

50122 Firenze, Italia
Piazza SS. Annunziata, 12
centralino tel. 055.20371

tel. +39 055 2037330/329
palumbo@istitutodegliinnocenti.it
www.istitutodegliinnocenti.it

**Istituto
degli
Innocenti**



Direttore generale

Prot. n. 2019-000 5021 /U

Firenze, 10 maggio 2019

Alla Presidente del Consiglio di
Amministrazione dell'Istituto degli Innocenti

Ai componenti del Consiglio di
Amministrazione dell'Istituto degli Innocenti

LORO SEDI

inviata tramite mail

Oggetto: invio relazione al Consiglio di Amministrazione sul raggiungimento degli obiettivi assegnati al Direttore Generale per l'anno 2018.

Gentile Presidente, Gentili Consiglieri,

con la presente sono a inviarVi la relazione in oggetto al fine di consentirVi l'esercizio della funzione di valutazione dei risultati del Direttore generale ai sensi dell'art. 8 dello Statuto dell'Istituto.

Nel restare a disposizione per qualsivoglia eventuale ulteriore informazione, Vi ringrazio per la consueta collaborazione e Vi porgo cordiali saluti.

Giovanni Palumbo



**RELAZIONE AL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE SUL
RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI
ASSEGNATI AL DIRETTORE GENERALE PER L'ANNO 2018**
con Deliberazione del Consiglio di amministrazione n. 17 del 6 marzo 2018

Si riportano di seguito gli obiettivi assegnati al Direttore generale per l'anno 2018, come contenuti nel Piano attuativo annuale 2018, approvato con Deliberazione del Consiglio di amministrazione n. 17 del 6 marzo 2018.

Obiettivi	Attività	Peso	Indicatore
Verifica dell'efficacia del modello organizzativo, con particolare riferimento all'assetto della micro-struttura subdirigenziale	<ul style="list-style-type: none">Analisi del funzionamento della nuova organizzazione, individuazione degli eventuali aspetti di criticità.Elaborazione di eventuali proposte di revisione organizzativa	30	Relazione e proposta eventuale revisione organizzativa al Consiglio di Amministrazione entro il 31/10/2018
Definizione del piano triennale di fabbisogno di personale	<ul style="list-style-type: none">Analisi dei fabbisogni di personale (profili e quantità)Individuazione delle priorità assunzionali.	20	Presentazione di una proposta al Consiglio di amministrazione entro il 31/10/2018
Comunicazione e trasparenza.	<ul style="list-style-type: none">Attuazione e verifica dell'efficacia del Piano della comunicazione 2017-2018 (presidio "centralizzato" di tutte le azioni di comunicazione istituzionale dell'ente anche mediante individuazione di specifiche risorse all'interno dei budget di commessa)Verifica degli adempimenti degli obblighi di pubblicità e trasparenza con particolare riferimento al sito web e privacyProsecuzione del piano di valorizzazione del brand dell'Istituto in relazione ai servizi di edutainment	20	<p>Presidio diretto e coordinamento a livello centrale del 100% delle azioni di comunicazione istituzionale dell'Ente</p> <p>Presidio delle attività di aggiornamento della sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale dell'Istituto e adeguamento nuove direttive privacy entro il 31/12/2018</p> <p>Avvio della fase 2 del piano di valorizzazione del brand dell'Istituto in relazione ai servizi di edutainment entro il 31/03/2018.</p>



Pareggio di bilancio.	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione e realizzazione di misure volte al raggiungimento del pareggio di bilancio. • Individuazione di strumenti per il controllo della spesa. 	30	Presentazione al Consiglio di almeno 3 verifiche periodiche degli equilibri di bilancio
-----------------------	---	----	---

Si riporta di seguito una **relazione sintetica** circa lo stato di realizzazione di ciascuno degli obiettivi sopra detti.

Verifica dell'efficacia del modello organizzativo, con particolare riferimento all'assetto della micro-struttura subdirigenziale (peso 30).

Il Piano attuativo annuale per l'anno 2018, approvato con Delibera del Consiglio di amministrazione n. 17 del 06/03/2018, prevede, fra gli obiettivi programmatici annuali, la verifica del modello organizzativo nel primo anno della sua applicazione e, in accordo col Regolamento di organizzazione, affida al Direttore generale l'obiettivo specifico di procedere all'analisi del funzionamento dell'assetto organizzativo, individuarne eventuali aspetti di criticità e proporre eventuali correttivi.

Il sottoscritto ha, quindi, condotto le attività preliminari di analisi dell'assetto organizzativo dell'Ente (come ridefinito con la deliberazione del Consiglio di amministrazione n. 39 del 29/09/2017) e delle sue criticità e ha condiviso le ipotesi di riorganizzazione con il Consiglio di amministrazione, con l'Ufficio di Direzione, con il Collegio dei revisori dei conti e con le rappresentanze sindacali.

La proposta di revisione dell'assetto organizzativo dell'Ente - presentata, a seguito dell'analisi della situazione attuale condotta in collaborazione con i Direttori d'Area e l'Ufficio di direzione/staff, dal sottoscritto, **nel pieno rispetto dei tempi previsti, nel corso delle sedute del Consiglio di Amministrazione del 12 e del 25 settembre 2018** - ha previsto, in un'ottica di razionalizzazione ed ottimizzazione dei processi di lavoro, quanto segue:

- la ridefinizione della struttura organizzativa di primo livello tramite l'accorpamento dell'Area educativa, sociale e culturale e dell'Area formazione, monitoraggio e ricerca in un'unica area denominata "Area Infanzia e Adolescenza" (con contestuale riduzione delle figure dirigenziali, ulteriori rispetto al Direttore Generale, da 3 a 2) e la conferma, oltre alla Direzione generale, dell'Area giuridico-amministrativa;

- l'assegnazione delle attività connesse alla gestione giuridica ed economica del personale all'Area giuridico-amministrativa, mantenendo ferma, come previsto da statuto e regolamento di organizzazione, l'attribuzione alla Direzione generale della funzione di coordinamento strategico in materia di organizzazione e di personale;

- una riorganizzazione dei Servizi in cui si articolano le Aree e le relative posizioni organizzative, prevedendo di procedere all'incorporazione/agggregazione di quei servizi che gestiscono un numero non significativo di risorse umane assegnate e che sono caratterizzati da significativi processi di esternalizzazione di funzioni e in particolare:

- le funzioni di gestione del Museo degli Innocenti e della Bottega dei Ragazzi sono incorporate nel Servizio segreteria generale e sistemi informatici che assume la nuova denominazione "Servizio segreteria generale, sistemi IT e Museo degli Innocenti";
- le funzioni di gestione delle strutture residenziali di accoglienza sono incorporate nel Servizio servizi per l'infanzia, che assume la denominazione "Servizio educazione e



- accoglienza”;
- le funzioni di gestione giuridica ed economica delle risorse umane sono incorporate nel Servizio affari generali, gare e contratti, che assume la denominazione “Servizio affari generali, gare, contratti e risorse umane”;
- l'istituzione, ai sensi dell'art. 11 del Regolamento di organizzazione dell'Ente, al fine di realizzare obiettivi di particolare interesse per l'Istituto in quanto caratterizzati da strategicità e/o innovatività, delle seguenti Unità di progetto:
 - “Comunicazione, eventi e relazioni esterne”, incardinata nella Direzione Generale;
 - “Sviluppo Museo, Bottega dei ragazzi e Seicentenario”, incardinata nel Servizio segreteria generale, sistemi IT e Museo degli Innocenti”;
 - “Adeguamento al nuovo CCNL”, incardinata nel Servizio affari generali, gare, contratti e risorse umane;
 - “Strutture residenziali di accoglienza”, incardinata nel Servizio educazione e accoglienza.

Al fine di definire un assetto organizzativo maggiormente funzionale rispetto ai programmi e agli obiettivi secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità nonché di valorizzare il “*decentramento delle decisioni e delle responsabilità secondo i principi della direzione per obiettivi*” richiamato dall'art. 2 del Regolamento di organizzazione dell'Istituto, si sono determinati anche nel 2018, in conformità a quanto previsto dall'art. 21 del medesimo Regolamento e dal CCNL del Comparto Funzioni Locali, i criteri generali per l'individuazione e la collocazione nella struttura organizzativa di Posizioni organizzative di lavoro, corrispondenti alle strutture organizzative di livello sub-dirigenziale denominate “Servizi” ai sensi dell'art. 9 del Regolamento di organizzazione, che richiedono assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato.

Il nuovo assetto organizzativo è stato definitivamente approvato dal Consiglio di amministrazione con propria delibera n. 63 del 6 novembre 2018 (*Revisione dell'assetto organizzativo dell'Istituto degli Innocenti approvato con delibera n. 39 del 29/09/2017*).

Sulla base dei “*Criteri generali per l'istituzione e la regolamentazione dell'istituto posizioni organizzative*”, contenuti nel documento allegato all'atto di riorganizzazione, il sottoscritto ha istituito le posizioni organizzative e indetto la procedura aperta per il conferimento degli incarichi di responsabilità delle stesse (disposizione dirigenziale n. 682 del 13/11/2018). I responsabili di posizione organizzativa, selezionati tramite la predetta procedura aperta, hanno assunto la carica dal 1° gennaio 2019 (disposizioni dirigenziali n. 778 del 13/12/2018, n. 788 del 18/12/2018 e n. 821 del 27/12/2018).

Definizione del piano triennale di fabbisogno di personale (peso 20).

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale 2018-2020 dell'Istituto degli Innocenti è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del sottoscritto, con **deliberazione n. 59 del 9 ottobre 2018**, nel pieno rispetto dei termini previsti.

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale 2018-2020 dell'Istituto degli Innocenti risulta particolarmente rilevante e strategico in questa fase del mandato amministrativo dell'Ente perchè rappresenta il primo documento di programmazione del nuovo Consiglio di Amministrazione in materia di politiche di gestione, valorizzazione e sviluppo delle risorse umane dell'Ente, dopo gli inevitabili interventi di riduzione del fondo del salario accessorio del personale non dirigente (con contestuale approvazione del correlato piano di recupero pluriennale) intervenuti nel corso del 2017 e resisi necessari al fine di garantire il pieno rispetto delle disposizioni normative e contrattualistiche in materia.

Il percorso che ha portato a questo importante risultato è stato davvero molto complesso e articolato. Infatti, per l'elaborazione del Piano triennale dei fabbisogni di personale 2018-2020, è stato seguito il seguente iter procedimentale in conformità anche con quanto previsto

dalle *Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche diffuse dal Ministero per la semplificazione e la pubblica amministrazione* pubblicate il 28 luglio 2018:

- analisi dei fabbisogni e delle esigenze di personale, sia in termini quantitativi che qualitativi da cui è scaturita l'elaborazione di schede/ricieste di fabbisogno motivate a seguito di attività di ricognizione e verifica effettuata dalla dirigenza dell'Istituto;
- verifica di sostenibilità economica e finanziaria dell'ipotesi di Piano da parte del competente Servizio Bilancio e controllo di gestione dell'Ente da cui è scaturita l'elaborazione di apposita relazione tecnica. In tale contesto, è stata data attuazione al cd. "superamento della dotazione organica" tradizionalmente intesa previsto dalle Linee d'indirizzo ministeriali mediante l'individuazione di un valore finanziario di spesa potenziale massima sostenibile, partendo ovviamente dall'ultima dotazione organica adottata e garantendo la necessaria neutralità finanziaria rispetto alla stessa (*rectius*, con il nuovo Piano, rispetto all'ultima dotazione organica approvata, si genera addirittura una riduzione dei costi per il personale). Inoltre, è stata verificata positivamente la copertura finanziaria dell'ipotesi di Piano rispetto al bilancio dell'Istituto ed è stata dimostrata la sostenibilità economica del costo del personale previsto dall'ipotesi di Piano cercando di identificare, con stime le più attendibili e prudentziali possibili, il costo massimo sostenibile per il personale ai fini del mantenimento del pareggio di bilancio, partendo dai dati di bilancio e da una loro opportuna riclassificazione che tiene conto anche degli strumenti della contabilità analitica;
- individuazione delle diverse modalità di reclutamento delle risorse umane previste nel Piano, in un'ottica di equilibrato contemperamento tra valorizzazione delle risorse interne/superamento del precariato (con particolare approfondimento del tema delle cd. "stabilizzazioni" di cui all'art.20, comma 1 del D. Lgs. 165/2001) e accesso dall'esterno, nonché del periodo presunto di reclutamento nel triennio di riferimento;
- verifica preliminare da parte del Servizio Risorse Umane dell'assenza di situazioni di soprannumero o di eccedenza di personale;
- verifica del rispetto degli obblighi assunzionali di cui alla L. 68/1999;
- acquisizione di pareri favorevoli preliminari sull'ipotesi di Piano da parte del legale, dei consulenti finanziari e del Collegio dei Revisori dell'Istituto, ciascuno negli ambiti di rispettiva competenza;
- elaborazione di una revisione dell'assetto organizzativo dell'Istituto che possa garantire conformità e connessione funzionale con il Piano triennale dei fabbisogni di personale.

Comunicazione e trasparenza (peso 20).

Anche questo obiettivo risulta pienamente raggiunto. Al riguardo, si evidenzia, in particolare, quanto segue:

- grazie al supporto dell'apposito Servizio Comunicazione, Eventi e Relazioni esterne, è stata data piena attuazione al Piano di comunicazione 2017-2018 dell'Istituto degli Innocenti, **garantendo a livello centrale il coordinamento di tutte le azioni di comunicazione istituzionale dell'Ente**. In particolare, in coerenza con le indicazioni espresse nel Programma di mandato, il sottoscritto, con l'ausilio del Servizio comunicazione, eventi e relazioni esterne dell'Ente, ha rappresentato il fulcro gestionale ed operativo per addivenire ad una comunicazione esterna unitaria ed espressione di un'unica "regia" istituzionale. In tale ottica, tutte le unità organizzative dell'Istituto sono state chiamate ad operare in stretto raccordo informativo e collaborativo con la Direzione Generale e, in particolare, 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. La Direzione Generale è stata chiamata a supervisionare, raccogliere e coordinare le indicazioni e i dati provenienti dai vari Servizi dell'Istituto, a effettuare l'analisi delle informazioni raccolte finalizzata al miglioramento del sistema comunicativo e alla implementazione degli strumenti e dei processi di comunicazione nonché a garantire il progressivo ricorso ad una gestione centralizzata e razionalizzata delle risorse economiche presenti nel bilancio dell'Ente e finalizzate ad interventi di comunicazione a 360° (materiale promo-pubblicitario, pubblicità, materiale informativo, siti e social network, interventi di comunicazione istituzionale, etc.);

- è stato garantito il **costante aggiornamento della sezione Amministrazione Trasparente** del sito istituzionale dell'Istituto in conformità alle prescrizioni (anche temporali) indicate dalla legge e dall'ANAC, come asseverato anche da apposite attestazioni del Nucleo di valutazione dell'Istituto e dalla relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione;

- per quanto attiene agli adempimenti in materia di privacy, con disposizione dirigenziale n. 343 dell'8/5/2018, in ottemperanza al dettato del Regolamento sulla protezione dei dati (Regolamento UE 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2017), si è provveduto ad affidare il servizio di supporto consulenziale al percorso di adempimento ai nuovi obblighi introdotti dal citato regolamento. La società incaricata, esperta nel settore e in possesso dei requisiti esperienziali prescritti dal Regolamento EU, è stata individuata quale soggetto preposto ad assumere il ruolo di D.P.O. (Data protection officer) per l'Istituto. **Tramite il conferimento di questo incarico, l'Istituto si è conformato alla vigente normativa nazionale ed europea in materia.** Inoltre, su proposta e impulso del sottoscritto, il Consiglio di Amministrazione ha approvato:

- la deliberazione n. 49 del 31 luglio 2018 recante “*Regolamento sul trattamento dei dati personali dell'Istituto degli Innocenti e individuazione del Direttore Generale quale Delegato dal Titolare*”;
- la deliberazione n. 74 del 4 dicembre 2018 recante “*Approvazione del registro delle attività di trattamento ai sensi dell'art. 30 del Regolamento (UE) 2016/679*”;

- per quanto attiene alla prosecuzione del piano di valorizzazione del brand dell'Istituto in relazione ai servizi di edutainment, si evidenzia che:

- è stato realizzato, nei termini previsti, l'obiettivo assegnato come si evince dai contenuti della disposizione dirigenziale del sottoscritto **n. 86 del 26 gennaio 2018** recante “*Affidamento diretto, ex art. 36 comma 2 lett. a) del D. Lgs. 50/16, a Sociometrica s.r.l. dell'attività di analisi sulle opportunità dell'utilizzo del brand dell'Istituto degli Innocenti relativamente all'offerta di servizi cd di edutainment della Bottega dei Ragazzi - “fase 2- Valutazione economica*”;
- si è addirittura conclusa la fase II e si è dato avvio alla fase successiva mediante l'adozione della disposizione dirigenziale n.420 del 31 maggio 2018 recante “*Affidamento diretto, ex art. 36 comma 2 lett. a) del D. Lgs. 50/16, alla Società Sociometrica s.r.l. del servizio relativo allo svolgimento di attività di scouting ed eventuale conclusione degli accordi con i soggetti interessati ad ospitare Centri di edutainment dell'Istituto degli Innocenti*”.

Pareggio di bilancio (peso 30).

Si evidenzia, innanzitutto, che, il sottoscritto ha continuato a mettere in atto misure prudenziali *ad hoc*, finalizzate al mantenimento nel 2018 del pareggio di bilancio ripristinato nel secondo semestre del 2017, fra cui si segnalano in particolare:



1. verifica equilibri di bilancio, in corso d'anno (compresa la verifica semestrale);
2. applicazione di una politica di contenimento della spesa attraverso l'attivazione di misure che consentano, in caso di necessità, di "bloccare" i capitoli direttamente sul software gestionale della contabilità aziendale e, quindi, di monitorare costantemente e puntualmente la spesa corrente, qualificando il controllo di gestione interno;
3. inserimento del pareggio di bilancio come obiettivo aziendale trasversale per tutti i dipendenti;
4. incremento dei ricavi con ricerca di nuove commesse al fine di consentire di aumentare, fin da subito, le fonti di ricavo generando effetti positivi;
5. accelerazione su riscossione crediti per incrementare liquidità e ridurre costi per oneri finanziari derivanti da anticipazioni di tesoreria e aperture di credito bancarie;
6. introduzione della regola generale della pluriennalità per le nuove convenzioni.

In relazione al **pieno raggiungimento dell'obiettivo assegnato**, si dà atto inoltre che, su proposta e impulso del sottoscritto, sono state presentate al Consiglio di Amministrazione le seguenti deliberazioni (tutte approvate) con cui si è provveduto alla verifica degli equilibri di bilancio ai fini del pareggio:

- deliberazione del Consiglio di Amministrazione **n. 12 del 20/02/2018** recante "*Variazione del Bilancio preventivo economico annuale 2018*";
- deliberazione del Consiglio di Amministrazione **n. 41 del 27/06/2018** recante "*Variazione del Bilancio preventivo economico triennale 2018-2020*";
- deliberazione del Consiglio di Amministrazione **n. 62 del 06/11/2018** recante "*Variazione del Bilancio preventivo economico triennale 2018-2020*".

Con le predette deliberazioni sono state approvate in pareggio apposite variazioni al bilancio preventivo economico annuale 2018 e triennale 2018-2020. Dette variazioni, oltre che garantire la corretta allocazione di ricavi e spese secondo il principio della competenza economica e presentare adeguamenti nella previsione di ricavi e costi a seguito di nuovi eventi/commesse o variazioni di stime precedenti, hanno costituito anche assestamenti delle previsioni ai fini della **verifica degli equilibri generali di bilancio**. In tal senso, dunque, si tratta di strumenti di monitoraggio e verifica messi in atto ai fini della rispondenza all'art.26 della L.R. 43/2014 (principio del pareggio bilancio).

Al riguardo, si evidenzia, infine, che, nell'esercizio 2018, è stato confermato il **pareggio di bilancio** (il risultato dell'esercizio ha determinato un saldo positivo di Euro 344.137), come si evince dalla deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 24 del 17/04/2019 recante "*Approvazione del bilancio di esercizio 2018*".

Si evidenzia, pertanto, che sono stati raggiunti tutti gli obiettivi assegnati nel pieno rispetto dei tempi stabiliti.

Firenze, 10/05/2019

Giovanni Palumbo

**Determinazione del grado di raggiungimento da parte del
Direttore Generale dell'Istituto degli Innocenti, Dott. Giovanni
Palumbo, degli obiettivi allo stesso assegnati per il 2018 con
deliberazione del Consiglio di Amministrazione
n. 17 del 6 marzo 2018**

Obiettivi	Attività	Pe- so	Indicatore	Grado di realizzazi one	Valore
Verifica dell'efficacia del modello organizzativo, con particolare riferimento all'assetto della micro-struttura subdirigenziale	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi del funzionamento della nuova organizzazione, individuazione degli eventuali aspetti di criticità. • Elaborazione di eventuali proposte di revisione organizzativa 	30	Relazione e proposta eventuale revisione organizzativa al Consiglio di Amministrazione entro il 31/10/2018	100%	30
Definizione del piano triennale di fabbisogno di personale	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi dei fabbisogni di personale (profili e quantità) • Individuazione delle priorità assunzionali. 	20	Presentazione di una proposta al Consiglio di amministrazione entro il 31/10/2018	100%	20

Comunicazione e trasparenza.	<ul style="list-style-type: none"> • Attuazione e verifica dell'efficacia del Piano della comunicazione 2017-2018 (presidio "centralizzato" di tutte le azioni di comunicazione istituzionale dell'ente anche mediante individuazione di specifiche risorse all'interno dei budget di commessa) • Verifica degli adempimenti degli obblighi di pubblicità e trasparenza con particolare riferimento al sito web e privacy • Prosecuzione del piano di valorizzazione del brand dell'Istituto in relazione ai servizi di edutainment 	20	<p>Presidio diretto e coordinamento a livello centrale del 100% delle azioni di comunicazione istituzionale e dell'Ente Presidio delle attività di aggiornamento della sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale e dell'Istituto e adeguamento nuove direttive privacy entro il 31/12/2018</p> <p>Avvio della fase 2 del piano di valorizzazione del brand dell'Istituto in relazione ai servizi di <i>edutainment</i> entro il 31/03/2018.</p>	100%	20
Pareggio di bilancio.	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione e realizzazione di misure volte al raggiungimento del pareggio di bilancio. • Individuazione di strumenti per il controllo della spesa. 	30	Presentazione al Consiglio di almeno 3 verifiche periodiche degli equilibri di bilancio	100%	30
TOTALE		100		100%	100