

ISFOL

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2011

10 Ottobre 2012

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

In questo documento la scrivente amministrazione presenta la Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b) del D. Lgs. n. 150/2009.

La Relazione si riferisce all'annualità 2011 ed è stata strutturata in base all'articolazione ed ai contenuti indicati nella Delibera CiVIT n.5/2012. In coerenza con tale fonte, *essa costituisce lo strumento mediante il quale l'Isfol illustra ai cittadini ed a tutti gli altri stakeholder (interni ed esterni) i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente concludendo, in tal modo il ciclo di gestione della performance.*

Il 2011 è stato caratterizzato da un grosso impegno da parte dell'amministrazione ad avviare il processo connesso al ciclo della performance, in un contesto investito da straordinari cambiamenti istituzionali ed organizzativi dell'Istituto, inerenti sia la sua *mission* con l'adozione di un nuovo Statuto che l'articolazione interna in termini, soprattutto, di riassetto organizzativo, ridefinizione nella distribuzione di competenze e responsabilità, rivisitazione sostanziale delle procedure amministrative.

In tale ambito si rilevano risultati positivi nel funzionamento complessivo del sistema, che è stato avviato dall'amministrazione in tutte le sue componenti: Piano delle Performance, Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, Programma della Trasparenza ed Integrità, e sviluppo delle azioni propedeutiche alla individuazione dei principali servizi di Istituto ed alla definizione dei relativi standard.

La sperimentazione svolta nel 2011, inoltre, mostra che tutti gli obiettivi previsti dall'amministrazione – tenuto conto dei cambiamenti avvenuti nell'Istituto – sono stati raggiunti.

In fede

Matilde Mancini
Commissario Straordinario Isfol

<u>INDICE DELLA RELAZIONE</u>	
1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE	Pag. 2
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI	Pag. 7
2.1 Il contesto esterno di riferimento	Pag. 7
2.2. L'amministrazione	Pag. 8
2.3. I risultati raggiunti	Pag. 21
2.4. Le criticità e le opportunità	Pag. 28
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	Pag. 30
3.1. Albero della performance	Pag. 30
3.2. Obiettivi strategici	Pag. 38
3.3. Obiettivi e piani operativi	Pag. 45
3.4. Obiettivi individuali	Pag. 57
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'	Pag. 67
5. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE	Pag. 71
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Pag. 73
6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	Pag. 73
6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance	Pag. 75

INDICE DEI GRAFICI E DELLE TABELLE	
Grafico 2.2.1 - Distribuzione delle pubblicazioni Isfol 2011 per tematica di riferimento	Pag. 9
Tabella 2.2.2 - Dati letteratura grigia ISFOL annualità 2011	Pag. 10
Tabella 2.2.3 - Numero download pubblicazioni ISFOL annualità 2011	Pag. 10
Tabella 2.2.4 - Numero download letteratura grigia ISFOL annualità 2011	Pag. 11
Grafico 2.2.5. Andamento delle risorse finanziarie 1994-2011 (in 000 euro)	Pag. 12
Tabella.2.2.6 Livello di utilizzo delle risorse finanziarie previste	Pag. 13
Grafico 2.2.7. Stanziamenti ed impegni 2011 per fonti di finanziamento	Pag. 13
Grafico 2.2.8 – Capacità previsionale di spesa nel 2011 da parte dei CRA di I° livello rispetto ai progetti di ricerca finanziati con FSE e con altri finanziamenti specifici	Pag. 14
Tabella 2.2.9 – Personale dipendente per tipologia di rapporto e profilo professionale	Pag. 14
Tabella 2.2.10 – Distribuzione del personale dipendente assegnato ai CRA per tipologia di rapporto e profilo professionale	Pag. 15
Tabella 2.2.11 -Caratteristiche quali-quantitative del personale Isfol	Pag. 15
Grafico 2.2.12 Organigramma Isfol a Gennaio 2011	Pag. 17
Grafico 2.2.13. Nuovo organigramma Isfol in vigore dal 1 Gennaio 2012	Pag. 17
Grafico 2.2.14. Confronto mensile n. richieste evase dall'URP nelle annualità 2011 e 2010	Pag. 18
Grafico 2.2.15 Indicatore sintetico globale del clima e benessere organizzativo interno	Pag. 19
Grafico 2.2.16 Livello complessivo di soddisfazione dei partecipanti alla prima indagine sul clima e sul benessere organizzativo interno	Pag. 20
Tabella 2. 3.1 Principali risultati raggiunti dall'Amministrazione Isfol	Pag. 22
Tabella 2. 3.2 Principali risultati raggiunti dalla Direzione Generale	Pag. 23
Tabella 2.3.3. Principali risultati raggiunti dalla Direzione Dipartimento Sistemi formativi	Pag. 25
Tabella 2.3.4. Principali risultati raggiunti dalla Direzione Dipartimento Mercato del lavoro e politiche sociali	Pag. 26
Tabella 2.3.5 Principali risultati raggiunti dalla Direzione dell'Ufficio Dirigenziale risorse finanziarie e tecniche	Pag. 27
Tabella 2.3.6 Principali risultati raggiunti dalla Direzione dell'Ufficio Dirigenziale gestione risorse umane	Pag. 28
Grafico 3.1.1. Obiettivi strategici di performance ed outcome previsti	Pag. 30
Tabella 3.1.2 Principali risultati raggiunti nel 2011 in relazione agli obiettivi strategici e relativi outcome	Pag. 31
Tabella 3.1.3 Principali risultati raggiunti nel 2011 in relazione agli obiettivi operativi	Pag. 33

affidati alla Direzione Generale	
Tabella 3.1.4. Principali risultati raggiunti nel 2011 in relazione agli obiettivi operativi affidati alla Direzione Dipartimento Sistemi formativi	Pag. 35
Tabella 3.1.5. Principali risultati raggiunti nel 2011 in relazione agli obiettivi operativi affidati alla Direzione Dipartimento Mercato del lavoro e politiche sociali	Pag. 36
Tabella 3.1.6 Principali risultati raggiunti nel 2011 in relazione agli obiettivi operativi affidati alla Direzione dell'Ufficio Dirigenziale risorse finanziarie e tecniche	Pag. 37
Tabella 3.1.7 Principali risultati raggiunti nel 2011 in relazione agli obiettivi operativi affidati alla Direzione dell'Ufficio Dirigenziale gestione risorse umane	Pag. 38
Tabella 3.2.1 Obiettivi strategico 1. Migliorare la politica delle risorse umane, le condizioni di lavoro, gli strumenti organizzativi, di programmazione e controllo attraverso la riorganizzazione e la logistica	Pag. 40
Tabella 3.2.2 Obiettivi strategico 2 Introdurre nuovi strumenti per il coordinamento, lo sviluppo e la comunicazione per un approccio integrato alla formazione, al lavoro e alle politiche sociali	Pag. 41
Tabella 3.2.3 Obiettivi strategico 3 Potenziare la produzione e la diffusione di dati, analisi, monitoraggi e valutazioni a sostegno delle policy nazionali ed europee	Pag. 42
Tabella 3.2.4 Quantificazione degli indicatori previsti a livello di outcome (dati 2011)	Pag. 43
Tabella 3.2.5 Quantificazione degli indicatori previsti per gli obiettivi strategici (dati 2011)	Pag. 44
Tabella. 3.3.1 Numero di progetti di ricerca attivi nel 2011 per tipologia di finanziamento e CRA di I° livello assegnatario	Pag. 46
Tabella 3.4.1 Soggetti coinvolti nella valutazione individuale di performance 2011 e relativi atti	Pag. 58
Tabella 4.1. Variazione degli stanziamenti finali ed iniziali di Entrata suddivisi per tipologia nel biennio 2010-2011	Pag. 67
Tabella 4.2 Capacità previsionale di spesa per singole macrovoci nel biennio 2010-2011	Pag. 68
Tabella 4.3. Velocità di spesa in conto competenza per singole macrovoci nel biennio 2010-11	Pag. 69
Tabella 4.4. Risorse esterne: composizione e costi dell'OIV	Pag. 70
Tabelle 4.5. Risorse interne: profili e costi della STP-OIV e del referente operativo della Trasparenza	Pag. 70
Tabella. 5.1 Distribuzione per genere del personale Isfol per livelli più elevati	Pag. 71
Tabella 5.2. Caratteristiche quantitative del personale Isfol e delle dipendenti donna	Pag. 72
Tabella 6.1.1. Quadro di sintesi del processo di elaborazione della Relazione di Performance 2011	Pag. 75

Tabella. 6.2.1. Quadro di sintesi dello stato di avanzamento dei documenti Isfol relativi al ciclo di performance	Pag. 76
Tabella 6.2.2. Principali attività di sensibilizzazione al ciclo di performance realizzate nel 2011	Pag. 77

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

2.1 Il contesto esterno di riferimento

Il Piano delle Performance è stato approvato a Gennaio 2011. Il periodo oggetto di analisi, tuttavia, è stato caratterizzato da forti innovazioni istituzionali ed organizzative, esterne ed interne all'Isfol, intervenute successivamente e di cui va tenuto conto per contestualizzare i risultati di seguito descritti. Tra i cambiamenti più significativi rispetto al contesto esterno dell'Istituto vanno menzionati:

- il perdurare della crisi economica e le esigenze da questa derivanti di riconsiderare le politiche a sostegno dello sviluppo delle risorse umane, innanzitutto in termini di maggiore occupabilità delle persone in cerca di lavoro ed adattabilità dei lavoratori e delle imprese. Ciò ha comportato, secondo anche le indicazioni ricevute e/o concordate con il Ministero del Lavoro (organismo vigilante), una programmazione più mirata degli interventi realizzati dall'Istituto con particolare riferimento a quelli di Fondo sociale europeo (Fse) cofinanziati dai Programmi Operativi Nazionali del Ministero citato;
- la riforma dell'apprendistato, secondo quanto indicato nel Testo Unico del decreto legislativo n. 167 del 14/09/2011 ed il concomitante avvio del processo di riforma del mercato del lavoro (successivamente formalizzato nella cd. "Riforma Fornero" approvata con la legge n. 92 del 28/06/2012) che hanno orientato l'analoga attività di ricerca e di supporto tecnico scientifico ai provvedimenti di riforma nazionali prodotta dall'Istituto anche in collaborazione con le amministrazioni locali (*in primis*, le Regioni) e le parti sociali;
- i provvedimenti di contenimento delle spese operate dalla pubblica amministrazione, di cui l'Isfol ha tenuto conto anche attraverso una programmazione finanziaria maggiormente integrata – rispetto al passato - delle proprie attività di ricerca, la riduzione delle spese verso l'esterno, l'attivazione di risparmi di spesa conseguenti a processi di razionalizzazione di beni e servizi di Istituto;
- l'evoluzione della normativa sulle pensioni, e segnatamente quanto contenuto nel Decreto legge 201 del 6/12/2011 convertito dalla Legge 214 del 22 dicembre 2011, la cui applicazione ha anche orientato le scelte operate nel 2011 da alcuni vertici apicali dell'Istituto (Direttori dei due Dipartimenti).
- l'approvazione del DPCM del 26 gennaio 2011 (GU n. 116 del 20-5-2011), ex art. 74 comma 4 del D. Lgs 150/2009, che riguarda i tecnologi e i ricercatori e demanda all'ANVUR, d'intesa con la CIVIT, l'individuazione di specifici obiettivi, indicatori e standard nonché le modalità per assicurare il ciclo di gestione della performance dei ricercatori e dei tecnologi. Tali modalità al momento non sono state ancora individuate.

Il 2011 è stato inoltre caratterizzato da forti cambiamenti istituzionali ed organizzativi interni all'Istituto. Tra i principali vanno annoverati:

- l'approvazione del Nuovo statuto con DPCM del 11 gennaio 2011 (GU n. 77 del 4-4-2011) che ha modificato, rispetto al precedente, i compiti di alcuni organi d'Istituto, prevedendo l'integrazione della gestione e delle responsabilità fra attività di ricerca e consulenza tecnico-scientifica e attività amministrative, con conseguente revisione dei ruoli e dei rapporti fra le funzioni di gestione

- il turn-over che ha interessato la dirigenza apicale (il Direttore del Dipartimento Mercato del lavoro e delle politiche sociali è andato in pensione il 1 settembre 2011; il Direttore del Dipartimento Politiche e sistemi formativi è andato in pensione il 1 gennaio 2012; il Direttore generale, successivamente alle *vacatio*, ha assunto l'interim dei due Dipartimenti); e quella di seconda fascia (l'attuale Dirigente del Personale è entrata in servizio il 1 Marzo 2011 e la Direzione Generale nel 2011 ha assunto l'interim della Direzione del Controllo di gestione a seguito dell'esito negativo della procedura pubblica espletata per l'assegnazione dell'incarico);
- la nomina, da parte del Ministero del lavoro in qualità di ente vigilante l'Istituto, di un Commissario Straordinario per il II semestre 2011 (Decreto del Mlps del 20.7.2011 relativo alla nomina del Dott. Sergio Trevisanato) ed il I semestre 2012 (Decreto del Mlps del 22 Dicembre 2011 relativo alla nomina della Dott.ssa Matilde Mancini) in grado di svolgere il ruolo assegnato a vertici apicali decaduti dall'incarico e non rinnovati, quali la Presidenza ed il Consiglio di amministrazione;
- l'adozione del nuovo Regolamento di organizzazione di Istituto (ottobre 2011) che ha radicalmente innovato, la struttura dello stesso avviando, a partire dal 1 Gennaio 2012, un processo di riorganizzazione e ridefinizione molto complesso e tuttora in corso di servizi e funzioni amministrative, strutture di ricerca, personale assegnato e preposto alle varie unità organizzative, procedure necessarie all'espletamento delle attività nel rispetto dei principi sanciti dal nuovo Statuto
- il completamento del trasferimento all'Isfol del personale, delle funzioni e di tutti i rapporti giuridici attivi e passivi dell'Istituto per gli Affari Sociali (IAS), per effetto della legge 122/2010 con cui è stato convertito il Decreto legge n.78 del 31/05/2010 che ha soppresso l'ente citato prevedendone il contestuale assorbimento di risorse da parte dell'Istituto.
- il trasloco del personale e delle attività di Istituto alla nuova sede unica e la progressiva dismissione, tra Febbraio e Dicembre 2011, delle cinque sedi precedenti.

2.2. L'amministrazione

L'Isfol è un ente nazionale di ricerca sottoposto alla vigilanza del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali¹, che – coerentemente con il suo mandato – anche nel 2011 ha operato nel campo della formazione, del lavoro e delle politiche sociali, al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, al miglioramento delle risorse umane, all'inclusione sociale e allo sviluppo locale. In tale ambito, in particolare, l'Isfol:

- svolge e promuove attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione;
- fornisce supporto tecnico-scientifico allo Stato, alle Regioni e agli Enti locali;
- fa parte del Sistema Statistico Nazionale (Sistan) e collabora con gli organismi e le istituzioni comunitarie (Unione Europea, Cedefop, Ocse, Oil, Fondazione di Dublino per la qualità del lavoro, Cereq, Bibb)

¹ Costituito con Decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1973, n. 478 (pubblicato in *Gazzetta Ufficiale* n. 211 del 16 agosto 1973) con D.P.R. 1° aprile 1978, n. 249, viene dichiarato necessario ai fini dello sviluppo economico, civile, culturale e democratico del Paese. Dal 1979 fa parte degli enti di notevole rilievo (decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 25 ottobre 1979, pubblicato in *Gazzetta Ufficiale* n. 334 del 7 dicembre 1979) e nel 1999 viene riconfermato ente di ricerca, dotato di indipendenza di giudizio e di autonomia scientifica, metodologica, organizzativa, amministrativa e contabile (decreto legislativo 29 ottobre 1999, n. 419, pubblicato in *Gazzetta Ufficiale* 15 novembre 1999, n. 268)

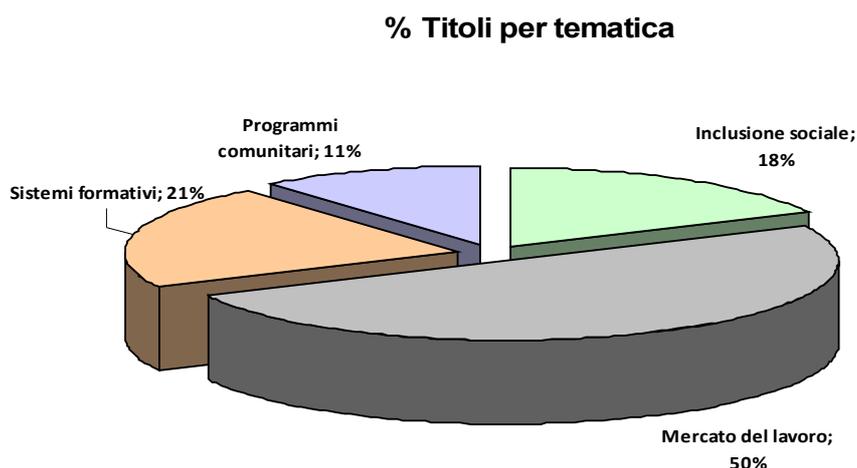
- svolge il ruolo di assistenza metodologica e scientifica per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo, contribuendo all'attuazione di una parte rilevante dei Programmi operativi nazionali a titolarità del Ministero del lavoro e delle politiche sociali cofinanziati dalla Programmazione 2007-2013 dei fondi strutturali
- è Agenzia nazionale Lifelong Learning Programme - Programma settoriale Leonardo da Vinci.

Anche a fronte dei cambiamenti straordinari citati nel paragrafo precedente, avvenuti sia nel contesto esterno che – soprattutto – all'interno dell'Istituto, nel 2011 l'Isfol ha ottenuto risultati positivi e coerenti rispetto alla sua natura istituzionale di ente nazionale di ricerca chiamato alla costruzione ed alla diffusione di conoscenze applicate ai sistemi della formazione, dell'inclusione sociale, del lavoro e della programmazione comunitaria. Ne sono testimonianza attività che hanno caratterizzato, nel corso dell'annualità considerata, sia il sistema editoriale e documentale dell'Istituto (ricerche, pubblicazioni, letteratura grigia) che l'utilizzo del sito da parte della collettività.

Il sistema editoriale e documentale Isfol rappresenta il principale veicolo per la divulgazione del patrimonio scientifico e tecnico prodotto dall'ente ed è composto da pubblicazioni sia a carattere monografico che periodico – tra cui la Rivista “Osservatorio Isfol e la collana di working papers - e da documenti e testi a carattere ricorrente a vocazione comunicativa e diffusiva (tra questi la newsletters ISFOLNOTIZIE e gli “Appunti Isfol”)

Nel 2011 l'Isfol ha pubblicato, sia tramite stampa che in digitale, 28 ricerche di cui ha distribuito 9.000 copie mirate sul territorio nazionale. I titoli hanno riguardato soprattutto le tematiche inerenti le evoluzioni del mercato del lavoro, come si evince dal Grafico successivo.

Grafico 2.2.1 - Distribuzione delle pubblicazioni Isfol 2011 per tematica di riferimento



Il sistema editoriale nel 2011 ha acquisito e messo a disposizione degli utenti interessati anche 80 documenti (letteratura grigia), articolati secondo quanto riportato nella tabella sottostante.

Tab 2.2.2 - Dati letteratura grigia ISFOL annualità 2011

Letteratura grigia (in repository)	80 documenti
Tipologia documenti:	di cui
presentazioni	28
report di ricerca	20
documenti tecnici	18
learning material	10
dataset	3
software	1

Tutti i prodotti editi e la documentazione a carattere tecnico-scientifico sono inseriti ed alimentano il sistema integrato documentale d'istituto, che è parte sostanziale del sito web istituzionale www.isfol.it. Il sito rappresenta il veicolo fondamentale di visibilità, accesso e fruizione dell'intero patrimonio documentale, editoriale ed informativo prodotto dall'Istituto. Il numero dei download raggiunto dalle pubblicazioni e dalla letteratura grigia nel 2011, e la sua articolazione di seguito esposta per i documenti più rilevanti, testimonia l'interesse della collettività per il sapere prodotto e messo a disposizione dall'Isfol.

Tab 2.2.3 - Numero download pubblicazioni ISFOL annualità 2011

Pubblicazione	N.download
Osservatorio ISFOL 1/2011	2444
Osservatorio ISFOL 2/2011	2249
Occupazione e maternità : modelli territoriali e forme di compatibilità	2107
Valutare la qualità dell'offerta formativa territoriale : un quadro di riferimento	1779
La ricerca dell'integrazione fra università e imprese : l'esperienza sperimentale dell'apprendistato alto	1241
Esperienze di validazione dell'apprendimento non formale e informale in Italia e in Europa	1189
La punta di diamante : scenari di scolarizzazione e formazione in Europa	1129
Rapporto orientamento 2009 : l'offerta di orientamento in Italia	1028
Strategie d'intervento psico-pedagogiche per la promozione del successo scolastico	932
La qualità nei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei centri per l'impiego : linee guida e carta dei servizi	898

Tab 2.2.4 - Numero download letteratura grigia ISFOL annualità 2011

Pubblicazione	N.download
Questionario per la rilevazione degli esiti occupazionali degli interventi finalizzati all'occupabilità cofinanziati dal Fse	447
La sperimentazione dell'apprendistato alto. L'identikit dei partecipanti. Primo rapporto	391
Strumenti per la formazione esperienziale dei manager	287
The Italian validation of non-formal and informal learning	282
La Raccomandazione europea per la garanzia di qualità e lo scenario nazionale	271
Il sistema informativo placement nella programmazione FSE 2000-2006: esperienze e opzioni di sviluppo	260
The italian National Qualification Framework	226
Affrontare la crisi: proposte per la salvaguardia del capitale umano e dell'occupazione	224
ISFOL OA: ricerca ed immissione dei documenti	208
QSN 2007-2013 - L'autovalutazione dei Programmi Operativi Regionali FSE	204

Nel corso del 2011, a seguito di apposita gara, l'Isfol ha inoltre avviato la migrazione delle applicazioni web basate su tecnologie proprietarie verso tecnologie *open source* per migliorare la qualità dei servizi anche attraverso l'utilizzo di tecnologie avanzate e della multicanalità². La piattaforma scelta è caratterizzata da efficacia, flessibilità e interattività sia verso l'esterno sia in relazione ai flussi di produzione interna. E' stata posta la massima attenzione all'adeguamento del sito a tutta la normativa vigente in materia di accessibilità dei siti web della pubblica amministrazione, alle linee guida realizzate dalla Funzione pubblica e alla normativa sulla trasparenza.

Le attività di migrazione hanno permesso di:

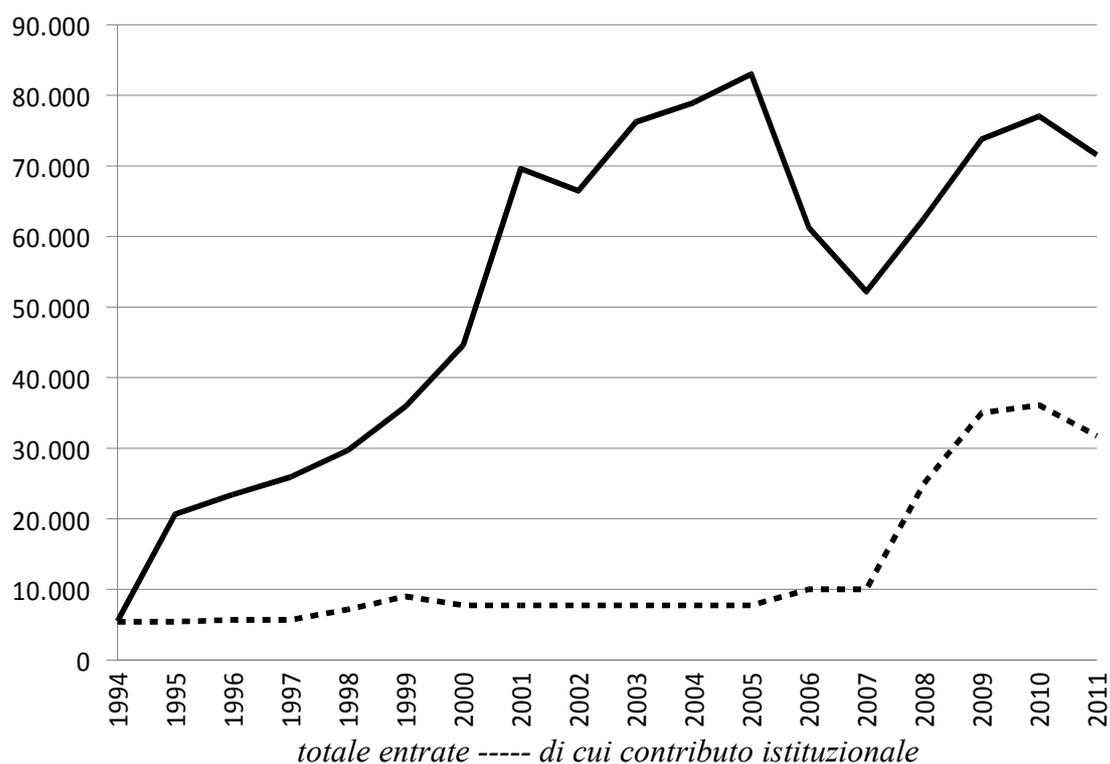
- migliorare l'usabilità del sito, di potenziare la comunicazione esterna in tutte le sue funzioni, facilitando altresì l'accessibilità ai cittadini e a potenziali beneficiari;
- promuovere la trasparenza e l'accessibilità alla produzione scientifica anche attraverso logiche di rete;
- rafforzare il ruolo dell'Isfol quale di Ente di ricerca e produttore di conoscenze, anche in ambito europeo;
- aumentare la platea di riferimento;
- sviluppare la comunicazione interna e supportare i processi di gestione;
- predisporre e integrare strumenti per il monitoraggio e la rilevazione della customer satisfaction;

² Le applicazioni oggetto della gara sono state collaudate nel febbraio 2012. Il sito è andato on line solo a giugno 2012, per consentire lo sviluppo e l'integrazione di ulteriori funzionalità e caratteristiche che si sono rese necessarie per nuove esigenze comunicative e per adempimenti normativi intervenuti successivamente alle procedure espletate.

- riutilizzare i moduli open source per l'integrazione e sviluppo di altri progetti web dell'istituto.

Ciò premesso, all'inizio del 2011, l'avvio del ciclo di performance è avvenuto in un contesto amministrativo caratterizzato dai seguenti dati di sintesi, alcuni dei quali già evidenziati nel Piano 2011-13:

Graf. 2.2.5. Andamento delle risorse finanziarie 1994-2011 (in 000 euro)



Per quanto riguarda le entrate finanziarie il grafico mostra come:

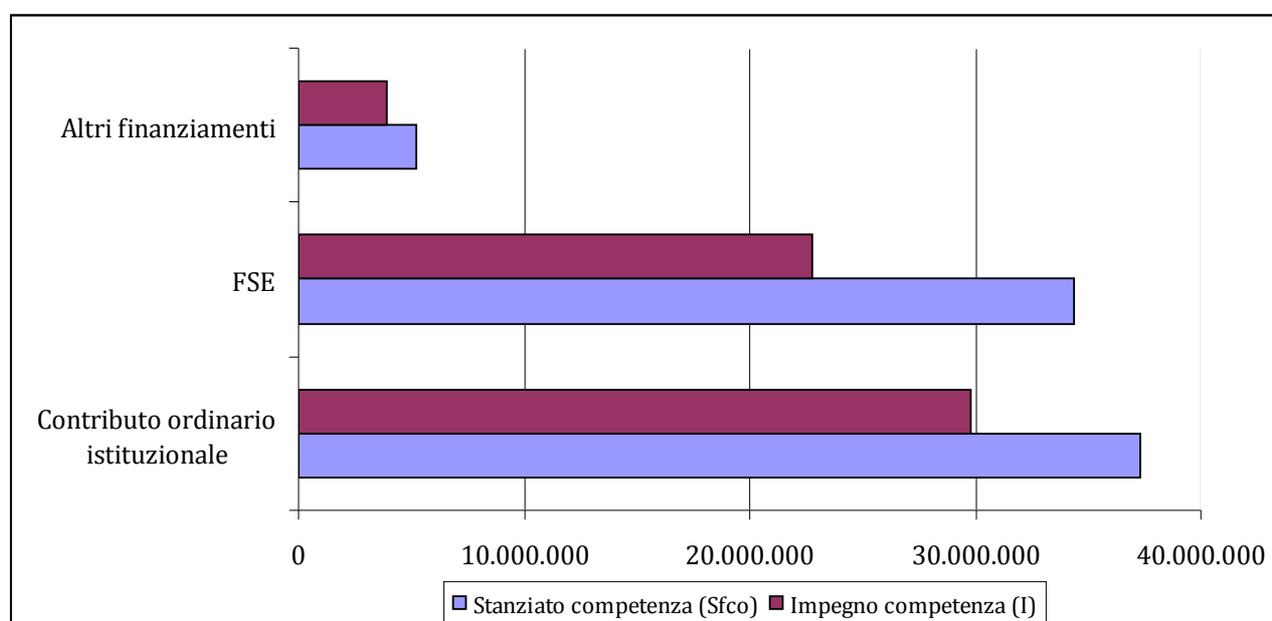
- dal 1995, a fronte di risorse istituzionali stabili fino al 2006, cresce sensibilmente il contributo del FSE ed il suo ruolo sul totale delle entrate di Istituto
- dopo il 2006 il fondo Istituzionale riacquisisca un peso consistente sul totale delle entrate.

Sulla base delle informazioni relative a stanziamenti, impegni e pagamenti effettuati nel 2011 per le varie tipologie di finanziamento di Istituto, è stato calcolato un indice sintetico che misura il rapporto tra impegni di spesa (I) e stanziamenti finali di competenza ($Sfco$) e si riferisce quindi al grado di traduzione dei programmi/progetti/iniziativa in obbligazioni correnti. Nel 2011, in media, l'indice è pari al 73,6%. e varia a seconda della fonte di finanziamento considerata, come di seguito riportato.

Tab.2.2.6 Livello di utilizzo delle risorse finanziarie previste

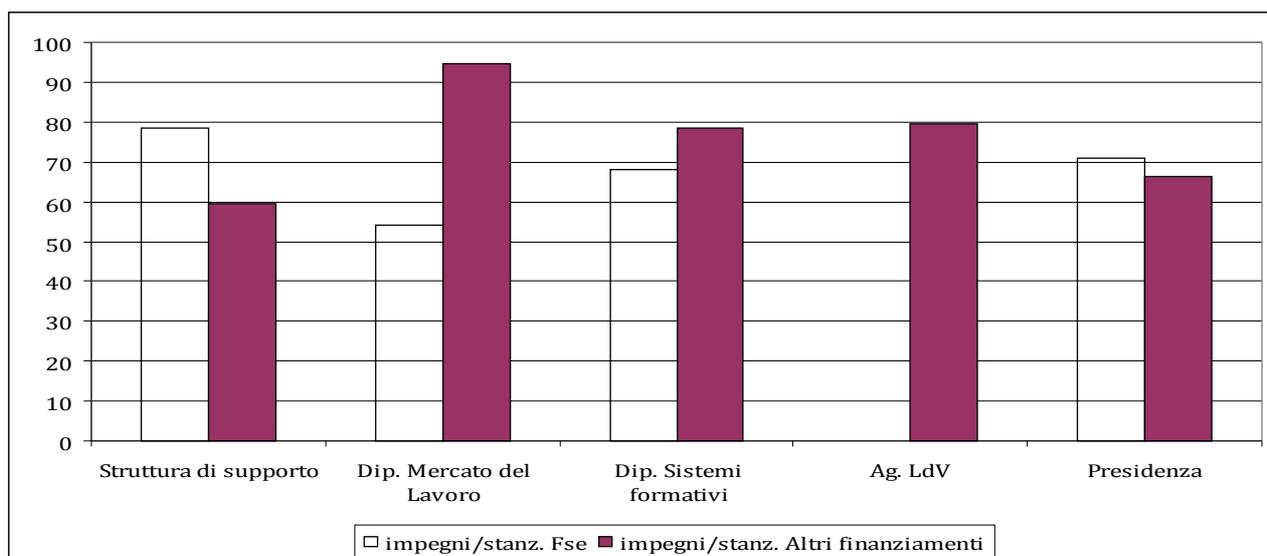
Fonte di finanziamento	Stato uscita	Ammontare risorse	I/Sfco
istituzionale	Stanziato Comp. (Sfco)	37.300.725,42	79,9%
	Impegni Comp. (I)	29.794.311,56	
	Emesso Def. Comp.	23.569.878,76	
FSE	Stanziato Comp. (Sfco)	34.350.485,27	66,4%
	Impegni Comp. (I)	22.800.432,64	
	Emesso Def. Comp.	19.358.014,64	
Altro	Stanziato Comp. (Sfco)	5.199.458,42	76,0%
	Impegni Comp. (I)	3.951.681,01	
	Emesso Def. Comp.	2.247.396,08	
Totale	Stanziato Comp. (Sfco)	76.850.669,11	73
	Impegni Comp. (I)	56.546.333,18	
	Emesso Def. Comp.	45.175.197,45	

Graf.2.2.7. Stanziamenti ed impegni 2011 per fonti di finanziamento



Dal punto di vista dell'utilizzo delle risorse da parte dei vari Centri di responsabilità di I° livello dell'ente (Struttura di supporto-Direzione Generale, Dipartimento Mercato del lavoro, Dipartimento Sistemi Formativi, Agenzia Leonardo da Vinci e Presidenza), il grafico successivo evidenzia il loro singolo comportamento rispetto alla capacità di previsione di spesa sia del FSE che di altre tipologie di finanziamento.

Grafico 2.2.8 – Capacità previsionale di spesa nel 2011 da parte dei CRA di I° livello rispetto ai progetti di ricerca finanziati con FSE e con altri finanziamenti specifici



Al 31/12/2011 il personale dipendente dell'Istituto risulta essere pari a 625 unità (-2,6% rispetto all'anno precedente). La tabella successiva ne mostra la composizione per profilo professionale: risulta evidente come in Istituto prevalga il profilo relativo al supporto alla ricerca, che include 223 dipendenti nell'anno di riferimento.

Tabella 2.2.9 – Personale dipendente per tipologia di rapporto e profilo professionale

<i>Tipologia di rapporto</i>	<i>Ricerca</i>	<i>Supporto alla ricerca</i>	<i>Amm.ne, gestione e servizi</i>	<i>Totale</i>
Tempo indeterminato	127	119	124	370
Tempo determinato	83	104	68	255
<i>Totale dipendenti</i>	<i>210</i>	<i>223</i>	<i>192</i>	<i>625</i>

Inoltre, circa il 70% del personale, sia di ruolo che a tempo determinato, è in possesso di qualifiche di ricercatore e tecnologo o di collaboratore di ricerca; mentre poco meno di un terzo è in possesso di una qualifica di tipo amministrativo.

Rispetto all'articolazione organizzativa del personale, la successiva tabella ne verifica la distribuzione per profili professionali all'interno dei Centri di Responsabilità Amministrativa (CRA) di I° livello.

Tabella 2.2.10 – Distribuzione del personale dipendente assegnato ai CRA per tipologia di rapporto e profilo professionale

CRA I° livello	Rapporto	Profilo Professionale			TOTALE
		Ricerca	Supporto alla Ricerca	Ammin., gestione e servizi	
Struttura di supporto	Ruolo	32	42	91	165
	T.D.	15	32	45	92
	Totale	47	74	136	257
Mercato del Lavoro e Politiche Sociali	Ruolo	42	23	10	75
	T.D.	31	21	6	58
	Totale	73	44	16	133
Politiche e Sistemi Formativi	Ruolo	42	40	13	95
	T.D.	34	41	10	85
	Totale	76	81	23	180
Leonardo	Ruolo	6	11	7	24
	T.D.	1	9	6	16
	Totale	7	20	13	40
Presidenza	Ruolo	5	3	3	11
	T.D.	2	1	1	4
	Totale	7	4	4	15
Totale complessivo		210	223	192	625

Come è naturale che sia, il blocco del personale con profilo di ricerca è maggiormente concentrato all'interno dei due Dipartimenti, mentre la Struttura di Supporto facente capo alla Direzione Generale assorbe due terzi del totale di dipendenti a tempo determinato con profilo professionale di tipo amministrativo

Di seguito si riportano invece alcune caratteristiche qualitative relative al personale ed ai dirigenti Isfol in servizio all'inizio del 2011 (dati 2010)

Tabella 2.2.11 -Caratteristiche quali-quantitative del personale Isfol

Indicatori	Valore
Età media del personale	43,6 anni
Età media dei dirigenti	50,2 anni
% di dipendenti in possesso di laurea	57,7%
% di dirigenti in possesso di laurea	100,0%
Ore di formazione (media per dipendente)	8 ore

Il personale di Istituto in servizio nel 2011 è stato coinvolto dai processi di riorganizzazione avviati in coerenza con il dettato statutario. Sotto il profilo logistico, vanno evidenziati quelli connessi al

trasferimento del personale e delle attività alla nuova sede unica dell'Ente, resa disponibile dal 31 Gennaio 2011, e la progressiva dismissione delle cinque sedi precedenti. I processi di trasloco e di inserimento nella nuova sede sono stati avviati a partire da Febbraio 2011 e conclusi a Marzo. L'obiettivo della riunificazione completa dell'Istituto si è raggiunto a Dicembre 2011 con il trasferimento dell'Agenzia Nazionale (AN) Leonardo da Vinci.

A livello organizzativo, infine, giova ricordare come *l'asset* in cui si avvia la sperimentazione del ciclo di performance subisca una profonda e progressiva trasformazione a seguito della pubblicazione nella G:U. n. 77 del 04/04/2011 del nuovo Statuto dell'Istituto approvato con DPCM del 11/01/2011.

Per comprendere la portata dei cambiamenti che ne sono derivati, basti osservare come il nuovo lo Statuto preveda - tra l'altro- una forte integrazione tra le attività di ricerca e di consulenza tecnico scientifica con quelle amministrative, che erano state invece tenute separate nel precedente ordinamento Isfol, ponendo così le basi per il trasferimento ai 2 Dipartimenti (ex Macroaree) di responsabilità e funzioni amministrative in carico ad altri uffici della Direzione Generale.

Al nuovo Statuto ha dunque fatto seguito l'adozione di una serie di provvedimenti di riorganizzazione, tra cui – dopo l'approvazione ad Ottobre 2011 del nuovo Regolamento organizzativo dell'Isfol da parte del Commissario Straordinario – vanno citati:

- l'attivazione dei servizi delle Strutture e di Progetti Strategici da parte del Direttore Generale (determina n.266 del 7 Dicembre 2011);
- l'organizzazione, da parte del Direttore Dipartimento Sistemi Formativi, delle Strutture e dei Progetti Strategici (determina n.165 del 30 Dicembre 2011);
- l'organizzazione, da parte del Direttore Dipartimento Mercato del lavoro, delle Strutture e dei Progetti Strategici (determina n.288 del 30 Dicembre 2011) ed ulteriori atti organizzatori di Istituto.

Al fine di evidenziare la complessità dei cambiamenti che hanno caratterizzato l'Istituto nel primo anno di sperimentazione del ciclo di performance, i due grafici successivi mettono a confronto l'organigramma di istituto vigente a Gennaio 2011 (e cioè, all'inizio del ciclo descritto nel Piano 2011-14) con quello nuovo entrato a regime dal 1 Gennaio 2012 (vale a dire al termine della prima sperimentazione)

Grafico 2.2.12 Organigramma Isfol a Gennaio 2011

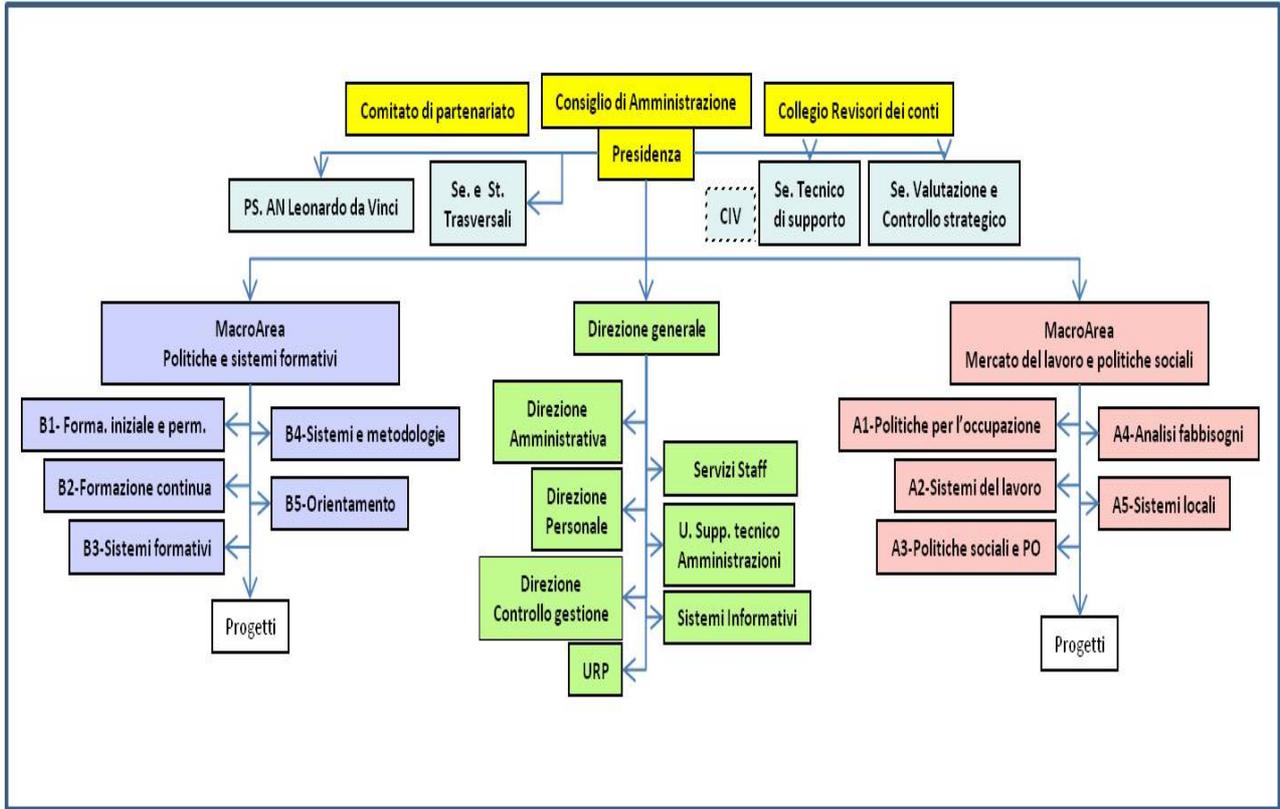
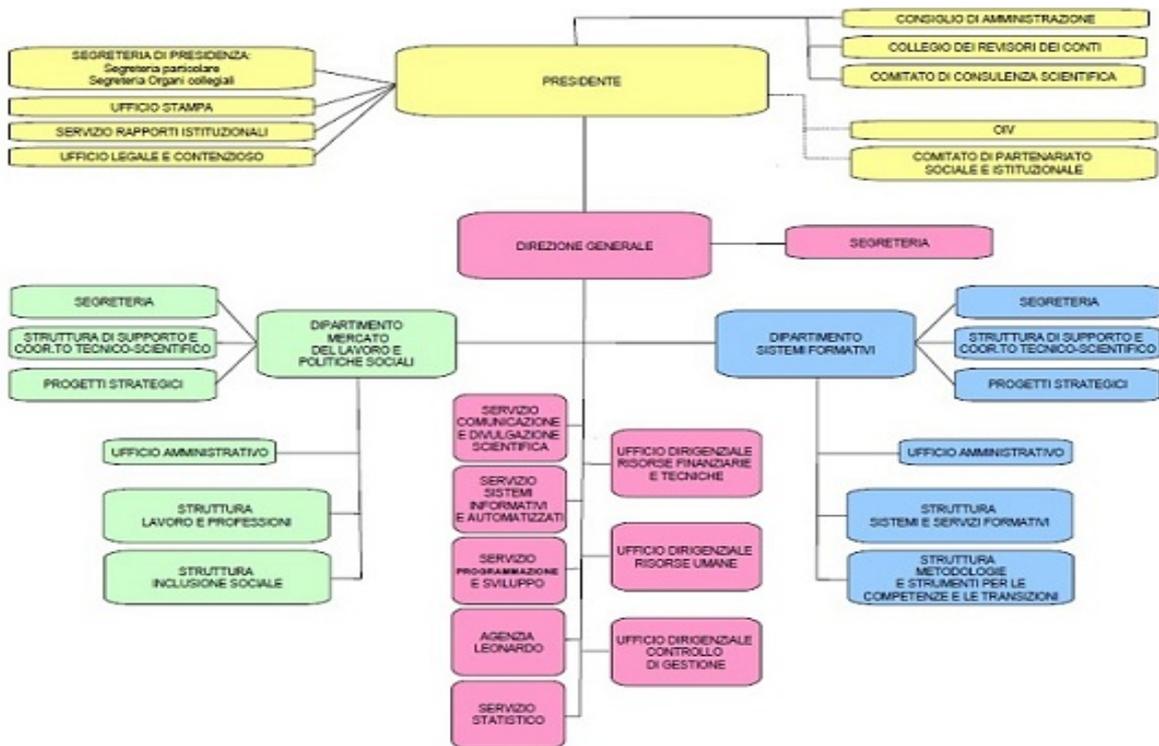


Grafico 2.2.13. Nuovo organigramma Isfol in vigore dal 1 Gennaio 2012



Il nuovo organigramma riflette chiaramente le variazioni introdotte dal nuovo Statuto, dal Regolamento di organizzazione e dagli atti da questo derivati: vengono eliminate, ad esempio, le responsabilità gestionali della Presidenza ed i relativi Servizi trasversali (sostituiti da poche funzioni di staff) a vantaggio di quelli trasferiti direttamente nelle disponibilità della Direzione Generale. Quest'ultima viene chiamata, anche attraverso i Servizi gestionali di propria emanazione ed insieme ai due Dipartimenti, a garantire la corretta integrazione tra le responsabilità scientifiche ed amministrative delle attività poste in essere dall'Istituto. I due Dipartimenti, a tal fine, si avvalgono ciascuno anche di due Strutture di ricerca che sono il frutto di una razionalizzazione e concentrazione più sistematica delle analoghe funzioni svolte dalle molteplici Aree ed altre Unità organizzative presenti nell'assetto precedentemente in vigore..

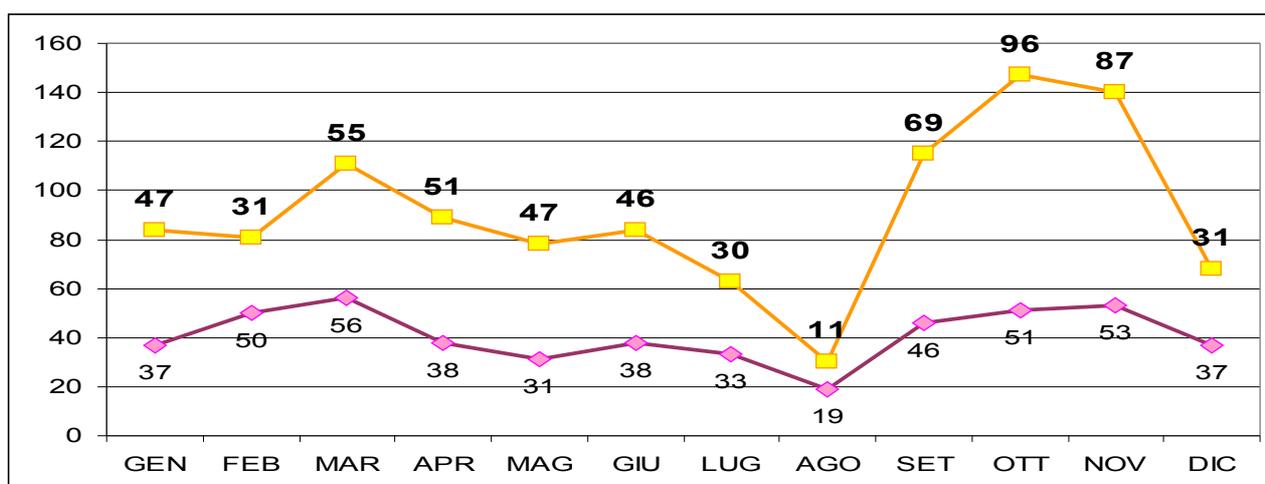
Riguardo ai servizi resi all'utenza, la platea dei destinatari cui l'Istituto si rivolge è molto eterogenea. Tra le tipologie più ricorrenti rientrano le amministrazioni centrali, le università e gli istituti scolastici, le amministrazioni regionali e locali (Province e Comuni), le parti sociali l'opinione pubblica (in particolare, studenti e professionisti) e lo stesso personale Isfol. Ciò premesso, nel 2011 l'amministrazione ha iniziato un percorso di definizione dei servizi più rilevanti – tuttora *in fieri* – che si è tradotto soprattutto nell'adozione della Carta dei servizi del Centro Documentazione Specializzato (CDS) presentata in occasione della prima Giornata sulla Trasparenza di Luglio 2011 (cfr. paragrafo 3.3 per ulteriori approfondimenti).

Rispetto al 2010 va comunque registrato il miglioramento dei servizi offerti tramite il CDS e l'URP. Nel primo caso, in sintesi, si rileva un maggiore successo del servizio con:

- un aumento del 47.3 % sugli utenti interni coinvolti nei servizi erogati e del 11,9 % su quelli esterni;
- un incremento del 23,6% sulla consultazione testi e del 20,2% sul *document delivery*;
- un aumento dell'11,2% sulle ricerche bibliografiche effettuate.

Anche nel caso dell'URP va sottolineato un miglioramento rispetto all'anno precedente: in particolare si rileva un incremento del 23% di richieste evase nel corso del 2011 rispetto a quelle del 2010, secondo l'andamento rappresentato nel grafico successivo.

Grafico 2.2.14. Confronto mensile n. richieste evase dall'URP nelle annualità 2011 e 2010



Nel 2011 l'Isfol non ha attivato i servizi di aggiornamento informativo (mailing e Feed RSS) e gli strumenti di *customer satisfaction* in quanto previsti dal nuovo sito d'Istituto entrato a regime a partire dal II semestre 2012.. Va tuttavia segnalato che l'Agenzia Nazionale Leonardo da Vinci rileva regolarmente la *customer satisfaction* per i servizi e gli eventi organizzati, con eccellenti risultati. Nel 2011, in particolare, si registra:

- che il livello di soddisfazione complessivo, espresso dai partecipanti agli eventi organizzati dall'Agenzia, è risultato, in media, pari al 99,6%;
- che il gradimento del sistema cliente rispetto alle attività di assistenza tecnica erogate dallo staff dell'Agenzia ai potenziali promotori dei progetti è risultato pari al 100%.

Nel corso del 2011 l'amministrazione ha realizzato anche la prima indagine sul clima ed il benessere organizzativo interno che ha avuto un carattere fortemente contestualizzato e situato rispetto alle problematiche ed alle innovazioni dell'Istituto. L'indagine mette 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.

La rilevazione ha visto la partecipazione di 394 dipendenti dell'Istituto, con una copertura pari al 62,6% del personale in servizio: un dato di per sé soddisfacente.

I risultati dell'indagine sono interessanti e vengono sinteticamente rappresentati nel grafico sottostante.

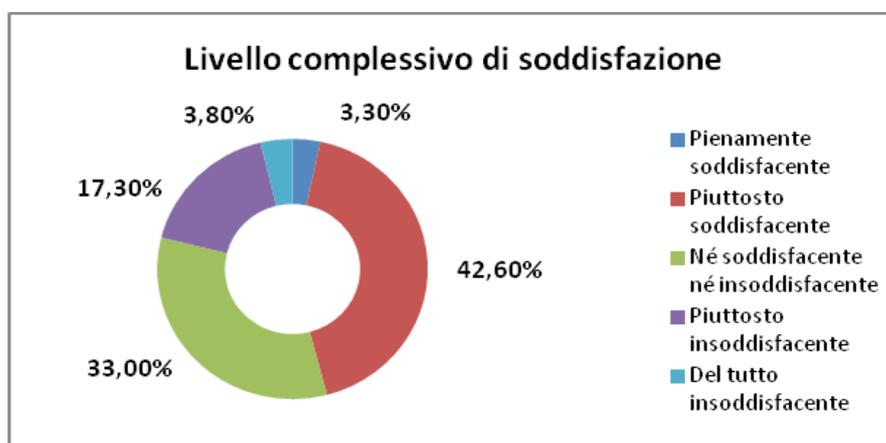
Graf. 2.2.15 Indicatore sintetico globale del clima e benessere organizzativo interno



Innanzitutto, il capitale umano dell'Istituto è, nel complesso, di buon livello. Ciò, per un verso, rassicura sulla capacità del personale di consolidare e di migliorare anche in futuro l'operatività dell'Istituto; per altro verso, tuttavia, richiede alla dirigenza delle attività di ricerca adeguate sfide professionali, sia scientifiche sia organizzative, per la piena valorizzazione del potenziale di competenze disponibili. In secondo luogo, l'indagine fa emergere luci ed ombre particolarmente evidenti a proposito delle prassi organizzative interne: alcuni tipi di servizio hanno raggiunto un buon livello di qualità e il personale lo dichiara diffusamente, in altri casi la qualità di alcune funzioni di supporto risulta inadeguata ed è auspicabile che in un futuro prossimo si sviluppino interventi di miglioramento. In terzo luogo, infine, si osserva che a fronte di fattori motivazionali (individuali o legati al piccolo gruppo) che a parere dei rispondenti giocano un ruolo positivo, chiaro e robusto, a parere degli stessi alcuni fattori organizzativi e di sistema vengono meno, insidiando la qualità dei risultati raggiunti dall'Istituto e, alla fine, anche la percezione che il personale ha di sé e del proprio lavoro.

Appare comunque significativo, ed incoraggiante, il fatto che il 46% del personale Isfol coinvolto nell'indagine abbia dichiarato una soddisfazione elevata rispetto al lavoro svolto in Istituto. Dal grafico seguente, si evince anche che un terzo di rispondenti appare in bilico, non riuscendo a dirsi né soddisfatto né insoddisfatto, mentre gli insoddisfatti sono circa un quinto dei dipendenti che hanno partecipato alla rilevazione (21,1%)

Graf. 2.2.16 Livello complessivo di soddisfazione dei partecipanti alla prima indagine sul clima e sul benessere organizzativo interno



La rilevazione sul clima e il benessere organizzativo ha costituito un'azione positiva in grado di motivare i dipendenti e di fornire al management un quadro informativo aggiornato sulle percezioni del personale in una fase di cambiamento organizzativo. I risultati dell'indagine sono stati presi in considerazione nell'ambito della riorganizzazione d'Istituto.

Non sono state, al momento, indagate altre dimensioni organizzative potenzialmente significative (come, ad esempio, la discriminazione, il mobbing, o altri tipi di comportamento violento, comunque presidiati dal Comitato Unico di Garanzia-CUG) né, considerando la fase di avvio dell'applicazione del ciclo della performance, l'ambito specifico costituito dal grado di condivisione del sistema di valutazione e la valutazione del proprio superiore gerarchico.

2.3. I risultati raggiunti

Anche se il 2011 è stato caratterizzato da cambiamenti esterni rilevanti e da innovazioni istituzionali ed organizzative straordinarie per l'Istituto, quest'ultimo è riuscito a dare continuità alla propria attività di ricerca nel settore delle politiche di sviluppo delle risorse umane, di supporto scientifico e metodologico agli operatori dei sistemi di riferimento di tali politiche, di divulgazione e promozione del sapere prodotto dall'ente, anche avviando un'ulteriore potenziamento e sviluppo del proprio sito. E' in questo contesto che il primo anno di sperimentazione del ciclo di performance, seppure nella sua complessità, diviene anche stimolo per accelerare la realizzazione di nuovi obiettivi e modalità organizzative e gestionali. Gli output previsti sono stati realizzati già nel 2011, anche se alcuni di questi avevano una prospettiva poliennale. Così come gli outcome associati ai vari obiettivi strategici e relativi a:

- la valorizzazione delle risorse istituzionali e l'economicità di gestione. In particolare, per quanto riguarda la riduzione delle esternalizzazioni, nel 2011 le spese per consulenze e collaborazioni sono state diminuite del 32% rispetto al 2009 e del 36,5% rispetto al 2010
- il contributo per una maggiore consapevolezza dell'apporto fornito dalle politiche integrate di formazione, lavoro e sociale allo sviluppo socio economico del Paese, realizzato attraverso eventi interni (seminari, convegni, workshop, visite di studio), la partecipazione qualificata a eventi esterni, la realizzazione di contributi a tavoli tecnici e forum istituzionali e la promozione di strumenti di *customer satisfaction*
- il miglioramento delle competenze informative e valutative sulle policy territoriali, nazionali ed europee, attraverso la produzione di banche dati rese accessibili tramite il sito

Di seguito vengono sintetizzati, in forma tabellare, i principali risultati raggiunti nella prima sperimentazione del ciclo di performance operata dall'amministrazione nel 2011. La sintesi mette in rilievo gli outcome più rilevanti emergenti dall'analisi valutativa, i relativi output, ed è articolata in base agli obiettivi, strategici operativi ed individuali la cui realizzazione ha interessato:

- l'amministrazione nel suo complesso;
- la Direzione Generale;
- il Dipartimento Sistemi Formativi (ex Macroarea);
- il Dipartimento Mercato del lavoro e delle politiche sociali (ex Macroarea);
- l'Ufficio Dirigenziale risorse finanziarie e tecniche (ex Direzione amministrativa);
- l'Ufficio Dirigenziale gestione risorse umane (ex Direzione del Personale).

Per maggiori approfondimenti in merito a ciascuno di questi punti si rimanda a quanto specificato nella successiva sezione 3

Tab. 2. 3.1 Principali risultati raggiunti dall'Amministrazione Isfol

Amministrazione Isfol		
Obiettivi strategici	Principali risultati raggiunti nel 2011	Output
1. Migliorare la politica delle risorse umane, le condizioni di lavoro, gli strumenti organizzativi, di programmazione e controllo attraverso la riorganizzazione e la logistica	<p>Come previsto nel Piano nel 2011 l'amministrazione ha avviato la riduzione progressiva delle collaborazioni esterne e degli affidamenti sotto la soglia delle gare europee, anche attraverso progressive razionalizzazioni ed accorpamenti delle attività di affidamento esterno</p> <p>La Direzione Generale, in particolare, anche insieme ai 2 Dipartimenti, ha promosso nuove modalità di programmazione delle attività svolte da Isfol con i contributi istituzionali e comunitari. Ha provveduto alla organizzazione delle competenze ed alla stabilità dei servizi ad essa afferenti (<i>in primis</i> delle ex Direzione amministrativa e Direzione del Personale di cui ha avviato la riorganizzazione), compresi quelli costituiti ex novo a seguito dell'entrata in vigore del nuovo Regolamento organizzativo di Istituto.</p> <p>I due Dipartimenti hanno migliorato le procedure operative interne e le interconnessioni con la ex Direzione amministrativa, si sono dotati di strumenti di controllo sulla gestione delle attività ed hanno riorganizzato il proprio staff. Hanno prestato particolare cura, visto anche il processo di riorganizzazione avviato dal nuovo Statuto, al coordinamento ed all'assetto organizzativo delle 10 Aree complessive ad essi afferenti.</p>	<p>Piano di Formazione interna</p> <p>Indagine sul clima organizzativo</p> <p>Piano di sviluppo delle procedure e dei sistemi gestionali</p> <p>Atti di riorganizzazione dell'istituto</p>
	Outcome più rilevanti	
	<p>Riguardano soprattutto la valorizzazione delle risorse istituzionali e l'economicità di gestione. In particolare, per quanto riguarda la riduzione delle esternalizzazioni, nel 2011 le spese per consulenze e collaborazioni sono state diminuite del 32% rispetto al 2009 e del 36,5% rispetto al 2010. Incoraggiante anche il livello di utilizzo, da parte dell'amministrazione delle risorse finanziarie disponibili, pari, in media, al 73,6% complessivo rispetto alle varie fonti di finanziamento di Istituto (fondi istituzionali, Fondo sociale europeo, altre fonti; dato da consolidare)</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>L'amministrazione ha promosso nuove modalità collaborative per l'integrazione delle metodologie di lavoro e di ricerca. La Direzione generale ha curato soprattutto il maggior raccordo tra attività di ricerca e di gestione amministrativa, l'accorpamento delle attività di comunicazione e disseminazione e l'attivazione di servizi e gruppi di lavoro trasversali a tutto l'Istituto. I Dipartimenti, invece, hanno semplificato ed integrato maggiormente la programmazione di Fse, anche attraverso l'aumento dei progetti integrati tra le Aree di rispettiva competenza e la creazione di gruppi di lavoro interarea e/o interdipartimentali.</p>	<p>Rapporti di monitoraggio attività</p>
	Outcome più rilevanti	
	<p>Il contributo Isfol per una maggiore consapevolezza dell'apporto fornito dalle politiche integrate di formazione, lavoro e sociale allo sviluppo socio economico del Paese nel 2011 ha assunto varie forme: l'Isfol ha realizzato 100 eventi interni (seminari, convegni, workshop, visite di studio) ed ha illustrato i risultati delle proprie attività di ricerca anche attraverso la partecipazione qualificata a 9 eventi esterni e la realizzazione di 4 contributi a tavoli tecnici e forum istituzionali. Incoraggianti, anche se limitati ad alcuni settori di attività, i risultati registrati in termini di customer satisfaction.</p>	
3. Potenziare la produzione e la diffusione di dati, analisi, monitoraggi e valutazioni a sostegno delle policy nazionali ed europee	<p>L'amministrazione, attraverso i Piani istituzionali e di Fse, ha definito il proprio ruolo di supporto alle priorità di policy nazionali ed europee, che comporta anche frequenti risposte "on demand" alle esigenze conoscitive espresse dal Ministero vigilante. La Direzione Generale ed i 2 Dipartimenti, inoltre, hanno arricchito il patrimonio informativo e di conoscenza prodotto dall'Istituto sui temi delle competenze, della formazione, del sociale e del lavoro</p>	<p>Rapporti di monitoraggio attività</p>
	Outcome più rilevanti	
	<p>Nell'ambito del miglioramento delle competenze informative e valutative sulle policy territoriali, nazionali ed europee, si segnalano le 12 banche dati prodotte dall'Istituto nel 2011, rese accessibili tramite sito ai soggetti interni ed esterni interessati al loro utilizzo</p>	

Tab. 2. 3.2 Principali risultati raggiunti dalla Direzione Generale

Direzione Generale		
Obiettivi operativi	Principali risultati raggiunti nel 2011	Output
1.a. Garantire la riduzione progressiva delle collaborazioni esterne e degli affidamenti sotto la soglia delle gare europee e l'incremento del livello di utilizzo delle risorse economiche disponibili	<p>Riduzione progressiva, a partire dal bilancio preventivo 2011, della spesa sostenuta per contratti di consulenza e collaborazioni coordinate e continuative sottoscritti dal 2009, attraverso molteplici atti.</p> <p>Riduzione del 10% del numero complessivo di affidamenti esterni sottoscritti nel 2011, attraverso successive razionalizzazioni ed accorpamenti delle relative attività</p> <p>Aumento del numero relativo degli affidamenti esterni attraverso gara europea rispetto al 2010. In tale ambito si segnala una maggiore efficienza ottenuta attraverso il ricorso a CONSIP</p> <p>Inoltre, attraverso gli obiettivi affidati all'Ufficio Dirigenziale della gestione risorse umane, la DG ha revisionato le procedure e le modalità di gestione delle collaborazioni esterne e delle missioni.</p> <p>Infine, attraverso il raccordo con l'Ufficio Dirigenziale delle risorse finanziarie e tecniche, la DG ha effettuato l'analisi dei processi amministrativi interni e di servizio verso le UO ed ha attivato la messa a regime del sistema informatico di contabilità di Istituto.</p>	Bilanci di previsione e consuntivi
2.b Promuovere nuove modalità di programmazione garantire il rispetto degli impegni e dei tempi, con attenzione alla organizzazione delle competenze e la stabilità dei servizi	<p>Accorpamento e razionalizzazione della programmazione di Fse e dei progetti a valere sui fondi nazionali del MLPS</p> <p>Rafforzamento dell'Isfol in programmazioni strategiche definite in ambito internazionale e comunitario (Advisory Committee OCSE, European Skills Observatory, network Skills needs del Cedefop, network Leonardo sull'implementazione di New skills and jobs, gruppo di lavoro comunitario che sta costruendo l'European Standard Classification and Occupation)</p> <p>E' stata portata a termine la procedura e la nomina del Direttore del Personale (Marzo 2011) e la procedura del Direttore del controllo di gestione (non nominato in quanto la Commissione di valutazione non ha reputato che alcun candidato fosse idoneo). Dal 1 Settembre 2011 la Direzione Generale ha preso l'interim del Dipartimento Mercato del lavoro ed ha continuato a dirigere ad interim anche la Direzione del Controllo di gestione, ha collaborato alla stesura del nuovo Regolamento di organizzazione, ha emesso i decreti direttoriali quadro di implementazione del nuovo Regolamento, ha costituito ed iniziato a dirigere gli uffici di supporto alla DG in gran parte precedentemente afferenti la Presidenza</p> <p>Inoltre, attraverso i compiti affidati all'Ufficio Dirigenziale delle risorse finanziarie e tecniche la DG ha avviato: lo snellimento procedurale e la ridefinizione delle procedure amministrative; la dematerializzazione della documentazione amministrativa e lo sviluppo del protocollo informatico; la riorganizzazione della Direzione amministrativa. Infine, attraverso il raccordo con l'Ufficio Dirigenziale della gestione risorse umane la DG, in un'ottica di miglioramento, ne ha promosso la riorganizzazione e l'analisi dei processi interni, ha revisionato l'orario di lavoro e ha definito i nuovi codici di comportamento e disciplinare</p>	<p>Definizione delle linee di programmazione annuale integrate al bilancio di previsione.</p> <p>Procedure e nomina Responsabili Direzioni Personale e Controllo di Gestione</p> <p>Riorganizzazione delle Direzioni di II Livello</p>

<p>2.a Promuovere nuove modalità collaborative per l'integrazione e l'innovazione delle metodologie di lavoro, di ricerca e comunicazione</p>	<p>Riunioni periodiche con i Direttori dei Dipartimenti, anche con la presenza dei dirigenti amministrativi per integrare le attività di ricerca e di gestione amministrativa. In particolare, attraverso gli obiettivi affidati all'Ufficio Dirigenziale delle risorse finanziarie e tecniche, la DG ha avviato anche l'implementazione di un sistema di rendicontazione per progetto.</p> <p>Creazione di servizi/attività trasversali all'Istituto ed afferenti alla DG (Servizio statistico, Ufficio programmazione e sviluppo, accorpamento delle attività di comunicazione e disseminazione)</p> <p>Promozione di gruppi di lavoro trasversali a tutto l'Istituto (tra cui, "active ageing", "professioni e competenze", "sito istituzionale", "piano di comunicazione 2012")</p>	<p>Coordinamento tecnico scientifico con i direttori di macroaree</p>
<p>3.a Definire attraverso il coordinamento tecnico-scientifico il supporto alle priorità di policy nazionali ed europee</p>	<p>Le priorità di policy nazionali ed europee sono state incluse nella programmazione di istituto (Piano triennale Isfol, Piano biennale Fse, piano annuale attività istituzionali)</p> <p>Sono state definite varie proposte in risposta alle richieste formulate dal MLPS, relative soprattutto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promozione del tema delle professioni e delle competenze anche in ambito internazionale e comunitario; • costruzione di un evento di alto livello (con la partecipazione di tre ministri) sull'economia digitale, le professioni e le competenze ICT (Convegno di Roma del 19 Maggio 2011); • supporto al Ministro per la riunione tecnica del G20 Lavoro a Parigi (7 Aprile 2011); • partecipazione al gruppo di lavoro interministeriale per la costruzione del Piano Gioventù. <p>E' stato dato supporto al MLPS per il futuro programma "Erasmus for All 2014-2020" e per la programmazione di Fse 2014-2020. L'Isfol ha iniziato a lavorare anche con gli altri Enti di ricerca sul futuro del programma quadro europeo della ricerca "Horizon 2020"</p> <p>La DG ha prestato molta cura al miglioramento della comunicazione esterna, in modo particolare interagendo con l'Ufficio Stampa e con il Servizio Comunicazione dell'Isfol cui sono state date le Linee Guida per la comunicazione di Istituto.</p>	<p>Definizione di proposte ai policy maker in linea con specifiche richieste del Ministero Vigilante</p> <p>Nella definizione delle linee guida per la programmazione annuale è inserito un apposito capitolo sul supporto alle policy nazionali ed europee.</p>

Tab. 2.3.3. Principali risultati raggiunti dalla Direzione Dipartimento Sistemi formativi

Direzione Dipartimento Sistemi formativi		
Obiettivi operativi	Principali risultati raggiunti nel 2011	Output
1.a Assicurare la riduzione progressiva delle collaborazioni esterne e degli affidamenti sotto la soglia delle gare europee	Progressiva riduzione delle spese per consulenze rispetto al 2010 (-53 contratti di consulenza) Riduzione progressiva degli affidamenti diretti e sottosoglia attraverso l'accorpamento delle gare finalizzate alle indagini	Interventi sulla programmazione per ridurre le risorse per le consulenze Interventi sulla programmazione per ridurre gli affidamenti diretti Interventi sulla programmazione per ridurre gli affidamenti sotto soglia
1.b Migliorare le procedure operative interne e le interconnessioni con le direzioni amministrative e dotare la macroarea di strumenti di controllo sulla gestione e riorganizzare lo staff	Definizione di procedure operative interne in un'ottica di miglioramento anche delle interconnessioni con le direzioni amministrative Predisposizione di un sistema interno di monitoraggio e controllo di gestione Avvio di un gruppo di lavoro dello staff	Definizione procedure operative per le parti che riguardano la macroarea Predisposizione di un sistema interno di monitoraggio e controllo sulla gestione.
1.c Migliorare il coordinamento e l'assetto organizzativo delle unità operative	Incontri periodici bimestrali con i responsabili di area/struttura ed i coordinatori di gruppi di lavoro anche interarea dedicati principalmente all'integrazione delle attività di ricerca Incontri annuali con il personale delle Aree e verifica periodica dell'organizzazione con i Responsabili di Area Formulazione di proposte alla Direzione Generale in termini di assetti, nomina responsabili, mobilità del personale	Incontri periodici bimestrali collegiali di macroarea , Incontri annuali con il personale delle aree Verifica periodica organizzazione con i responsabili di area afferenti alla Macroarea . Formulazione proposte alla DG in termini di: assetti, nomina responsabili, mobilità del personale
2.a Semplificare la programmazione e renderla maggiormente integrata attraverso il coordinamento gestionale e la valorizzazione dei risultati	Definizione e completamento proposte per la programmazione 2011-12 Aumento dei progetti integrati tra le Aree Creazione di gruppi interarea e/o interdipartimentali	Definizione o completamento proposte per la programmazione 2011 e 2012, Pianificazione dell'attuazione operativa Creazione di gruppi inter-area o intermacroarea Produzione di documenti e/o rapporti frutto di apporti di più unità organizzative
3.a Arricchire il patrimonio informativo e di conoscenza in relazione alle priorità di policy nazionali sui temi della formazione e delle competenze	Monitoraggio e presidio tecnico scientifico dell'attuazione delle attività Produzione di rapporti di ricerca sui temi della formazione, dell'istruzione e dell'orientamento anche in risposta ad adempimenti di legge Organizzazione di seminari tematici interni ed esterni per diffondere i risultati delle attività di ricerca Documenti per i decisori e per gli stakeholders sui temi della formazione e delle competenze	monitoraggio e presidio tecnico-scientifico dell'attuazione Produzione rapporti Organizzazione di seminari formativi tematici interni per diffondere i risultati dei rapporti Documenti per i decisori e gli stakeholder sui temi della formazione e delle competenze

Tab. 2.3.4. Principali risultati raggiunti dalla Direzione Dipartimento Mercato del lavoro e politiche sociali

Direzione Dipartimento Mercato del lavoro e politiche sociali		
Obiettivi operativi	Principali risultati raggiunti nel 2011	Output
1.a Assicurare la riduzione progressiva delle collaborazioni esterne e degli affidamenti sotto la soglia delle gare europee	<p>Interventi sulla programmazione per ridurre le spese per consulenze rispetto al 2010 (- 12% per il piano del Mercato del lavoro e -31% Per il Piano del Dipartimento Pari Opportunità)</p> <p>Interventi sulla programmazione per ridurre gli affidamenti diretti e sotto soglia: il Dipartimento, attraverso riunioni operative con le Aree, si è impegnato ad accorpate le gare e a pianificarle nel tempo</p>	<p>Interventi sulla programmazione per ridurre le risorse per le consulenze</p> <p>Interventi sulla programmazione per ridurre gli affidamenti diretti</p> <p>Interventi sulla programmazione per ridurre gli affidamenti sotto sogli</p>
1.b Migliorare le procedure operative interne e le interconnessioni con le direzioni amministrative e dotare la macroarea di strumenti di controllo sulla gestione e riorganizzare lo staff	<p>Definizione di procedure operative interne in un ottica di miglioramento anche delle interconnessioni con le direzioni amministrative.</p> <p>Predisposizione di un sistema interno di monitoraggio e controllo di gestione, anche attraverso la messa a punto di un sistema di check list e l'elaborazione di format comuni alle varie Aree</p> <p>Organizzazione dello staff del Dipartimento</p>	<p>Definizione procedure operative per le parti che riguardano la macroarea</p> <p>Predisposizione di un sistema interno di monitoraggio e controllo sulla gestione.</p>
1.c Migliorare il coordinamento e l'assetto organizzativo delle unità operative	<p>Incontri periodici bimestrali di Dipartimento dedicati principalmente alla programmazione, gestione, organizzazione delle attività delle Aree di riferimento</p> <p>Incontri annuali con il personale delle Aree e verifica periodica dell'organizzazione con i Responsabili di Area</p> <p>Formulazione di proposte alla Direzione Generale in termini di assetti, nomina responsabili, mobilità del personale</p>	<p>Incontri periodici bimestrali collegiali di macroarea ,</p> <p>Incontri annuali con il personale delle aree</p> <p>Verifica periodica organizzazione con i responsabili di area afferenti alla Macroarea .</p> <p>Formulazione proposte alla DG in termini di: assetti, nomina responsabili, mobilità del personale</p>
2.a.Semplificare la programmazione e renderla maggiormente integrata attraverso il coordinamento gestionale e la valorizzazione dei risultati	<p>Definizione e completamento proposte per la programmazione 2011-12</p> <p>Pianificazione dell'attuazione operativa</p> <p>Produzione di 2 documenti e/o rapporti che hanno coinvolto più unità organizzative</p> <p>Creazione di 4 gruppi di lavoro interarea e/o interdipartimentali</p>	<p>Definizione o completamento proposte per la programmazione 2011 e 2012,</p> <p>Pianificazione dell'attuazione operativa</p> <p>Creazione di gruppi inter-area o intermacroarea</p> <p>Produzione di documenti e/o rapporti frutto di apporti di più unità organizzative</p>
3.a. Arricchire il patrimonio informativo e di conoscenza in relazione alle priorità di policy nazionali sui temi del lavoro, sociale e delle competenze	<p>Monitoraggio e presidio tecnico scientifico dell'attuazione delle attività</p> <p>Produzione di rapporti di ricerca sui temi della formazione, dell'istruzione e dell'orientamento anche in risposta ad adempimenti di legge.</p>	<p>monitoraggio e presidio tecnico-scientifico dell'attuazione</p> <p>Produzione rapporti</p> <p>Organizzazione di seminari formativi tema-</p>

	<p>Organizzazione di 2 seminari tematici interni e di 1 con interni ed esterni per diffondere i risultati delle attività di ricerca</p> <p>Produzione di 3 documenti per i decisori e per gli stakeholder sui temi del sociale, del ruolo della ricerca e delle criticità relative al ruolo dell'Isfol</p>	<p>tici interni per diffondere i risultati dei rapporti</p> <p>Documenti per i decisori e gli stakeholder sui temi della formazione e delle competenze</p>
--	--	--

Tab 2.3.5 Principali risultati raggiunti dalla Direzione dell'Ufficio Dirigenziale risorse finanziarie e tecniche

Direzione dell'Ufficio Dirigenziale risorse finanziarie e tecniche		
Obiettivi operativi	Principali risultati raggiunti nel 2011	Output
1. Effettuare l'analisi dei processi amministrativi interni e di servizio verso le UO	Rapporto di analisi dei processi amministrativi e di servizio verso le UO realizzato in tempi diversi e con documenti distint per ambiti di competenza	Rapporto di analisi
2. Attivazione e messa a regime del sistema informatico di contabilità	Implementazione del sistema informatico di contabilità, corredato da documentazione tecnica e manuale utenti	Implementazione del sistema informatico di contabilità Documentazione tecnica e manuali utenti
3. Assicurare lo snellimento procedurale in una logica di servizio alle UO attraverso la ridefinizione delle procedure amministrative	Produzione di molteplici atti propedeutici alla realizzazione di un manuale delle procedure amministrative (tra cui, ad esempio, work flow/flusso procedurale per incarichi di collaborazione, atti di spesa fino a 70 mila euro e a di sopra di 70 mila euro)	Manuale delle procedure amministrative
4. Assicurare la dematerializzazione della documentazione amministrativa nonché sviluppare il protocollo informatico anche in riferimento all'applicazione della PEC	Implementazione del sistema di gestione documentale ed adozione del relativo manuale per la gestione degli atti amministrativi e del protocollo informatico	Implementazione del sistema di gestione documentale Manuale di gestione documentale (con Struttura comunicazione documentazione istituzionale) e degli atti amministrativi e del protocollo informatico
5. Assicurare la riorganizzazione della Direzione amministrativa	Proposta di riorganizzazione della Direzione amministrativa	Adozione del nuovo modello organizzativo della direzione
6. Implementare la rendicontazione per progetti	Produzione di reports per un nuovo sistema di rendicontazione (trimestrale e mensile) e per le spese relative all'attuazione delle attività cofinanziate dai Piani 2011 di Fse	Report di rendicontazione trimestrali per progetto per i responsabili di macroarea

Tab 2.3.6 Principali risultati raggiunti dalla Direzione dell'Ufficio Dirigenziale gestione risorse umane

Direzione dell'Ufficio Dirigenziale gestione risorse umane		
Obiettivi operativi	Principali risultati raggiunti nel 2011	Output
1. Revisionare le procedure e modalità di gestione delle collaborazioni esterne	Bozza di Regolamento e proposta di sua circolare attuativa per il conferimento di incarichi di consulenza Proposta di vademecum procedurale Rapporto sulle fasi di attuazione del nuovo sistema di gestione telematica dell'Albo degli esperti	Bozza di Regolamento
2. Revisionare le procedure di gestione delle missioni	Proposte di Regolamento e di nuova modulistica per la gestione delle missioni	Bozza di Regolamento
3. Analizzare i processi interni alla Direzione del personale e le attività di competenza svolte per le altre UO	Rapporto di analisi (non formalizzato) sui processi interni alla Direzione del personale e le attività di competenza svolte per le altre UO	Rapporto di analisi
4. Riorganizzare la Direzione del personale e VRU	Predisposizione del nuovo modello organizzativo della direzione	Atti di organizzazione
5. Revisionare l'orario di lavoro e definire i nuovi codici di comportamento e disciplinare	Proposta di provvedimento per la definizione del nuovo orario di lavoro Proposta di codice di comportamento dei dipendenti Proposta di codice disciplinare	Codici

2.4. Le criticità e le opportunità

Come criticità di carattere generale va anzitutto evidenziato che il processo di implementazione del ciclo della performance, nel corso del 2011, si è sviluppato in una fase straordinaria di transizione istituzionale ed organizzativa dell'Istituto, tuttora in corso e caratterizzata da ulteriori cambiamenti intervenuti nell'annualità 2012 (in relazione, ad esempio, alla nuova organizzazione Isfol avviata dal 1 Gennaio in base al Regolamento di organizzazione di Istituto adottato ad ottobre 2011). Tali cambiamenti straordinari sono alla base di alcuni ritardi nella messa a regime del ciclo di performance. Esempi di questo problema sono da rintracciare nel mancato aggiornamento del Piano delle Performance e del Programma della Trasparenza

Dalla prima sperimentazione realizzata nel 2011 emerge inoltre la necessità di integrare maggiormente il ciclo della performance con il ciclo della programmazione economico finanziaria, con quello di bilancio e con altri sistemi di controllo interni dell'amministrazione. Da un lato, si tratta di implementare soprattutto la congruenza tra obiettivi strategici/operativi e risorse loro assegnate; dall'altro si tratta di integrare maggiormente tra loro i sistemi informativi attualmente operanti in Istituto al fine di favorire il periodico e regolare flusso informativo necessario alla misurazione e valutazione della performance dell'amministrazione.

A fronte di queste criticità va sottolineato, anche come opportunità di miglioramento futuro ed ulteriore sviluppo del ciclo della performance, che l'Istituto è comunque riuscito a mantenere la piena operatività delle sue funzioni amministrative e di ricerca: **tutti gli obiettivi di performance previsti dalla prima sperimentazione sono stati raggiunti.** Inoltre si registra, in termini organizzativi, di attribuzioni di incarichi e di processi avviati, un maggiore presidio rispetto al

passato delle tematiche relative alla Trasparenza ed alla qualità degli standard ed una loro più stretta integrazione con l'intero ciclo della performance.

Ciò testimonia una capacità di *governance* della complessità, da parte dell'amministrazione, che lascia ben sperare anche per il futuro e che – al tempo stesso – ha bisogno di atti concreti per strutturarsi e per rafforzare ulteriormente la capacità dell'ente, nei vari livelli organizzativi in cui è articolato, di valutare la propria *performance* e di migliorarla.

Nello schema sottostante, pertanto, si riportano in sintesi le principali azioni che l'amministrazione intende porre in essere al fine di contribuire al superamento delle criticità riscontrate, per quanto di propria competenza, unitamente al periodo di tempo previsto per la loro realizzazione

Azioni da intraprendere	Periodo di tempo previsto per l'intervento
Aggiornamento del Piano di Performance Isfol e del Programma triennale della Trasparenza ed Integrità	2012-2013
Avvio/ripresa di modalità di interlocuzione con gli stakeholder	Presumibilmente 2013, quando verrà nominato il Cda dell'Isfol
Revisione e miglioramento dei sistemi informativi strumentali alla misurazione e valutazione della performance	2012-2013
Completamento del processo di definizione degli standard di qualità dei servizi Isfol	2012-2013
Messa a regime dell'indagine sul clima e benessere organizzativo interno	2013

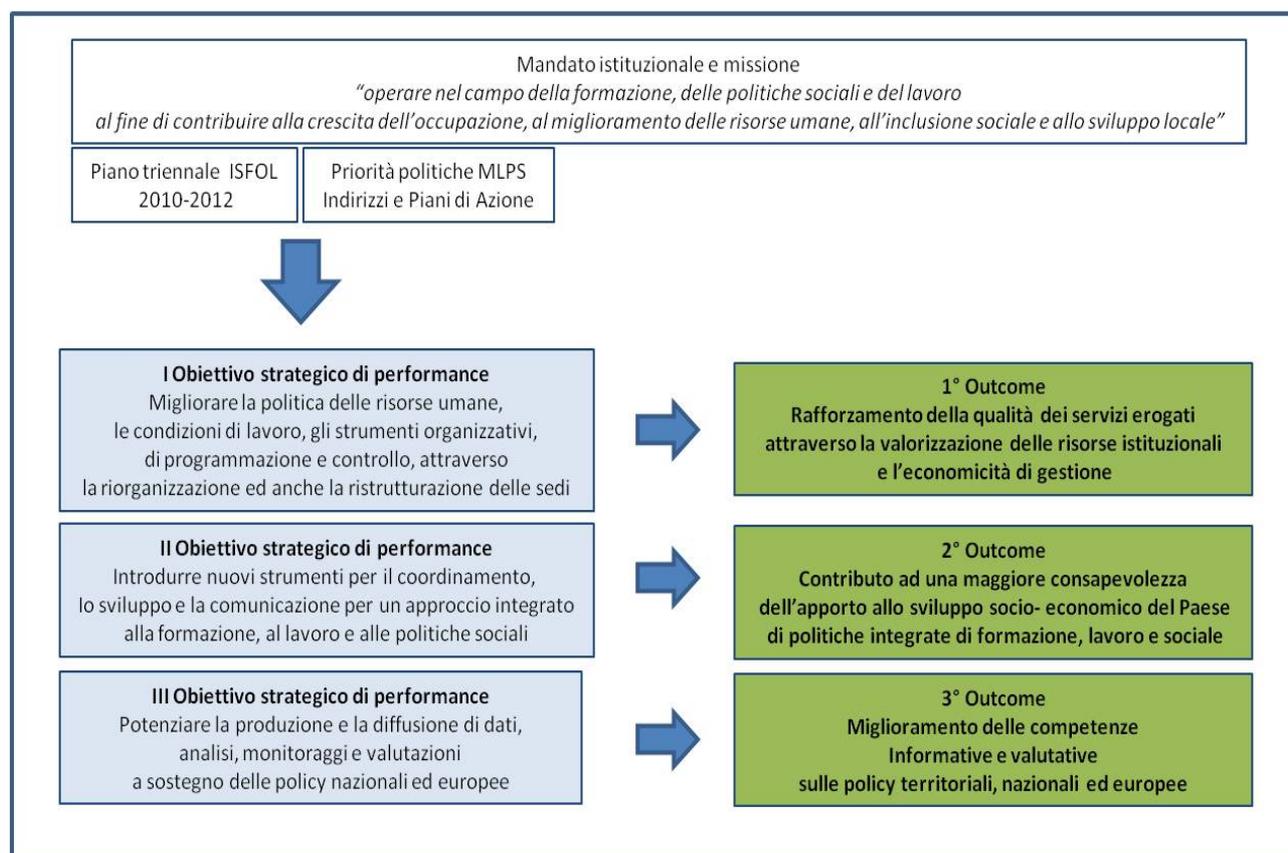
Per maggiori approfondimenti sulle motivazioni e/o sulla descrizione di tali azioni si rimanda al paragrafo 6.2 della presente Relazione.

3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1. Albero della performance

Come indicato nel Piano triennale della Performance, l'amministrazione – sulla base del mandato istituzionale assegnatole dal vecchio statuto, del Piano triennale Isfol 2010-12 e delle priorità/indirizzi concordati e/o ricevuti dal Ministero vigilante, a Gennaio 2011 ha definito i 3 obiettivi strategici di performance e relativi outcome riportati nella tabella sottostante.

Graf. 3.1.1. Obiettivi strategici di performance ed outcome previsti



Va notato che, anche in considerazione della natura sperimentale del primo anno di attuazione del ciclo di performance, le modifiche statutarie intervenute a Gennaio 2011, il Commissariamento dell'ente operato nel II semestre da parte del MLPS, i complessi processi di riorganizzazione logistica e funzionale altrove descritti non hanno portato ad una modifica degli obiettivi e degli outcome indicati.

In sintesi, la sperimentazione ha dato esiti positivi rispetto a quanto previsto e di risultati principali ottenuti dall'amministrazione rispetto agli obiettivi strategici ed agli outcome previsti sono sintetizzati nella tabella sottostante

Tab. 3.1.2 Principali risultati raggiunti nel 2011 in relazione agli obiettivi strategici e relativi outcome

Obiettivi strategici	Principali risultati raggiunti nel 2011 dall'amministrazione	Grado di conseguimento dell'obiettivo ³
<p>1. Migliorare la politica delle risorse umane, le condizioni di lavoro, gli strumenti organizzativi, di programmazione e controllo attraverso la riorganizzazione e la logistica</p>	<p>Come previsto nel Piano nel 2011 l'amministrazione ha avviato la riduzione progressiva delle collaborazioni esterne e degli affidamenti sotto la soglia delle gare europee, anche attraverso progressive razionalizzazioni ed accorpamenti delle attività di affidamento esterno</p> <p>La Direzione Generale, in particolare, anche insieme ai 2 Dipartimenti, ha promosso nuove modalità di programmazione delle attività svolte da Isfol con i contributi istituzionali e comunitari. Ha provveduto alla organizzazione delle competenze ed alla stabilità dei servizi ad essa afferenti (<i>in primis</i> delle ex Direzione amministrativa e Direzione del Personale di cui ha avviato la riorganizzazione), compresi quelli costituiti ex novo a seguito dell'entrata in vigore del nuovo Regolamento organizzativo di Istituto.</p> <p>I due Dipartimenti hanno migliorato le procedure operative interne e le interconnessioni con la ex Direzione amministrativa, si sono dotati di strumenti di controllo sulla gestione delle attività ed hanno riorganizzato il proprio staff. Hanno prestato particolare cura, visto anche il processo di riorganizzazione avviato dal nuovo Statuto, al coordinamento ed all'assetto organizzativo delle 10 Aree complessive ad essi afferenti.</p> <p style="text-align: center;">Outcome più rilevanti</p> <p>Riguardano soprattutto la valorizzazione delle risorse istituzionali e l'economicità di gestione. In particolare, per quanto riguarda la riduzione delle esternalizzazioni, nel 2011 le spese per consulenze e collaborazioni sono state diminuite del 32% rispetto al 2009 e del 36,5% rispetto al 2010. Incoraggiante anche il livello di utilizzo, da parte dell'amministrazione delle risorse finanziarie disponibili, pari, in media, al 73,6% complessivo rispetto alle varie fonti di finanziamento di Istituto (fondi istituzionali, Fondo sociale europeo, altre fonti; dato da consolidare)</p>	<p>Completamente raggiunto</p>
<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>L'amministrazione ha promosso nuove modalità collaborative per l'integrazione delle metodologie di lavoro e di ricerca. La Direzione generale ha curato soprattutto il maggior raccordo tra attività di ricerca e di gestione amministrativa, l'accorpamento delle attività di comunicazione e disseminazione e l'attivazione di servizi e gruppi di lavoro trasversali a tutto l'Istituto. I Dipartimenti, invece, hanno semplificato ed integrato maggiormente la programmazione di Fse, anche attraverso l'aumento dei progetti integrati tra le Aree di rispettiva competenza e la creazione di gruppi di lavoro interarea e/o interdipartimentali.</p> <p style="text-align: center;">Outcome più rilevanti</p> <p>Il contributo Isfol per una maggiore consapevolezza dell'apporto fornito dalle politiche integrate di formazione, lavoro e sociale allo sviluppo socio economico del Paese nel 2011 ha assunto varie forme: l'Isfol ha realizzato 100 eventi interni (seminari, convegni, workshop, visite di studio) ed ha illustrato i risultati delle proprie attività di ricerca anche attraverso la partecipazione qualificata a 9 eventi esterni e la realizzazione di 4 contributi a tavoli tecnici e forum istituzionali. Incoraggianti, anche se limitati ad alcuni settori di attività, i risultati registrati in termini di customer satisfaction.</p>	<p>Completamente raggiunto</p>
<p>3. Potenziare la produzione e la diffusione di dati, analisi, monitoraggi e valutazioni a sostegno delle policy nazionali ed europee</p>	<p>L'amministrazione, attraverso i Piani istituzioni e di Fse, ha definito il proprio ruolo di supporto alle priorità di policy nazionali ed europee, che comporta anche frequenti risposte "on demand" alle esigenze conoscitive espresse dal Ministero vigilante. La Direzione Generale ed i 2 Dipartimenti, inoltre, hanno arricchito il patrimonio informativo e di conoscenza prodotto dall'Istituto sui temi delle competenze, della formazione, del sociale e del lavoro</p> <p style="text-align: center;">Outcome più rilevanti</p> <p>Nell'ambito del miglioramento delle competenze informative e valutative sulle policy territoriali, nazionali ed europee, si segnalano le 12 banche dati prodotte dall'Istituto nel 2011, rese accessibili tramite sito ai soggetti interni ed esterni interessati al loro utilizzo</p>	<p>Completamente raggiunto</p>

³ Per i motivi specificati nel paragrafo 3.2. si è tenuto conto soprattutto della realizzazione dell'obiettivo strategico attesa nel 2011 attraverso la sua articolazione in obiettivi operativi.

Ciò premesso, va comunque precisato che, tenuto conto della fase di transizione istituzionale in corso, nel 2011 l'amministrazione ha avviato il ciclo di performance non definendo target programmati per nessun obiettivo. Inoltre, in considerazione anche degli approfondimenti previsti dal citato DPCM del 26 gennaio 2011 in merito alla performance di tecnologi e ricercatori, l'amministrazione nel 2011 ha ritenuto opportuno:

1. limitare la sperimentazione della performance solo ai dirigenti amministrativi di I fascia (Direttore Generale e 2 Direttori di Macroarea, divenuti Direttori di Dipartimento con il nuovo Statuto) e a quelli amministrativi di II fascia (Direttore dell'Ufficio Dirigenziale risorse finanziarie e tecniche e Direttore dell'Ufficio dirigenziale per la gestione delle risorse umane);
2. coinvolgere comunque i ricercatori e tecnologi in un primo esercizio valutativo, al fine di favorire una maggiore sensibilizzazione e condivisione di istituto sulla sperimentazione avviata, a cominciare dai 10 Responsabili delle Unità Organizzative afferenti alle 2 ex Macroaree ed al Direttore dell'Agenzia Nazionale LLP -Programma settoriale Leonardo da Vinci.

Da ciò deriva che l'applicazione della performance vera e propria, e la sua relativa articolazione rappresentata attraverso il relativo albero riportato nel Piano di istituto, nel 2011 ha riguardato solo i soggetti e le unità organizzative indicate nel precedente punto 1). I risultati emergenti dalla valutazione dei Responsabili delle UO, in particolare, sono stati considerati solo ai fini della performance dei 2 relativi Dipartimenti. Quelli del Direttore dell'AN Leonardo da Vinci, seppur frutto di un'autovalutazione (schede non firmate dall'amministrazione), sono invece un'integrazione del paragrafo relativo agli obiettivi operativi.

L'assenza di valori target programmati e la scelta di una prima sperimentazione della performance limitata ai soggetti citati implicano che il grado di conseguimento dell'obiettivo è stato valutato sulla base:

- delle evidenze espresse e dei riscontri operati dall'amministrazione;
- dei giudizi e motivazioni espresse dai valutatori dei 3 dirigenti amministrativi di I fascia (Commissario Straordinario) e dei 2 dirigenti amministrativi di II fascia (Direttore Generale);
- nonché delle evidenze e dei giudizi espressi dai soggetti valutati dall'amministrazione in fase di sperimentazione (Direttore Generale, 2 Direttori di Dipartimento, Direttore dell'Ufficio Dirigenziale risorse finanziarie e tecniche e Direttore dell'Ufficio dirigenziale per la gestione delle risorse umane).

Particolare attenzione, a tal fine, è stata dedicata alla presenza degli output previsti dagli indicatori utilizzati in fase di valutazione dei vari obiettivi e formalizzati in altri documenti cui si rimanda per la loro visione⁴.

Di seguito si riportano, in sintesi, i risultati raggiunti ed il grado di conseguimento di ciascun obiettivo che caratterizza l'albero di performance Isfol e la sua prima applicazione operata nel 2011.

4 Piano delle Performance, I e II addendum al Piano (tutti pubblicati sul sito Isfol)

Tab. 3.1.3 Principali risultati raggiunti nel 2011 in relazione agli obiettivi operativi affidati alla Direzione Generale

Outcome	Obiettivi strategici	Direzione Generale		
		Obiettivi operativi	Principali risultati raggiunti nel 2011	Grado di conseguimento dell'obiettivo
Rafforzamento della qualità dei servizi erogati attraverso la valorizzazione delle risorse istituzionali e l'economicità di gestione	1	1.a. Garantire la riduzione progressiva delle collaborazioni esterne e degli affidamenti sotto la soglia delle gare europee e l'incremento del livello di utilizzo delle risorse economiche disponibili	<p>Riduzione progressiva, a partire dal bilancio preventivo 2011, della spesa sostenuta per contratti di consulenza e collaborazioni coordinate e continuative sottoscritti dal 2009, attraverso molteplici atti.</p> <p>Riduzione del 10% del numero complessivo di affidamenti esterni sottoscritti nel 2011, attraverso successive razionalizzazioni ed accorpamenti delle relative attività</p> <p>Aumento del numero relativo degli affidamenti esterni attraverso gara europea rispetto al 2010. In tale ambito si segnala una maggiore efficienza ottenuta attraverso il ricorso a CONSIP</p> <p>Inoltre, attraverso gli obiettivi affidati all'Ufficio Dirigenziale della gestione risorse umane, la DG ha revisionato le procedure e le modalità di gestione delle collaborazioni esterne e delle missioni.</p> <p>Infine, attraverso il raccordo con l'Ufficio Dirigenziale delle risorse finanziarie e tecniche, la DG ha effettuato l'analisi dei processi amministrativi interni e di servizio verso le UO ed ha attivato la messa a regime del sistema informatico di contabilità di Istituto.</p>	Completamente raggiunto
		2.b Promuovere nuove modalità di programmazione garantire il rispetto degli impegni e dei tempi, con attenzione alla organizzazione delle competenze e la stabilità dei servizi	<p>Accorpamento e razionalizzazione della programmazione di Fse e dei progetti a valere sui fondi nazionali del MLPS</p> <p>Rafforzamento dell'Isfol in programmazioni strategiche definite in ambito internazionale e comunitario (Advisory Committee OCSE, European Skills Observatory, network Skills needs del Cedefop, network Leonardo sull'implementazione di New skills and jobs, gruppo di lavoro comunitario che sta costruendo l'European Standard Classification and Occupation)</p> <p>E' stata portata a termine la procedura e la nomina del Direttore del Personale (Marzo 2011) e la procedura del Direttore del controllo di gestione (non nominato in quanto la Commissione di valutazione non ha reputato che alcun candidato fosse idoneo). Dal 1 Settembre 2011 la Direzione Generale ha preso l'interim del Dipartimento Mercato del lavoro ed ha continuato a dirigere ad interim anche la Direzione del Controllo di gestione, ha collaborato alla stesura del nuovo Regolamento di organizzazione, ha emesso i decreti direttoriali quadro di implementazione del nuovo Regolamento, ha costituito ed iniziato a dirigere gli uffici di supporto alla DG in gran parte precedentemente afferenti la Presidenza</p> <p>Inoltre, attraverso i compiti affidati all'Ufficio Dirigenziale delle risorse finanziarie e tecniche la DG ha avviato: lo snellimento procedurale e la ridefinizione delle procedure amministrative; la dematerializzazione della documentazione</p>	Completamente raggiunto

			<p>amministrativa e lo sviluppo del protocollo informatico; la riorganizzazione della Direzione amministrativa.</p> <p>Infine, attraverso il raccordo con l'Ufficio Dirigenziale della gestione risorse umane la DG, in un ottica di miglioramento, ne ha promosso la riorganizzazione e l'analisi dei processi interni, ha revisionato l'orario di lavoro e ha definito i nuovi codici di comportamento e disciplinare</p>	
<p>Contributo ad una maggiore consapevolezza dell'apporto allo sviluppo socio economico del Paese di politiche integrate di formazione, lavoro e sociale</p>	2	<p>2.a Promuovere nuove modalità collaborative per l'integrazione e l'innovazione delle metodologie di lavoro, di ricerca e comunicazione</p>	<p>Riunioni periodiche con i Direttori dei Dipartimenti, anche con la presenza dei dirigenti amministrativi per integrare le attività di ricerca e di gestione amministrativa. In particolare, attraverso gli obiettivi affidati all'Ufficio Dirigenziale delle risorse finanziarie e tecniche, la DG ha avviato anche l'implementazione di un sistema di rendicontazione per progetto.</p> <p>Creazione di servizi/attività trasversali all'Istituto ed afferenti alla DG (Servizio statistico, Ufficio programmazione e sviluppo, accorpamento delle attività di comunicazione e disseminazione)</p> <p>Promozione di gruppi di lavoro trasversali a tutto l'Istituto (tra cui, "active ageing", "professioni e competenze", "sito istituzionale", "piano di comunicazione 2012")</p>	<p>Completamente raggiunto</p>
<p>Miglioramento delle competenze informative e valutative sulle policy territoriali, nazionali ed europee</p>	3	<p>3.a Definire attraverso il coordinamento tecnico-scientifico il supporto alle priorità di policy nazionali ed europee</p>	<p>Le priorità di policy nazionali ed europee sono state incluse nella programmazione di istituto (Piano triennale Isfol, Piano biennale Fse, piano annuale attività istituzionali)</p> <p>Sono state definite varie proposte in risposta alle richieste formulate dal MLPS, relative soprattutto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promozione del tema delle professioni e delle competenze anche in ambito internazionale e comunitario; • costruzione di un evento di alto livello (con la partecipazione di tre ministri) sull'economia digitale, le professioni e le competenze ICT (Convegno di Roma del 19 Maggio 2011); • supporto al Ministro per la riunione tecnica del G20 Lavoro a Parigi (7 Aprile 2011); • partecipazione al gruppo di lavoro interministeriale per la costruzione del Piano Gioventù. <p>E' stato dato supporto al MLPS per il futuro programma "Erasmus for All 2014-2020" e per la programmazione di Fse 2014-2020. L'Isfol ha iniziato a lavorare anche con gli altri Enti di ricerca sul futuro del programma quadro europeo della ricerca "Horizon 2020"</p> <p>La DG ha prestato molta cura al miglioramento della comunicazione esterna, in modo particolare interagendo con l'Ufficio Stampa e con il Servizio Comunicazione dell'Isfol cui sono state date le Linee Guida per la comunicazione di Istituto</p>	<p>Completamente raggiunto</p>

Tab. 3.1.4. Principali risultati raggiunti nel 2011 in relazione agli obiettivi operativi affidati alla Direzione Dipartimento Sistemi formativi

Outcome	Obiettivi strategici	Direzione Dipartimento Sistemi formativi		
		Obiettivi operativi	Principali risultati raggiunti nel 2011	Grado di conseguimento dell'obiettivo
Rafforzamento della qualità dei servizi erogati attraverso la valorizzazione delle risorse istituzionali e l'economicità di gestione	1	1.a Assicurare la riduzione progressiva delle collaborazioni esterne e degli affidamenti sotto la soglia delle gare europee	Progressiva riduzione delle spese per consulenze rispetto al 2010 (-53 contratti di consulenza) Riduzione progressiva degli affidamenti diretti e sottosoglia attraverso l'accorpamento delle gare finalizzate alle indagini	Completamente raggiunto
		1.b Migliorare le procedure operative interne e le interconnessioni con le direzioni amministrative e dotare la macroarea di strumenti di controllo sulla gestione e riorganizzare lo staff	Definizione di procedure operative interne in un'ottica di miglioramento anche delle interconnessioni con le direzioni amministrative Predisposizione di un sistema interno di monitoraggio e controllo di gestione Avvio di un gruppo di lavoro dello staff	Completamente raggiunto
		1.c Migliorare il coordinamento e l'assetto organizzativo delle unità operative	Incontri periodici bimestrali con i responsabili di area/struttura ed i coordinatori di gruppi di lavoro anche interarea dedicati principalmente all'integrazione delle attività di ricerca Incontri annuali con il personale delle Aree e verifica periodica dell'organizzazione con i Responsabili di Area Formulazione di proposte alla Direzione Generale in termini di assetti, nomina responsabili, mobilità del personale	Completamente raggiunto
Contributo ad una maggiore consapevolezza dell'apporto allo sviluppo socio economico del Paese di politiche integrate di formazione, lavoro e sociale	2	2.a. Semplificare la programmazione e renderla maggiormente integrata attraverso il coordinamento gestionale e la valorizzazione dei risultati	Definizione e completamento proposte per la programmazione 2011-12 Aumento dei progetti integrati tra le Aree Creazione di gruppi interarea e/o interdipartimentali	Completamente raggiunto
Miglioramento delle competenze informative e valutative sulle policy territoriali, nazionali ed europee	3	3.a. Arricchire il patrimonio informativo e di conoscenza in relazione alle priorità di policy nazionali sui temi della formazione e delle competenze	Monitoraggio e presidio tecnico scientifico dell'attuazione delle attività Produzione di rapporti di ricerca sui temi della formazione, dell'istruzione e dell'orientamento anche in risposta ad adempimenti di legge Organizzazione di seminari tematici interni ed esterni per diffondere i risultati delle attività di ricerca Documenti per i decisori e per gli stakeholders sui temi della formazione e delle competenze	Completamente raggiunto

Tab. 3.1.5. *Principali risultati raggiunti nel 2011 in relazione agli obiettivi operativi affidati alla Direzione Dipartimento Mercato del lavoro e politiche sociali*

Outcome	Obiettivi strategici	Direzione Dipartimento Mercato del lavoro e politiche sociali		
		Obiettivi operativi	Principali risultati raggiunti nel 2011	Grado di conseguimento dell'obiettivo
Rafforzamento della qualità dei servizi erogati attraverso la valorizzazione delle risorse istituzionali e l'economicità di gestione	1	1.a Assicurare la riduzione progressiva delle collaborazioni esterne e degli affidamenti sotto la soglia delle gare europee	Interventi sulla programmazione per ridurre le spese per consulenze rispetto al 2010 (- 12% per il piano del Mercato del lavoro e -31% Per il Piano del Dipartimento Pari Opportunità) Interventi sulla programmazione per ridurre gli affidamenti diretti e sotto soglia: il Dipartimento, attraverso riunioni operative con le Aree, si è impegnato ad accorpate le gare e a pianificarle nel tempo	Completamente raggiunto
		1.b Migliorare le procedure operative interne e le interconnessioni con le direzioni amministrative e dotare la macroarea di strumenti di controllo sulla gestione e riorganizzare lo staff	Definizione di procedure operative interne in un ottica di miglioramento anche delle interconnessioni con le direzioni amministrative. Predisposizione di un sistema interno di monitoraggio e controllo di gestione, anche attraverso la messa a punto di un sistema di check list e l'elaborazione di format comuni alle varie Aree Organizzazione dello staff del Dipartimento	Completamente raggiunto
		1.c Migliorare il coordinamento e l'assetto organizzativo delle unità operative	Incontri periodici bimestrali di Dipartimento dedicati principalmente alla programmazione, gestione, organizzazione delle attività delle Aree di riferimento Incontri annuali con il personale delle Aree e verifica periodica dell'organizzazione con i Responsabili di Area Formulazione di proposte alla Direzione Generale in termini di assetti, nomina responsabili, mobilità del personale	Completamente raggiunto
Contributo ad una maggiore consapevolezza dell'apporto allo sviluppo socio economico del Paese di politiche integrate di formazione, lavoro e sociale	2	2.a.Semplificare la programmazione e renderla maggiormente integrata attraverso il coordinamento gestionale e la valorizzazione dei risultati	Definizione e completamento proposte per la programmazione 2011-12 Pianificazione dell'attuazione operativa Produzione di 2 documenti e/o rapporti che hanno coinvolto più unità organizzative Creazione di 4 gruppi di lavoro interarea e/o interdipartimentali	Completamente raggiunto
Miglioramento delle competenze informative e valutative sulle policy territoriali, nazionali ed europee	3	3.a. Arricchire il patrimonio informativo e di conoscenza in relazione alle priorità di policy nazionali sui temi del lavoro, sociale e delle competenze	Monitoraggio e presidio tecnico scientifico dell'attuazione delle attività Produzione di rapporti di ricerca sui temi della formazione, dell'istruzione e dell'orientamento anche in risposta ad adempimenti di legge. Organizzazione di 2 seminari tematici interni e di 1 con interni ed esterni per diffondere i risultati delle attività di ricerca Produzione di 3 documenti per i decisori e per gli stakeholders sui temi del sociale, del ruolo della ricerca e delle criticità relative al ruolo dell'Isfol	Completamente raggiunto

Tab 3.1.6 Principali risultati raggiunti nel 2011 in relazione agli obiettivi operativi affidati alla Direzione dell'Ufficio Dirigenziale risorse finanziarie e tecniche

Obiettivi strategici	Obiettivi Operativi Direzione Generale	Direzione dell'Ufficio Dirigenziale risorse finanziarie e tecniche		
		Obiettivi operativi	Principali risultati raggiunti nel 2011	Grado di conseguimento dell'obiettivo
1	1.a Garantire la riduzione progressiva delle collaborazioni esterne e degli affidamenti sotto la soglia delle gare europee e l'incremento del livello di utilizzo delle risorse economiche disponibili	1. Effettuare l'analisi dei processi amministrativi interni e di servizio verso le UO	Rapporto di analisi dei processi amministrativi e di servizio verso le UO realizzato in tempi diversi e con documenti distinti per ambiti di competenza	Completamente raggiunto
		2. Attivazione e messa a regime del sistema informatico di contabilità	Implementazione del sistema informatico di contabilità, corredato da documentazione tecnica e manuale utenti	Completamente raggiunto
	1.b Promuovere le nuove modalità di programmazione, garantire il rispetto degli impegni e dei tempi, con attenzione alla organizzazione delle competenze e la stabilità dei servizi	3. Assicurare lo snellimento procedurale in una logica di servizio alle UO attraverso la ridefinizione delle procedure amministrative	Produzione di molteplici atti propedeutici alla realizzazione di un manuale delle procedure amministrative (tra cui, ad esempio, work flow/flusso procedurale per incarichi di collaborazione, atti di spesa fino a 70 mila euro e a di sopra di 70 mila euro)	Completamente raggiunto
		4. Assicurare la dematerializzazione della documentazione amministrativa nonché sviluppare il protocollo informatico anche in riferimento all'applicazione della PEC	Implementazione del sistema di gestione documentale ed adozione del relativo manuale per la gestione degli atti amministrativi e del protocollo informatico	Completamente raggiunto
		5. Assicurare la riorganizzazione della Direzione amministrativa	Proposta di riorganizzazione della Direzione amministrativa	Completamente raggiunto
		6. Implementare la rendicontazione per progetti	Produzione di reports per un nuovo sistema di rendicontazione (trimestrale e mensile) e per le spese relative all'attuazione delle attività cofinanziate dai Piani 2011 di Fse	Completamente raggiunto
2	2.a Promuovere nuove modalità collaborative per l'integrazione e l'innovazione delle metodologie di lavoro, di ricerca e comunicazione			

Tab 3.1.7 Principali risultati raggiunti nel 2011 in relazione agli obiettivi operativi affidati alla Direzione dell'Ufficio Dirigenziale gestione risorse umane

Obiettivi strategici	Obiettivi Operativi Direzione Generale	Direzione dell'Ufficio Dirigenziale gestione risorse umane		
		Obiettivi operativi	Principali risultati raggiunti nel 2011	Grado di conseguimento dell'obiettivo
1	1.a Garantire la riduzione progressiva delle collaborazioni esterne e degli affidamenti sotto la soglia delle gare europee e l'incremento del livello di utilizzo delle risorse economiche disponibili	1. Revisionare le procedure e modalità di gestione delle collaborazioni esterne	Bozza di Regolamento e proposta di sua circolare attuativa per il conferimento di incarichi di consulenza Proposta di vademecum procedurale Rapporto sulle fasi di attuazione del nuovo sistema di gestione telematica dell'Albo degli esperti	Completamente raggiunto
		2. Revisionare le procedure di gestione delle missioni	Proposte di Regolamento e di nuova modulistica per la gestione delle missioni	Completamente raggiunto
	1.b Promuovere le nuove modalità di programmazione, garantire il rispetto degli impegni e dei tempi, con attenzione alla organizzazione delle competenze e la stabilità dei servizi	3. Analizzare i processi interni alla Direzione del personale e le attività di competenza svolte per le altre UO	Rapporto di analisi (non formalizzato) sui processi interni alla Direzione del personale e le attività di competenza svolte per le altre UO	Completamente raggiunto
		4. Riorganizzare la Direzione del personale e VRU	Predisposizione del nuovo modello organizzativo della direzione	Completamente raggiunto
		5. Revisionare l'orario di lavoro e definire i nuovi codici di comportamento e disciplinare	Proposta di provvedimento per la definizione del nuovo orario di lavoro Proposta di codice di comportamento dei dipendenti Proposta di codice disciplinare	Completamente raggiunto

3.2. Obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici di performance per il 2011, in linea con il relativo Piano triennale Isfol, sono stati definiti focalizzando l'attenzione sui principi di razionalizzazione gestionale, integrazione fra Dipartimenti e tematiche del lavoro, formazione e politiche sociali e una maggiore attenzione alle policy governative.

I soggetti deputati alla loro realizzazione, nel primo anno di sperimentazione, sono stati i seguenti vertici apicali dell'Istituto: Direttore Generale, Direttore del Dipartimento Sistemi Formativi, e Direttore del Dipartimento Mercato del lavoro e politiche sociali. Nel 2011, per i motivi esposti nel paragrafo precedente, l'amministrazione non ha ritenuto opportuno valutare la performance del Direttore dell'AN Leonardo da Vinci (Dirigente di ricerca, I livello professionale)⁵, né ha associato dei target di riferimento alla realizzazione degli obiettivi indicati nel Piano.

⁵I risultati dell'esercizio comunque svolto dal Direttore dell'AN citata, sulla base degli obiettivi operativi assegnati dal Piano, non sono stati valutati dall'amministrazione e quindi non sono inclusi nella presente analisi, rispetto alla quale vengono invece presentati a parte (cfr paragrafo 3.4).

Ai Dirigenti apicali, all'inizio del 2011, l'amministrazione ha assegnato le risorse finanziarie ed umane necessarie per la realizzazione complessiva degli obiettivi di propria competenza (Cfr Schede operative inserite nel Piano di performance e controfirmate dagli interessati). Non è stata operata, perciò, una distinzione di risorse per ciascun obiettivo, né si dispone, al momento, dei relativi dati a consuntivo.

Negli schemi seguenti vengono analizzati, per ciascun obiettivo, i risultati intermedi conseguiti nel 2011, l'outcome associato, il suo grado di realizzazione e le conseguenze che ne derivano per le prossime annualità.

Considerando l'assenza di target inizialmente quantificati e la natura triennale degli obiettivi strategici la quantificazione del loro stato di attuazione al 2011 è avvenuta prendendo in considerazione soprattutto il grado di realizzazione degli obiettivi operativi in cui essi sono stati articolati dall'amministrazione durante il primo anno di sperimentazione del ciclo di performance.

Tab. 3.2.1 Obiettivi strategico 1. Migliorare la politica delle risorse umane, le condizioni di lavoro, gli strumenti organizzativi, di programmazione e controllo attraverso la riorganizzazione e la logistica

Principali risultati raggiunti nel 2011	Grado di conseguimento dell'obiettivo	Conseguenze sulle annualità successive
<p>Come previsto nel Piano, nel 2011 l'amministrazione ha avviato la riduzione progressiva delle collaborazioni esterne e degli affidamenti sotto la soglia delle gare europee, anche attraverso progressive razionalizzazioni ed accorpamenti delle attività di affidamento esterno</p> <p>La Direzione Generale, in particolare, anche insieme ai 2 Dipartimenti, ha promosso nuove modalità di programmazione delle attività svolte da Isfol con i contributi istituzionali e comunitari. Ha provveduto alla organizzazione delle competenze ed alla stabilità dei servizi ad essa afferenti (<i>in primis</i> delle ex Direzione amministrativa e Direzione del Personale di cui ha avviato la riorganizzazione), compresi quelli costituiti ex novo a seguito dell'entrata in vigore del nuovo Regolamento organizzativo di Istituto. Da segnalare, in tale ambito, il livello medio raggiunto dal processo di dematerializzazione delle procedure amministrative che nel 2011 ha riguardato 29.104 documenti.</p> <p>I due Dipartimenti hanno migliorato le procedure operative interne e le interconnessioni con la ex Direzione amministrativa, si sono dotati di strumenti di controllo sulla gestione delle attività ed hanno riorganizzato il proprio staff. Hanno prestato particolare cura, visto anche il processo di riorganizzazione avviato dal nuovo Statuto, al coordinamento ed all'assetto organizzativo delle 10 Aree complessive ad essi afferenti. Più in generale, i cambiamenti avviati hanno reso necessario anche ripensare alla stessa organizzazione dei vertici apicali di Istituto: risultano definiti, a tal fine, i funzionigramma della Direzione Generale, dei 2 Dipartimenti e dell'AN Leonardo da Vinci.</p> <p>L'attenzione dell'amministrazione verso la politica delle risorse umane e le condizioni di lavoro è testimoniata anche dalla quota del personale che nel 2011 è stato coinvolto nelle attività formative erogate dall'Istituto (il 28,5% complessivo tra temi determinati e personale di ruolo) e dal livello di benessere dei dipendenti: il 46% del personale Isfol che ha partecipato alla prima indagine sul clima e benessere organizzativo (circa i 2/3 di quello complessivo) ha dichiarato una soddisfazione elevata rispetto al lavoro svolto</p>	<p>Il 100% rispetto alla realizzazione dell'obiettivo strategico attesa nel 2011</p>	<p>Alla luce del complesso processo di riorganizzazione Isfol in corso, i risultati positivi ottenuti nel 2011 andranno ulteriormente confermati (e rafforzati) dall'amministrazione anche nel 2012.</p> <p>Ciò verrà preso in considerazione nella definizione degli obiettivi operativi relativi alle successive annualità</p>
Outcome		
<p>I risultati ottenuti nel 2011 interessano soprattutto la valorizzazione delle risorse istituzionali e l'economicità di gestione. In particolare, per quanto riguarda la riduzione delle esternalizzazioni, nel 2011 le spese per consulenze e collaborazioni sono state diminuite del 32% rispetto al 2009 e del 36,5% rispetto al 2010. Le spese relative agli affidamenti esterni di beni e servizi fanno registrare un minore numero di procedure perfezionate (-38% rispetto al 2010). Incoraggiante anche il livello di utilizzo da parte dell'amministrazione delle risorse finanziarie disponibili, pari mediamente al 73,6% complessivo rispetto alle varie fonti di finanziamento di Istituto (fondi istituzionali, Fondo sociale europeo, altre fonti)</p>		

Tab. 3.2.2 Obiettivi strategico 2 Introdurre nuovi strumenti per il coordinamento, lo sviluppo e la comunicazione per un approccio integrato alla formazione, al lavoro e alle politiche sociali

Principali risultati raggiunti nel 2011	Grado di conseguimento dell'obiettivo	Conseguenze sulle annualità successive
<p>L'amministrazione ha promosso nuove modalità collaborative per l'integrazione delle metodologie di lavoro e di ricerca. La Direzione generale ha curato soprattutto il maggior raccordo tra attività di ricerca e di gestione amministrativa, l'accorpamento delle attività di comunicazione e disseminazione e l'attivazione di servizi e gruppi di lavoro trasversali a tutto l'Istituto. Si segnala, in tale ambito, il maggiore utilizzo dei servizi di comunicazione istituzionale (Cds ed URP) rispetto al 2010.</p> <p>Nel caso dei servizi offerti dal Cds, infatti, si rileva un aumento del 47,3% sugli utenti interni e del 11,9 % su quelli esterni, un incremento del 23,6% sulla consultazione testi e del 20,2% sul <i>document delivery</i> ed un aumento dell'11,2% sulle ricerche bibliografiche effettuate. Per quanto riguarda i servizi URP, invece, si rileva un incremento del 23% di richieste evase nel corso del 2011 rispetto a quelle del 2010,</p> <p>I Dipartimenti hanno semplificato ed integrato maggiormente la programmazione di Fse, anche attraverso l'aumento dei progetti integrati tra le Aree di rispettiva competenza e la creazione di gruppi di lavoro interarea e/o interdipartimentali.</p>	<p>Il 100% rispetto alla realizzazione dell'obiettivo strategico attesa nel 2011</p>	<p>I risultati positivi ottenuti nel 2011 andranno riesaminati (peraltro insieme allo definizione stesso obiettivo strategico) alla luce delle riforme istituzionali promosse dal Governo sui temi di interesse dell'Istituto (ad es. formazione e mercato del lavoro) Ciò verrà preso in considerazione nella definizione degli obiettivi relativi alle successive annualità</p>
Outcome		
<p>Il contributo Isfol per una maggiore consapevolezza dell'apporto fornito dalle politiche integrate di formazione, lavoro e sociale allo sviluppo socio economico del Paese nel 2011 ha assunto varie forme: l'Isfol ha realizzato 100 eventi interni (seminari, convegni, workshop, visite di studio) al fine di favorire la diffusione di conoscenze sui temi di propria competenza ed ha illustrato i risultati delle attività di ricerca realizzate anche attraverso la partecipazione qualificata a 9 eventi esterni e la realizzazione di 4 contributi a tavoli tecnici e forum istituzionali. Sotto il profilo della customer satisfaction, infine, il livello di soddisfazione complessivo espresso dai partecipanti agli eventi organizzati nel 2011 dall'AN Leonardo da Vinci è risultato, pari al 99,6%, mentre il gradimento del sistema cliente rispetto alle attività di assistenza tecnica erogate dallo staff dell'Agenzia ai potenziali promotori dei progetti è risultato pari al 100%.</p>		

Tab. 3.2.3 Obiettivi strategico 3 Potenziare la produzione e la diffusione di dati, analisi, monitoraggi e valutazioni a sostegno delle policy nazionali ed europee

Principali risultati raggiunti nel 2011	Grado di conseguimento dell'obiettivo	Conseguenze sulle annualità successive
<p>L'amministrazione, attraverso i Piani istituzioni e di Fse, ha definito il proprio ruolo di supporto alle priorità di policy nazionali ed europee (stabilmente inserite nella programmazione di istituto).</p> <p>Ciò ha comportato anche frequenti risposte “on demand”, alle esigenze conoscitive espresse dal Ministero vigilante, ad esempio in relazione alla promozione del tema delle professioni e delle competenze, alla costruzione di un evento di alto livello sull'economia digitale, le professioni e le competenze, alla partecipazione al gruppo di lavoro interministeriale per la costruzione del Piano Gioventù ed al supporto fornito al MLPS per il futuro programma “Erasmus for All 2014-2020”</p> <p>La Direzione Generale ed i 2 Dipartimenti, inoltre, hanno arricchito il patrimonio informativo e di conoscenza prodotto dall'Istituto sui temi delle competenze, della formazione, del sociale e del lavoro attraverso la produzione di rapporti di ricerca (anche in risposta a precisi adempimenti di legge) l'organizzazione di seminari tematici e la produzione di 9 documenti per i decisori e per gli stakeholders,</p> <p>L'impegno profuso dall'amministrazione nel potenziare la produzione e la diffusione di dati è testimoniato anche dal fatto che, nel 2011, 32 indagini Isfol sono state riconosciute in SISTAN.</p>	<p>Il 100% rispetto alla realizzazione dell'obiettivo strategico attesa nel 2011</p>	<p>I risultati positivi ottenuti nel 2011 andranno ulteriormente confermati e rafforzati dall'amministrazione nel 2012, anche attraverso un maggiore raccordo con gli stakeholders e gli utilizzatori delle informazioni prodotte da un ente pubblico di ricerca (policy makers e collettività). Ciò verrà preso in considerazione nella individuazione degli obiettivi operativi relativi alle successive annualità</p>
Outcome		
<p>Nell'ambito del miglioramento delle competenze informative e valutative sulle policy territoriali, nazionali ed europee, si segnalano le 12 banche dati prodotte dall'Istituto nel 2011, rese accessibili tramite sito ai soggetti interni ed esterni interessati al loro utilizzo</p>		

Di seguito, infine, si riporta in dettaglio il valore consuntivo degli indicatori previsti nel Piano delle Performance Isfol per ciascun obiettivo strategico ed outcome ad esso collegato.

Tab 3.2.4 Quantificazione degli indicatori previsti a livello di outcome (dati 2011)

Outcome	Indicatori	Risultati raggiunti nel 2011
Rafforzamento della qualità dei servizi erogati attraverso la valorizzazione delle risorse istituzionali e l'economicità di gestione	<p>Livello di soddisfazione degli stakeholder rispetto ai servizi erogati (rilevazione specifica tramite focus group)</p> <p>Livello di utilizzo risorse finanziarie previste (tiraggio)</p> <p>Riduzione delle esternalizzazioni (riduzione della spesa per consulenze e collaborazioni e degli affidamenti a società sotto soglia gare europee)</p>	<p>Il processo di confronto con gli stakeholder si è interrotto a seguito del Commissariamento dell'Istituto. La rilevazione prevista verrà avviata quando sarà possibile riattivare tale processo</p> <p>Il 73,6% complessivo rispetto alla varie fonti di finanziamento previste (80% fondi istituzionali, 66,4% Fse, 76% altre fonti)</p> <p>Le spese per consulenze e collaborazioni sono state ridotte del 32% rispetto al 2009 e del 36,5% rispetto al 2010. Le spese relative agli affidamenti esterni di beni e servizi, rispetto al 2010 fanno registrare un minore numero di procedure perfezionate (-38%)</p>
Contributo ad una maggiore consapevolezza dell'apporto allo sviluppo socio economico del Paese di politiche integrate di formazione, lavoro e sociale	<p>Contributi ISFOL ai tavoli tecnici e forum istituzionali</p> <p>Livello di gradimento esterno dei servizi di comunicazione istituzionale e web</p> <p>Partecipazione qualificata dei contributi ISFOL ad eventi (convegni, seminari ecc.)</p> <p>Partecipazione ad eventi ISFOL per tipologia di utenza</p> <p>Livello di gradimento dell'utenza agli eventi Isfol</p>	<p>4 contributi a cura della DG</p> <p>Gli strumenti di customer satisfaction non sono stati attivati per il ritardato avvio del nuovo sito d'Istituto che li prevede e che è stato sperimentato nel 2012</p> <p>9 interventi qualificati ad eventi esterni a cura della DG</p> <p>Nel 2011 l'Isfol ha realizzato 100 eventi interni e (seminari, convegni, workshop, ecc.) ed ha partecipato a 23 eventi esterni. La partecipazione agli eventi Isfol per tipologia di utenza nel 2011 è stata rilevata dalle singole UO ma non è disponibile in forma standardizzata per l'intera amministrazione a causa dei cambiamenti organizzativi descritti. Essa verrà avviata nel 2012 ad avvenuto consolidamento del processo di riorganizzazione di Istituto</p> <p>Nel 2011 il livello di soddisfazione complessivo espresso dai partecipanti agli eventi organizzati dall'AN Leonardo da Vinci è risultato, pari al 99,6%. Il gradimento del sistema cliente rispetto alle attività di assistenza tecnica erogate dallo staff dell'Agencia ai potenziali promotori dei progetti è risultato pari al 100%</p>
Miglioramento delle competenze informative e valutative sulle policy territoriali, nazionali ed europee	<p>Numerosità, accessibilità ed utilizzo delle basi informative prodotte dall'Istituto</p> <p>Incremento dei contributi ISFOL sui documenti di policy</p>	<p>12 banche dati prodotte dall'Istituto</p> <p>Il numero dei contributi Isfol è stato misurato nel 2011, primo anno di applicazione del ciclo di performance. Il suo eventuale incremento sarà valutato nell'annualità successiva.</p>

Tab 3.2.5 Quantificazione degli indicatori previsti per gli obiettivi strategici (dati 2011)

Obiettivi strategici	Indicatori	Valore consuntivo dell'indicatore
<p>1. Migliorare la politica delle risorse umane, le condizioni di lavoro, gli strumenti organizzativi, di programmazione e controllo attraverso la riorganizzazione e la logistica</p>	<p>Quota di personale interessato da processi di formazione</p> <p>Livello di benessere dei dipendenti</p> <p>Livello di dematerializzazione delle procedure amministrative</p> <p>Unità operative con funzionigramma definito</p>	<p>La formazione erogata nel 2011 ha coinvolto circa il 28,5% del personale Isfol</p> <p>Il 46% del personale Isfol che ha partecipato alla prima indagine sul clima e benessere organizzativo ha dichiarato una soddisfazione elevata rispetto al lavoro svolto</p> <p>Medio. Nel 2011 si è registrata la dematerializzazione di 29.104 documenti.</p> <p>4 complessive così ripartite:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direzione Generale • Dipartimento Sist. Formativi • Dipartimento Merc. lavoro • AN Leonardo da Vinci
<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>Numero di progetti/attività a carattere intra e inter MacroAree</p> <p>Livello di utilizzo del sistema collaborative working</p> <p>Incremento nell'accesso ed utilizzo dei servizi di comunicazione istituzionale (documentale e web)</p>	<p>5 progetti e 4 attività a carattere intra e inter MacroAree</p> <p>La rilevazione di questo indicatore verrà avviata ad avvenuto consolidamento del processo di riorganizzazione di Istituto</p> <p>1) Servizi del Centro Documentazione Specializzato. Rispetto al 2010 si rileva</p> <ul style="list-style-type: none"> • aumento del 47,3 % sugli utenti interni e del 11,9 % su quelli esterni • incremento del 23,6% sulla consultazione testi e del 20,2% sul <i>document delivery</i> • un aumento dell'11,2% sulle ricerche bibliografiche effettuate <p>2) Servizi URP: si rileva un incremento del 23% di richieste evase nel corso del 2011 rispetto a quelle del 2010,</p>
<p>3. Potenziare la produzione e la diffusione di dati, analisi, monitoraggi e valutazioni a sostegno delle policy nazionali ed europee</p>	<p>Basi informative riconosciute in SISTAN</p> <p>Numero rapporti/documenti sulle policy a supporto dei decisori</p>	<p>32 indagini SISTAN</p> <p>9 contributi</p>

A fronte dei consistenti cambiamenti istituzionali ed organizzativi intervenuti in Isfol nel 2011, il coinvolgimento degli stakeholder dell'Istituto è stato comunque avviato sia con il Consiglio di Amministrazione (che, nella sua composizione, rappresentava i principali stakeholder pubblici di riferimento: Ministero del lavoro, Ministero dell'istruzione, università e ricerca, Regioni) che con il Comitato Partenariale in cui sono rappresentate le istituzioni e le parti sociali direttamente interessate all'attività d'Istituto. Gli incontri sono stati relativi alla definizione del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, alla strategia e articolazione degli outcome, alla definizione del Piano Performance e del Programma Trasparenza. Il confronto si è bloccato in conseguenza dei cambiamenti istituzionali d'Istituto e del relativo commissariamento. In occasione della 1° Giornata della Trasparenza (Luglio 2011) l'Amministrazione ha provveduto a presentare agli stakeholder interni ed esterni, nonché agli altri Enti di ricerca, le attività in atto per lo sviluppo dell'intero ciclo delle performance in Istituto.

3.3. Obiettivi e piani operativi

La connessione tra obiettivi operativi di performance e Piani di Istituto, delineata all'inizio del 2011 nel Programma di performance adottato, nei mesi successivi ha risentito del prolungato processo di riprogrammazione delle attività svolte dall'Isfol con il contributo del Fse. I progetti in essere a Gennaio, ad esempio, sono stati profondamente rivisti dall'Istituto nel primo trimestre dell'anno e sono stati oggetto di nuova approvazione del Ministero del lavoro a partire dal mese di Aprile.

Questo processo di riprogrammazione è stato determinato da vari fattori. Tra i più rilevanti vanno annoverati:

- l'evoluzione delle esigenze conoscitive espresse dal Ministero del lavoro, in qualità di committente dei progetti di istituto cofinanziati dai PON di Fse di cui è titolare, anche a seguito dei mutamenti intercorsi (o avviati) nel sistema della formazione professionale e nel mercato del lavoro;
- la scelta dell'amministrazione di sperimentare, coerentemente ai cambiamenti organizzativi in corso di implementazione nel 2011, nuove modalità di programmazione delle attività ispirate ad obiettivi di maggiore razionalizzazione delle stesse e di loro migliore integrazione interdipartimentale ed interarea.

In sintesi, nel 2011 il Fse ha finanziato 52 progetti di ricerca assegnati agli stessi soggetti destinatari degli obiettivi operativi previsti dal Programma di performance (più la Presidenza). La tabella sottostante evidenzia la loro distribuzione, unitamente a quella delle ricerche realizzate con le altre tipologie di finanziamento.

Tab. 3.3.1 Numero di progetti di ricerca attivi nel 2011 per tipologia di finanziamento e CRA di I° livello assegnatario

CRA I° livello	FSE	ALTRO nazionale	ALTRO internazionale	ALTRO programmi comunitari	Totale
STRUTTURA DI SUPPORTO-DIREZIONE GENERALE	7	0	1	0	8
MERCATO DEL LAVORO	15	5	1	0	21
SISTEMI FORMATIVI	29	7	9	2	47
AGENZIA NAZIONALE LEONARDO DA VINCI	0	0	1	1	2
PRESIDENZA	1	1	1	0	3
TOTALE	52	13	13	3	81

Di seguito si riporta il quadro complessivo dei principali risultati raggiunti e dei relativi output, distinto in relazione agli obiettivi operativi assegnati alla Direzione Generale, al Dipartimento Sistemi Formativi, al Dipartimento Mercato del lavoro e delle politiche sociali.

Nel caso dei due Dipartimenti nei risultati raggiunti, per completezza di informazione, sono evidenziati gli esiti della valutazione operata dai due Direttori sulle 10 Aree complessive facenti loro riferimento, anche se – per i motivi precedentemente citati- l'amministrazione non ha ritenuto opportuno applicare ai 10 Responsabili di tali unità organizzative la prima sperimentazione del ciclo di performance.

In relazione all'AN Leonardo da Vinci, inoltre, si mostrano i risultati analoghi dell'esercizio di autovalutazione svolto dal Direttore nel 2011⁶.

In estrema sintesi, l'analisi evidenzia che, per ciascuna struttura organizzativa:

- tutti gli obiettivi operativi assegnati ai livelli apicali dell'Istituto sono stati raggiunti;
- tutti gli output previsti sono stati realizzati;
- il contesto di attuazione degli obiettivi è stato caratterizzato da alcune criticità connesse soprattutto alla fase di transizione e di riassetto organizzativo avviata con l'approvazione del nuovo Statuto (trasferimento di funzioni e responsabilità amministrative ai due Dipartimenti) ed alla complessità di ruoli e funzioni (*anche ad interim*) svolti dalla Direzione Generale nel corso del 2011.

⁶ Si ricorda che i risultati dell'AN Leonardo da Vinci non sono stati formalmente valutati dall'amministrazione ai fini della performance. Di seguito si riportano comunque, per completezza di informazione, le considerazioni più rilevanti che emergono dalla relazione sulle attività 2011 prodotta dal Direttore dell'Agenzia.

3.3.1 Risultati operativi raggiunti dalla Direzione Generale

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Peso %	Risultati/Output realizzati	Altri elementi caratterizzanti la realizzazione dell'obiettivo ed eventuali criticità
<p>1. Migliorare la politica delle risorse umane, le condizioni di lavoro, gli strumenti organizzativi, di programmazione e controllo attraverso la riorganizzazione e la logistica</p>	<p>1.a Garantire la riduzione progressiva delle collaborazioni esterne e degli affidamenti sotto la soglia delle gare europee e l'incremento del livello di utilizzo delle risorse economiche disponibili</p>	<p>15%</p>	<p>Riduzione progressiva, a partire dal bilancio preventivo 2011, della spesa sostenuta per contratti di consulenza e collaborazioni coordinate e continuative sottoscritti dal 2009. Si segnalano in tale ambito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la delibera del cda n.7 del 24/03/2011 • l'ordine di servizio n.6 del 15 luglio 2011 • i flussi procedurali definiti nelle “camicie” che accompagnano il provvedimento amministrativo (comunicazioni di servizio della DG n.6 e n. 20) <p>Riduzione del 10% del numero complessivo di affidamenti esterni sottoscritti nel 2011, attraverso successive razionalizzazioni ed accorpamenti delle attività di affidamento esterno</p> <p>Aumento del numero relativo degli affidamenti esterni attraverso gara europea rispetto al 2010. In tale ambito si segnala una maggiore efficienza ottenuta attraverso il ricorso a CONSIP per l'acquisizione di beni e servizi disponibili nella rete PA (riduzione dei tempi di acquisizione, dei beni e servizi, ottimizzazione del lavoro della Direzione amministrativa, diminuzione del rischio di errore nelle procedure di affidamento esterno)</p>	<p>L'obiettivo è stato completamente raggiunto e tutti gli output previsti sono stati realizzati. L'obiettivo è stato conseguito durante tutto l'anno a partire dal bilancio preventivo e dai Piani di Fse. La DG ha lavorato a stretto contatto con i Dipartimenti per razionalizzare le spese rivolte all'esterno, valorizzare le risorse interne, accorpate progetti ed attività troppo frammentati, promuovendo una diversa cultura organizzativa (che a volte ha provocato resistenze interne).</p> <p>In particolare, attraverso gli obiettivi affidati all'Ufficio Dirigenziale della gestione risorse umane, la DG ha revisionato le procedure e le modalità di gestione delle collaborazioni esterne e delle missioni</p> <p>Infine, attraverso il raccordo con l'Ufficio Dirigenziale delle risorse finanziarie e tecniche, la DG ha effettuato l'analisi dei processi amministrativi interni e di servizio verso le UO ed ha attivato la messa a regime del sistema informatico di contabilità di Istituto.</p>

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Peso %	Risultati/Output realizzati	Altri elementi caratterizzanti la realizzazione dell'obiettivo ed eventuali criticità
	1.b. Promuovere nuove modalità di programmazione, garantire il rispetto degli impegni e dei tempi, con attenzione alla organizzazione delle competenze e la stabilità dei servizi	25%	<p>Accorpamento in progetti rilevanti e durata biennale della programmazione di Fse</p> <p>Razionalizzazione e miglioramento dei contenuti della programmazione progetti a valere sui fondi nazionali del MLPS</p> <p>Proposta di aggiornamento del Piano triennale Isfol (lavoro sospeso a seguito della indicazione del Commissario straordinario di attendere le direttive del nuovo ministro del lavoro)</p> <p>In relazione al Piano annuale 2011 si segnalano:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) la costruzione del format di programmazione annuale 2) il Rafforzamento delle attività istituzionali affidate ad Isfol da appositi atti normativi <p>Rafforzamento dell'Isfol in programmazioni strategiche definite in ambito internazionale (OCSE) e comunitario tramite:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3) la partecipazione della DG, in qualità di membro, all'Advisory Committee OCSE sulla creazione ed implementazione della skills strategy 4) la partecipazione Isfol, in qualità di membro, all'European Skills Observatory, al network Skills needs del Cedefop ed al network Leonardo sull'implementazione di New skills and jobs 5) la partecipazione Isfol al gruppo di lavoro comunitario che sta costruendo ESCO (European Standard Classification and Occupation) <p>E' stata portata a termine la procedura e la nomina del Direttore del Personale (Marzo 2011) e la procedura del Direttore del controllo di gestione (non nominato in quanto la Commissione di valutazione non ha reputato che alcun candidato fosse idoneo)</p> <p>Infine, a seguito del non previsto pensionamento del Direttore del Dipartimento Mercato del lavoro, e dell'approvazione del nuovo Statuto e dei nuovi Regolamenti di organizzazione, la Direzione Generale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dal 1 Settembre 2011 ha preso l'interim del Dipartimento Mercato del lavoro ed ha continuato a dirigere ad interim anche la Direzione del Controllo di gestione • ha collaborato con il Commissario Straordinario alla stesura del nuovo Regolamento di organizzazione (adottato ad Ottobre 2011) • ha emesso i decreti direttoriali quadro di implementazione del nuovo Regolamento • ha costituito ed iniziato a dirigere gli uffici di supporto alla DG (Comunicazione, Programmazione e sviluppo, Servizi informatici, Servizio statistico) in gran parte precedentemente afferenti la Presidenza 	<p>L'obiettivo è stato completamente raggiunto e tutti gli output previsti sono stati realizzati.</p> <p>Inoltre, attraverso i compiti affidati all'Ufficio Dirigenziale delle risorse finanziarie e tecniche la DG ha avviato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lo snellimento procedurale in una logica di servizio alle UO attraverso la ridefinizione delle procedure amministrative • la dematerializzazione della documentazione amministrativa e lo sviluppo del protocollo informatico anche in riferimento all'applicazione della PEC • la riorganizzazione della Direzione amministrativa <p>Infine, attraverso il raccordo con l'Ufficio Dirigenziale della gestione risorse umane la DG, in un ottica di miglioramento,</p> <ul style="list-style-type: none"> • ne ha promosso la riorganizzazione e l'analisi dei processi interni e delle attività di competenza svolte per le altre UO • ha revisionato l'orario di lavoro e definito i nuovi codici di comportamento e disciplinare <p>Si sottolinea l'eccessiva concentrazione dei ruoli svolti dalla DG, oltre a quelli che le sono propri, a seguito degli interim assunti nel corso del 2011 (Direzione controllo di gestione e Dipartimento Mercato del Lavoro) e delle competenze/servizi che il nuovo Statuto ha trasferito dalla Presidenza alla DG..La DG si è trovata ad avere contemporaneamente la responsabilità del coordinamento tecnico scientifico, organizzativo e amministrativo (assegnate alla DG da Statuto) della gestione (in prevalenza assegnata dallo Statuto ai Direttori di Dipartimento) e del controllo (funzione della Direzione del controllo di gestione)</p>

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Peso %	Risultati/Output realizzati	Altri elementi caratterizzanti la realizzazione dell'obiettivo ed eventuali criticità
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.a.Promuovere nuove modalità collaborative per l'integrazione e l'innovazione delle metodologie di lavoro, di ricerca e comunicazione	30%	<p>Riunioni, di norma settimanali, con i Direttori dei Macroarea/ Dipartimenti, anche con la presenza dei dirigenti amministrativi di II fascia per integrare le attività di ricerca e di gestione amministrativa (come previsto dal nuovo Statuto)</p> <p>Creazione di servizi/attività trasversali all'Istituto ed afferenti alla DG (Servizio statistico, Ufficio programmazione e sviluppo, accorpamento delle attività di comunicazione e disseminazione)</p> <p>Promozione di gruppi di lavoro trasversali a tutto l'Istituto (tra cui, "active ageing", "professioni e competenze", "sito istituzionale", "piano di comunicazione 2012")</p>	<p>L'obiettivo è stato completamente raggiunto e tutti gli output previsti sono stati realizzati.</p> <p>Attraverso gli obiettivi affidati all'Ufficio Dirigenziale delle risorse finanziarie e tecniche la DG ha avviato anche l'implementazione di un sistema di rendicontazione per progetto.</p> <p>L'assenza dei due Direttori di Dipartimento, dalla fine di Dicembre, ha spinto la DG ad avviare un Comitato di management al fine di promuovere l'integrazione delle attività di ricerca nei settori della formazione, del lavoro e dell'inclusione sociale. Sono stati inoltre istituiti dalla DG altri 4 gruppi di lavoro trasversali</p>
3. Potenziare la produzione e la diffusione di dati, analisi, monitoraggi e valutazioni a sostegno delle policy nazionali ed europee	3.a.Definire attraverso il coordinamento tecnico-scientifico il supporto alle priorità di policy nazionali ed europee	30%	<p>Le priorità di policy nazionali ed europee sono incluse nella programmazione di istituto (Piano triennale Isfol, Piano biennale Fse piano annuale attività istituzionali)</p> <p>Sono state definite varie proposte in risposta alle richieste formulate dal MLPS, relative soprattutto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promozione del tema delle professioni e delle competenze anche in ambito internazionale e comunitario • costruzione di un evento di alto livello (con la partecipazione di tre ministri) sull'economia digitale, le professioni e le competenze ICT (Convegno di Roma del 19 Maggio 2011) • supporto al Ministro per la riunione tecnica del G20 Lavoro a Parigi (7 Aprile 2001) • partecipazione al gruppo di lavoro interministeriale per la costruzione del Piano Gioventù <p>E' stato dato supporto al MLPS per il futuro programma "Erasmus for All 2014-2020" e per la programmazione di Fse 2014-2020. L'Isfol ha iniziato a lavorare anche con gli altri Enti di ricerca sul futuro del programma quadro europeo della ricerca "Horizon 2020"</p> <p>La DG ha prestato molta cura al miglioramento della comunicazione esterna, in modo particolare interagendo con l'Ufficio Stampa e con il Servizio Comunicazione dell'Isfol cui sono state date le Linee Guida per la comunicazione di Istituto</p>	<p>L'obiettivo è stato completamente raggiunto e tutti gli output previsti sono stati realizzati.</p>

3.3.2 Risultati operativi raggiunti dal Dipartimento Sistemi formativi

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Peso %	Risultati/Output realizzati	Altri elementi caratterizzanti la realizzazione dell'obiettivo ed eventuali criticità
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.a Assicurare la riduzione progressiva delle collaborazioni esterne e degli affidamenti sotto la soglia delle gare europee	15%	<p>Progressiva riduzione delle spese per consulenze rispetto al 2010: nel 2011 sono stati determinati 74 contratti di consulenza a fronte di 127 contratti nel 2010</p> <p>Riduzione progressiva degli affidamenti diretti e sottosoglia gare europee: sono state accorpate gli affidamenti previsti per le indagini anche su progetti diversi ed anche associando indagini di tipologia diversa (CATI, CAPI, CAWI)</p>	<p>L'obiettivo è stato completamente raggiunto e tutti gli output previsti sono stati realizzati. Si sottolinea la difficoltà del Dipartimento ad adempiere al trasferimento di competenze amministrative operato dal nuovo Statuto e relativo Regolamento a tutte le attività delle Aree ad esso afferenti</p> <p>Ciascuna delle 5 Aree afferenti al Dipartimento ha comunque collaborato alla realizzazione di questo obiettivo attraverso la riduzione, rispetto all'anno precedente, delle collaborazioni esterne e degli affidamenti esterni.</p>
	1.b Migliorare le procedure operative interne e le interconnessioni con le direzioni amministrative e dotare la macroarea di strumenti di controllo sulla gestione e riorganizzare lo staff	15%	<p>Definizione di procedure operative interne in un ottica di miglioramento anche delle interconnessioni con le direzioni amministrative</p> <p>Predisposizione di un sistema interno di monitoraggio e controllo di gestione</p> <p>Avvio di un gruppo dello staff rivolto al monitoraggio fisico, allo stato di avanzamento dei Piani - anche in raccordo con gli uffici amministrativi ed il MIps- ed al coordinamento delle relazioni trimestrali sulle attività svolte</p>	<p>L'obiettivo è stato completamente raggiunto e tutti gli output previsti sono stati realizzati.</p> <p>Ciascuna delle 5 Aree afferenti al Dipartimento ha collaborato alla realizzazione di questo obiettivo attraverso modalità organizzative più strutturate.</p>

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Peso %	Risultati/Output realizzati	Altri elementi caratterizzanti la realizzazione dell'obiettivo ed eventuali criticità
	1.c Migliorare il coordinamento e l'assetto organizzativo delle unità operative	25%	<p>Incontri periodici bimestrali con i responsabili di area/struttura ed i coordinatori di gruppi di lavoro anche interarea dedicati principalmente all'integrazione delle attività di ricerca</p> <p>Incontri annuali con il personale delle Aree e verifica periodica dell'organizzazione con i Responsabili di Area</p> <p>Formulazione di proposte alla Direzione Generale in termini di assetti, nomina responsabili, mobilità del personale</p>	<p>L'obiettivo è stato completamente raggiunto e tutti gli output previsti sono stati realizzati. La difficoltà ad individuare la mission dell'Istituto ha comportato qualche incertezza sul ruolo della Aree e sul modello da sviluppare.</p> <p>Ad ogni modo, ciascuna Area ha collaborato alla realizzazione di questo obiettivo attraverso incontri ricorrenti tra tutto il personale assicurati dal Responsabile, affidamenti di incarichi di coordinamento scientifico delle attività e/o creazione di gruppi di lavoro.</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	2.a Semplificare la programmazione e renderla maggiormente integrata attraverso il coordinamento gestionale e la valorizzazione dei risultati	25%	<p>Definizione e completamento proposte per la programmazione 2011-12</p> <p>Aumento dei progetti integrati tra le Aree</p> <p>Creazione di gruppi interarea e/o interdipartimentali</p>	<p>L'obiettivo è stato completamente raggiunto e tutti gli output previsti sono stati realizzati.</p> <p>Ciascuna Area ha collaborato alla realizzazione di questo obiettivo incrementando la realizzazione di progetti e gruppi di lavoro integrati con altre Unità organizzative.</p>
3. Potenziare la produzione e la diffusione di dati, analisi, monitoraggi e valutazioni a sostegno delle policy nazionali ed europee	3.a Arricchire il patrimonio informativo e di conoscenza in relazione alle priorità di policy nazionali sui temi della formazione e delle competenze	20%	<p>Monitoraggio e presidio tecnico scientifico dell'attuazione delle attività</p> <p>Produzione di rapporti di ricerca sui temi della formazione, dell'istruzione e dell'orientamento anche in risposta ad adempimenti di legge (ad es. rapporto sulla formazione professionale e sulla formazione continua)</p> <p>Organizzazione di seminari tematici interni ed esterni per diffondere i risultati delle attività di ricerca</p> <p>Documenti per i decisori e per gli stakeholders sui temi della formazione e delle competenze</p>	<p>L'obiettivo è stato completamente raggiunto e tutti gli output previsti sono stati realizzati.</p> <p>Ciascuna delle 5 Aree afferenti al Dipartimento ha contribuito alla realizzazione di questo obiettivo attraverso la partecipazione attiva a seminari e convegni, la produzione di articoli e reports e/o la diffusione via web degli esiti delle proprie attività di ricerca.</p>

3.3.3 Risultati operativi raggiunti dal Dipartimento Mercato del lavoro e politiche sociali⁷

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Peso %	Risultati/Output realizzati	Altri elementi caratterizzanti la realizzazione dell'obiettivo ed eventuali criticità
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.a Assicurare la riduzione progressiva delle collaborazioni esterne e degli affidamenti sotto la soglia delle gare europee	15%	<p>Interventi sulla programmazione per ridurre le spese per consulenze rispetto al 2010: si rilevano 700 mila euro di riduzione per la voce esperti; complessivamente il peso delle esternalizzazioni si è ridotto del 12% per il piano del Mercato del lavoro e del 31% Per il Piano del Dipartimento Pari Opportunità</p> <p>Interventi sulla programmazione per ridurre gli affidamenti diretti e sotto soglia: il Dipartimento, attraverso riunioni operative con le Aree, si è impegnato ad accorpare le gare e a pianificarle nel tempo</p>	L'obiettivo è stato completamente raggiunto e tutti gli output previsti sono stati realizzati. Ciascuna delle 5 Aree afferenti al Dipartimento ha collaborato alla realizzazione di questo obiettivo attraverso la riduzione, rispetto all'anno precedente, delle collaborazioni esterne e degli affidamenti esterni.
	1.b Migliorare le procedure operative interne e le interconnessioni con le direzioni amministrative e dotare la macroarea di strumenti di controllo sulla gestione e riorganizzare lo staff	15%	<p>Definizione di procedure operative interne in un ottica di miglioramento anche delle interconnessioni con le direzioni amministrative. In tale ambito è stato predisposto anche un sistema informatizzato per il monitoraggio delle procedure operative</p> <p>Predisposizione di un sistema interno di monitoraggio e controllo di gestione, anche attraverso la messa a punto di un sistema di check list per i controlli richiesti al Dipartimento e l'elaborazione di format comuni alle varie Aree</p> <p>Organizzazione dello staff del Dipartimento</p>	L'obiettivo è stato completamente raggiunto e tutti gli output previsti sono stati realizzati. Ciascuna delle 5 Aree afferenti al Dipartimento ha collaborato alla realizzazione di questo obiettivo attraverso modalità organizzative più strutturate (attribuzioni di incarichi/individuazione di referenti) e l'istituzione di servizi finalizzati al controllo di gestione. Si evidenzia la difficoltà ed il notevole sforzo ad attuare pienamente le funzioni amministrative trasferite ai Dipartimenti dal nuovo Statuto, anche nelle more della definizione del nuovo regolamento di organizzazione

⁷ Si rimanda alle relazione sulle attività 2011 utilizzata in fase di valutazione per la breve descrizione di altri risultati raggiunti non compresi tra gli obiettivi assegnati

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Peso %	Risultati/Output realizzati	Altri elementi caratterizzanti la realizzazione dell'obiettivo ed eventuali criticità
	1.c Migliorare il coordinamento e l'assetto organizzativo delle unità operative	25%	<p>Incontri periodici bimestrali di Macroarea/Dipartimento dedicati principalmente alla programmazione, gestione, organizzazione delle attività e delle Aree di riferimento, il coinvolgimento sulla vita dell'Istituto e l'assegnazione degli obiettivi ai Responsabili delle Aree</p> <p>Incontri annuali con il personale delle Aree, in una logica di ascolto e di miglioramento organizzativo, e verifica periodica dell'organizzazione con i Responsabili di Area</p> <p>Formulazione di proposte alla Direzione Generale in termini di assetti, nomina responsabili, mobilità del personale</p>	<p>L'obiettivo è stato completamente raggiunto e tutti gli output previsti sono stati realizzati. Agli incontri previsti con il personale se ne sono aggiunti altri meno formalizzati. Le proposte relative al miglioramento del coordinamento tra le varie Aree hanno consentito di formulare più precise ipotesi in merito alla riorganizzazione complessiva del Dipartimento (e dell'Istituto) soprattutto a partire dall'entrata in vigore del nuovo Statuto (Aprile 2011)</p> <p>In particolare, ciascuna Area ha collaborato alla realizzazione di questo obiettivo attraverso incontri ricorrenti tra tutto il personale assicurati dal Responsabile, affidamenti di incarichi di coordinamento scientifico delle attività e/o creazione di gruppi di lavoro.</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	2.a Semplificare la programmazione e renderla maggiormente integrata attraverso il coordinamento gestionale e la valorizzazione dei risultati	25%	<p>Definizione e completamento proposte per la programmazione 2011-12</p> <p>Pianificazione dell'attuazione operativa</p> <p>Produzione di 2 documenti e/o rapporti che hanno coinvolto più unità organizzative</p> <p>Creazione di 4 gruppi di lavoro interarea e/o interdipartimentali</p>	<p>L'obiettivo è stato completamente raggiunto e tutti gli output previsti sono stati realizzati. Si è completata la pianificazione delle attività dandole cadenza biennale. Si è introdotta una nuova programmazione in relazione alla committenza Fse della DG Politiche sociali del MIps- Si è avviata la gestione delle attività attraverso nuove forme di integrazione tra Aree e/o altre Unità organizzative. Si è iniziata la verifica dell'attuazione operativa attraverso il coordinamento delle relazioni trimestrali sulle attività svolte dalla varie Aree afferenti al Dipartimento</p> <p>In particolare, ciascuna Area ha collaborato alla realizzazione di questo obiettivo incrementando la realizzazione di progetti e gruppi di lavoro integrati con altre Unità organizzative.</p>

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Peso %	Risultati/Output realizzati	Altri elementi caratterizzanti la realizzazione dell'obiettivo ed eventuali criticità
3. Potenziare la produzione e la diffusione di dati, analisi, monitoraggi e valutazioni a sostegno delle policy nazionali ed europee	3.a Arricchire il patrimonio informativo e di conoscenza in relazione alle priorità di policy nazionali sui temi del lavoro, sociale e delle competenze	20%	<p>Monitoraggio e presidio tecnico scientifico dell'attuazione delle attività</p> <p>Produzione di rapporti ricerca sui temi della formazione, dell'istruzione e dell'orientamento anche in risposta ad adempimenti di legge (ad es. rapporto sulla formazione professionale e sulla formazione continua)</p> <p>Organizzazione di 2 seminari tematici interni (su povertà e su capitale umano) e di 1 con interni ed esterni (sul tema transizioni) per diffondere i risultati delle attività di ricerca</p> <p>3 Documenti per i decisori e per gli stakeholders sui temi del sociale, del ruolo della ricerca e delle criticità relative al ruolo dell'Isfol nell'arricchire il patrimonio informativo e di conoscenza in relazione alle policy</p>	<p>L'obiettivo è stato completamente raggiunto e tutti gli output previsti sono stati realizzati. La strategia del Dipartimento è stata quella di integrare in prodotti più significativi i risultati delle singole attività, valorizzando sistematicamente attraverso il portale gli esiti delle ricerche e migliorando la comunicazione verso l'esterno</p> <p>Ciascuna delle 5 Aree afferenti al Dipartimento ha contribuito alla realizzazione di questo obiettivo attraverso la partecipazione attiva a seminari e convegni, la produzione di articoli e reports e/o la diffusione via web degli esiti delle proprie attività di ricerca.</p>

3.3.4. Risultati operativi raggiunti dalla AN Leonardo da Vinci⁸

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Peso %	Risultati/Output realizzati	Altri elementi caratterizzanti la realizzazione dell'obiettivo ed eventuali criticità
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.a Assicurare la corretta applicazione delle procedure e dei sistemi di programmazione, gestione e controllo	20%	Certificazione di qualità ISO Aprile 2011, raggiunta entro la data prevista: garantisce procedure certe e standardizzate e consente di correggere in tempo reale eventuali errori o scostamenti dalle regole. Inoltre garantisce a CE, Ministeri e soggetti promotori certezza sulle procedure applicate dall'Agenzia,	La certificazione rafforza gli standard di qualità di servizio dell'Istituto. L'Agenzia è l'unica struttura che ha messo in atto e prosegue la certificazione secondo le ISO 9000 La certificazione è stata raggiunta nonostante i carichi impegnativi del personale assegnato all'Agenzia che va implementato.
	1.b Provvedere ad una articolazione delle responsabilità, contribuire al dimensionamento del personale sulla base dei carichi di lavoro ed assicurare il rafforzamento delle competenze	20%	Attuazione del Piano di formazione interna del personale di Agenzia (febbraio 2011) Definizione organigramma e funzioni sulla base delle richieste espresse da terzi (CE e MLPS)	Si è provveduto all'articolazione delle responsabilità sia per una migliore razionalizzazione delle risorse umane assegnate all'Agenzia, sia per verificare i carichi di lavoro del personale. Gli obiettivi di servizio condivisi con la committenza sono stati raggiunti nonostante il sottodimensionamento del personale di Agenzia.
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.a Fornire alle Macroaree i risultati dei progetti al fine di utilizzarli per lo sviluppo delle attività	40%	Relazione annuale ai Dipartimenti e relative proposte: la relazione trasmessa riporta le sintesi di tutti i progetti approvati nel 2011 mettendo in evidenza le priorità comunitarie e nazionali ed evidenziando come i progetti portino il loro contributo.	
3. Potenziare la produzione e la diffusione di dati, analisi, monitoraggi e valutazioni a sostegno delle policy nazionali ed europee	3.a Assicurare la coerenza dei progetti con le priorità di policy nazionali ed il Programma Leonardo da Vinci	20%	Rapporto di analisi e valutazione dei progetti Leonardo. Il Rapporto da conto dei risultati di tutti i progetti attivi nel corso dell'anno 2011 in termini di contributo alle policy, buone prassi per quelli terminati, risultati intermedi per quelli in corso.	

⁸Analisi svolta sulla base dell'esercizio di autovalutazione svolto dal Direttore dell'Agenzia su indicazione dell'amministrazione.

Quanto ai risultati in materia di trasparenza ed integrità, a Gennaio 2011 è stato adottato e pubblicato sul sito Isfol il Programma Triennale 2011-2013 della trasparenza e integrità. Il Programma è strategicamente collegato al Piano di Performance in cui sono stati considerati obiettivi finalizzati ad una maggiore comunicazione della produzione dell'Istituto verso la cittadinanza, i policy makers ed il mondo della ricerca.

Nel 2011 l'applicazione del Programma Trasparenza ed Integrità ha perseguito, in sostanziale assenza di precedenti iniziative, la puntuale applicazione degli adempimenti previsti attraverso la costruzione della sezione specifica sul sito istituzionale, la realizzazione di incontri interni di sensibilizzazione, la creazione di gruppi di lavoro, l'individuazione dei referenti interni delle informazioni da pubblicare, l'utilizzo di specifici strumenti di monitoraggio per l'aggiornamento periodico delle informazioni fornite. L'Amministrazione ha provveduto a nominare a Luglio 2011 un primo responsabile operativo di supporto al Direttore Generale e, a partire dal 1 Febbraio 2012, è stato determinato l'attuale Responsabile della Trasparenza e dell'Integrità.

Lo stato di attuazione del Programma, come si evince dal confronto tra il primo monitoraggio semestrale del 12/07/2011 e la relazione di monitoraggio aggiornata al 06/04/2012 sta velocemente recuperando alcuni ritardi iniziali. Le maggiori criticità riscontrate, in prevalenza all'avvio, sono da collegarsi soprattutto ai cambiamenti istituzionali che hanno interessato l'Istituto nell'arco del 2011, all'avvio di un processo che richiede la messa a punto di procedimenti ricorrenti e standardizzati tra i vari dirigenti/responsabili dell'informazione da pubblicare, al processo di implementazione del nuovo sito Isfol avviato dall'amministrazione (in cui vanno attivate le sezioni di dialogo con gli stakeholder interni ed esterni e le indagini relative alla customer satisfaction)..

Dall'ultimo aggiornamento disponibile sul sito, invece, si registra un grande sforzo nella pubblicazione di quanto previsto dal Programma e un progressivo miglioramento dei flussi di pubblicazione e aggiornamento. Ciò è dovuto al fatto che l'amministrazione ha definito e concordato con i dirigenti responsabili i referenti e le modalità di elaborazione e aggiornamento dei dati. Inoltre l'attuale responsabile si è fatto carico, dal suo recente insediamento anche del flusso informativo, recuperando i ritardi registrati dalla 1° relazione semestrale di monitoraggio. Più nel dettaglio, dal confronto analitico con lo stato di attuazione del Programma al I semestre 2011 emergono alcuni miglioramenti e/o avanzamenti significativi dello stesso, in merito soprattutto al superamento delle seguenti carenze principali:

- pubblicazione delle informazioni relative al Responsabile della Trasparenza;
- articolazione delle informazioni riferite a ruolo, CV, retribuzione -nelle varie componenti- dei dirigenti Isfol, compresi coloro il cui servizio risulta cessato nel 2011;
- curricula dei titolari di posizioni organizzative;
- adozione di codici di comportamento;
- articolazione complessiva e completezza delle informazioni pubblicate e riferite a: i) incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti o autorizzati dalla amministrazione ai propri dipendenti in seno alla stessa amministrazione o presso altre amministrazioni o società pubbliche o private; ii) incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti o autorizzati da una amministrazione ai dipendenti di altra amministrazione; iii) incarichi retribuiti e non retribuiti affidati, a qualsiasi titolo, da una amministrazione a soggetti esterni;
- istituzione e accessibilità in via telematica di albi dei beneficiari di provvidenze di natura economica.

Permangono invece dei ritardi relativi soprattutto ai dati inerenti l'organizzazione, il completamento delle relative procedure ed alcuni atti e documenti inerenti anche la gestione economico finanziaria.

Per quanto concerne la realizzazione delle iniziative per la trasparenza e per l'integrità il 13/04/2011 il Presidente ha convocato il primo incontro divulgativo e informativo a favore del personale interno (rivolto ai dirigenti e ai referenti dei dati) in attuazione del Programma Triennale. Tale incontro ha avuto lo scopo di condividere all'interno dell'Istituto i contenuti e le normative di riferimento del Programma, le fasi previste per l'attuazione, gli uffici coinvolti nella produzione dei contenuti, le modalità di interazione e i referenti operativi nonché a condividere le modalità per una partecipazione attiva alla produzione dei contenuti da pubblicare on-line per dar corso a quanto previsto anche dalla normativa. A tale incontro sono seguiti una serie di incontri della STP e del Servizio comunicazione web e multimediale con i singoli responsabili e la definizione di una tabella condivisa con modalità di pubblicazione, referenti e tempistica.

Il 7 Luglio 2011 l'istituto ha organizzato la prima Giornata per la trasparenza dal titolo "Dalla trasparenza alla qualità delle performance di un Ente di ricerca: l'ISFOL verso la sua Carta dei Servizi". L'Istituto ha deciso di organizzare tale incontro focalizzandolo sul tema della qualità delle performance e dei servizi al cittadino, coniugando aspetti di comunicazione interna con il personale e il confronto con un pubblico esterno, soprattutto gli altri enti di ricerca. In quest'occasione, in particolare, il Programma della Trasparenza è stato presentato agli stakeholder di Istituto (CdA e Comitato interpartenariale) e al personale interno.

Gli standard di qualità non sono stati ancora approvati. Il processo di definizione è stato comunque avviato nel 2011 con la redazione della Carta dei servizi del Centro di Documentazione Specializzata (CDS), presentata in occasione della prima Giornata sulla trasparenza. Per il CDS e l'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP), rilevati come primi servizi ai cittadini dell'istituto, sono stati presentati i dati di monitoraggio sul sito d'Istituto. Tra le attività più rilevanti avviate dall'amministrazione nel 2011 e tuttora in corso vanno poi segnalate:

- l'emanazione della nuova Carta dei servizi Isfol che include anche l'URP, in corso d'approvazione
- la nomina del referente per lo sviluppo degli standard di qualità dei servizi
- la redazione degli standard di qualità, a partire dai due servizi su evidenziati, ed i successivi approfondimenti tuttora in corso – in raccordo con le indicazioni fornite dall'OIV nella riunione del 6 Giugno u.s. - per una loro più puntuale definizione e l'individuazione di altri servizi forniti dall'Istituto (Web)

3.4. Obiettivi individuali

La valutazione degli obiettivi e delle performance individuali è avvenuta in base alle metodologie adottate e resa pubblica dall'amministrazione⁹, che prevede due dimensioni di peso diverso afferenti ai risultati operativi gestionali ottenuti (max 60 punti) ed ai comportamenti organizzativi posti in essere (max 40 punti).

Nel 2011, primo anno di sperimentazione del ciclo di performance, per i motivi indicati nel paragrafo 3.1 e tenuto conto di quanto indicato dal citato DPCM del 26 gennaio 2011, l'amministrazione ha previsto un'articolazione degli obiettivi di performance individuale riferiti al solo ambito amministrativo gestionale ed ha scelto di limitare la valutazione ai 3 Dirigenti

⁹ Cfr. Isfol, il sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, 15 Dicembre 2010

amministrativi di I fascia ed ai 2 Dirigenti amministrativi di II fascia presenti in Istituto, secondo quanto indicato nel seguente schema di sintesi.

Tab. 3.4.1 Soggetti coinvolti nella valutazione individuale di performance 2011 e relativi atti

Tipologia di personale	Soggetto valutato	Atti prodotti dal valutato	Valutatore	Atti prodotti dal valutatore
Dirigenti amm.vi I fascia	Direttore Generale	Trasmissione al Commissario Straordinario e ad Oiv Isfol della relazione sull'attività svolta nel 2011, prot. 0000779 del 16-02-2012 Trasmissione al Commissario Straordinario dell' integrazione alla relazione sull'attività svolta nel 2011, prot 0005898 del 20-04-2012	Commissario Straordinario	Trasmissione al Direttore Generale (e pc ad Oiv Isfol) della valutazione 2011 della dirigenza di vertice, prot. 0002995 del 28.06.2012
	Direttore Dipartimento Sistemi Formativi	Trasmissione al Commissario Straordinario (e pc ad Oiv Isfol) della relazione sull'attività svolta nel 2011, prot. 0002672 del 16-02-2012 Trasmissione al Commissario Straordinario (e pc ad Oiv Isfol) di un 'integrazione alla relazione sull'attività svolta nel 2011,prot 0006128 del 27-04-2012		
	Direttore Dipartimento Mercato del lavoro e politiche sociali	Trasmissione al Commissario Straordinario della relazione sull'attività svolta nel 2011, prot. 0002641 del 15-02-2012 Trasmissione al Commissario Straordinario dell'integrazione alla relazione sull'attività svolta nel 2011, prot. 0005820 del 19-04-2012		
Dirigenti amm.vi II fascia	Direttore dell'Ufficio Dirigenziale risorse finanziarie e tecniche	Trasmissione interna al Direttore Generale della relazione sull'attività svolta nel 2011	Direttore Generale	Trasmissione al Commissario straordinario ed all'OIV della relazione sull'attività svolta con evidenza dei risultati conseguiti , prot. 0001345 del 12/03.2012
	Direttore dell'Ufficio dirigenziale per la gestione delle risorse umane	Trasmissione interna al Direttore Generale della relazione sull'attività svolta nel 2011		Trasmissione al Commissario straordinario della relazione sull'attività svolta con evidenza dei risultati conseguiti , prot. 0001617 del 27.03.2012

Le valutazioni sono state condivise e sottoscritte dagli interessati. Gli esiti della **valutazione operata dal Commissario Straordinario sui 3 Dirigenti amministrativi di I fascia** sono i seguenti:

Direttore Generale: Dott.ssa Aviana Bulgarelli

Risultati operativi gestionali (max 60 punti)

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Peso %	Autovalutazione		Valutazione finale	
			%	Punteggio	%	Punteggio
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.a. Garantire la riduzione progressiva delle collaborazioni esterne e degli affidamenti sotto la soglia delle gare europee e l'incremento del livello di utilizzo delle risorse economiche disponibili	15%	100%	9	100%	9
	1.b. Promuovere nuove modalità di programmazione, garantire il rispetto degli impegni e dei tempi, con attenzione alla organizzazione delle competenze e la stabilità dei servizi	25%	100%	15	100%	15
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.a. Promuovere nuove modalità collaborative per l'integrazione e l'innovazione delle metodologie di lavoro, di ricerca e comunicazione	30%	100%	18	100%	18
3. Potenziare la produzione e la diffusione di dati, analisi, monitoraggi e valutazioni a sostegno delle policy nazionali ed europee	3.a. Definire attraverso il coordinamento tecnico-scientifico il supporto alle priorità di policy nazionali ed europee	30%	100%	18	100%	18
Valutazione complessiva finale dei risultati operativi-gestionali					100%	60

Motivazioni e/o giudizi del valutatore: Gli obiettivi, nella logica della sperimentazione, sono stati raggiunti¹⁰

Comportamenti organizzativi (max 40 punti)

Descrittori	Punteggio Autovalutazione	Punteggio Valutazione finale
Presidio del ruolo	14	14
Gestione delle risorse economiche	6	6
Gestione delle risorse umane e motivazione	6	6
Capacità di relazione e sviluppo competenze organizzative	6	6
Gestione delle criticità (problem solving)	8	8
Valutazione complessiva finale dei comportamenti organizzativi		40

Motivazioni e/o giudizi del valutatore: Gli obiettivi, nella logica della sperimentazione, sono stati raggiunti

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

Direttore Dipartimento Sistemi formativi: Dott. Domenico Sugamiele

¹⁰ Per una puntuale analisi dei risultati conseguiti in relazione a ciascun obiettivo si rimanda a quanto esposto al precedente paragrafo 3.3

(data cessazione servizio: 31/12/2011)

Risultati operativi gestionali (max 60 punti)

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Peso %	Autovalutazione		Valutazione finale	
			%	Punteggio	%	Punteggio
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.a Assicurare la riduzione progressiva delle collaborazioni esterne e degli affidamenti sotto la soglia delle gare europee	15%	100%	9	100%	9
	1.b Migliorare le procedure operative interne e le interconnessioni con le direzioni amministrative e dotare la macroarea di strumenti di controllo sulla gestione e riorganizzare lo staff	15%	100%	9	100%	9
	1.c Migliorare il coordinamento e l'assetto organizzativo delle unità operative	25%	100%	15	100%	15
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.a Semplificare la programmazione e renderla maggiormente integrata attraverso il coordinamento gestionale e la valorizzazione dei risultati	25%	100%	15	100%	15
3. Potenziare la produzione e la diffusione di dati, analisi, monitoraggi e valutazioni a sostegno delle policy nazionali ed europee	3.a Arricchire il patrimonio informativo e di conoscenza in relazione alle priorità di policy nazionali sui temi della formazione e delle competenze	20%	100%	12	100%	12
Valutazione complessiva finale dei risultati operativi-gestionali					100%	60

Motivazioni e/o giudizi del valutatore: Gli obiettivi, nella logica della sperimentazione, sono stati raggiunti¹¹

Comportamenti organizzativi (max 40 punti)

Descrittori	Punteggio Autovalutazione	Punteggio Valutazione finale
Presidio del ruolo	14	14
Gestione delle risorse economiche	6	6
Gestione delle risorse umane e motivazione	6	6
Capacità di relazione e sviluppo competenze organizzative	6	6
Gestione delle criticità (problem solving)	8	8
Valutazione complessiva finale dei comportamenti organizzativi		40

Motivazioni e/o giudizi del valutatore: Gli obiettivi, nella logica della sperimentazione, sono stati raggiunti

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

¹¹ Per una puntuale analisi dei risultati conseguiti in relazione a ciascun obiettivo si rimanda a quanto esposto al precedente paragrafo 3.3

Direttore Dipartimento Mercato del lavoro e politiche sociali: Dott.ssa Olga Turrini
(data cessazione servizio: 31/08/2011)

Risultati operativi gestionali (max 60 punti)

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Peso %	Autovalutazione		Valutazione finale	
			%	Punteggio	%	Punteggio
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.a Assicurare la riduzione progressiva delle collaborazioni esterne e degli affidamenti sotto la soglia delle gare europee	15%	100 %	9	100%	9
	1.b Migliorare le procedure operative interne e le interconnessioni con le direzioni amministrative e dotare la macroarea di strumenti di controllo sulla gestione e riorganizzare lo staff	15%	100 %	9	100%	9
	1.c Migliorare il coordinamento e l'assetto organizzativo delle unità operative	25%	100 %	15	100%	15
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.a Semplificare la programmazione e renderla maggiormente integrata attraverso il coordinamento gestionale e la valorizzazione dei risultati	25%	100 %	15	100%	15
3. Potenziare la produzione e la diffusione di dati, analisi, monitoraggi e valutazioni a sostegno delle policy nazionali ed europee	3.a Arricchire il patrimonio informativo e di conoscenza in relazione alle priorità di policy nazionali sui temi del lavoro, sociale e delle competenze	20%	100 %	12	100%	12
Valutazione complessiva finale dei risultati operativi-gestionali					100%	60

Motivazioni e/o giudizi del valutatore: Gli obiettivi, nella logica della sperimentazione, sono stati raggiunti¹²

Comportamenti organizzativi (max 40 punti)

Descrittori	Punteggio Autovalutazione	Punteggio Valutazione finale
Presidio del ruolo	14	14
Gestione delle risorse economiche	6	6
Gestione delle risorse umane e motivazione	6	6
Capacità di relazione e sviluppo competenze organizzative	6	6
Gestione delle criticità (problem solving)	8	8
Valutazione complessiva finale dei comportamenti organizzativi		40

Motivazioni e/o giudizi del valutatore: Gli obiettivi, nella logica della sperimentazione, sono stati raggiunti

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

¹² Per una puntuale analisi dei risultati conseguiti in relazione a ciascun obiettivo si rimanda a quanto esposto al precedente paragrafo 3.3

Di seguito si riportano gli esiti della **valutazione operata dal Direttore Generale sui 2 Dirigenti amministrativi di II fascia.**

Direttore dell'Ufficio Dirigenziale risorse finanziarie e tecniche: Dott.ssa Simona Fiori

Risultati operativi gestionali (max 60 punti)¹³

Obiettivi strategici	Obiettivi Operativi Direzione Generale	Obiettivi operativi UO	Peso %	Risultati/Output realizzati	Grado di raggiungimento dell'Obiettivo assegnato alla UO	Note per la motivazione del valutatore
1	1.a Garantire la riduzione progressiva delle collaborazioni esterne e degli affidamenti sotto la soglia delle gare europee e l'incremento del livello di utilizzo delle risorse economiche disponibili	1. Effettuare l'analisi dei processi amministrativi interni e di servizio verso le UO	10%	Rapporto di analisi dei processi amministrativi e di servizio verso le UO realizzato in tempi diversi nel 2011 con documenti distinti per ambiti di competenze (organizzazione seminari e convegni, gare e appalti, bilancio, rendicontazione, ecc.)	Completamente raggiunto	Si evidenzia il complesso contesto di riferimento, dovuto alle modifiche statutarie e di regolamento in cui l'obiettivo è stato raggiunto
		2. Attivazione e messa a regime del sistema informatico di contabilità	30%	Implementazione del sistema informatico di contabilità Documentazione tecnica e manuale utenti (accesso ai dati contabili in sola lettura per tutti i responsabili degli uffici e memoria del responsabile del Servizio Sin)	Completamente raggiunto	
	1.b Promuovere le nuove modalità di programmazione, garantire il rispetto degli impegni e dei tempi, con attenzione alla organizzazione delle competenze e la stabilità dei servizi	3. Assicurare lo snellimento procedurale in una logica di servizio alle UO attraverso la ridefinizione delle procedure amministrative	10%	Atti propedeutici alla realizzazione di un manuale delle procedure amministrative quali: 6) relazione lavoro svolto dal gruppo "flussi procedurali e documentali" 7) note prot n.3070 del 7 Luglio 2011, prot.n.4409 del 20 Settembre 2011 8) work flow/flusso procedurale per incarichi di collaborazione, atti di spesa fino a 70 mila euro e al di sopra di 70 mila euro 9) proposta di adozione di checklist di verifica pagamenti per l'Ufficio Bilancio, rendicontazione e risorse finanziarie della Direzione amministrativa	Completamente raggiunto	Si evidenzia che i provvedimenti citati sono stati poi revisionati dalla Presidenza e dalla DG e che la checklist di verifica pagamenti è ancora un documento in itinere da affinare operativamente in quanto presenta livelli di flusso procedurale incompatibili con un sistema pienamente efficiente

¹³ Si rimanda alle relazione sulle attività 2011 utilizzata in fase di valutazione per la breve descrizione di altri risultati raggiunti non compresi tra gli obiettivi assegnati

Obiettivi strategici	Obiettivi Operativi Direzione Generale	Obiettivi operativi UO	Peso %	Risultati/Output realizzati	Grado di raggiungimento dell'Obiettivo assegnato alla UO	Note per la motivazione del valutatore
		4. Assicurare la dematerializzazione della documentazione amministrativa nonché sviluppare il protocollo informatico anche in riferimento all'applicazione della PEC	10%	Implementazione del sistema di gestione documentale Manuale di gestione documentale (con struttura documentazione istituzionale) e degli atti amministrativi e del protocollo informatico	Completamente raggiunto	Ottimo il lavoro iniziato di dematerializzazione dei documenti. Tuttavia, a volte le proposte ricevute dalla DG vanno riformulate per un più efficiente sviluppo dell'organizzazione di istituto (vanno ridotti i rischi di autoreferenzialità). A tal fine la DG ha istituito un progetto strategico trasversale per una chiara e sistematica definizione del sistema di archiviazione documentale Isfol. A febbraio 2012 è stato approvato il titolario dell'Istituto
		5. Assicurare la riorganizzazione della Direzione amministrativa	10%	Proposta di riorganizzazione della Direzione amministrativa	Completamente raggiunto	La definizione organizzativa dell'Ufficio dirigenziale è chiara e completa
2	2.a.Promuovere nuove modalità collaborative per l'integrazione e l'innovazione delle metodologie di lavoro, di ricerca e comunicazione	6. Implementare la rendicontazione per progetti	30%	Report del nuovo sistema di rendicontazione (trimestrale e mensile) Report finanziario di rendicontazione delle spese relative all'attuazione delle attività cofinanziate dal Fse relative a Piani 2011	Completamente raggiunto	Attraverso le rendicontazioni mensili per supportare la spesa del PON del MLPS si è andati oltre il completo raggiungimento dell'obiettivo assegnato

Motivazioni e/o giudizi del valutatore: Gli obiettivi definiti per il 2011 tengono conto solo in minima parte del complesso ed ingente lavoro dell'Ufficio dirigenziale. Nel caso della rendicontazione, ad esempio, va sottolineato che si tratta di un'attività relativa ad un bilancio di oltre 90 milioni di euro. Complessivamente, quindi, gli obiettivi operativi gestionali sono stati raggiunti.

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

Comportamenti organizzativi (max 40 punti)

Descrittori	Punteggio Autovalutazione	Punteggio Valutazione finale
Presidio del ruolo	12	12
Gestione delle risorse economiche	8	8
Gestione delle risorse umane e motivazione	8	8
Capacità di relazione e sviluppo competenze organizzative	6	6
Gestione delle criticità (problem solving)	6	6
Valutazione complessiva finale dei comportamenti organizzativi		40

Motivazioni e/o giudizi del valutatore: I comportamenti organizzativi sono stati complessivamente buoni. Si tiene a precisare che a Dott.ssa Fiori non è solo professionalmente competente, ma reattiva e proattiva anche quando si tratta di risolvere emergenze e problemi acuti

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

Direttore dell'Ufficio Dirigenziale gestione risorse umane: Dott.ssa Anastasia Giuffrida¹⁴
(data inizio servizio: 01/03/2011)

Risultati operativi gestionali (max 60 punti) ¹⁵

Obiettivi strategici	Obiettivi Operativi Direzione Generale	Obiettivi operativi UO	Peso %	Risultati/Output realizzati	Grado di raggiungimento dell'Obiettivo assegnato alla UO	Note per la motivazione del valutatore
1.	1.a Garantire la riduzione progressiva delle collaborazioni esterne e degli affidamenti sotto la soglia delle gare europee e l'incremento del livello di utilizzo delle risorse economiche disponibili	1. Revisionare le procedure e modalità di gestione delle collaborazioni esterne	30%	Bozza Regolamento per il conferimento di incarichi di consulenza Proposta di circolare attuativa del Regolamento per il conferimento di incarichi di consulenza Proposta di vademecum procedurale Rapporto sulle fasi di attuazione del nuovo sistema di gestione telematica dell'Albo degli esperti	Completamente raggiunto	Gli atti richiesti alla Direttrice sono stati realizzati. La Direttrice ha partecipato ai gruppi di lavoro interservizi già costituiti dalla DG per conseguire gli obiettivi della Direzione
		2. Revisionare le procedure di gestione delle missioni	30%	Proposta di Regolamento sulle missioni nazionali ed estere Proposta nuova modulistica per la gestione delle missioni	Completamente raggiunto	La Direttrice ha prodotto le bozze e relative revisioni (a seguito di confronto con la DG, la Direzione amministrativa e la Direzione controllo di gestione) di quanto richiesto negli obiettivi
	1.b Promuovere le nuove modalità di programmazione, garantire il rispetto degli impegni e dei tempi, con attenzione alla organizzazione delle competenze e la stabilità dei servizi	3. Analizzare i processi interni alla Direzione del personale e le attività di competenza svolte per le altre UO	15%	Rapporto di analisi (non formalizzato) sui processi interni alla Direzione del personale e le attività di competenza svolte per le altre UO	Completamente raggiunto	Si evidenzia il complesso contesto di riferimento, dovuto alle modifiche statutarie e di regolamento in cui l'obiettivo è stato raggiunto
		4. Riorganizzare la Direzione del personale e VRU	10%	Predisposizione del nuovo modello organizzativo della direzione	Completamente raggiunto	Servono ulteriori affinamenti per la determina di riorganizzazione, ma il quadro organizzativo della Direzione del personale, è stato ben delineato dalla Dott.ssa Giuffrida

¹⁴ Come indicato nel Piano di performance gli obiettivi operativi dell'UO inizialmente previsti sono stati aggiornati a seguito dell'entrata in servizio del nuovo Direttore (cfr I Addendum al Piano Triennale delle Performance 2011-13 del 14 Luglio 2011)

¹⁵ Si rimanda alle relazione sulle attività 2011 utilizzata in fase di valutazione per la breve descrizione di altri risultati raggiunti non compresi tra gli obiettivi assegnati

Obiettivi strategici	Obiettivi Operativi Direzione Generale	Obiettivi operativi UO	Peso %	Risultati/Output realizzati	Grado di raggiungimento dell'Obiettivo assegnato alla UO	Note per la motivazione del valutatore
		5. Revisionare l'orario di lavoro e definire i nuovi codici di comportamento e disciplinare	15%	Proposta di provvedimento per la definizione del nuovo orario di lavoro Proposta di codice di comportamento dei dipendenti Proposta di codice disciplinare	Completamente raggiunto	Il nuovo orario di lavoro non è stato ancora discusso con le parti sociali

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

Comportamenti organizzativi (max 40 punti)

Descrittori	Punteggio Autovalutazione	Punteggio Valutazione finale
Presidio del ruolo	12	12
Gestione delle risorse economiche	8	8
Gestione delle risorse umane e motivazione	8	8
Capacità di relazione e sviluppo competenze organizzative	6	6
Gestione delle criticità (problem solving)	6	6
Valutazione complessiva finale dei comportamenti organizzativi		40

Motivazioni e/o giudizi del valutatore: In un contesto caratterizzato da: 1) nuovo ruolo esercitato dal Direttore del personale che ha preso servizio a Marzo 2011; 2) una Direzione del personale che ha subito molti cambiamenti anche traumatici nel 2010; 3) le sfide statutarie ed organizzative che hanno caratterizzato il 2011; 4) la necessità di adeguare regole e prassi divenute obsolete e quindi un carico di compiti notevole e non routinario per la Direzione del personale e il suo Direttore, si considera che la Dott.ssa Giuffrida abbia lavorato con impegno e responsabilità organizzativa.

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

4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'

I cambiamenti istituzionali ed organizzativi avvenuti lo scorso anno non hanno reso possibile formalizzare, entro il 2011, il “Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio” il quale, tuttavia, è stato adottato dall'amministrazione nel 2012 (al termine di un processo di studio e verifica di fattibilità iniziato comunque lo scorso anno). Tenuto conto di ciò, sulla base degli elementi di analisi disponibili, l'amministrazione è consapevole della necessità di integrare maggiormente il ciclo della performance con il ciclo della programmazione economico finanziaria, con quello di bilancio e con altri sistemi di controllo interni dell'amministrazione.

Da un lato, si tratta di implementare soprattutto la congruenza tra obiettivi strategici/operativi e risorse loro assegnate: la disponibilità di informazioni ricorrenti, provenienti dalla programmazione e dal bilancio e relative agli obiettivi favorirebbe, infatti, la misurazione del loro conseguimento e sarebbe propedeutica anche sia al miglioramento degli indicatori adottati che alla quantificazione dei relativi target (nel 2011, infatti, questa difficoltà ha comportato il prevalente utilizzo di indicatori binari SI/NO di realizzazione e output).

Inoltre, i sistemi informativi attualmente operanti in Istituto, afferenti l'amministrazione, il personale e il controllo di gestione, sono essi stessi in fase di consolidamento a seguito della riorganizzazione di istituto avviata nel 2011 e tuttora in corso. Ne va migliorata la possibilità di integrare le basi informative al fine di fornire il necessario, periodico e regolare flusso informativo necessario alla misurazione e valutazione della performance.

Sotto questo profilo, appare comunque positiva ed incoraggiante la ricorrente individuazione dei principali dati ed indicatori economico finanziari, anche su base triennale, avviata dall'amministrazione lo scorso anno. Ad integrazione di quanto già esposto, in generale e sotto questo profilo, nel Capitolo 2 di seguito si riportano i principali indici di bilancio relativi al 2011:

a) *Indice di variazione degli stanziamenti di Entrata:*

- Il differenziale totale tra previsioni definitive di entrata e quelle iniziali ha avuto un andamento altalenante negli ultimi 2 anni, risultando più contenuto nel 2011 (+14,8%) rispetto al 2010 (+35,6%), esercizio questo caratterizzato dall'accorpamento dello IAS che ne influenza il risultato complessivo. Le modifiche degli stanziamenti previsionali di entrata, risentono, in gran parte, di scelte operate all'esterno dell'Istituto, con il risultato di impattare, anche in maniera significativa, sulla disponibilità di risorse da parte dell'Istituto.

Tabella 4.1. Variazione degli stanziamenti finali ed iniziali di Entrata suddivisi per tipologia nel biennio 2010-2011

Tipologia Entrata	2010	2011
Contributo di funzionamento	24,1	-10,0
Finanziamenti MLPS (Piani FSE)	19,8	41,2
Altri finanziamenti Ministeri e EEPP	115,7	186,8
Finanziamenti Regioni e EELL	1613,3	0,0
Finanziamenti UE e org. Internazionali	20,3	41,5
Totale	35,6	14,8

b) Capacità previsionale finale di spesa:

- L'indice misura il rapporto tra impegni di spesa e stanziamenti finali di competenza e si riferisce quindi al grado di traduzione dei programmi/progetti/iniziative in obbligazioni correnti. Si evidenzia un miglioramento complessivo rispetto al 2010 e per le macrovoci di spesa "Personale interno", "Seminari e convegni", "Spese generali" e ad altre spese considerate nella voce "Altro".

Tabella 4.2 Capacità previsionale di spesa per singole macrovoci nel biennio 2010-2011

Macrovoce di spesa	2010	2011
Personale interno	83,4	87,0
Collaboratori / esperti	75,6	49,4
Società per ricerca	58,1	39,7
Missioni	46,1	29,0
Seminari e convegni	39,6	47,1
Stampa e diffusione	32,7	29,6
Spese generali	67,1	79,5
Altro	55,1	58,2
Totale	71,9	73,6

c) Velocità di cassa generale di spesa: $P_c/(I+R_{pi})$

- L'indice di velocità di cassa generale di spesa misura la capacità di tradurre in pagamenti l'insieme delle risorse messe a disposizione ed è dato dal rapporto percentuale fra i pagamenti totali e la somma degli impegni e dei residui passivi iniziali. Nel 2011 si registra un valore pari a 67,5%, contro 64% del 2010, mostrando come la capacità di pagamento rispetto agli impegni, sebbene possa essere ancora migliorata, sia in leggero aumento rispetto all'anno precedente,

d) Velocità di cassa in conto competenza

- La Velocità di cassa in entrata in conto competenza è calcolata come rapporto tra riscossioni di competenza e accertamenti (sempre al netto delle partite di giro). L'indice è pressoché stabile nel biennio 2010-2011 attestandosi al 59,5% in entrambi gli esercizi. La resistenza a superare tale valore dipende dal noto meccanismo dei finanziamenti derivanti da progetti cofinanziati dall'Unione Europea a vario titolo, che costituiscono la quota preponderante delle entrate dell'Istituto. Infatti la maggior parte degli accertamenti registrati in conto competenza nel bilancio vedono la riscossione da parte dell'Istituto solo all'atto della liquidazione delle singole certificazioni di spesa associate all'utilizzo di tali entrate, prevedendone quindi il rimborso successivamente alla effettiva realizzazione delle attività e al riscontro della correttezza formale della documentazione.
- La Velocità di spesa in conto competenza è individuata dal rapporto tra pagamenti di competenza e impegni di spesa. Nel 2011 il rapporto tra pagamenti di competenza e impegni di spesa ha segnato un valore di circa l'80% in netto miglioramento rispetto al 2010 (71,3%). Da una disamina delle singole macrovoci di spesa sotto riportata, nel biennio 2010-2011 si rileva un miglioramento per le voci Personale interno, società per ricerca, Stampa e diffusione e Altro.

Tabella 4.3. Velocità di spesa in conto competenza per singole macrovoci nel biennio 2010-11

Macrovoce di spesa	2010	2011
Personale interno	86,9	93,2
Collaboratori / esperti	46,4	31,6
Società per ricerca	16,0	35,6
Missioni	80,0	74,1
Seminari e convegni	36,8	15,1
Stampa e diffusione	18,8	26,7
Spese generali	84,1	79,4
Altro	29,0	32,4
totale	71,3	79,9

Per quanto riguarda, invece, i **risparmi sui costi di funzionamento** derivanti dai processi di ristrutturazione e riorganizzazione avviati dall'Istituto, si evidenzia una diminuzione complessiva di 487 mila euro rispetto al 2010, corrispondente ad una contrazione del 27% del precedente totale delle seguenti spese :

- costi connessi alla nuova sede unica dell'Ente, resa disponibile il 31 Gennaio 2011. La sede unica, al posto delle cinque precedenti, ha consentito una contrazione dei costi di struttura, in particolare per quelli connessi alla vigilanza che dai precedenti 740 mila euro dal 1 Maggio 2011 sono passati a 450 mila euro per effetto della rimodulazione del contratto originario (-24% rispetto al 2010);
- riduzione degli impegni di spesa per software e sistemi informatici, scesi dagli 887 mila euro dell'anno precedente a 758 mila euro (-14,5%)
- drastica diminuzione delle spese telefoniche e per trasmissioni dati, conseguente alla disabilitazione dell'accesso diretto in uscita dall'Istituto per il traffico telefonico extraurbano, internazionale e mobile (reso possibile solo attraverso il centralino): dai 180 mila euro del 2010 i costi di questa voce sono passati a 112 mila euro nell'anno successivo (-37%)

Infine, per la sperimentazione del ciclo di performance, nel 2011 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) nonché all'individuazione – da Luglio 2011 – di un primo referente operativo della Trasparenza. Complessivamente, sono state coinvolte 7 risorse umane in modo continuativo (di cui 3 esterne)¹⁶ per un costo complessivo di poco inferiore ai 238 mila euro annuali.

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

¹⁶ Nel 2011 l'amministrazione ha coinvolto, soprattutto nella collaborazione con STP, anche altre due risorse in modo saltuario,

Tab. 4.4. Risorse esterne: composizione e costi dell'OIV

<i>Ruolo</i>	<i>Costo annuale</i> ¹⁷
Presidente	16.200
Componente	14.400
Componente	10.200 ¹⁸
Totale risorse esterne: 3	Totale costi 2011: 40.800 euro

Tab. 4.5. Risorse interne: profili e costi della STP-OIV e del referente operativo della Trasparenza

STP-OIV

<i>Profilo</i>	<i>Costo annuale</i>
Ricercatore III livello professionale	65.681
Ricercatore III livello professionale	59.593
Operatore tecnico	42.450
Totale risorse: 3	Totale costi: 167.724 euro

Referente operativo Trasparenza (Luglio-Dicembre 2011)

<i>Profilo</i>	<i>Costo</i>
Ricercatore III livello professionale	29.359
Totale risorse interne: 4	Totale costi: 197.084 euro

17 Previsto taglio del 10% come da D.L. 78 del 31 Maggio 2010

18 Affidamento dell'incarico dal 15 Aprile 2011

5. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE

Nel Piano delle performance adottato dall'Istituto non risultano definiti obiettivi di promozione delle pari opportunità. Tuttavia l'Isfol è particolarmente attenta alla dimensione di genere: le donne rappresentano complessivamente il 65% del personale dipendente¹⁹, e va evidenziato un particolare riguardo sia per le figure apicali dell'organizzazione (dirigenti di prima e seconda fascia) che per i profili più elevati dediti alla ricerca (personale compreso tra il I ed il III livello). Dalla lettura della tabella sottostante si evince infatti che:

Tab. 5.1 Distribuzione per genere del personale Isfol per livelli più elevati

QUALIFICA	TOTALE DIPENDENTI IN SERVIZIO	UOMINI	DONNE	PERCENTUALE DONNE SU UOMINI
DIRIGENTI 1^ FASCIA	1	0	1	100,00
DIRIGENTI 2^ FASCIA	2	0	2	100,00
DIRIGENTI DI RICERCA E DIRIGENTI TECNOLOGI 1° LIVELLO	14	5	9	64,29
PRIMI RICERCATORI E PRIMI TECNOLOGI 2° LIVELLO	16	9	7	43,75
RICERCATORI E TECNOLOGI 3° LIVELLO	178	66	112	62,92

- nel primo caso, le donne ricoprono il totale delle dirigenze sia di prima che di seconda fascia;
- nel secondo, esse rappresentano oltre il 64% dei 14 dirigenti di ricerca e dirigenti tecnologi (I livello), e circa il 63% dei 178 dipendenti in servizio con qualifica di ricercatori e tecnologi (III livello):
- le donne, infine, rappresentano circa il 44% dei 16 primi ricercatori e primi tecnologi presenti in Istituto

Considerato che sia l'attuale Commissario Straordinario che il Direttore Generale sono donne e che le altre qualifiche citate sono le più rilevanti in termini di responsabilità, *high-skills* e retribuzione (la retribuzione media annua lorda delle dirigenti donna è pari a circa 100 mila 500 euro²⁰), sotto questo profilo le scelte operate dall'Istituto appaiono in linea, in primo luogo, con l'esigenza di ridurre il divario retributivo tra sessi (stimato al 5% in Italia nel 2010), anche intervenendo sullo sviluppo di carriera e sul miglioramento delle prospettive di lavoro²¹.

Tale orientamento, inoltre, appare in netta controtendenza con quanto caratterizza la condizione delle donne nel settore di riferimento dell'Istituto, quello cioè dell'università e della ricerca: i dati disponibili²² al riguardo evidenziano le tendenze che caratterizzano generalmente la partecipazione femminile al mercato del lavoro, ovvero la presenza di forme di segregazione verticale e orizzontale a svantaggio delle donne che le penalizzano nei percorsi di carriera e nelle scelte lavorative. In particolare:

19 Dati 2010, cfr. Isfol-Piano triennale delle Performance 2011-13

20 Dati 2010, idem

21 Cfr Nota seminario "Scegliere donna – Quando le donne arrivano al vertice" del 15 marzo 2012

22 Cfr. Approfondimento su "Alcuni dati iniziali sul lavoro "donne, università e ricerca" per il seminario citato

- nel mondo accademico le donne rappresentano il 35,2% del personale docente, di cui il 20,1% di professori ordinari ed il 34,4% di professori associati, mentre la quota di donne ricercatrici raggiunge la percentuale del 45,4% del personale.
- negli Enti pubblici di ricerca, invece, le donne dirigenti di ricerca sono solo il 25,1%, le prime ricercatrici il 38,9% e le ricercatrici il 40,6%.

A fronte di questa situazione, e ad integrazione dei dati di Istituto già citati, va aggiunto che la Direzione Generale dell'Isfol – anche nel corso di manifestazioni pubbliche – mostra²³:

- una spiccata sensibilità sull'importanza di valorizzare il merito ed il talento “al femminile” nella selezione del personale e degli incarichi da affidare in Istituto
- la consapevolezza che le discriminazioni avvengono sia in maniera esplicita, legate al pregiudizio di una minor produttività femminile dovuta soprattutto alla maternità ed al concomitante lavoro familiare, sia in modo implicito per effetto di stereotipi culturali da superare con approcci innovativi.

Nella tabella sottostante, si confrontano alcune caratteristiche del totale dei dipendenti Isfol e delle dipendenti donna²⁴.

Tab. 5.2. Caratteristiche quantitative del personale Isfol e delle dipendenti donna

Indicatori	Personale Isfol	Personale Isfol donna
Età media del personale	43,6 anni	42,8 anni
Età media dei dirigenti	50,2 anni	56,0 anni
% di personale assunto a tempo indeterminato	59,2%	66,10%
% di dipendenti in possesso di laurea	57,7%	59,90%
Retribuzione media annua lorda dei dipendenti	€37.306,61	€ 37.306,61
Ore di formazione (media per dipendente)	8 ore	7 ore

I dati evidenziano che l'amministrazione premia di più le donne tra il personale assunto a tempo indeterminato, che le donne dirigenti hanno un'età media più elevata rispetto al gruppo di riferimento ed un sostanziale allineamento tra il personale femminile ed il resto dei dipendenti sotto il profilo retributivo e delle ore medie di formazione ricevute.

L'amministrazione ha infine provveduto ad attivare il raccordo con i principali soggetti competenti in ambito di pari opportunità, e segnatamente con il Comitato Unico di Garanzia (CUG) di cui ha promosso la costituzione.

23 Cfr. “Sintesi intervento Direttore Generale” per il seminario citato fornito dalla DG Isfol

24 Dati 2010, rielaborazione di quanto presentato in Isfol-Piano triennale delle Performance 2011-13

6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Il processo di redazione della Relazione si è sviluppato a partire soprattutto da Aprile 2012, mese in cui l'amministrazione ha completato il processo di definizione/aggiornamento di alcuni documenti inerenti il ciclo della performance, quali la relazione di monitoraggio del Programma Triennale della Trasparenza ed Integrità aggiornata al 06/04/2012 (ed inviata ad OIV in pari data per la validazione dal Responsabile della Trasparenza) e la prima individuazione degli standard dei servizi Isfol al 30.04.2012 (documento inviato ad Oiv ed al Commissario Straordinario dal Direttore Generale in data 7 Maggio 2012).

A partire dalla data citata, il processo di redazione della Relazione è stato caratterizzato dalle seguenti fasi principali:

10) Impostazione della Relazione e ricognizione/acquisizione delle fonti informative necessarie alla sua redazione. Tenuto conto di quanto indicato nella Delibera CiVIT 5/2012 si è ricostruito il ciclo di performance oggetto di valutazione tramite la verifica della disponibilità e l'utilizzo delle necessarie fonti informative ufficiali tra cui vanno citate²⁵:

- il Piano triennale delle performance e relativi *addenda*;
- il Programma triennale della Trasparenza;
- il Sistema di misurazione e valutazione della Performance e le relative relazioni di monitoraggio;
- la Valutazione del Piano della Performance;
- l'Analisi del Sistema di misurazione e valutazione della Performance;
- La Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni e sull'attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza ed all'integrità;
- il Bilancio consuntivo 2011 e le relative variazioni;
- il Rapporto di Gestione 2011
- le 16 Relazioni delle attività 2011 redatte dai vari Dirigenti/Responsabili di Unità organizzative e le relative valutazioni;
- le Relazioni sullo stato di avanzamento del Programma Trasparenza;
- i risultati dell'Indagine sul clima ed il benessere del personale;
- i Documenti prodotti per la prima individuazione degli standard dei servizi Isfol;
- le analisi svolte per le pari opportunità ed il bilancio di genere;
- altri materiali inerenti specifici aspetti da trattare nella Relazione di Performance.

11) Verifica dell'impostazione della Relazione. L'amministrazione ha partecipato all'incontro promosso dall'OIV in data 6 Giugno 2012 al fine di esaminare, tra l'altro, il processo di impostazione della Relazione alla luce delle indicazioni fornite in merito da CiVIT nella delibera citata e del lavoro preparatorio svolto dall'Istituto. L'OIV ha dato la sua disponibilità ad esaminare una prima bozza della Relazione invitando l'amministrazione ad inviare tale documento entro il 19 Giugno.

²⁵ L'elenco completo delle fonti informative utilizzate ai fini della redazione della presente relazione, anche ai fini della sua convalida da parte di OIV, è riportato nello schema riepilogativo allegato al presente documento.

- 12) Redazione di una prima bozza di Relazione: l'amministrazione ha provveduto, sulla base del format indicato da CiVIT e delle indicazioni concordate con OIV, a redigere un primo stato di avanzamento della Relazione di Performance al 19 Giugno 2012.
- 13) Inoltro e verifica interna della bozza di Relazione: lo stato di avanzamento della Relazione di Performance al 19 Giugno 2012 è stato trasmesso in pari data, dal Responsabile della Trasparenza su indicazione del Direttore Generale, al Commissario Straordinario per gli opportuni raccordi/verifiche interne e ad OIV. In data 21 Giugno 2011 il Responsabile della Trasparenza ha incontrato l'OIV per ricevere un feedback su quanto trasmesso.
- 14) Revisione della bozza e stesura della Relazione: tenuto conto del feedback fornito da OIV l'amministrazione ha proceduto ad operare gli approfondimenti, le integrazioni, le revisioni della bozza necessarie per la stesura definitiva della Relazione. Ciò ha comportato un confronto *in itinere* con il STP-OIV, i Dirigenti amministrativi, i Responsabili degli uffici coinvolti dalla Direzione Generale e gli uffici di Presidenza. Non sono state ricevute osservazioni del Commissario Straordinario rispetto allo stato di avanzamento trasmesso. Il processo di revisione e stesura della Relazione si è protratto a Luglio anche in considerazione del necessario raccordo con il Commissario Straordinario, scaduto il 30 Giugno e successivamente prorogato²⁶. In data 10 Luglio, tenuto conto di questa situazione, OIV ha richiesto ed incontrato l'amministrazione per essere aggiornato sullo stato di definizione della Relazione.
- 15) Completamento della Relazione, sua adozione da parte del Direttore Generale in data 19.07.2012 e relativa trasmissione al Commissario straordinario per gli adempimenti esterni previsti dalla normativa vigente.
- 16) Trasmissione della Relazione da parte del Commissario Straordinario in data 27.07.2012, integrata dai relativi Allegati richiesti da CiVIT .
- 17) Aggiornamento ed integrazione della Relazione sulla base delle osservazioni formulate all'amministrazione da OIV, in fase di validazione, in data 13.09.2012 e dei successivi incontri con OIV-STP dedicati a specifici approfondimenti tecnici
- 18) Adozione da parte del Direttore Generale della Relazione aggiornata e sua trasmissione al Commissario straordinario per gli adempimenti di relativa competenza.

La tabella sottostante sintetizza gli aspetti di dettaglio di tale processo, in termini di principali soggetti coinvolti, tempi di attuazione e relative responsabilità

²⁶ Cfr. il Decreto del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali del 2 luglio 2012 con cui è stata disposta la conferma della dott.ssa Matilde Mancini, attuale Segretario generale del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, a Commissario straordinario dell'Istituto fino al 31 dicembre 2012

Tab. 6.1.1. Quadro di sintesi del processo di elaborazione della Relazione di Performance 2011

Fasi	Soggetti	Tempi	Responsabilità
1) Impostazione della Relazione e ricognizione /acquisizione delle fonti informative necessarie	Direttore Generale Responsabile Trasparenza Struttura Tecnica di Supporto all'OIV (STP-OIV) Dirigenti amministrativi Responsabili uffici della Direzione Generale	7 Aprile – 6 Giugno 2012	Direttore Generale
2) Verifica impostazione Relazione	OIV STP-OIV Direttore Generale Responsabile Trasparenza	dal 6 Giugno 2012, data del primo incontro con OIV	Direttore Generale
3) Redazione bozza di Relazione	Direttore Generale Responsabile Trasparenza	6 Giugno-19 Giugno 2012	Direttore Generale
4) Inoltro e verifica interna della bozza di Relazione	OIV STP-OIV Direttore Generale Responsabile Trasparenza Commissario Straordinario	19-21 Giugno 2012, data del secondo incontro con OIV	Direttore Generale
5) Revisione della bozza e stesura della Relazione	Direttore Generale Responsabile Trasparenza STP-OIV Dirigenti amministrativi Responsabili uffici della Direzione Generale Uffici di Presidenza	21 Giugno- 10 Luglio 2012 data dell'incontro richiesto da OIV	Direttore Generale
6) Completamento, adozione della Relazione ed invio al Commissario Straordinario	Direttore Generale Commissario Straordinario	19.07.12	Direttore Generale
7) Trasmissione della Relazione di Performance 2011	OIV CiVIT Direttore Generale	27.07.12	Commissario Straordinario
8) Aggiornamento della Relazione sulla base delle osservazioni formulate all'amministrazione da OIV in data 13.09.2012 e dei successivi incontri tecnici di approfondimento	Direttore Generale Responsabile Trasparenza STP-OIV Dirigenti amministrativi Responsabili uffici della Direzione Generale	I due incontri tecnici di approfondimento tra l'amministrazione e STP-OIV sono stati realizzati in data 17 e 18 Settembre 2012.	Direttore Generale
9) Adozione della Relazione aggiornata e sua trasmissione al Commissario Straordinario	Direttore Generale Commissario Straordinario	10.10.12	Direttore Generale

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

I cambiamenti straordinari che hanno investito l'Istituto a partire dal 2011 sono alla base sia di nuove opportunità che di alcuni ritardi nella messa a regime del ciclo della performance da parte dell'Istituto. Esempi di questa situazione sono da rintracciare nel mancato aggiornamento del Piano

delle Performance e del Programma della Trasparenza (come si evince dalla tabella sottostante). Va inoltre migliorato il sistema di monitoraggio – in modo più univoco, sistematico e ricorrente delle informazioni richieste dal ciclo della performance – attualmente parziale e frazionato in più soggetti e/o fonti informative di Istituto.

Tab. 6.2.1. Quadro di sintesi dello stato di avanzamento dei documenti Isfol relativi al ciclo di performance

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link documento
Sistema di misurazione e valutazione delle performance	15/12/10	15/12/10		http://www.isfol.it/Istituto/trasparenza/sistema-di-misurazione-e-valutazione/documenti/Sitemadimisurazioneevalutazione delle performance.pdf
Piano della performance	26/01/11	26/01/11		http://www.isfol.it/Istituto/trasparenza/piano-relazione-sulle-performance/documenti/copy_of_PianoPerformanceISFOL20112013.pdf
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	26/01/11	26/01/11		http://www.isfol.it/Istituto/trasparenza/programma-triennale-per-la-trasparenza/documenti/programma-triennale-sulla-trasparenza-e-lintegrita
Standard di qualità dei servizi	in corso di revisione la prima proposta presentata ad OIV sulla ricognizione effettuata dall'amministrazione al 30 Aprile 2012			

A fronte di queste carenze si evidenzia – tuttavia- una maggiore attenzione rispetto al passato ed un maggior presidio dell'amministrazione delle tematiche relative alla Trasparenza ed alla qualità degli standard (soprattutto in termini organizzativi e di attribuzioni di incarichi) ed una loro più stretta integrazione con il ciclo della performance. Si evidenzia, inoltre, la creazione di una cultura della performance da parte di tutto l'Istituto.

A questo risultato positivo, da consolidare ulteriormente dopo il primo anno di sperimentazione, hanno contribuito diverse attività ad hoc poste in essere nel 2011 per avviare e sostenere il ciclo di performance all'interno dell'amministrazione. In particolare, come rilevato anche dall'OIV²⁷, è stato elevato anzitutto il commitment dell'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Isfol. La dirigenza apicale si è mostrata attenta alle valenze innovative dell'applicazione in Istituto del ciclo della performance. L'OIV, con il supporto della STP, è riuscito ad avere un colloquio positivo e continuo con i vertici dell'Istituto, assumendo anche funzioni complementari e di supporto all'amministrazione, ad esempio, nelle analisi propedeutiche all'impostazione del SMVP, del Piano Performance e del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità. Queste funzioni di ausilio tecnico-metodologico sono fisiologicamente venute meno nel corso del 2011 con la progressiva

²⁷ Cfr Relazione 2011 OIV ISFOL del 20 Aprile 2012 sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni e sull'Attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza ed all'integrità

attuazione, da parte dell'amministrazione, del ciclo di performance e la contemporanea riassunzione, da parte dell'OIV e della STP, esclusivamente della loro funzione di terzietà. La tabella sottostante sintetizza le principali attività realizzate nel 2011 dall'Istituto (anche con il supporto dell'OIV/STP), per favorire la prima sperimentazione del ciclo di performance sensibilizzando e coinvolgendo i diversi soggetti interessati.

Tab. 6.2.2. Principali attività di sensibilizzazione al ciclo di performance realizzate nel 2011

Tipologia attività svolta	Numero attività
Incontri di lavoro OIV/STP (verbalizzati)	36
Incontri con vertici politici ed amministrativi di Istituto	29
Incontri con le Organizzazioni sindacali	2
Incontri con il Comitato partenariale	1
Incontri con l'amministrazione sulla Trasparenza e l'integrità	18
Incontri con la CiVIT	9
Coordinamento OIV Enti pubblici di ricerca	7

Tenuto conto di tale contesto, ed alla luce anche delle più recenti osservazioni formulate dall'OIV in un'ottica di miglioramento del ciclo della performance²⁸, l'amministrazione reputa opportuno intervenire soprattutto sugli aspetti riportati nello schema sottostante, entro il periodo di tempo specificato.

Criticità da migliorare	Periodo di tempo previsto per l'intervento
1) Aggiornamento del Piano di Performance Isfol e del Programma triennale della Trasparenza ed Integrità Al fine di procedere a tali aggiornamenti, resi opportuni anche dalle modifiche statutarie intervenute successivamente all'approvazione dei relativi documenti, è necessario disporre di direttive ed atti di indirizzo strategici condivisi dal Ministero vigilante e/o dall'organo di indirizzo politico dell'Istituto.	2012-2013
2) Avvio/ripresa di modalità di interlocuzione con gli stakeholder La formulazione degli outcome attesi e degli obiettivi strategici è stata effettuata, per il primo anno di esercizio, in via induttiva sulla base del Piano Triennale d'Istituto e poi verificata nel confronto con gli stakeholder rappresentati nel CdA e nel Comitato Partenariale. Questo confronto si è interrotto per via del Commissariamento dell'ente ma andrebbe ripreso appena possibile: la messa a regime del ciclo della performance, infatti, offre l'opportunità di rafforzare il confronto con gli stakeholder, così da migliorare e differenziare la capacità di risposta e servizio dell'Istituto alla domanda dei suoi principali interlocutori, evitando altresì il rischio di autoreferenzialità.	Presumibilmente nel 2013, quando verrà nominato il Cda dell'Isfol
3) Revisione e miglioramento dei sistemi informativi strumentali alla misurazione e valutazione della performance Stante le criticità rilevate sotto questo profilo è opportuno un aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato dall'Istituto che tenga conto delle caratteristiche del ciclo di programmazione finanziaria e degli altri sistemi informativi di controllo interni e preveda soluzioni anche temporanee in grado di garantire comunque il necessario flusso informativo. Verrà inoltre valutato dall'amministrazione se e come inserire questa priorità tra gli i futuri obiettivi di performance (verosimilmente a partire dal 2013)	2012-2013
4) Completamento del processo di definizione degli standard di qualità dei servizi Isfol	2012-2013

28 Cfr Relazione 2011 OIV ISFOL del 20 Aprile 2012 citata alla nota precedente.

<p>Il processo avviato nel 2011 è stato implementato nel corso del 2012 con una prima proposta operativa, sottoposta all'OIV ed è attualmente in fase di revisione tenuto conto delle osservazioni e delle richieste di approfondimento formulate all'amministrazione.</p>	
<p>6) Messa a regime dell'indagine sul clima e benessere organizzativo interno Alla luce della partecipazione del personale alla prima indagine realizzata nel 2011, e dei risultati ottenuti, si ritiene opportuno un utilizzo ricorrente di questo strumento di conoscenza e "di ascolto" da parte dell'amministrazione. Ciò anche al fine di valorizzare al meglio e di più le risorse umane di Istituto, cogliendo le opportunità di ridisegno organizzativo offerte dall'attuale situazione di transizione istituzionale.</p>	<p>2013</p>

Descrizione Obiettivo	Peso Obiettivo	Risorse Umane	Risorse Finanziarie	Indicatori	Peso Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo (valore compreso tra 0 e 100%)
1. Migliorare la politica delle risorse umane, le condizioni di lavoro, gli strumenti organizzativi, di programmazione e controllo attraverso la riorganizzazione e la logistica	n.d.	n.d.	n.d.	1) Quota di personale interessato da processi di formazione 2) Livello di benessere dei dipendenti 3) Livello di dematerializzazione delle procedure amministrative 4) Unità operative con funzionigramma definito	n.d.	n.d.	1) La formazione erogata nel 2011 ha coinvolto circa il 28,5% del personale Isfol 2) il 46% del personale Isfol che ha partecipato alla prima indagine sul clima e benessere organizzativo ha dichiarato una soddisfazione elevata rispetto al lavoro svolto 3) Medio. Nel 2011 si è registrata la dematerializzazione di 29.104 documenti. 4) 4 Unità operative (Direzione Generale; Dipartimento Sist. Formativi; Dipartimento Merc. Lavoro; AN Leonardo da Vinci)	100,00%
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.	n.d.	n.d.	1) Numero di progetti/attività a carattere intra e inter MacroAree 2) Livello di utilizzo del sistema collaborative working 3) Incremento nell'accesso ed utilizzo dei servizi di comunicazione istituzionale (documentale e web)	n.d.	n.d.	1) 5 progetti e 4 attività a carattere intra e inter MacroAree 2) n.d.: la rilevazione sarà avviata ad avvenuto consolidamento della riorganizzazione di Istituto 3) Servizi del Centro Documentazione Specializzato. Rispetto al 2010 si rileva aumento del 47,3 % sugli utenti interni e del 11,9 % su quelli esterni Incremento del 23,6% sulla consultazione testi e del 20,2% sul <i>document delivery</i> un aumento dell'11,2% sulle ricerche bibliografiche effettuate Servizi URP: si rileva un incremento del 23% di richieste evase nel corso del 2011 rispetto a quelle del 2010	100,00%
Potenziare la produzione e la diffusione di dati, analisi, monitoraggi e valutazioni a sostegno delle policy nazionali ed europee	n.d.	n.d.	n.d.	1) Basi informative riconosciute in SISTAN 2) Numero rapporti/documenti sulle policy a supporto dei decisori	n.d.	n.d.	1) 32 indagini SISTAN 2) 9 contributi	100,00%

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link documento
Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	15/12/10	15/12/10		http://www.isfol.it/Istituto/trasparenza/sistema-di-misurazione-e-valutazione/documenti/Sistema dimisurazioneeevalutazione dell eperformance.pdf
Piano della <i>performance</i>	26/01/11	26/01/11		http://www.isfol.it/Istituto/trasparenza/piano-relazione-sulle-performance/documenti/copy_of_PianoPerformanceISFOL20112013.pdf
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	26/01/11	26/01/11		http://www.isfol.it/Istituto/trasparenza/programma-triennale-per-la-trasparenza/documenti/programma-triennale-sulla-trasparenza-e-lintegrita
Standard di qualità dei servizi	in corso di revisione la prima proposta presentata ad OIV sulla ricognizione effettuata dall'amministrazione al 30 Aprile 2012			