per gli Uffici Dirigenziali Amministrazione e bilancio e Affari generali e personale.

Nel complesso gli obiettivi operativi previsti sono:

- **funzionali** alla pianificazione di performance strategica, definita nel Piano Triennale della Performance ISFOL 2014-2016;
- **coerenti** nella logica a cascata che lega gli obiettivi operativi degli UD agli obiettivi della Direzione generale e dei Dipartimenti di ricerca;
- **finalizzati** a rispondere all'integrazione sinergica tra Piano di Performance e Piani 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, all'estensione e al rafforzamento dell'integrazione del ciclo della performance con la programmazione finanziaria (DL n. 90/2014 art. 19, comma 10, lettera b)

Il prolungarsi dei processi valutativi del vertice operativo ha impedito l'adozione di questa Relazione nei tempi previsti. Con la comunicazione del Presidente del 15 dicembre 2016 (prot.62) la procedura formale prevista si è conclusa e si è potuto quindi procedere all'elaborazione e quindi all'adozione della Relazione della Performance ISFOL 2014.

### **Risultati sintetici Performance strategica<sup>23</sup>**

Il Piano della performance 2014-2016, in linea con il Piano triennale dell'Istituto, si articola attorno a tre indirizzi strategici cui sono collegati:

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

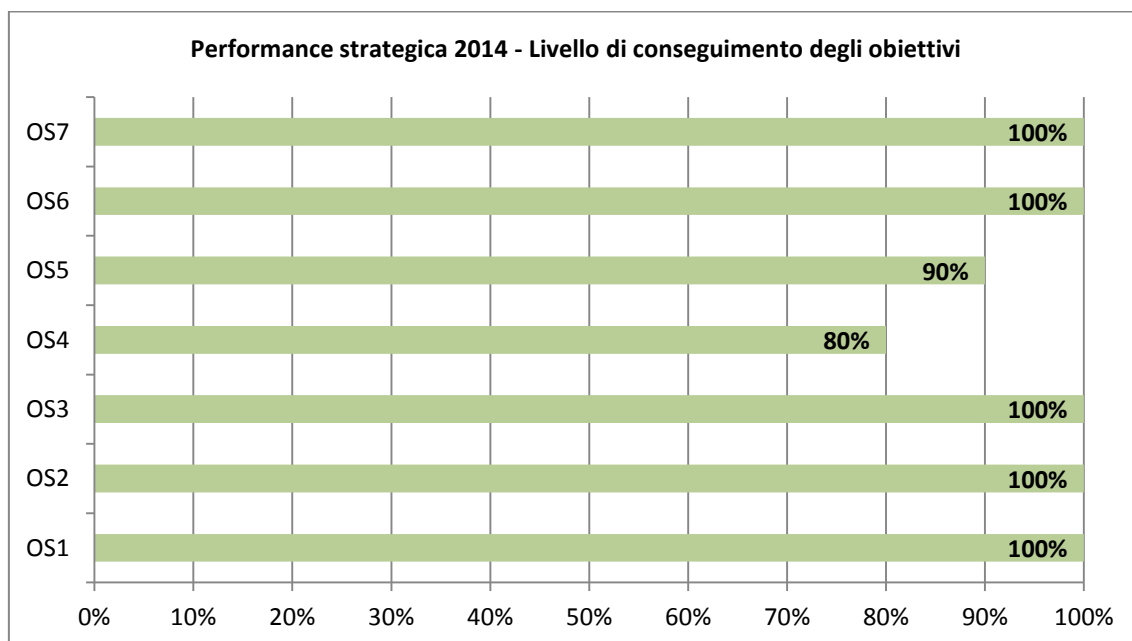
Il perseguimento degli Obiettivi strategici, degli Outcome e degli Output è misurato attraverso la misurazione di indicatori specifici e valori, triennali e annuali, target.

---

<sup>22</sup> Delibera del CdA n. 19 del 10 settembre 2014

<sup>23</sup> Per un maggiore livello di approfondimento sui risultati conseguiti in termini di performance strategica si rinvia al successivo cap.2.2

Figura 8 – Livello di conseguimento della performance strategica



<b>Indirizzo strategico 1</b>		
Sviluppare e valorizzare, consolidando le partnership a livello nazionale ed internazionale, studi e ricerche che contribuiscano:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• all'analisi per l'individuazione e la diffusione di modelli e standard di qualità e innovativi;</li> <li>• al monitoraggio e valutazione delle politiche al fine di migliorarne l'efficacia.</li> </ul>		
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%

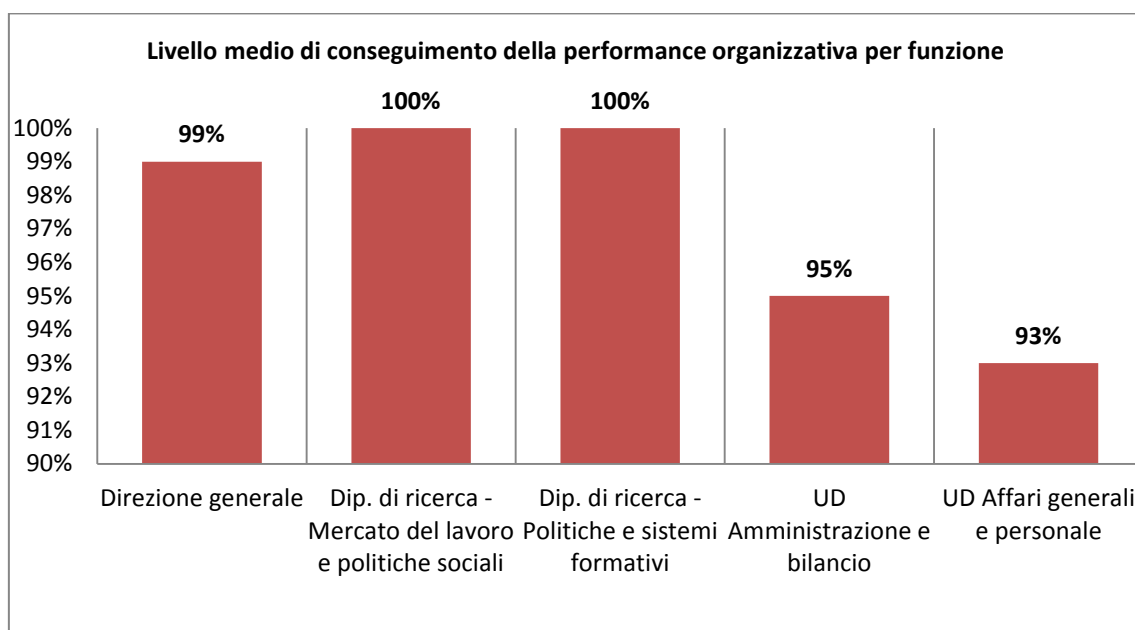
<b>Indirizzo strategico 2</b>		
Definire la programmazione triennale d'Istituto, con l'articolazione annuale, integrata per le diverse fonti di finanziamento e conforme agli adempimenti ed obblighi		
Obiettivi strategici	Declaratoria	Livello % di conseguimento
OS4	Sviluppare un sistema di programmazione, monitoraggio, controllo e gestione, in linea con la programmazione del ciclo delle performance, della trasparenza e per la prevenzione della corruzione.	80%
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.	90%

<b>Indirizzo strategico 3</b>		
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 organizzativa<sup>24</sup>

Figura 9 – Livello medio di conseguimento della performance organizzativa per funzione



### 1.4 Le criticità e le opportunità

Il 2014 è stata un'annualità caratterizzata da un lato da interventi organizzativi e procedurali finalizzati ad una razionalizzazione e miglioramento della gestione, dall'altra dal rilancio della proiezione internazionale dell'Istituto e dallo sviluppo di iniziative di valorizzazione del patrimonio scientifico sia verso il mondo professionale che per il largo pubblico.

Sotto il profilo delle attività, è stato un anno "ponte": di chiusura della programmazione dei Fondi Strutturali 2007-2013 ed avvio della programmazione comunitaria 2014-2020. L'ISFOL, già nel 2013, è stato coinvolto nella fase di negoziazione dei Fondi Strutturali con la Commissione europea ed ha contribuito alla definizione dei Programmi Operativi Nazionali (PON) FSE. Come indicato in entrambi i PON, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e gli Organismi intermedi si avvarranno dell'ISFOL quale ente "in house", coordinato e vigilato dal Ministero stesso, per il supporto tecnico e scientifico alle azioni di sistema previste negli Assi prioritari.

<sup>24</sup> Per un'analisi più dettagliata della valutazione della performance organizzativa si veda il successivo cap. 2.3

A questo fine in dicembre l'Istituto ha trasmesso al Ministero del Lavoro e Politiche Sociali il Piano annuale FSE 2015, a valere sul PON SPAO (Sistemi di Politiche Attive per l'Occupazione). Il Piano di attività FSE 2015 relativo al PON Inclusion sociale ed i Piani sessennali relativi ai due PON sono stati trasmessi ed approvati nel corso del 2015.

All'ISFOL è stata anche affidata l'attività di supporto alla valutazione dei progetti per la certificazione delle competenze nell'ambito del Servizio civile nazionale, come previsto dal PON Iniziativa Occupazione Giovani.

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

L'Istituto è atteso inoltre ad un impegno rilevante quale la gestione, per quanto riguarda l'istruzione e la formazione professionale, di Erasmus+, il nuovo programma comunitario per l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport, approvato a novembre 2013 dal Parlamento europeo ed avviato a gennaio 2014. Il programma, della durata di sette anni, è finalizzato a promuovere le competenze e l'occupabilità ed a sostenere la modernizzazione dei sistemi d'istruzione-formazione. Il 13 e 14 marzo e successivamente il 15 e 16 dicembre l'ISFOL ha organizzato degli infodays "Porte aperte.." dedicati appunto al nuovo programma comunitario.

Nell'ambito del Semestre di Presidenza Italiana dell'UE (secondo semestre 2014) l'ISFOL ha fornito supporto tecnico-scientifico ed organizzativo per la realizzazione di due eventi quali la "Conferenza Europea sulle organizzazioni del Terzo Settore e di Cittadinanza attiva- Focus PAVE", svoltasi a Milano il 30 e 31 Ottobre 2014, e alla "Conferenza sull'impresa sociale in Europa: modelli a confronto e sviluppo dell'occupazione giovanile", tenutasi a Roma il 17 e 18 Novembre 2014. Alle conferenze, programmate dalla DG per il Terzo Settore e le Formazioni Sociali del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, hanno partecipato rappresentanti dei Paesi membri e della Commissione Europea, esperti nazionali ed internazionali. L'Istituto ha anche collaborato all'impostazione e svolgimento della V Conferenza Europea sulle Politiche per l'Orientamento Permanente (ottobre 2014) e dell'incontro bilaterale Italia-Germania, tenutosi il 29 settembre 2014, dove si sono confrontati i rappresentanti dei governi italiano e tedesco rispetto ai temi del lavoro, delle politiche attive per il lavoro, la formazione duale e le transizioni scuola-lavoro.

Il 2014 è stata anche l'annualità in cui è stata data attuazione alla collaborazione triennale tra l'Istituto e la RAI – Radiotelevisione italiana. La collaborazione è finalizzata alla realizzazione di iniziative di informazione, divulgazione e comunicazione sui temi/opportunità dell'apprendimento permanente, della formazione professionale, dell'inserimento al lavoro e delle politiche sociali. In attuazione di detto accordo è stata affidata a RAI Com la realizzazione e diffusione di un documentario sulla certificazione e validazione delle competenze acquisite nonché, al fine di assicurare una adeguata conoscenza del programma Garanzia Giovani, una campagna di comunicazione ed orientamento al lavoro attraverso un programma televisivo intitolato "Al posto giusto".

Altra iniziativa sperimentata nel 2014 è stata quella di organizzare degli incontri pubblici, con autori ed esperti nazionali ed internazionali, su contributi scientifici e pubblicazioni rilevanti negli ambiti di interesse dell'Istituto ("Incontri con l'autore...").



## 2 Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

### 2.1 Albero delle performance

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

L'approccio alla costruzione dell'albero della performance è quindi inizialmente di tipo top down: il vertice politico-amministrativo (Presidente e CdA), sulla base degli orientamenti espressi dai principali stakeholder e, nel caso dell'ISFOL, da un eventuale atto di indirizzo del Ministro del Lavoro, emana degli indirizzi strategici, a valenza annuale e/o triennale, che sono alla base della definizione, condivisa con il vertice operativo, 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 e obiettivi operativi. Ad ognuno dei tre indirizzi sono associati gli obiettivi strategici, a loro volta declinati in obiettivi operativi annuali, il cui perseguimento è misurato attraverso indicatori di realizzazione/risultato.

Anche per il 2014, il ciclo della performance è stato applicato in ISFOL alla sola dirigenza amministrativa, di prima (il Direttore generale, con interim ai Dipartimenti di ricerca) e seconda fascia (i due Responsabili degli Uffici dirigenziali Amministrazione e bilancio e Affari generali e personale).

Nella visualizzazione 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 2014-2016 – Livello strategico

<b>Indirizzi Strategici</b>	<b>Indirizzo strategico 1</b>			<b>Indirizzo strategico 2</b>		<b>Indirizzo strategico 3</b>		
	Sviluppare e valorizzare, consolidando le partnership a livello nazionale ed internazionale, studi e ricerche che contribuiscano: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• all'analisi per l'individuazione e la diffusione di modelli e standard di qualità e innovativi;</li> <li>• al monitoraggio e valutazione delle politiche al fine di migliorarne l'efficacia.</li> </ul>			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		
<b>Outcomes</b>	<b>Outcome OS1 e OS2 --Otc01</b>		<b>Outcome OS3-Otc01</b>		<b>Outcome OS4 e OS5 -Otc01</b>		<b>Outcome OS6 e OS7-Otc01</b>	
	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	
<b>Obiettivi Strategici</b>	<b>OS1</b>	<b>OS2</b>	<b>OS3</b>	<b>OS4</b>	<b>OS5</b>	<b>OS6</b>	<b>OS7</b>	
	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	
<b>Outputs</b>	<b>Output OS1-Otp01</b>	<b>Output OS2-Otp01</b>	<b>Output OS3-Otp01</b>	<b>Output OS4-Otp01</b>	<b>Output OS5-Otp01</b>	<b>Output OS6-Otp01</b>	<b>Output OS7-Otp01</b>	
	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 2014 – Livello operativo**

		OS1	OS2	OS3	OS4	OS5	OS6	OS7
<b>OBIETTIVI ORGANIZZATIVI 2014</b>	<b>Direzione generale e Dipartimenti di ricerca</b>							
		OS1_DML1 Realizzare contributi tecnico-scientifici a supporto della definizione/implementazione di policy negli ambiti di competenza, con particolare attenzione ai servizi per l'incontro domanda/offerta di lavoro e agli interventi di contrasto alla povertà	OS2_DML1 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			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		OS7_Dg1 Dare attuazione all'implementazione digitale delle procedure pilota già definite e sviluppare un Piano operativo pluriennale per la dematerializzazione e la razionalizzazione della spesa
		OS1_DSF1 Realizzare contributi tecnico-scientifici a supporto della definizione e implementazione di policy negli ambiti di competenza, con particolare attenzione alla valutazione degli esiti occupazionali e alla formazione continua	OS2_DSF1 Elaborare 1 o più proposte, metodologiche e tecniche, caratterizzate da immediata utilizzabilità e sostenibilità negli ambiti di competenza, con particolare attenzione alla certificazione delle competenze.	OS3_Dg1 Promuovere accordi/convenzioni di partnership e networking con Istituti/Centri di ricerca omologhi in ambito europeo	OS4_Dg1 Definire un modello sperimentale integrato di budgeting economico-finanziario per le principali funzioni organizzative			
<b>OBIETTIVI ORGANIZZATIVI 2014</b>	OS1	OS2	OS3	OS4		OS5	OS6	OS7
	<b>Ufficio dirigenziale Amministrazione e bilancio</b>							
				OS4_Rft1: Sviluppare modalità di gestione e monitoraggio economico-finanziario delle attività istituzionali al fine di assicurare, nel prossimo esercizio, un sistema di budget per Unità organizzativa.				OS7_Rft1: Definire le priorità a supporto della digitalizzazione e razionalizzazione delle procedure per la fatturazione elettronica e mandato elettronico
				OS4_Rft2: Definire gli standard procedurali ed operativi di competenza relativi alle procedure di pagamento				
				OS4_Rft3: Nelle more dell'implementazione del Sistema Informativo integrato, assicurare la riconciliazione tra le informazioni e i dati di natura amministrativa e gestionale tra DRFT e DRU per i flussi informativi relativi al trattamento economico del personale, bilanci e collaboratori				
<b>Ufficio dirigenziale Affari generali e personale</b>								
			OS4_RU1: Definire gli standard procedurali ed operativi di competenza relativi alle missioni del personale.				OS7_RU1: Definire le priorità a supporto della digitalizzazione e razionalizzazione delle procedure per quanto di competenza per i collaboratori/consulenti e le missioni	
			OS4_RU2: Aggiornare l'analisi e la mappatura delle competenze professionali del personale a supporto dei processi organizzativi					
			OS4_RU3: Nelle more dell'implementazione del Sistema Informativo integrato, assicurare la riconciliazione tra le informazioni e i dati di natura amministrativa e gestionale tra DRFT e DRU per i flussi informativi relativi al trattamento economico del personale, bilanci e collaboratori/consulenti					

## 2.2 Obiettivi strategici e outcomes

### Obiettivo strategico OS1

<b>OS1</b>	<b>Supporto alla definizione di politiche e incremento dell'efficacia ed efficienza di quelle esistenti attraverso l'integrazione di attività di studio, monitoraggio e valutazione</b>
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: Rapporto sull'apprendistato Rapporto sulla Formazione continua Rapporto sulla legge 92/2012 Rapporto sulla legge 68/1999 Rapporto sulla FP, L.845/78 Rapporto PLUS Rapporto RIL Rapporto sulla qualità del Lavoro 2 rapporti di monitoraggio e/o valutazione su ambiti emergenti e prioritari
Target 2014-2016	Pubblicazione annuale dei report

Livello di conseguimento dell'OS1:	<b>100%</b>
<p>Sintesi descrittiva</p> <p>Anche nel 2014 l'Istituto è stato fortemente impegnato nell'analisi e monitoraggio degli andamenti quali-quantitativi del mercato del lavoro, delle professioni e del capitale umano in risposta alla pressante domanda istituzionale. ISFOL ha accompagnato questa attività prioritaria confermando linee di intervento consolidate, anche in collaborazione con Istituzioni e primari centri di ricerca nazionali, europei ed internazionali, sui sistemi e la domanda/offerta di lavoro e competenze, sulle politiche, i sistemi e le innovazioni in ambito istruzione/formazione professionale. Infine nel 2014 è stata realizzata una rilevazioni sui servizi erogati dagli Spi. Sulla base dei risultati sono state avviate analisi focalizzate sui target più deboli (over 50, i giovani, gli immigrati, i disabili) anche con riferimento al contributo che l'istituto fornisce al Ministero del Lavoro per l'implementazione, il monitoraggio e la valutazione della Youth Guarantee e per la programmazione nazionale del FSE (PON Spao e Inclusion).</p>	

### Obiettivo strategico OS2

<b>OS2</b>	<b>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)</b>
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 2014-2016	1 proposte annuale utilizzate o messe in sperimentazione da parte degli stakeholder destinatari (3 nel triennio)

Livello di conseguimento dell'OS2:	<b>100%</b>
<p>Sintesi descrittiva</p> <p>Negli ultimi anni l'Istituto è stato chiamato all'elaborazione di strumenti e metodologie d'intervento sempre più rivolti all'innovazione dei sistemi e agli interlocutori istituzionali. Emblematici sono ad esempio i contributi per l'implementazione nazionale di Garanzia Giovani o per l'adeguamento e sviluppo dei quadri nazionali riferiti alle strategie europee come lo sviluppo di percorsi metodologici e tecnici per la validazione delle competenze, la referenziazione nazionale delle qualifiche e l'EQF, l'Ecvet, l'Eqavet, ecc.. Questo riposizionamento, coerente alla domanda dei principali stakeholder, ha portato anche ad ampliare fortemente l'offerta, prevalentemente via web, diretta agli individui, ai cittadini (si vedano i servizi offerti da <a href="http://professionioccupazione.isfol.it">http://professionioccupazione.isfol.it</a>). Attraverso questa evoluzione l'Istituto è stato capace di mantenere una relazione robusta anche con gli operatori pubblici e privati che agiscono le politiche di competenza negli ambiti territoriali. E' il caso ad esempio delle analisi e proposte relative ad uno strumento innovativo per il contesto italiano come i tirocini, ma anche lo sviluppo, tramite supporto metodologico e tecnico alle analisi di campo sulle sperimentazioni territoriali attivate in tema di inclusione, di metodologie d'intervento su target particolarmente critici ecc.</p>	

### Outcome OS1 e OS2 --Otc01

<b>OS1 e OS2 --Otc01</b>	<b>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</b>
Stakeholder di riferimento	Istituzioni nazionali e regionali
Indicatori di outcome	Contributi ISFOL ai tavoli tecnici e ai processi istituzionali
Target 2014-2016	Partecipazione qualificata a 5 tavoli tecnici e/o processi istituzionali annuali (15 nel triennio)

Livello di conseguimento del OS1 e OS2 --Otc01:	<b>100%</b>
<p>Sintesi descrittiva</p> <p>Considerato il ruolo tecnico che l'Istituto svolge nello sviluppo delle policies nazionali ed europee, negli ambiti d'intervento propri, i risultati conseguiti nell'annualità, anche grazie ad un'ottimale collaborazione inter-istituzionale, appaiono particolarmente soddisfacenti.</p>	

### Obiettivo strategico OS3

<b>OS3</b>	<b>Consolidare ed ampliare la rete di interlocuzione istituzionale e con la comunità scientifica nazionale e internazionale negli ambiti prioritari di intervento</b>
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
Target 2014-2016	2014 - 3 partecipazioni 2015 - 5 partecipazioni 2016 - 7 partecipazioni

Livello di conseguimento dell'OS3:	<b>100%</b>
<p>Sintesi descrittiva</p> <p>Lungo il 2014 la proiezione internazionale dell'Istituto prosegue un percorso di sviluppo e</p>	

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 internazionali, gli Istituti nazionali omologhi dei principali partner europei. Lungo il 2014 è cresciuto il ruolo dell'Istituto nella definizione di rilevanti policies comunitarie e dell'OCSE e sono state realizzate iniziative di confronto, approfondimento tematico e avviate cooperazioni operative con IAB (in particolare sugli SPI), BIBB Horizon2020), London School of Economics and Political Sciences (LSE), Cereq ecc.

### Outcome OS3-Otc02

<b>OS3-Otc02</b>	<b>Maggiore consapevolezza dell'apporto offerto da politiche integrate di formazione, lavoro e sociale allo sviluppo socio-economico del Paese, riconducibile al contributo dell'istituto</b>
Stakeholder di riferimento	Istituzioni nazionali/regionali ed internazionali
Indicatori di outcome	Partecipazione con relazioni dell'ISFOL a convegni e seminari nazionali ed internazionali
Target 2014-2016	Almeno 30 partecipazioni annuali, con relazioni, ad eventi nazionali ed internazionali (90 nel triennio)
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti

Livello di conseguimento dell' OS3-Otc02:	<b>100%</b>
Sintesi descrittiva L'apporto dei ricercatori ISFOL a occasioni seminariali e convegnistiche risulta elevata e qualificata, con una distribuzione equilibrata per ambiti/temi d'intervento.	

### Obiettivi strategici OS4

<b>OS4</b>	<b>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.</b>
Peso % assoluto	10%
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale 100%
Indicatori dell'Obiettivo strategico	Conformità del sistema ai requisiti stabiliti per norma
Target 2014-2016	Assenza di rilievi e di non conformità da parte delle autorità vigilanti

Livello di conseguimento dell'OS4:	<b>80%</b>
Sintesi descrittiva 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 e alle raccomandazioni OIV 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. Nelle more dell'integrazione dei sistemi informativi si è proceduto alla definizione di modalità pilota di monitoraggio dell'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e degli obblighi di trasparenza. Per quanto riguarda il ciclo della performance, l'adozione del I Addendum – Obiettivi operativi 2014 in settembre, ha comportato una valutazione dell'attuazione solo annuale. Il valutatore ha ritenuto non completamente soddisfacenti i monitoraggi degli obblighi di trasparenza e l'analisi dei rischi.	

## Obiettivi strategici OS5

<b>OS5</b>	<b>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.</b>
Peso % assoluto	10%
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale 100%
Indicatori dell'Obiettivo strategico	Realizzazione dei piani di attività in conformità con la tempistica assegnate
Target 2014-2016	Rispetto della tempistica prevista nei Piani attuativi, per progetti ed attività: 2014 - 50% 2015 - 60% 2016 - 70%

Livello di conseguimento dell'OS5:	<b>90%</b>
<p>Sintesi descrittiva</p> <p>Seppure nelle more dell'implementazione di sistemi informativi integrati e finalizzati alla programmazione e al controllo di gestione, l'interlocuzione tra le diverse funzioni gestionali e gli stakeholder hanno garantito un monitoraggio periodico dello stato di avanzamento fisico e finanziario dell'attuazione. Nel complesso il monitoraggio della programmazione attuativa attesta un conseguimento ampio (range tra il 70 e l'80% per macro-linee di attività) del target programmato.</p>	

## Outcome OS4 e OS5 -Otc01

<b>OS4 e OS5 -Otc01</b>	<b>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</b>
Stakeholder di riferimento	Interni ed esterni
Indicatori di outcome	Livello di coinvolgimento del personale nei processi di programmazione, gestione e controllo
Target 2014-2016	2014 - 30% del personale 2015 - 50% del personale 2016 - 80% del personale
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale

Livello di conseguimento dell' OS4 e OS5 -Otc01:	<b>80%</b>
<p>Sintesi descrittiva</p> <p>L'annualità in esame è stata la prima per quanto riguarda l'applicazione del PT di prevenzione della corruzione. Inoltre ad inizio luglio 2014 l'Istituto ha organizzato la sua Seconda Giornata della Trasparenza e presentato i risultati della seconda indagine ISFOL sul clima ed il benessere organizzativo. L'Istituto ha inoltre ritenuto necessario proporre a tutto il personale, compreso quello dislocato presso la rappresentanza di Benevento, sessioni informative/formative, della durata di 3-4 ore, centrate sulla normativa e la strategia ISFOL di contrasto della corruzione, ma fortemente correlate con le iniziative in ambito Trasparenza e Performance. Il calendario degli incontri, realizzati tra luglio e ottobre da personale interno, ha visto la partecipazione di circa il 76% del personale in forza ed un livello di gradimento più che soddisfacente.</p> <p>Il valutatore ha ritenuto non completamente soddisfacenti i monitoraggi degli obblighi di trasparenza e l'analisi dei rischi.</p>	

## Obiettivi strategici OS6

<b>OS6</b>	<b>Adeguare i regolamenti, le procedure e i processi alla normativa vigente in materia di lotta alla corruzione.</b>
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
Target 2014-2016	2014 – 50% del personale coinvolto 2015 – 80% del personale coinvolto 2016 – 100% del personale coinvolto

Livello di conseguimento dell'OS6:	<b>100%</b>
<p>Sintesi descrittiva</p> <p>L'attuazione (prima annualità) del PTPC ha comportato l'adeguamento della modulistica attinente agli obblighi (segnalazione condotta illecita, assenza conflitto di interessi, dichiarazione sostitutiva dell'atto di notorietà, dichiarazione di insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità), la definizione della nuova procedura per la segnalazione di illeciti e irregolarità e le linee guida per la rotazione del personale, oltre al monitoraggio dei tempi procedurali.</p>	

## Obiettivi strategici OS7

<b>OS7</b>	<b>Adeguare i regolamenti, le procedure e i sistemi informativi a supporto della digitalizzazione e razionalizzazione della spesa</b>
Peso % assoluto	10%
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale 100%
Indicatori dell'Obiettivo strategico	Incremento dei livelli di digitalizzazione e di razionalizzazione della spesa
Target 2014-2016	2014 – 2 procedure completamente digitalizzate 2015 – 4 procedure completamente digitalizzate 2016 - 6 procedure completamente digitalizzate

Livello di conseguimento dell'OS7:	<b>100%</b>
<p>Sintesi descrittiva</p> <p>Proseguendo nell'impegno avviato nell'autunno 2013, l'Istituto ha messo a regime un sistema completamente digitale relativa alla gestione documentale, alla procedura per l'affidamento a società esterne, alla rettifica delle determine. Sono stati inoltre avviati nell'annualità la revisione delle procedure e il loro sviluppo digitale per quanto riguarda le missioni del personale, albo Esperti e Albo Fornitori, pagamenti e fatturazione elettronica (messa a regime programmata, come da norma, per il 31 marzo 2015). Come previsto a fine annualità è stato elaborato uno stato di attuazione e definito un piano operativo biennale per la digitalizzazione e la razionalizzazione della spesa.</p>	

## Outcome OS6 e OS7-Otc01

<b>OS6 e OS7-Otc01</b>	<b>Sviluppare una cultura condivisa da tutto il personale sui principi della trasparenza, della legalità e dell'accountability dell'agire pubblico</b>
Stakeholder di riferimento	Interni ed esterni
Indicatori di outcome	Assenza di atti formali sui comportamenti del personale da parte delle autorità esterne e degli organismi di vigilanza interni
Target 2014-2016	Nessun atto formale
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale



Livello di conseguimento del OS6 e OS7-Otc01:	<b>100%</b>
<p>Sintesi descrittiva</p> <p>Nell'annualità 2014 non si sono registrati atti formali sui comportamenti del personale sia da fonte esterna che interna. Si segnala altresì che l'Istituto ha proceduto all'adozione, nel novembre 2014, del Codice di Condotta ed è di prossima deliberazione il Codice di Comportamento in quanto il codice stesso è stato predisposto e posto in consultazione pubblica sul sito d'Istituto dal 29 ottobre al 13 novembre 2014. Successivamente – a seguito di osservazioni del Presidente OIV Isfol del 25.11.2014, lo stesso è stato emendato e trasmesso nuovamente al Presidente dell'OIV Isfol il 23 dicembre 2014.</p>	

## 2.3 Obiettivi e piani operativi

Il I Addendum al Piano Triennale della performance 2014-2016 ha previsto obiettivi organizzativi per cinque funzioni operative.

Funzioni	Obiettivi organizzativi	Livello medio di conseguimento della performance organizzativa
Direzione generale	4	99%
Dip. di ricerca - Mercato del lavoro e politiche sociali	2	100%
Dip. di ricerca - Politiche e sistemi formativi	2	100%
UD Amministrazione e bilancio	6	95%
UD Affari generali e personale	5	93%
Totale	19	

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). I due Uffici dirigenziali hanno condiviso, al 50%, un obiettivo operativo (OO di gruppo). Di seguito sono presentate le schede valutative per funzione organizzativa<sup>25</sup>.

Performance organizzativa 2014 – 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	95%
OS4_Dg1	Definire un modello sperimentale integrato di budgeting economico-finanziario 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%

<sup>25</sup> I riferimenti documentali sulla valutazione della performance strategica, organizzativa e individuale sono puntualmente richiamati in nota al par. 5.1

<i>OS7_Dg1</i>	Dare attuazione all'implementazione digitale delle procedure pilota già definite e sviluppare un Piano operativo pluriennale per la dematerializzazione e la razionalizzazione della spesa	20%	Output	100%
----------------	--	-----	--------	------

<b>Performance organizzativa 2014 – Dipartimento Mercato del lavoro e politiche sociali – ad interim del Direttore generale</b>				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
<i>OS1_DML1</i>	Realizzare contributi tecnico-scientifici a supporto della definizione/implementazione di policy negli ambiti di competenza, con particolare attenzione ai servizi per l'incontro domanda/offerta di lavoro e agli interventi di contrasto alla povertà	50%	Output	100%
<i>OS2_DML1</i>	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	100%

<b>Performance organizzativa 2014 – Dipartimento Sistemi formativi – ad interim del Direttore generale</b>				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
<i>OS1_DSF1</i>	Realizzare contributi tecnico-scientifici a supporto della definizione/implementazione di policy negli ambiti di competenza, con particolare attenzione alla valutazione degli esiti occupazionali e alla formazione continua	50%	Output	100%
<i>OS2_DSF1</i>	Elaborare 1 o più proposte, metodologiche e tecniche, caratterizzate da immediata utilizzabilità e sostenibilità negli ambiti di competenza, con particolare attenzione alla certificazione delle competenze.	50%	Output	100%

<b>Performance organizzativa 2014 – UD Amministrazione e bilancio</b>				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
<i>OS4_Rft1</i>	Sviluppare modalità di gestione e monitoraggio economico-finanziario delle attività istituzionali al fine di assicurare, nel prossimo esercizio, un sistema di budget per Unità organizzativa.	20%	Output	100%
<i>OS4_Rft2</i>	Definire gli standard procedurali ed operativi di competenza relativi alle procedure di pagamento	20%	Output	100%
<i>OS4_Rft3</i>	Nelle more dell'implementazione del Sistema Informativo integrato, assicurare la riconciliazione tra le informazioni e i dati di natura amministrativa e gestionale tra DRFT e DRU per i flussi informativi relativi al trattamento economico del personale, bilanci e collaboratori	20%	Output	80%
<i>OS7_Rft1</i>	Definire le priorità a supporto della digitalizzazione e razionalizzazione delle procedure per la fatturazione elettronica e mandato elettronico	20%	Output	100%

Performance organizzativa 2014 – UD Affari generali e personale				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS4_RU1	Definire gli standard procedurali ed operativi di competenza relativi alle missioni del personale.	20%	Output	100%
OS4_RU2	Aggiornare l'analisi e la mappatura delle competenze professionali del personale a supporto dei processi organizzativi	20%	Output	100%
OS4_RU3	Nelle more dell'implementazione del Sistema Informativo integrato, assicurare la riconciliazione tra le informazioni e i dati di natura amministrativa e gestionale tra DRFT e DRU per i flussi informativi relativi al trattamento economico del personale, bilanci e collaboratori/consulenti	20%	Output	80%
OS7_RU1	Definire le priorità a supporto della digitalizzazione e razionalizzazione delle procedure per quanto di competenza per i collaboratori/consulenti e le missioni	20%	Output	90%

### 2.3.1 Trasparenza

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 dal D.Lgs. n. 33/2013 e dalla delibera CIVIT 50/2013.

Nel corso del 2014 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 sono state consolidate e/o sviluppate ulteriormente alcune attività avviate nel 2013, anche per effetto della progressiva implementazione del Piano ISFOL per la prevenzione della corruzione. Di seguito si riportano le principali attività realizzate.

#### Attuazione dell'istituto dell'accesso civico

Una delle principali novità introdotte dal legge sulla trasparenza pubblicata con il D. Lgs. 33/2013, riguarda la fattispecie dell'accesso civico, che è il diritto, esercitabile da chiunque, di richiedere la pubblicazione dei documenti, delle informazioni o dei dati che le Pubbliche Amministrazioni ai sensi del suddetto decreto abbiano omesso di pubblicare sul proprio sito nella sezione "Amministrazione Trasparente" pur avendone l'obbligo. In applicazione di ciò l'ISFOL ha organizzato al proprio interno una procedura che fornisce risposte tempestive alle richieste di accesso civico da parte dei cittadini. La richiesta può essere presentata al Responsabile della Trasparenza tramite apposito modulo disponibile 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 dell'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 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.

Al 31 dicembre 2014 non sono pervenute ai soggetti indicati richieste di accesso civico.

### **Realizzazione delle Giornate della Trasparenza rivolte a tutto il personale**

A partire da giugno 2014 tutto il personale d'Istituto è stato progressivamente coinvolto in un ciclo di giornate informative finalizzate a sensibilizzarlo maggiormente, con particolare attenzione rivolta ai responsabili dei vari obblighi informativi, sui temi della trasparenza, i collegamenti con il ciclo delle Performance e le azioni di Prevenzione della Corruzione contenute nei relativi documenti triennali strategici adottati dall'ISFOL a fine gennaio 2014.

Sono state realizzate, a cura di docenti interni, dieci giornate, compresa una effettuata in teleconferenza a beneficio dei colleghi della sede di Benevento, durante le quali sono stati affrontati gli aspetti più significativi connessi ai tre documenti citati ed alla loro attuazione. Ogni giornata è stata caratterizzata dal ricorso a metodologie di comunicazione volte a promuovere la partecipazione attiva dei partecipanti e si è conclusa con una più che soddisfacente valutazione, da parte loro, della chiarezza e dell'efficacia dei contenuti trasmessi.

### **Realizzazione di una Giornata della Trasparenza rivolta anche all'esterno**

Il 2 Luglio 2014 l'ISFOL ha realizzato la giornata sulla Trasparenza rivolta ai suoi interlocutori esterni. Ad essa hanno partecipato, tra gli altri il Presidente ed il Direttore generale ISFOL, i dirigenti di seconda fascia in servizio, i componenti dell'OIV ISFOL ed il Responsabile della Trasparenza. Oltre a trattare il tema dell'integrazione tra Corruzione, Performance e Trasparenza sono stati presentati i primi risultati della seconda indagine ISFOL sul clima ed il benessere organizzativo.

### **Monitoraggio degli obblighi informativi ed altre iniziative**

Nel corso del 2014 sono stati realizzati 2 monitoraggi trimestrali, ad uso interno, degli obblighi di pubblicazione relativi al I semestre dell'anno, a cui è seguito il monitoraggio annuale 2014 ed è stata realizzata una ricognizione interna sullo stato di attuazione della totalità degli obblighi che si prevede di restituire ai vari Responsabili, al fine di agevolarne i relativi adempimenti, nel 2015. In relazione alle diverse tipologie di obblighi informativi, si segnalano anche i contatti e le ricorrenti verifiche con i referenti interni designati dai Responsabili degli obblighi citati.

Il livello di adempimento raggiunto si ritiene complessivamente adeguato. I casi in cui si è registrato un disallineamento tra l'adozione di un atto e la relativa pubblicazione, sono riconducibili principalmente alla frammentarietà/numerosità degli obblighi normativi ed alla complessità organizzativa dell'Istituto che verranno superati a partire dal 2015, attraverso una graduale adozione di specifiche procedure informatizzate per alimentare la sezione Trasparenza.

Infine è stata implementata la sezione dedicata all'interno della Intranet dell'Istituto chiamata "Amministrazione trasparente". Realizzata per consentire lo sviluppo della cultura della trasparenza e dell'integrità tra i dipendenti e la più ampia diffusione informativa esterna prevede, al suo interno, un repository documentale (Programmi triennali, Sistema di misurazione e valutazione performance ecc.), una sezione dedicata alle domande frequenti FAQ sui principali aspetti cui l'Istituto è chiamato a rispondere in materia di trasparenza e un forum per l'acquisizione di pareri e suggerimenti per il miglioramento del Programma per la Trasparenza

### 2.3.2 Standard di qualità dei servizi

In prosecuzione dell'attività avviata nel 2012 con la definizione degli standard di qualità per la Carta dei servizi<sup>26</sup>, è proseguita nel 2014 l'applicazione a tutti i servizi previsti dalla Carta (URP, CDS, sito web) di un sistema di indicatori con la redazione di statistiche integrabili e confrontabili. La Carta viene periodicamente aggiornata per adeguarla sia alle esigenze degli utenti che alle condizioni organizzative del "Servizio per la Comunicazione e la Divulgazione Scientifica" quale organismo ISFOL gestore della Carta. Ogni semestre il Servizio per la divulgazione scientifica realizza un rapporto con le statistiche delle attività dei servizi alle utenze fornendo dati utili per la valutazione, la trasparenza e le performance d'Istituto.

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

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

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

In tale prospettiva il programma della Trasparenza<sup>27</sup>, intesa quale accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività dell'istituto, rappresenta una componente specifica presidiata dal ciclo della performance.

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

Ai sensi della Legge 190/2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione nella pubblica amministrazione" il Consiglio di Amministrazione dell'ISFOL, su proposta del Responsabile della prevenzione della corruzione, con Delibera n. 3 del 29 gennaio 2014, ha approvato il primo Piano Triennale di prevenzione della corruzione<sup>28</sup>. L'obiettivo del Piano è, innanzitutto, quello di aggiornare la valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e stabilire, quindi, i più idonei interventi organizzativi volti a prevenire il rischio medesimo. Per l'adozione di tale Piano il Direttore generale, come Responsabile per la prevenzione della corruzione<sup>29</sup> ha istituito il gruppo di lavoro "Prevenzione della Corruzione"<sup>30</sup> con il compito di individuare ed intraprendere un percorso

---

<sup>26</sup> La Carta dei servizi è in corso di approvazione.

<sup>27</sup> Si veda <http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/programma-per-la-trasparenza-e-lintegrita>

<sup>28</sup> Si veda <http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/corruzione>

<sup>29</sup> Delibera del Consiglio di amministrazione n. 16 del 18 settembre 2013

<sup>30</sup> Comunicazione del Direttore generale del 31 ottobre 2013 prot. n. 3058

metodologico mirato inizialmente ad identificare le attività potenzialmente a maggior rischio di corruzione e, attraverso la predisposizione di uno specifico questionario, ad effettuare una prima valutazione del grado di rischio connesso ai processi oggetto d'indagine ed ai sotto-processi nei quali questi si declinano. Tale lavoro di analisi ha orientato la predisposizione del Piano e guida i processi di implementazione previsti.

Successivamente al proprio insediamento (settembre 2013) il Direttore generale ha provveduto, mediante call interna e successiva valutazione delle candidature, operata da un'apposita commissione, ad avviare una prima rotazione degli incarichi di responsabilità.

## 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 operativi (organizzativi e di gruppo) assegnati alla funzione operativa 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
<b>Strategica</b> Contributo del Dirigente generale al conseguimento dei target programmati relativi agli Obiettivi, agli Outcome e agli Output	35%
<b>Operativa</b> Conseguimento dei target programmati relativi agli Obiettivi Operativi dell'Ufficio dirigenziale generale e individuali (ponderati per il peso % attribuito)	35%
<b>Comportamenti Organizzativi</b> Conseguimento dei livelli e priorità attese per quanto riguarda i comportamenti espressi nel ruolo	30%
<b>Totale</b>	100%

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

Nel 2014 il solo ufficio dirigenziale di prima fascia è quello del Direttore generale.

Valutazione Dirigenti di Prima fascia: Avv. Paola Nicastro											
Obiettivi	peso %	QP % Dg	QP % Dg, per interi m al DML	QP % Dg, per interi m al DSF	Quota parte % Tot	Punt eggio max	Autoval .%	Autoval . Puntegg io	Valutazione OIV/Preside nza %	Risultato	
OS1	20%	20%	40%	40%	100%	7,0	100%	7,0	100%	7,0	
OS2	20%	20%	40%	40%	100%	7,0	100%	7,0	100%	7,0	
OS3	20%	100%			100%	7,0	100%	7,0	100%	7,0	
OS4	10%	100%			100%	3,5	100%	3,5	80%	2,8	
OS5	10%	100%			100%	3,5	100%	3,5	90%	3,2	
OS6	10%	100%			100%	3,5	100%	3,5	100%	3,5	
OS7	10%	100%			100%	3,5	100%	3,5	100%	3,5	
<b>Tot. Perf. strategica</b>	100%					35,0		35,0		34,0	
OS3_Dg1	20%					7,0	100%	7,0	95%	6,7	
OS4_Dg1	20%					7,0	100%	7,0	100%	7,0	
OS5_Dg1	20%					7,0	100%	7,0	100%	7,0	
OS6_Dg1 - Ob. Individ.	20%					7,0	100%	7,0	95%	6,7	
OS7_Dg1	20%					7,0	100%	7,0	100%	7,0	
OS1-DMI1							100%		100%		
OS1-DSf1							100%		100%		
OS2-DMI1							100%		100%		
OS2-DSf1							100%		100%		
<b>Tot. Perf. orga. e ind.</b>	100%					35,0		35,0		34,8	
<b>Tot. Perf. operativa/gestionale</b>						70,0				<b>70,0</b>	
Gestione e problem solving						10		10	10	10	
Leadership e governo delle relazioni						10		10	9	9	
Orientamento al risultato						10		10	10	10	
<b>Tot. Comportamenti organizzativi</b>						30		30		<b>26</b>	
<b>Valutazione Complessiva</b>						100,0		100,0		<b>99</b>	

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

Tavola 13 - Performance individuale: Dirigenti di II fascia e Responsabili Unità operativa

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

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

Nel 2014 sono compresi nella valutazione della performance organizzativa ed individuale due Responsabili di Uffici Dirigenziali di seconda fascia: il Resp. dell'UD Amministrazione e bilancio (ex Risorse finanziarie e tecniche) e il Resp. dell'UD Affari generali e personale (ex Risorse umane).

Di seguito sono riportate le loro valutazioni sintetiche.

Valutazione Dirigente dell'UD Amministrazione e bilancio: Dott.ssa Fiori						
Obiettivi	Peso %	Punteggio max	Autoval.%	Autoval. Punteggio	Valut. Dg	Risultato
OS4_Rft1	20%	14,0	100%	14	100%	14,0
OS4_Rft2	20%	14,0	100%	14	100%	14,0
OS4_Rft3 di gruppo	20%	14,0	100%	14	80%	11,2
OS6_Rft1 - Individ.	20%	14,0	100%	14	100%	14,0
OS7_Rft1	20%	14,0	100%	14	100%	14,0
<b>Tot. Performance operativa/gestionale</b>	100%	70		70	96%	<b>67,2</b>
Gestione e problem solving		10		10	8	8
Leadership e governo delle relazioni		12		12	10	10
Orientamento al risultato		8		8	8	8
<b>Tot. Comportamenti organizzativi</b>		30		30	26	26
<b>Valutazione Complessiva</b>		100		100		<b>93</b>



Valutazione Dirigenti dell'UD Affari generali e personale: Dott.ssa Giuffrida						
Obiettivi	peso %	Punteggio max	autoval.%	Autoval. Punteggio	val Dg	Risultato
OS4_RU1	20%	14,0	100%	14	100%	14,0
OS4_RU2	20%	14,0	100%	14	100%	14,0
OS4_RU3 di gruppo	20%	14,0	100%	14	80%	11,2
OS6_RU1 - Individuale	20%	14,0	100%	14	100%	14,0
OS7_RU1	20%	14,0	100%	14	90%	12,6
<b>Tot. Performance operativa/gestionale</b>	100%	70		70	94%	<b>65,8</b>
Gestione e problem solving		10		10	6	6
Leadership e governo delle relazioni		12		12	7	7
Orientamento al risultato		8		8	8	8
<b>Tot. Comportamenti organizzativi</b>		30		30	21	<b>21</b>
<b>Valutazione Complessiva</b>		100		100		<b>87</b>

### 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 2014 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 14 - Conto economico riclassificato a valore aggiunto anni 2012-2013-2014

	2012	2013	2014	Differenza 2014-2013
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE TIPICA</b>	<b>57.484.008,28</b>	<b>51.050.528,82</b>	<b>46.195.433,73</b>	<b>-4.855.095,09</b>
Spese per gli organi dell'Ente	-124.944,10	-335.935,01	-368.217,15	-32.282,14
Spese per materie prime, sussidiarie, consumo e merci	-158.809,65	-108.678,52	-183.591,35	-74.912,83
Spese per servizi escluse le collaborazioni	-7.100.586,76	-6.770.333,77	-7.316.533,92	-546.200,15
Spese per godimento beni di terzi	-6.053.000,52	-5.948.669,29	-5.362.174,89	586.494,40
Totale Consumo di materie prime e servizi esterni	-13.437.341,03	-13.163.616,59	-13.230.517,31	-66.900,72
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>44.046.667,25</b>	<b>37.886.912,23</b>	<b>32.964.916,42</b>	<b>-4.921.995,81</b>
Collaborazioni	-1.779.206,49	-271.114,13	-165.916,85	105.197,28
Spese per il personale	-34.104.089,04	-33.947.247,87	-31.854.582,84	2.092.665,03
Totale Costo del lavoro	-35.883.295,53	-34.218.362,00	-32.020.499,69	2.197.862,31
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>8.163.371,72</b>	<b>3.668.550,23</b>	<b>944.416,73</b>	<b>-2.724.133,50</b>
Ammortamenti	-317.742,58	346.091,84	-304.776,92	41.314,92
Stanziamenti a fondi rischi e oneri	-7.412.162,12	-2.569.743,57	-	2.569.743,57
Saldo proventi ed oneri diversi	-644.672,36	-737.980,56	-723.649,32	14.331,24
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>-211.205,34</b>	<b>14.734,26</b>	<b>-84.009,51</b>	<b>-98.743,77</b>
Proventi ed oneri finanziari	-313.382,16	156.443,63	116.936,43	-39.507,20
<b>RISULTATO PRIMA DEI COMPONENTI STRAORDINARI E DELLE IMPOSTE</b>	<b>-524.587,50</b>	<b>171.177,89</b>	<b>32.926,92</b>	<b>-138.250,97</b>
Proventi ed oneri straordinari	533.540,62	486.444,12	-21.975,43	-508.419,55
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>8.953,12</b>	<b>657.622,01</b>	<b>10.951,49</b>	<b>-646.670,52</b>
Imposte di esercizio	-2.715,00	-2.715,00	-2.956,14	-241,14
<b>AVANZO/PAREGGIO/DISAVANZO ECONOMICO</b>	<b>6.238,12</b>	<b>654.907,01</b>	<b>7.995,35</b>	<b>-646.911,66</b>

Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati del bilancio consuntivo 2012 2013 2014

Il conto economico nel 2014 presenta ricavi di € 47.550.224,74 (comprensivi di sopravvenienze attive, proventi finanziari e altri proventi) e costi di € 47.542.229,39 (comprensivi di oneri finanziari, oneri

straordinari, sopravvenienze passive e imposte). Pertanto, la gestione si chiude con un utile di esercizio di € 7.995,35.

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 la 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 e Leonardo da Vinci.

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 (2014) e l'esercizio al tempo t-1 (2013). Le variazioni percentuali vengono rapportate all'obiettivo che si intende raggiungere nell'esercizio al tempo t.

L'indicatore n. 1 presentato nella tabella che segue è relativo alla gestione istituzionale e misura la variazione sull'esercizio precedente (2013) della capacità di realizzazione delle attività rispetto alla programmazione finanziaria.

Il risultato ottenuto dall'indicatore è compreso in un range di variazione coerente con i risultati attesi, sebbene l'obiettivo nel 2014 non sia stato raggiunto, anche influenzato dal rinvio di alcune delle attività previste nel "Piano triennale", in attesa della verifica dell'effettivo impatto a bilancio dei tagli al contributo Istituzionale intervenuti nel secondo semestre dell'anno (variazione negativa dello 0,6% nel 2014 rispetto a quanto rilevato nel 2013 contro un valore atteso positivo dell'1%).

L'indicatore n. 2, anch'esso mostrato in tabella, misura all'interno del perimetro della gestione istituzionale la variazione sull'esercizio precedente (2013) della capacità di spesa intesa come percentuale di pagamento rispetto agli impegni assunti a competenza e a residuo.

Il risultato, che è compreso in un range di variazione coerente con i risultati attesi, mostra che l'obiettivo per il 2014, sebbene non pienamente raggiunto è prossimo (variazione positiva dello 0,7% nel 2014 rispetto alla rilevazione del 2013, contro un valore atteso di +0,8%).

L'indicatore n. 3, relativo invece alla gestione delle contabilità speciali, misura la variazione sull'esercizio 2013 della capacità di spesa intesa come percentuale di pagamento rispetto agli impegni assunti nell'ambito dei Piani di attività finanziati dal Fondo Sociale Europeo e "Leonardo da Vinci", all'interno della Gestione contabilità speciali

Il risultato è stato oltremodo raggiunto (+18%, contro un valore atteso di +0,8% ) ed è compreso in un range di variazione ampio, verosimilmente legato alla "stagionalità" dovuta alla coincidenza dell'esercizio con l'ultimo anno della Programmazione FSE 2007-2013, nel quale la chiusura delle attività implica un'accelerazione della spesa.

Tavola 15 – Indicatori di bilancio 2014

Gestione	n.	Risultato	Indicatore Principale	Indicatore di risultato	Risultato	Obiettivo	Base temporale
Istituzionale	1	Capacità di attuazione	$i1 = \frac{\text{Impegni}}{\text{Stanziamenti}}$	$[(I1t - I1t0) / I1t0] * 100$	- 0,6%	+1%	2014/2013
	2	Capacità di spesa	$i2 = \frac{\text{Pagamenti}}{\text{Impegni}}$	$[(I2t - I2t0) / I2t0] * 100$	+0,7%	+0.8%	2014/2013
Contabilità speciali	3	Capacità di spesa FSE e Leonardo da Vinci	$i3 = \frac{\text{Pagamenti FSE-Leonardo}}{\text{Impegni FSE-Leonardo}}$	$[(I3t - I3t0) / I3t0] * 100$	+18%	+0.8%	2014/2013

Fonte: ISFOL, Rendiconto Generale, esercizio 2014.

L'Istituto sta perseguendo da tempo una costante azione di riduzione della spesa attraverso la razionalizzazione ed una migliore gestione 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 2013.

Tavola 16 - Costi della produzione più significativi nel 2014 e 2013 e variazione percentuale 2013-2014

<b>Costi della produzione</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>Variazione % 2013-2014</b>
Spese per gli organi dell'Ente	368.217,15	335.935,01	9,61%
Spese per mat. prime, sussidiarie, consumo e merci	183.591,35	108.678,52	68,93%
Spese per servizi	7.482.450,77	7.041.447,90	6,26%
Spese per godimento beni di terzi	5.362.174,89	5.948.669,29	-9,86%
Spese per il personale	31.854.582,84	33.947.247,87	-6,16%
Ammortamenti e svalutazioni	304.776,92	346.091,84	-11,94%
Stanziamenti ai fondi rischi e oneri	0	2.569.743,57	-100,00%
Oneri diversi di gestione	723.649,32	717.980,56	-1,94%
<b>Totale</b>	<b>46.279.443,24</b>	<b>51.035.794,56</b>	<b>-9,32%</b>

Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati del bilancio consuntivo 2013 2014

Dalla tabella sopra riportata è possibile notare in particolare come nell'ambito delle spese per godimento di beni di terzi (comprensiva dei canoni di locazione relativi all'affitto di immobili strumentali e costi e canoni di leasing e di noleggio) sia significativa la riduzione dei costi sostenuti pari a circa il 10%, come rilevante è la riduzione progressiva delle spese per il personale che rispetto al 2013 si riduce del 6%.

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

### 3.1.1 Spese per collaboratori

I costi sostenuti nel 2014 per l'attivazione di collaborazioni coordinate e continuative ed altre consulenze per prestazioni professionali hanno avuto un ulteriore drastico ridimensionamento sia rispetto al 2012 che al 2013 come si evince dalla tabella sopra riportata.

Tavola 17 - Spese per collaboratori ed esperti

	2012	2013	2014	Variazione % 2013-2014
Spese per collaborazioni esterne	1.779.206,49	271.114,13	165.916,85	-38,8%

Fonte: ISFOL, Nota integrativa al Rendiconto generale Esercizio 2012, 2013 e 2014

### 3.1.2 Investimenti per software e servizi informatici

In continuità con il progetto di sviluppo ed adeguamento dell'infrastruttura, sia software che hardware, avviato nel 2013, secondo quanto disposto in materia di sistemi informatici pubblici dal Codice per l'Amministrazione Digitale (CAD), dalla legge sulla Privacy e dalle norme sulla sicurezza dei locali tecnologici e degli apparati informatici, sulla protezione dei dati e sulla continuità operativa delle attività istituzionali, si è provveduto alla sostituzione dell'intera infrastruttura della rete locale ISFOL con un nuovo impianto, acquistato in convenzione Consip "Reti Locali 4", con prestazioni più elevate e con soluzioni architettoniche ridondate tali da garantire una maggiore sicurezza e tolleranza ai guasti e la definitiva migrazione dell'infrastruttura fisica relativa ai servizi informatici interni ISFOL in ambiente virtuale.

E' stato avviato, prima in via sperimentale su un numero ridotto di utenti e successivamente in via definitiva per tutto l'istituto, il processo di gestione documentale automatica delle procedure di affidamento esterno attraverso il sistema di Workflow Management "Civilia", integrato con il sistema documentale di protocollo Folium, facendo seguito alle modifiche evolutive del sistema stesso programmate nel 2013.

Al fine di proseguire nel processo di adeguamento a quanto disposto dal CAD -Codice per l'Amministrazione Digitale, in materia di gestione documentale e dematerializzazione, è stato acquisito un nuovo servizio di assistenza e manutenzione correttiva, normativa ed evolutiva del sistema di protocollo e gestione documentale dell'Istituto, oltre che realizzata attività di assistenza e manutenzione per i sistemi informativi di contabilità, rendicontazione e gestione del personale.

Per quanto riguarda gli applicativi a supporto delle attività di ricerca sono state acquistate licenze perpetue dell'applicativo SPSS nella configurazione di 30 licenze individuali per i ricercatori che ne fanno un uso continuo e una licenza centralizzata utilizzabile in modalità condivisa da tutti gli altri ricercatori, con un massimo di 8 accessi contemporanei.

Merita infine di essere segnalata l'aggiudicazione avvenuta alla fine del 2014 della gara europea per la realizzazione e sviluppo da completarsi nei prossimi 3 anni delle funzioni del controllo di gestione, del controllo strategico, del ciclo di valutazione delle 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 integri i sistemi informatici e informativi presso l'Istituto.

Tavola 18 - Spese per software e servizi informatici

	2012	2013	2014	Variazione % 2013-2014
Spese per software e servizi informatici	494.894,63	674.127,76	422.732,36	-37,2%

Fonte: ISFOL, Nota integrativa al Rendiconto generale Esercizio 2012, 2013 e 2014

### 3.1.3 Servizi telefonici e postali

Per quanto riguarda il servizio di telefonia mobile l'adesione alla convenzione Consip denominata "Fonia mobile 5" ha già consentito dal 2012 un sensibile risparmio dei costi, a seguito dell'applicazione di nuove tariffe e di nuovi canoni di noleggio per gli apparati.

Tavola 19 - Spese di consumo telefonico

	2012	2013	2014	Variazione % 2013-2014
Spese di consumo telefonico	29.587,70	20.841,29	21.579,20	3,54%

Fonte: ISFOL, Nota integrativa al Rendiconto generale Esercizio 2012, 2013 e 2014

Tra il 2013 e il 2014 le spese postali e telegrafiche sono continuate a diminuire dimezzandosi in quanto l'ISFOL si sta adeguando ai processi in materia di dematerializzazione dei documenti, nel rispetto delle direttive AGID (Agenzia per l'Italia Digitale).

Tavola 20 - Spese postali e telegrafiche

	2012	2013	2014	Variazione % 2013-2014
Spese postali e telegrafiche	41.486,69	11.585,75	5.666,70	-51,08%

Fonte: ISFOL, Nota integrativa al Rendiconto generale Esercizio 2012, 2013 e 2014

### 3.1.4 Gestione degli immobili

L'Istituto occupa attualmente l'immobile sito in Roma, C.so D'Italia 33 assunto in locazione passiva per i propri uffici. A decorrere dal 1° luglio 2014 il canone è stato ridotto del 15% passando da 4,5ML di euro l'anno + IVA a 3.825.000 l'anno oltre IVA.

L'Istituto utilizza inoltre in comodato gratuito un immobile ad uso dell'ufficio decentrato sito in Benevento, via Perlinger 1, in seguito a rinnovo del comodato a mezzo scrittura privata stipulata con il Comune di Benevento nel novembre 2012. La conduzione di tale immobile per il 2014 ha comportato il pagamento di utenze arretrate per le annualità dal 2008 al 2013 per un totale di 41.000 euro.

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

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

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

E' da segnalare che nel 2014 è stato affidato alla società ICARIA Srl l'incarico di *due diligence* per la regolarizzazione tecnico-amministrativa dei due immobili di proprietà, attività propedeutica alla loro alienazione/affittanza.

Tavola 21 - Gestione immobili

	2012	2013	2014	Variazione % 2013-2014
Locazione di immobili	5.841.800,30	5.763.048,84	5.276.421,05	-8,44%

Fonte: ISFOL, Nota integrativa al Rendiconto generale Esercizio 2012, 2013 e 2014

### 3.1.5 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.

Normativa di riferimento	capitoli finanziati dall'entrata di contributo istituzionale	Limite di stanziamento per 2014	Importo Impegnato nel 2014	Risparmio
L. 122/2010 art.6 c. 3	Compensi organi istituto	224.528,33	224.526,94	1,39
L. 244/2007 c. 589	Spese postali	21.260,39	1.574,55	19.685,84
L. 244/2007 c. 593	Spese telefoniche	78.024,45	8.274,40	69.750,05
L. 122/2010 art.6 c. 8	Spese di rappresentanza	388,78	272,80	115,98
L. 122/2010 art.6 c. 8	Spese per pubblicità	820,00	0,00	820,00
L. 228/2012 art.1 c. 141	Manutenzione, esercizio e noleggio mezzi di trasporto	2.087,73	1.305,00	782,73
L. 228/2012 art.1 c. 141	Spese per acquisti di mobili e arredi	52.290,30	14.932,74	37.357,56
L. 244/2007 art.2 c. 618-623	Manutenz. straordinaria immobili di proprietà	103.355,11	18.853,48	84.501,63
L. 244/2007 art.2 c. 618-623	Manutenzione ordinaria immobili in proprietà	51.677,56	0,00	51.677,56
L. 244/2007 art.2 c. 618-623	Manutenzione ordinaria immobili in locazione e relativi impianti	511.010,48	59.748,99	451.261,49
L. 122 /2010 art.6 c. 13	Spese per formazione personale a tempo indeterminato	22.311,96	3.624,50	18.687,46
L. 122 /2010 art.6 c. 12	Spese missioni nazionali ed estere tempo determinato e indeterminato	195.689,50	51.589,68	144.099,82
Totale risparmio				878.741,51

Fonte: ISFOL, Nota integrativa al Rendiconto generale Esercizio 2012, 2013 e 2014

### 3.1.6 Economicità, affidamenti esterni e indici

Nel 2014, l'analisi dell'attività negoziale dell'ISFOL conferma la tendenza alla riduzione del volume finanziario complessivo che ha caratterizzato le annualità precedenti, anche se in misura più marcata.

Si passa, infatti, dai 9.674.569,67 del 2013 ai 4.839.040,75 del 2014 con una riduzione del 49,98%.

Tale diminuzione ha riguardato principalmente le gare e i provvedimenti relativi alle spese in economia che sono del tutto scomparsi, di contro è aumentato notevolmente il volume delle RDO a conferma del consolidamento dell'uso degli strumenti contrattuali offerti dal mercato della pubblica amministrazione. L'analisi del numero ed operazioni contrattuali perfezionate nell'anno mostra, invece, un aumento del +22,72% rispetto all'esercizio precedente.

Tavola 22 – Attività contrattuali dell'Istituto

Andamento temporale delle transazioni										
TIPOLOGIA	2010	2011	2012	2013	2014	2010	2011	2012	2013	2014
	in v.a.					in euro				
Incarico diretto	332	166	92	14	18	830.485	471.806	295.196	40.809	94.346
Spese in economia	31	22	2	5		167.478	147.771	15.467	36.990	
Procedura negoziale	104	70	40	21	17	4.601.976	4.893.733	1.793.552	1.081.461	1.599.108
CONSIP convenzioni	3	25	4	4	10	98.326	2.318.723	328.303	4.425.146	460.348
Digit PA			2	1				34.603	120.340	
CONSIP accordo quadro				1	1				34.211	70.000
Incarico da accordo quadro					24					139.076
Consip MePa RDO			41	52	51			446.897	542.643	1.182.525
Consip MePa ODA				13	37				23.400	21.838
<b>Tot.</b>	<b>470</b>	<b>283</b>	<b>181</b>	<b>111</b>	<b>158</b>	<b>5.698.265</b>	<b>7.832.033</b>	<b>2.914.017</b>	<b>6.304.999</b>	<b>3.567.241</b>
<b>Gara di cui:</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>4.437.250</b>	<b>4.618.100</b>	<b>4.551.121</b>	<b>3.359.249</b>	<b>1.271.800</b>
gara nazionale	3	3	2	6	3	337.250	365.500	315.200	2.415.297	205.300
gara europea	4	13	8	7	1	4.100.000	4.252.600	4.235.921	943.952	1.066.500
Accordo di collaborazione	4	1	1			180.000	15.000	40.000	0	0
Accordo quadro			21	8		0	0	152.730	10.322	0
altro(tasse)			3			0	0	3.254	0	0
Proroga	5	-				26.906	0	0	0	0
Totale generale						10.342.421	12.465.133	7.661.122	9.674.570	4.839.041

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

Tavola 23 - Tempi medi dei processi di affidamento all'esterno

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

Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati forniti dall'UD Amministrazione e bilancio



### 3.1.7 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 2014 l'indicatore ha confermato l'andamento in diminuzione dell'esercizio precedente, passando dai 57 del 2012, ai 42 giorni del 2013, ai 32 giorni del 2014.

Tavola 24 - Indicatore di tempestività dei pagamenti

Indicatore di tempestività dei pagamenti		
Descrizione capitolo di bilancio	Media capitolo	Media totale
Spese d'ufficio	23	32
Spese postali e telegrafiche		
Spese di consumo telefonico	49	
Spese per energia elettrica, acqua, gas e riscaldamento		
Acquisto di libri, riviste, giornali ed altre pubblicazioni	34	
Spese per pubblicità	10	
Accertamenti sanitari resi necessari dall'attività lavorativa e adempimenti sicurezza lavoratori	17	
Spese per software e servizi informatici	33	
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	14	
Attività di promozione e di immagine: organizzazione di convegni, mostre, stampa di atti	38	
Partecipazione a corsi, congressi, seminari e convegni	5	
Locazione di immobili ed oneri accessori	66	
Manutenzione ordinaria immobili in proprietà		
Manutenzione mobili e arredi	11	
Manutenzione attrezzature tecniche, macchine e strumentazione scientifica	14	
Vigilanza	48	
Pulizia	51	
Trasporti, traslochi e facchinaggio	26	
Smaltimento rifiuti tossici e nocivi	52	
Manutenzione ordinaria impianti	51	
Canoni, abbonamenti telefonici e servizi internet	55	
Spese per energia elettrica	51	
Pubblicazioni, stampe, prodotti mediali, diffusione e promozione	24	
Spese per traduzioni e interpretariato	27	
Spese per studi, indagini e rilevazioni	31	
Acquisti di impianti, attrezzature e macchinari	23	
Macchine d'ufficio	14	

Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati forniti dall'UD Amministrazione e bilancio

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

Per la gestione del ciclo della performance, nel 2013, l'Amministrazione ha sostenuto costi relativi a risorse esterne (OIV) e a risorse interne (la Struttura tecnico permanente di supporto). Per quanto riguarda l'OIV, l'Istituto ha, con la Delibera n. 19 del 12 novembre 2013, confermato la scelta di un

organismo collegiale e ha proceduto alla nomina dei tre componenti (di cui due al secondo mandato). Gli incarichi hanno durata triennale, dal 1 marzo 2014 al 28 febbraio 2017.

La spesa annua totale lorda per i membri OIV è di euro 45.000.

La Struttura tecnico permanente di supporto all'OIV è composta da un ricercatore, di terzo livello, e da un operatore tecnico, per un costo complessivo annuo lordo pari a euro 105.636 euro.

## 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 25 - 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	399	31	7,8	7	2	22
Uomini	207	5	2,4	1	2	2
<b>Totale</b>	<b>606</b>	<b>36</b>	<b>5,9</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>24</b>

Fonte: ISFOL, elaborazioni su dati forniti dall'UD Affari generali e personale

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 svolto nel corso del 2014 dal Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, di seguito CUG, istituito nel 2012.

Nel corso dell'anno sono state svolte otto riunioni e attivati gruppi di lavoro funzionali alla realizzazione delle linee di attività individuate nel Piano di lavoro. Questi sono in tutto dieci: newsletter CUG, web e multimedia, eventi e relazioni esterne, adempimenti istituzionali, sportello-codice-consigliere, benessere organizzativo telelavoro, prassi valutative non discriminatorie, proprietà intellettuale, segreteria, accoglienza.

La Direzione generale ha adottato, inoltre, il Codice di condotta<sup>31</sup> con determina n.275 del 10 novembre 2014. Esso stabilisce presupposti e regole di comportamento basilari, allo scopo di rafforzare all'interno dell'Istituto, la cultura del benessere organizzativo e delle pari opportunità, di prevenire situazioni di mobbing o discriminazioni e/o di fornire eventuali indicazioni per fronteggiarle. Il codice si integra, affianca e supporta le regole contenute nei contratti collettivi e nelle leggi.

Per rispondere a quanto previsto dalla normativa, nel corso del 2014 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.

### Primo contatto/ricezione segnalazioni

In continuità con lo scorso anno, la posta CUG ha continuato ad essere un canale attraverso il quale sono pervenute le segnalazioni. A fronte di un traffico totale superiore ai duecento messaggi si contano 23 prime segnalazioni, di cui 15 effettive richieste di aiuto da parte dei colleghi, 3 segnalazioni dall'amministrazione interna e 5 da istituzioni esterne.

<sup>31</sup> Si veda <http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/atti-general/codice-disciplinare-e-codice-di-condotta>

### **Pagina web**

Nel corso del 2014 è stata regolarmente aggiornata la pagina web (<http://www.isfol.it/Istituto/chiamo/cug>) all'interno del Portale istituzionale anche per l'attivazione di specifici strumenti di comunicazione partecipativa quali forum e bacheche interattive.

### **Il Consigliere di Fiducia**

Il Consigliere di fiducia è uno specialista che fornisce consulenza e assistenza alle lavoratrici e ai lavoratori per prevenire, gestire, risolvere efficacemente i casi di molestie, mobbing e discriminazioni. L'attivazione dell'incarico, necessariamente successiva al recepimento da parte dell'Istituto del Codice di condotta, è avvenuta con Determina del Direttore Generale di maggio 2014 con avvio a partire dal mese di agosto. Inoltre, nelle more di attivazione dello Sportello di ascolto, come previsto da Piano 2014, tramite convenzione non onerosa, il Consigliere di fiducia si è dato disponibile 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 volume ordinario di gestione segnalazioni da parte del CUG, oltre a partecipare alle riunioni periodiche di quest'ultimo.

Il 31 marzo 2015 (prot. 750) il CUG ha trasmesso all'Amministrazione la Relazione annuale 2014<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> 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 documentali:

- ISFOL, Piano triennale 2014-2016<sup>33</sup>
- ISFOL, Piano triennale della Performance 2014-2016 e I Addendum al Piano Triennale delle Performance 2014-2016<sup>34</sup>;
- Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2014-2016<sup>35</sup>;
- OIV ISFOL, Relazione 2015 sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni e sull'attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza ed integrità<sup>36</sup>;
- ISFOL, Bilanci preventivi e consuntivi, varie annualità<sup>37</sup>;
- ISFOL, Rapporto di gestione 2014<sup>38</sup>;
- Attestazione OIV sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 31 dicembre 2014<sup>39</sup>;
- CUG ISFOL, Relazione annuale 2014;
- ISFOL Commissario straordinario, Valutazione della Performance strategica, organizzativa ed individuale della dirigenza apicale 2013;
- ISFOL Direzione generale, Valutazione della Performance organizzativa ed individuale della dirigenza amministrativa di seconda fascia 2013<sup>40</sup>.

Il processo di predisposizione della Relazione è stato avviato all'inizio del mese di maggio 2015. Il prolungarsi dei processi valutativi della performance strategica, organizzativa ed individuale del vertice operativo e del dirigente apicale hanno reso impossibile la pubblicazione della Relazioni, come previsto, entro il 30 giugno 2015.

La procedura formale prevista si è conclusa in data 15 dicembre 2016 (comunicazione del Commissario straordinario prot. n.62) e si è potuto quindi procedere alla definizione e quindi all'adozione della Relazione della Performance ISFOL 2014.

---

<sup>33</sup> Si veda <http://www.isfol.it/attivita/piani-e-programmi>

<sup>34</sup> Si veda <http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance/piano-della-performance>

<sup>35</sup> Si veda <http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/corruzione>

<sup>36</sup> Si veda <http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/performance/relazione-oiv-sul-funzionamento-complessivo-del-sistema-valutazione>

<sup>37</sup> Si veda <http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/bilanci>

<sup>38</sup> Si veda, con accesso riservato, <http://intranet.isfol.it/istituto/documenti-ufficiali/ufficio-dirigenziale-controllo-di-gestione-e-patrimonio>

<sup>39</sup> Si veda <http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/attestazioni-oiv>

<sup>40</sup> Il Direttore generale ha avviato, nel mese di marzo, i processi di valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti amministrativi di seconda fascia e trasmesso la sua valutazione finale in data 5/6/2015 (prot. n. 1243 e 1244). Entrambe le dirigenti hanno attivato la procedura di conciliazione prevista, chiusa da OIV con comunicazioni dell'11/9/2015 (prot. 1880 e 8611).

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

Permangono tempi di avvio del ciclo della performance ancora eccessivamente lunghi, così come processi di misurazione e valutazione della performance ancora non fluidi.

I disallineamenti temporali rispetto ad un normale ciclo di gestione annuale hanno impedito inoltre monitoraggi intermedi in corso d'anno.

A tali criticità si associano, inoltre, difficoltà specifiche nella sincronizzazione tra ciclo di gestione della performance e ciclo di bilancio, così come nell'allocazione delle risorse umane e finanziarie per obiettivi strategici/operativi.

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

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

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

### 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	10	15	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	3	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	3	12	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	80%	
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.	Indirizzo strategico 2	...	Indicatore OS5 Risultato (Realizzazione dei piani di attività in conformità con la tempistica assegnate)	50%	70/80%	90%	
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)	50%	76%	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)	2	3	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 <i>performance</i>	15/12/2010	20/12/2010	13/12/2012	<a href="http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance">http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance</a>
Piano della <i>performance</i> 2014-2016	29/1/2014	30/1/2014	I Addendum 10/9/2014	<a href="http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance/piano-della-performance">http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance/piano-della-performance</a>
Programma T per la trasparenza e l'integrità 2014-2016	29/1/2014	30/1/2014		<a href="http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/programma-per-la-trasparenza-e-lintegrita/programma-triennale-per-la-trasparenza">http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/programma-per-la-trasparenza-e-lintegrita/programma-triennale-per-la-trasparenza</a>
Standard di qualità dei servizi	in sperimentazione dal 2011	2012	12/2014	<a href="http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/carta-dei-servizi-e-standard-di-qualita">http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/carta-dei-servizi-e-standard-di-qualita</a>



### 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	15/12/2016	NO	X		
Dirigenti di II fascia e assimilabili	2	11/9/2015	NO	X		
Non dirigenti						

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

Tabella 4.3 Distribuzione del personale per classi di punteggio finale

	personale per classe di punteggio (valore assoluto)		
	100%- 90%	89%- 60%	inferiore al 60%
Dirigenti di I fascia e assimilabili	1		
Dirigenti di II fascia e assimilabili	1	1	
Non dirigenti			

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

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

Tabella 4.5 Obblighi dirigenziali

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