



Piano triennale
2010 - 2012

Marzo 2010

INDICE

Premessa.....	3
Il contesto: scenari e sfide	7
La strategia e gli obiettivi.....	10
Gli interlocutori e le alleanze strategiche.....	23
Le condizioni per l’attuazione.....	26
Le risorse umane e il piano dei fabbisogni	33
Le risorse finanziarie.....	39
Appendice.....	41
Il modello di valutazione strategica	41

Premessa

Il **Piano Triennale 2010-2012** persegue l'ulteriore sviluppo dell'ISFOL sia sul piano scientifico che organizzativo.

Il 2009 ha segnato una tappa rilevante nella vita dell'Istituto, con l'aumento delle risorse istituzionali, l'approvazione della nuova pianta organica e l'immissione in ruolo del personale che ne aveva diritto. Il nuovo Consiglio di Amministrazione ha approvato il Piano di attività 2009-2010 attraverso il quale ha preso corpo un nuovo ciclo di attività e si è dato avvio ad un processo di revisione dell'impostazione delle indagini e dello stesso rapporto annuale. Si è inoltre cominciato a implementare l'assetto organizzativo (nomina dei dirigenti di macroarea) e a ridefinire scelte strategiche e *modus operandi*, in riferimento alla fase di produzione così come a quella di "post-produzione" (diffusione, disseminazione, supporto tecnico-scientifico).

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 si possono considerare:

- la **reputazione internazionale**: l'ISFOL è una delle maggiori agenzie europee operanti in modo integrato nel campo delle politiche della formazione e del lavoro. Tali ambiti costituiscono uno dei terreni di elezione della costruzione di uno spazio politico, scientifico e tecnico a livello europeo e l'Istituto si è guadagnato una considerazione, di tutto rispetto, presso le istituzioni comunitarie;
- la **ricchezza e l'articolazione delle competenze**: nel tempo hanno guadagnato sempre più spazio, accanto alle competenze in campo socio-psico-pedagogico, quelle tipiche dell'attività su progetti (di monitoraggio, valutazione, supporto tecnico-scientifico e di trasferimento di buone pratiche) e quelle connesse alla ricerca sociale basata su indagini quantitative per le quali si richiedono competenze sia statistico- matematiche (per la modellistica e l'elaborazione dei dati) che socio-economiche (per la loro interpretazione);
- il credito, acquisito nel corso degli anni dall'Istituto, come soggetto affidabile per un **ruolo di cerniera** tra il livello nazionale, entro cui si definiscono indirizzi unitari e percorsi di convergenza, e quello decentrato ove si colloca la titolarità della concreta azione pubblica di promozione e gestione delle politiche e più in generale dei processi sociali.

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

- insufficiente consapevolezza, da parte degli attori rilevanti, del ruolo dell'Istituto, spesso percepito in base a **visioni parziali**, anche per il peso prevalente assunto nel corso degli ultimi venti anni dall'attività FSE, per sua natura articolata su progetti specifici, con un forte rischio di segmentazione;
- **modello organizzativo statico**, oltre che verticalizzato, a bassa capacità di adattamento e risposta alla domanda istituzionale e sociale;
- **scarsa chiarezza circa ruoli e responsabilità** per effetto, oltre che del deficit di integrazione strategica già richiamato, della forte dipendenza dagli input esterni provenienti dalle specifiche committenze.

Con il Piano triennale 2010-2012 si persegue una più precisa messa a fuoco, in una logica di 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 politiche: indagini sui fenomeni sociali rilevanti a fini anche interpretativi, osservazione delle *policies* messe in atto, monitoraggio degli effetti, valutazione di efficienza ed efficacia degli interventi osservati, supporto tecnico-scientifico per l'ideazione e l'implementazione di nuove azioni e per il loro trasferimento. Tali attività vedono convergere la titolarità di soggetti istituzionali, collocati a livelli diversi, e richiede forme di cooperazione istituzionale rispetto alle quali l'Istituto è chiamato a svolgere **funzioni di cerniera**.

Partendo da queste premesse, il Piano Triennale 2010-2012 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.

Il contesto: scenari e sfide

La crisi in atto ha acuito alcuni dei principali problemi di cui soffre da qualche tempo il nostro Paese: perdita progressiva di competitività, scarsa capacità di innovazione di prodotti e processi, aggravamento dei divari territoriali tra Nord e Sud del Paese.

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 di istruzione e qualificazione della forza lavoro in particolare e della popolazione in generale.

Gli effetti della crisi e della contrazione degli scambi internazionali che ne è conseguita hanno portato a una caduta del PIL (in particolare della produzione industriale), tornato ai livelli di inizio decennio e ad una contrazione dell'occupazione che, seppur meno accentuata che altrove, appare tuttavia destinata a protrarsi nel tempo. La ripresa produttiva ed i processi di ristrutturazione che la accompagnano avranno effetti occupazionali selettivi a scapito delle componenti più deboli (donne, giovani, *low skilled*) e con un accentuarsi dei divari territoriali.

Rispetto ai *target* definiti a Lisbona e a maggior ragione rispetto a quelli definiti per il 2020, la situazione italiana già critica, nonostante l'evoluzione positiva fino al 2008, appare quindi destinata ad appesantirsi.

A questi effetti si aggiungono quelli sull'equilibrio dei conti pubblici, in termini di aggravamento del debito e del peso del servizio relativo.

In questo contesto, certo non favorevole, è stato avviato e perseguito un ripensamento profondo del nostro sistema di welfare. Il *“Libro Bianco sul futuro del modello sociale. La vita buona nella società attiva”* propone una società aperta, fondata su valori chiave quali la centralità della persona, delle sue proiezioni relazionali (la famiglia, il lavoro, la comunità e il territorio). Il superamento delle molte criticità del nostro mercato del lavoro non può essere affidato 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, dalla possibilità di accesso all’apprendimento lungo tutto l’arco della vita. Lo sviluppo delle competenze e del capitale umano acquistano una rilevanza strategica e impongono un radicale adeguamento del sistema di istruzione e formazione (si veda il *“Rapporto sul futuro della formazione in Italia”*). L’offerta dei sistemi di istruzione/formazione deve corrispondere ai fabbisogni delle persone e delle imprese, transitare verso modelli personalizzati, approcci didattici e metodi di valutazione adatti alla reale verifica delle competenze acquisite per facilitare le transizioni. In questo quadro il lavoro diventa parte essenziale del percorso educativo e dello sviluppo professionale.

In coerenza con questo approccio, alle prime avvisaglie della crisi internazionale 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 ammortizzatori sociali a nuovi target coniugata con le politiche attive del lavoro hanno permesso la difesa della base produttiva e

della coesione sociale e una rifocalizzazione dell'offerta formativa a partire dalle competenze.

Nel contempo con *"Italia 2020 Programma di azioni per l'inclusione delle donne nel mercato del lavoro"* e *"Italia 2020' Piano di azione per l'occupabilità dei giovani attraverso l'integrazione tra apprendimento e lavoro"* 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 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.)

Infine, il Governo, con le Regioni, le P.A. e le Parti sociali hanno definito le *"Linee Guida per la formazione 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 di 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 di inserimento per i lavoratori in CI, 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, fluidificare le transizioni, creare adesso nuove e più favorevoli condizioni di accesso al lavoro per il futuro.

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 e del lavoro, attraverso la produzione di conoscenza, il supporto alle scelte di *policy* 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 e lavoro. 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 e del lavoro.

Al tempo stesso, l'Istituto continuerà, nel corso del triennio:

- a dare attuazione alla committenza derivante dal suo ruolo di ente in house sui PON FSE a titolarità Ministero del Lavoro;
- a fornire il proprio supporto conoscitivo e consulenziale a servizio della dimensione europea ed internazionale attraverso il ruolo di Agenzia tecnica, l'animazione di reti e strumenti europei, la partecipazione a ricerche e studi, tavoli tecnici, comitati, gruppi di lavoro.

Le prospettive di azione vengono perseguite mediante l'identificazione di 4 obiettivi tematici prioritari riferiti alle attività dell'Istituto e attraverso l'individuazione di una coerente strategia per l'attuazione, articolata in 5 obiettivi strategici.

Gli obiettivi tematici prioritari mirano a definire il “core business” dell’Istituto. Esso non può che discendere dal contesto precedentemente descritto, assumendo 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. Essi si incentrano sui temi del lavoro e del capitale umano, delle politiche messe in campo, dei relativi strumenti, avendo sotto costante osservazione l’evoluzione dei sistemi e dei servizi per il lavoro e la formazione e i processi di *governance*.

Più in particolare le priorità d’intervento sono riconducibili ai seguenti 4 obiettivi:

1. Focalizzare l’attenzione su lavoro e capitale umano, monitorando ed analizzando gli sviluppi della crisi, con riferimento alle implicazioni per il mercato del lavoro, all’emergere di nuove tendenze di sviluppo settoriale e di fabbisogni professionali. L’attenzione alle due componenti del mercato del lavoro domanda e offerta, e alle componenti di domanda e offerta di competenze 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 fabbisogni professionali e formativi. Le analisi condotte e la costruzione di un quadro nazionale e comparato nonché territoriale, costituiscono il necessario apporto allo studio delle politiche del lavoro e della formazione.

Particolare rilevanza per l’Istituto assumono:

- l’analisi dei fabbisogni professionali a supporto delle politiche del lavoro e della formazione e a sostegno dell’occupazione, 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, 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, inoltre, incrementare gli sviluppi settoriali, lo studio del potenziale occupazionale di specifici settori quali quelli legati alla white e green economy. In particolare 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 di lavoro si intende incrementare le attività di monitoraggio, articolato anche su base regionale, l'osservazione sistematica delle condizioni di specifici segmenti di popolazione, delle forme contrattuali, lo sviluppo delle 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, quali ad esempio i dati INPS sui percettori di ammortizzatori), 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 nello sviluppo di 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.

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 e l'occupazione) 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 legge 236/97, i Fondi Interprofessionali, le politiche di collocamento mirato che derivano dalla legge 68/99, il monitoraggio della legge 30 /2003 e successive modificazioni), e a fornire la base per i periodici Rapporti richiesti all'ISFOL da norme e disposizioni vigenti, si incentrerà sul complesso delle politiche di contrasto alla crisi messe in atto a seguito dell'art.19 del Dlgs 185/2008, convertito nella legge 2/2009 e dell'Accordo Stato-Regioni. Il monitoraggio e la valutazione delle politiche di contrasto alla crisi fornirà ulteriori elementi per lo studio di un nuovo sistema di *welfare to work* secondo l'approccio europeo di *flexicurity*;

Verranno, inoltre, 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);
- **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);
- **percettori di ammortizzatori sociali** (con particolare riferimento alle diverse politiche attive e alla loro coniugazione con le politiche passive).

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 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, in questo caso, rafforzare l'ottica valutativa, utilizzando indicatori adeguati a rappresentare qualità ed efficacia dei sistemi del lavoro e della formazione e sviluppando specifiche indagini ricorrenti (*placement*).

Il sistema della formazione professionale va collocato nel contesto del *lifelong* e del *lifewide learning*. Si intende leggerne l'evoluzione in chiave di centratura sull'apprendimento e sull'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 articolato e 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 dello stato e delle modalità di integrazione tra sistema pubblico e privato, alla luce dell'evoluzione dello scenario normativo 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 e strumenti di formazione e inserimento lavorativo, nell'ottica di percorsi sempre più personalizzati.

Inoltre, in coerenza con gli orientamenti europei (*EQF, ECVET, EQARF, EUROPASS*) e le priorità di *policy* nazionali l'ISFOL supporterà 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 con 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 delle attività di 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.

4. Analizzare l'attuazione del federalismo e supportare il dialogo sociale

La progressiva applicazione della riforma federalista, determinando mutamenti nelle attribuzioni di competenze e responsabilità dei diversi livelli di governo, implica la generazione di nuovi equilibri e di nuove dinamiche relazionali tra gli attori istituzionali e non interagenti in relazione alle tematiche del lavoro e della formazione. 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 il supporto tecnico-scientifico.

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

- l'analisi dell'impatto che il federalismo e i relativi mutamenti di *governance* esercitano sulle tematiche del lavoro e della formazione e sull'applicazione del principio di sussidiarietà;
- la rilettura del ruolo del capitale sociale, del lavoro e del capitale umano 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 e servizi;
- l'analisi integrata e il supporto del dialogo sociale e dello sviluppo di misure e strumenti per la bilateralità (Indagine sulla Bilateralità a livello nazionale e territoriale);

L'ISFOL, inoltre, dedicherà una specifica attenzione al Mezzogiorno, in termini di declinazione dell'attività di ricerca e valutazione delle politiche. Si intende rafforzare il supporto tecnico-scientifico alle realtà regionali per sostenere un quadro di riferimento comune. Alla luce anche delle molte esperienze di dialogo con le realtà territoriali meridionali già avviate, l'Istituto intende attivare il ruolo di cerniera su aspetti scientifici e culturale/formativi e di facilitatore di processi, nell'ottica della *capacity building*, per il sostegno delle politiche e dei processi di innovazione dei sistemi della formazione e del lavoro, in particolare attraverso il potenziamento delle tematiche connesse alla valorizzazione delle competenze e ad una 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 del lavoro e della formazione nel Mezzogiorno.

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

L'Istituto svilupperà le proprie attività in tema di inclusione e politiche sociali in maniera transitoria nelle more del riordino complessivo degli Enti di ricerca vigilati dal Ministero del Lavoro.

Gli obiettivi tematici prioritari individuati richiedono la messa in campo di una **strategia di attuazione** complessiva e coerente, 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 assumono una valenza strategica per l'Istituto nella produzione della conoscenza.

Grazie al carattere ricorrente delle indagini, l'ISFOL può offrire per molti dei temi trattati dati storici utili per la ricostruzione nel tempo degli andamenti dei fenomeni rilevanti e fornire un importante sistema multi-fonte per l'elaborazione ed il supporto alle *policy*.

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

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

3. Adottare un approccio integrato alla formazione e al lavoro, 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, di monodisciplinarietà, di segmentazione tematica. Si intende, perciò, adottare approcci sistemici e multidisciplinari nel fare ricerca, superando le segmentazioni e producendo risultati coerenti sul piano della visibilità, della comunicazione e del trasferimento consulenziale, adottando metodologie adeguate e assumendo opportuni comportamenti organizzativi. Appare quanto mai opportuno, dunque, proseguire nella direzione intrapresa - e che rappresenta il modo peculiare di operare dell'Istituto - di creare un circuito virtuoso tra le attività di osservazione dei fenomeni, di valutazione delle politiche, e di consulenza tecnico-scientifica che l'Istituto svolge nei confronti dei principali referenti istituzionali.

4. Valorizzare il rapporto con il territorio e la dimensione internazionale.

Il rafforzamento della rete di relazioni in cui si colloca l'attività dell'Istituto richiede da un lato la necessità di consolidare il rapporto con le istituzioni decentrate (Regioni ed Enti Locali), con un approccio agli aspetti territoriali che li assuma entro una dimensione unitaria di analisi e consulenza tecnico-scientifica, dall'altro di sviluppare la proiezione internazionale, anche in una logica di benchmarking.

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'ISFOL, anche nella prospettiva del federalismo, quale interlocutore strategico, in virtù delle competenze e della produzione nelle materie previste dal Titolo V, sia in funzione del confronto e condivisione delle conoscenze, sia sul versante del 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, con particolare attenzione alle Regioni del Mezzogiorno;

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 efficienza/efficacia e costi/benefici che, in un contesto di

risorse scarse, consenta l'identificazione delle priorità e fornisca i criteri per le scelte conseguenti.

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*.

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 e del lavoro.

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 Ministero stesso, accompagnando, in chiave di monitoraggio e valutazione oltre che di supporto consulenziale, la realizzazione di progetti speciali definiti sulla base di accordi 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 supporto ed il monitoraggio della crisi.

Ma i nuovi assetti delle competenze richiedono che la *mission* dell'Istituto sia meglio bilanciata anche al servizio delle Regioni. Il nuovo sistema federalista esige, la presenza di un 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, singolarmente o nel loro insieme nonché del sistema delle Autonomie locali.

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.

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.

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, 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, tra cui il CNEL, l'ISAE, 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 dirigenti e dai ricercatori nella quotidiana realizzazione delle loro attività.

La dimensione internazionale dovrà divenire sempre più pervasiva, sia come elemento di confronto costante 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 gli altri soggetti ed organismi a partire da quelli "omologhi" presenti in altri Paesi europei (Bibb, Cereq, Inem, ecc.) sui temi propri dell'Istituto, sia nella promozione di nuove forme di collaborazione e interlocuzione, in particolare verso i Paesi di recente 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 un modello di *learning organisation*;
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 *learning organisation*

L'ISFOL deve transitare verso un modello organizzativo flessibile ed integrato, che metta in grado l'Istituto di adeguarsi tempestivamente e rispondere adeguatamente alla domanda proveniente dai suoi interlocutori istituzionali e sociali. Il nuovo modello organizzativo deve consentire di coinvolgere pienamente e valorizzare le risorse professionali disponibili (con una pianta organica passata da 107 a 410 unità, più 268 unità di personale con contratto di lavoro a tempo determinato), 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) - e centri di responsabilità con funzioni di supervisione, coordinamento, valutazione e controllo (dipartimenti, ovvero macroaree); entro il quadro vigente (statuto e regolamento) potranno essere adottate misure parziali in questa direzione ma 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 *learning organisation* 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 elaborazione e valorizzazione, interna ed esterna, della produzione scientifica dell'Istituto (innanzitutto Rapporti istituzionali);
- 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;
- definire ed implementare un 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 portando a termine il trasferimento in una sede unica adeguata alle esigenze e al prestigio dell'Istituto.

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, la cooperazione nella produzione delle conoscenze, si promuoverà un processo di valorizzazione e condivisione delle conoscenze, basato su specifiche architetture cognitive del patrimonio scientifico dell'Istituto, supportate da adeguati ed efficienti ambienti tecnologici di accoglienza . In particolare, si svilupperà il percorso in atto di digitalizzazione della documentazione prodotta nel tempo dall'ISFOL attraverso la quale è possibile rendere visibile e fruibile l'identità culturale dell'Istituto; in tal senso si proseguirà la capitalizzazione digitale pubblica del patrimonio documentale e della biblioteca istituzionale (OPAC ISFOL). Oltre a ciò si svilupperà – sia sotto il profilo contenutistico che tecnologico - una cultura

e delle prassi procedurali innovative di *knowledge management*, fondamentali per sostenere il modello di *learning organisation* 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. Sono in fase di avvio le procedure per la migrazione dell'intera gestione del bilancio sulla nuova piattaforma Archimede;
- 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 (Ulisse) 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 (piani annuali o pluriennali di attività), sia per quanto riguarda gli aspetti descrittivi dei progetti sia per gli aspetti finanziari.

E', infine, stata avviata la progettazione, seppure in stato ancora embrionale, di un sistema informativo per l'alta dirigenza.

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 *learning organisation*, evitando duplicazioni e colmando le lacune attuali entro un quadro operativo integrato.

A tal fine si rafforzerà anche 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, obiettivi specifici su cui verrà posta particolare attenzione saranno indirizzati 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 attraverso una sua piena digitalizzazione;
- il rilancio dell'editoria periodica dell'Istituto.

Sul fronte della comunicazione web e multimediale si intende investire sul portale e le attività ad esso collegate. 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 2008¹ 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 stabilizzazione².

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 2013³.

¹ Avvenuta, ai sensi 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.

² 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)

³ 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.

Nel corso del 2009, inoltre, è stato siglato in via definitiva il CCNL del personale non dirigente del comparto delle Istituzioni e degli Enti di Ricerca e Sperimentazione per il quadriennio 2006 – 2009 normativo ed economico (due bienni), recepito dall'Istituto il 28.05.2009.

In virtù delle disposizioni contenute nel CCNL è stato tra l'altro soppresso il IX livello professionale con inquadramento del personale interessato nel VIII livello professionale ed è stata quindi perfezionata⁴ la procedura di rimodulazione della dotazione organica necessaria a questo fine.

Con determina n. 592 del 18 settembre 2009 del Direttore Generale è stata approvata la graduatoria della procedura selettiva per la progressione di livello nell'ambito del profilo di ricercatore per n. 6 posti di livello I di Dirigente di ricerca⁵.

Sono stati, infine, nominati i Responsabili della Macroarea "Mercato del lavoro e delle politiche sociali" e della Macroarea "Politiche e sistemi formativi"⁶.

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 al 31/12/2010, ivi comprese le previsioni delle cessazioni per pensionamento ed i passaggi di livello (opportunità di sviluppo professionale del personale di ruolo), che si intendono realizzare. In relazione alle risorse disponibili si valuteranno,

⁴ Delibera n. 9 del 25/06/2009 del Consiglio di Amministrazione dell'Istituto, approvata con nota n. 0015582 del 07/09/2009 del Ministero del Lavoro della Salute e delle Politiche Sociali – Direzione Generale per le Politiche per l'Orientamento e la Formazione, vista anche l'intesa, espressa in nota n. 0083852 del 28/07/2009 del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

⁵ Ai sensi dell'art. 15, commi 5 e 6, del CCNL 7.4.2006.

⁶ 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 23.3.2005, con delibera del Consiglio di Amministrazione dell'Istituto n. 13 del 23 settembre 2009.

anno per anno, i nuovi inserimenti a copertura del turn-over e di sviluppo professionale, con particolare attenzione ai tempi determinati che concorreranno a coprire la pianta organica.

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 restante 45% è impegnato invece nei diversi uffici amministrativi dell'Istituto (personale, contabilità, affari generali, controllo di gestione, ecc.) e nei servizi trasversali che fanno capo alla Presidenza (comunicazione istituzionale, ufficio stampa, web-portale, controllo strategico, servizio statistico, ecc.). Rientrano nei servizi trasversali (afferenti alla Direzione Generale) anche i dipendenti ISFOL (87 in totale) attualmente assegnati alle diverse Amministrazioni pubbliche (Ministero del Lavoro in primis, ma anche alcune Amministrazioni regionali).

Nel corso degli ultimi anni il dibattito manageriale internazionale si è focalizzato sulla valorizzazione della conoscenza come fattore fondamentale di creazione e valore per l'azienda, sia essa pubblica che privata. In particolare i processi di trasformazione strategica e organizzativa innescati dallo sviluppo delle tecnologie della informazione-comunicazione sembrano trovare nelle conoscenze delle determinanti del vantaggio competitivo.

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

Le competenze, vale a dire l'insieme di capacità, conoscenze, esperienze che la persona possiede, diventa 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 con percorsi coerenti di crescita delle competenze del personale;
- individuare le priorità formative, quindi gli specifici obiettivi su cui focalizzare primariamente gli stanziamenti (pari all'1% del monte salario come da CCNL di comparto);
- individuare le condizioni e i criteri per poter – in fase di progettazione e programmazione delle attività formative – ottimizzare i costi di realizzazione.

Il nuovo assetto dell'Istituto implica che la formazione, oltre a rappresentare il più importante strumento di intervento sullo sviluppo delle competenze specialistiche di settore e organizzativo - gestionali, assume il ruolo di veicolo degli orientamenti identitari e strategici. In altri termini, il Piano di formazione del personale prende in carico il compito di diventare “strumento di comunicazione”, con particolare riferimento ai seguenti messaggi:

- la *mission* dell'Istituto, che favorisce trasversalità operative tra le diverse aree di ricerca e di supporto, e la sua collocazione in un più ampio ambito di scambi transnazionali con altri organismi ed istituzioni di carattere internazionale;
- l'organicità e unicità dell'Istituto, rafforzando l'orientamento, già delineato nella programmazione delle attività e da perseguire

progressivamente, di integrare risorse e obiettivi di differenti aree di ricerca, creando sinergie che consentano non solo l'ottimizzazione di risorse economiche e tecniche ma, soprattutto, la messa in comune e integrazione del *know-how* interno;

- l'orientamento verso l'innovazione ed il necessario ricorso ad un *mix* di continuità e discontinuità rispetto al passato, nonché i “segnali” di stimolo allo sviluppo di una cultura ed un clima positivo sul lavoro.

In sintesi le azioni intraprese a questo riguardo si inquadrano nell'obiettivo già richiamato di far sì che l'ISFOL possa transitare verso un modello di *learning organisation*.

TAVOLA 1 – Dotazione organica dell’ISFOL

Livelli	Profili professionali	Dotazione organica	Copertura dei posti al 31.10.2009	Previsione copertura posti al 31/12/2010
I	Direttore Generale	1	1	1
I	Dirigente	2	2	2
II	Dirigente	3	3	3
	<i>totale profilo</i>	6	6	6
I	Dirigente di Ricerca	14	14	14
I	Primo Ricercatore	28	13	58
III	Ricercatore	93	89	42
	<i>totale profilo</i>	135	116	114
I	Dirigente Tecnologo	2	0	0
II	Primo Tecnologo	9	2	4
III	Tecnologo	13	4	2
	<i>totale profilo</i>	24	6	6
IV	Funzionario Amm.ne	4	3	10
V	Funzionario Amm.ne	18	14	7
	<i>totale profilo</i>	22	17	17
IV	C.T.E.R.	70	68	77
V	C.T.E.R.	17	17	23
VI	C.T.E.R.	31	30	15
	<i>totale profilo</i>	118	115	115
V	Coll. di Amm.ne	20	18	24
VI	Coll. di Amm.ne	12	11	22
VII	Coll. di Amm.ne	31	31	14
	<i>totale profilo</i>	63	60	60
VI	Operatore Tecnico	5	5	6
VII	Operatore Tecnico	3	3	18
VIII	Operatore Tecnico	30	31	13
	<i>totale profilo</i>	38	39	37
VII	Operatore Amm.ne	0	0	1
VIII	Operatore Amm.ne	4	2	1
	<i>totale profilo</i>	4	2	2
Totale dotazione organica		410	361	357

*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 Legge 150/2009 in particolare art. 35.

Nella “previsione copertura posti al 31.12.2010” non è stata ricompresa l’applicazione dell’art. 3 e dell’art. 23 del CCNL quadriennio normativo 2006-2009, biennio economico 2006-2007 relativa rispettivamente all’ “accesso ai livelli di base: progressione tra profili” e alla “disposizione transitoria per lo sviluppo professionale”. La previsione sarà oggetto di aggiornamento a seguito dell’espletamento delle procedure selettive interne riservate al personale dell’Ente previste e definite, per quanto riguarda il citato art. 3, in n. 3 posti di funzionario di amministrazione di V livello; n. 2 posti di CTER di VI livello; n. 2 posti di collaboratore di amministrazione di VII livello; e per quanto riguarda l’art. 23 in n. 10 posti di ricercatore III livello e n. 9 posti di tecnologo III livello.

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 2010, già deliberato dal Consiglio di Amministrazione ed approvato, entro i termini statutari, 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 sulla Programmazione Comunitaria FSE 2007-2013.

Naturalmente, i dati finanziari per le Entrate e le Spese per l'Esercizio 2010 coincidono con quanto contenuto nel Bilancio previsionale Finanziario Decisionale.

Nello specifico, le **Entrate** di parte corrente, ad esclusione delle partite di giro, possono essere così riassunte:

ENTRATE (In Meuro)	2010	2011	1012
Contributo istituzionale	36,1	29,1	29,1
Attività cofinanziate FSE	26,7	25,0	25,0
Altri accordi/convenzioni	3,2	2,7	2,2
Totale	66,0	56,8	56,3

La distribuzione delle **Spese** previste di parte corrente, a fronte degli importi in Entrata, per grandi aggregati, è così riassunta:

SPESE (In Meuro)	2010	2011	2012
Spese organi dell'Ente	0,6	0,6	0,6
Spese per il Personale	38,8	37,2	38,0
Spese generali	11,0	10,2	10,2
Spese per attività	15,6	8,8	7,5
Totale	66,0	56,8	56,3

Appendice

Il modello di valutazione strategica

La valutazione del Piano triennale per obiettivi strategici risiede nella possibilità/necessità di dotarsi di uno strumento di controllo dell'attuazione dello stesso Piano che consenta di individuarne le criticità e di introdurre, anche in itinere, i necessari correttivi.

L'approccio adottato per valutare il perseguimento degli obiettivi strategici è un approccio qualitativo, ovvero si utilizzano strumenti quali i descrittori o indicatori qualitativi per percepire il livello di conseguimento degli obiettivi. Infatti, si può rilevare il grado di coerenza e raggiungimento di un obiettivo strategico, in relazione agli obiettivi tematici prioritari, collegandolo ad un descrittore, ossia ad un'affermazione qualitativa sufficientemente chiara e precisa sull'effetto atteso. Si rimanda, invece, ad un approccio quantitativo, che utilizzi indicatori specifici di risultato e di efficienza/efficacia, nella valutazione dei Piani annuali.

Per poter effettuare la valutazione del Piano triennale, è necessario articolare i singoli obiettivi in requisiti che soddisfano l'obiettivo e che, nello stesso tempo, enucleano l'effetto atteso dell'obiettivo medesimo. Per poter valutare concretamente la presenza o l'assenza del requisito, è stata identificata una check list di descrittori, espressi in forma di domanda

valutativa, che prevedono sia risposte del tipo presenza/assenza, sia risposte più articolate che descrivano il modo in cui viene soddisfatto il requisito.

Quindi il disegno valutativo del Piano triennale dell'ISFOL ha seguito un percorso logico che si può sintetizzare come segue:

- formulazione dei requisiti che soddisfano l'obiettivo, sulla base dell'analisi degli effetti attesi dalla realizzazione degli obiettivi strategici in relazione con gli obiettivi tematici prioritari;
- individuazione della check list dei descrittori utili a registrare il grado di raggiungimento dell'obiettivo strategico;
- individuazione delle fonti informative di riferimento per l'accesso all'informazione prevista dai descrittori a cui, comunque, si aggiungeranno modalità di confronto con i referenti organizzativi e scientifici interni.

L'attivazione del modello di valutazione strategica si avvarrà delle risultanze dei monitoraggi e valutazione delle attività programmate annualmente e dei risultati della ricerca che verranno sviluppati.

Nel prospetto che segue sono sintetizzati i principali passaggi del disegno valutativo.

Requisiti per la realizzazione degli obiettivi strategici, modalità di valutazione e fonti informative di riferimento			
Obiettivi strategici	Requisiti che soddisfano l'obiettivo in relazione agli obiettivi tematici prioritari	Check list di descrittori per la valutazione	Documenti/banche dati di riferimento
<i>1. Rafforzare e valorizzare la produzione di conoscenza a partire dalle attività di ricerca a carattere ricorrente</i>	<p>L'attività di ricerca è coerente con la strategia d'Istituto in quanto:</p> <p>a) integra la dotazione informativa nazionale sulle tematiche 1 del lavoro e capitale umano.</p> <p>b) rende utilizzabili i risultati delle ricerche ricorrenti per l'impostazione degli approfondimenti, il monitoraggio e la valutazione delle politiche, dei sistemi e dei servizi;;</p> <p>c) produce basi dati accessibilità e fruibili all'interno ed all'esterno;</p> <p>d) favorisce il trasferimento dei risultati sia verso nuove attività di ricerca, sia verso attività consenziali di</p>	<p>Le metodologie utilizzate rispondono alla strategia di integrazione e/o di miglioramento dei paradigmi metodologici?</p> <p>Sono stati realizzati processi e strumenti per l'accessibilità e l'usabilità delle basi dati?</p> <p>Sono stati realizzati processi di confronto interno/esterno delle metodologie e/o dei risultati delle indagini effettuate?</p> <p>Sono stati realizzati processi di trasferimento interno/esterno dei risultati e/o delle metodologie delle indagini effettuate?</p> <p>Sono state messe in atto modalità comunicative interne ed esterne per la diffusione dei risultati?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Piani annuali/Progetti di ricerca • Rapporti istituzionali • Sistema informativo e basi di dati dell'Istituto • <i>Report</i> di ricerca • Attività di comunicazione, workshop, seminari, convegni

	supporto ai referenti istituzionali.		
2. Riorientare le attività a sostegno delle priorità di policy	Le ricerche sono focalizzate sulle <i>policy</i> , in termini di stretta correlazione con i processi di cambiamento e/o di riforma in atto.	Quante sono le ricerche/indagini realizzate correlate alle <i>policy</i> , ovvero a provvedimenti legislativi o a riforme in atto?	<ul style="list-style-type: none"> ● Piani annuali/Progetti di ricerca ● <i>Report</i> di ricerca ● Pubblicazioni
	Incremento e sviluppo di monitoraggi e valutazioni delle politiche, dei sistemi e dei servizi.	<p>Sono state implementati monitoraggi e valutazioni delle politiche a supporto delle decisioni di <i>policy</i>?</p> <p>Sono stati implementati monitoraggi e valutazioni di sistemi e servizi a supporto dell'implementazione delle <i>policy</i>?</p> <p>Come viene implementato il monitoraggio e la valutazione in coerenza con il nuovo modello di welfare ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Report</i> di monitoraggio e valutazione delle politiche ● <i>Report</i> di monitoraggio di sistemi e servizi
	Le attività di ricerca, di monitoraggio, valutazione e di supporto tecnico-scientifico sono tra loro complementari.	<p>Quali/quante attività sono state progettate/realizzate in funzione dello sviluppo di altre ricerche o di interventi di consulenziali, anche su specifiche richieste di <i>partners</i> istituzionali?</p> <p>I risultati delle attività sono stati di supporto alle <i>policy</i> ?</p> <p>Quali modalità di comunicazione sono state usate per il trasferimento dei risultati ai <i>partners</i> istituzionali?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Piani annuali ● Progetti di ricerca e di consulenza tecnico-scientifica ● Pubblicazioni, manualistica ecc..

3. Adottare un approccio integrato alla formazione e lavoro, con attenzione all'innovazione dei paradigmi metodologici ed interpretativi.	<p>Le attività dell'Istituto adottano un approccio integrato alle tematiche della formazione e del lavoro.</p>	<p>Su quali attività di ricerca, monitoraggio, valutazione si sono sviluppate maggiormente le integrazioni dal punto di vista metodologico/ contenutistico?</p> <p>Quali e quante indagini/ ricerche, hanno adottato un approccio integrato alle politiche?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Piani di attività annuali • Modelli metodologici dei progetti di ricerca
	<p>Le ricerche si avvalgono di approcci multidisciplinari e vengono realizzate da gruppi di lavoro, in cui siano presenti competenze diversificate (qualitativi vs quantitativi; sociologi della formazione e economisti, ecc.).</p>	<p>Quali e quante indagini/ ricerche hanno adottato un approccio multidisciplinari ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Progetti di ricerca • Gruppi di lavoro • Pubblicazioni
4. Valorizzare il rapporto con il territorio	<p>L'attività dell'Istituto assume la dimensione territoriale come chiave di lettura e di analisi e supporta l'implementazione delle politiche a livello territoriale attraverso la consulenza tecnico-scientifica.</p>	<p>Nell'attività di ricerca la dimensione territoriale costituisce una variabile chiave delle basi informative?</p> <p>Nell'attività di monitoraggio, valutazione e supporto tecnico-scientifico in che misura e con quali modalità sono coinvolte le Amministrazioni territoriali?</p> <p>Quali progetti/prodotti sono stati attivati su richiesta o in partenariato con le Amministrazioni territoriali?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Report</i> di ricerca e di supporto tecnico-scientifica • Struttura dei data set delle Banche dati (formazione, istruzione, lavoro) • Convenzioni e accordi/protocolli di partenariato • Prodotti e dispositivi sviluppati

<p>5. Sviluppare una cultura della valutazione dei risultati e dell'impatto del proprio operare</p>	<p>L'Istituto monitora e valuta sistematicamente la programmazione annuale in riferimento alle strategie ed agli obiettivi tematici prioritari.</p> <p>La valutazione di processo e di risultato degli interventi, è condotta attraverso specifiche batterie di indicatori.</p>	<p>Quale approccio e quali metodologie valutative sono utilizzati per monitorare e valutare l'attività svolta?</p> <p>Quali strumenti sono stati implementati per la valutazione della programmazione attuativa e dei risultati?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documenti di programmazione • Dispositivo strutturato di valutazione dei risultati (<i>peer evaluation</i> interna ed esterna) • Rapporto annuale di controllo strategico
--	---	--	---