



Piano triennale  
2011- 2013

23 Febbraio 2011

## INDICE

Premessa.....	3
Il contesto: scenari e sfide .....	7
La strategia e gli obiettivi.....	12
Gli interlocutori e le alleanze strategiche.....	28
Le condizioni per l’attuazione.....	31
Le risorse umane e il piano dei fabbisogni .....	38
Le risorse finanziarie .....	43

## **Premessa**

Il Piano Triennale 2011-2013 persegue l'ulteriore sviluppo dell'ISFOL sia sul piano scientifico che organizzativo.

Nel 2010 con il Decreto Legge n. 78 del 31/5/2010, convertito nella Legge n. 122 del 30/07/2010, l'Istituto Affari Sociali (IAS) è stato soppresso e le relative funzioni e risorse sono state trasferite all'ISFOL.

La redazione di questo Piano si colloca quindi in una fase di transizione e di riordino istituzionale, considerati i necessari processi in atto di integrazione e di riorganizzazione funzionale.

La programmazione delle attività d'Istituto è integrata rispetto alle fonti di finanziamento: istituzionale, a valere sul FSE, finanziamento specifico, comunitario e nazionale. Si è cominciato a implementare le scelte strategiche e il *modus operandi*, in riferimento alla fase di produzione, (dando avvio anche ad un processo di revisione delle indagini) e a quella di "post-produzione" (diffusione, disseminazione, supporto tecnico-scientifico). Inoltre, si è dato avvio, in termini sperimentali, al ciclo di valutazione delle *performance*.

L'Istituto è cresciuto: maggiori risorse finanziarie, un più ricco patrimonio di competenze stabilmente impegnate, maggiori responsabilità, obiettivi più ambiziosi. Nella crescita deve consolidare e sviluppare la sua identità.

A questa esigenza risponde il presente documento: aperto al contributo degli interlocutori istituzionali (organi di indirizzo e vigilanza), alla rete delle istituzioni decentrate e delle parti sociali.

Il posizionamento dell'Istituto parte da una disamina dei punti di forza, su cui far leva, e delle criticità da rimuovere.

**Punti di forza** sono:

- **la reputazione:** l'ISFOL è considerato una delle maggiori agenzie europee operanti in modo integrato nel campo delle politiche della formazione, del lavoro e sociali. L'Istituto è collegato, anche attraverso accordi e protocolli di collaborazione, con altri Istituti di ricerca, università, centri di eccellenza nel campo della ricerca e della formazione, parti sociali. L'istituto intende focalizzarsi maggiormente su tematiche di grande impatto sociale, occupazionale ed economico;
- **la ricchezza e l'articolazione delle competenze:** il personale vanta competenze scientifiche e tecniche elevate, integrate dall'assorbimento dell'ex IAS, pur non omogeneamente diffuse, che consentono la trattazione di ambiti di intervento di particolare rilievo in linea con la riforma del sistema di *welfare* e in coerenza con gli indirizzi e gli orientamenti europei. L'attività di studio e di ricerca si è progressivamente arricchita anche attraverso l'implementazione di specifiche attività di monitoraggio, valutazione, supporto tecnico-scientifico e trasferimento di buone pratiche. L'articolazione delle attività in progetti ha portato ad una migliore costruzione degli stessi e a relative modalità di gestione;
- il credito, acquisito nel corso degli anni dall'Istituto, per il **ruolo di cerniera** tra il livello nazionale, entro cui si definiscono indirizzi unitari, e quello decentrato ove si colloca la titolarità dell'azione di promozione e gestione delle politiche e dei processi sociali.

A questi punti di forza si accompagnano delle **criticità**, acuite dal processo di crescita accelerata degli ultimi anni, come rilevato nei rapporti di valutazione e controllo strategico prodotti nell'ultimo triennio:

- **insufficiente consapevolezza**, da parte degli attori rilevanti, **del ruolo dell'Istituto**, spesso percepito in base a visioni parziali, anche per il peso prevalente assunto dall'attività FSE;
- **scarsa visibilità unitaria dei risultati prodotti**: la programmazione dell'Istituto è legata alla disponibilità e loro certezza nel tempo di risorse finanziarie e a specifiche committenze. Tale situazione ha portato ad un aumento delle risorse finanziarie ed umane nonché ad una diversificazione degli *stakeholder* di riferimento tradottisi, spesso, in una parcellizzazione delle committenze. La strutturazione delle attività per progetti, estremamente ramificata, ha comportato una progressiva frammentarietà del processo programmatico e di controllo, con un notevole aggravio in termini di gestione dei processi amministrativi e rendicontativi, sottraendo attenzione ai risultati prodotti e agli obiettivi d'Istituto nel loro complesso;
- **modello organizzativo stratificato** conseguente al progressivo ampliamento dell'organico e della corrispondente complessità gestionale, per rispondere a problemi contingenti e fortemente dipendente, nei suoi assetti, dagli input esterni provenienti dalle specifiche committenze;
- **carenza nelle prassi di *management*** con bassa integrazione tra produzione scientifica e aspetti gestionali. La debolezza delle prassi organizzative, coniugate al deficit di integrazione strategica, si traduce in una scarsa chiarezza circa ruoli e responsabilità, mentre le competenze vanno meglio orientate e consolidate. L'esperienza del

Piano triennale delle *performance* ha rappresentato la prima occasione di attribuzione di obiettivi, in linea con la definizione degli obiettivi strategici e nella logica della misurabilità e della valutazione.

Con il Piano triennale 2011-2013 si persegue una maggiore integrazione, sia dei ruoli e delle funzioni affidate all'Istituto sia dei contenuti su cui si impernia la sua attività.

A questo fine si farà leva, innanzitutto, sulla ricchezza e articolazione di competenze, per delineare un quadro di funzioni tra loro interconnesse, coerenti con le priorità di *policy* a livello nazionale ed europeo.

Partendo da queste premesse, il Piano Triennale 2011-2013 si pone l'obiettivo di affrontare le criticità rilevate, rafforzare i propri valori distintivi, delineare un quadro delle azioni future adeguato e rispondente ai rilevanti elementi di innovazione richiesti dal contesto socio-economico, nazionale ed internazionale, in cui l'Istituto è chiamato ad operare.

Nell'ottica del miglioramento continuo del proprio posizionamento scientifico e tecnico, ma anche organizzativo e gestionale e per assicurare la trasparenza nell'ottimizzazione delle risorse si consoliderà l'attività di monitoraggio e valutazione del Piano stesso.

## **Il contesto: scenari e sfide**

La ripresa economica, che segue la crisi internazionale dell'ultimo biennio, delinea uno scenario, anche per l'Italia, contraddittorio.

I consistenti segnali di vitalità delle componenti più avanzate ed innovative del comparto industriale si inseriscono in quadro macroeconomico significativamente appesantito da alcune debolezze strutturali: una specializzazione produttiva tradizionale, una capacità d'innovazione molto differenziata, il permanere di un basso tasso di crescita della produttività e quindi della capacità competitiva sui mercati internazionali, l'aggravarsi dei divari territoriali tra il Centro-Nord e il Sud. In termini di mercato del lavoro e di capitale umano ci si deve confrontare con dei tassi di attività e di occupazione stabilmente inferiori alla media europea, con la disoccupazione e l'inoccupazione giovanile e femminile, con gli insufficienti livelli d'istruzione e qualificazione della forza lavoro in particolare e della popolazione in generale.

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

In questo contesto perseguire le strategie e le priorità comunitarie, gli obiettivi ed i *target* definiti nell'ambito di *Europe 2020*, considerati gli

stringenti vincoli di bilancio e gli squilibri regionali, appare una sfida veramente impegnativa.

In particolare per quanto riguarda gli ambiti d'intervento dell'Istituto il nuovo Piano Nazionale di Riforma (nella versione preliminare approvata dal Governo all'inizio di Novembre 2010) si propone di perseguire un tasso di occupazione totale (20-64 anni) compreso in una forchetta tra il 67% ed il 69% (61,7% al 2009) rispetto ad un *target* europeo del 75%. L'ambizione di questo obiettivo medio nazionale risulta evidente considerato gli attuali differenziali delle Regioni meridionali.

Per quanto riguarda l'obiettivo di riduzione della povertà, evidentemente fortemente dipendente dai *target* occupazionali, il PNR fissa per il nostro Paese una riduzione di 2/3 punti percentuali per quanto riguarda il primo indicatore (Rischio di povertà dopo le prestazioni sociali dal 18,4 del 2009 al 16 circa del 2020).

Infine per quanto riguarda l'istruzione/formazione, il PNR propone una riduzione del tasso di abbandono scolastico da circa il 19,2% del 2009 al 15/16% nel 2020 (*target* europeo 10%) ed il conseguimento di un'istruzione terziaria o equivalente nella fascia 30-34 anni che passa dal 19% (2009) al 26/27% del 2020 (*target* europeo 40%).

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

Con il "Libro Bianco sul futuro del modello sociale" (Maggio 2009) si prefigura una società aperta, fondata su valori chiave quali la centralità della persona, e delle sue proiezioni relazionali (la famiglia, il lavoro, la comunità e il territorio). Il superamento delle molte criticità del nostro mercato del lavoro non è affidata alla sola funzione pubblica, ma richiede il responsabile contributo sussidiario degli altri attori e componenti sociali rilevanti. Nel nuovo modello di "*Welfare* delle opportunità e delle



responsabilità” i diritti fondamentali del lavoro (salute e sicurezza, equa remunerazione) sono sostenuti, in linea con gli orientamenti europei (da ultimo il Comunicato di *Bruges* sul potenziamento della cooperazione europea nell’ambito dell’educazione e della formazione professionale 2011-2020), dalla possibilità di accesso all’apprendimento lungo tutto l’arco della vita. Lo sviluppo delle competenze e del capitale umano acquistano una rilevanza strategica (da ultimo l’iniziativa faro “Nuove competenze e lavori” di *Europe 2020*) e impongono un radicale adeguamento del sistema di istruzione e formazione (analizzato nel “Rapporto sul futuro della formazione in Italia” e successivamente avviato con specifici interventi normativi). L’offerta dei sistemi d’istruzione/formazione deve corrispondere ai fabbisogni delle persone, delle imprese e dello sviluppo economico: deve fornire alle persone un *mix* ottimale di competenze specialistiche e trasversali per riorientarsi verso percorsi di apprendimento che includano l’esperienza di lavoro, modelli personalizzati, approcci didattici e metodi di valutazione adatti alla reale verifica e certificazione delle competenze acquisite, per facilitare l’accesso e le transizioni nel mercato del lavoro, l’adattabilità a contenuti del lavoro in continuo cambiamento e l’anticipazione delle innovazioni. Il lavoro diviene parte essenziale del percorso educativo e dello sviluppo professionale.

In coerenza con questo approccio, il Governo, le Regioni e le Province Autonome hanno sottoscritto “l’Accordo Stato Regioni del 12 Febbraio 2009 Interventi a sostegno al reddito ed alle competenze” in stretto collegamento con la normativa anticrisi. L’estensione degli ambiti di applicazione degli ammortizzatori sociali, coniugata con una crescita massiccia delle politiche attive del lavoro, hanno permesso di tamponare gli impatti sulla base produttiva, di difendere i livelli reddituali e la coesione

sociale. Hanno permesso di avviare una rifocalizzazione dell'offerta formativa territoriale più coerente con le esigenze del sistema economico.

La centralità delle competenze e della formazione per una nuova stagione delle politiche per il lavoro hanno trovato espressione anche nelle “Linee Guida per la formazione 2010” (Febbraio 2010). L'accordo, attraverso una cooperazione interistituzionale rafforzata, persegue un utilizzo coordinato delle risorse disponibili per il potenziamento delle politiche attive di formazione a vantaggio degli inoccupati, dei disoccupati e dei lavoratori in mobilità o in cassa integrazione. Le cinque priorità d'intervento individuate (1. rilevazione coordinata delle competenze e delle figure professionali richieste a livello territoriale e settoriale; 2. affermazione di un metodo di apprendimento per competenze e rilancio dei percorsi e strumenti di professionalizzazione; 3. ampliamento delle opportunità formative per gli inoccupati; 4. orientamento, percorsi di formazione-lavoro e rilancio del contratto d'inserimento per i lavoratori in CIG; 5. avvio di un sistema per la valutazione e certificazione delle competenze comunque acquisite) convergono sull'obiettivo di rafforzare e valorizzare l'occupabilità delle fasce più deboli, sostenere le transizioni, creare nuove e più favorevoli condizioni di accesso al lavoro per il futuro.

Inoltre con “Italia 2020 - Programma di azioni per l'inclusione delle donne nel mercato del lavoro” (Dicembre 2009) e “Italia 2020 - Piano di azione per l'occupabilità dei giovani attraverso l'integrazione tra apprendimento e lavoro” (Giugno 2010) sono state definite le priorità d'intervento a sostegno dell'occupabilità dei due *target* più critici del mercato del lavoro italiano. Anche in questo caso la leva fondamentale è l'investimento nelle competenze richieste dal mercato del lavoro e quindi il rilancio/valorizzazione dei percorsi e strumenti già disponibili a questo fine (apprendistato, percorsi in alternanza, istruzione tecnico-professionale,

libretto formativo, potenziamento dei servizi di conciliazione, flessibilizzazione dei tempi di lavoro ecc.). In questo ambito si colloca anche il lancio dell'iniziativa europea *Youth on the Move*, una delle 7 Iniziative Faro previste da *Europe 2020*.

Con il “Piano per l'integrazione nella sicurezza” (giugno 2010) sono stati inoltre definiti gli assi, gli strumenti e le priorità d'intervento verso gli immigrati (Educazione ed apprendimento, Lavoro, Alloggio e governo del territorio, Accesso ai servizi essenziali, Minori e seconde generazioni).

Infine con il “Piano triennale per il lavoro” (Luglio 2010) è stato effettuato un primo bilancio delle politiche avviate e sono definite le priorità da perseguire nel prossimo triennio (snellimento dell'apparato regolatorio del mercato del lavoro, efficienza nel contrasto dell'illegalità e a supporto della sicurezza sul lavoro, fiscalità di supporto alla competitività, modernizzazione dei diritti e delle tutele, potenziamento delle politiche attive per il lavoro e centralità dell'impresa). Nell'ambito del programma di interventi previsto dal Piano Triennale per il lavoro risultano rilevanti la recente emanazione della L.183/2010 e la trasmissione alle Parti sociali, con l'auspicio della definizione di un avviso comune, della bozza di disegno di legge delega sul nuovo Statuto dei lavori.

## **La strategia e gli obiettivi**

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

L'Isfol rappresenta l'unica sede di competenze ed expertise in Italia in grado di promuovere e sviluppare studi, analisi e ad operare a supporto dei sistemi e delle politiche per la formazione, il lavoro e l'inclusione sociale in modo integrato, in coerenza con gli indirizzi e gli orientamenti nazionali ed europei.

Tale collocazione pone l'ISFOL in stretto rapporto di interrelazione con la pluralità di soggetti, pubblici e privati, nazionali ed internazionali, attivi nei campi d'azione dell'Istituto. Al tempo stesso, nel corso del triennio, l'Istituto continuerà a contribuire:

- allo sviluppo delle azioni di sistema del Fondo Sociale Europeo, dando attuazione alla committenza derivante dal suo ruolo di ente in house sui Programmi Operativi Nazionali FSE a titolarità Ministero del Lavoro;
- a fornire il proprio supporto conoscitivo e consulenziale a servizio della dimensione europea ed internazionale attraverso la partecipazione a ricerche e studi, tavoli tecnici, comitati, gruppi di lavoro, l'animazione di reti, la diffusione degli strumenti europei e

il ruolo di Agenzia tecnica per il *Lifelong Learning Programme*-  
Programma settoriale Leonardo da Vinci ,

Le prospettive di azione vengono perseguite mediante l'identificazione di 4 priorità di intervento in cui si articolano le attività dell'Istituto e attraverso una coerente strategia per l'attuazione, articolata in 5 obiettivi strategici.

Le priorità di intervento mirano a definire il *core business* dell'Istituto, discendono dal contesto precedentemente descritto, assumono come riferimento lo scenario sociale ed economico nazionale ed europeo, nonché i temi e le politiche delineati nei più recenti atti normativi e nei documenti ed accordi istituzionali.

Esse si incentrano sui temi di riferimento dell'Istituto, promuovendo la consapevolezza dell'apporto allo sviluppo socio-economico del Paese di politiche integrate, attraverso l'osservazione dei sistemi, dei servizi e dei processi di *governance*.

A seguito dell'acquisizione delle competenze dell'ex IAS, si rende necessario un rilancio dell'intervento dell'Isfol sui temi delle politiche sociali. Ciò implica che l'Istituto svolga attività di ricerca, coerentemente con i criteri e secondo le metodologie e lo stile che ne caratterizzano complessivamente l'operare con riferimento, da un lato, allo sviluppo di sistemi e servizi e, dall'altro, all'analisi e valutazione delle politiche.

Le priorità d'intervento sono riconducibili essenzialmente a:

**1. Focalizzare l'attenzione su capitale umano, lavoro e inclusione socio-lavorativa** con riferimento all'analisi di fabbisogni occupazionali, professionali e di competenze, all'emergere di nuove tendenze di sviluppo settoriale, monitorando ed analizzando anche i risultati delle misure anticrisi. L'attenzione alla domanda ed offerta di competenze nel mercato

del lavoro si unisce ai processi e agli aspetti specifici necessari a definire il profilo del mercato, gli scenari di tendenza e le ricadute in termini di fabbisogno professionale, formativo e di problematiche di inclusione sociale, con la costruzione di un quadro nazionale, territoriale e comparato, In linea con l'approccio europeo, il tema delle politiche sociali dovrà essere declinato prioritariamente sul versante dell'inclusione socio-lavorativa, con una particolare attenzione alla dimensione dello svantaggio e delle categorie più deboli e al ruolo crescente delle problematiche di povertà. Ciò implica la considerazione di una serie di elementi che condizionano i processi inclusivi, a partire dalla multidimensionalità delle condizioni di debolezza e di svantaggio, dai processi discriminatori, dai processi che portano alla crescita di disuguaglianze sociali. Specifiche letture delle dinamiche del mercato del lavoro consentirà apporti conoscitivi sui fenomeni correlati.

Particolare rilevanza per l'Istituto assumono:

- l'analisi dei fabbisogni occupazionali e professionali nell'ottica di ottimizzare l'uso del capitale umano e incrementare la produttività, facilitando l'accesso e le transizioni fra istruzione, formazione, lavoro. Rilevanti sono anche lo sviluppo di sistemi e modelli previsivi sul mercato del lavoro, i fabbisogni professionali e di competenze. In tali ambiti proseguono le indagini ricorrenti, anche in collaborazione con ISTAT, a partire dall'implementazione della NUP e dell'indagine campionaria sulle professioni e dello studio dei sistemi professionali;
- l'analisi della domanda di lavoro e di formazione. Essa si articola nello studio dell'utilizzo del lavoro da parte del sistema produttivo, tramite analisi quali-quantitative e rilevazioni ricorrenti. Si intende

incrementare l'attenzione agli sviluppi settoriali, in particolare allo studio del potenziale occupazionale di settori quali quelli legati alla *white* e *green economy*. Contribuiscono alla produzione di conoscenza in tale ambito le indagini ricorrenti (alcune anche collegate a EUROSTAT) sulla domanda di lavoro qualificato, sull'investimento in capitale umano (*Job Vacancies*, INDACO-Imprese/CVTS), su imprese e lavoro (RIL);

- sul versante dell'offerta si intende incrementare le attività di monitoraggio, articolato anche su base regionale, l'osservazione sistematica delle condizioni di specifici segmenti di popolazione e, delle forme contrattuali, l'analisi sulle competenze dei lavoratori e del rendimento delle scelte formative. Il tema dell'offerta viene studiato sia mediante l'utilizzo dei dati disponibili (statistici ed amministrativi), sia colmando le carenze informative su temi specifici, tramite la conduzione di apposite rilevazioni, la produzione statistico-informativa, in stretto raccordo con le altre fonti nazionali ed internazionali, al fine di fornire un insieme integrato di dati disponibili per l'attività di ricerca e per la valutazione delle politiche. L'apporto più rilevante a tale ambito viene fornito dalle indagini ricorrenti sull'offerta di lavoro PLUS, sulla valutazione delle competenze degli adulti PIAAC (promossa da OCSE), sui comportamenti formativi degli adulti e sui rendimenti della formazione (INDACO- Adulti/AES);
- lo studio sistematico delle transizioni tra condizioni occupazionali, l'esame della mobilità lavorativa, l'osservazione dei percorsi tra il sistema di istruzione/formazione e il lavoro assumono un ruolo rilevante nell'ambito delle analisi sulla mobilità. Le fonti

informative necessarie si sostanziano nella produzione di banche dati di fonte amministrativa e nella promozione di indagini longitudinali specifiche, condotte in ottica complementare e coordinata con la produzione informativa nazionale e regionale;

- lo sviluppo di attività di studio, documentazione, elaborazione e ricerca sui processi che generano competenze professionali, sui legami tra istruzione, formazione e lavoro negli apprendimenti professionali, sulle condizioni che consentono ai contesti lavorativi di essere contesti di apprendimento, sul ruolo dei processi formativi formali, non formali e informali nei percorsi di carriera e nello sviluppo professionale.
- le tematiche legate a imprenditorialità e microcredito, così come quelle legate allo sviluppo dell'economia sociale, al ruolo del terzo settore e della sussidiarietà, andranno ulteriormente sviluppate, con particolare attenzione ai *white jobs* e allo sviluppo di bacini d'impiego nel quale i settori del sociale offrono prospettive occupazionali come risposte alla crisi.

La dimensione inclusiva riguarda anche i processi di sviluppo delle competenze e formativi. Ad essa andranno finalizzate specifiche analisi e approfondimenti nel quadro delle ricerche svolte, con particolare riferimento a immigrati e formazione, alla dispersione, alla certificazione, alle analisi sui fabbisogni professionali e formativi. Sotto questo profilo potranno essere sviluppati ulteriormente i temi delle professioni del sociale e gli standard professionali con riferimento a questo settore.

Il tema delle pari opportunità per tutti i soggetti nell'accesso all'istruzione, alla formazione, all'occupazione e ai servizi collettivi e l'affermazione del principio di non discriminazione, con l'analisi dei fattori di rischio, nel



sistema socio-lavorativo (a motivo del sesso, origine etnica, orientamento religioso, condizione di disabilità, orientamento sessuale) rappresentano campi di ricerca sia specifica che trasversale.

**2. Monitorare e valutare le politiche**, (intese come complesso di misure e interventi attuati da una pluralità di attori per aggiornare, rafforzare e valorizzare le competenze e incrementare l'occupabilità, l'occupazione e l'inclusione sociale e lavorativa) e **proporre nuovi strumenti, dispositivi, modelli d'intervento**.

Particolare rilevanza per l'Istituto assumono:

- l'attività di monitoraggio, oltre a proseguire quanto riconducibile a specifici dispositivi normativi (ad es. le politiche di formazione continua riferite alla L.236/97, i Fondi Interprofessionali, le politiche di collocamento mirato che derivano dalla L.68/99, il monitoraggio della L.30/2003 e successive modificazioni, il monitoraggio della L.104/92, il monitoraggio dei Piani sociali di zona), fornendo la base per i periodici Rapporti richiesti all'Isfol da norme e disposizioni vigenti, si incentrerà sul complesso delle politiche messe in atto di contrasto alla crisi, anche a seguito dell'art.19 del D.lgs. 185/2008 convertito nella L.2/2009 e dell'Accordo Stato-Regioni. Le azioni di sistema nell'ambito del FSE mireranno a mettere a disposizione dei territori, in una logica di *benchmarking*, le buone pratiche sviluppate.
- verranno analizzate le politiche e gli strumenti riferiti a specifici *target group*, anche nella loro dimensione territoriale/settoriale:  
**giovani** (con particolare riferimento al contrasto alla dispersione e alle misure e dispositivi per agevolare l'accesso al lavoro e la mobilità: apprendistato, alternanza, orientamento nonché il supporto alle politiche e iniziative messe in atto a livello nazionale);

*donne* (con particolare riferimento alla conciliazione e alle misure per incrementare la partecipazione al mercato del lavoro e ridurre il *gap* di genere);

*immigrati* (con particolare riferimento alle misure per l'integrazione formativa e lavorativa);

*disabili e soggetti svantaggiati*, (con particolare riferimento alle politiche di inserimento lavorativo, di inclusione attiva e di contrasto alle discriminazioni);

*lavoratori maturi* (con particolare riferimento alle misure per l'invecchiamento attivo).

Il tema della disabilità, già affrontato dall'Isfol che elabora annualmente rapporti sulla L.68/99 e sulla L.104/92, dovrà essere ulteriormente approfondito.

La questione immigrazione è prioritaria, anche in base alle indicazioni specifiche che emergono dal citato Piano per l'integrazione nella sicurezza. Ma il tema va declinato individuando ambiti concreti di attività, in accordo con il Ministero del Lavoro, con il quale l'Isfol collaborerà, a partire dalla produzione di un Rapporto annuale sull'immigrazione. I temi legati a condizioni e qualità del lavoro, anche in relazione alle politiche di contrasto al lavoro irregolare, sembrano comunque avere una particolare rilevanza.

**3. Monitorare e valutare i sistemi di riferimento, (intesi come complesso dei soggetti e delle strutture coinvolte nella *governance*), e i servizi da essi erogati per il lavoro, il sociale e la formazione, supportandone la modernizzazione.**

Le indagini ricorrenti e gli approfondimenti specifici sui sistemi del lavoro e della formazione evidenziano gli aspetti organizzativo-funzionali

(organismi, strutture, operatori coinvolti) e le linee di intervento (modelli operativi di intervento e servizi all'utenza). Si intende rafforzare l'ottica valutativa, con attenzione alle performance del FSE, utilizzando indicatori adeguati a rappresentare qualità ed efficacia dei sistemi e servizi e sviluppando specifiche indagini ricorrenti (*placement*).

Il sistema della formazione professionale va collocato nel contesto del *lifelong* e del *lifewide learning*, leggendo l'evoluzione in chiave di apprendimento e acquisizione di competenze, migliore interrelazione con i contesti produttivi (rilancio di percorsi e filiere per l'inserimento lavorativo) e con l'istruzione secondaria e terziaria (istruzione tecnico-professionale). Per lo sviluppo della formazione continua e permanente si proseguirà nella strategia definita, facendo riferimento ad un sistema più coordinato che in passato fra il ruolo delle imprese come luogo di apprendimento, dei Fondi Interprofessionali, degli Enti Bilaterali.

Per quanto riguarda i sistemi del lavoro, particolare rilevanza va data all'analisi delle modalità di integrazione tra sistema pubblico e privato, alla luce dell'evoluzione normativa e dell'attuale ruolo sperimentale di entrambi nella gestione integrata delle politiche (attive e passive, occupazionali e formative).

L'attenzione specifica sul complesso dei servizi erogati consente di evidenziare il livello di integrazione tra orientamento, sviluppo delle competenze, strumenti per la formazione e l'inserimento lavorativo, nell'ottica di percorsi sempre più personalizzati.

In coerenza con gli orientamenti europei (EQF, ECVET, EQARF, EUROPASS) e le priorità di *policy* nazionali l'ISFOL dovrà supportare, i processi tendenti a sperimentare lo sviluppo/integrazione dei dispositivi, procedure e strumenti di identificazione, validazione, riconoscimento e

certificazione delle competenze, acquisite dai cittadini nei contesti non formali e informali , in particolare attraverso:

- lo studio e l'elaborazione di proposte tecniche per l'attuazione del NQF (Quadro nazionale delle qualificazioni) in linea con l'ECVET e la definizione di criteri di qualità che aiutino lo sviluppo di un sistema trasparente e in grado di agevolare la mobilità intra-regionale ed europea;
- il supporto tecnico-scientifico per la definizione di un sistema nazionale di competenze e verso un sistema nazionale di standard professionali;
- lo sviluppo del monitoraggio e supporto tecnico-scientifico per la diffusione ed implementazione del Libretto Formativo;
- il supporto tecnico-scientifico per la definizione di procedure e standard nazionali di qualità per l'accreditamento dei valutatori/verificatori;
- il supporto alla costruzione del Piano Nazionale di Assicurazione della Qualità del sistema formativo.

I Piani di zona di cui alla L.328/2000 sono da tempo oggetto di analisi da parte dell'Isfol. Il loro monitoraggio va implementato e portato a regime in accordo con i soggetti istituzionali, destinatari, anche, dei risultati e fornisce una base conoscitiva molto importante sul tema dei servizi e dell'integrazione, consentendo specifici approfondimenti. Inoltre, si rafforzerà il patrimonio di conoscenza a supporto degli standard di qualità dei servizi.

#### ***4. Analizzare i processi di governance istituzionale e supportare il dialogo sociale***

I mutamenti nelle attribuzioni di competenze e responsabilità dei diversi livelli di governo, implicano la generazione di nuovi equilibri e di nuove dinamiche relazionali tra gli attori interagenti, istituzionali e non, in relazione alle tematiche della formazione, del lavoro e del sociale. Ai processi di *governance* istituzionale si aggiungono quelli che coinvolgono le parti economiche e sociali e gli altri interlocutori della società civile, tramite il dialogo sociale.

Compito dell'Istituto è di sostenere la cooperazione interistituzionale sulle tematiche e politiche di riferimento, valorizzando la propria specificità di azione, in un'ottica di *capacity building*, caratterizzata dal trarre dalla ricerca, monitoraggio e valutazione gli elementi per la disseminazione di buone pratiche e il supporto tecnico-scientifico.

Le forme di *governance* devono rivolgere particolare attenzione a :

- l'analisi dell'impatto in termini di *governance* sulle tematiche della formazione, del lavoro e dell'inclusione sociale, nel rispetto del principio di sussidiarietà;
- l'apporto allo sviluppo socio economico di politiche integrate di formazione, lavoro e sociale, nell'evoluzione delle nuove geografie dello sviluppo territoriale, di distretti, filiere produttive, reti tra sistemi di imprese e sistemi volti alla produzione di conoscenza e innovazione;
- il supporto tecnico-scientifico a cabine di regia, tavoli e gruppi di lavoro attraverso lo sviluppo e la diffusione di analisi, modelli, pratiche e strumenti, repertori, standard di qualità dei servizi;

- l'analisi integrata e supporto del dialogo sociale e dello sviluppo di misure e strumenti per la bilateralità.

L'ISFOL dedicherà una specifica attenzione al Mezzogiorno, in termini di declinazione dell'attività di ricerca e valutazione delle politiche e rafforzando il supporto tecnico-scientifico alle realtà regionali per sostenere un quadro di riferimento comune. Molte esperienze di dialogo con le realtà territoriali meridionali sono state già avviate e l'Istituto intende rafforzare il ruolo di cerniera su aspetti scientifici e culturale/formativi, come facilitatore di processi, nell'ottica della *capacity building*, per il sostegno delle politiche e dei processi di innovazione dei sistemi, con particolare riguardo alle tematiche connesse alla valorizzazione delle competenze, maggiore dinamicità del mercato del lavoro, miglior utilizzo del FSE e raccordo con gli altri fondi e programmazione territoriale. La sede di Benevento può costituire il punto di riferimento per analisi, forme laboratoriali, centro di diffusione di informazioni e pratiche, sui temi della formazione, del lavoro e del sociale nel Mezzogiorno. Oltre alle attività previste nella pianificazione annuale del FSE, si ritiene strategico implementare presso la sede un sistema di monitoraggio e analisi sulla mobilità, con particolare riferimento ai giovani del Mezzogiorno, in collaborazione con Università e centri di ricerca, a supporto delle attività del Ministero del Lavoro con l'Osservatorio sulla mobilità dei giovani italiani<sup>1</sup> e per il radicamento territoriale di iniziative europee come “*Youth on the Move*”.

Infine, considerata la volontà del Governo di attuare il “Piano per il Sud” si ritiene necessario avviare la predisposizione di un rapporto sull'attuazione

---

<sup>1</sup> Decreto del Ministro del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali di concerto con il Ministro dello Sviluppo Economico dell'11.12.2009.

delle politiche FSE nelle Regioni dell'Obiettivo Convergenza, utile anche a fornire supporto strategico alle Autorità di Gestione FSE regionali.

Le priorità di intervento saranno sviluppate dall'Istituto attraverso attività a finanziamento istituzionale (prevalentemente a carattere ricorrente ma anche di approfondimento e in riferimento a compiti affidati dalla normativa vigente), attività programmate nella ambito dei PON a titolarità Ministero del Lavoro, con un marcato carattere di complementarità con le attività istituzionali, attività e progetti a finanziamento specifico che rappresentano stimolo e spunti di riflessione ulteriori, spesso in riferimento al quadro europeo ed internazionale.

### **La strategia per l'attuazione**

Le priorità di intervento individuate richiedono un'appropriata strategia di attuazione, a partire da una più stringente programmazione annuale delle attività. A tal fine sono individuati 5 obiettivi strategici:

#### **1. Rafforzare e valorizzare la produzione di conoscenza a partire dalle attività di ricerca a carattere ricorrente**

Le ricerche a carattere ricorrente rappresentano strumenti di analisi specifica e mirata, in grado di integrare la dotazione informativa nazionale e di costruire analisi comparative europee, con una valenza strategica dell'Istituto nella produzione della conoscenza.

L'ISFOL, grazie al carattere ricorrente delle indagini, può offrire per molti dei temi trattati, dati storici, utili per la ricostruzione nel tempo degli andamenti dei fenomeni rilevanti, fornendo un importante sistema multi-fonte ed elaborando supporto alle *policy*.

#### **2. Riorientare le attività a sostegno delle priorità di *policy***

L'Istituto accanto all'attività di ricerca e analisi, deve svolgere, in modo integrato, quella finalizzata al supporto alle scelte di *policy* attraverso il monitoraggio, valutazione, supporto tecnico-scientifico, sperimentazione di innovazioni e trasferimento di buone pratiche.

### **3. Adottare un approccio integrato alla formazione, al lavoro e alle politiche di inclusione sociale, con attenzione all'innovazione dei paradigmi metodologici ed interpretativi.**

I processi evolutivi e le dinamiche sociali ed economiche richiedono chiavi di lettura e paradigmi interpretativi non più riconducibili a logiche di separatezza, monodisciplinarietà e di segmentazione tematica. Si intende, perciò, adottare approcci sistemici e multidisciplinari nel fare ricerca, superando le segmentazioni, produrre risultati coerenti sul piano della visibilità, della comunicazione e del trasferimento consulenziale, adottando metodologie adeguate e nuovi strumenti per il coordinamento interno, assumendo opportuni comportamenti organizzativi. Sui temi strategici si articoleranno modalità di confronto integrate e coordinate con gli attori interessati (quali referenti nazionali, regionali, parti sociali e mondo accademico) al fine di mirare maggiormente le attività da sviluppare, condividere maggiormente le conoscenze e metterle a servizio dei territori.

Appare quanto mai opportuno, dunque, proseguire con il modo peculiare di operare dell'Istituto nel creare un circuito virtuoso tra le attività di misurazione e osservazione dei fenomeni, di analisi, di monitoraggio e valutazione delle politiche, di consulenza tecnico-scientifica.

### **4. Valorizzare il rapporto con il territorio nazionale e la dimensione internazionale.**



Il rafforzamento della rete di relazioni dell'Istituto richiede, da un lato, la necessità di rafforzare e consolidare il rapporto con le istituzioni decentrate (a partire dalle Regioni e Province Autonome), attraverso un approccio agli aspetti territoriali che li assuma entro una dimensione unitaria di analisi e consulenza tecnico-scientifica e, dall'altro, di sviluppare la proiezione internazionale nell'ambito di *Europe 2020*.

Il rapporto con il territorio va ripensato e potenziato sotto tre aspetti:

- come chiave di lettura e di analisi all'interno di tutti i processi di ricerca dell'Istituto, anche alla luce dei divari territoriali che la crisi va acuendo;
- come occasione per valorizzare il ruolo dell'istituto quale interlocutore strategico, in virtù delle competenze e della produzione nelle materie previste dal Titolo V, a disposizione degli attori istituzionali e sociali, nel confronto e condivisione delle conoscenze, nell'incremento, qualitativo e quantitativo del patrimonio informativo e nel supporto alle politiche;
- come attore rilevante all'interno dei processi di cooperazione istituzionale finalizzati alla messa a sistema dei risultati delle analisi e alla applicazione dei dispositivi prodotti, a servizio di una *governance* di sviluppo dei territori, con particolare attenzione alle Regioni del Mezzogiorno.

Lo sviluppo della dimensione internazionale, attualmente sotto dimensionata rispetto alle potenzialità, va sostenuta:

- rafforzando il profilo e la visibilità dell'Istituto a livello europeo e internazionale;
- diffondendo all'interno la cultura della partecipazione ai *networking* internazionali, dando sistematicità e mettendo in valore tale attività,

sviluppando le capacità di progettazione e gestione di interventi complessi e multiattore nei settori della formazione, del lavoro e dell'inclusione sociale;

- promuovendo processi di apprendimento istituzionale, in un circuito di scambi virtuosi in termini di buone prassi, *benchmarking* e nella logica di *capacity building*.

## **5. Sviluppare una cultura della valutazione dei risultati e dell'impatto del proprio operare.**

E' necessario coniugare la valutazione della qualità, scientifica e metodologica, dell'attività di ricerca e della consulenza tecnico- scientifica con valutazioni di efficienza/efficacia che, in un contesto di risorse scarse, consente l'identificazione delle priorità e fornisce i criteri per le scelte conseguenti.

A tal fine va implementato, integrato con gli aspetti connessi alla valutazione della ricerca, il processo di valutazione delle *performance* di tutto il personale d'istituto, già avviato in termini sperimentali, con il Sistema di Misurazione e valutazione delle *performance*, il Piano triennale 2011-2013 delle *performance* e il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2011-2013 .

Sottoporre a valutazione azioni e risultati è un'istanza, legittima e pressante, che emerge ai vari livelli della società, rivolta in particolare alle istituzioni che, per vocazione e competenza, presidiano ruolo e funzioni ad alto contenuto decisionale. Rientrano in tale ambito le attività di studio e ricerca che mirano a fornire elementi interpretativi e valutativi dei fenomeni e dei processi oggetto di indagine, al fine di consegnare ai decisori elementi utili e necessari per le scelte di *policy*.

A partire da questo piano triennale si attiverà un monitoraggio periodico dell'implementazione operativa, in accordo con gli *stakeholder* dell'istituto, e una valutazione annuale.

## **Gli interlocutori e le alleanze strategiche**

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

Ciò presuppone, innanzitutto, una collaborazione con le Amministrazioni centrali e con le Regioni e Province Autonome 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 Ministero stesso, accompagnando, in chiave di monitoraggio, analisi e valutazione oltre che di supporto consulenziale, la realizzazione di progetti speciali definiti sulla base di accordi con il Ministero del Lavoro, con le Parti sociali e/o le Regioni.

L'ISFOL coopera stabilmente anche con Italia Lavoro, Agenzia tecnica del Ministero, in particolare sulle attività connesse con il monitoraggio dei risultati delle misure anticrisi, dei servizi per il lavoro ed altro.

Ma i nuovi assetti delle competenze istituzionali richiedono che la *mission* dell'Istituto sia meglio bilanciata anche al servizio delle Regioni, sviluppando il ruolo di soggetto che garantisca l'analisi d'insieme, l'osservazione e il monitoraggio dell'evoluzione dei sistemi e dei processi del lavoro, dell'istruzione e formazione, dell'inclusione sociale, che supporti la ricomposizione di un quadro nazionale delle politiche, anche ai fini del raggiungimento dei *benchmark* europei. D'altro canto, l'Istituto può

rispondere, coerentemente con le proprie caratteristiche, a fabbisogni specifici delle Regioni e delle Province Autonome, singolarmente o nel loro insieme.

L'Istituto intende rafforzare la vocazione a sviluppare le proprie prassi operative e metodologiche in forte rapporto con il territorio, nonché la funzione di servizio, verso le politiche regionali, delle azioni affidate all'ISFOL a valere sui PON nazionali.

L'approccio concordato a livello comunitario sull'apprendimento lungo tutto l'arco della vita e sullo sviluppo delle nuove competenze e occupazione, 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, con forme di collaborazione e scambio in attività di ricerca, trasferimento di *know how*, supporto ai processi di riforma, 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, il Ministero dello Sviluppo Economico (e con l'UVAL per le attività di programmazione e monitoraggio relative ai Fondi strutturali), la Presidenza del Consiglio. Si rafforzerà il rapporto con la comunità scientifica, proseguendo nella direzione intrapresa, promuovendo 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. Non meno importante è la rete di relazioni con gli istituti di ricerca pubblici, tra cui il CNEL, il CNR, con i quali esistono da sempre forme di collaborazione, nonché con soggetti quali: AIF, AIDP, ASFOR.

Rafforzare e qualificare questa complessa rete di relazioni, a partire dalla definizione di strategie di potenziamento delle attività e dei finanziamenti istituzionali, anche nell'ambito del Piano Nazionale della Ricerca, sarà pertanto un obiettivo perseguito dagli organi dell'ISFOL nelle modalità che loro competono, ma anche dai direttori, dirigenti e dai ricercatori, nella quotidiana realizzazione delle loro attività.

La dimensione internazionale dovrà divenire sempre più pervasiva, rafforzando il confronto costante e costruttivo con gli organismi europei ed internazionali (quali la Commissione Europea, l'OCSE, la Fondazione di Dublino, il Cedefop, la Fondazione Europea per la Formazione Professionale, l'OIL) e con gli altri soggetti ed organismi a partire da quelli omologhi presenti in altri Paesi europei (Bibb, Cereq, Inem, ecc.) sui temi propri dell'Istituto, anche in un'ottica di promozione di nuove forme di collaborazione e interlocuzione. L'allargamento dell'Unione offre inoltre la possibilità di esportare il nostro *know how* nei paesi di nuova o prossima adesione e verso il bacino mediterraneo.

## **Le condizioni per l'attuazione**

Riprendendo in modo più specifico il tema delle condizioni per l'attuazione della strategia e degli obiettivi individuati, va messa in evidenza la necessità per l'ISFOL di attuare processi di sviluppo organizzativo che determinino nuove condizioni operative ispirate ad una cultura della condivisione e della collaborazione indispensabile per capitalizzare, all'interno, e trasferire, verso i propri interlocutori, il patrimonio di conoscenza frutto dell'attività dell'Istituto.

Le azioni da intraprendere a questo riguardo possono essere ricondotte a tre principali:

1. condurre l'Istituto verso modalità di cooperazione interna tra le diverse aree di ricerca e tra queste e le direzioni amministrative e di controllo;
2. potenziare la componente digitale nei processi gestionali e di produzione e condivisione delle conoscenze;
3. rafforzare e coordinare la comunicazione interna ed esterna dell'Istituto.

### **1. Condurre l'Istituto verso un modello di lavoro cooperativo e di integrazione**

L'ISFOL deve transitare verso un modello organizzativo, che pur nella definizione chiara di aree di gestione dei progetti, sia flessibile, cooperativo ed integrato, metta in grado l'Istituto di rispondere adeguatamente e tempestivamente alla domanda proveniente dai suoi interlocutori

istituzionali e sociali. Il nuovo modello organizzativo deve consentire di coinvolgere pienamente e valorizzare le risorse professionali disponibili, privilegiare il lavoro di gruppo a quello individuale, premiare l'interdisciplinarietà e l'approccio sistemico, le interconnessioni interne e verso la comunità scientifica, la condivisione e la valutazione degli approcci e dei risultati.

A tal fine l'ISFOL intende:

- procedere verso un impianto organizzativo articolato su: *team* di progetto (unità operative base) con strutture leggere di raccordo quali bacini di competenza tecnico-scientifica (aree tematiche) e servizi di supporto orizzontali (staff, gruppi di lavoro trasversali anche tra Macroaree ed aree, tra queste e la Direzione Generale, i servizi di comunicazione, tecnici e di gestione) e centri di responsabilità con funzioni di supervisione, coordinamento, valutazione e controllo (Macroaree e Direzione Generale); si dovrà procedere ad una revisione del quadro normativo-regolamentare per una compiuta realizzazione del processo qui delineato;
- sostenere la transizione del nuovo impianto organizzativo verso una organizzazione in grado di apprendere e di innovare attraverso l'affermazione di una cultura dell'integrazione e della cooperazione sostenuta da procedure e sistemi di collaborazione strutturati (*workgroup*) innanzitutto in relazione alla progettazione e implementazione delle attività, alla condivisione e valutazione dei risultati (*peer evaluation*) interna e con gli interlocutori strategici, alla valorizzazione, interna ed esterna, della produzione scientifica dell'Istituto;



- articolare un processo di revisione organizzativa che supporti lo sviluppo di competenza dell'Istituto e lo renda più coerente alla *mission* che va sviluppandosi;
- valutare ed ottimizzare regolarità, efficacia ed efficienza delle funzioni di servizio e dell'implementazione digitale delle procedure a supporto dell'attività scientifica e gestionale;
- dare attuazione, in modo incisivo, alle azioni volte alla crescita professionale del personale in coerenza con il disegno di sviluppo organizzativo e le priorità strategiche e nonostante le restrizioni di bilancio relative alle attività formative volute dal D.lgs. 78/2010;
- implementare il sistema di valutazione dei dirigenti e del personale che premi la responsabilità rispetto ad obiettivi espliciti e condivisi, la capacità di gestione delle risorse umane, i risultati nei diversi ambiti (scientifici, di servizio ecc.);
- gestire e monitorare la mobilità del personale ed il clima organizzativo;
- realizzare un salto di qualità nell'integrazione funzionale e nella razionalizzazione degli spazi di lavoro.

## **2. Potenziare la componente digitale nei processi di produzione e condivisione delle conoscenze**

Per sviluppare una cultura organizzativa che premi la responsabilità individuale nel lavoro di gruppo per conseguire gli obiettivi attesi, si promuoverà un processo di valorizzazione e condivisione delle conoscenze, all'interno attraverso piattaforme digitali per condividere e facilitare i flussi di comunicazione (intranet) e all'esterno in riferimento alla produzione e allo scambio di conoscenza attraverso, anche, ambienti web dedicati. In particolare, si svilupperà il percorso in atto di digitalizzazione della

produzione attraverso le collane digitali e la capitalizzazione digitale pubblica del patrimonio documentale e della biblioteca istituzionale (OPAC ISFOL). Si svilupperà, inoltre, una cultura e delle prassi procedurali innovative di *knowledge management*, fondamentali per sostenere il modello di lavoro cooperativo interno. Tali approcci, basati sulla costruzione di flussi di comunicazione tecnica all'interno dell'Istituto e con l'esterno, devono consentire, da un lato, lo scambio e la fruizione condivisa da parte dei ricercatori dei risultati scientifici e delle esperienze prodotte in Istituto, e dall'altro, l'accesso facilitato ed orientato a fonti e reti informative e documentali disponibili all'esterno, anche in prospettiva internazionale. Sotto questo aspetto l'avvio dell'intranet ha agevolato tale evoluzione ma andrà ancora potenziata quale supporto tecnologico di riferimento e di raccordi delle piattaforme di dialogo e gestione.

Si interverrà, inoltre, sui sistemi di gestione e sulla loro interconnessione, per rendere più efficienti le procedure amministrative e i supporti alla gestione delle aree di ricerca.

Su tali aspetti l'Istituto ha avviato una serie di iniziative volte a:

- adeguare i processi amministrativi, dalla pianificazione e dalla formulazione del bilancio di Istituto fino alla gestione delle procedure connesse alla logistica e all'iter degli atti. Tale adeguamento prevede la digitalizzazione delle procedure tramite la creazione di moduli web, accessibili tramite l'intranet, dedicati alla somministrazione delle pratiche amministrative e dei conseguenti atti di spesa.
- garantire la piena digitalizzazione delle procedure di controllo di gestione (rendicontazioni periodiche delle attività, tramite l'intranet di Istituto);

- implementare il sistema informativo della Direzione del personale in stretta interconnessione, per un dialogo continuo, con gli altri sistemi già implementati o in via di progettazione;
- sviluppare un sistema per la gestione digitale della programmazione attuativa per progetti (piani annuali o pluriennali di attività), sia per quanto riguarda gli aspetti descrittivi dei progetti sia per gli aspetti finanziari.

Infine per potenziare la dimensione internazionale è necessario l'adozione di modalità organizzative adeguate che garantiscano:

- la definizione dei processi decisionali, delle modalità di comunicazione e di collaborazione tra le aree per dare organicità e sistematicità alle attività internazionali che si intendono intraprendere, superando l'approccio "spontaneo" che ha caratterizzato finora la natura dei rapporti internazionali intrattenuti dai singoli;
- lo sviluppo delle capacità di costruire reti e partenariati efficaci;
- la possibilità di partecipare a bandi internazionali in qualità di capofila, funzione attualmente non proponibile in ragione della complessità del carico gestionale associato e dunque prevedendo una formazione ad *hoc* per personale amministrativo dedicato;
- la valorizzazione e la sinergia con le attività internazionali sviluppate nell'ambito di altri contesti, ad esempio le *Transnational Learning Network* del FSE.

### **3. Rafforzare e coordinare la comunicazione interna ed esterna dell'Istituto**

L'identità percepita dell'Istituto è strettamente connessa alla sua capacità di proiettarsi e comunicare con l'esterno. In questo ambito, a fronte dei molti

progressi realizzati (sia per quanto riguarda il canale web che la produzione editoriale), permangono insufficienze che bisogna colmare e, soprattutto, è indispensabile rafforzare le diverse linee di intervento nel quadro di un'unica visione strategica. E' dunque essenziale arrivare ad un reale coordinamento tra le diverse strutture e servizi competenti in materia di comunicazione, anche in relazione al modello complessivo di organizzazione cooperativa e integrata, evitando duplicazioni e colmando le lacune attuali entro un quadro operativo integrato.

A tal fine si rafforzerà la cooperazione funzionale e l'integrazione organizzativa tra la comunicazione interna ed esterna dell'Istituto. Verrà ricercato il miglior posizionamento e visibilità dell'ISFOL presso le sedi istituzionali di *governance* che operano a sostegno del raccordo tra i livelli comunitari, nazionali e regionali sui temi di competenza. Si potenzierà la proiezione esterna della comunicazione istituzionale, in tutte le sue connotazioni funzionali, attraverso logiche di rete e di *partnership* con soggetti istituzionali di analoga identità, al fine di promuovere la conoscenza ed accrescere l'accessibilità alla produzione scientifica dell'Istituto.

Un particolare sforzo sarà volto ad amplificare la visibilità e l'immagine dell'ISFOL, attraverso la predisposizione annuale di piani integrati di comunicazione. In questa ottica, verrà posta particolare attenzione a garantire:

- un'efficace programmazione e realizzazione di momenti di visibilità pubblica, valorizzando non solo le iniziative rivolte al *target* ristretto degli esperti ma anche quelle capaci di raggiungere un pubblico più vasto, in particolare rafforzando l'immagine dell'Istituto presso i *mass media*;

- una politica editoriale integrata, perfezionando le modalità di diffusione e promozione dei prodotti realizzati;
- una qualificata presenza dell'Istituto in importanti eventi pubblici nazionali ed internazionali;
- la massima trasparenza e accessibilità alla produzione scientifica dell'Istituto, in particolare mediante il canale web e a partire dalla valorizzazione del patrimonio documentale.

Sul fronte della comunicazione web e multimediale si intende investire sul portale e le attività ad esso collegate per renderlo il principale strumento di informazione e comunicazione dell'Istituto. Per questo appare fondamentale ricondurre ad esso i diversi siti/piattaforme attualmente in essere, anche per rafforzare l'identità di Istituto, non frammentare il patrimonio di conoscenze e dati ed ottimizzare i costi. Va altresì ulteriormente sviluppata la produzione multimediale (audio/video), che ha già iniziato ad offrire, con il portale, prodotti/servizi innovativi e che potrà svilupparsi ulteriormente con la migrazione della piattaforma tecnologica.

## **Le risorse umane e il piano dei fabbisogni**

Con l'approvazione definitiva della Delibera del Consiglio di Amministrazione dell'ISFOL n. 3 del 5 Marzo 2008<sup>2</sup> si è concluso il procedimento di rideterminazione della dotazione organica dell'Istituto a 410 unità, permettendo così l'immissione nei ruoli organici dell'Istituto del personale avente diritto alla stabilizzazione<sup>3</sup>. Con l'assorbimento dell'ex IAS<sup>4</sup> le risorse umane confluite all'ISFOL sono 32 che aggiunte alle 410 unità di pianta organica arrivano a 442.

Per lo svolgimento delle attività connesse con la realizzazione dei programmi comunitari della programmazione 2007-2013, nel 2008 l'ISFOL ha emanato uno specifico bando di concorso, a seguito del quale ha proceduto ad assumere n. 268 unità di personale con contratto di lavoro a tempo determinato, in profili e livelli vari, con scadenza al 31 Dicembre 2013<sup>5</sup>. Sono stati, infine, nominati i Responsabili della Macroarea

---

<sup>2</sup> Avvenuta, ai sensi dell'art. 3, comma 2 dello Statuto ISFOL, con nota n. 0033572 del 22/12/2008 del Ministero del Lavoro della Salute e delle Politiche Sociali – Direzione Generale per le Politiche per l'Orientamento e la Formazione, di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze.

<sup>3</sup> Ai sensi del comma 519 dell'articolo unico della legge 27/12/2006, n. 296 e delle successive circolari e direttive emanate in proposito dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri (nn. 7, 8, 9 e 10 dell'anno 2007)

<sup>4</sup> Ai sensi del Decreto Legge n. 78/2010 convertito in Legge n. 122/2010 l'Istituto Affari Sociali è stato soppresso e le relative funzioni e risorse sono state trasferite all'ISFOL

<sup>5</sup> Si tratta, nello specifico, di:

- n. 4 operatori tecnici di VIII livello professionale;
- n. 61 collaboratori di amministrazione di VII livello professionale;
- n. 110 collaboratori tecnici di ricerca di VI livello professionale;
- n. 60 ricercatori di III livello professionale;
- n. 33 tecnologi di III livello professionale.

“Mercato del lavoro e delle politiche sociali” e della Macroarea “Politiche e sistemi formativi”<sup>6</sup> e il nuovo Direttore Generale.

Tutto ciò premesso e considerato, dalla tavola n. 1 si evince la dotazione organica complessiva dell’Istituto con la copertura attuale dei posti e una previsione della copertura della dotazione organica per il 2011, 2012 e 2013 ivi comprese le previsioni delle cessazioni per pensionamento.

In relazione alle assunzioni eventualmente effettuabili in virtù delle previsioni sul turn-over di cui al D.lgs. n. 225/2010, in corso di approvazione alla Camera dei Deputati, nonché in attesa dell’emanando decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento delle Funzione Pubblica, con cui verranno forniti i criteri a tal fine necessari, in questa sede non ci si può che attestare alle previsioni contenute all’art. 66, comma 14, D.lgs. 112/2008, secondo cui gli Enti di ricerca per il 2010 potranno assumere, entro il 31/03/2011, nei limiti dell’80% delle proprie entrate complessive, come risultanti dal bilancio consuntivo dell’anno precedente (2009), purché entro il limite delle risorse relative alla cessazione dei rapporti di lavoro a tempo indeterminato complessivamente intervenute nel precedente anno (2009). Mentre per il triennio successivo (2011-2013), il suddetto decreto del 2010 individua per nuove assunzioni il limite dell’80% delle entrate complessive di ciascun Ente di ricerca, come risultanti dal bilancio consuntivo dell’anno precedente, purché entro il limite del 20% delle risorse relative alla cessazione dei rapporti di lavoro a tempo indeterminato complessivamente intervenute nel precedente anno.

In entrambi i casi, le assunzioni dovranno essere esperite previa definizione delle procedure di mobilità.

---

<sup>6</sup> In attuazione di quanto previsto dall’art. 6 comma 2, lettera a) dello Statuto, nel rispetto delle procedure e dei criteri stabiliti dal comma 5 dell’art. 14 del Regolamento di organizzazione e funzionamento, considerata la nota dell’Ufficio legislativo del Ministero del Lavoro del

In relazione alle risorse disponibili si valuteranno, anno per anno, i nuovi inserimenti a copertura del turn-over e saranno affrontati gli istituti contrattuali relativi allo sviluppo professionale all'interno del profilo, nel rispetto delle normative vigenti.

Sul totale delle risorse umane oggi presenti in Istituto il 55% svolge attività di ricerca, analisi e valutazione entro la quale devono essere ricomprese tutte quelle attività di monitoraggio, valutazione e consulenza tecnico-scientifico che l'ISFOL offre a supporto della presa di decisione da parte dei diversi *policy maker*.

Il 18% è impegnato invece nei diversi uffici amministrativi dell'Istituto (amministrazione, personale, controllo di gestione, SIA) e il restante 27% nei servizi trasversali (comunicazione istituzionale, ufficio stampa, web-portale, controllo strategico, servizio statistico, servizio internazionale, Agenzia Leonardo da Vinci, ecc.). Rientrano nei servizi trasversali (afferenti alla Direzione Generale) anche i dipendenti ISFOL (78 in totale) attualmente assegnati alle diverse Amministrazioni pubbliche (Ministero del Lavoro in primis, ma anche alcune Amministrazioni regionali).

Il tema della valorizzazione della conoscenza e della professionalità delle persone è un grande investimento che l'Istituto intende realizzare.

Le competenze diventano l'aspetto fondamentale su cui incentrare la gestione del personale e la definizione di ciò che è atteso dal lavoratore. L'Istituto, nel corso del 2009, ha definito un Piano triennale di formazione continua del proprio personale anche attraverso la realizzazione di una rilevazione dei fabbisogni formativi condotta su tutti i dipendenti. Gli obiettivi principali conseguiti attraverso tale importante esperienza sono stati:



- collegare strettamente le strategie di sviluppo dell'organizzazione del lavoro e i processi di internalizzazione con percorsi coerenti di crescita delle competenze del personale;
- individuare le priorità formative, quindi gli specifici obiettivi su cui focalizzare primariamente gli stanziamenti (anche se fortemente ridotti dal D.lgs. 78/2010);
- individuare le condizioni e i criteri per poter, in fase di progettazione e programmazione delle attività formative, ottimizzare i costi di realizzazione.

A partire dal 2011 si darà avvio ai piani formativi annuali.

**TAVOLA 1 – Dotazione organica dell’ISFOL**

Livelli	Profili professionali	Dotazione organica Isfol ed ex IAS al 31/12/2010	Copertura dei posti Isfol ed ex IAS al 31/12/2010	Copertura dei posti Isfol ed ex IAS al 31/12/2011	Copertura dei posti Isfol ed ex IAS al 31/12/2012	Copertura dei posti Isfol ed ex IAS al 31/12/2013
I	Direttore Generale	1	1	1	1	1
I	Dirigente	2	2	2	2	2
II	Dirigente	3	2	3	3	3
	<b>totale profilo</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
I	Dirig. di Ricerca	15	15	15	14	14
II	Primo Ricercatore	31	14	13	13	13
III	Ricercatore	95	89	89	89	89
	<b>totale profilo</b>	<b>141</b>	<b>118</b>	<b>117</b>	<b>116</b>	<b>116</b>
I	Dirig. Tecnologo	3	1	1	1	1
II	Primo Tecnologo	11	4	4	4	4
III	Tecnologo	16	7	7	7	7
	<b>totale profilo</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
IV	Funz. Amm	7	6	5	5	5
V	Funz. Amm	18	14	14	14	14
	<b>totale profilo</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>
IV	C.T.E.R.	75	71	69	69	68
V	C.T.E.R.	19	19	19	19	19
VI	C.T.E.R.	35	34	34	34	34
	<b>totale profilo</b>	<b>129</b>	<b>124</b>	<b>122</b>	<b>122</b>	<b>121</b>
V	Coll. Amm.	20	18	17	17	17
VI	Coll. Amm.	12	11	11	11	11
VII	Coll. Amm.	33	33	33	33	33
	<b>totale profilo</b>	<b>65</b>	<b>62</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>61</b>
VI	Oper. Tecn.	6	6	6	6	6
VII	Oper. Tecn.	3	3	3	3	3
VIII	Oper. Tecn.	33	32	32	32	32
	<b>totale profilo</b>	<b>42</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>41</b>
VII	Oper. Amm.	0	0	0	0	0
VIII	Oper. Amm. e	4	2	4	4	4
	<b>totale profilo</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>TOTALE</b>		<b>442</b>	<b>384</b>	<b>382</b>	<b>381</b>	<b>380</b>

\*Ai sensi dell’art. 6 comma 1 lettera a) dello Statuto il Piano triennale sarà annualmente aggiornato anche in considerazione dell’entrata in vigore della L.150/2009 in particolare art. 35.

\*\*il Direttore Generale e i due Direttori di Macroarea sono stati assunti con contratti a tempo determinato, rispettivamente fino al 15/10/2013 il primo e 30/09/2012 i secondi.

## **Le risorse finanziarie**

Sul fronte delle risorse finanziarie necessarie per assolvere ai compiti fin qui esposti, si fa riferimento a quanto già previsto nel Bilancio Pluriennale in allegato al Bilancio di Previsione per l'Esercizio 2011, già deliberato dal Consiglio di Amministrazione ed approvato dall'Autorità vigilante.

In tale Bilancio Pluriennale sono state tradotte, in termini finanziari, le linee strategiche dell'Istituto che trovano la precisa descrizione nel presente Piano triennale e che fanno riferimento, principalmente, alle risorse derivanti dal contributo istituzionale e dal finanziamento delle attività a valere sul FSE 2007-2013.

Naturalmente, i dati finanziari per le Entrate e le Uscite coincidono con quanto contenuto nel Bilancio previsionale Finanziario Decisionale.

## ENTRATE

Titolo	Descrizione	Aggregato	Descrizione2	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013
1.	<b>TITOLO I - ENTRATE CORRENTI</b>					
		1.02.	ENTRATE DERIVANTI DA TRASFERIMENTI CORRENTI	62.680.685,84	61.741.766,53	61.741.302,44
		1.03.	ALTRE ENTRATE	17.241,81	10.236,43	9.690,28
<b>1. Totale</b>				<b>62.697.927,65</b>	<b>61.752.002,96</b>	<b>61.750.992,72</b>
2.	<b>TITOLO II - ENTRATE IN CONTO CAPITALE</b>					
		2.01	ENTRATE PER ALIENAZIONE DI BENI PATRIMONIALI E RISCOSSIONE DI CREDITI	13.385,85	13.911,14	14.457,20
<b>2. Totale</b>				<b>13.385,85</b>	<b>13.911,14</b>	<b>14.457,20</b>
<b>Totale complessivo</b>				<b>62.711.313,50</b>	<b>61.765.914,10</b>	<b>61.765.449,92</b>
*	Di cui contributo Istituzionale			35.276.031,00	35.276.031,00	35.276.031,00

## USCITE

Titolo	Descrizione	Aggregato	Descrizione2	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013
<b>1.</b>	<b>TITOLO I - USCITE CORRENTI</b>					
		<b>1.01.</b>	<b>FUNZIONAMENTO</b>	<b>53.116.190,71</b>	<b>52.362.291,40</b>	<b>52.361.827,31</b>
		<b>1.02.</b>	<b>INTERVENTI DIVERSI</b>	<b>7.256.196,67</b>	<b>7.069.696,58</b>	<b>7.069.696,49</b>
		<b>1.03.</b>	<b>TRATTAMENTI DI QUIESCENZA, INTEGRATIVI E SOSTITUTIVI</b>	<b>2.098.926,12</b>	<b>2.098.926,12</b>	<b>2.098.926,12</b>
<b>1. Totale</b>				<b>62.471.313,50</b>	<b>61.530.914,10</b>	<b>61.530.449,92</b>
<b>2.</b>	<b>TITOLO II USCITE IN CONTO CAPITALE</b>					
		<b>2.01.</b>	<b>INVESTIMENTI</b>	<b>240.000,00</b>	<b>235.000,00</b>	<b>235.000,00</b>
<b>2. Totale</b>				<b>240.000,00</b>	<b>235.000,00</b>	<b>235.000,00</b>
<b>Totale complessivo</b>				<b>62.711.313,50</b>	<b>61.765.914,10</b>	<b>61.765.449,92</b>