

**Istituto
degli
Innocenti**



PIANO ATTUATIVO ANNUALE 2017

(Approvato con delibera del Consiglio di amministrazione n. 42 del 29/9/2017)

*A Firenze il nostro secolare impegno con le istituzioni e i cittadini nella
comune responsabilità per la crescita e la felicità dei bambini.
La visione, i progetti e il lavoro quotidiano.*

Indice

Programma di mandato e Piano attuativo annuale.....	3
Criteri generali per gli obiettivi del Piano attuativo annuale.....	4
Sistema di valutazione della performance dell'Istituto.....	5
Ciclo di gestione della performance.....	5
Gli obiettivi.....	5
Le schede individuali.....	6
La scheda di team/aziendale.....	6
Gli indicatori.....	7
Il monitoraggio.....	7
Gli indirizzi gestionali.....	8
Incarichi di collaborazione esterna.....	8
Consolidamento del ruolo del Servizio comunicazione, eventi e relazioni esterne.....	8
Valorizzazione dell'Ufficio di direzione.....	9
Obiettivi per l'anno 2017.....	10
Obiettivi programmatici per l'anno 2017.....	10
Obiettivi di team/aziendali.....	12
Obiettivi dei Direttori d'area.....	14

Programma di mandato e Piano attuativo annuale

Il nuovo Consiglio di amministrazione dell'Istituto degli Innocenti, insediatosi in data 13 dicembre 2016, ha adottato, con la Delibera n. 20 del 9/6/2017, il proprio Programma di mandato per gli anni 2017-2021, al fine di *“individuare, a partire dagli obiettivi già raggiunti dalla precedente amministrazione che si intendono consolidare, nuove linee di programma per il prossimo quinquennio con il dichiarato scopo di qualificare ulteriormente e aumentare i servizi a oggi offerti, nell’ottica di dare risposte sempre più concrete alle esigenze della comunità locale, in sinergia con Regione Toscana, Città Metropolitana e Comune di Firenze, interlocutori diretti del Consiglio di amministrazione”*. Così, delineata nel solco della sua ultracentenaria tradizione, la strada dell'Istituto degli Innocenti dei prossimi anni è da progettare e realizzare, in dinamica cooperazione con le realtà locali e nazionali, non soltanto per rispondere appieno alle esigenze presenti ma, anche, per intercettare e anticipare quelle future *“perché i sogni dei bambini possano costruire il futuro della nostra Italia”* (messaggio di fine anno del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella, 2016).

Ereditare specifiche tradizioni e valori è soltanto l’inizio della storia. Ciò che conta è come le “eredità” vengono utilizzate e fatte concretamente “vivere”. È responsabilità di ciascuno raccogliere questo prezioso passato e prendersene cura per rinnovare ogni giorno insieme e con la comunità locale, le istituzioni e i cittadini l’impegno a favore dei bambini, per un percorso da sognare, progettare e fattivamente costruire.

Il Consiglio, confermando la propria volontà di *“sviluppare l’unicità dell’esperienza dell’Istituto a livello nazionale e internazionale nella tutela dei diritti dei minori nel diversi ambiti così come definiti dalla Convenzione ONU del 1989”*, ha indicato il cammino da percorrere attraverso le azioni di seguito brevemente riassunte:

- *“dare sempre maggior impulso ai servizi educativi, di accoglienza e di sostegno alla genitorialità e alle iniziative di contrasto alla povertà educativa anche a partire da un’attenta lettura dell’evoluzione dei bisogni e delle sollecitazioni che provengono dal territorio”*;
- *“consolidare e sviluppare il ruolo dell’Istituto come soggetto primario, nel contesto nazionale e internazionale, nel supporto allo sviluppo delle politiche attive che hanno come protagonisti, in ogni contesto, i bambini, le bambine e le loro famiglie, contribuendo significativamente alla formazione delle figure professionali impegnate in tale ambito e alla informazione dei diversi target”*;
- *“valorizzare la specificità dell’offerta culturale del Museo degli Innocenti, una storia e un presente dedicati all’infanzia, con l’esplicito fine di ampliare il numero dei visitatori, diffondere la cultura dell’infanzia e valorizzare l’Istituto nel suo complesso”*;
- *“adottare entro il 2017 un Piano della comunicazione che esprima una precisa strategia comunicativa e un’unica “regia” istituzionale”*;
- *“definire una programmazione di medio periodo, entro il 2017, che porti alla rivisitazione degli spazi all’interno della sede istituzionale per dare concretezza agli impegni dell’Amministrazione come definiti nel Programma di mandato”*;
- *“definire, a breve, un modello organizzativo che accompagni la realizzazione degli obiettivi di mandato”*.

Ispirandosi alla preziosa vocazione secolare dell'Istituto ed a partire dal Programma di mandato, viene adottato, per la prima volta, il presente Piano attuativo annuale, quale declinazione nell’anno del Programma di mandato, come previsto dall’art. 5 del Regolamento di organizzazione dell’Istituto secondo cui *“il Piano attuativo annuale dell’Ente contiene gli obiettivi della gestione annuale dell’Ente per ciascuna Area e viene predisposto dal Direttore generale previa specifiche riunioni dell’Ufficio di direzione, nelle quali sono acquisite ed esaminate le proposte dei dirigenti in ordine alla specificazione degli obiettivi di competenza, nonché alla individuazione delle risorse economiche e strumentali necessarie per la realizzazione di detti obiettivi. Il Piano attuativo annuale si ar-*

monizza con le leggi regionali e nazionali che assegnano specifiche funzioni all'Istituto. Il Piano attuativo annuale dell'Ente costituisce il riferimento per l'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti e al personale a essi assegnato".

Il Piano attuativo annuale è lo strumento di pianificazione dell'attività annuale dell'Ente. Esso individua, sulla base del Programma di mandato, gli obiettivi della gestione annuale al fine di rendere documentabile e facilmente monitorabile il processo di lavoro necessario al conseguimento degli obiettivi programmatici.

Il Piano attuativo annuale deve essere lo strumento che "racconta" l'insieme delle attività dell'intera Amministrazione nell'anno contribuendo, con la massima trasparenza, a farne percepire l'effettivo e ordinato apporto alla comunità locale e nazionale e deve, altresì, rappresentare un efficace strumento di programmazione e monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi strategici indicati dall'organo di indirizzo politico dell'Istituto.

Le risorse economiche per la realizzazione degli obiettivi del Piano attuativo annuale sono state assegnate alla Direzione generale e alle Aree con delibera del Consiglio di amministrazione n. 41 del 29 settembre 2017.

Per l'anno 2017, dato che il Programma di mandato è stato approvato soltanto nel mese di giugno e che il nuovo Direttore generale si è insediato in data 1° luglio 2017, gli obiettivi cui il presente Piano attuativo fa riferimento sono relativi unicamente ai residui mesi dell'anno 2017 restando confermati, per il primo semestre, gli obiettivi già approvati per l'anno 2016 (Delibere del Consiglio di amministrazione n. 14/2016 e n. 29/2016).

Criteri generali per gli obiettivi del Piano attuativo annuale.

Di seguito le caratteristiche generali degli obiettivi del Piano attuativo annuale delle attività:

- *coerenza, rilevanza e riconoscibilità dell'azione amministrativa.*

È data dalla puntuale declinazione delle priorità indicate nel Piano attuativo annuale, garantendo la coerenza e la piena riconoscibilità del percorso dell'azione amministrativa, dall'impostazione strategica verso la concretizzazione dell'azione nei confronti degli interlocutori interni ed esterni. La rilevanza è connessa alla strategicità delle azioni che si intendono perseguire (si parla di obiettivi "sfidanti").

- *Completezza.*

Si tratta dell'esigenza di ricomprendere, nel complesso degli obiettivi, l'insieme delle attività svolte dagli uffici, garantendo la leggibilità del lavoro svolto dall'Istituto nelle sue diverse articolazioni.

- *Chiarezza.*

Lo sforzo intrapreso è quello di descrivere gli obiettivi e gli indicatori in modo da comporre un documento facilmente accessibile al lettore, sia esso attore istituzionale o parte della comunità dei cittadini.

- *Responsabilità.*

Occorre garantire la piena riconducibilità delle azioni ai livelli di responsabilità definiti sulla struttura organizzativa, in modo da garantire la successiva assegnazione degli obiettivi e delle risorse al personale, a ciascuno secondo il proprio livello di competenza, seguendo le previsioni del sistema di valutazione in vigore.

Sistema di valutazione della performance dell'Istituto.

Ciclo di gestione della performance

Il ciclo di gestione della performance dell'Istituto degli Innocenti è disciplinato dalla Delibera n. 15 del 4 giugno 2013 “*Definizione del sistema di valutazione delle performance e di incentivazione dell’Asp Istituto degli Innocenti*” e dall'accordo collettivo decentrato integrativo siglato in data 17/2/2016 la cui vigenza è stata prorogata prima fino al 31/12/2016 e successivamente dichiarata ultrattiva per il periodo 1/7/2017 - 31/10/2017.

Si articola nelle seguenti fasi:

- definizione ed assegnazione formale degli obiettivi alla dirigenza da parte del Consiglio di amministrazione;
- assegnazione a tutto il personale, ai fini della valutazione della performance, degli obiettivi individuali e di team/aziendali, oggetto di valutazione;
- monitoraggio in corso di esercizio da parte dei Responsabili di servizio/Posizione organizzativa, ciascuno in funzione del proprio ambito, dei dirigenti, del Direttore generale e del Consiglio di amministrazione;
- raccolta dei dati;
- misurazione e valutazione della performance di team/aziendale ed individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito e nel rispetto della contrattazione collettiva integrativa;
- presentazione dei risultati al Consiglio di amministrazione e al Presidente; avvalendosi del supporto e dell'assistenza del Nucleo di valutazione.

Gli obiettivi

Sono attuativi degli indirizzi programmatici contenuti nel Programma di mandato e sono, dunque, riconducibili ad un'azione di mandato. Nell'ambito degli obiettivi si distingue tra:

- **obiettivi di team/aziendali:** riguardano tematiche intrinsecamente trasversali che vanno a connotare fortemente l'operato della struttura dell'Ente e rappresentano immediata espressione e declinazione delle azioni e degli interventi indicati nel Programma di mandato. Si tratta di obiettivi “sfidanti”, ossia ambiziosi e impegnativi, in quanto volti al pieno coinvolgimento del singolo e del gruppo per il miglioramento delle attività dell'Istituto e della qualità dei servizi offerti. Essi richiedono la collaborazione di tutti i dipendenti o di un gruppo di essi appartenente o meno alla medesima unità organizzativa. Per ciascun dipendente è predisposta una scheda di valutazione dei risultati di team/aziendali. Secondo le espresse previsioni della contrattazione integrativa vigente applicata in azienda sono individuati nell'anno “*fino a un massimo di 8 team*”;
- **obiettivi individuali:** sono relativi al singolo dipendente e sono ad esso assegnati dal direttore di riferimento. Per i Direttori d'area gli obiettivi sono indicati dal direttore generale e dal consiglio di amministrazione ciascuno secondo le rispettive competenze.

Per ciascun dipendente sono predisposte:

- una scheda individuale di valutazione dei risultati;
- una scheda individuale delle competenze organizzative;
- una scheda sintetica di valutazione individuale complessiva;
- una scheda di valutazione dei risultati di team/aziendali.

Ciascun Responsabile di servizio/Posizione organizzativa ed ogni dipendente è associato per lo meno ad un obiettivo di team/aziendale e individuale sulla base del vigente sistema di valutazione della performance.

I titolari di centri di responsabilità dirigenziale, i cui obiettivi sono stabiliti dal Consiglio di amministrazione sulla base del Piano attuativo annuale elaborato dal Direttore generale (art. 8 dello Statuto e art. 5 del Regolamento di organizzazione), sono tenuti a declinare obiettivi di entrambe le fattispecie sopra richiamate relativamente ai Responsabili di Servizio/Posizione organizzativa ed al personale assegnato.

A ciascun obiettivo è attribuita una percentuale di impegno di lavoro (peso) rispetto agli obiettivi cui è assegnata, che copre il 100% della parte di attività lavorativa annuale oggetto di valutazione puntuale.

Questo permette di procedere ad una puntuale valorizzazione degli obiettivi volti ad incrementare o a migliorare i servizi offerti dall'Istituto per l'utenza interna e/o esterna.

Eventuali variazioni della distribuzione del personale e della percentuale di impegno non costituiscono variazioni di Piano attuativo annuale rientrando nelle competenze gestionali dirigenziali.

Le schede individuali

Le schede individuali riportano i dati identificativi del dipendente e del soggetto valutatore nonché l'indicazione delle *“finalità d'uso della valutazione”*. In dettaglio:

1) la **scheda individuale di valutazione dei risultati**, riporta l'/gli obiettivo/i individuale/i di risultato, il peso degli obiettivi (ossia il peso di ciascun obiettivo rispetto a un valore complessivo totale pari a 100), cui seguono la valutazione dei risultati e dei criteri/indicatori adottati. Infine viene evidenziato il punteggio dei singoli obiettivi e quello individuale complessivo.

2) La **scheda individuale delle competenze organizzative** riporta le competenze organizzative osservate nel periodo di riferimento declinate in *“capacità di negoziare obiettivi realistici, capacità di formulare progetti rispondenti ai criteri di buona qualità, capacità di problem solving, capacità di motivare le persone attraverso gli obiettivi e capacità di creare clima lavorativo favorevole”*. In base al ruolo del dipendente, ossia avendo riguardo al suo inquadramento giuridico, vengono in rilievo tutte o soltanto alcune delle predette competenze. In particolare relativamente ai responsabili di servizio vengono valutate le seguenti capacità: gestione del team, collaborare in gruppo, fornire resoconti puntuali, valutazione dei collaboratori, creazione di un “clima” lavorativo favorevole. Per il personale di categoria D vengono in rilievo: la capacità di collaborare in gruppo, quella di fornire resoconti puntuali, la capacità di valutazione dei collaboratori e, infine, quella di creare “clima” lavorativo favorevole. Per il personale inquadrato nella categoria C: la capacità di collaborare in gruppo, quella di fornire resoconti puntuali e quella di favorire un “clima” lavorativo favorevole. Per i dipendenti di categoria B soltanto la capacità di collaborare in gruppo e quella di fornire resoconti puntuali.

Il peso percentuale della scheda individuale di valutazione dei risultati e quello della “scheda individuale di valutazione delle competenze organizzative” è fissato dal menzionato accordo integrativo al 50% per ogni scheda.

3) La **scheda sintetica di valutazione individuale complessiva** riporta il punteggio dei risultati individuali e quello delle competenze organizzative che sommati danno il punteggio individuale complessivo.

La scheda di team/aziendale

Le schede di valutazione dei risultati di team/aziendali riportano i dati identificativi del dipendente e del soggetto valutatore nonché l'indicazione delle *“finalità d'uso della valutazione”*.

Per ciascun obiettivo di team/aziendale si ha la sintetica elencazione degli obiettivi prioritari assegnati al team, l'indicazione del peso degli obiettivi (ossia il peso di ciascuno rispetto ad un valore complessivo totale pari a 100), cui seguono la valutazione dei risultati e l'esplicitazione dei criteri adottati ossia degli indicatori utilizzati per misurare il raggiungimento degli obiettivi. Infine viene

evidenziato sia il punteggio dei singoli obiettivi prioritari nell'ambito dell'obiettivo di team/aziendale che il punteggio complessivo dei risultati di team/aziendali.

Gli indicatori

Sono gli strumenti per misurare il livello di performance conseguito sia in termini di efficienza che di efficacia e meritano una attenzione che va al di là della mero controllo dei flussi temporali e finanziari.

Per garantire qualità del valore informativo, gli indicatori devono essere:

- rappresentativi delle condizioni che stiamo osservando;
- coerenti con le finalità delle azioni che si intendono perseguire;
- stabiliti, definiti prima della misurazione;
- associati a una soglia/valore in modo da consentire un confronto;
- misurabili, calcolabili quindi verificabili in maniera oggettiva, al di là di opinioni e pareri;
- disponibili, ovvero reperibili senza sforzi e con un ragionevole rapporto costi/benefici;
- comunicabili, condivisi, semplici/facili da interpretare;
- descrivibili adeguatamente in maniera sintetica.

Gli indicatori individuati negli obiettivi di Piano attuativo annuale dovranno essere funzionali non soltanto alla verifica dei risultati perseguiti per ciascun obiettivo, ma anche al monitoraggio sul grado di conseguimento degli obiettivi di team/aziendali.

Il monitoraggio

È prevista una verifica complessiva dello stato di avanzamento degli obiettivi attraverso la verifica in itinere di tutti i fattori, interni ed esterni, anche al fine dell'individuazione dei fattori che possono favorire od ostacolare il raggiungimento di tali obiettivi.

Può rendersi necessario, nel corso della gestione, apportare modifiche al contenuto degli obiettivi in termini sostanziali di tempi, fasi e valore degli indicatori. Queste modifiche possono derivare anche da eventuali variazioni di bilancio. È possibile in questi casi, adeguatamente motivati, intervenire sugli obiettivi, aggiornandone la pianificazione d'intesa con le strutture responsabili e approntando poi i necessari atti formali. Per il 2017 il monitoraggio va rapportato e reso compatibile con il breve periodo di tempo a disposizione per l'attuazione degli obiettivi.

Dai risultati conseguiti dipende l'attribuzione del premio incentivante secondo i criteri e le percentuali indicate nel citato accordo integrativo decentrato che prevede la seguente ripartizione del fondo destinato alla performance: 30% per finanziare i progetti di team/aziendali e il 70% per finanziare i progetti individuali.

Gli indirizzi gestionali

Si riportano brevemente di seguito alcuni indirizzi di carattere generale, cui tutti gli uffici dell'Istituto sono tenuti ad attenersi. Questi indirizzi, in un contesto organizzativo complesso ed in significativa trasformazione come l'attuale, sono finalizzati a garantire un assetto e un approccio uniforme dell'Ente innanzi a problematiche non sempre regolamentate da strumenti normativi.

Si tratta di indirizzi ispirati a principi di efficacia, efficienza e buon andamento dell'azione amministrativa e di partecipazione collaborativa alla vita dell'Istituto.

Incarichi di collaborazione esterna.

L'attribuzione di incarichi esterni è disciplinata dall'art. 7, commi 6 e 6-bis, del D.Lgs. 165/01 s.m.i.. Presupposto imprescindibile per il conferimento di incarichi esterni è il preliminare accertamento, da parte dell'amministrazione conferente, dell'impossibilità oggettiva di utilizzare le risorse umane disponibili al suo interno.

In base ai principi generali di organizzazione amministrativa (in particolare il principio costituzionale di buon andamento della pubblica amministrazione di cui all'art. 97 della Costituzione) gli enti pubblici devono di norma svolgere i compiti istituzionali avvalendosi del proprio personale.

Ne consegue che, prima di avviare l'*iter* procedimentale per l'affidamento di un incarico esterno, l'amministrazione deve effettuare una puntuale ricognizione circa l'assenza di strutture organizzative o professionalità interne in grado di far fronte all'esigenza sottesa all'incarico in questione. Peraltro la mancata preventiva ricognizione interna non può essere attenuata dall'elevata professionalità dell'esperto esterno utilizzato, in quanto condizione indispensabile per il conferimento dell'incarico esterno è l'impossibilità oggettiva di far fronte con il personale in servizio alla necessità presentatasi.

Si ritiene che detta ricognizione debba essere effettuata attraverso l'invio da parte del Responsabile di servizio/Posizione organizzativa ai direttori della struttura e agli altri responsabili di una comunicazione scritta e protocollata nella quale deve essere specificatamente indicata l'attività che, in assenza di "candidati" interni, verrà affidata all'esterno. Nella predetta comunicazione deve essere previsto un congruo termine per il personale interno per poter rispondere ed eventualmente candidarsi per l'esecuzione dell'incarico. Restano ferme le specifiche disposizioni di cui all'art. 7 "*incarichi esclusi dalle selezioni*" con procedure comparative di cui si raccomanda un uso limitato e circoscritto.

Si coglie l'occasione per ricordare che il ricorso all'incarico esterno deve costituire un rimedio eccezionale per far fronte ad esigenze peculiari e temporanee, per le quali l'amministrazione necessita dell'apporto di specifiche competenze professionali non rinvenibili al suo interno. La finalità perseguita dalle disposizioni in materia è quella di evitare che la reiterazione di incarichi a soggetti esterni si traduca in forme atipiche di assunzione, con conseguente elusione delle disposizioni normative in materia di accesso all'impiego nelle pubbliche amministrazioni nonché di quelle volte al contenimento della spesa di personale.

Consolidamento del ruolo del Servizio comunicazione, eventi e relazioni esterne

In coerenza con le indicazioni espresse nel Programma di mandato, il Servizio comunicazione, eventi e relazioni esterne dell'Ente deve rappresentare il fulcro gestionale ed operativo per addivenire a una comunicazione esterna unitaria ed espressione di un'unica "regia" istituzionale. L'Istituto dovrà pertanto essere in grado quanto prima di gestire la propria attività comunicativa esterna seguendo procedure e standard operativi omogenei tali da garantire una comunicazione coerente e

costante che possa far emergere un percorso ed una immagine comunicativa univocamente riconducibile all'Ente nel suo complesso.

La comunicazione è elemento essenziale e parte integrante dell'attività istituzionale determinando la conoscenza e di conseguenza la fruibilità dei servizi dell'Ente da parte della collettività nonché la visibilità e riconoscibilità dell'Istituto da parte degli interlocutori esterni.

Pertanto, tutte le unità organizzative sono chiamate ad operare in stretto raccordo informativo e collaborativo con il Servizio comunicazione, eventi e relazioni esterne in modo da garantire un flusso costante di informazioni e consentire un monitoraggio continuo delle comunicazioni istituzionali ed un tempestivo e qualificato aggiornamento delle informazioni sui siti istituzionali e sui *social networks*. Il Servizio comunicazione, eventi e relazioni esterne è chiamato a supervisionare, raccogliere e coordinare le indicazioni e i dati provenienti dai vari Servizi dell'Istituto nonché a effettuare l'analisi delle informazioni raccolte finalizzata al miglioramento del sistema comunicativo e alla implementazione degli strumenti e dei processi di comunicazione.

Valorizzazione dell'Ufficio di direzione.

L'Ufficio di direzione è previsto dall'art. 12 del Regolamento di organizzazione dell'Istituto secondo cui *“L'Ufficio di direzione è composto dal Direttore generale e dai Direttori d'area. L'Ufficio di direzione è presieduto dal Direttore generale che con convoca con periodicità fissa e/o secondo necessità e ne stabilisce le modalità di funzionamento. L'Ufficio è finalizzato al migliore esercizio delle funzioni di direzione, alla conoscenza dei programmi globali dell'Ente e all'approfondimento dei progetti e delle attività che presentano implicazioni generali. Attraverso l'informazione, l'esame e l'assunzione di decisioni congiunte sulle questioni strategiche e operative, i componenti esercitano le funzioni direzionali che sono loro proprie e che si traducono nella gestione tecnica, economica e finanziaria dell'Ente. Spettano all'Ufficio di direzione funzioni propositive, consultive, organizzative e istruttorie relativamente ai programmi dell'Ente. Spetta inoltre all'Ufficio di direzione formulare le proposte per la definizione della dotazione organica e i piani di formazione del personale”*. Si ritiene opportuno introdurre una prassi operativa che contempli l'integrazione della composizione di detto Ufficio attraverso la partecipazione ad esso anche dei Responsabili di servizio/Posizione organizzativa, del direttore del Museo, del responsabile del Servizio comunicazione, eventi e relazioni esterne e, con cadenza mensile, anche della Presidente del Consiglio di amministrazione. L'Ufficio si riunisce con cadenza periodica, di norma settimanale. Le frequenti riunioni come pure la composizione allargata sono volte alla valorizzazione del confronto operativo e collaborativo delle diverse componenti dell'Ente ed al reciproco aggiornamento sulle principali questioni in trattazione e rappresentano un prezioso momento per lo scambio di suggerimenti e proposte nonché per la condivisione delle informazioni. Si tratta di una modalità per verificare in maniera sistematica “a che punto siamo arrivati” ed allo stesso tempo per motivare tutti i dipendenti attraverso il coinvolgimento e la partecipazione attiva e fattiva nei processi decisionali dell'Ente.

Obiettivi per l'anno 2017.

Obiettivi programmatici per l'anno 2017.

Si indicano di seguito gli obiettivi del Programma di mandato da concretizzare nell'anno 2017.

Adozione, entro il 2017, di un Piano della comunicazione che esprima una precisa strategia comunicativa e un'unica "regia" istituzionale.

È fondamentale operare per ricondurre, entro fine 2017, i processi di comunicazione dell'Istituto ad una "regia" unitaria e per giungere alla definizione di un piano di comunicazione biennale, che esprima una precisa strategia comunicativa ed un'unica "regia" istituzionale, nel quadro di un'unicità di visione e di indirizzo.

La *comunicazione interna* è parte integrante dell'organizzazione, è il tessuto connettivo senza il quale non è possibile mettere in relazione le persone, costituire funzioni, attivare processi e interagire con i contesti. Ma in questa fase assume urgente e particolare rilievo la definizione, entro fine anno, di un piano relativo alla comunicazione esterna dell'Istituto che consenta la valorizzazione delle specificità dell'Istituto nei singoli ambiti di attività attraverso la promozione di un'identità e di un'immagine unitaria e univocamente riconducibile all'Istituto. Il Piano di Comunicazione necessita del pieno coinvolgimento di tutte le strutture organizzative dell'Ente le quali sono chiamate a fornire le informazioni relative all'attività istituzionale in fase di realizzazione demandando a livello centralizzato, presso il Servizio comunicazione, eventi e relazioni esterne, la definizione di modalità e strumenti comunicativi. Tale Servizio coordina l'attività di ricognizione ed effettua l'analisi delle informazioni raccolte finalizzata al miglioramento del sistema comunicativo ed alla generale implementazione degli strumenti e dei processi di comunicazione dell'Ente.

Ci si prefigge inoltre il conseguimento del massimo grado di efficacia, economicità e tempestività della comunicazione attraverso l'utilizzazione dei canali mediatici più appropriati e l'aggiornamento costante e puntuale delle informazioni rivolte alle istituzioni ed ai cittadini.

Si punta al rafforzamento del riconoscimento dell'immagine dell'Istituto sul web (evitando la produzione di siti autonomi) nonché sulla diffusione dei contenuti e delle modalità di interazione attraverso i social media.

Adozione di un modello organizzativo per accompagnare la realizzazione degli obiettivi di mandato.

L'evoluzione e la profonda trasformazione dell'Istituto degli Innocenti – nel solco della sua ultracentenaria vocazione – delineata dal Consiglio di amministrazione nel Programma di mandato e, in particolare, la scelta ivi enunciata di definire un progetto di sviluppo unitario in modo che ogni azione risponda ad una programmazione complessiva e organica rendono urgente un incisivo intervento di riorganizzazione dell'Ente al fine di consentire alla struttura organizzativa di agire in maniera sinergica e coordinata per il raggiungimento dei nuovi obiettivi di mandato nonché di ottimizzare le risorse disponibili ed affrontare prontamente ed efficientemente le sfide future. Si mira pertanto a mettere *a punto e a far decollare, dal mese di ottobre, il nuovo modello organizzativo* dell'Istituto.

Al termine dell'anno 2017 si procede ad un primo monitoraggio nonché all'analisi del funzionamento del nuovo assetto organizzativo per rilevarne le eventuali criticità e per procedere successivamente alla mappatura e alla definizione dei bisogni occupazionali dell'Ente.

L'Istituto provvede peraltro, a fronte dell'adozione del nuovo modello organizzativo e, dunque, del conseguente profondo mutamento dei processi di lavoro, all'aggiornamento del Piano triennale della prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

Viene inoltre avviato il processo di completamento ed aggiornamento, dove necessario, della sezione “Amministrazione trasparente” del sito istituzionale dell’Istituto degli Innocenti in modo da renderla pienamente conforme alle indicazioni di legge.

Definizione di un piano di gestione patrimoniale e pareggio di bilancio.

L’Istituto degli Innocenti possiede un patrimonio immobiliare, storico e artistico di grande valore, relativamente al quale si pone, oltre alla necessità di procedere sulla strada già intrapresa di un’attenta ed armonica valorizzazione, anche l’esigenza di promuoverne un razionale e redditizio impiego per il reperimento di risorse essenziali alla realizzazione delle finalità statutarie dell’Ente. Al riguardo, entro la fine del 2017, si mira:

- a definire in dettaglio una programmazione di medio periodo per la rivisitazione degli spazi disponibili all’interno della sede istituzionale con particolare riguardo agli spazi della ex scuola dell’infanzia e agli uffici del centro di ricerca Unicef che, dal mese di novembre, si trasferiranno nella nuova sede messa a disposizione dall’Istituto in via degli Alfani. L’obiettivo è quello di razionalizzare ed armonizzare gli spazi, anche dal punto di vista logistico, secondo le indicazioni contenute nel Programma di mandato, per giungere ad un piano organico di redistribuzione ed ampliamento degli spazi dell’Ente e ad una riduzione degli ordinari costi di gestione.
- Alla realizzazione di un’analisi tecnica particolareggiata per l’individuazione di opportunità che consentano la salvaguardia del patrimonio immobiliare dell’Ente ed al contempo di potenziarne la specifica redditività anche attraverso accordi con privati, eventualmente destinandolo alla realizzazione di progetti con bandi sia nazionali che europei in linea con i dettati statuari.

Nell’ambito del processo di identificazione dell’efficiente e redditizio impiego delle risorse dell’Istituto si pone la necessità di individuare quanto prima misure volte al raggiungimento del **pareggio di bilancio**. A tale fine occorre provvedere alla razionalizzazione dei costi di gestione e funzionamento ordinari dell’Ente nonché al reperimento di nuove fonti di entrata. Al riguardo si prevede, oltre alla già ricordata *rivisitazione logistica degli spazi*, la predisposizione del regolamento per la distribuzione dei cellulari, dei pc portatile e dei tablet in modo da razionalizzarne e monitorarne l’utilizzo e, conseguentemente, i costi. Si introducono nuovi strumenti di monitoraggio costante della spesa ordinaria incardinati presso i software gestionali utilizzati dal servizio Bilancio e controllo di gestione. Viene introdotto un obiettivo di team/aziendale specificatamente connesso all’elaborazione di misure volte al raggiungimento del pareggio di bilancio al fine coinvolgere e responsabilizzare, nel rispetto di ruoli e prerogative, **tutto il personale** nel processo di razionalizzazione dei costi e di correlato incremento dei ricavi. È prevista inoltre la definizione, entro il 31 dicembre 2017, di nuove convenzioni di collaborazione con committenti pubblici (Regione Toscana, CAI, Comune di Firenze, Garante per l’infanzia, etc...) che, se effettivamente concretizzate come auspicato, potranno produrre in quota parte benefici al bilancio per l’esercizio 2017.

L’Istituto intende peraltro procedere ad implementare in modo sistematico le procedure di *recupero dei crediti* dallo stesso vantato anche al fine di contenere i costi connessi ad operazioni bancarie necessarie per far fronte ad impellenti esigenze di liquidità. I crediti da recuperare derivano da cause connesse essenzialmente alla tipologia dei servizi erogati, alle ragioni del credito vantato ed alla complessità dei soggetti coinvolti (ministeri, regioni ecc.). È inoltre prevista la messa a punto di un sistema per il costante e puntuale *monitoraggio delle commesse dell’Istituto*.

Si provvede inoltre, entro l’anno, sulla base delle indicazioni del Consiglio di Amministrazione, alla messa in vendita, tramite asta pubblica, di n. 4 appartamenti a Firenze e di n. 1 appartamento e di n. 1 fondo del complesso immobiliare di Figline Valdarno recentemente ristrutturato.

Integrazione dell'offerta museale con percorsi che valorizzino le attività realizzate oggi dall'Istituto.

Entro il 2017 si intende progettare, definire e presentare al Consiglio di Amministrazione percorsi volti ad integrare le attuali attività di accoglienza, educazione, ricerca e documentazione dell'Istituto con il nuovo percorso museale, espositivo e convegnistico del Museo degli Innocenti al fine della loro comune valorizzazione attraverso l'armonizzazione e l'interazione dinamica delle rispettive potenzialità. In particolare si intende aggiungere ai percorsi museali già esistenti un nuovo livello di racconto della vita attuale dell'Istituto attraverso il riferimento alle attività attualmente svolte ed ai servizi resi alla comunità.

Ampliamento e consolidamento delle attività educative, in sinergia con il Comune di Firenze, in particolare del servizio 0-6.

Nell'ambito delle attività educative rivolte ai bambini, relativamente alle quali l'Istituto vanta un'esperienza e un *know how* riconosciuto a livello locale, nazionale ed internazionale per la qualità e l'innovazione dei servizi e degli interventi, entro fine anno, è elaborato e presentato al Consiglio di Amministrazione un *progetto unitario per il "polo 0-6"* dei servizi educativi per la prima e seconda infanzia dell'Istituto degli Innocenti per la realizzazione della continuità verticale in un'unica, coerente, cornice pedagogica di riferimento pur nella specificità 0/3 e 3/6. Particolare attenzione è prestata al mantenimento e all'approfondimento delle sinergie in materia con il Comune di Firenze nonché alla promozione e comunicazione in ambito nazionale, anche attraverso l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della specifica esperienza dell'Istituto.

Rafforzare i rapporti con i Comuni toscani, in primis quelli dell'area metropolitana, per sviluppare la progettazione e realizzazione di servizi innovativi che consolidino il "modello toscano" da tempo oggetto di approfondimento, anche teorico, da parte dell'Istituto.

Nell'ottica del rafforzamento dei rapporti con la Regione Toscana ed i comuni toscani, in primis quelli dell'area metropolitana, per sviluppare la progettazione e realizzazione di servizi innovativi che consolidino il "modello toscano" da tempo oggetto di approfondimento, anche teorico, da parte dell'Istituto, si prevede l'elaborazione e l'attivazione del Servizio per l'accesso alle informazioni sulle origini (Progetto SER.I.O. - Servizio per le Informazioni sulle Origini). Entro fine anno si provvede all'aggiornamento dello studio scientifico e di fattibilità, peraltro già in buona parte realizzato dall'Istituto, ed alla sperimentazione, in stretta collaborazione e con il contributo della Regione Toscana, di un servizio di orientamento ed accompagnamento nei percorsi di ricostruzione delle storie personali e familiari di adulti adottati. La realizzazione di tale progetto richiede il coinvolgimento delle diverse unità organizzative dell'Istituto che possono contribuire con azioni specifiche (in stretto raccordo con enti autorizzati, servizi e magistratura minorile). In particolare, il Servizio formazione può realizzare percorsi formativi per operatori, figli, genitori biologici e adottivi e cicli di incontri tematici; il Servizio documentazione può promuovere iniziative di diffusione della conoscenza della tematica (esperienze e modalità operative); il Servizio ricerca e monitoraggio può effettuare la raccolta della documentazione e l'analisi del fenomeno ed il Servizio relazioni internazionali può occuparsi di progetti strategici ed europei e fornire il supporto normativo provvedendo altresì alla condivisione delle pratiche e delle esperienze in materia in ambito europeo.

Obiettivi di team/aziendali.

Gli obiettivi di team/aziendali consentono, tramite l'esplicitazione di specifiche azioni di dettaglio, la realizzazione degli obiettivi enunciati nel Programma di mandato, declinati nel piano annuale, ed

aventi un impatto significativo sul secondo semestre del 2017 per il loro avvio o per la loro conclusione.

La seguente tabella elenca gli obiettivi di team/aziendali per il secondo semestre del 2017, li mette in relazione con il corrispondente obiettivo di mandato e ne specifica sinteticamente le azioni di dettaglio.

Programma di mandato (obiettivi per il 2017)	Obiettivo di team/aziendale	Azioni di dettaglio
Adozione, entro il 2017, di un Piano della comunicazione che esprima una precisa strategia comunicativa e un'unica "regia" istituzionale.	Predisposizione ed approvazione del piano della comunicazione dell'Istituto.	Elaborazione, definizione e presentazione al Consiglio di Amministrazione di un piano biennale della comunicazione dell'Ente.
Adozione di un modello organizzativo per accompagnare la realizzazione degli obiettivi di mandato.	Ridefinizione dell'assetto organizzativo dell'Istituto.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentazione al Consiglio di Amministrazione del nuovo modello organizzativo. • Aggiornamento del Piano triennale della prevenzione della corruzione e per la trasparenza, avvio del processo di completamento ed aggiornamento della sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale.
Definizione di un piano di gestione patrimoniale e pareggio di bilancio.	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione di una programmazione di medio periodo per la rivisitazione degli spazi disponibili all'interno della sede istituzionale, realizzazione di un'analisi tecnica per l'individuazione di opportunità che consentano la salvaguardia del patrimonio immobiliare dell'Istituto ed al contempo di potenziarne la specifica redditività. • Individuazione e realizzazione di misure volte al raggiungimento del pareggio di bilancio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborazione di una programmazione di medio periodo per la rivisitazione logistica degli spazi disponibili all'interno della sede istituzionale. • Elaborazione di un'analisi per l'individuazione di opportunità che consentano la salvaguardia del patrimonio immobiliare dell'Ente e al contempo di potenziarne la specifica redditività. • Approvazione e verifica intermedia degli equilibri di bilancio in pareggio. • Elaborazione di un documento di monitoraggio semestrale in pareggio. • Assegnazione di un obiettivo di team/aziendale sul pareggio. • Adozioni di strumenti di monitoraggio (blocchi sui capitoli di spesa). • Avvio di percorsi per l'attivazione di nuove convenzioni entro il 2017. • Attivazione di percorsi per il recupero dei crediti dell'Istituto.
Integrazione dell'offerta museale con percorsi che valorizzino le attività realizzate oggi dall'Istituto.	Ideazione ed elaborazione di un progetto per integrare l'offerta museale con percorsi che valorizzino l'attualità delle attività realizzate oggi dall'Istituto.	Ideazione, elaborazione e definizione di percorsi per integrare le attuali attività di accoglienza, educazione, ricerca e documentazione dell'Istituto al percorso museale, espositivo e convegnistico del Museo degli Innocenti.

Ampliamento e consolidamento delle attività educative, in sinergia con il Comune di Firenze, in particolare del servizio 0-6.	Elaborazione e presentazione al Consiglio di Amministrazione di un <i>progetto unitario per il "polo 0-6"</i> dei servizi educativi per la prima e seconda infanzia dell'Istituto degli Innocenti.	Elaborazione e presentazione al Consiglio di Amministrazione del progetto unitario per il <i>"polo 0-6"</i> dei servizi educativi per la prima e seconda infanzia dell'Istituto degli Innocenti.
Rafforzare i rapporti con i Comuni toscani, <i>in primis</i> con quelli dell'area metropolitana, per sviluppare la progettazione e realizzazione di servizi innovativi che consolidino il "modello toscano" da tempo oggetto di approfondimento, anche teorico, da parte dell'Istituto.	Elaborazione e attivazione di un progetto sulla cosiddetta "ricerca delle origini" da realizzare in collaborazione con la Regione Toscana e in partenariato con vari soggetti quali il Comune di Firenze, i centri adozione ed i Tribunali per i minorenni.	Aggiornamento dello studio scientifico e di fattibilità ed attivazione, in stretta collaborazione con la Regione Toscana e in partenariato con altri soggetti quali il Comune di Firenze, i centri adozione, i Tribunali per i minorenni, del servizio SER.I.O. (Servizio per le Informazioni sulle Origini).

Obiettivi del Direttore generale e dei Direttori d'area.

"Il Piano attuativo annuale dell'Ente costituisce il riferimento per l'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti e al personale a essi assegnato" (art. 5 del Regolamento di organizzazione). Il Consiglio di amministrazione provvede "all'individuazione delle risorse materiali ed economico-finanziarie ai dirigenti per il perseguimento dei fini istituzionali" (art. 4 dello Statuto).

Alla luce delle citate previsioni statutarie e regolamentari vengono individuati nel presente Piano attuativo gli obiettivi del Direttore generale e dei Direttori d'area avuto riguardo anche alla riorganizzazione dell'Ente appena effettuata.

Gli obiettivi devono essere raggiunti dai Direttori d'area dell'Istituto, avvalendosi delle risorse umane, strumentali e finanziarie loro assegnate dal Consiglio di Amministrazione. È compito del Direttore generale e dei Direttori d'area assegnare gli obiettivi ai Responsabili di servizio/Posizione organizzativa e, sulla base delle indicazioni di questi ultimi, al personale dipendente assegnato.

Obiettivi del Direttore generale.

Obiettivi	Attività	Peso	Indicatore
Ridefinizione dell'assetto organizzativo dell'Istituto.	Analisi della situazione, individuazione degli aspetti di criticità. Realizzazione di una proposta da presentare al Consiglio di Amministrazione.	35	Presentazione della proposta al Consiglio di Amministrazione entro il 15/10/2017.
Approvazione del piano della comunicazione dell'Istituto.	Analisi dello situazione e redazione del Piano di comunicazione. Presentazione del Piano al Consiglio di Amministrazione.	15	Presentazione al Consiglio di Amministrazione entro il 15/10/2017.

Individuazione e realizzazione di misure volte al raggiungimento del pareggio di bilancio.	Analisi delle cause della situazione attuale ed individuazione di correttivi. Presentazione di una variazione di bilancio al Consiglio di Amministrazione ed individuazione misure correttive.	35	Approvazione variazione di bilancio in pareggio e semestrale in pareggio entro il 30/9/2017; individuazione di misure idonee per il raggiungimento del pareggio di bilancio entro il 30/9/2017.
Attivazione del progetto SER.I.O. - Servizio per le Informazioni sulle Origini.	Predisposizione del progetto e presentazione alla Regione Toscana.	15	Presentazione del Progetto SER.I.O. alla Regione Toscana entro il 15/10/2017.

Obiettivi del Direttore dell'Area giuridico-amministrativa.

Obiettivi	Attività	Peso	Indicatore
Implementazione del numero di strutture dedicate all'accoglienza di madri e bambini: realizzazione di un nuovo appartamento al primo piano di Via degli Alfani.	Attività amministrative gestionali prodromiche all'aggiudicazione dei lavori. Aggiudicazione dei lavori.	20	Aggiudicazione dei lavori per la realizzazione di un nuovo appartamento al primo piano di Via degli Alfani entro il 31/12/2017.
Definizione dell'utilizzo degli spazi della sede disponibili o di imminente disponibilità. L'obiettivo è razionalizzare e armonizzare anche dal punto di vista logistico le indicazioni contenute nel Programma di mandato per giungere a un piano organico di redistribuzione e ampliamento degli spazi e delle funzioni.	Coordinamento e direzione della ricognizione degli spazi ed elaborazione di ipotesi, comprensive dei relativi indicatori economici, circa la loro utilizzazione.	20	Formulazione di un elenco di spazi disponibili o di imminente disponibilità e di ipotesi di utilizzazione entro il 31/12/2017.
Valorizzazione dei beni di cui l'Ente mantiene la proprietà comprensiva della individuazione di soluzioni finalizzate al contenimento progressivo dei costi da consumi e a un miglior utilizzo delle risorse	Direzione e coordinamento della ricognizione dei costi da consumo ed analisi di possibilità di razionalizzazione e contenimento.	20	Formulazione di un elenco di soluzioni finalizzate al contenimento progressivo dei costi entro il 31/12/2017.
Realizzazione di un piano di valorizzazione e alienazione dei beni immobili dell'Istituto e realizzazione di nuova asta.	Attività di direzione gestionale prodromica alla effettuazione di una nuova asta.	20	Effettuazione entro il 2017 di una nuova asta degli immobili dell'Istituto.
Attività di supporto specialistico per la verifica ricognitoria delle voci costitutive del fondo delle risorse decentrate dell'Istituto.	Coordinamento e organizzazione della ricerca, analisi e ricostruzione della documentazione concernente le voci del fondo.	20	Realizzazione della verifica ricognitoria entro il 20/10/2017.

Obiettivi del Direttore dell'Area educativa, sociale e culturale.

Obiettivi	Attività	Peso	Indicatore
Elaborazione di un progetto unitario per il “polo 0-6” dei servizi educativi per la prima e seconda infanzia dell'Istituto degli Innocenti.	Elaborazione di un progetto unitario per il “polo 0-6” per la prima e seconda infanzia dell'Istituto degli Innocenti anche ipotizzando la fattibilità di possibili convenzionamenti con enti pubblici o privati per la riserva di posti ai rispettivi dipendenti.	20	Elaborazione del progetto entro il 31/12/17
Sviluppo di uno studio di fattibilità per attività di monitoraggio sulla riforma dello 0-6 da rivolgere al MIUR.	Elaborazione dello studio di fattibilità per attività di monitoraggio sulla riforma dello 0-6 da rivolgere al MIUR.	15	Realizzazione dello studio di fattibilità entro il 31/12/17.
Studio di fattibilità per un'edizione aggiornata della mostra sul Tuscan Approach e per una nuova operazione editoriale da realizzarsi con la collaborazione di organizzazioni pubbliche e private toscane.	Coordinamento e direzione della ricerca e dello studio per l'aggiornamento della mostra sul Tuscan Approach.	10	Realizzazione dello studio di fattibilità entro il 31/12/17.
Valorizzazione del Museo dell'Istituto: - presentazione di una proposta per integrare il percorso museale con una sezione “attualità”; - definizione di una proposta di programmazione culturale nel breve e medio periodo.	Direzione e coordinamento delle ricerche e degli studi per la predisposizione di proposte per l'integrazione dell'attualità dell'Istituto con il percorso museale e del programma culturale nel breve e medio periodo.	20	Realizzazione delle proposte entro il 31/12/17.
Proposta e realizzazione di interventi di incremento dei ricavi mediante l'attivazione di nuove convenzioni con committenti pubblici e privati.	Attività di direzione e gestione per il reperimento e l'identificazione di proposte di nuovi convenzionamenti.	15	Individuazione delle proposte entro il 30/11/17.
Predisposizione di un piano di attività per la realizzazione di nuovi interventi da effettuare in collaborazione con il Comune di Firenze in materia di supporto alla genitorialità, incontri protetti, ampliamento dell'attività del laboratorio profili.	Piano attività per gli incontri protetti, supporto specialistico centri adozioni ed affido, sviluppo accoglienza e laboratorio profili.	10	Predisposizione del piano di attività e presentazione al Comune di Firenze entro il 15/10/17.

<p>Valorizzazione e messa in sicurezza dell'Archivio storico.</p>	<p>Definizione, di concerto con il Servizio patrimonio e servizi tecnici, del piano degli interventi e dei relativi costi per la messa in sicurezza dell'Archivio storico. Definizione, di concerto con il Servizio patrimonio e servizi tecnici, di un piano per la valorizzazione dell'Archivio storico (vetrata per la visibilità degli interni dell'Archivio storico da parte degli utenti).</p>	<p>10</p>	<p>Definizione dei piani, per le parti di propria competenza, entro il 31/12/2017.</p>
---	--	-----------	--

Obiettivi del Direttore dell'Area formazione, documentazione, ricerca e monitoraggio.

Obiettivi	Attività	Peso	Indicatore
<p>Elaborazione della proposta di possibili contenuti di un “manifesto” sui diritti dei bambini da presentare al fine di consolidare il posizionamento istituzionale dell’Ente quale punto di riferimento a livello regionale, nazionale e internazionale in materia di tutela e promozione dei diritti dell’infanzia e dell’adolescenza.</p>	<p>Direzione e coordinamento delle ricerche, degli studi e delle indagini per l’elaborazione di proposte di contenuti per un “manifesto” sui diritti dei bambini.</p>	<p>30</p>	<p>Definizione primi orientamenti per il “manifesto” entro il 15/11/17. Proposta finale del “manifesto” entro il 31/12/17.</p>
<p>Studio di fattibilità per un’offerta “a catalogo” da rivolgere alle regioni sul tema del monitoraggio e della qualificazione delle politiche educative per l’infanzia.</p>	<p>Formulazione proposte formative per un’offerta a catalogo.</p>	<p>20</p>	<p>Elaborazione studio entro il 15/10/17.</p>
<p>Sviluppo del percorso di accreditamento al MIUR.</p>	<p>Assicurare che l’Istituto abbia i requisiti inerenti l’esperienza necessaria e presentazione della richiesta di accreditamento al MIUR.</p>	<p>30</p>	<p>Richiesta di accreditamento al Miur trasmessa entro il 15/10/17. Messa in atto entro il 30/11/17 di ogni azione utile ai fini dell’accredimento.</p>
<p>Realizzazione dell’indagine campionaria sui minori fuori famiglia come da convenzione ex lege 285/97 con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali.</p>	<p>Coordinamento e direzione indagine e elaborazione dei dati.</p>	<p>20</p>	<p>Avvenuta chiusura dell’indagine campionaria sui minori fuori famiglia entro dicembre 2017.</p>