



RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2012

6 dicembre 2013

INDICE

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE	pag. 5
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI <i>STAKEHOLDER</i> ESTERNI	pag. 6
2.1 Fattori esterni influenti	pag. 6
2.2 L'amministrazione	pag. 8
2.3 I risultati raggiunti	pag. 19
2.4 Le criticità e le opportunità	pag. 22
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	pag. 25
3.1 Albero della <i>performance</i>	pag. 25
3.2 Obiettivi strategici	pag. 27
3.3. Obiettivi e piani operativi	pag. 30
3.4 Obiettivi individuali	pag. 41
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	pag. 50
5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	pag. 57
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i>	pag. 58
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	pag. 58
6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della <i>performance</i>	pag. 58
<i>ALLEGATO 2 ALLA DELIBERA 5/2012</i>	pag. 61
<i>ALLEGATO 3 ALLA DELIBERA 5/2012</i>	pag. 63
<i>ALLEGATO 4 ALLA DELIBERA 5/2012</i>	pag. 64

INDICE delle TABELLE

Tabella 1 , Distribuzione del personale per profilo professionale e tipologia di rapporto	pag. 11
Tabella 2 , Distribuzione del personale per profilo professionale e classi di età	pag. 12
Tabella 3 , Distribuzione per genere del personale Isfol per livelli più elevati	pag. 12
Tabella 4 , Personale dipendente per tipologia di rapporto e titolo di studio	pag. 13
Tabella 5 , Distribuzione degli impegni tra i capitoli delle spese del personale nel 2012, per tipologia di rapporto	pag. 13
Tabella 6 , Entrate accertate nel 2012 distinte per fonte di finanziamento	pag. 14
Tabella 7 , Prodotti e servizi resi dal sistema documentale	pag. 15
Tabella 8 , Percentuale delle entrate negli anni 2011-2012 rispetto alla fonte di finanziamento	pag. 50
Tabella 9 , Capacità previsionale di spesa (I/Sfc) distinta per macro voce di spesa nel biennio 2011-2012	pag. 52
Tabella 10 , Previsioni finali di spesa, impegni in conto competenza e indicatore di capacità previsionale per fonte di finanziamento nel biennio 2011-2012	pag. 53
Tabella 11 , Indice di velocità di cassa in conto competenza nel biennio 2011-2012	pag. 53
Tabella 12 , Impegni e pagamenti in conto competenza e indicatore della velocità di cassa per fonte di finanziamento nel biennio 2011-2012	pag. 53
Tabella 13 , Calcolo del valore aggiunto della produzione nel biennio 2011-2012	pag. 54
Tabella 14 , Volume e numero delle transazioni attivate tramite le modalità di acquisto tradizionale e innovativa	pag. 55

INDICE dei GRAFICI

Grafico 1 , Distribuzione del personale nei Centri di Responsabilità Amministrativa	pag. 11
Grafico 2 , Pubblicazioni Isfol con maggior numero di <i>downloads</i> nel 2012	pag. 16
Grafico 3 , Diffusione cartacea dei titoli pubblicati nel 2012	pag. 17
Grafico 4 , Tipologia dei servizi erogati dalla biblioteca Isfol nel 2012	pag. 18
Grafico 5 , Distribuzione percentuale degli accertamenti relativi alla singola voce "Altri finanziamenti nazionali/CE/internazionali" nel biennio 2011-2012	pag. 51

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

La Relazione sulla Performance, oltre ad essere un adempimento di legge previsto dal decreto 150/2009, costituisce lo strumento mediante il quale l'Istituto illustra i risultati ottenuti nel corso dell'anno 2012.

Per offrire una rappresentazione completa e immediatamente comprensibile dell'attività svolta, si è utilizzato un approccio sia qualitativo che quantitativo, dando conto della dimensione economico-finanziaria della performance dell'Ente, dei volumi dei prodotti e dei servizi gestiti, dei modi e dei tempi di realizzazione. Questa ricostruzione è stata possibile grazie ai dati raccolti tramite i sistemi di monitoraggio complementari dell'Isfol: banche dati su progetti e prodotti, report del controllo di gestione e del Servizio Comunicazione, relazioni per la valutazione dei dirigenti, relazione di accompagnamento al bilancio consuntivo dell'Istituto.

Seppur riferendosi ad un percorso sperimentale, la Relazione mira a favorire la cultura della trasparenza illustrando i risultati di performance perseguiti alla luce delle caratteristiche del contesto interno ed esterno che hanno favorito o meno il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Il 2012 infatti rappresenta il secondo anno di gestione sperimentale del ciclo della performance, in una fase particolarmente delicata e di transizione per l'Istituto, caratterizzata dal proseguimento del commissariamento dell'Istituto, dalla mancanza di indirizzi da parte dei vertici politici e dal compimento del processo di riorganizzazione interna che prevede un'articolazione in una Direzione Generale e due Dipartimenti.

Il documento è diviso in cinque sezioni: una parte introduttiva, con un'analisi del contesto di riferimento e una visione di insieme dell'Amministrazione che comprende la descrizione delle risorse umane e finanziarie e dei servizi resi e utenti serviti; una sezione descrittiva dei risultati raggiunti e delle criticità riscontrate, in cui vengono evidenziati i focus strategici individuati per il 2012 nell'aggiornamento del Piano della Performance; una sezione che comprende le informazioni di carattere economico-finanziario desumibili dal ciclo di bilancio, con la misurazione della performance in termini di efficienza e economicità; una sezione dedicata alle pari opportunità e al bilancio di genere e un'ulteriore parte legata al processo di redazione della relazione e ai punti di forza e di debolezza riscontrati nel ciclo delle performance. Infine è presente un'appendice conclusiva, in cui vengono sintetizzati gli obiettivi strategici e i documenti del ciclo di gestione.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

La presente sezione illustra, in maniera sintetica, le informazioni di supporto ad una analisi consapevole dei risultati della performance che verranno rappresentati più nel dettaglio nelle sezioni che seguono. I destinatari di tali informazioni insieme ai cittadini sono prevalentemente gli Stakeholder esterni, ed in particolare istituzioni nazionali (Ministeri), istituzioni territoriali (regioni, province, ecc.), organismi internazionali e non (Commissione Europea, agenzie europee, organismi di ricerca europei e internazionali quali OCSE, ILO, ecc.), parti sociali e rappresentanze del mondo produttivo e della società civile, attori della ricerca, operatori pubblici e privati in quanto beneficiari finali dell'azione dell'Ente sui temi della propria *mission*.

Per facilitare la lettura del documento, sono qui proposte informazioni di sintesi circa il contesto esterno nel quale si è svolta l'attività dell'Ente, i dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'amministrazione, i risultati finali raggiunti e le principali criticità o elementi di merito che si sono manifestati nel corso del 2012.

2.1 Fattori esterni influenti

Anche nel 2012, l'economia italiana ha dovuto fare i conti con la crisi economica globale che dura ormai da cinque anni. Le debolezze strutturali del nostro Paese, in particolare il problema dell'eccessivo debito pubblico, hanno ulteriormente accentuato la recessione, con il PIL in diminuzione del 2,4%.

La recessione ha segnato profondamente il potenziale produttivo, con effetti tangibili di ripercussione sulla coesione sociale. Il prodotto interno lordo del 2012 è stato inferiore del 7% a quello del 2007, il reddito disponibile delle famiglie di oltre il 9%, la produzione industriale di un quarto. Le ore lavorate sono state il 5,5% in meno, la riduzione del numero di persone occupate superiore al mezzo milione. Il tasso di disoccupazione, pressoché raddoppiato rispetto al 2007 e pari all'10,7% nel 2012, si è avvicinato al 40% tra i più giovani, ha superato questa percentuale per quelli residenti nel Mezzogiorno.¹

E' in questo sfondo di contesto che l'Isfol ha realizzato le proprie attività istituzionali nel corso del 2012, inserite nel quadro di riforme a carattere strutturale che ha investito il sistema previdenziale e il mercato del lavoro in particolare.

¹ Banca D'Italia, Considerazioni finali, 31 maggio 2013.

La riforma del mercato del lavoro - di cui alla legge 92/2012 recante "Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita" - ha introdotto cambiamenti significativi ai contratti di lavoro, in particolare al contratto a tempo determinato, al contratto part time, al contratto a progetto ed a quello di apprendistato, al tema degli ammortizzatori sociali, con l'introduzione dell'istituto dell'ASPI.

Per accelerare la definizione delle controversie di lavoro sono stati dettati nuovi termini per l'impugnazione del rapporto di lavoro, in via stragiudiziale e giudiziale. In particolare, al fine di valorizzare la flessibilità e contrastare la precarietà nei rapporti di lavoro sono state introdotte nuove disposizioni normative in tema di stipulazione di contratti part time e contratti a progetto, nonché di contratti di apprendistato. E' stato attribuito rilievo prioritario al contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato quale "forma comune di rapporto di lavoro".

Altrettanto importanti sono stati gli interventi diretti a promuovere una maggiore inclusione delle donne nella vita economica, a favorire nuove opportunità di impiego o di tutela del reddito per i lavoratori ultracinquantenni, con lo scopo di realizzare un mercato del lavoro dinamico e inclusivo, idoneo a contribuire alla crescita ed alla creazione di occupazione di qualità. Queste novità normative attinenti alle tematiche proprie di attività dell'Istituto si inseriscono, in un più ampio contesto legato al processo di razionalizzazione della spesa pubblica, noto come "*spending review*", avviato in misura strutturale con il decreto legge n. 78 del 2010, che ha visto nel 2012 attivarsi un più pervasivo processo di revisione la spesa sostenuta dalle amministrazioni centrali e periferiche dello Stato. Il primo provvedimento di *spending review* è stato il decreto legge 7 maggio 2012, n. 52 che ha posto le basi per l'avvio del processo di revisione della spesa pubblica, prevedendo una serie di disposizioni tra le quali, la costituzione di un comitato per la revisione spesa pubblica presso la presidenza del Consiglio dei Ministri e la nomina del Commissario Straordinario per la *spending review*, cui è affidato il compito di provvedere, in prima battuta, alla eliminazione di inefficienze e sprechi nella spesa sostenuta sia dalle amministrazioni centrali sia da quelle periferiche, in modo da ridurre l'ammontare complessivo. Il secondo provvedimento in materia di *spending review* è stato il decreto legge n. 87 del 2012 il quale, tra le altre misure, prevede disposizioni in tema di valorizzazione e dismissione del patrimonio pubblico, di razionalizzazione delle Agenzie fiscali e del loro organigramma, di assetto organizzativo del Ministero dell'economia e delle finanze, nonché di rafforzamento degli assetti patrimoniali delle imprese del settore bancario. Il terzo provvedimento è il decreto legge n. 95 del 2012, convertito in legge 135/2012, che prevede un ampio ventaglio di interventi la cui finalità è il contenimento e la razionalizzazione

degli oneri a carico della finanza pubblica. Le principali misure contenute nel testo riguardano il miglioramento dell'efficienza della spesa per beni e servizi delle Amministrazioni pubbliche attraverso il potenziamento delle attività della Consip, il ridimensionamento degli organici di alcune categorie del pubblico impiego, un miglior utilizzo del patrimonio pubblico, nonché interventi in materia di società pubbliche, riduzioni delle spese per le amministrazioni centrali e gli enti territoriali, riordino del numero delle province e il contenimento nel comparto sanitario e della spesa farmaceutica. Sono previsti, inoltre, tagli alle spese delle Amministrazioni centrali, alle dotazioni di alcuni fondi, e minori trasferimenti di risorse agli enti territoriali.

2.2 L'amministrazione

L'Isfol è un ente nazionale di ricerca sottoposto alla vigilanza del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali che opera a supporto dei sistemi e delle politiche della formazione, del lavoro e dell'inclusione sociale svolgendo e promuovendo attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione, monitoraggio e valutazione, in coerenza con gli indirizzi e gli orientamenti nazionali ed europei. Fornisce inoltre supporto tecnico-scientifico al Ministero del Lavoro e al Ministero dell'Istruzione, allo Stato, alle Regioni e Province, agli Enti locali, Istituzioni nazionali e Parti Sociali.

Oltre a svolgere incarichi attribuiti dal Parlamento e dal Ministero del Lavoro e attività di ricerca statistica (in quanto parte del Sistema Statistico Nazionale), l'Istituto collabora stabilmente con organismi e istituzioni comunitarie (Unione Europea, Cedefop, Ocse, Oil, Fondazione di Dublino per la qualità, Cereq, Bibb) con una proiezione internazionale che lo porta ad essere centro di riferimento e gestione di programmi e iniziative comunitarie per le risorse umane e la trasparenza delle competenze e *advisor* e *partner* di iniziative chiave della Comunità Europea, dell'OCSE e delle Agenzie europee.

In questo ambito anche nel 2012 l'Istituto ha operato come:

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

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

In relazione alle risorse umane e all'organizzazione, nel 2012 è proseguito il processo di riorganizzazione interna funzionale al disegno dello Statuto che prevede un'articolazione in una Direzione Generale e due Dipartimenti articolati in Strutture di ricerca.

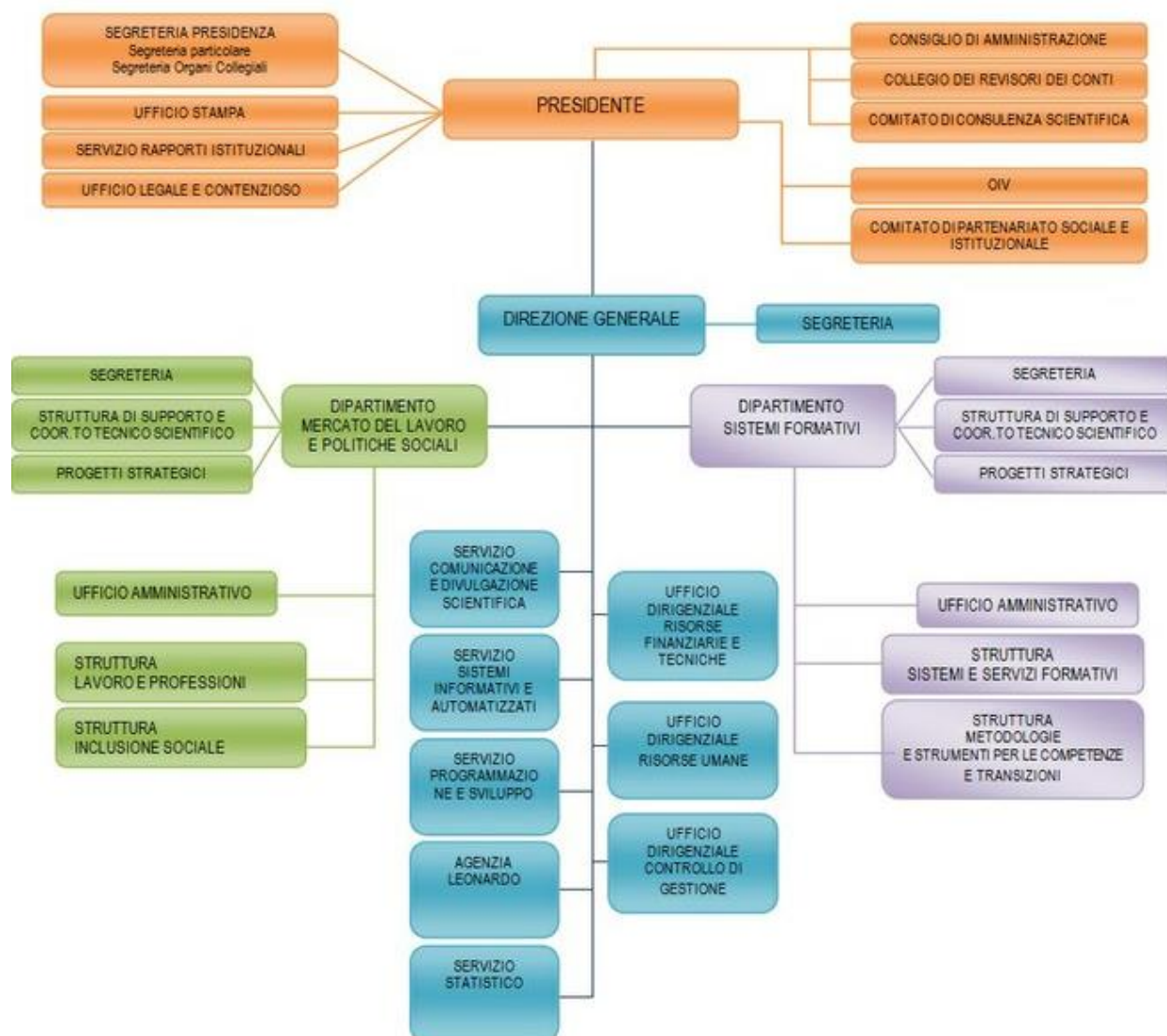
Per favorire le sinergie tra l'attività di gestione e quella di ricerca e assistenza tecnica, come stabilito dall'ordinamento dell'ISFOL - che prevede l'integrazione della gestione e delle responsabilità tra attività di ricerca e di consulenza tecnico-scientifica e attività amministrative - nel corso dell'anno sono state apportate ulteriori modifiche organizzative con l'istituzione dei gruppi di ricerca all'interno delle Strutture afferenti ai due Dipartimenti. Per il Dipartimento Sistemi formativi sono stati istituiti 12 gruppi di ricerca mentre per il Dipartimento Mercato del lavoro e politiche sociali sono stati creati 11 gruppi.

Il 2012 è stato inoltre caratterizzato dal proseguimento del commissariamento dell'Istituto, avviato con decreto del Ministero del Lavoro e Politiche Sociali (MLPS) del 20 luglio 2011 a seguito della decadenza, a decorrere dal 18 luglio 2011, degli organi dell'ISFOL (Presidente, Consiglio di amministrazione, Collegio dei Revisori dei Conti) e nelle more della definizione della procedura di ricostituzione dei nuovi organi, al fine di garantire il proseguimento delle attività assicurandone l'ordinaria e la straordinaria amministrazione.

Oltre ad affrontare le complesse problematiche organizzative legate alla fase di commissariamento, l'Istituto ha dato seguito anche alle misure di razionalizzazione e contenimento della spesa in termini di strutture e dotazioni organiche, incidendo significativamente sulla propria configurazione.

Ai sensi dell'art. 2 del D.L. n. 95/12, comma 1, lettera b) la riduzione per gli enti di ricerca riguarda le dotazioni organiche del personale non dirigenziale, con l'esclusione dei ricercatori ed dei tecnologi. Gli interventi di riduzione imposti rispondono ad una logica di razionalizzazione organizzativa, da attuare attraverso tagli selettivi nel rispetto dei principi di efficienza ed economicità e devono tendere all'obiettivo di una distribuzione razionale delle competenze e delle risorse umane e strumentali, provvedendo all'eliminazione delle duplicazioni e degli appesantimenti e migliorando la produttività senza incidere sulla quantità dei servizi. La riduzione del 20% degli uffici generali ha comportato l'eliminazione in dotazione organica di 1 posto di dirigente di I fascia e di 1 posto di dirigente di II fascia. La riduzione del 10% della spesa del personale afferente ai livelli IV- VIII si è tramutata invece nella perdita di 25 posti in dotazione organica, pari ad una riduzione del 9,4% del totale dei profili e livelli interessati alla riduzione.

ORGANIGRAMMA ISFOL IN VIGORE DAL 1 GENNAIO 2012



Struttura del personale

Al 31 dicembre 2012 il personale dipendente dell'Istituto risulta essere complessivamente pari a 615 unità, con una riduzione rispetto al 2011 del 1,6% e rispetto al 2010 del 4,3%.

La composizione per profilo professionale e tipologia di rapporto del personale dell'Istituto è evidenziata nella tabella 1 dalla quale risulta che il profilo prevalente è quello di tipo tecnico (267 unità) seguito dal profilo di ricerca (203 unità).

Tabella 1

Distribuzione del personale per profilo professionale e tipologia di rapporto

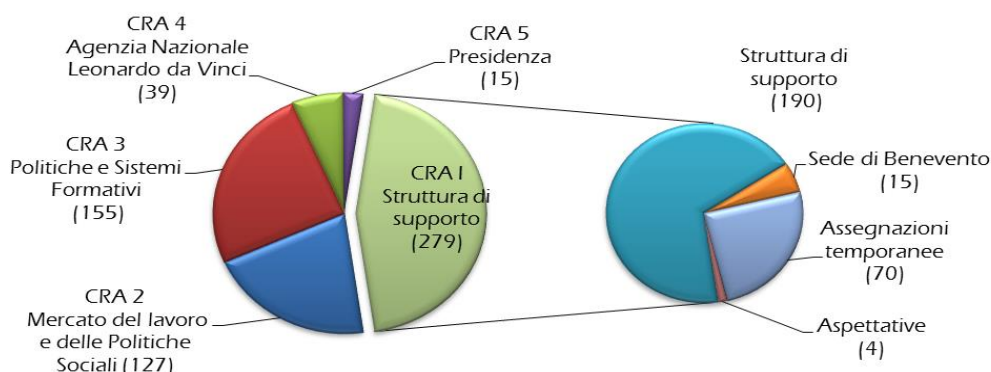
Profilo Professionale	RUOLO	T. D.	TOTALE
Direzione Amministrativa	2		2
Profili di Ricerca	121	82	203
Profili Tecnici	159	108	267
Profili Amministrativi	80	63	143
TOTALE	362	253	615

Fonte: elaborazione Ufficio dirigenziale del controllo di gestione su dati forniti dall'Ufficio Dirigenziale per la gestione delle risorse umane (situazione al 31/12/2012)

Le risorse umane presenti in Istituto sono distribuite tra cinque centri di responsabilità amministrativa che rappresentano il livello decisionale apicale nell'attuale organizzazione (grafico 1).

Grafico 1

Distribuzione del personale nei Centri di Responsabilità Amministrativa



Fonte: elaborazione Ufficio dirigenziale del controllo di gestione su dati forniti dall'Ufficio Dirigenziale per la gestione delle risorse umane (situazione al 31/12/2012)

La distribuzione del personale per classi di età nella tabella 2 permette di rilevare che circa la metà dei 615 dipendenti hanno età inferiore ai 45 anni ed in questa fascia di età prevale il personale a tempo determinato.

Tabella 2

Distribuzione del personale per profilo professionale e classi di età

Profilo Professionale	Classi di età			TOTALE
	< 45	45 - 55	> 55	
Direzione Amministrativa	1	1		2
Profili di Ricerca	73	112	18	203
Profili Tecnici	146	110	11	267
Profili Amministrativi	88	54	1	143
TOTALE	308	277	30	615

Fonte: elaborazione Ufficio dirigenziale del controllo di gestione su dati forniti dall'Ufficio Dirigenziale per la gestione delle risorse umane (situazione al 31/12/2012)

L'esame della distribuzione per genere del personale Isfol mostra come la presenza femminile sia radicata tra le figure apicali dell'organizzazione e tra i profili più elevati dediti alla ricerca (tabella 3).

Tabella 3

Distribuzione per genere del personale Isfol per livelli più elevati

Genere	Personale Isfol	Dirigenza amministrativa I-II fascia	Livelli I-III	Responsabili Unità organizzative
Uomini	214	0	77	27
Donne	401	3	126	26
Totale	615	3	203	53

Fonte: elaborazione Ufficio dirigenziale del controllo di gestione su dati forniti dall'Ufficio Dirigenziale per la gestione delle risorse umane (situazione al 31/12/2012)

Inoltre, la composizione in base al titolo di studio mostra in tabella 4, in media, una elevata percentuale di dipendenti in possesso di una laurea specialistica e ulteriore specializzazione (63,8%); tale percentuale sale se si osservano i rapporti di lavoro a tempo determinato (70,8%).

Tabella 4

Personale dipendente per tipologia di rapporto e titolo di studio

Rapporto	Diploma di istruzione sec. Inferiore	Diploma di istruzione sec. Superiore	Laurea breve	Laurea specialistica e Specializzazione	Totale
Tempo indeterminato	25	117	6	214	362
val. %	6,9	32,4	1,7	59,3	100,0
Tempo determinato	2	61	11	179	253
val. %	0,8	24,1	4,3	70,8	100,0
Totale dipendenti	27	178	17	393	615
val. %	4,4	29,0	2,8	64,0	100,0

Fonte: elaborazione Ufficio dirigenziale del controllo di gestione su dati forniti dall'Ufficio Dirigenziale per la gestione delle risorse umane (situazione al 31/12/2012)

Dal punto di vista finanziario gli impegni di spesa complessivi per il personale dipendente nel 2012 sono stati pari a 34.772.815 euro² (tabella 5). Il 64% (pari a 22.237.158 euro) del totale degli impegni ha riguardato personale a tempo indeterminato.

Tabella 5

Distribuzione degli impegni tra i capitoli delle spese del personale nel 2012, per tipologia di rapporto

Descrizione impegni	2012		
	Tempo determinato	Tempo indeterminato	Totale
Stipendi ed altri assegni fissi	6.195.631	10.472.920	16.668.551
Trattamento accessorio	2.346.003	4.247.750	6.593.753
Imposte carico Ente	744.172	1.336.038	2.080.211
Contributi previd.li, assist.li ed assicurativi a carico Ente	0	190.400	190.400
Contributi ENPDEP a carico Ente	8.159	13.418	21.577
Contributi INAIL a carico Ente	35.687	60.773	96.461
Contributi INPDAP a carico Ente	2.088.210	2.477.255	4.565.466
Contributi INPGI a carico Ente personale tempo indeterminato	0	28.123	28.123
Contributi INPS a carico Ente	141.176	915.584	1.056.760
Benefici di natura assistenziale e sociale	56.831	81.939	138.770
Prestazioni sostitutive del servizio. mensa	321.556	414.129	735.685
Altri benefici al personale a tempo indeterminato	0	4.197	4.197
Fondo TFS	569.397	1.017.649	1.587.046
Indennità di anzianità al personale cessato dal servizio	28.835	976.982	1.005.817
Totale complessivo	12.535.657	22.237.158	34.772.815

Fonte: elaborazione Ufficio dirigenziale del controllo di gestione su dati estrapolati dal sistema informativo contabile dell'Istituto (situazione al 31/12/2012)

Le risorse finanziarie assegnate

² Gli impegni si riferiscono al netto delle spese di formazione e degli straordinari.

L'Isfol ha ricevuto nel 2012 il contributo ordinario dallo Stato pari a euro 33.125.072,00. Da rilevare che il trasferimento dallo Stato, costantemente in crescita fino al 2010 (passando da 34,2 milioni a 36,08 milioni) ha subito una considerevole flessione nel 2011 (per effetto del mancato riconoscimento all'Istituto del contributo relativo all'incorporamento dell'IAS ai sensi dell'art. 7 c. 15 del DL 78/2010 pari a 5 milioni di euro) oltre a ricevere una drastica riduzione pari a 2,15 milioni di euro a seguito dell'applicazione del Decreto legge 95/2012 (per 1.936.505,00 euro) e della nota n. 20775 dell'11.06.2012 del MLPS per 214.702,00 euro³. Oltre al contributo ordinario, come evidenziato nella tabella 6, l'altra tipologia preponderante delle entrate è costituita dalla voce "Altri finanziamenti naz.li/CE/internazionali" distinta tra Fondo Sociale Europeo-Fondo di rotazione (PON "Azioni di sistema" e PON "Governance e Azioni di sistema"); Commissione Europea/fondi nazionali; finanziamenti internazionali; fondi nazionali; fondi provinciali e regionali; fondi privati. Residuale è la voce "altre entrate" nella quale è compresa la riscossione di mutui a medio e lungo termine; la riscossione di crediti diversi; interessi attivi su mutui, depositi e conti correnti; recuperi e rimborsi diversi.

Tabella 6

Entrate accertate nel 2012 distinte per fonte di finanziamento

Tipologia di fonte di finanziamento	Importi
Contributo ordinario MLPS	33.125.072,00
Fondo istituzionale ex IAS	-
Altri finanziamenti naz.li/CE/internazionali	27.729.956,78
Finanziamenti ex IAS	-
Altre entrate ⁴	1.120.122,85
Totale	61.975.151,63

Fonte: elaborazione Ufficio dirigenziale del controllo di gestione su dati estrapolati dal Rendiconto generale 2012 e dal sistema informativo contabile dell'Istituto

³ Il contributo ordinario annuale per il 2012, riconosciuto ed assegnato all'Isfol dal MLPS con Decreto Direttoriale n. 17/Segr/ D.G./2012 del 3 febbraio 2012 per un importo complessivo di € 35.276.279,00, viene ridotto di € 214.702,00 a seguito del Decreto Direttoriale n. 418/Segr/ D.G./2012 dell'11 giugno 2012 quale accantonamento disposto dal MEF in forza dell'art. 13, comma 1-quinquies, del Decreto Legge n. 16 del 2 marzo 2013, convertito in Legge n. 44 del 26 aprile 2012 recante "Disposizioni urgenti in materia di semplificazioni tributarie, di efficientamento e potenziamento delle procedure di accertamento". Un'ulteriore aggravio finanziario deriva dall'emanazione del Decreto Legge n. 95 del 6 luglio 2012 "Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini" che prevede una riduzione della spesa per le amministrazioni pubbliche: per l'ISFOL comporta per il l'anno 2012 una riduzione pari ad € 1.936.505,00. Complessivamente quindi il contributo ordinario annuale per l'Istituto per l'anno 2012 risulta essere di € 33.125.072,00.

⁴ In "Altre entrate" è compreso: Riscossioni di mutui a medio e lungo termine; Riscossione di crediti diversi; Interessi attivi su mutui, depositi e conti correnti; Recuperi e rimborsi diversi

Articolazioni organizzative e territoriali

L'Isfol dispone di una articolazione territoriale, con una sede periferica dislocata a Benevento che concentra la propria attività sulle tematiche di ricerca presidiate dall'Istituto con specifica attenzione alle regioni del Mezzogiorno. La sede occupa 17 dipendenti a tempo determinato impegnate principalmente nella realizzazione di progetti nell'ambito del Piano di attività Isfol FSE 2011-2012.

Le attività sono condotte in sinergia tra i gruppi di lavoro di istanza a Roma e i gruppi di Benevento.

Servizi resi

Il principale veicolo per la divulgazione del patrimonio scientifico e tecnico prodotto dall'ente è rappresentato dal sistema documentale ed editoriale, che contribuisce non solo a diffondere il valore dell'organizzazione e/o delle sue componenti più elementari, come i prodotti, ad esempio, rendendo esplicito ai mercati di riferimento il suo valore oggettivo, ma essa stessa crea valore, incrementando il patrimonio di risorse (intangibili).

Il quadro di sintesi dei prodotti, realizzati da Isfol (pubblicazioni, letteratura grigia, articoli) e servizi veicolati dal sistema documentale (distribuzione e download pubblicazioni) dell'Istituto è riassunto nella tabella 7.

Tabella 7

Prodotti e servizi resi dal sistema documentale

Pubblicazioni ISFOL (monografie)	60
Articoli pubblicati sulla rivista Osservatorio ISFOL	28
Documenti di letteratura grigia	83
Pubblicazioni cartacee distribuite	5.824
Download di pubblicazioni da OPAC	65.887

Fonte: elaborazione Ufficio dirigenziale del controllo di gestione su dati forniti dal Servizio Comunicazione e divulgazione scientifica (situazione al 31/12/2012)

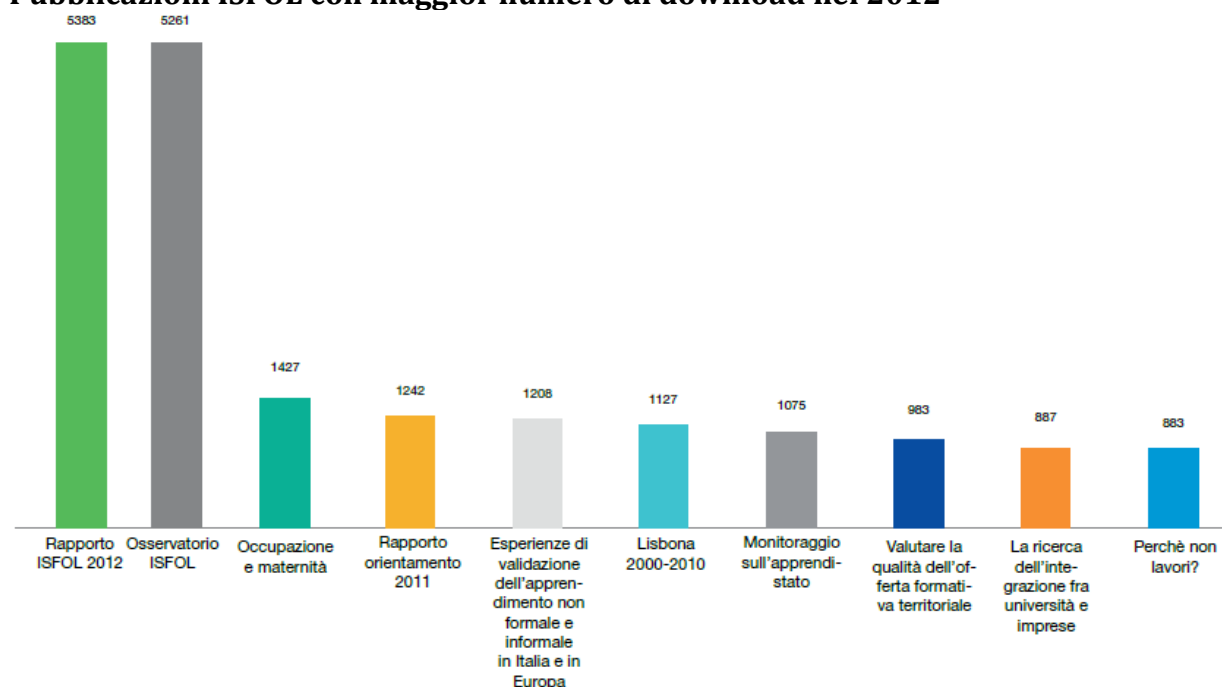
Tutta la produzione editoriale è disponibile gratuitamente sul portale Isfol, è scaricabile in formato pdf e full text ed è reperibile attraverso l'OPAC Isfol (on line public access catalogue). OPAC è parte integrante del sito web istituzionale www.isfol.it ed è lo strumento attraverso cui il patrimonio documentale dell'Istituto è stato riordinato secondo gli standard internazionali di catalogazione, col fine di migliorarne la pubblica fruibilità da parte

dell'utenza specializzata e non. Esso ha consentito l'integrazione delle risorse prodotte e possedute dall'Isfol (in particolare catalogo del Centro Documentazione Specializzato e fondo storico Biblioteca); l'interoperabilità tra documenti non omogenei; l'adesione a reti bbgr e meta cataloghi (MAI, DFP, SBPA, ACNP, ESSPER); l'accesso alle fonti attraverso molteplici percorsi di ricerca; la personalizzazione dei servizi all'utenza (My library).

Il numero dei *download* raggiunto dalle pubblicazioni e dalla letteratura grigia nel 2012, come visualizzato nel grafico 2 dove è riportata la *top ten* delle pubblicazioni Isfol maggiormente scaricate, è esemplificativo dell'interesse della collettività per l'attività di ricerca e produzione di conoscenza realizzata dall'Istituto.

Grafico 2

Publicazioni ISFOL con maggior numero di download nel 2012



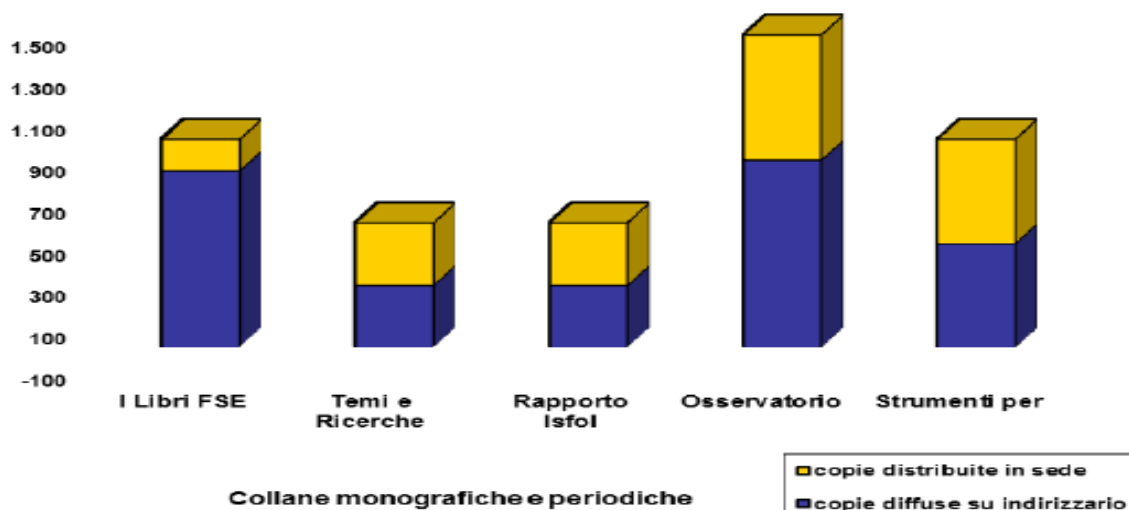
Fonte: Dati forniti dal Servizio Comunicazione e divulgazione scientifica

Per quanto riguarda l'editoria va sottolineato che si è consolidato un processo di produzione in digitale di tutti i titoli, sia quelli monografici che periodici. Per razionalizzare e rendere praticamente snelle le giacenze di magazzino la stampa cartacea è stata prevista solo *on demand*, consentendo di diffondere in modo molto mirato i testi, in occasione di eventi (seminari e convegni) e/o verso referenti specifici. Nel grafico 3 che segue è evidenziato il numero di copie cartacee diffuse al pubblico che vede posizionata in ordine di grandezza al

primo posto la collana Osservatorio, seguita dalla collana I Libri del Fondo Sociale Europeo, da Strumenti per, Temi e Ricerche e Rapporto Isfol.

Grafico 3

Diffusione cartacea dei titoli pubblicati nel 2012



Fonte: dati forniti dal Servizio Comunicazione e divulgazione scientifica

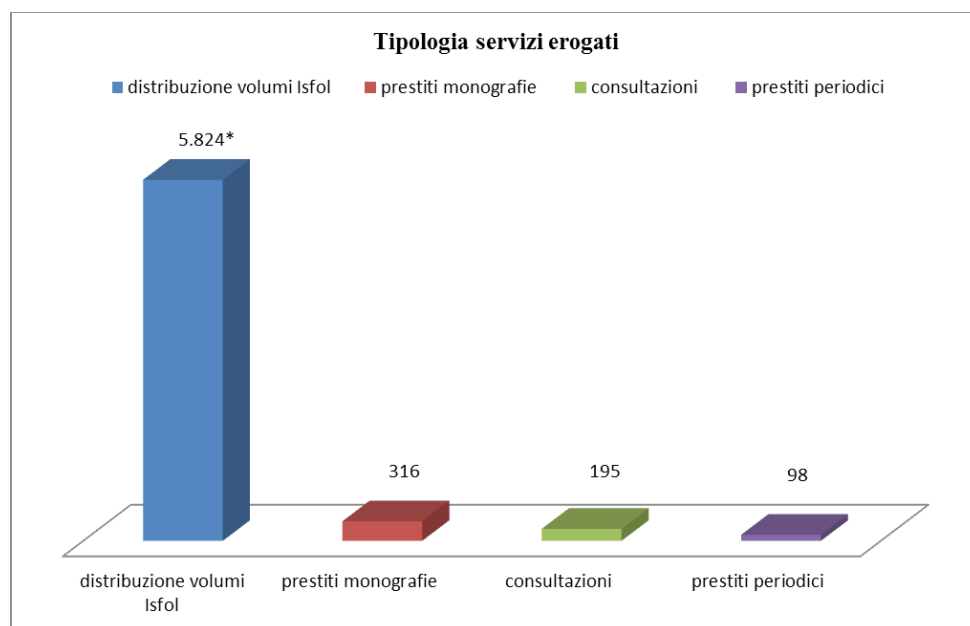
I titoli hanno riguardato soprattutto le tematiche inerenti le evoluzioni del mercato del lavoro e dei sistemi formativi.

Utenti serviti

Per quanto concerne i servizi resi all'utenza la biblioteca Isfol fornisce agli utenti un servizio di ricerca in banche dati specifiche, ricerche bibliografiche, consultazione e prestito di testi (monografie, periodici, letteratura grigia) attraverso lo strumento dell'OPAC e tramite un *open archive* (ISFOL OA). Come riportato nel grafico 4 vengono visualizzate le tipologie di servizi erogati nel 2012.

Grafico 4

Tipologia servizi erogati dalla biblioteca Isfol nel 2012



Fonte: dati forniti dal Servizio Comunicazione e divulgazione scientifica

* Il dato include le pubblicazioni distribuite in occasione degli eventi Isfol

L'URP è la struttura che cura la gestione dei rapporti esterni dell'Istituto attraverso le richieste che giungono via telefono, via mail e tramite sportello. Nel 2012 si sono registrate 624 richieste con un incremento del 4% circa rispetto alle richieste evase nel 2011. La platea dell'utenza che l'Istituto raccoglie è molto eterogenea e spazia principalmente dalle aziende/società con il 30,9%, ai privati cittadini con il 22,4% delle richieste e al mondo della formazione professionale con il 13%.

Sintesi risultati indagine clima e benessere valutazione *down-top*

L' ISFOL, in ottemperanza del dettato normativo e in risposta agli orientamenti e sollecitazioni della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (ora Autorità Nazionale AntiCorruzione per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche - ANAC⁵), ha previsto l'effettuazione di specifiche indagini periodiche sul tema del clima e benessere organizzativo nell'ambito del Sistema ISFOL di misurazione e valutazione delle performance. L'Indagine mira a rilevare

⁵ Con l'entrata in vigore della legge 125/2013, di conversione del decreto legge del 31 agosto 2013 101, la CIVIT ha assunto la denominazione di Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche.

l'opinione dei dipendenti su alcuni aspetti che influiscono sulla qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, al fine di realizzare opportune misure di miglioramento.

La prima indagine è stata svolta nel 2011 e ha permesso di mettere a fuoco quattro principali ambiti di analisi:

l'ambiente di lavoro;

l'adeguatezza e la valorizzazione delle competenze professionali;

il sistema socio-relazionale esistente;

l'orientamento dell'organizzazione rispetto ad alcune dimensioni chiave dell'innovazione.

L'indagine ha cadenza periodica così da apprezzare gli effetti che gli interventi di miglioramento riusciranno a produrre e monitorare, nel tempo, l'evoluzione organizzativa dell'Istituto, intervenendo sulla criticità e consentendo a tutti di contribuire al suo miglioramento. Si prevede una sua riedizione nel 2014.

2.3 I risultati raggiunti

Facendo riferimento ai risultati ottenuti dall'amministrazione, si riporta di seguito la situazione rispetto alla realizzazione degli *outcome*, indicatori, *target* e indicatori di bilancio così come previsto dal III Addendum al Piano triennale delle performance 2011-2013.

Per l'anno 2012 è stata rafforzata l'integrazione con il ciclo di bilancio, attraverso la formulazione di specifici indicatori⁶, con il relativo allineamento degli stessi agli obiettivi di performance. Tali indicatori sono attinenti soprattutto a realizzazioni ed *outcome* relativi al primo obiettivo strategico come risulta dallo schema seguente.

1° outcome, indicatori, target e risultati per il 2012

<i>1° outcome</i>	<i>Indicatori</i>	<i>Target</i>	<i>Risultati 2012</i>
Rafforzamento della qualità dei servizi erogati attraverso la valorizzazione delle risorse istituzionali e l'economicità di gestione	1. Livello di utilizzo risorse finanziarie previste (tiraggio) 2. Riduzione delle esternalizzazioni (riduzione della spesa per consulenze e collaborazioni e degli affidamenti a società sotto soglia gare europee)	a) Capacità realizzativa pari al 65% b) Capacità di spesa del 75% c) Diminuzione del 20% dell'incidenza della spesa per collaborazioni esterne rispetto a quella complessiva	81,96% 77,94% 34%

⁶ Prima nota di variazione del bilancio 2012, approvata con delibera del Commissario straordinario 28 marzo 2012, n. 4.

Con riferimento al primo *outcome* l'Istituto ha indirizzato le proprie scelte programmatiche in primo luogo al "rafforzamento della qualità dei servizi erogati attraverso la valorizzazione delle risorse istituzionali e l'economicità della gestione". Tali risultati sono stati realizzati attraverso un adeguato livello di utilizzo delle risorse finanziarie e di riduzione delle collaborazioni esterne come mostrato di seguito con l'analisi dei singoli target di riferimento.

Nel 2012 la *capacità realizzativa* ossia il rapporto tra impegni effettuati e stanziamenti previsti, che permette di valutare quanta parte della spesa programmata si è tradotta in effettiva assunzione di obbligazioni giuridiche da parte dell'Istituto e, quindi, in concreta possibilità di realizzare gli interventi, è risultata pari all'81,96%, superando ampiamente la misura del 65% prevista (in crescita rispetto al 73% del 2011 e al 72% circa del 2010).

La *capacità di spesa*, che misura la capacità di tradurre in pagamenti l'insieme delle risorse messe a disposizione, data dal rapporto percentuale fra i pagamenti totali e la somma degli impegni di competenza, ha raggiunto il 77,94 superando il target previsto del 75%.

Dal grado di *ricorso all'esterno* è possibile inoltre verificare l'economicità di gestione⁷ considerando le consulenze attivate nel 2012 e le relative spese e mettendole in paragone con quelle attivate e pagate nel 2011. Il valore percentuale dell'indicatore pari al 34% risulta essere superiore rispetto al target previsto.

Al raggiungimento dei risultati esposti che, come verificato dagli indici summenzionati, hanno comportato un aumento di efficienza ed economicità di gestione, ha certamente contribuito un quadro organizzativo maggiormente chiaro e delineato sia a livello della ricerca che degli uffici amministrativi e di controllo, ed una attività di reingegnerizzazione delle procedure che ha garantito una maggiore certezza gestionale riducendo la frammentazione e incertezza dei compiti.

Rispetto alla realizzazione del secondo outcome "Contributo ad una maggiore consapevolezza dell'apporto allo sviluppo socio economico del Paese di politiche integrate di formazione, lavoro e sociale" è evidente il contributo apportato dall'Isfol attraverso la realizzazione di tutta una serie di attività che ha permesso il raggiungimento e superamento dei target previsti.

⁷ Come illustrato nella nota del Presidente del 1/8/2013 prot. 2252 indirizzata all'OIV, il grado di collaborazioni esterne in questione, sebbene espresso nel III Addendum attraverso la formula "spese per collaborazioni/spese totali" con target previsto pari ad una "diminuzione del 20% dell'incidenza della spesa per collaborazioni esterne rispetto a quella complessiva", nella I nota di variazione al bilancio è stato ripresentato correttamente con la formula "spese per collaborazioni esterne 2012/ spese per collaborazioni esterne 2011" con un target di riduzione del 30%.

2° Outcome, indicatori, target e risultati per il 2012

2° Outcome	Indicatori	Target	Risultati 2012
Contributo ad una maggiore consapevolezza dell'apporto allo sviluppo socio economico del Paese di politiche integrate di formazione, lavoro e sociale	1. Note ai vertici politici del Ministro per supporto decisionale allo sviluppo di policy	a) Almeno 10 note trasmesse ai vertici politici del Ministero	Almeno 42
	2. Contributi Isfol ai tavoli tecnici e processi istituzionali	b) Almeno 5 contributi a cura dei livelli apicali	>5
	3. Partecipazione qualificata dei contributi Isfol ad eventi (convegni, seminari, ecc.)	c) Almeno 30 interventi qualificati ad eventi esterni nazionali ed internazionali	96
	4. Partecipazione ad eventi Isfol	d) Realizzazione di almeno 50 eventi Isfol	76
	5. Realizzazione annuale del Rapporto Isfol	e) Pubblicazione del Rapporto Isfol annuale	Pubblicato

Risultati oltre le aspettative di target sono stati resi possibili grazie a:

- costante e intenso rapporto con Ministro, Viceministro, Segreteria Tecnica e Sottosegretario alle politiche sociali su aspetti specifici del lavoro, formazione, inclusione sociale associato alla predisposizione di numerosi (almeno 42) documenti ad hoc per il Ministro su apprendistato, competenze, politiche del lavoro. La produzione analitica e le attività di assistenza tecnica al Ministro, al Ministero del Lavoro e ad altri stakeholder hanno prodotto inoltre risultati utili e utilizzati per le decisioni di policy;
- contributo che l'Istituto ha portato a tavoli tecnici e istituzionali, in particolare nell'ambito del monitoraggio e valutazione della Riforma del mercato del lavoro (L. 92/2012), del monitoraggio FSE, del monitoraggio e valutazione ITS, del Placement, dell'Alternanza scuola-lavoro, dell'Osservatorio nazionale sulla condizione delle persone con disabilità, del gruppo di lavoro Promozione della cultura statistica a scuola (Protocollo MIUR-ISTAT per il miglioramento delle statistiche nel settore dell'istruzione e della ricerca scientifica), ecc;
- partecipazione qualificata di ricercatori Isfol, attraverso relazioni su risultati di specifiche attività dell'Istituto, a 96 eventi nazionali e internazionali nell'ambito di seminari, convegni, conferenze, *workshop*, manifestazioni, fiere;
- promozione di 76 convegni e seminari. Inoltre nell'ambito di grandi eventi e fiere cui l'Istituto ha partecipato, oltre alla distribuzione di materiale e alla diffusione di

informazioni su materie di interesse, sono stati proposti al pubblico 16 workshop tematici;

- realizzazione e presentazione presso la Camera dei Deputati del Rapporto Isfol 2012 “Le competenze per l’occupazione e la crescita”. E’ stato il testo più scaricato dal sito con 5.383 *downloads*.

Il III addendum al Piano delle performance 2011-2013 ha previsto ulteriori indicatori di performance organizzativa e dei relativi target per la valutazione della dirigenza di vertice inseriti tra gli indicatori di bilancio 2012. Si fa riferimento all’indicatore “Incidenza delle spese generali (spese generali di funzionamento/spesa totale)”, il cui target risulta ampiamente superato nel 2012 con una riduzione superiore al 5%⁸. L’altro indicatore inserito in bilancio, relativo al rapporto tra spese per investimenti tecnologici e per la rete informatica e le spese totali, risulta non valutabile⁹.

2.4 Le criticità e le opportunità

L’analisi è orientata ad individuare i punti di forza e di debolezza dell’Istituto, ovvero le caratteristiche positive e le criticità interne che possono essere rispettivamente sfruttate o migliorate in relazione agli obiettivi da perseguire.

Criticità

Nel perseguimento degli obiettivi di Piano permangono alcune criticità da ricondurre a diversi fattori. La fase di transizione istituzionale dell’Istituto in corso nel 2012 per effetto dei ricorrenti provvedimenti di commissariamento dell’Ente ha evidentemente indebolito il confronto con gli *stakeholders* non permettendo di avviare il necessario processo di analisi e diversificazione dei portatori di interesse e delle utenze.

⁸ Questo dato è possibile verificarlo attraverso due distinte modalità di misurazione, una che considera la variazione percentuale delle spese generali del 2012 rispetto al 2011, l’altra che misura l’incidenza delle spese generali rispetto alla spesa totale per ciascun anno.

⁹ a seguito di richiesta del Collegio dei Revisori, in occasione della II nota di variazione al bilancio 2012 di valutare l’effettiva necessità delle spese informatiche tenuto conto delle esigenze di contenimento della spesa pubblica, richiesta confermata successivamente dal Ministero del Lavoro, il Direttore Generale pro-tempore con nota prot. n. 10775 del 31/7/2012 ha richiesto la realizzazione del Piano di adeguamento informatico dell’Istituto. Quest’ultimo è stato approvato dal Ministero stesso con nota prot. 003972/MA/005.A001 del 5/9/2012. Tutto ciò ha rallentato la procedura attivata ed inoltre le successive dimissioni del Direttore Generale hanno portato ad una temporanea sospensione dell’attuazione del Piano stesso.

A questo si deve aggiungere una frammentazione del processo programmatico, che ha visto da un lato la mancata presentazione del piano istituzionale annuale 2012 e dall'altro il dispiegamento di piani di attività concordati con singole committenze spesso interessati da aggiustamenti e rimodulazioni durante l'anno.

Tale situazione in termini programmatici si è rilevata anche in relazione alla mancata ridefinizione degli obiettivi strategici ed operativi da parte del *management* in allineamento rispetto alla definizione degli indirizzi strategici emanati dell'organo politico-amministrativo.

La frammentazione in atto si ripercuote inoltre sui sistemi di controllo che nel perseguimento di un obiettivo di monitoraggio continuo e periodico dell'avanzamento delle attività e delle connesse spese risultano ancora condizionati dalla limitata interoperabilità dei sistemi informativi presenti in Istituto.

A risentirne è la continuità applicativa del ciclo della performance e il suo presidio anche con riferimento all'allineamento con gli obiettivi del Programma Trasparenza ed Integrità.

Opportunità

Le criticità riscontrate non possono che offrire utili indicazioni per lo sviluppo di opportunità di miglioramento futuro dando modo di acquisire una maggiore consapevolezza nella volontà di attivare azioni coordinate volte a garantire soluzioni organizzative ed informative atte ad assicurare la piena applicabilità del ciclo della performance.

In questo senso un'opportunità di sviluppo è di rendere pervasiva la diffusione della logica per obiettivi e risultati all'interno dell'Istituto, condizione che può essere alimentata attraverso una maggiore consapevolezza manageriale alla valorizzazione dei risultati stessi e ad un processo di valorizzazione programmatica nell'utilizzo delle risorse, nello sviluppo delle competenze e nell'avvio di modalità strutturate di interlocuzione con gli *stakeholders*.

Le possibilità offerte dall'implementazione di un processo di delineamento di obiettivi strategici ed operativi in modo chiaro e oggettivamente riscontrabile spingono nella direzione di favorire un migliore apprezzamento del contributo dei singoli obiettivi/processi attesi alle missioni d'Istituto e una maggiore capacità di rendere conto apertamente delle iniziative adottate e dei risultati raggiunti.

L'inadeguatezza del sistema informativo a supporto dei controlli interni può in questo senso essere sfruttata nella possibilità di una sua reingegnerizzazione (verso una completa automazione) in grado di supportare adeguatamente una gestione più manageriale e

trasparente da parte dell'Istituto che includa anche la valorizzazione dei risultati gestionali e produttivi.

3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1 *Albero della performance*

La costruzione dell'albero delle performance fa riferimento alla *mission* (mandato istituzionale) a cui si collegano le aree strategiche di intervento, rispetto alle quali l'attività svolta dai singoli Centri di Responsabilità Amministrativa (CRA) si articola in obiettivi strategici di carattere triennale. Gli obiettivi strategici a lungo termine vengono a loro volta esplosi in obiettivi operativi di breve termine (annuali) per la struttura organizzativa.

Il Piano triennale 2011-2013, approvato con delibera del Consiglio d'Amministrazione (CDA) n. 4 del 23 febbraio 2011, definisce la strategia generale dell'Istituto volta a confermare e sviluppare la propria *mission* nel campo della formazione, delle politiche sociali e del lavoro, attraverso la produzione di conoscenza, il supporto alle scelte di *policy* e il monitoraggio e la valutazione delle politiche, la proposta di innovazioni.

In linea con il Piano triennale e con quanto definito nel Sistema di misurazione e valutazione della performance¹⁰, il CDA dell'Istituto con delibera n. 3 del 26/01/2011 ha adottato il Piano Triennale delle Performance 2011-2013.

Il 2012, secondo anno di gestione sperimentale del ciclo della performance applicato alla sola dirigenza apicale e amministrativa, è stato caratterizzato da un rallentamento applicativo rispetto all'anno precedente a causa delle condizioni di contesto interno già evidenziate nei paragrafi precedenti. Pertanto l'aggiornamento del Piano performance 2012-2014 non è stato realizzato e con il III Addendum al Piano Triennale della Performance 2011-2013 sono stati definiti *target*, *output* e *outcome* associandoli agli obiettivi strategici. Gli *outcome* previsti sono stati ricondotti a due ambiti strategici individuati come segue: uno funzionale e organizzativo con indicatori e target allineati agli indicatori di bilancio per gli aspetti di ottimizzazione organizzativo-gestionale, l'altro più tecnico scientifico focalizzato sulla produzione di report e documentazione.

Gli obiettivi strategici di performance per l'annualità 2012 ed i relativi *outcome* sono riportati nello schema sottostante.

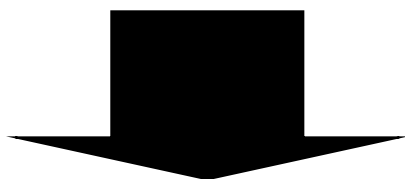
¹⁰ Il Piano è stato approvato con delibera del CDA 15/12/2010, n. 19, in ottemperanza all'attuazione del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Obiettivi strategici di performance, *outcome* previsti nel 2012

Mandato istituzionale e missione
“operare nel campo della formazione, delle politiche sociali e del lavoro
al fine di contribuire alla crescita dell’occupazione, al miglioramento delle risorse umane,
all’inclusione sociale e allo sviluppo locale”

Piano Triennale Isfol
2010-2012

Priorità politiche MLPS,
Indirizzi e Piani di azione



I Obiettivo strategico di performance

Migliorare la politica delle risorse umane, le condizioni di lavoro, gli strumenti organizzativi, di programmazione e controllo attraverso la riorganizzazione e la logistica
programmazione e controllo attraverso la riorganizzazione e la logistica



I Outcome

Rafforzamento della qualità dei servizi erogati attraverso la valorizzazione delle risorse istituzionali e l’economicità di gestione

II Obiettivo strategico di performance

Introdurre nuovi strumenti per il coordinamento, lo sviluppo e la comunicazione per un approccio integrato alla formazione, al lavoro e alle politiche sociali



I Outcome

Contributo ad una maggiore consapevolezza dell’apporto allo sviluppo socio economico del Paese di politiche integrate di formazione, lavoro e sociale

Il perseguimento degli *outcome* e degli obiettivi strategici è misurato attraverso l'individuazione di indicatori specifici:

Outcome, indicatori e target 2012

Outcome	Indicatori	Target
Rafforzamento della qualità dei servizi erogati attraverso la valorizzazione delle risorse istituzionali e l'economicità di gestione	<ol style="list-style-type: none"> 1. Livello di utilizzo risorse finanziarie previste (tiraggio) 2. Riduzione delle esternalizzazioni (riduzione della spesa per consulenze e collaborazioni e degli affidamenti a società sotto soglia gare europee) 	<ol style="list-style-type: none"> a) Capacità realizzativa pari al 65% (impegni effettuati rispetto agli stanziamenti previsti) b) Capacità di spesa del 75% (pagamenti effettuati rispetto alle risorse impegnate, tenuto conto dell'applicazione della regola N+2) c) Diminuzione del 20% dell'incidenza della spesa per collaborazioni esterne rispetto a quella complessiva
Contributo ad una maggiore consapevolezza dell'apporto allo sviluppo socio economico del Paese di politiche integrate di formazione, lavoro e sociale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Note ai vertici politici del Ministro per supporto decisionale allo sviluppo di policy 2. Contributi Isfol ai tavoli tecnici e processi istituzionali 3. Partecipazione qualificata dei contributi Isfol ad eventi (convegni, seminari, ecc.) 4. Partecipazione ad eventi Isfol 5. Realizzazione annuale del Rapporto Isfol 	<ol style="list-style-type: none"> a) Almeno 10 note trasmesse ai vertici politici del Ministero b) Almeno 5 contributi a cura dei livelli apicali (Direzione Generale e due Dipartimenti) c) Almeno 30 interventi qualificati ad eventi esterni nazionali ed internazionali d) Realizzazione di almeno 50 eventi Isfol e) Pubblicazione del Rapporto Isfol annuale

3.2 Obiettivi strategici

Come già evidenziato nel paragrafo precedente, per l'anno 2012 sono stati considerati solamente due obiettivi strategici in quanto il terzo, centrato soprattutto sulla capacità di potenziare la produzione e la diffusione di dati, analisi, monitoraggi e valutazione a sostegno delle policy nazionali ed europee, è stato ricondotto al secondo. Essi focalizzano l'attenzione, come anticipato, sia su un aspetto funzionale/organizzativo che su uno tecnico/scientifico.

I soggetti deputati alla loro realizzazione sono i vertici apicali dell'Istituto, Direttore Generale e Responsabili ad interim dei Dipartimenti, a seguito dall'approvazione degli obiettivi da parte del Commissario Straordinario¹¹.

¹¹ Gli obiettivi sono stati approvati con nota prot. n. 2962 del 27 giugno 2012.

Primo obiettivo strategico, indicatori, target e output 2012

<i>Primo obiettivo strategico</i>	<i>Indicatori</i>	<i>Target 2012</i>	<i>Output 2012</i>
Migliorare la politica delle risorse umane, le condizioni di lavoro, gli strumenti organizzativi, di programmazione e controllo attraverso la riorganizzazione e la logistica	1. Diversificazione dell'offerta formativa rivolta al personale	Livello di diversificazione dell'offerta formativa medio/alto	148 dipendenti in formazione
	2. Livello di dematerializzazione delle procedure amministrative	Livello di dematerializzazione delle procedure amministrative medio in continuità con l'anno precedente	Non valutabile
	3. Riduzione dell'incidenza delle spese generali su quelle totali	Riduzione del 5% dell'incidenza delle spese generali su quelle totali	Riduzione superiore al 5%

Analizzando il primo obiettivo strategico “Migliorare la politica delle risorse umane, le condizioni di lavoro, gli strumenti organizzativi, di programmazione e controllo attraverso la riorganizzazione e la logistica”, i risultati fanno riferimento alla valorizzazione di tre indicatori con relativi target¹². Rispetto al primo indicatore “Diversificazione dell’offerta formativa rivolta al personale”, complessivamente è stata erogata la formazione a 148 dipendenti appartenenti a vari profili sia a tempo determinato che di ruolo, compresa la dirigenza, su materie giuridiche, amministrative, di contabilità, di statistica e di informatica. Il target è parzialmente raggiunto. Rispetto al secondo indicatore “Livello di dematerializzazione delle procedure amministrative”, gli output presentati non sono ritenuti valutabili¹³. Rispetto al terzo indicatore “Riduzione dell’incidenza delle spese generali su quelle totali”, il target che prevedeva una riduzione superiore al 5% è stato ampiamente superato¹⁴.

¹² I risultati sono riscontrabili dalla relazione del Direttore generale del 28/03/2013 prot. n.950 integrata con documentazione del Responsabile dell’Ufficio risorse finanziarie e tecniche del 28 giugno 2013 prot.n. 1793 e con nota del responsabile dell’Ufficio Risorse umane del 27 giugno 2013 prot. n. 1791 e successiva valutazione da parte del Presidente dell’Isfol del 17/10/2013 prot. n. 2893, in quanto questi aspetti vengono gestiti centralmente.

¹³ Come output sono stati presentati: la nota tecnica “Riorganizzazione degli archivi Isfol”, la proposta di “Manuale di protocollo informatico con relativa comunicazione di servizio”, la “richiesta di approvazione titolario di classificazione Isfol”, l’“approvazione titolario di classificazione Isfol”.

¹⁴ Vedi paragrafo 2.3.

Secondo obiettivo strategico, indicatori, target e output 2012

<i>Secondo obiettivo strategico</i>	<i>Indicatori</i>	<i>Target 2012</i>	<i>Output 2012</i>
Introdurre nuovi strumenti per il coordinamento, lo sviluppo e la comunicazione per un approccio integrato alla formazione, al lavoro e alle politiche sociali	1. Incremento nell'accesso ed utilizzo dei servizi di comunicazione istituzionale	Incremento del 25% del numero dei visitatori dei servizi di comunicazione istituzionale	Non valutabile
	2. Numero di comunicati stampa diffusi sui risultati delle attività di ricerca	Almeno 10 comunicati stampa	18 comunicati
	3. Incremento delle spese in investimenti tecnologici	Incremento del 10% delle spese in investimenti tecnologici	Non valutabile

Per quanto riguarda il secondo obiettivo strategico "Introdurre nuovi strumenti per il coordinamento, lo sviluppo e la comunicazione per un approccio integrato alla formazione, al lavoro e alle politiche sociali", i Dipartimenti hanno contribuito al suo raggiungimento solo rispetto al secondo indicatore "Numero di comunicati stampa diffusi sui risultati delle attività di ricerca", il cui target è risultato raggiunto in quanto ne sono stati realizzati 18 sui temi di punta dell'anno. Andando ad analizzare il primo indicatore "Incremento nell'accesso ed utilizzo dei servizi di comunicazione istituzionale (documentale e web)", il target non è valutabile in quanto gli output disponibili non sono completi. Il terzo indicatore "Incremento delle spese in investimenti tecnologici" è stato già descritto nel paragrafo 2.3, il cui target non risulta valutabile per le motivazioni già riportate.

In merito alle informazioni relative alle risorse finanziarie e umane assegnate ai dirigenti apicali per il raggiungimento di ciascun obiettivo, queste vengono attribuite per la realizzazione complessiva degli obiettivi di competenza, pertanto non è stata operata una distinzione di risorse per ciascun obiettivo, né si dispone al momento dei relativi dati a consuntivo.

Il coinvolgimento degli *stakeholders* esterni è ravvisabile nel dispiegamento di attività da parte dell'Istituto nel conseguimento degli *outcome* individuati. Si fa riferimento al costante e intenso rapporto con Ministro del Lavoro, Viceministro, Segreteria Tecnica e Sottosegretario alle politiche sociali, al continuo confronto con la comunità scientifica, al contributo che l'Istituto ha portato a tavoli tecnici e istituzionali nell'ambito delle tematiche di riferimento, alla partecipazione qualificata di personale Isfol a eventi nazionali e internazionali.

3.3 Obiettivi e piani operativi

Per quanto riguarda gli obiettivi assegnati ai vertici apicali dell'Istituto ed ai dirigenti di II fascia, il Commissario Straordinario¹⁵ nel giugno 2012 ha approvato gli obiettivi del Direttore Generale e dei Responsabili ad interim dei Dipartimenti. Successivamente il Direttore Generale¹⁶ ha trasmesso le schede degli obiettivi dei dirigenti di II fascia al dirigente dell'Ufficio per la gestione delle risorse umane ed al dirigente dell'Ufficio delle risorse finanziarie e tecniche¹⁷.

Si ricorda che in considerazione dell'attuazione del ciclo della performance in via sperimentale nel 2012 sono stati espressi gli obiettivi operativi solo per la dirigenza apicale e gestionale; la Direzione Generale ha curato l'assegnazione degli obiettivi operativi individuali relativi alle posizioni organizzative dipendenti (direzioni Amministrative di II fascia dell'Ufficio dirigenziale risorse finanziarie e tecniche e dell'Ufficio Dirigenziale delle risorse Umane). Nell'Istituto come per gli altri enti di ricerca permangono infatti difficoltà in relazione all'applicabilità del ciclo della performance, stante il CCNL vigente e in attesa delle intese ANAC (ex CIVIT) – ANVUR, per quanto riguarda l'individuazione di specifici obiettivi, indicatori e standard nonché le modalità per assicurare il ciclo di gestione della performance dei ricercatori e dei tecnologi.

¹⁵ Nota prot. n. 2962 del 27 giugno 2012.

¹⁶ Nota prot. n. 3650 del 23 agosto 2012.

¹⁷ Per l'analisi degli obiettivi operativi si è fatto quindi riferimento alle relazioni di attività del Direttore Generale del 28 marzo 2013 prot. n. 950, del responsabile ad interim del dipartimento Sistemi formativi del 2 agosto 2013 prot. n. 2260, del responsabile ad interim del dipartimento Mercato del lavoro e politiche sociali del 5 luglio 2013 prot. n. 1936, del Responsabile dell'Ufficio Risorse finanziarie e tecniche del 30 aprile 2013 prot. n. 1202 integrata con nota del 28 giugno 2013 prot. n. 1793, del responsabile dell'Ufficio Gestione risorse umane del 30 aprile 2013 prot. n. 1199 e prot. n. 1201 integrate con nota del 27 giugno 2013 prot. n. 1791. Si è tenuto conto inoltre della valutazione effettuata dal Presidente dell'Isfol del 17 ottobre 2013 prot. n. 2893 sulla performance della dirigenza di vertice e di quella effettuata dal direttore Generale del 17 settembre 2013 prot. n. 2471 sulla *performance* dei dirigenti di II fascia.

3.3.1 Risultati operativi raggiunti dalla Direzione Generale nel 2012

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Peso %	Indicatori	Risultati/Output realizzati	Altri elementi caratterizzanti la realizzazione dell'obiettivo ed eventuali criticità	Grado di conseguimento dell'obiettivo
1. Migliorare la politica delle risorse umane, le condizioni di lavoro, gli strumenti organizzativi, di programmazione e controllo attraverso la riorganizzazione e la logistica	1.1 Adeguare l'assetto organizzativo dell'Istituto ai nuovi regolamenti di organizzazione	20%	L'Istituto è organizzato in modo coerente ai Regolamenti e ad una efficiente allocazione del personale	<p>Si è adeguato l'assetto organizzativo dell'istituto ai nuovi regolamenti di organizzazione portando a compimento e affinando il processo già iniziato a fine 2011. In particolare sono state adottate 9 determine di organizzazione (nn. 1-12-14-15-18-34-54-95-155 del 2012), 22 comunicazioni di servizio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informativa sull'attivazione dei varchi per il controllo accesso e rilevazione delle presenze • Work flow sito internet d'Istituto • Chiarimenti sull'utilizzo del congedo per malattia figli • Costituzione del comitato di redazione finalizzato alla stampa del Rapporto isfol • Integrazione della comunicazione di servizio n. 2/2012 • Avvio sperimentale delle nuove linee guida per la politica editoriale isfol con allegate le linee guida • Costituzione del gruppo di ricerca per l'attività "Monitoraggio e supporto alla valutazione delle misure regionali di contrasto alla crisi occupazionale - annualità 2012" • Adozione checklist controlli su memorie. In allegato la • Nuova modulistica da utilizzare per la richiesta di Missioni. In allegato modulistica • Adozione nuova procedura di pagamento dei documenti passivi e annesse checklist. In allegato guida alla compilazione, nulla osta al pagamento, checklist ufficio bilancio 	<p>L'obiettivo è stato completamente raggiunto e tutti gli output previsti sono stati realizzati.</p> <p>La riorganizzazione si è svolta in tempi brevi anche se la prosecuzione del Commissariamento dell'Isfol e della situazione di incertezza hanno impattato sulla messa a regime dello Statuto e dei regolamenti di organizzazione al livello di funzioni direttive e amministrative.</p> <p>A seguito del collocamento in pensione dei due direttori dei Dipartimenti il direttore generale ha assunto anche la direzione dei due Dipartimenti fino a maggio 2012 con la nomina di due dirigenti di ricerca interni quali Responsabili ad interim dei Dipartimenti; inoltre ha continuato ad esercitare la direzione ad interim del controllo di gestione. Con la riorganizzazione sono diventati Uffici di supporto alla direzione generale il Servizio statistico, il Servizio di comunicazione, l'Agenzia Leonardo da Vinci, il Servizio programmazione e sviluppo.</p>	Raggiunto al 94%

				<ul style="list-style-type: none"> • Costituzione gruppo di lavoro redazione di uno studio di fattibilità per la gestione del protocollo • Chiarimenti sul "Regolamento di missioni": criteri e modalità di corresponsione del trattamento economico • Chiarimenti sul "Regolamento di missioni": Trattamento alternativo di missione all'estero. • <i>Spending review</i> - revisione della spesa pubblica • Integrazione e ottimizzazione nel sito web Isfol dei siti web tematici esistenti. In allegato le Linee guida web Isfol • Costituzione gruppo di lavoro per la definizione dei controlli. Copertura delle spese programmazione FSE 2000-2006 a valere sul Bilancio di previsione 2011 Fondo Istituzionale (completamento ordine di servizio n.3) • <i>Spending review</i> - revisione della spesa pubblica (schema predisposizione memoria e check list controllo affidamenti) • Assegnazione logistica per motivi tecnico-funzionali • Procedura di pagamento dei documenti passivi • Assegnazione logistica per motivi tecnico-funzionali • Organizzazione interna dell'ufficio dirigenziale delle risorse umane (dr.ssa Giuffrida) • Organizzazione interna dell'ufficio dirigenziale per la gestione delle risorse finanziarie e tecniche (dr.ssa Fiori) • Funzioni e organizzazione del Dipartimento Sistemi Formativi (dr.ssa Rozera) 	
--	--	--	--	---	--

				<p>7 ordini di servizio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gruppo di lavoro verifiche ispettive per assistenza ispettori del lavoro • Costituzione gruppo di lavoro per la definizione dei controlli. Copertura delle spese programmazione FSE 2000-2006 a valere sul Bilancio di previsione 2011 Fondo Istituzionale • Costituzione gruppo di lavoro per la definizione dei controlli. Copertura delle spese programmazione FSE 2000-2006 a valere sul Bilancio di previsione 2011 Fondo Istituzionale (sostituzione ordine di servizio n. 2) • Esecuzione adempimenti <i>spending review</i> da parte dell'Ufficio Dirigenziale Risorse Finanziarie e Tecniche e Ufficio Dir. Risorse umane • Esecuzione adempimenti <i>spending review</i> da parte dell'Ufficio Dirigenziale Risorse umane • Adempimenti ex legge 6 luglio 2012 c.d. <i>spending review</i>, art. 1 e norme collegate • Costituzione di una task force per una ricognizione delle spese non riconosciute nonché di categorizzare la documentazione e fornire un quadro della stessa documentazione 		
	1.2 Coordinamento tecnico-scientifico delle attività dell'istituto	20%	La DG ed i Direttori di Dipartimento lavorano in maniera coordinata	Il coordinamento tecnico-scientifico delle attività dell'istituto è avvenuto tramite riunioni regolari formali, informali sia rispetto alle attività scientifiche che a quelle di tipo tecnico gestionale.	L'obiettivo è stato completamente raggiunto e tutti gli output previsti sono stati realizzati.	Raggiunto al 90%
	1.3 Rimodulazione dei Piani di FSE 2012		Piani di FSE rimodulati in coerenza ai fabbisogni del Ministero	I Piani FSE sono stati rimodulati in coerenza con i fabbisogni del Ministero del lavoro e successivamente approvati da quest'ultimo .	L'obiettivo è stato completamente raggiunto e tutti gli output previsti sono stati realizzati.	

<p>2. Introdurre nuovi strumenti per il coordinamento, lo sviluppo e la comunicazione per un approccio integrato alla formazione, al lavoro e alle politiche sociali</p>	<p>2.1 Diffusione di analisi, studi, indagini sui temi del lavoro, della formazione e delle politiche sociali collegati alle priorità di policy definite a livello nazionale</p>	<p>30%</p>	<p>Rapporto e disseminazioni tematiche coerenti con le priorità di policy</p>	<p>Nel 2012 l'Isfol, ha dato evidenza ai lavori prodotti e alla loro diffusione migliorando il sito e i rapporti con la stampa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aumento degli accessi mensili al nuovo sito (pubblicato a giugno 2012) da una media di 15 000 nel 2011 ad una media di 35 432 nel secondo semestre 2012; accessi ad OPAC pari a 5 565 e inseriti 831 nuovi record arrivando ad un totale di 17 914, download pari a 65 877; • diffusione della documentazione scientifica all'interno del sistema documentale digitale fruibile dal portale istituzionale, pubblicazione di 44 titoli; • adozione di nuove linee di politica editoriale; • promozione di 76 convegni e seminari e partecipazione a numerosi convegni esterni, proposti al pubblico 16 workshop tematici, in particolare la direzione ha presentato relazione a 18 convegni • creazione di 3 numeri "Isfol appunti" di diffusione sintetica dei prodotti Isfol, pubblicazione di 8 numeri di "Isfol notizie" "Osservatorio Isfol" e 14 comunicati stampa. <p>E' stato realizzato e presentato presso la Camera dei Deputati il Rapporto Isfol 2012 "Le competenze per l'occupazione e la crescita". E' stato il testo più scaricato dal sito con 5.400 <i>downloads</i></p>	<p>L'obiettivo è stato completamente raggiunto e tutti gli output previsti sono stati realizzati.</p> <p>In condizioni di incertezza sul futuro dell'istituto e in assenza di indirizzi di policy dei mancanti organi dell'Isfol si è deciso, in accordo con il Commissario straordinario, di dare evidenza ai lavori prodotti creando anche nuovi strumenti di diffusione. Anche se non di sua diretta responsabilità, il DG ha coordinato l'ufficio stampa per la redazione dei comunicati stampa e le attività di redazione di "Isfol appunti" e "Isfol notizie".</p>	<p>Completamente raggiunto</p>
	<p>2.2 Informare direttamente il livello politico (Ministro, Viceministro, Sottosegretario</p>	<p>30%</p>	<p>Il livello politico è tempestivamente e informato su temi di particolare rilievo e su</p>	<p>Rapporto costante con (Ministro, Viceministro, Segreteria Tecnica e Sottosegretario alle politiche sociali su aspetti specifici del lavoro, formazione, inclusione sociale, elaborati 42 documenti ad hoc per il Ministro su apprendistato, competenze, politiche del lavoro. Rispetto al monitoraggio e alla valutazione della Riforma del mercato del</p>	<p>L'obiettivo è stato completamente raggiunto e tutti gli output previsti sono stati realizzati.</p>	<p>Completamente raggiunto</p>

	e Capo Segreteria Tecnica) su temi di particolare rilevanza richiesti		specifiche richieste pervenute	Lavoro (L.92/2012) è stato ideato e promosso un modello di monitoraggio e valutazione della riforma ed i ricercatori Isfol hanno partecipato ai tavoli tecnici di costruzione di indicatori e banche dati. Elaborato due rapporti di monitoraggio della Riforma, febbraio e marzo 2013. Partecipazione allo Steering Group del monitoraggio e della valutazione della Riforma coordinato dal Ministro		
--	---	--	--------------------------------	---	--	--

3.3.2 Risultati operativi raggiunti dal Dipartimento Sistemi Formativi nel 2012

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Peso %	Indicatori	Risultati/Output realizzati	Altri elementi caratterizzanti la realizzazione dell'obiettivo ed eventuali criticità	Grado di conseguimento dell'obiettivo
1. Migliorare la politica delle risorse umane, le condizioni di lavoro, gli strumenti organizzativi, di programmazione e controllo attraverso la riorganizzazione e la logistica	1.1 Adeguare il coordinamento e l'assetto organizzativo dell'Istituto	15%	Presentazione e condivisione delle proposte di riorganizzazione da parte dei responsabili di Dipartimento alle strutture, direzioni amministrative e servizi	Per ottimizzare i servizi resi dal Dipartimento si è provveduto a regolamentare l'organizzazione, le funzioni e la gestione degli uffici e ad istituire una funzione di controllo di tutti gli atti di spesa del Dipartimento (controllo di gestione interno). Sono stati poi istituiti gruppi di ricerca e consulenza tecnico-scientifica del Dipartimento. Comunicazione di servizio n. 37 del 3/12/2012; Determina n. 39 del 24/7/2012		Raggiunto al 97%
	1.2 Coordinamento delle attività nel Dipartimento	15%	Nota di indirizzo organizzativo	Riunioni settimanali con lo staff, presidio quotidiano per la verifica di tutti gli atti, numerosi incontri sia con i responsabili delle strutture che con quelli dei Progetti strategici, interventi per favorire la fluidificazione della comunicazione tra tutte le Unità organizzative del Dipartimento e redistribuzione di parte del personale per ottimizzare il lavoro, incarichi di Responsabile Unico del Procedimento (RUP)		Completamente raggiunto

	1.3 Migliorare le procedure operative interne e le interconnessioni con la Direzione Amministrativa e del Personale	20%	Proposta di miglioramento di procedure	Condivisione dei criteri organizzativi e gestionali tra i due Dipartimenti per allineare contenuti e tempistiche dei provvedimenti da determinare. 2 incontri con le Direzioni amministrativa e del personale (2 verbali). Comunicazione di servizio n. 26 del 1/8/2012		Completamente raggiunto
	1.4 Predisporre la programmazione FSE 2013 e dei progetti specifici	30%	Piani FSE e Piani di progetti	Nuova riprogrammazione dei Piani di attività FSE Ob. CONV e CRO – DG PAPL in modo tale da rimodulare i tempi di realizzazione sul nuovo biennio 2012-2013. Per la realizzazione delle attività dei suddetti piani sono state adottate numerose determinazioni per l'attivazione di apporti esterni		Completamente raggiunto
2. Introdurre nuovi strumenti per il coordinamento, lo sviluppo e la comunicazione per un approccio integrato alla formazione, al lavoro e alle politiche sociali	2.1 Diffusione di analisi, studi, indagini sui temi del lavoro, della formazione e delle politiche sociali collegate alle priorità di policy definite a livello nazionale	20%	Rapporti tematici coerenti con le priorità di policy	Produzione di rapporti di ricerca, pubblicazioni cartacee e CD, organizzazione di seminari e convegni, pubblicazioni volumi e articoli, collaborazione con la DG nella predisposizione di documenti ad hoc per il Ministero del Lavoro e nella verifica degli elaborati da trasmettere. XIII Rapporto al Parlamento della formazione continua	.	Raggiunto al 90%

3.3.3 Risultati operativi raggiunti dal Dipartimento Mercato del Lavoro nel 2012

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Peso %	Indicatori	Risultati/Output realizzati	Altri elementi caratterizzanti la realizzazione dell'obiettivo ed eventuali criticità	Grado di conseguimento dell'obiettivo
1. Migliorare la politica delle risorse umane, le condizioni di lavoro, gli strumenti organizzativi, di programmazione e controllo attraverso la riorganizzazione e la logistica	1.1 Adeguare il coordinamento e l'assetto organizzativo dell'Istituto	15%	Presentazione e condivisione delle proposte di riorganizzazione da parte dei responsabili di Dipartimento alle strutture, direzioni amministrative e servizi	Per ottimizzare i servizi resi dal Dipartimento si è provveduto a regolamentare l'organizzazione, le funzioni e la gestione degli uffici e ad istituire una funzione di controllo di tutti gli atti di spesa del Dipartimento (controllo di gestione interno). E' stata completata l'organizzazione della Struttura Lavoro e professioni con l'istituzione di ulteriori gruppi di ricerca. Determina n. 56 del 19/7/2012, comunicazione di servizio n. 27 del 2/8/2012, determina n. 63 del 28/9/2012, determina n. 90 del 29/11/2012		Raggiunto al 97%
	1.2 Coordinamento delle attività nel Dipartimento	15%	Nota di indirizzo organizzativo	Riunioni settimanali con lo staff, presidio quotidiano per la verifica di tutti gli atti, numerosi incontri sia con i responsabili delle strutture che con quelli dei Progetti strategici, interventi per favorire la fluidificazione della comunicazione tra tutte le Unità organizzative del Dipartimento e redistribuzione di parte del personale per ottimizzare il lavoro, incarichi di Responsabile Unico del Procedimento (RUP)		Completamente raggiunto
	1.3 Migliorare le procedure operative interne e le interconnessioni con la Direzione Amministrativa e del Personale	20%	Proposta di miglioramento di procedure	Condivisione dei criteri organizzativi e gestionali tra i due Dipartimenti per allineare contenuti e tempistiche dei provvedimenti da determinare. 2 incontri con le Direzioni amministrativa e del personale (2 verbali). Comunicazione di servizio n. 26 del 1/8/2012		Completamente raggiunto

	1.4 Predisporre la programmazione FSE 2013 e dei progetti specifici	30%	Piani FSE e Piani di progetti	Nuova riprogrammazione dei Piani di attività FSE Ob. CONV e CRO – DG PSL, D.G. Terzo Settore, DPO, in modo tale da rimodulare i tempi di realizzazione sul nuovo biennio 2012-2013. Convenzione tra D.G. per il Terzo settore e le formazioni sociali e Isfol per l'attuazione di linee di intervento trasferite al MLPS a seguito della soppressione dell'Agenzia per il Terzo settore già Agenzia per le onlus. Convenzione tra D.G. per il Terzo settore e le formazioni sociali e Isfol per organizzare la III conferenza nazionale dell'Associazionismo. Per la realizzazione delle attività dei suddetti piani sono state adottate numerose determinazioni per l'attivazione di apporti esterni		Completamente raggiunto
2. Introdurre nuovi strumenti per il coordinamento, lo sviluppo e la comunicazione per un approccio integrato alla formazione, al lavoro e alle politiche sociali	2.1 Diffusione di analisi, studi, indagini sui temi del lavoro, della formazione e delle politiche sociali collegate alle priorità di policy definite a livello nazionale	20%	Rapporti tematici coerenti con le priorità di policy	Produzione di rapporti di ricerca, pubblicazioni cartacee, DVD con pubblicazioni online organizzazione di seminari e convegni, pubblicazioni volumi e articoli, collaborazione con la DG nella predisposizione di documenti ad hoc per il Ministero del Lavoro e nella verifica degli elaborati da trasmettere. VI Relazione al Parlamento L. 68/99 Parte I e II e CD allegati	.	Raggiunto al 90%

Trasparenza

Per quanto riguarda i risultati in materia di trasparenza ed integrità, anche nel 2012 si è cercato di dare attuazione al Programma triennale 2011-2013 della Trasparenza tenendo conto dei diversi cambiamenti istituzionali ed organizzativi che hanno interessato l'Isfol.

Con l'entrata a regime del nuovo sito Isfol nel secondo semestre 2012, è stata ridefinita l'impostazione grafica e contenutistica della sezione Trasparenza del sito stesso, in linea con la tabella dei dati da pubblicare presente nel Programma e con l'evoluzione degli obblighi di pubblicazione imposti dalla normativa sulla Trasparenza, ponendo attenzione ad una maggiore definizione delle categorie di informazioni, ad una articolazione trasparente dei contenuti attraverso un indice da scorrere, attivando sezioni analitiche facilmente accessibili dall'utenza anche in forma sintetica sullo stato di attuazione degli adempimenti previsti dal decreto legge 83/2012.

Al fine di superare le carenze informative del passato sono stati pubblicati sul sito istituzionale i dati informativi relativi al personale, a incarichi e consulenze, alla gestione economico-finanziaria dei servizi pubblici, alla gestione dei pagamenti, alle buone prassi, a sovvenzioni, contributi, crediti, sussidi e benefici di natura economica, alla pubblicità legale, al *public procurement*; permangono, invece, alcuni ritardi nella definizione dei dati relativi all'organizzazione degli uffici e alle varie tipologie di procedimento richieste dalla normativa.

Particolare attenzione è stata posta nel migliorare il raccordo e l'integrazione tra le informazioni obbligatorie previste dal Programma Triennale della Trasparenza Isfol, le indicazioni fornite in merito da CiVIT e la Bussola della Trasparenza dei siti web promossa dalla Presidenza del Consiglio dei ministri.

Tra le altre iniziative la cui attuazione è prevista dal Piano, anche nel corso del 2012 la Direzione Generale ha promosso degli incontri con i referenti interni per prestare la necessaria attenzione all'evoluzione degli adempimenti imposti dalla normativa, alla struttura di inserimento ed aggiornamento dei dati nella sezione Trasparenza sul sito Isfol ed alla definizione delle relative responsabilità. A questi incontri ne sono seguiti altri più operativi, curati dal responsabile della Trasparenza nominato dal 1 febbraio 2012, con i singoli responsabili e/o referenti tecnici delle informazioni richieste per supportarli nella definizione dei documenti da pubblicare e dei dati da inserire anche attraverso la progressiva adozione di specifici *standard* e flussi di comunicazione. Sono stati elaborati gli *standard* sia della sezione nella Intranet dedicata alla tematica della trasparenza ed integrità sia quelli necessari alla realizzazione di un forum finalizzato all'acquisizione di pareri e suggerimenti interni per il

miglioramento del programma per la trasparenza; sul sito, inoltre, è stato inserito uno spazio dedicato alle FAQ per agevolare la conoscenza degli adempimenti principali in materia di trasparenza. Infine per quanto riguarda le iniziative di incontro con le altre amministrazioni, la seconda giornata sulla Trasparenza prevista per il 2012 non è stata realizzata.

Standard di qualità dei servizi

Si è avviata la definizione degli standard di qualità, partendo dalla Carta dei servizi¹⁸. Dal 2012 si è provveduto ad applicare a tutti i servizi previsti dalla Carta (URP, CDS, sito web) un modello unico di indicatori di rilevazione e misurazione delle performance 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.

Inoltre da gennaio 2012 il Centro di documentazione specializzato realizza una rilevazione sperimentale di *customer satisfaction* sul gradimento e la percezione del servizio da parte degli utenti della biblioteca.

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

Non v’è dubbio che esista un stretto legame funzionale tra trasparenza e integrità per la prevenzione della corruzione.

Rispetto alla verifica concreta di questo legame va segnalata l’entrata in vigore il 28/11/2012 della legge n. 190 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione” - cosiddetta Legge anticorruzione - che ha introdotto novità significative che non possono essere ignorate, muovendosi nella direzione di rafforzare l’efficacia e l’effettività delle misure di contrasto al fenomeno corruttivo.

Il necessario confronto con il ciclo delle performance inoltre non può che rappresentare uno strumento utile per riorganizzare l’Istituto avendo ben presenti le dimensioni qualitative da prendere in considerazione:

¹⁸ La Carta dei servizi è in corso di approvazione.

- **accessibilità** intesa come accessibilità totale delle informazioni e massima trasparenza nei processi di misurazione e valutazione dell'ISFOL;
- **integrità** intesa come diffusione della cultura della legalità costituendo il mezzo, insieme con la trasparenza, attraverso cui prevenire ed eventualmente evidenziare situazioni in cui possano annidarsi forme di illecito e di conflitto di interessi.

Iniziative concrete in questo senso sono rappresentate dall'adozione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (avvenuto nel 2011) e dall'aggiornamento del relativo stato di attuazione. L'Isfol ha anche organizzato la prima Giornata della trasparenza nel 2011 con l'obiettivo di consentire la più ampia diffusione ai cittadini e agli *stakeholder* dei contenuti del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità dell'Istituto, ma anche per aprire un confronto e dibattito sulla qualità dei servizi in relazione all'applicazione del processo di trasparenza da parte delle Pubbliche amministrazioni.

Il Programma triennale della trasparenza, pertanto, si pone in relazione al ciclo di gestione della performance prevedendone la piena conoscibilità di ogni componente, dal Piano della performance allo stato della sua attuazione.

In prospettiva, si può supporre che il piano sulla trasparenza di un istituto come l'Isfol che produce conoscenza debba includere le informazioni sugli *output* e i risultati conseguiti, legati alla performance dell'Istituto.

3.4 Obiettivi individuali

Come per il 2011, la valutazione degli obiettivi e delle performance individuali è avvenuta sulla base di due dimensioni di peso diverso afferenti ai risultati operati gestionali ottenuti (max 60 punti) ed ai comportamenti organizzativi posti in essere (max 40 punti). L'articolazione degli obiettivi di performance individuale sono riferiti al solo ambito amministrativo-gestionale e la valutazione riguarda solo i 3 dirigenti amministrativi di I fascia e i 2 dirigenti amministrativi di II fascia presenti in Istituto.

Per quanto riguarda i dirigenti amministrativi di I fascia (Direttore Generale, responsabile ad interim del Dipartimento Sistemi Formativi e responsabile ad interim del Dipartimento Mercato del lavoro e politiche sociali), le valutazioni sulla performance sono state effettuate dal Presidente dell'Isfol¹⁹, condivise e sottoscritte dagli interessati, sulla base delle relazioni sulle attività e dei risultati raggiunti nell'annualità 2012.

¹⁹ Nota con prot. 2893 del 17/10/2013.

Va specificato che i dirigenti apicali hanno contribuito al raggiungimento della performance complessiva dell'amministrazione in modo differenziato: rispetto al raggiungimento del primo e del secondo obiettivo strategico il Direttore Generale ha contribuito al primo nella misura del 40 % e al secondo nella misura del 60%; per i Responsabili di Dipartimento la distribuzione è avvenuta rispettivamente nella misura dell' 80 % e del 20%²⁰.

Si riportano di seguito gli esiti di tali valutazioni.

Direttore Generale

Risultati operativi gestionali (max 60 punti)

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Peso%	Autovalutazione		Valutazione finale	
			%	Punteggio	%	Punteggio
1.	1.1	20%	100	12	94	11,28
	1.2	20%	100	12	90	10,80
	1.3		100			
2.	2.1	30%	100	18	100	18
	2.2	30%	100	18	100	18
Valutazione complessiva finale dei risultati operativi-gestionali				60		58,08

Motivazioni: considerando il contesto istituzionale in cui il dirigente ha operato si ritiene che i risultati individuali raggiunti nel punto 1.1 non presentano informazioni sull'efficienza allocativa del personale e al punto 1.3 i piani sono stati rinegoziati come definito dai responsabili di Dipartimento.

Comportamenti organizzativi (max 40 punti)

Descrittori	Peso %	Autovalutazione punteggio	Valutazione finale punteggio
Presidio del ruolo	35%	14	14
Gestione delle risorse economiche	15%	6	6
Gestione delle risorse umane e motivazione	15%	5	6
Capacità di relazione e sviluppo competenze organizzative	15%	6	6
Gestione delle criticità e <i>problem solving</i>	20%	8	8
Valutazione complessiva finale dei comportamenti organizzativi		39	40

Motivazioni: tenuto conto del contesto di riferimento.

Punteggio totale assegnato	98
-----------------------------------	-----------

²⁰ Si rimanda alle schede di valutazione di cui alla nota Isfol prot. n. 2893 del 17/10/2013.

Responsabile ad interim Dipartimento Sistemi Formativi

Risultati operativi gestionali (max 60 punti)

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Peso%	Autovalutazione		Valutazione finale	
			%	Punteggio	%	Punteggio
1.	1.1	30	100	18	97	17,46
	1.2		100			
	1.3	20	100	12	100	12
	1.4	30	100	18	100	18
2.	2.1	20	90	10,8	90	10,8
Valutazione complessiva finale dei risultati operativi-gestionali				58,8		58,26

Motivazioni: considerando il contesto istituzionale in cui il responsabile ha operato si ritiene che i risultati individuali raggiunti nel punto 1.1 non presentano informazioni sull'efficienza allocativa del personale.

Comportamenti organizzativi (max 40 punti)

Descrittori	Peso %	Autovalutazione punteggio	Valutazione finale punteggio
Presidio del ruolo	35%	14	14
Gestione delle risorse economiche	15%	6	6
Gestione delle risorse umane e motivazione	15%	6	6
Capacità di relazione e sviluppo competenze organizzative	15%	6	6
Gestione delle criticità e <i>problem solving</i>	20%	8	8
Valutazione complessiva finale dei comportamenti organizzativi		40	40

Motivazioni: tenuto in considerazione il contesto e ruolo svolto ad interim con altre funzioni.

Punteggio totale assegnato	98,3
-----------------------------------	-------------

Responsabile ad interim Dipartimento Mercato del lavoro e politiche sociali:

Risultati operativi gestionali (max 60 punti)

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Peso%	Autovalutazione		Valutazione finale	
			%	Punteggio	%	Punteggio
1.	1.1	30	100	18	97	17,46
	1.2		100			
	1.3	20	100	12	100	12
	1.4	30	100	18	100	18
2.	2.1	20	90	10,8	90	10,8
Valutazione complessiva finale dei risultati operativi-gestionali				58,8		58,26

Motivazioni: considerando il contesto istituzionale in cui il responsabile ha operato si ritiene che i risultati individuali raggiunti nel punto 1.1 non presentano informazioni sull'efficienza allocativa del personale.

Comportamenti organizzativi (max 40 punti)

Descrittori	Peso %	Autovalutazione punteggio	Valutazione finale punteggio
Presidio del ruolo	35%	14	14
Gestione delle risorse economiche	15%	6	6
Gestione delle risorse umane e motivazione	15%	6	6
Capacità di relazione e sviluppo competenze organizzative	15%	6	6
Gestione delle criticità e <i>problem solving</i>	20%	8	8
Valutazione complessiva finale dei comportamenti organizzativi		40	40

Motivazioni: tenuto in considerazione il contesto e ruolo svolto ad interim con altre funzioni.

Punteggio totale assegnato	98,3
-----------------------------------	-------------

Per quanto riguarda i dirigenti amministrativi di II fascia (Direttore dell'Ufficio dirigenziale delle risorse finanziarie e tecniche e Direttore dell'Ufficio dirigenziale delle risorse umane) le valutazioni sulla *performance* sono state effettuate dal Direttore Generale dell'Istituto²¹, condivise e sottoscritte dagli interessati, sulla base delle relazioni sulle attività e dei risultati raggiunti nell'annualità 2012. Si riportano di seguito gli esiti di tali valutazioni.

²¹ Nota prot. 2471 del 17/09/2013.

Direttore dell'Ufficio dirigenziale risorse finanziarie e tecniche

Risultati operativi gestionali (max 60 punti)

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Peso %	Indicatori	Risultati/Output realizzati	Altri elementi caratterizzanti la realizzazione dell'obiettivo ed eventuali criticità	Grado di conseguimento dell'obiettivo
1. Migliorare la politica delle risorse umane, le condizioni di lavoro, gli strumenti organizzativi, di programmazione e controllo attraverso la riorganizzazione e la logistica	1.1 Coordinamento delle attività dell'Ufficio dirigenziale delle risorse finanziarie e tecniche adeguando anche l'assetto organizzativo interno sulla base del nuovo Regolamento di organizzazione e della determina del Direttore Generale	20%	Provvedimento di organizzazione interna Sì/no	E' stata fatta una ricognizione ed analisi dell'Ufficio rivedendo l'organizzazione precedente, formulato proposte per la stesura della determina del DG n. 34 del 13/3/2012 in coerenza con i nuovi regolamenti di organizzazione. Ha adottato la comunicazione di servizio n. 31 del 19/10/2012 con indicazione dei compiti e delle funzioni di ciascuna unità di personale.		Completamente raggiunto
	1.2 Semplificare le procedure e ottimizzare i tempi relativi ai flussi di pagamento	30%	Check list di controllo per pagamenti Sì/no Flussi per la procedura dei pagamenti Sì/no	A seguito dell'emanazione delle recenti e rigorose disposizioni normative in tema di tempi di pagamento da parte delle PP.AA., la dr.ssa ha partecipato attivamente, insieme agli Uffici dirigenziali, Dipartimenti e Controllo di gestione, alla costruzione delle nuove procedure di pagamento e delle relative check-list di controllo. I documenti finali sono stati adottati dal DG il 29/11/2012 con Comunicazione di servizio n. 35 e sono attualmente operativi		Completamente raggiunto
	1.3 Migliorare le procedure operative interne e le interconnessioni con i Dipartimenti Sistemi Formativi e Lavoro e Politiche sociali	20%	Incontri di miglioramento delle procedure Sì/no	n. 2 incontri con il Dipartimento Mercato del lavoro e con il Dipartimento Sistemi formativi per migliorare le procedure operative interne, in particolare affidamenti esterni a persone fisiche e giuridiche, pagamento e missioni del personale		Completamente raggiunto
	1.4 Aggiornare il regolamento degli affidamenti esterni ed	30%	Proposte di regolamento degli affidamenti esterni e	Con nota prot. 4539 del 26/10/2012 sono state trasmesse le proposte di regolamento degli affidamenti esterni e di regolamento		Completamente raggiunto

	adottare il regolamento per la gestione patrimoniale		di regolamento per la gestione patrimoniale Sì/no	per la gestione del patrimonio e inventario e la dismissione dei beni mobili ed immobili. Dopo ulteriore verifica e modifiche del DG, sono stati trasmessi per adozione dal DG al Commissario straordinario, al Collegio dei Revisori dei Conti e ai Magistrati della Corte dei Conti presenti nel Collegio il 20/11/2012 prot. 4846.		
--	--	--	--	---	--	--

Motivazioni: Gli obiettivi definiti per il 2012 tengono conto solo in minima parte del complesso ed ingente lavoro dell'Ufficio dirigenziale, che va dalla preparazione dei documenti di Bilancio, di verifiche amministrativo-contabili realizzate dal Collegio dei revisori dei conti, pagamenti ed incassi, rendicontazione dei progetti FSE e progetti III tipo, atti e provvedimenti, procedure di evidenza pubblica, attività negoziale relativa alla DG, stipula di contratti, supporto a Uffici e Dipartimenti dell'Istituto.

Valutazione complessiva finale dei risultati operativi-gestionali	60
--	-----------

Comportamenti organizzativi (max 40 punti)

Descrittori	Peso %	Autovalutazione punteggio	Valutazione finale punteggio
Presidio del ruolo	30%	12	12
Gestione delle risorse economiche	20%	8	8
Gestione delle risorse umane e motivazione	20%	8	8
Capacità di relazione e sviluppo competenze organizzative	15%	6	6
Gestione delle criticità e <i>problem solving</i>	15%	6	6
Valutazione complessiva finale dei comportamenti organizzativi		40	40

Motivazioni: eccezionalità dell'anno 2012 che ha visto i dirigenti dell'Isfol operare in maniera pro-attiva in un contesto di incertezza sul futuro dell'ente, di conflittualità interna e di assenza di organi di governo

Punteggio totale assegnato	100
-----------------------------------	------------

Direttore dell'Ufficio dirigenziale per la gestione risorse umane
Risultati operativi gestionali (max 60 punti)

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Peso %	Indicatori	Risultati/Output realizzati	Altri elementi caratterizzanti la realizzazione dell'obiettivo ed eventuali criticità	Grado di conseguimento dell'obiettivo
1. Migliorare la politica delle risorse umane, le condizioni di lavoro, gli strumenti organizzativi, di programmazione e controllo attraverso la riorganizzazione e la logistica	1.1 Coordinamento delle attività dell'Ufficio dirigenziale per la gestione delle risorse umane adeguando anche l'assetto organizzativo interno sulla base del nuovo Regolamento di organizzazione e della determina del Direttore Generale	20%	Provvedimento di organizzazione interna Sì/no Proposta di Protocollo d'intesa tra Isfol e MLPS Sì/no	E' stata fatta una ricognizione ed analisi dell'Ufficio, formulato proposte per il DG il quale con le determine n. 34 del 13/3/2012 e n. 54 del 17/4/2012 ha definito gli schemi di riorganizzazione dei due Uffici dirigenziali dell'Istituto. Con il mandato ai Responsabili ad interim di tali Uffici di definire con propri atti organizzativi gruppi di lavoro, distribuzione di compiti e carichi di lavoro, il dirigente dell'Ufficio dirigenziale gestione risorse umane ha adottato la Comunicazione di servizio n. 16 del 28/5/2012 Collaborazione con il MLPS per rivedere e rinnovare il Protocollo d'Intesa relativo all'annualità 2012. I protocolli d'intesa per l'assegnazione del personale dell'Isfol al MLPS sono stati sottoscritti dalle parti		Completamente raggiunto
	1.2 Semplificare le procedure e razionalizzare i flussi relativamente alle missioni del personale in relazione alla riorganizzazione dell'istituto	30%	Nuova modulistica di autorizzazione e chiusura delle missioni del personale	La nuova modulistica di autorizzazione e chiusura delle missioni del personale è stata predisposta, definita congiuntamente con la DG, i Dipartimenti, l'Ufficio dirigenziale delle risorse finanziarie e tecniche, l'Ufficio dirigenziale controllo di gestione. E' stata quindi adottata dal DG con Comunicazione di servizio n. 11 del 29/2/2012		Completamente raggiunto

			<p>Check list di controllo per missioni</p> <p>Si/no</p> <p>Proposta flussi per procedura missioni del personale</p> <p>Si/no</p>	<p>Partendo dai flussi individuati con gli altri uffici, è stata predisposta una proposta di check list interna trasmessa al DG con nota prot. 5004 del 30/11/2012.</p> <p>I flussi per le procedure di missione sono stati regolati e sono operativi</p>		
	1.3 Migliorare le procedure operative interne e le interconnessioni con i Dipartimenti Sistemi Formativi e Lavoro e Politiche sociali	20%	<p>Incontri per migliorare le procedure</p> <p>Si/no</p>	<p>n. 2 incontri con il Dipartimento Mercato del lavoro e con il Dipartimento Sistemi formativi per migliorare le procedure operative interne, in particolare affidamenti esterni a persone fisiche e giuridiche, pagamento e missioni del personale. Discussi anche alcuni strumenti come le check list di controllo</p>		Completamente raggiunto
	1.4 Messa a regime, monitoraggio e implementazione del sistema di gestione telematica dell'Albo esperti	30%	<p>Provvedimento concernente i criteri di valutazione delle candidature degli esperti da iscrivere all'Albo telematico</p> <p>Si/no</p> <p>Rapporto di monitoraggio sull'attuazione del</p>	<p>Dopo un approfondimento normativo ed un esame delle prassi in altri enti di ricerca, è stata presentata al DG una proposta di criteri per la valutazione dell'idoneità delle candidature ai fini dell'iscrizione all'Albo e altresì la griglia dei criteri e punteggi per la comparazione dei curricula ai fini della selezione degli esperti per il conferimento degli incarichi di collaborazione e consulenza. La proposta è stata adottata dal Commissario straordinario con Delibera n. 7 del 16/1/2013.</p> <p>Il rapporto sullo stato di attuazione del sistema telematico dell'Albo esperti è stato redatto il 7/1/2013</p>		Completamente raggiunto

			sistema telematico dell'Albo esperti Sì/no	ed inviato al DG il 22/01/2013 prot. 218. Il rapporto sintetizza lo stato di attuazione e l'evoluzione del sistema telematico ripercorrendo le varie fasi di avvio e messa a regime del sistema nell'anno 2012. L'Albo esperti è attualmente on-line		
--	--	--	---	--	--	--

Motivazioni: Gli obiettivi definiti per il 2012 tengono conto solo in minima parte del complesso ed ingente lavoro dell'Ufficio dirigenziale, che va dalla ordinaria e straordinaria gestione relativamente al trattamento giuridico ed economico del personale, la valorizzazione del personale con interventi formativi, predisposizione di bozze di bandi per assunzioni, relazioni sindacali. Nel 2012 è stata avviata la rilevazione automatizzata delle presenze del personale in osservanza della normativa sulla dematerializzazione della documentazione cartacea.

Valutazione complessiva finale dei risultati operativi-gestionali	60
--	-----------

Comportamenti organizzativi (max 40 punti)

Descrittori	Peso %	Autovalutazione punteggio	Valutazione finale punteggio
Presidio del ruolo	30%	12	12
Gestione delle risorse economiche	20%	8	8
Gestione delle risorse umane e motivazione	20%	8	8
Capacità di relazione e sviluppo competenze organizzative	15%	6	6
Gestione delle criticità e <i>problem solving</i>	15%	6	6
Valutazione complessiva finale dei comportamenti organizzativi		40	40

Motivazioni: eccezionalità dell'anno 2012 che ha visto i dirigenti dell'Isfol operare in maniera pro-attiva in un contesto di incertezza sul futuro dell'ente, di conflittualità interna e di assenza di organi di governo. La Dr.ssa Giuffrida ha dovuto inoltre prendere anche l'interim dell'Ufficio dirigenziale delle risorse finanziarie e tecniche dal 29 ottobre 2012, con ulteriori rilevanti compiti e responsabilità

Punteggio totale assegnato	100
-----------------------------------	------------

4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'

Con riferimento agli ambiti di intervento in cui sono articolati i documenti contabili (bilancio e rendiconto) vengono presentati sia per le entrate che per le uscite, gli accertamenti, gli impegni e i pagamenti, evidenziando gli scostamenti rispetto al 2011.

L'andamento complessivo delle entrate e il profilo strutturale delle fonti di finanziamento

Nel 2012 sono state accertate, al netto delle partite di giro, somme pari a 61.975.151,43 euro con un decremento del 13,4% rispetto al 2011.

La maggiore fonte di finanziamento dell'Istituto, oltre al contributo ordinario, come risulta dalla tabella 8, è rappresentata da "Altri finanziamenti nazionali/CE/internazionali" che coprono il 44,7% delle entrate (al netto delle partite di giro).

Tabella 8

Percentuale delle entrate negli anni 2011-2012 rispetto alla fonte di finanziamento

Tipologia di fonte di finanziamento	2011	2012
Contributo ordinario MLPS	44,35%	53,45%
Fondo istituzionale ex IAS	0,00%	0,00%
Altri finanziamenti naz.li/CE/internazionali	54,57%	44,74%
Finanziamenti ex IAS	0,00%	0,00%
Altre entrate	1,08%	1,81%
Totale	100,00%	100,00%

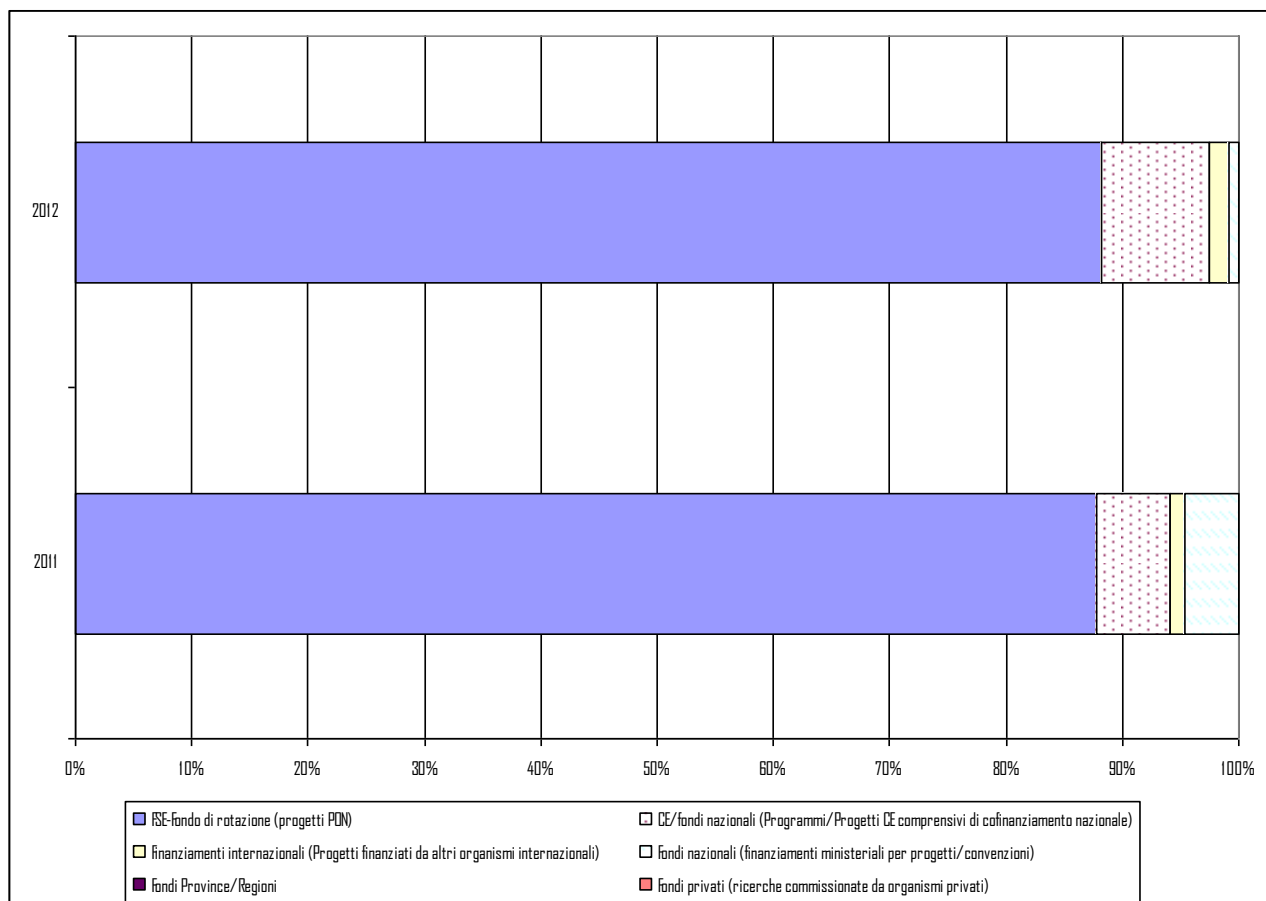
Fonte: elaborazione Ufficio dirigenziale del controllo di gestione su dati estrapolati dal sistema informativo contabile dell'Istituto

Analizzando più nel dettaglio la tipologia "Altri finanziamenti nazionali/CE/internazionali" (grafico 5) emerge come risulta preponderante nel biennio 2011-2012 l'attuazione dei Piani Operativi Nazionali (PON) che raccolgono nel 2012 circa l'88% del totale della voce finanziaria considerata. Dallo stesso grafico risulta che nel 2012 oltre il 9% è costituito dal finanziamento per l'attività di assistenza ai tre programmi comunitari Leonardo da Vinci, Europass e Euroguidance Italy e per specifici progetti collegati a finanziamenti della

Commissione Europea. Il dato appare in controtendenza rispetto alla riduzione riscontrata nel 2011. Sempre nel 2012 risulta irrilevante il peso finanziario rappresentato dai fondi ministeriali per il finanziamento di progetti e convenzioni nazionali mentre sono completamente assenti i finanziamenti da parte delle Regioni/province e organismi privati.

Grafico 5

Distribuzione percentuale degli accertamenti relativi alla singola voce “Altri finanziamenti nazionali/CE/internazionali” nel biennio 2011-2012



Fonte: elaborazione Ufficio dirigenziale del controllo di gestione su dati estrapolati dal sistema informativo contabile dell'Istituto

L'andamento della spesa nella gestione del bilancio

L'esame degli impegni di spesa consente di valutare quanta parte della spesa programmata si è tradotta in effettiva assunzione di obbligazioni giuridiche da parte dell'Istituto e, quindi, in concreta possibilità di realizzazione degli interventi.

La capacità previsionale di spesa, che rappresenta il rapporto fra impegni e stanziamenti definitivi, è pari all'82% (in crescita rispetto al 73% del 2011). In particolare, rispetto al 2011

è in crescita la capacità di impegno per collaboratori, società, seminari e convegni, stampa e diffusione. mentre si riduce leggermente per la voce spese generali (tabella 9).

Tabella 9

Capacità previsionale di spesa (I/Sfco) distinta per macrovoce di spesa nel biennio 2011-2012

Macrovoce spesa	2011	2012
Personale Interno	87,0	91,4
Collaboratori / esperti	49,4	82,1
Società	39,7	75,2
Missioni	29,0	30,2
Seminari e convegni	47,1	47,5
Stampa e diffusione	29,6	30,9
Spese generali	79,5	70,0
Altre poste	58,2	77,8
Totale	73,6	82,0

Fonte: elaborazione Ufficio dirigenziale del controllo di gestione su dati estrapolati da Team-gov

Volendo verificare la capacità previsionale di spesa in funzione della relativa fonte di finanziamento, l'indicatore specifico presenta valori tutti in crescita rispetto al 2011. Significativo l'aumento per la parte di FSE, anche se va ricordato come l'andamento dei piani dal punto di vista finanziario sia stato condizionato anche nell'esercizio considerato da un processo decisionale complesso e di ridimensionamento delle poste da parte del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (tabella 10).

Tabella 10

Previsioni finali di spesa, impegni in conto competenza e indicatore di capacità previsionale per fonte di finanziamento nel biennio 2011-2012

		2011		2012	
		Importi	I/Sfco	Importi	I/Sfco
Fonte istituzionale	Stanziamenti	37.300.725,42	79,9%	43.766.928,01	82,7%
	Impegni	29.794.311,56		36.174.319,79	
FSE	Stanziamenti	34.303.497,17	66,3%	24.332.975,68	81,4%
	Impegni	22.753.444,54		19.799.582,05	
Altri finanziamenti	Stanziamenti	5.199.458,42	76,0%	3.308.248,12	77,1%
	Impegni	3.951.681,01		2.552.241,62	

Fonte: elaborazione Ufficio dirigenziale del controllo di gestione su dati estrapolati dal sistema informativo contabile dell'Istituto

Dal lato dei pagamenti di competenza si evidenzia un aumento pari a circa l'1% rispetto all'esercizio 2011. L'indice sulla velocità di cassa in conto competenza (rapporto tra pagamenti e impegni) si attesta nel biennio sempre sotto l'80% e nel 2012 si presenta in peggioramento (due punti percentuali in meno) nei confronti del 2011 (tabella 11).

Tabella 11

Indice di velocità di cassa in conto competenza nel biennio 2011-2012

Anno	2009	2010	2011	2012
Pcomp/I	78,8%	71,3%	79,9%	77,9%

Fonte: elaborazione Ufficio dirigenziale del controllo di gestione su dati estrapolati dal sistema informativo contabile dell'Istituto

Distinguendo tra le tre linee di finanziamento è significativo il rialzo degli "Altri finanziamenti" e del "FSE" (tabella 12).

Tabella 12

Impegni e pagamenti in conto competenza e indicatore della velocità di cassa per fonte di finanziamento nel biennio 2011-2012

		2011		2012	
		Importi	Pcomp/I	Importi	Pcomp/I
Fonte istituzionale	Impegni	29.794.311,56	79,1%	36.174.319,79	70,9%
	Pagamenti	23.569.878,76		25.642.765,03	
FSE	Impegni	22.753.444,54	84,9%	19.799.582,05	91,7%
	Pagamenti	19.311.026,54		18.160.105,75	
Altri finanziamenti	Impegni	3.951.681,01	56,9%	2.552.241,62	70,9%
	Pagamenti	2.247.396,08		1.810.646,11	

Fonte: elaborazione Ufficio dirigenziale del controllo di gestione su dati estrapolati dal sistema informativo contabile dell'Istituto

Analisi dei costi

Nel processo formativo della ricchezza prodotta dall'Istituto e della sua distribuzione la quantificazione del valore aggiunto scaturisce dalla differenza fra la produzione e i costi esterni per giungere a quantificare quanto margine vi sia per la remunerazione dei fattori strutturali operativi interni e finanziari, dopo la copertura dei costi esterni.

La determinazione del valore aggiunto richiede una riclassificazione dei costi dei fattori produttivi utilizzati, distinguendoli in fattori interni all'organizzazione e fattori esterni alla stessa, attinti da terze economie.

A tale scopo viene utilizzata una riclassificazione del conto economico a valore aggiunto che pone a confronto il valore della produzione effettuata (a prescindere dalla destinazione) ed i costi sostenuti per l'acquisto dei fattori produttivi (materie prime, servizi e altre spese esterne) necessari per conseguirla, dando modo di verificare quanto la gestione abbia generato in termini di valore e quanto rimanga per la remunerazione degli altri fattori produttivi.

Tabella 13

Calcolo del Valore aggiunto della produzione nel biennio 2011-2012

	2011	2012
VALORE DELLA PRODUZIONE	54.824.750,94	57.484.008,28
Spese per gli organi dell'Ente	- 365.937,64	- 124.944,10
Spese per materie prime, sussidiarie, consumo e merci	- 120.713,91	- 158.809,65
Spese per servizi escluse le consulenze	- 9.904.162,07	- 7.100.586,76
Spese per godimento beni di terzi	- 6.211.583,46	- 6.053.000,52
<i>Totale Consumo di materie prime e servizi esterni</i>	<i>-16.602.397,08</i>	<i>- 13.437.341,03</i>
VALORE AGGIUNTO	38.222.353,86	44.046.667,25

Fonte: elaborazione Ufficio dirigenziale del controllo di gestione su dati estrapolati dal sistema informativo contabile dell'Istituto

I dati esposti nella tavola evidenziano un incremento del valore della produzione, nel biennio esaminato, pari quasi al 5% (da € 54.824.750,94 a € 57.484.008,28) a cui si aggiunge una rilevante variazione percentuale positiva, rispetto al 2011, del valore aggiunto, che sale di oltre il 15%. Infatti, nel biennio si rileva una riduzione dei costi esterni del 19% anche in osservanza delle riduzioni imposte dalla legislazione di contenimento delle spese. Nel 2012, tra le spese per servizi escluse le consulenze, circa 3,8 milioni di euro (pari al 55% della voce) è stato sostenuto per studi, indagini e rilevazioni, mentre i servizi ausiliari per la vigilanza e la pulizia hanno inciso per circa il 15%. Tra le spese per godimento di beni di terzi il 97% circa è assorbito per le spese di locazione e oneri accessori. Per entrambe le suddette voci si registra rispetto al 2011 una riduzione rispettivamente del 28% e del 2%. Rispetto alle spese per organi dell'Ente il costo nel 2012 è risultato inferiore a circa il 65%.

Efficienza, economicità della gestione

Lo scenario di riferimento per le attività di acquisizione di beni e servizi è stato caratterizzato, nel corso del 2012, da una rinnovata attenzione alle tematiche dell'*e-government* e dell'*e-*

procurement, ritenuti ormai fattori determinanti per raggiungere un miglioramento complessivo dell'efficienza del sistema pubblico.

La spesa per acquisti di beni e servizi costituisce, infatti, una parte rilevante delle uscite per il funzionamento di tutte le pubbliche amministrazioni e quindi anche per l'Istituto che ha ottemperato, in base alle nuove disposizioni in materia intervenute a metà 2012, all'obbligo di approvvigionarsi attraverso il mercato elettronico.

Per quanto riguarda l'attività contrattuale dell'Isfol nel corso del 2012 si conferma il *trend* in diminuzione del 2011, sia in termini di numero di transazioni che di corrispondente valore economico: il numero di procedure di affidamento perfezionate è stato pari a 216 con una riduzione del 28% rispetto al 2011, sviluppando un volume finanziario pari a € 7.865.622,09 con un decremento del 37%.

Osservando in maggior dettaglio le procedure negoziate, si conferma il *trend* del biennio precedente: permane la maggior incidenza, seppur più contenuta, degli interventi di importo tra i 20.000€ e i 70.000€ che costituiscono il 75% del totale delle procedure negoziate e continua la contrazione nel numero di procedure attivate.

Al fine di valutare l'efficienza e l'efficacia della nuova modalità di gestione degli acquisti (attraverso il MEPA) è possibile considerare alcuni indicatori che confrontano i risultati raggiunti dalle due modalità di approvvigionamento: quella tradizionale e quella telematica.

La nuova modalità di acquisto ha portato a raggiungere per il 2012 i seguenti risultati:

- 809.802,23 euro di volume transato, pari al 10% del totale degli approvvigionamenti;
- 47 transazioni, pari al 22% dei contratti conclusi e perfezionati attraverso il sistema.

Tabella 14

Volume e numero delle transazioni attivate tramite le modalità di acquisto tradizionale e innovativa

	volume transazioni	numero transazioni
modalità tradizionale	€ 6.925.819,86	167
modalità innovativa	€ 809.802,23	47
Totale	€ 7.735.622,09	214

Fonte: elaborazione Ufficio dirigenziale del controllo di gestione su dati forniti dall'Ufficio dirigenziale delle risorse finanziarie e tecniche (situazione al 31/12/2012)

Nonostante l'innovatività e il breve periodo di utilizzo i dati evidenziano come il nuovo sistema di approvvigionamento per gli acquisti venga considerato alla stregua dei canali tradizionali.

Risorse umane e finanziarie destinate al ciclo di gestione della performance

Per la sperimentazione del ciclo di performance, nel 2012 l'amministrazione ha attivato le risorse interne ed esterne necessarie al funzionamento dell'OIV, della Struttura interna di supporto tecnico permanente a tale organismo (STP) compreso il referente operativo della Trasparenza. Complessivamente, sono state coinvolte 7 risorse umane in modo continuativo (di cui 3 esterne) per una spesa complessiva pari a 269.181 euro annuali.

La composizione, il profilo ed i costi degli organismi citati sono riportati nelle due tabelle successive.

Tabella 15

Risorse esterne dell'OIV: composizione e spesa

<i>Incarico ricoperto</i>	<i>Importo annuo previsto²²</i>
Presidente	16.200,00
Componente	14.400,00
Componente	14.400,00
Totale risorse esterne: 3	Totale costi 2012: 45.000 euro

Fonte: Delibera del CDA n. 12 del 30/09/2010.

Tabella 16

Risorse interne della STP - OIV e della Trasparenza: qualifica professionale e spesa

STP-OIV

<i>Qualifica e livello professionale</i>	<i>Importo annuo previsto</i>
Ricercatore III livello professionale	62.853,44
Ricercatore III livello professionale	56.228,24
Operatore tecnico VIII livello professionale	42.246,07
Totale risorse interne: 3	Totale costi 2012: 161.327,75

Referente operativo Trasparenza

<i>Qualifica e livello professionale</i>	<i>Importo annuo previsto</i>
Ricercatore III livello professionale	62.853,44
Totale risorse interne: 1	Totale costi 2012: 62.853,44

Fonte: elaborazione Ufficio dirigenziale del controllo di gestione su dati bilancio di previsione 2012.

²² A seguito della riduzione del 10% prevista dal D.L. 78 del 31 Maggio 2010, convertito in legge n. 122 del 2010

5. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE

Le attività sviluppate dall'Ente per favorire le Pari Opportunità e il Benessere Organizzativo, avviate nel 2011, sono proseguite anche nel 2012. In particolare è da segnalare l'istituzione del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità²³, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni – art. 21 L. 183/2010 (CUG). Importante compito del CUG è quello di operare in collaborazione con gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) di ogni singola Amministrazione, previsti dall'art. 14 del D.lgs 150/2009, al fine di coniugare le problematiche delle pari opportunità e del benessere organizzativo con le valutazioni delle performance.

Nel corso del 2012, sulla base delle linee guida emanate con la direttiva 4 marzo 2011 del Dipartimento della funzione pubblica di concerto con il Dipartimento per le pari opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri e del regolamento del Ministero della funzione pubblica, il Comitato ha approvato il proprio regolamento di organizzazione e funzionamento, ha definito il programma di lavoro e ha istituito sette gruppi di lavoro incaricati di approfondire le seguenti specifiche tematiche:

- flessibilità orario;
- telelavoro;
- posto segreteria CUG: procedure e circolare;
- sportello di ascolto, codice di condotta, consigliera/e di fiducia;
- piano triennale attività e relazione con OIV;
- newsletter CUG;
- elaborazione materiale multimediale per la formazione interna.

L'attività del CUG si è articolata in momenti di formazione e creazione reti utili anche per acquisire informazioni e riferimenti per la definizione dei contenuti del Codice di Condotta che l'Isfol dovrà adottare e per l'attivazione dei servizi minimi da garantire al personale dell'Istituto (Sportello di ascolto e Consigliera/e di fiducia).

Un altro esempio significativo delle modalità con cui l'Isfol è particolarmente attento alla dimensione di genere è costituito dalla partecipazione femminile alle iniziative formative svolte nel 2012. Dall'esame dei dati relativi ai partecipanti ai corsi svolti si evidenzia per l'anno 2012 una prevalenza di partecipazione femminile (69%), invertendo la tendenza del precedente anno.

²³ Determina del Direttore Generale n. 9 del 25/01/2012.

6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Sulla scorta delle indicazioni fornite dalla CiVIT con la delibera n. 5/2012 ed i relativi aggiornamenti, l'Ufficio dirigenziale controllo di gestione ha proceduto alla stesura della presente Relazione sulla performance per l'anno 2012. La procedura finalizzata alla formalizzazione del documento si è basata sulla raccolta delle relazioni sulle attività svolte dai dirigenti apicali dell'istituto formulate ai fini della valutazione delle performance e redatte in base agli obiettivi individuati per l'anno 2012 con il "III Addendum al Piano Triennale delle performance 2011-2013: gli obiettivi 2012" approvato il 20/11/2012.

Ulteriori fonti documentali analizzate sono state:

-
- il Piano triennale delle performance e III Addendum al Piano Triennale delle performance 2011-2013;
 - la Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni e sull'attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza ed integrità;
 - il Bilancio consuntivo 2012;
 - il Rapporto di Gestione 2012;
 - la Relazione sullo stato di attuazione del Programma triennale Isfol della trasparenza ed integrità (17 aprile 2013);
 - la Relazione annuale 2012 del Comitato Unico di Garanzia.
-

Il processo di redazione della relazione è iniziato nel mese di ottobre 2013 ed è terminato nel mese di novembre 2013.

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

Le condizioni di contesto interno legate al commissariamento dell'Istituto ai cambiamenti di vertice politico-amministrativo, *turn over* della dirigenza e applicazione del nuovo regolamento di organizzazione hanno condizionato il secondo anno di gestione sperimentale del ciclo della performance applicato alla sola dirigenza apicale ed amministrativa.

Sussistono ancora elementi di debolezza che l'Istituto intende migliorare nel prossimo futuro per garantire una piena implementazione formale e sostanziale del ciclo di gestione della performance, in modo che questo diventi parte della propria cultura gestionale.

Tali debolezze sono da attribuire ai ritardi intervenuti nella messa a regime del ciclo delle performance rispetto a:

- mancato aggiornamento del Piano Performance 2012-2014 e del Programma 2012-2014 Trasparenza e Integrità;
- parziale negoziazione fra le parti nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target provocando disallineamenti fra indizi strategici, obiettivi organizzativi ed operativi;
- indisponibilità di un sistema informativo/informatico di monitoraggio degli obiettivi e risultati di performance.

Tuttavia, pur in assenza di processi programmatori definiti, la dirigenza di vertice ha assicurato lo svolgimento delle proprie funzioni affinché il Ciclo fosse attuato e implementato avviando tutta una serie di processi di miglioramento.

In termini programmatori è stato compiuto uno sforzo verso l'allineamento del bilancio economico-finanziario agli obiettivi di performance attraverso la strutturazione degli indicatori di bilancio.

Si è avviata la definizione degli standard di qualità, partendo dalla Carta dei servizi considerando la particolarità di un ente di ricerca che ha pochi e definiti servizi validi per tutti i cittadini e non sono presenti standard nazionali. Tale processo ha stimolato la ridefinizione strategica ed operativa delle attività di programmazione e gestione. Il necessario confronto con gli *stakeholders* e l'avvio di processi di *customer satisfaction* permetteranno di completare il processo di definizione degli standard di qualità dei servizi. A tale proposito si registra che l'Agenzia Nazionale LLP-Leonardo da Vinci rileva regolarmente *la customer satisfaction* per i servizi e gli eventi organizzati, grazie alla quale si sta procedendo ad una definizione unitaria di Istituto per tale attività.

Il rafforzamento delle capacità dell'Isfol di rappresentare in modo chiaro e aggiornato i dati e le informazioni nel rispetto dei criteri di trasparenza è stato ottenuto attraverso la messa online del nuovo sito procedendo gradualmente alla sistematizzazione, nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito" del formato dei dati e all'organizzazione delle informazioni anche in linea con gli standard della "Bussola della Trasparenza".

I risultati positivi ottenuti attraverso l'indagine sul clima e benessere organizzativo realizzata nel 2011 sono stati tali da ritenere opportuno un utilizzo ricorrente di questo strumento di

conoscenza e di “ascolto” da parte dell’Amministrazione, con un’ottica di sviluppo degli ambiti di analisi anche in collaborazione con il CUG.

E’ in atto l’aggiornamento del Sistema di Misurazione Valutazione della performance che si pone nella condizione di considerare appropriatamente le caratteristiche del ciclo di programmazione finanziaria e dei sistemi informativi e di controllo presenti in modo permettere la definizione di obiettivi organizzativi e individuali con relativi indicatori e target misurabili e con la conseguente articolazione e declinazione operativa degli obiettivi di performance per il personale amministrativo e tecnico di livello non dirigenziale.

La maggiore sistematicità richiesta per le attività previste nel Programma di Trasparenza e Integrità spinge a cercare maggiori sinergie con il ciclo delle *performance* e con la prossima adozione del Piano di prevenzione e corruzione in relazione alle mappe di rischio.

ALLEGATO 2 ALLA DELIBERA 5/2012

Tabella 2.1 "obiettivi strategici"

Descrizione Obiettivo	Ambito Obiettivo	Risorse Finanziarie	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo (valore compreso tra 0 e 100%)	Note
1. Migliorare la politica delle risorse umane, le condizioni di lavoro, gli strumenti organizzativi, di programmazione e controllo attraverso la riorganizzazione e la logistica	Contenimento della spesa	n.d.	1.1- Diversificazione dell'offerta formativa rivolta al personale	1.1 - Livello di diversificazione dell'offerta formativa medio/alto	1.1- E' stata erogata la formazione a 148 dipendenti appartenenti a vari profili sia a tempo determinato che di ruolo, compresa la dirigenza, su materie giuridiche, amministrative, di contabilità, di statistica e di informatica.	1.1 - Il target è parzialmente raggiunto	
			1.2 - Livello di dematerializzazione delle procedure amministrative	1.2 - Livello di dematerializzazione delle procedure amministrative medio in continuità con l'anno precedente	1.2 - Gli output presentati sono: nota tecnica "Riorganizzazione degli archivi Isfol", proposta di "Manuale di protocollo informatico con relativa comunicazione di servizio", "richiesta di approvazione titolario di classificazione Isfol", "approvazione titolario di classificazione Isfol"	1.2 - Non sono ritenuti valutabili	
			1.3 - Riduzione dell'incidenza delle spese generali su quelli totali	1.3 - Riduzione del 5% dell'incidenza delle spese generali su quelli totali	1.3 - Questo risultato è possibile verificarlo attraverso due distinte modalità di misurazione, una che considera la variazione percentuale delle spese generali del 2012 rispetto al 2011 (pari a - 18,42%), l'altra che misura l'incidenza delle spese generali rispetto alla spesa totale per ciascun anno (- 4,14%)	1.3 - Obiettivo raggiunto al 100%	

2. Introdurre nuovi strumenti per il coordinamento, lo sviluppo e la comunicazione per un approccio integrato alla formazione, al lavoro e alle politiche sociali	n.d.	2.1 - Incremento nell'accesso ed utilizzo dei servizi di comunicazione istituzionale (documentale e web)	2.1 - Incremento del 25% del numero visitatori dei servizi di comunicazione istituzionale (documentale e web; media mensile)	2.1 - Aumento degli accessi mensili al nuovo sito (pubblicato a giugno 2012) da una media di 15.000 nel 2011 ad una media di 35.432 nel secondo semestre 2012; accessi ad OPAC pari a 5 565 e inseriti 831 nuovi record arrivando ad un totale di 17.914, download pari a 65.877	2.1 - Il target non è valutabile in quanto gli output consegnati non sono completi
		2.2 - Numero di comunicati stampa diffusi sui risultati delle attività di ricerca	2.2 - Almeno 10 comunicati stampa	2.2 - Sono stati realizzati 18 comunicati stampa	2.2 - Obiettivo raggiunto al 100%
		2.3 - Incremento delle spese in investimenti tecnologici	2.3 - Incremento del 10% delle spese in investimenti tecnologici	2.3 - L'indicatore relativo al grado di investimenti nel 2012 è stato soltanto del 1,67%	2.3 - Il target non è valutabile
Note generali					

ALLEGATO 3 ALLA DELIBERA 5/2012

Tabella 3.1 "documenti del ciclo"

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link documento
Sistema di misurazione e valutazione della performance	15/12/2010	15/12/2010	13/12/2012	http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance
Piano della performance	26/01/2011	26/01/2011	20/11/12*	http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance/documenti/Isfol III Addendum Piano triennale performance 2011 2013 Gli obiettivi 2012.pdf
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	26/01/2011	26/01/2011		http://www.isfol.it/Istituto/trasparenza/programma-triennale-per-la-trasparenza/documenti/programma-triennale-sulla-trasparenza-e-lintegrita
Standard di qualità dei servizi	Carta dei servizi in corso di approvazione			http://www.isfol.it/Istituto/trasparenza/programma-triennale-per-la-trasparenza/documenti/Carta_dei_servizi_CDS_ISFOL.pdf?searchterm=carta+
*Non si è proceduto ad un aggiornamento sistematico e complessivo del Piano triennale della performance 2011-2013, ma è stato realizzato il III addendum al Piano- Obiettivi 2012				

ALLEGATO 4 ALLA DELIBERA 5/2012

Tabella 4.1 Categorie di personale oggetto della valutazione individuale

	personale valutato (valore assoluto)	periodo conclusione valutazioni		Quota di personale con comunicazione della valutazione tramite colloquio con valutatore (indicare con "X" una delle tre opzioni)		
		mese e anno (mm/aaaa)	valutazione ancora in corso (SI/NO)	50% - 100%	1% -49%	0%
Dirigenti di I fascia e assimilabili	3	ott-13	no	x		
Dirigenti di II fascia e assimilabili	2	ott-13	no	x		
Non dirigenti						

Tabella 4.2 Peso (%) dei criteri di valutazione

	contributo alla performance 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 performance dell'unità organizzazione di appartenenza	competenze/ comportamenti professionali e organizzativi posti in essere
Dirigenti di I fascia e assimilabili(*)	100%	0%	SI	60%			40%
Dirigenti di II fascia e assimilabili	0%	0%	SI	60%			40%
Non dirigenti							

*i dirigenti di I fascia e assimilabili (Direttore Generale e Responsabili ad interim di Dipartimento) sono stati valutati anche in relazione al "contributo alla performance complessiva dell'amm.ne" secondo pesi diversi. Si veda pag. 42

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	X		
Dirigenti di II fascia e assimilabili	X		
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		X		- Il Direttore Generale in base al CCNL della ricerca Area VII e Decreto Interministeriale n.209BIS/VI/2010; - I Responsabili di Dipartimento (il cui incarico è ad interim) in base all'art. 22 DPR 171/1991; - I Dirigenti di II fascia in base al CCNL della ricerca Area VII.	
Non dirigenti					

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	No
X	

