



PIANO TRIENNALE DELLE PERFORMANCE 2014-2016

Approvato con delibera CdA n. 2 del 29 gennaio 2014

Indice

1	Presentazione del Piano	3
2	Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli attori rilevanti.....	4
2.1	Chi siamo.....	4
2.2	Cosa facciamo.....	5
2.3	Come operiamo	7
3	Identità.....	9
3.1	L'amministrazione "in cifre"	10
3.2	Mandato istituzionale e Missione.....	13
3.3	Albero della performance.....	14
4	Analisi del contesto.....	16
4.1	Analisi del contesto esterno	16
4.2	Analisi del contesto interno.....	16
5	Obiettivi strategici.....	18
6	Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	23
7	Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance.	23
7.1	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	24
7.2	Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance.....	24
8	Allegati tecnici.....	25

Indice degli schemi

Schema 1 - Dagli Indirizzi strategici agli Obiettivi strategici, agli outcome, agli output (indic.ri e target) .	18
--	----

Indice delle figure

Figura 1 – L'ISFOL, gli attori rilevanti, gli ambiti d'intervento e gli outcome	6
Figura 2 – La struttura organizzativa e funzionale.....	7
Figura 3 – ISFOL Albero della performance - Mandato e missione, obiettivi strategici, outcome	15

Indice delle tabelle

Tabella 1 - Entrate finanziarie 2014-2016 previste nel bilancio previsione 2014 (ML di euro)	10
Tabella 2 - Serie storica dal 2009 al 2014 del personale e delle relative spese.....	11
Tabella 3 - Numero e costo totale e medio per il 2014 del personale dirigente e di ruolo.....	12
Tabella 4 – Numero e costo totale e medio per il 2014 del personale a tempo determinato	12

Indice dei grafici

Grafico 1 - - Andamento delle entrate finanziarie 2009-2014	11
Grafico 2 - Valore della produzione e costi per il personale e collaborazioni negli anni 09-14.....	13

1 Presentazione del Piano

Il presente documento definisce il Piano triennale delle Performance 2014-2016 dell'Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei Lavoratori (ISFOL).

E' stato redatto dalla Direzione generale, dal Servizio Programmazione e sviluppo, dal Servizio Controllo di gestione e con il supporto della Struttura Tecnica Permanente; è stato adottato dal Consiglio di Amministrazione dell'Istituto.

Si applica ai livelli dirigenziali (I e II) nonché alle Strutture ed ai Servizi coordinati dalla Direzione Generale e dai Dipartimenti, attraverso la definizione di obiettivi organizzativi¹.

In questo Piano sono definiti gli obiettivi strategici triennali, outcome ed output a supporto della performance organizzativa. Il Piano triennale della Performance sarà oggetto di aggiornamento e adeguamento degli obiettivi operativi a conclusione del processo in atto di revisione dell'organizzazione dell'Istituto. Il Piano è stato elaborato tenendo in debita considerazione l'evoluzione del quadro normativo a partire dal D.Lgs 150/2009, dall'adozione della L. 190/2012, dall'emanazione nel 2013 del D.Lgs 33 e 39 sul riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità e trasparenza e il regime delle inconfiribilità e incompatibilità presso le pubbliche amministrazioni. Nel Piano triennale sono previsti riferimenti agli obiettivi, indicatori e target relativi ai risultati da conseguire tramite la realizzazione dei Piani triennali di prevenzione della Corruzione e dei Programmi triennali della Trasparenza.

Il Piano della Performance 2014-2016 prevede obiettivi, indicatori e target di livello strategico; a seguito della riorganizzazione prevista, saranno apportati aggiornamenti e adeguamenti con particolare riguardo sia alla performance organizzativa, sia quella individuale.

Il Piano triennale della Performance prevede l'avvio e la conclusione, nel triennio, della sperimentazione sugli Standard di qualità dei servizi. Si evidenzia che è stato avviato il processo di integrazione tra i sistemi di contabilità (gestione economica e finanziaria e di bilancio) attraverso la definizione di indicatori di bilancio². Inoltre, è avviato il processo per l'adeguamento del sistema informativo integrato a supporto del controllo di gestione, del controllo strategico, del ciclo della performance, della trasparenza e della prevenzione della corruzione.

Il Piano triennale delle Performance è pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza e si integra con il Programma triennale della Trasparenza e Integrità e con il Piano della prevenzione della corruzione 2014-2016.

¹ SMVP ISFOL, approvato dal CdA in data 13 dicembre 2012

² Cfr ISFOL, Bilancio preventivo 2014

2 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli attori rilevanti

L'ISFOL è un ente di ricerca, vigilato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, opera nel campo della formazione, delle politiche sociali e del lavoro al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, al miglioramento delle risorse umane, all'inclusione sociale e allo sviluppo locale.

Interviene inoltre a supporto delle attività svolte da altre amministrazioni dello Stato, dalle Regioni e dalle Province Autonome, nelle materie di competenza.

In linea con il Piano triennale dell'Istituto il Piano triennale delle performance si articola attorno a tre indirizzi strategici emanati dal CdA:

1. Sviluppare e valorizzare, consolidando le partnership a livello nazionale ed internazionale, studi e ricerche che contribuiscano:
 - alla ricostruzione del quadro nazionale, anche informativo- statistico, nel campo della formazione, delle politiche attive del lavoro e servizi per il lavoro, dell'inclusione sociale;
 - all'analisi per l'individuazione e la diffusione di modelli e standard di qualità e innovativi;
 - al monitoraggio e valutazione delle politiche al fine di migliorarne l'efficacia.
2. Definire la programmazione triennale d'Istituto, con l'articolazione annuale, integrata per le diverse fonti di finanziamento e conforme agli adempimenti ed obblighi;
3. Mettere in atto condizioni operative funzionali a sviluppare l'efficienza e l'efficacia gestionale garantendo la massima trasparenza e prevenzione della corruzione.

Tale articolazione tiene conto degli indirizzi ed orientamenti espressi dagli attori rilevanti interni ed esterni di riferimento (a partire dal Ministero vigilante, dal Consiglio di Amministrazione).

I tre indirizzi strategici contemplano sia lo sviluppo dell'attività dell'Istituto sia specifici aspetti gestionali ed amministrativi, nel quadro di una decisa valorizzazione delle proprie attività e della propria missione statutaria.

L'Istituto è chiamato a sviluppare funzioni di ricerca applicata e di consulenza tecnico-scientifica, in una logica di cooperazione, a favore di una pluralità di soggetti istituzionali e di operatori tecnici.

2.1 Chi siamo

L'ISFOL è stato istituito, con decreto del Presidente della Repubblica del 30 giugno 1973, n. 478, per operare nel campo della formazione, delle politiche sociali e del lavoro al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, al miglioramento delle risorse umane, all'inclusione sociale e allo sviluppo locale.

In quanto Ente nazionale di ricerca³, è dotato di indipendenza di giudizio e di autonomia scientifica, metodologica, organizzativa, amministrativa e contabile. E' sottoposto alla vigilanza del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. La programmazione è attuata con il Piano Triennale di attività,

³ Decreto legislativo n. 419 del 29 ottobre 1999

aggiornabile annualmente, che stabilisce gli indirizzi generali e determina gli obiettivi, le priorità, le risorse disponibili.

Il vigente Statuto⁴ stabilisce (art. 2) che per il perseguimento delle proprie finalità l'ISFOL:

- a) svolge e promuove attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione, consulenza ed assistenza tecnica;
- b) fornisce supporto tecnico-scientifico allo Stato, alle regioni e province autonome, alla Conferenza permanente per i rapporti tra Stato e regioni e province autonome ed alla Conferenza unificata di cui al decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281;
- c) può svolgere attività di consulenza tecnico-scientifica per il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, per altri Ministeri e istituzioni nazionali, pubbliche;
- d) collabora con gli Istituti di ricerca e con le regioni e le province autonome nell'ambito dei compiti e delle funzioni che esse svolgono relativamente alle tematiche dell'art. 1, comma 1, anche attraverso la realizzazione di attività, programmi e progetti da esse affidati;
- e) promuove, svolge e realizza le attività previste nel Programma nazionale per la ricerca di cui all'art. 2, comma 2, del decreto legislativo 5 giugno 1998, n. 204;
- f) collabora con organismi internazionali e istituzioni comunitarie;
- g) realizza specifici progetti ed iniziative sperimentali nazionali a carattere innovativo ed esemplare;
- h) cura la valorizzazione, la diffusione ed il trasferimento dei risultati delle proprie attività, comprese quelle realizzate con le collaborazioni di cui al comma 3;
- i) svolge, anche attraverso propri programmi di assegnazione di borse di studio e di ricerca, attività di formazione nei corsi universitari di dottorato di ricerca, in attuazione dell'art. 4, comma 4, della legge 3 luglio 1998, n. 210;
- l) svolge attività di ricerca statistica, in quanto facente parte, ai sensi del decreto del Ministro per le riforme istituzionali e gli affari regionali del 31 marzo 1990, del Sistema statistico nazionale (SISTAN) di cui all'art. 2 del decreto legislativo 6 settembre 1989, n. 322, in conformità alla legislazione in materia di tutela delle persone e di altri soggetti rispetto al trattamento dei dati personali.

L'ISFOL, secondo criteri e modalità determinati con proprio regolamento, può stipulare accordi e convenzioni, partecipare o costituire consorzi, fondazioni e società con soggetti pubblici e privati, nazionali ed internazionali, anche con partecipazione maggioritaria.

Il vigente ordinamento dell'ISFOL prevede l'integrazione tra l'attività di ricerca e di consulenza tecnico-scientifica e quella amministrativa (Art. 10 comma 1 dello Statuto).

L'ISFOL ha la sua sede centrale a Roma.

2.2 Cosa facciamo

Per perseguire le proprie finalità istituzionali l'ISFOL estrinseca la propria azione attraverso tre principali tipologie di attività:

- la ricerca sociale (l'osservazione e l'analisi dei fenomeni e delle politiche attraverso indagini quantitative e qualitative)

⁴ DPCM 11 gennaio 2011

- la consulenza tecnico-scientifica (il monitoraggio e la valutazione dei sistemi, dei servizi e delle *policy*, lo sviluppo dei metodi e degli strumenti dell'innovazione a livello nazionale ed europeo);
- l'assistenza tecnica, a supporto delle amministrazioni pubbliche centrali o locali.

Attraverso il finanziamento istituzionale del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali l'Istituto assicura il presidio tecnico-scientifico delle tematiche di competenze con indagini ricorrenti, rapporti di monitoraggio previsti dalla normativa, contributi ed approfondimenti specifici a supporto della diffusione e del trasferimento dell'innovazione.

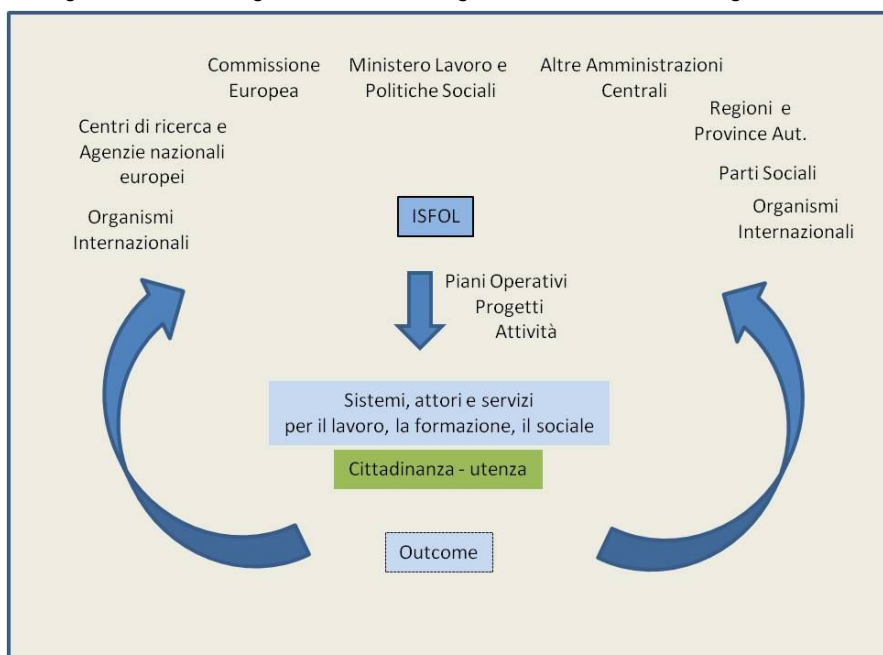
Attraverso i finanziamenti a valere sul Fondo Sociale Europeo sviluppa azioni per lo sviluppo dei sistemi e dei servizi formativi, sociali e per il lavoro previsti dai Programmi operativi nazionali e la loro integrazione con le azioni condotte nell'ambito dei Programmi operativi regionali.

Infine l'Istituto si avvale di finanziamenti nazionali ed europei per realizzare progetti o assicurare servizi, ad elevato valore aggiunto, richiesti dalla specifica committenza.

La strategia di sviluppo dell'Istituto, articolata nel Piano Triennale 2014-2016, valorizza l'ISFOL quale centro di competenze ed expertise, pressoché unico in Italia, in grado di promuovere e sviluppare letture integrate delle tematiche e delle politiche sociali, di formazione e lavoro.

Tale collocazione pone l'ISFOL in stretto rapporto di interrelazione con una pluralità di soggetti, pubblici e privati, nazionali ed internazionali, attivi nel campo della ricerca sui temi della formazione e del lavoro. In particolare l'Istituto opera quale Agenzia Nazionale del Programma Erasmus + (ex AN LLP -Leonardo da Vinci) ed assicura il presidio e la partecipazione a ricerche e studi, tavoli tecnici, comitati, gruppi di lavoro e ai network tematici europei.

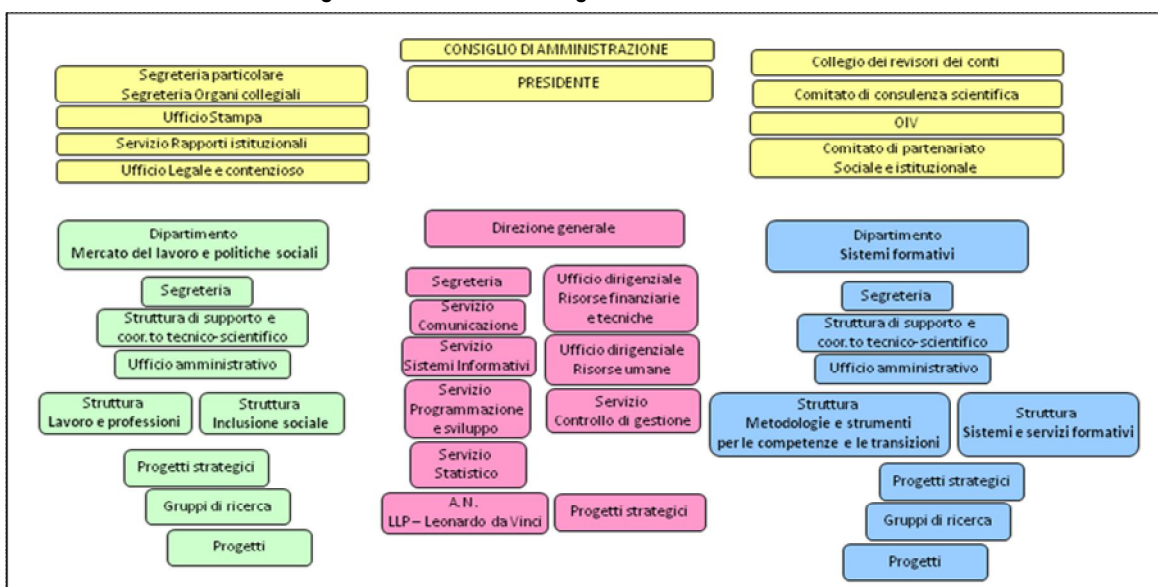
Figura 1 – L'ISFOL, gli attori rilevanti, gli ambiti d'intervento e gli outcome



2.3 Come operiamo

In conformità con il vigente Statuto e disposizioni regolamentari, l'ISFOL opera sulla base di un modello organizzativo e funzionale basato sull'integrazione tra attività operative (di ricerca e di consulenza tecnico-scientifica) e attività amministrative e gestionali, come da schema riportato nella Figura 2.

Figura 2 – La struttura organizzativa e funzionale



Gli organi istituzionali sono: il Presidente, il Consiglio di Amministrazione, il Comitato di consulenza scientifica e il Collegio dei revisori dei conti.

In coerenza con gli orientamenti comunitari in materia di sussidiarietà e di dialogo sociale, è stato inoltre istituito il Comitato di partenariato sociale e istituzionale, con funzioni consultive sulle attività dell'Istituto.

Nell'ambito della Presidenza è collocato l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV-ISFOL) supportato dalla Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV (STP-OIV).

Gli organi di gestione sono il Direttore generale e i Direttori dei due Dipartimenti che costituiscono uffici dirigenziali di livello generale e sono destinatari delle direttive emanate dal Presidente e dal Consiglio di amministrazione.

Nell'ambito della direzione generale operano due uffici dirigenziali (di II livello) preposti alle risorse finanziarie e tecniche, alla gestione e sviluppo delle risorse umane, nonché i necessari servizi trasversali di supporto (controllo di gestione ecc.). Afferisce alla Direzione generale anche l'Agenzia Nazionale Erasmus + (ex AN LLP-Leonardo da Vinci).

I due Dipartimenti sono articolati in 4 Strutture di ricerca e consulenza tecnico-scientifica e uffici di staff.

Le 4 Strutture sono organizzate per gruppi di ricerca e progetti il cui numero, composizione e durata varia in funzione delle attività programmate.

Il regolamento di organizzazione prevede, che tanto la Direzione generale che le Direzioni dipartimentali possano costituire, al loro interno, progetti strategici di durata limitata, intesi come attività di particolare rilevanza scientifica e/o tematica.

L'ISFOL risponde alla domanda e alle esigenze espresse dagli attori rilevanti esterni attraverso l'elaborazione, la programmazione, la realizzazione ed il monitoraggio di progetti ed attività coordinate in Piani operativi:

- Il piano Istituzionale, che comprende l'insieme delle attività istituzionali a regime assolte dall'ISFOL per mandato statutario, per specifici richiami normativi, per indirizzi espressi dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali;
- i piani Fondo Sociale Europeo, distinti per committenza, in cui si articolano le attività a valere sui Programmi Operativi a titolarità del Ministero del Lavoro;
- I piani operativi rispondenti a specifiche richieste e commesse degli attori rilevanti nazionali ed europei (ad esempio Commissione Europea, Regioni ecc).

3 Identità

L'Istituto opera sulla base del Piano triennale, con i suoi aggiornamenti annuali, frutto di un complesso processo elaborativo che vede coinvolti tutte le strutture operative interne, ai differenti livelli, e i principali attori rilevanti esterni.

Il Piano Triennale ISFOL 2014-2016 ha un evidente carattere strategico, con la definizione degli ambiti prioritari d'intervento.

Con riferimento allo scenario socio-economico nazionale ed europeo, nonché ai temi e alle politiche delineati nei più recenti atti normativi e nei documenti ed accordi istituzionali, i quattro ambiti prioritari d'intervento⁵ dell'Istituto sono:

1. Formazione ed educazione permanente;
2. Mercato del lavoro, politiche del lavoro e professioni;
3. Inclusione sociale;
4. Valutazione degli effetti delle politiche poste in essere nei tre ambiti sopraindicati (funzione a carattere trasversale).

(da Piano Triennale ISFOL 2014-2016)

Formazione ed educazione permanente

L'ISFOL intende concorrere al processo di consolidamento del sistema dell'apprendimento permanente, secondo le direttrici tracciate dalle strategie europee che riguardano ET 2020, ribadite e sostanziate nella L. 92/2012. L'affermazione progressiva e accelerata della nozione di apprendimento permanente presuppone la capacità di ri-considerare la centralità della formazione: nella sua componente etica e valoriale, la associa ad un diritto fondamentale del cittadino e dei lavoratori nonché a finalità inclusive e sociali. Ne deriva che l'ISFOL intende svolgere nel prossimo triennio 2014 – 2016 un ruolo attivo nel rimettere al centro i processi di acquisizione di competenze come fattore competitivo del sistema produttivo e presidio della qualità dei servizi erogati ai cittadini.

Mercato del lavoro, politiche del lavoro e professioni

L'obiettivo delle attività condotte in tema di lavoro si sostanzia nel produrre una base conoscitiva esaustiva e robusta a supporto del Ministero vigilante, delle Regioni e dell'intera collettività, con lo scopo di sviluppare una conoscenza approfondita delle dinamiche del mercato del lavoro, anche nelle sue articolazioni territoriali, necessaria alla programmazione degli interventi.

La base conoscitiva si articola nella produzione sistematica di quadri di contesto del mercato del lavoro, nell'attività di monitoraggio delle politiche del lavoro, nell'analisi dei modelli di intervento proposti in sede comunitaria, nell'individuazione delle migliori pratiche di attuazione delle azioni a sostegno dell'occupazione.

⁵ Per una più articolata presentazione degli ambiti di intervento prioritari dell'Istituto si rinvia al Piano triennale 2014-2016, disponibile sul sito web istituzionale.

Inclusione sociale

L'ISFOL intende potenziare il proprio ruolo nello studio dell'inclusione sociale, proponendo studi propedeutici di indirizzo e analisi di impatto degli interventi, sia a supporto del Ministero vigilante che dei diversi livelli di governo delle politiche sociali, tra cui le amministrazioni regionali e locali competenti. La funzione di raccordo svolta dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali necessita da un lato di un supporto conoscitivo in grado di produrre evidenze empiriche robuste e quadri di contesto al fine di dar conto della elevata complessità del fenomeno dell'esclusione sociale e di individuarne le principali determinanti; dall'altro è necessario predisporre strumenti di valutazione ex-ante e di impatto degli interventi, al fine di orientare gli interventi di politica sociale tenuto conto del quadro di contesto, dei vincoli di bilancio e delle priorità del Paese.

Valutazione degli effetti delle politiche (funzione a carattere trasversale)

In un contesto di risorse scarse e di vincoli di bilancio, la necessità di migliorare la qualità della spesa pubblica assume un rilievo particolare; la delicata operazione di allocazione delle risorse pubbliche richiede una base conoscitiva in grado di fornire una misura dell'efficacia degli interventi; l'efficienza della spesa pubblica, connessa alla misura della sua reale capacità di raggiungere gli obiettivi voluti, rappresenta infatti un elemento determinante per lo sviluppo economico e sociale.

L'ISFOL intende supportare il Ministero vigilante e, ove richiesto, le Regioni nella valutazione delle politiche nazionali di riforma, o di singoli strumenti di intervento, in tema di lavoro, formazione e inclusione sociale, sia con riferimento agli ambiti specifici del Ministero, sia alle policy che fanno riferimento ad altri soggetti istituzionali. Inoltre, l'Isfol intende sostenere, tramite la messa a regime di un sistema di valutazione delle politiche, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali nella fase di programmazione degli interventi cofinanziati dai Fondi Strutturali e nei connessi adempimenti relativi alla valutazione e al monitoraggio.

3.1 L'amministrazione "in cifre"

Si riportano di seguito alcuni dati significativi che definiscono il profilo amministrativo dell'Istituto in termini di risorse finanziarie, umane e di produzione.

Tabella 1 - Entrate finanziarie 2014-2016 previste nel bilancio previsione 2014 (ML di euro)

Entrate	2014	2015	2016
Contributo istituzionale	29,7	29,7	29,7
Attività cofinanziate FSE	12,5	20,0	20,0
Altre entrate di contabilità di gestione speciale	8,9	2,9	2,9
Totale	51,1	52,6	52,6

Fonte: Bilancio di previsione esercizio 2014

Tabella 2 - Serie storica dal 2009 al 2014 del personale e delle relative spese

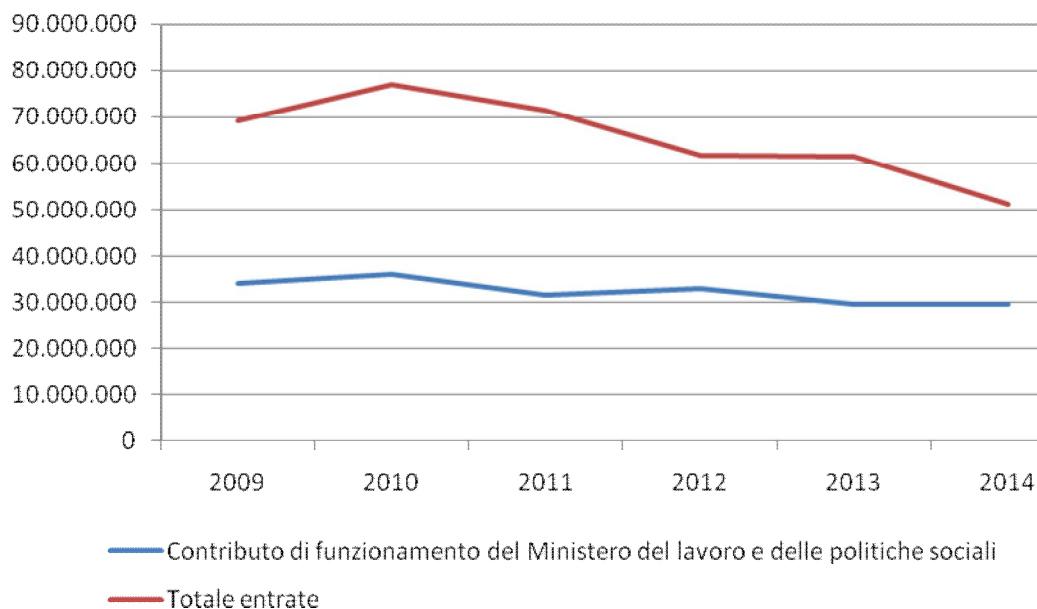
Personale	a tempo indeterminato		a tempo determinato		Totale	
	n.	importo	n.	importo	n.	importo
2009	356	26.901.034,98	270	12.740.570,96	626	39.641.605,94
2010	383	23.928.859,63	260	11.703.732,63	643	35.632.592,26
2011	370	23.139.225,19	255	12.986.192,20	625	36.125.417,39
2012	362	22.237.157,87	253	12.535.657,07	615	34.772.814,94
2013 (*)	377	23.239.063,27	263	13.734.770,23	640	36.973.833,50
2014 (*)	374	22.921.034,28	252	13.435.473,31	626	36.356.507,59

(*) I dati relativi al biennio 2013 e 2014 sono riferiti ai rispettivi bilanci di previsione e sono comprensivi delle previsioni di unità da assumere a valere sulle risorse del turn-over per gli anni 2009-2010 e alle previsioni di assunzioni di categorie protette

Fonte: Relazione al Rendiconto generale bilancio consuntivo 2009-2012 e bilancio di previsione 2013 e 2014

Il grafico 1 mostra la costante riduzione del contributo di funzionamento, determinata dall'applicazione delle norme sul contenimento della spesa che si sono succedute negli ultimi anni.

Grafico 1 - - Andamento delle entrate finanziarie 2009-2014



Fonte: Relazione al Rendiconto generale bilancio consuntivo 2009-2012, note di variazione per il bilancio 2013 e bilancio di previsione 2014

Nelle seguenti tabelle sono esposti i dati di costo complessivo e medio unitario riferiti all'anno 2014 del personale dirigente, a tempo indeterminato e a tempo determinato e l'incidenza percentuale del loro costo sul totale.

Tabella 3 - Numero e costo totale e medio per il 2014 del personale dirigente e di ruolo

Fonte: elaborazioni dati del bilancio di previsione 2014

	Dirigenti I fascia	Dirigenti II fascia	liv I-III	liv IV-VIII	Assunzioni turn over	Totali
Personale 2014	2	2	120	240	10	374
Costo totale	451.060	282.917	8.464.319	13.203.933	518.805	22.921.034
Incidenza % su costo totale	2,0%	1,2%	36,9%	57,6%	2,3%	100,0%
Costo medio unitario	225.530	141.458	70.536	55.016	51.881	61.286

Tabella 4 – Numero e costo totale e medio per il 2014 del personale a tempo determinato

	liv I-III	liv IV-VIII	Totali
Personale 2014	82	170	252
Costo totale	4.639.676	8.795.798	13.435.473
Incidenza % su costo totale	34,5%	65,5%	100,0%
Costo medio unitario	56.581	51.740	53.315

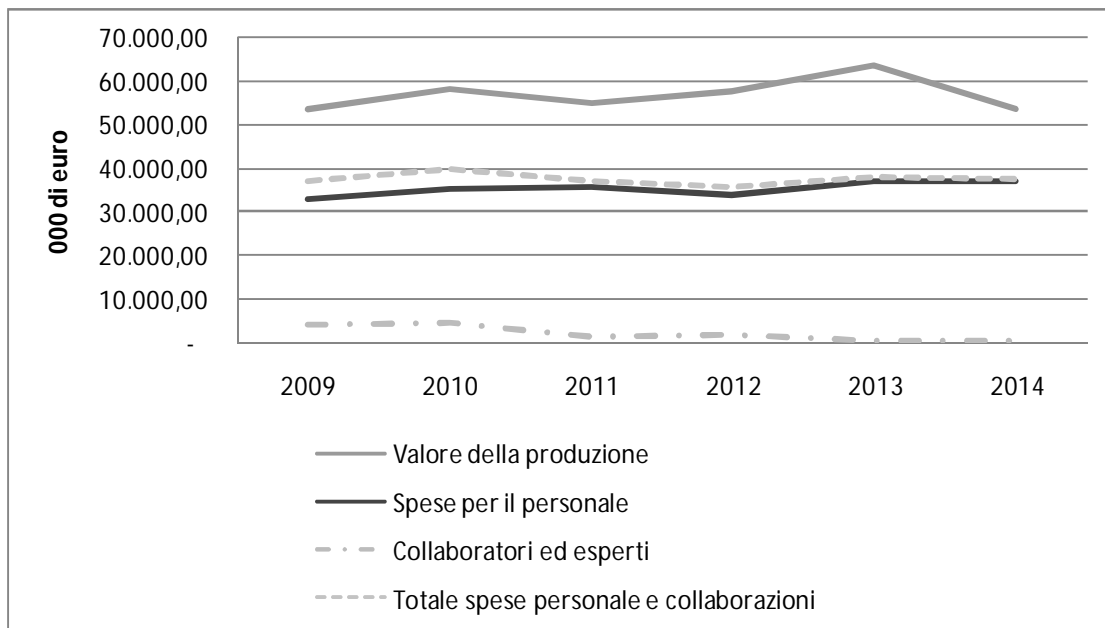
Fonte: elaborazioni dati del bilancio di previsione 2014

E' inoltre necessario ricordare che al 31/12/2012⁶, n. 70 unità di personale prestano la loro attività lavorativa, a vario titolo, presso organismi terzi (di cui 65 presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali) e 15 sono dislocate nella sede decentrata di Benevento.

Il grafico seguente permette di evidenziare i valori della produzione dal 2009 al 2014. Si evidenzia che dopo l'incremento registrato negli anni 2012 e 2013 nel 2014 si torna ai valori del 2009. Significativa è la riduzione del costo per collaboratori ed esperti che subisce una riduzione significativa negli anni.

⁶ Fonte: Bilancio consuntivo 2012

Grafico 2 - Valore della produzione e costi per il personale e collaborazioni negli anni 09-14



Fonte: Bilancio consuntivo 2009, 2010, 2011, 2012. Per il 2013 e 2014 i dati sono desunti dai rispettivi bilanci di previsione

3.2 Mandato istituzionale e Missione

La strategia generale che l'ISFOL intende perseguire è volta a confermare e sviluppare la propria missione, nel campo della formazione, del lavoro e del sociale, attraverso la produzione di conoscenza, il supporto alle scelte di policy e il monitoraggio e la valutazione delle politiche, la proposta di innovazioni.

La strategia valorizza l'ISFOL quale unica sede di competenze ed expertise in Italia in grado di promuovere e sviluppare letture integrate delle tematiche e politiche di formazione, lavoro e sociale. Tale collocazione pone l'ISFOL in stretto rapporto di interrelazione con la pluralità di soggetti, pubblici e privati, nazionali ed internazionali, attivi nel campo della ricerca sui temi della formazione, lavoro e inclusione sociale.

L'ISFOL si propone come punto di riferimento per gli attori istituzionali responsabili dell'attuazione delle politiche dell'istruzione/formazione, per il lavoro ed il sociale.

Ciò presuppone, innanzi tutto, una collaborazione funzionale con le Amministrazioni centrali e con le Regioni in quanto soggetti istituzionali titolari delle politiche.

Il Ministero del Lavoro è, evidentemente, il riferimento privilegiato dell'Istituto, oltre che l'Amministrazione incaricata della sua vigilanza. Pertanto l'ISFOL esplica la propria azione nel quadro delle linee strategiche tracciate dal Ministro stesso, accompagnando, in chiave di monitoraggio e valutazione oltre che di supporto consulenziale, la realizzazione di piani e progetti.

L'ISFOL coopera stabilmente con Italia Lavoro, Agenzia tecnica del Ministero, in particolare sulle attività connesse con il supporto ed il monitoraggio della crisi economica ed occupazionale.

I nuovi assetti delle competenze richiedono che la missione dell'Istituto sia bilanciata anche al servizio delle Regioni.

Il nuovo approccio concordato a livello comunitario sull'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, rende inevitabile sostanziare la complementarità degli interventi di competenza di soggetti diversi (Regioni, Ministero del Lavoro, Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca, Parti Sociali). In particolare l'ISFOL intende giocare un importante ruolo di supporto, stabilendo un rapporto più strettamente funzionale anche con il Ministero dell'Istruzione, e con i suoi Enti omologhi ANSAS e INVALSI, nonché con la CRUI, mettendo a disposizione il proprio know how sia in termini di metodologie, sia in termini di monitoraggio delle attività e di reti di interlocutori privilegiati. Di particolare importanza e complessità è il rapporto con il sistema universitario, che si estrinseca in ambiti diversi, quali la cooperazione nella progettazione e realizzazione in comune di attività di ricerca e di ricerca intervento, il trasferimento di know how, il supporto ai processi di riforma, la cooperazione sui temi della formazione continua e permanente.

L'Istituto intende proseguire e rafforzare anche la collaborazione con altre Amministrazioni Centrali, quali il Ministero dell'Interno, il Ministero dell'Economia e Finanze, con il Ministero dello Sviluppo Economico (e con l'UVAL per le attività di programmazione e monitoraggio relative ai Fondi strutturali), con la Presidenza del Consiglio - Dipartimento Pari opportunità - Dipartimento Pubblica Amministrazione e Innovazione - Dipartimento per le politiche della Famiglia.

Il rapporto con la comunità scientifica, proseguendo nella direzione intrapresa, promuove il confronto sui prodotti dell'attività di ricerca dell'Istituto, sia sul piano dei contenuti che su quello metodologico.

Rilevante è, sotto il profilo strategico, la collaborazione con ISTAT, che consente un lavoro congiunto su diverse tematiche afferenti a lavoro e formazione.

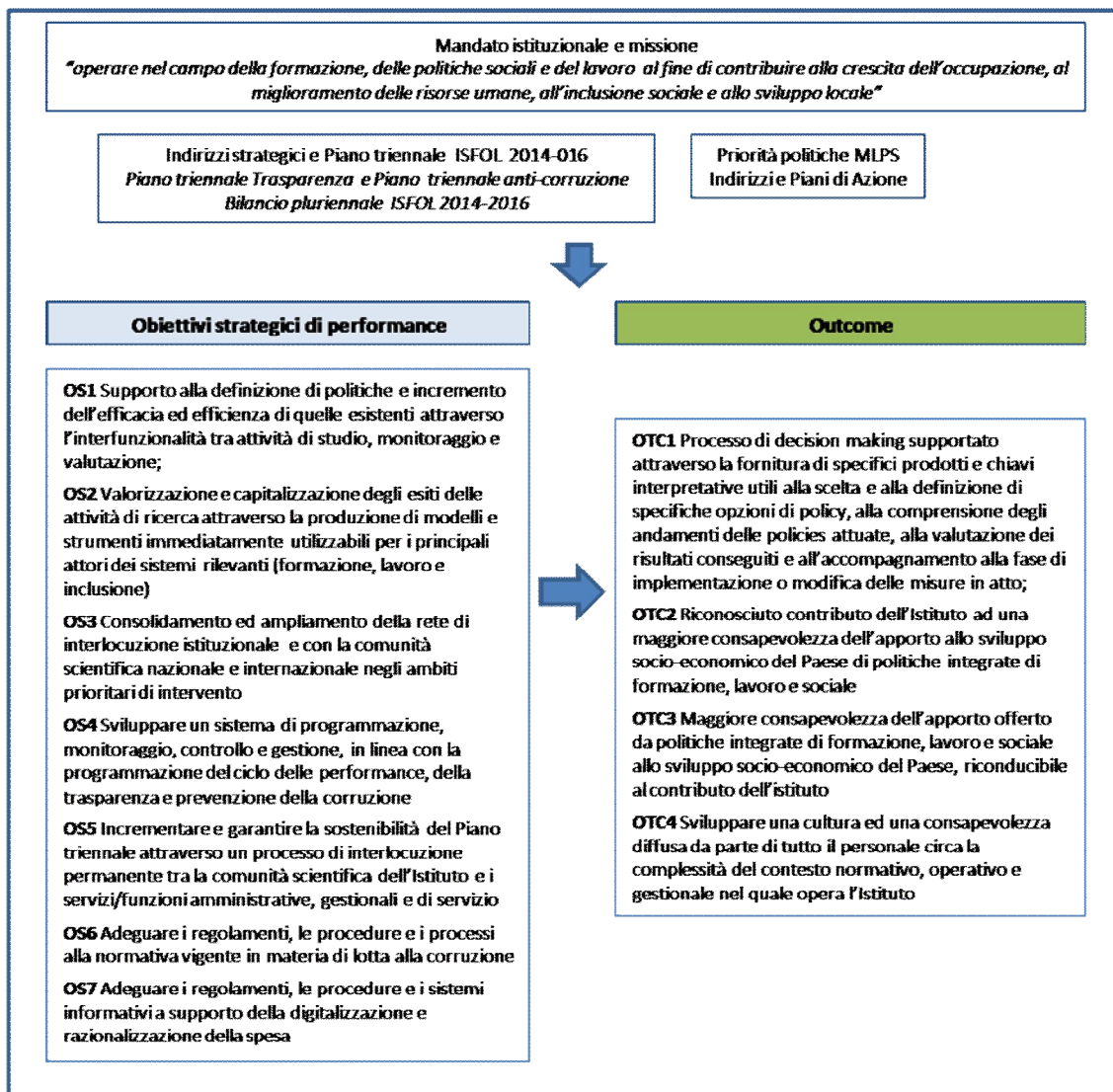
Non meno importante è la rete di relazioni con gli istituti di ricerca pubblici, nazionali ed europei.

La dimensione internazionale dovrà divenire sempre più pervasiva, come elemento di confronto costante con gli organismi europei ed internazionali (Commissione Europea, OCSE, la Fondazione di Dublino, il Cedefop, ecc.) e gli organismi "omologhi" presenti in altri Paesi europei (Bibb, Cereq, Inem, ecc.).

3.3 Albero della performance

Nella Fig.3 seguente, si riporta in sintesi la relazione esistente tra compiti dell'ISFOL, obiettivi strategici e outcome attesi

Figura 3 – ISFOL Albero della performance - Mandato e missione, obiettivi strategici, outcome



4 Analisi del contesto

4.1 Analisi del contesto esterno

La crisi economica internazionale ha acuito alcuni dei principali problemi di cui soffre il nostro Paese: una specializzazione produttiva tradizionale, una capacità d'innovazione di prodotti e processi molto differenziata, la progressiva perdita di competitività e l'aggravarsi dei divari territoriali tra il Centro-Nord e il Sud.

A ciò si aggiunge il permanere di nodi strutturali quali: i bassi livelli dei tassi di attività e di occupazione, la disoccupazione e l'inoccupazione giovanile e femminile, gli insufficienti livelli d'istruzione e qualificazione della forza lavoro in particolare e della popolazione in generale.

La riduzione dell'occupazione, seppur meno accentuata che altrove, appare tuttavia destinata a protrarsi nel tempo. La ripresa produttiva e i processi di ristrutturazione che la accompagnano portano a prevedere effetti occupazionali selettivi, a scapito delle componenti più deboli (donne, giovani, *low skilled*, over) e un accentuarsi dei divari territoriali.

In questo contesto perseguire le priorità, i target e i 10 orientamenti integrati definiti con Europe 2020, considerati i vincoli di bilancio e gli squilibri regionali, continua ad essere una sfida veramente impegnativa.

D'altra parte, negli ultimi due anni, è stato avviato e perseguito un ripensamento complessivo del nostro sistema di welfare.

Le linee fondamentali di riforma del sistema di welfare, in coerenza con gli indirizzi e gli orientamenti europei, riconoscono l'indispensabile integrazione dei sistemi e delle politiche per l'istruzione/formazione con quelle per il lavoro e l'inclusione sociale. Questo approccio unitario, integrato, ai problemi e alle soluzioni, costituisce il fattore distintivo, riconosciuto dagli attori rilevanti, dell'agire dell'Istituto.

L'opportunità e la necessità di affermare questo approccio integrato ai problemi, assieme all'esigenza di rafforzare un saldo presidio di indirizzo e coordinamento nazionale sui temi del welfare coerente con il ruolo del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, è alla base delle strategie d'azione dell'Istituto..

4.2 Analisi del contesto interno

L'esigenza degli attori rilevanti, ai differenti livelli, di aggiornare il patrimonio conoscitivo ed interpretativo sui fenomeni in atto richiede che l'Istituto rifocalizzi la sua capacità di risposta, superi un'eccessiva frammentazione delle attività e degli indirizzi di ricerca, sviluppi un'offerta di servizi coerente ai fabbisogni espressi degli attori rilevanti.

Tali cambiamenti hanno richiesto e richiedono processi incisivi d'innovazione organizzativa e nella gestione:

- dotare l'Istituto di efficaci sistemi gestionali e di valutazione;
- procedere ad un'articolazione organizzativa e funzionale corrispondente alle esigenze attuali;
- consolidare e valorizzare le competenze interne, anche riducendo il ricorso alle collaborazioni esterne;

- sviluppare innovative modalità di lavoro collaborativo.

Si tratta di coinvolgere pienamente e valorizzare le risorse professionali disponibili, privilegiando il lavoro di gruppo, l'interdisciplinarietà, le interconnessioni interne e verso la comunità scientifica, la condivisione e la valutazione degli approcci e dei risultati.

Va, a tal fine potenziata l'attuazione delle attività di formazione del personale, prevalentemente mediante la formazione interna per l'integrazione delle competenze.

E' stato avviato un processo di definizione unitaria dei piani di attività (a valere su fondi istituzionali, FSE e altri finanziamenti nazionali e comunitari), ma è necessario ancora una razionalizzazione delle attività verso progetti più consistenti e orientati alle priorità di policy nonché l'implementazione di adeguati strumenti di monitoraggio utili anche ai fini della valutazione dei risultati e delle performance.

Anche in termini di attuazione è necessario una attenzione permanente all'ottimizzazione delle procedure e dell'iter amministrativo/gestionale.

Diventa urgente e non prorogabile l'implementazione di sistemi informativi integrati, che permettano il controllo e la valutazione dell'avanzamento, anche qualitativo, della programmazione e che consentano una redistribuzione ed un dimensionamento efficiente delle risorse per unità organizzativa e in base ai progetti.

Una migliore valorizzazione e gestione delle competenze interne diviene essenziale per sostenere i processi di riduzione/riqualificazioni delle esternalizzazioni.

La razionalizzazione e la riqualificazione delle attività di ricerca e consulenza tecnico-scientifica in atto, se accompagnata da un'adeguata valorizzazione delle competenze interne all'Istituto, può, così come sta avvenendo nel caso delle collaborazioni/consulenze, contribuire ad una progressiva riduzione delle esternalizzazioni a società limitandole a funzioni complementari.

Il Piano triennale 2014-2016 individua, accanto allo sviluppo organizzativo e al potenziamento dei sistemi informativi, la comunicazione come una delle condizioni chiave per l'attuazione.

Si tratta di potenziare l'immagine dell'ISFOL sull'esterno attraverso il sito web istituzionale ed il rilancio della politica editoriale e di diffusione dei risultati. Bisogna, inoltre, fluidificare i processi di comunicazione interna attraverso lo sviluppo della intranet e di strumenti di *collaborative working*.

Un altro aspetto rilevante su cui intervenire è quello relativo alla proiezione internazionale dell'Istituto, attraverso una partnership strutturata con gli organismi internazionali e gli istituti omologhi.

Infine l'attivazione dei processi di valutazione delle performance contribuirà all'attivazione di strumenti e procedure integrate che aiutino la rilevazione, facilitino la condivisione dei risultati e valorizzino la produzione scientifica.

A questa serie di riflessioni e considerazioni relative all'evoluzione del contesto interno rispondono gli indirizzi strategici 2 e 3, i relativi outcome, obiettivi strategici e operativi.

5 Obiettivi strategici

In linea con il Piano triennale dell'Istituto il Piano triennale delle performance si articola attorno a tre indirizzi strategici cui sono collegati:

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

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

Negli schemi seguenti sono evidenziate e sintetizzate le relazioni esistenti tra tali componenti del Piano triennale della Performance 2014-2016.

Schema 1 - Dagli Indirizzi strategici agli Obiettivi strategici, agli outcome, agli output (indic.ri e target)

Indirizzo strategico 1

Riferimenti agli indirizzi strategici triennali	CdA ISFOL – Indirizzi strategici 2013-2015 – Del. n. 7 del 5/6/2013 1. Sviluppare e valorizzare, consolidando le partnership a livello nazionale ed internazionale, studi e ricerche che contribuiscano: • alla ricostruzione del quadro nazionale, anche informativo- statistico, nel campo della formazione, delle politiche attive del lavoro e servizi per il lavoro, dell'inclusione sociale; • all'analisi per l'individuazione e la diffusione di modelli e standard di qualità e innovativi; • al monitoraggio e valutazione delle politiche al fine di migliorarne l'efficacia.
Riferimenti ai bisogni espressi dagli stakeholder	Atto di indirizzo del Ministro del Lavoro per il triennio 2014-2016 (10/12/2013)
Collegamento con politiche nazionali ed europee	diretto

Obiettivo strategico OS1	Supporto alla definizione di politiche e incremento dell'efficacia ed efficienza di quelle esistenti attraverso l'integrazione di attività di studio, monitoraggio e valutazione
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Indicatori dell'Obiettivo strategico	Realizzazione di report di monitoraggio e valutazione su ambiti di policy: Rapporto sull'apprendistato Rapporto sulla Formazione continua Rapporto sulla legge 92/2012 Rapporto sulla legge 68/1999 Rapporto sulla FP, L.845/78 Rapporto PLUS Rapporto RIL Rapporto sulla qualità del Lavoro 2 rapporti di monitoraggio e/o valutazione su ambiti emergenti e prioritari
Target 2014-2016	Pubblicazione annuale dei report
Obiettivo strategico OS2	Valorizzazione e capitalizzazione delle attività di ricerca attraverso la produzione di modelli e strumenti immediatamente utilizzabili per i principali attori dei sistemi (formazione, lavoro e inclusione)
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale

	Dipartimenti
Indicatori dell'Obiettivo strategico	Pubblicazione annuale e disseminazione di modelli e strumenti d'intervento immediatamente utilizzabili per i principali attori dei sistemi (formazione, lavoro e inclusione)
Target 2014-2016	1 proposte annuale utilizzate o messe in sperimentazione da parte degli stakeholder destinatari (3 nel triennio)

Obiettivo strategico OS3	Consolidare ed ampliare la rete di interlocuzione istituzionale e con la comunità scientifica nazionale e internazionale negli ambiti prioritari di intervento
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Indicatori dell'Obiettivo strategico	Partecipazione a network/reti nazionali e/o internazionali, non derivanti da incarichi istituzionali ex lege, sugli ambiti di intervento caratteristici dell'Istituto
Target 2014-2016	2014 - 3 partecipazioni 2015 - 5 partecipazioni 2016 - 7 partecipazioni

Outcome OS1 e OS2 --Otc01	Supporto ai decisori politici ed istituzionali attraverso la fornitura di specifici prodotti e chiavi interpretative utili alla scelta e alla definizione di specifiche opzioni di policy, alla comprensione degli andamenti delle policies attuate, alla valutazione dei risultati conseguiti e all'accompagnamento alla fase di implementazione o modifica delle misure in atto
Stakeholder di riferimento	Istituzioni nazionali e regionali
Indicatori di outcome	Contributi ISFOL ai tavoli tecnici e ai processi istituzionali
Target 2014-2016	Partecipazione qualificata a 5 tavoli tecnici e/o processi istituzionali annuali (15 nel triennio)
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Analisi dei rischi	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni) <input checked="" type="radio"/> parzialmente controllabili dall'amministrazione <input type="radio"/> non controllabili dall'amministrazione (esogeni)

Outcome OS3-Otc02	Maggiore consapevolezza dell'apporto offerto da politiche integrate di formazione, lavoro e sociale allo sviluppo socio-economico del Paese, riconducibile al contributo dell'istituto
Stakeholder di riferimento	Istituzioni nazionali/regionali ed internazionali
Indicatori di outcome	Partecipazione con relazioni dell'ISFOL a convegni e seminari nazionali ed internazionali
Target 2014-2016	Almeno 30 partecipazioni annuali, con relazioni, ad eventi nazionali ed internazionali (90 nel triennio)
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Analisi dei rischi	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni) <input checked="" type="radio"/> parzialmente controllabili dall'amministrazione <input type="radio"/> non controllabili dall'amministrazione (esogeni)

Output OS1-Otp01	Contributi tecnico-scientifici per la definizione e/o implementazione di policy
Stakeholder di riferimento	Istituzioni nazionali/regionali e internazionali
Indicatori di output	Note ai vertici politici ed amministrativi del Ministero per supporto decisionale allo sviluppo di policy
Target 2014-2016	Almeno 5 note annuali trasmesse ai vertici politici (15 note nel triennio)
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Analisi dei rischi	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni) <input checked="" type="radio"/> parzialmente controllabili dall'amministrazione <input type="radio"/> non controllabili dall'amministrazione (esogeni)

Output OS2-Otp01	Proposte di modelli e strumenti di intervento innovativi per i principali attori dei sistemi (formazione, lavoro e inclusione)
<i>Stakeholder</i> di riferimento	Istituzioni nazionali e regionali
Indicatori di <i>output</i>	Proposte, metodologiche e tecniche, per l'innovazione ed il miglioramento delle pratiche di intervento
<i>Target 2014-2016</i>	Almeno 4 proposte annuali (12 nel triennio)
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Analisi dei rischi	X pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni) o parzialmente controllabili dall'amministrazione o non controllabili dall'amministrazione (esogeni)

Output OS3-Otp01	Accordi e convenzioni di partnership con istituzioni e centri di ricerca nazionali ed internazionali
<i>Stakeholder</i> di riferimento	Istituzioni nazionali/regionali e internazionali
Indicatori di <i>output</i>	Accordi e convenzioni di partnership
<i>Target 2014-2016</i>	Almeno 3 Accordi e convenzioni di partnership (9 nel triennio)
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Analisi dei rischi	o pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni) X parzialmente controllabili dall'amministrazione o non controllabili dall'amministrazione (esogeni)

Indirizzo strategico 2

Riferimenti agli indirizzi strategici triennali	CdA ISFOL – Indirizzi strategici 2013-2015 – Del. n. 7 del 5/6/2013 Definire la programmazione triennale d'Istituto, con l'articolazione annuale, integrata per le diverse fonti di finanziamento e conforme agli adempimenti ed obblighi
Riferimenti ai bisogni espressi dagli <i>stakeholder</i>	Normativa nazionale e Atto di indirizzo del Ministro del Lavoro per il triennio 2014-2016 (10/12/2013)
Collegamento con politiche nazionali ed europee	diretto

Obiettivi strategici OS4	Sviluppare un sistema di programmazione, monitoraggio, controllo e gestione, in linea con la programmazione del ciclo delle performance, della trasparenza e per la prevenzione della corruzione.
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Indicatori dell'Obiettivo strategico	Conformità del sistema ai requisiti stabiliti per norma
<i>Target 2014-2016</i>	Assenza di rilievi e di non conformità da parte delle autorità vigilanti

Obiettivi strategici OS5	Incrementare e garantire la sostenibilità del Piano triennale d'istituto attraverso un processo di interlocuzione permanente tra la comunità scientifica dell'Istituto e i servizi/funzioni amministrative, gestionali e di servizio.
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Indicatori dell'Obiettivo strategico	Realizzazione dei piani di attività in conformità con la tempistica assegnate
<i>Target 2014-2016</i>	Rispetto della tempistica prevista nei Piani attuativi, per progetti ed attività: 2014 - 50% 2015 - 60% 2016 - 70%

Outcome OS4 e OS5 -Otc01	Sviluppare una cultura ed una consapevolezza diffusa da parte di tutto il personale circa la complessità del contesto normativo, operativo e gestionale nel quale opera l'Istituto
<i>Stakeholder</i> di riferimento	Interni ed esterni
Indicatori di <i>outcome</i>	Livello di coinvolgimento del personale nei processi di programmazione, gestione e controllo
<i>Target 2014-2016</i>	2014 – 30% del personale 2015 – 50% del personale 2016 - 80% del personale
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Analisi dei rischi	X pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni) o parzialmente controllabili dall'amministrazione o non controllabili dall'amministrazione (esogeni)

Output OS4-Otp01	Piano di monitoraggio della programmazione economico-finanziaria, delle performance, della trasparenza e per la prevenzione della corruzione
<i>Stakeholder</i> di riferimento	Interni ed esterni
Indicatori di <i>output</i>	Sistema e Report di monitoraggio
<i>Target 2014-2016</i>	2014 Report semestrali 2015 Report semestrali 2016 report trimestrali
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Analisi dei rischi	X pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni) o parzialmente controllabili dall'amministrazione o non controllabili dall'amministrazione (esogeni)

Output OS5-Otp01	Piani di miglioramento annuali dei sistemi, delle procedure e dei processi interni definiti attraverso l'interlocuzione delle diverse funzioni coinvolte
<i>Stakeholder</i> di riferimento	Interni
Indicatori di <i>output</i>	Report di monitoraggio annuale con definizione strategie di miglioramento
<i>Target 2014-2016</i>	Report di monitoraggio annuali
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Analisi dei rischi	X pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni) o parzialmente controllabili dall'amministrazione o non controllabili dall'amministrazione (esogeni)

Indirizzo strategico 3

Riferimenti agli indirizzi strategici triennali	CdA ISFOL – Indirizzi strategici 2013-2015 – Del. n. 7 del 5/6/2013 Mettere in atto condizioni operative funzionali a sviluppare l'efficienza e l'efficacia gestionale garantendo la massima trasparenza e prevenzione della corruzione
Riferimenti ai bisogni espressi dagli <i>stakeholder</i>	Normativa nazionale e Atto di indirizzo del Ministro del Lavoro per il triennio 2014-2016 (10/12/2013)
Collegamento con politiche nazionali ed europee	diretto

Obiettivi strategici OS6	Adeguare i regolamenti, le procedure e i processi alla normativa vigente in materia di lotta alla corruzione.
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Indicatori dell'Obiettivo strategico	Coinvolgimento del personale in attività di sensibilizzazione/informazione e formazione sull'implementazione del Piano triennale e aggiornamenti annuali di prevenzione della corruzione

Target 2014-2016	2014 – 50% del personale coinvolto 2015 – 80% del personale coinvolto 2016 – 100% del personale coinvolto
------------------	---

Obiettivi strategici OS7	Adeguare i regolamenti, le procedure e i sistemi informativi a supporto della digitalizzazione e razionalizzazione della spesa
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Indicatori dell'Obiettivo strategico	Incremento dei livelli di digitalizzazione e di razionalizzazione della spesa
Target 2014-2016	2014 – 2 procedure completamente digitalizzate 2015 – 4 procedure completamente digitalizzate 2016 - 6 procedure completamente digitalizzate

Outcome OS6 e OS7-Otc01	Sviluppare una cultura condivisa da tutto il personale sui principi della trasparenza, della legalità e dell'accountability dell'agire pubblico
Stakeholder di riferimento	Interni ed esterni
Indicatori di outcome	Assenza di atti formali sui comportamenti del personale da parte delle autorità esterne e degli organismi di vigilanza interni
Target 2014-2016	Nessun atto formale
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Analisi dei rischi	X pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni) o parzialmente controllabili dall'amministrazione o non controllabili dall'amministrazione (esogeni)

Output OS6-Otp01	Piano triennale di prevenzione della corruzione e Programma trasparenza
Stakeholder di riferimento	Interni ed esterni
Indicatori di output	Redazione e presentazione del PTPC e Programma trasparenza, aggiornamenti annuali e monitoraggio, in conformità alle norme e relativa tempistica
Target 2014-2016	Correttezza formale e sostanziale attestata da assenza di rilievi formali
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Analisi dei rischi	X pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni) o parzialmente controllabili dall'amministrazione o non controllabili dall'amministrazione (esogeni)

Output OS7-Otp01	Sviluppo di un sistema informativo integrato di supporto alla programmazione, gestione e controllo delle principali funzioni istituzionali (economico-finanziario, attuativo dei programmi e piani di attività, performance, trasparenza e anticorruzione)
Stakeholder di riferimento	Interni ed esterni
Indicatori di output	Livelli di piena funzionalità del sistema informativo integrato
Target 2014-2016	2014 avvio 2015 avvio/sperimentazioni 2015 a regime su tutte le funzionalità necessarie
Ambiti organizzativi responsabili	Direzione generale Dipartimenti
Analisi dei rischi	o pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni) X parzialmente controllabili dall'amministrazione o non controllabili dall'amministrazione (esogeni)

6 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Con l'emanazione degli indirizzi strategici e l'individuazione degli obiettivi strategici, degli outcome e degli output attesi il Consiglio di Amministrazione dell'istituto ha dato mandato al Presidente di procedere con il processo a cascata di assegnazione, negoziazione e consolidamento degli obiettivi operativi al personale di livello apicale. Questi, a loro volta, procedono alla negoziazione degli obiettivi operativi con il personale con funzioni di responsabilità di unità operativa.

In considerazione dei processi di riorganizzazione in atto, la definizione del cascading degli obiettivi, di livello organizzativo ed individuale, sono attualmente oggetto di negoziazione e condivisione e saranno, quanto prima, allegati al Piano.

7 Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance.

Il processo per la definizione di questo piano ha preso avvio con la definizione, da parte del CdA, degli indirizzi strategici. L'Amministrazione sulla base degli Indirizzi strategici e degli altri documenti di indirizzo e programmazione rilevanti⁷ ha definito, in conformità con il Sistema ISFOL di misurazione e valutazione della Performance, gli obiettivi strategici, gli outcome, gli output ed i relativi indicatori e target.

Su questa base, tramite incontri con la dirigenza d'Istituto, è stato strutturato e condiviso il cascading dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi (organizzativi ed individuali) ed è stato elaborato il presente Piano triennale della Performance 2014-2016, presentato ed approvato dal Consiglio di Amministrazione.

Il presente Piano triennale della Performance, dopo la fase sperimentale triennale 2011-2013, si prefigge di portare a regime l'impianto di gestione delle performance sviluppando altresì una cultura condivisa delle performance, prevedendo incontri formativi e momenti di confronto nella logica della valutazione partecipata.

Considerata la fase di riorganizzazione che vive l'Istituto si prevedono aggiornamenti e rimodulazioni successivi del presente piano. Nel successivo aggiornamento e stabilizzazione del Piano performance triennale si procederà alla formalizzazione delle fasi, dei soggetti e dei tempi di gestione del Piano stesso.

All'esito del processo di valutazione annuale, l'OIV effettuerà la valutazione organizzativa e la rendicontazione dei risultati della valutazione individuale in forma di percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati e presenterà la Relazione sulla performance agli organi di indirizzo politico –

⁷ Cfr: Atto di indirizzo del Ministro del Lavoro, Piano triennale ISFOL 2014-2016, Bilancio previsionale 2014 e pluriennale 2014-2016, Piano triennale della trasparenza 2014-2016 e Piano triennale di prevenzione della corruzione 2014-2016 e piani operativi annuali.

amministrativo, nonché ai competenti organi esterni, agli attori istituzionali e sociali rilevanti e ad eventuali altri soggetti interessati.

7.1 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il presente Piano persegue un deciso salto di qualità nell'integrazione e messa in coerenza del ciclo della performance con la programmazione strategica ed operativa, con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio, con i Piani della trasparenza e della prevenzione della corruzione.

Il raccordo e l'integrazione avviate necessitano di un'attenzione prioritaria allo sviluppo di un sistema informativo integrato.

Il sistema informativo dovrà assicurare l'interoperabilità con i sistemi esistenti per il reperimento delle informazioni necessarie al monitoraggio andamentale e alle misurazioni indispensabili per la valutazione.

7.2 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Le azioni per l'implementazione ed il miglioramento del ciclo della Performance prevedono un'attenzione prioritaria verso la diffusione della cultura e della consapevolezza del rilievo della valutazione dei risultati innanzitutto organizzativi e quindi anche individuali.

La logica della valutazione per obiettivi e risultati è stata introdotta, in ISFOL, con il ciclo sperimentale della performance 2011-2013.

Appare evidente che l'elemento culturale di per se è condizione necessaria, ma non sufficiente ad assicurare la piena implementazione di un approccio di misurazione e valutazione se non è supportato da un sistema informativo integrato, adeguato e ad esso finalizzato.

Per supportare lo sviluppo della cultura della performance saranno organizzati incontri di sensibilizzazione e formazione interna, rivolti a tutto il personale.

Allegati tecnici

Scheda 1 - Analisi del contesto esterno ed interno (analisi SWOT)

Scheda 2 - Analisi quali-quantitativa delle risorse umane

Schede 3 - Schede obiettivi organizzativi ed individuali