



Relazione della Performance 2016

Adottata con Delibera del CdA n. 21 del 6 settembre 2017

La redazione della Relazione della Performance INAPP 2016 è stata coordinata dal Dott. Guido Dal Miglio, responsabile del ciclo gestione della performance, ed elaborata dall'Ufficio dirigenziale Controllo di gestione e patrimonio, diretto dalla dr.ssa Loredana Cafarda.

Sono autori della Relazione: Palmerino Gigliotti, Anita Giordani, Eraldo Gobbi, Massimo Santarelli.

Presentazione

L'INAPP – Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche - è un ente pubblico di ricerca, vigilato dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali, i cui ambiti caratteristici di intervento sono la ricerca e l'alta consulenza tecnico-scientifica nel campo delle politiche per il lavoro, per la formazione e per l'inclusione sociale.

La Relazione sulla Performance costituisce lo strumento mediante il quale l'INAPP illustra ai cittadini e a tutti gli attori rilevanti, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso del 2016, portando, così, a conclusione il ciclo di gestione annuale della performance.

La Relazione, proprio per la sua funzione di comunicazione verso l'esterno, è un documento snello ed è pubblicata sul sito istituzionale nella sezione "Amministrazione trasparente" (<http://www.inapp.org/it/amministrazione-trasparente>), sotto-sezione "Performance". E' stata elaborata sulla base delle informazioni e dei dati raccolti tramite i sistemi di gestione e monitoraggio dell'INAPP ed è ispirata ai principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti.

La Relazione è articolata in cinque sezioni.

Nel primo capitolo è presentata un'analisi sintetica del contesto operativo di riferimento (opportunità/criticità) e una visione di insieme dell'Amministrazione che ne illustra i peculiari ambiti di intervento, le risorse umane e finanziarie, i prodotti/servizi realizzati e le utenze servite.

Nel secondo capitolo sono presentati gli obiettivi che l'Istituto si è proposto nell'annualità, sia di livello strategico che operativo, e i risultati conseguiti.

Nel terzo capitolo sono illustrati, con maggior dettaglio, i risultati annuali della gestione economico-finanziaria e posta specifica attenzione agli interventi posti in essere per conseguire, nel breve e nel medio periodo, migliori livelli di efficienza/efficacia sia sotto il profilo dell'economicità gestionale che della qualità dei servizi/prodotti.

Nel quarto capitolo si dà conto delle iniziative realizzate a sostegno della parità di genere e del contrasto ad ogni forma di discriminazione.

Nel quinto ed ultimo capitolo infine viene presentato il processo seguito dall'Amministrazione nell'elaborazione della Relazione ed è posta attenzione ai principali punti di forza e di debolezza che caratterizzano il ciclo di gestione della performance dell'Istituto.

**Il Presidente dell'INAPP
Prof. Stefano Sacchi**

Indice

Presentazione	3
1 Sintesi delle informazioni d'interesse per i cittadini e gli attori rilevanti esterni ed interni	7
1.1 Il contesto esterno di riferimento	7
1.2 L'amministrazione.....	8
1.2.1 Risorse umane	11
1.2.2 Capacità di governance e coinvolgimento degli attori rilevanti	15
1.2.3 I servizi resi e gli utenti serviti	15
1.2.4 Clima e benessere organizzativo	18
1.2.5 Risorse economico-finanziarie.....	20
1.2.6 Il portafoglio delle attività	20
1.3 I risultati raggiunti	22
1.4 Le criticità e le opportunità	23
2 Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti	25
2.1 Albero delle performance	25
2.2 Obiettivi strategici.....	27
2.3 Obiettivi e piani operativi	28
2.3.1 Trasparenza e prevenzione della corruzione	32
2.3.2 Standard di qualità dei servizi.....	32
2.3.3 Coordinamento e integrazione tra performance, qualità, trasparenza, integrità e anticorruzione	33
2.4 Obiettivi individuali	33
3 Risorse, efficienza ed economicità	39
3.1 Contenimento della spesa in ottemperanza alla normativa vigente	42
3.2 Economicità, affidamenti esterni e indici	43
3.3 Indicatore di tempestività dei pagamenti ex art. 41 DL 66/2014	44
3.4 Risorse umane e finanziarie destinate al ciclo di gestione della performance	44
4 Pari opportunità e antidiscriminazione	45
5 Il processo di redazione della relazione sulla performance	46
5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	46
5.2 Punti di forza e debolezza del ciclo di gestione della performance.....	46
5.2.1 Allegato 2 – CIVIT Del. 5/2012 (aggiorn. 30/5/2013).....	48
5.2.2 Allegato 3 – CIVIT Del. 5/2012 (aggiorn. 30/5/2013).....	49

Indice delle Tavole

Tavola 1 - Dotazione organica INAPP al 31/12/2016.....	12
Tavola 2 - Distribuzione dei dipendenti per classi di età e profilo professionale al 31/12/2016	14
Tavola 3 - Dipendenti per titolo di studio e tipologia di rapporto al 31/12/2016.....	14
Tavola 4 – Personale di ruolo e a tempo determinato per profilo professionale e genere (al 31/12/2016)	14
Tavola 5 - Accessi al sito istituzionale.....	17
Tavola 6 - INAPP – Eventi per tipologia	17
Tavola 7 - INAPP – Eventi per ambito tematico.....	18
Tavola 8 – Situazione finanziaria - Entrate accertate 2015-2016	20
Tavola 9 - Situazione Finanziaria - Spese impegnate 2015-2016.....	20
Tavola 10 - Piano di attività INAPP per tipologia di fonte finanziaria negli anni 2015-2016	21
Tavola 11 - Performance individuale: Dirigenti di II fascia e Responsabili Unità operativa	34
Tavola 12 – Quadro di riclassificazione dei risultati economici 2016	39
Tavola 13 – Indicatori di Bilancio 2016	40
Tavola 14 – Selezione di alcune voci di spesa nel 2016	41
Tavola 15 - Contenimento della spesa sui capitoli vincolati dalla normativa	43
Tavola 16 – Attività contrattuali dell’Istituto (in euro).....	43
Tavola 17 - Indicatore di tempestività dei pagamenti (in giorni)	44

Indice delle Figure

Figura 1 – Organigramma INAPP	11
Figura 2 – Distribuzione del personale per tipologia di rapporto di lavoro e profilo professionale al 31/12/2016	13
Figura 3 - L’INAPP, un Istituto Nazionale per l’Analisi delle Politiche Pubbliche	16
Figura 4 – Livello complessivo di soddisfazione per il lavoro	19
Figura 5 - Distribuzione delle risorse relative ai Piani di attività INAPP nel biennio 2015-2016, per tipologia di fonte finanziaria	21
Figura 6 – Livello di conseguimento della performance strategica 2016	22
Figura 7 – Livello medio di conseguimento della performance organizzativa 2016 per funzione	23

1 Sintesi delle informazioni d'interesse per i cittadini e gli attori rilevanti esterni ed interni

Nel presente capitolo l'INAPP presenta ai cittadini e agli attori rilevanti interni (personale, rappresentanze sindacali) ed esterni (Istituzioni nazionali ed europee, committenti e Parti sociali) un quadro informativo sintetico sull'evoluzione del contesto operativo, sullo stato dell'Amministrazione, sugli obiettivi programmati e i risultati conseguiti, sulle opportunità e le criticità che la stessa evoluzione del contesto propone all'Amministrazione.

1.1 Il contesto esterno di riferimento

Nel 2016 il ciclo economico internazionale ha mantenuto ritmi espansivi in linea con l'anno precedente, confermando dinamiche differenziate per le economie avanzate e per i paesi emergenti. Il Fondo monetario internazionale (FMI) stima la crescita del PIL mondiale nel 2016 al 3,1% (+3,4% nell'anno precedente), dopo una espansione media del 4,2% nel decennio 1999-2008 e del 4,0% per cento negli anni 2010-2014 successivi alla crisi finanziaria e del commercio internazionale.

Il ciclo economico italiano conferma un ritmo di crescita moderata. Nel 2016, il PIL è cresciuto dello +0,9%, consolidando il processo di ripresa avviato nel 2015. I consumi finali (+1,2%) e gli investimenti fissi lordi (+2,9%) hanno registrato un'accelerazione, mentre le esportazioni hanno segnato una crescita relativamente più contenuta dell'anno precedente (+2,4% rispetto al 4,4% del 2015) e inferiore a quella delle importazioni (+2,9%).

La riforma del mercato del lavoro, avviata nel 2015, e le misure di contrasto alla disoccupazione (decontribuzione all'assunzione a tempo indeterminato e introduzione del contratto a tutele crescenti) hanno proiettato, oltre il 2015¹, una dinamica positiva. Il 2016 si caratterizza per un significativo aumento dell'occupazione che coinvolge anche i giovani tra i 15-34 anni. Le tendenze all'aumento hanno tuttavia mostrato un significativo indebolimento nella seconda metà dell'anno, seppure in un quadro di andamenti differenziati per i diversi target. Un elemento rilevante nel 2016 è costituito dalla diminuzione degli inattivi di circa 410 mila unità. La moderata espansione dell'attività economica è associata a una più accentuata dinamica positiva dell'input di lavoro, con un aumento delle ore complessivamente lavorate dell'1,6% su base annua. Nell'arco di un anno, tra il quarto trimestre 2016 e lo stesso periodo del 2015, si registra una crescita di 252 mila occupati (+1,1%), sia a termine sia a tempo indeterminato. Nel complesso, l'occupazione cresce in maggior misura tra le donne (+148 mila in un anno) ed è concentrata tra gli over 50. Nel quarto trimestre 2016 prosegue l'aumento della partecipazione al mercato del lavoro; nel confronto tendenziale, il calo dell'inattività è diffuso per genere e sul territorio, è concentrato tra gli adulti e riguarda sia quanti vogliono lavorare (-197 mila le forze di lavoro potenziali, specie tra le donne) sia la componente più distante dal mercato del lavoro (-258 mila chi non cerca e non è disponibile)².

Facendo seguito alla Legge di stabilità 2016, è stata promulgata la Legge n. 33 del 15 marzo 2017, che delega il Governo ad emanare norme relative al contrasto della povertà, al riordino delle prestazioni

¹ Si veda Centra M e Gualtieri V, Incentivi al lavoro permanente e contratto a tutele crescenti. Una stima dell'impatto sulle nuove assunzioni nel 2015, INAPP Report tecnico 2016.

² Istat, Statistiche Flash, Il mercato del Lavoro, IV trimestre 2016.

assistenziali, all'introduzione del cosiddetto reddito di inclusione per quei nuclei familiari che avranno i requisiti previsti dalla legge. I principi e criteri direttivi della delega stabiliscono che il reddito di inclusione debba essere una misura unica a livello nazionale, di carattere universale, subordinata alla prova dei mezzi e all'adesione a un progetto personalizzato di inclusione, articolata in un beneficio economico e in una componente di servizi alla persona. Per beneficiare della misura sarà previsto un requisito di durata minima di residenza nel territorio nazionale.

1.2 L'amministrazione

Il 2016 è stato un anno contraddistinto da importanti cambiamenti per l'Istituto, specie a seguito dell'emanazione del D.Lgs. n. 150/2015. Dal 1 dicembre 2016³ l'Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei Lavoratori (ISFOL), ente pubblico di ricerca costituito con decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1973, n. 478, ha assunto la denominazione di Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP). Non si tratta solo di un mutamento formale, ma di un nuovo ruolo assunto dall'Istituto, alla luce del succitato Decreto Legislativo n. 150/2015, con il quale è stata ridisegnata la governance delle politiche del lavoro in Italia. L'Istituto resta tuttora vigilato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali e, in linea con quanto stabilito nel D.Lgs. 150/2015 (art.10), gli sono attribuite le seguenti funzioni:

- studio, ricerca, monitoraggio e valutazione, coerentemente con gli indirizzi strategici stabiliti dal Ministro del lavoro e delle politiche sociali, degli esiti delle politiche statali e regionali in materia di istruzione e formazione professionale, formazione in apprendistato e percorsi formativi in alternanza, formazione continua, integrazione dei disabili nel mondo del lavoro, inclusione sociale dei soggetti che presentano maggiori difficoltà e misure di contrasto alla povertà, servizi per il lavoro e politiche attive del lavoro;
- studio, ricerca, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro e dei servizi per il lavoro, ivi inclusa la verifica del raggiungimento degli obiettivi da parte dell'ANPAL, nonché delle spese per prestazioni connesse allo stato di disoccupazione, studio, monitoraggio e valutazione delle altre politiche pubbliche che direttamente o indirettamente producono effetti sul mercato del lavoro;
- studio, ricerca, monitoraggio e valutazione in materia di terzo settore;
- gestione di progetti comunitari, anche in collaborazione, con enti, istituzioni pubbliche, università o soggetti privati operanti nel campo della istruzione, della formazione e della ricerca.

L'attività dell'INAPP si concentrerà quindi sulle analisi, i monitoraggi e le valutazioni delle politiche del lavoro e dei servizi per il lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e più in generale di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro.

Appaiono, dunque, evidenti alcune linee di continuità dell'INAPP con la mission dell'ISFOL e con i compiti che l'Istituto ha assolto negli anni.

Sin dalla sua istituzione, l'ISFOL ha operato nel campo della formazione, del lavoro e delle politiche sociali, al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, al miglioramento delle risorse umane, all'inclusione sociale e allo sviluppo locale. In tali ambiti, l'Istituto ha svolto e promosso attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione ed ha tradizionalmente fornito supporto tecnico-scientifico allo Stato, alle Regioni e agli Enti locali.

³ D.Lgs. n. 185/2016, art. 4, co. 1, lett. F.

Nel corso del 2016, l'INAPP (ex ISFOL), ha operato per l'attuazione di una parte rilevante dei Programmi operativi nazionali, a titolarità del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, cofinanziati dalla programmazione 2014-2020 dei fondi SIE.

In esito all'elaborazione e approvazione dei due piani 2014-2020, concernenti le attività che l'ISFOL (oggi INAPP) è stato chiamato a svolgere a valere sui PON Strumenti di Politiche Attive per l'Occupazione (SPAO) e Inclusione, è stata data attuazione alle attività previste nella seconda annualità di entrambi i piani citati (Piano FSE SPAO 2016 e Piano FSE Inclusione 2016). Sono, inoltre, proseguite le attività residue della pianificazione 2015, nonché quelle necessarie alla conclusione del precedente periodo di programmazione del Fondo Sociale Europeo 2007- 2013. Sempre in termini generali e sintetici, sono state attuate le attività di monitoraggio e assistenza tecnica al Ministero del lavoro per l'attuazione del PON Garanzia Giovani.

Come nelle annualità precedenti l'Istituto, è stato punto di riferimento tecnico nazionale, per conto del Ministero del Lavoro, per le politiche comunitarie settoriali, attraverso la partecipazione ai tavoli interistituzionali e la realizzazione di progetti a valenza internazionale concernenti il Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF), il Sistema europeo di crediti per l'istruzione e la formazione professionale (ECVET), la Garanzia della qualità dell'istruzione e della formazione professionale (EQAVET); l'Istituto opera, inoltre, come Agenzia Nazionale del programma Erasmus+, è Centro nazionale Europass, Euroguidance Italy ed ente capofila nazionale del programma Cedefop-Refernet.

La strategia perseguita negli anni valorizza l'INAPP quale centro pubblico nazionale di competenze ed expertise in grado di promuovere e sviluppare letture integrate delle tematiche e delle politiche per il lavoro, la formazione e l'inclusione sociale. Di conseguenza l'Istituto si pone in stretto rapporto di collaborazione con una pluralità di soggetti, pubblici e privati, nazionali ed internazionali, attivi nel campo della ricerca sui temi di competenza, promuovendo il confronto sia sul piano dei contenuti che su quello metodologico. I principali interlocutori istituzionali di INAPP sono:

- il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali;
- il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca;
- la Presidenza del Consiglio dei Ministri;
- le Regioni;
- le Parti sociali;
- l'Unione europea;
- altri Organismi europei ed internazionali quali il Cedefop, l'OCSE, l'OIL, l'Eurofound, il Cereq, il Bibb, ecc.

L'Istituto si accinge ad affrontare, nei prossimi anni, nuove sfide. Già l'agenda 2017 risulta particolarmente densa di attività: la valutazione della riforma degli ammortizzatori sociali e gli impatti sul mercato del lavoro e sulle scelte di impresa; la valutazione del mercato del lavoro e le dinamiche occupazionali; gli effetti della riforma delle pensioni del 2011 e della contrattazione decentrata.

Un altro ambito rilevante rispetto al quale l'Istituto si sta impegnando è il contrasto alla povertà e il supporto ai processi che favoriscano l'inclusione sociale dei cittadini, temi fondamentali e trasversali della politica di coesione nell'ambito della nuova programmazione europea dei Fondi strutturali (2014-2020). Il peggioramento della condizione di vita delle persone esposte al rischio di povertà, per il rilievo anche quantitativo assunto negli anni della crisi, impone una riconsiderazione delle politiche sociali e del ruolo ad esse assegnato. A tal proposito l'INAPP partecipa alle attività del Comitato di indirizzo strategico del Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile⁴. Il compito del Comitato consiste

4 Il Fondo di contrasto alla povertà educativa minorile, per il periodo 2016-18, avrà una natura sperimentale e sarà alimentato dalle Fondazioni di origine bancaria. Lo strumento di gestione del Fondo è il Protocollo d'intesa 26 aprile

nel dettare i principi e i criteri direttivi in tema di ambiti di intervento, strumenti operativi, processo di valutazione, selezione e monitoraggio dei progetti finanziati.

Dal 2017, l'INAPP riporterà l'Italia nel consorzio europeo ERIC-ESS e curerà per il nostro Paese la fondamentale indagine European Social Survey. L'European Social Survey (ESS) è un'indagine campionaria condotta in tutta Europa a partire dal 2001. La partecipazione a questa indagine ricorrente permetterà di elaborare e rendere disponibile un quadro di riferimento, aggiornato, affidabile e metodologicamente robusto, sul cambiamento sociale in Italia in una prospettiva comparata europea.

L'INAPP nel corso del 2016 è stato interessato, in attuazione del D.Lgs. 150/2015, da interventi rilevanti sia a livello operativo che gestionale:

- in data 9 novembre 2016 è terminata la fase di commissariamento, sotto la guida del Prof. Stefano Sacchi, con la sua nomina a Presidente e, contestualmente, l'insediamento del nuovo Consiglio di Amministrazione⁵.
- In data 22 dicembre 2016, a conclusione dell'istruttoria per il trasferimento del personale dall'INAPP all'ANPAL⁶ sono state trasferite alla nuova Agenzia Nazionale per le Politiche Attive per il Lavoro 94 unità di personale a tempo indeterminato e rideterminato il Fondo istituzionale, proporzionalmente al personale trasferito all'ANPAL.

In considerazione dei processi attuativi, determinati dal D.Lgs. 150/2015, le risorse a valere sul FSE sono state rideterminate in funzione della progressiva entrata a regime dell'ANPAL, che ha assunto anche il ruolo di Autorità di gestione dei PON SPAO e YOG.

Per quanto riguarda le attività si segnala come con successive Delibere del Commissario straordinario sono stati individuati alcuni progetti prioritari⁷ e approvati i nuovi indirizzi strategici⁸.

Conformemente alla normativa vigente l'Istituto ha deliberato il Piano Triennale della Performance 2016-2018⁹ e il Piano triennale per la prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT 2016-2018)¹⁰.

L'INAPP ha la sua sede unica a Roma¹¹ avendo dismesso (al 31 dicembre 2016) l'articolazione territoriale costituita dalla sede di Benevento

2016, di cui all'art. 1 commi 392 e 393 della L. 208/2015, stipulato tra le fondazioni bancarie, la Presidenza del Consiglio dei Ministri, il MEF e il Ministero del Lavoro.

5 D.P.C.M. del 9 novembre 2016. Il Consiglio di Amministrazione, in base all'art. 10 del D.Lgs. 150/2015 è ridimensionato a tre componenti, dei quali due designati dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, tra cui il Presidente, e uno designato dalla conferenza Stato Regioni dei Presidenti delle Regioni.

6 L'Istituto ha realizzato gradualmente il percorso di trasferimento secondo le misure indicate nella norma di attuazione del D.Lgs. 150/2015.

7 Delibere del Commissario straordinario n. 8 del 5/04/2016 e n. 16 del 21/06/2016.

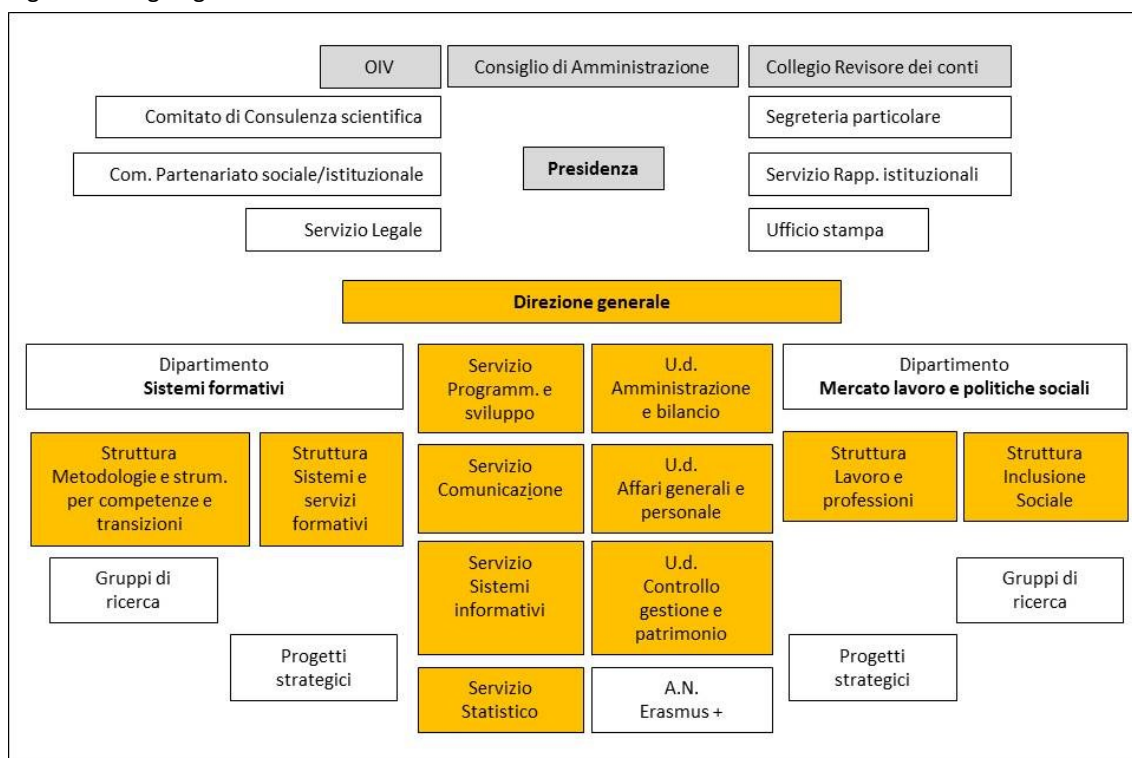
8 Delibera del Commissario straordinario n. 2 del 28/01/2016.

9 Delibera del Commissario straordinario n. 10 del 11/04/2016.

10 Delibera del Commissario straordinario n. 9 del 5/04/2016.

11 Il Commissario straordinario, dopo una lunga trattativa con la proprietà dell'immobile che ospita la sede dell'Istituto, con delibera n. 24 del 27 ottobre 2016, ha autorizzato il Direttore generale al rinnovo del contratto di locazione per ulteriori 6 anni.

Figura 1 – Organigramma INAPP¹²



1.2.1 Risorse umane

Al 31 dicembre 2016 i dipendenti dell'INAPP risultano essere pari a 581 unità, di cui 231 unità a tempo determinato, con contratto in scadenza al 2020.

Nella tavola seguente è presentata la dotazione organica dell'INAPP, con la relativa copertura dei posti in ruolo (al netto di 6 unità di personale a tempo indeterminato cessate dal servizio nel corso del 2016) e la consistenza del personale a tempo determinato, per qualifiche e livelli professionali.

¹² Nell'organigramma sono colorate le funzioni sottoposte al ciclo della performance.

Tavola 1 - Dotazione organica INAPP al 31/12/2016

LIV.	Profili professionali	Dotazione organica	Dipendenti in ruolo	Dipendenti a tempo determinato	Totale dipendenti
I	Direttore generale	1		1	1
II	Dirigente	3	2*	2	4
	totale profilo	4	2	3	5
I	Dirigente di Ricerca	15	12		12
II	Primo Ricercatore	31	6		6
III	Ricercatore	95	83	46	129
	totale profilo	141	101	46	147
I	Dirigente Tecnologo	3			0
II	Primo Tecnologo	11	4		4
III	Tecnologo	16	9	25	34
	totale profilo	30	13	25	38
IV	Funzionario Amm.ne	5	4		4
V	Funzionario Amm.ne	13	13	1	14
	totale profilo	18	17	1	18
IV	C.T.E.R.	69	61		61
V	C.T.E.R.	18	18		18
VI	C.T.E.R.	31	32	96	128
	totale profilo	118	111	96	207
V	Collaboratore di Amm.ne	17	17		17
VI	Collaboratore di Amm.ne	11	11		11
VII	Collaboratore di Amm.ne	33	33	59	92
	totale profilo	61	61	59	120
VI	Operatore Tecnico	5	4		4
VII	Operatore Tecnico	3	3		3
VIII	Operatore Tecnico	33	32	4	36
	totale profilo	41	39	4	43
VII	Operatore Amm.ne				0
VIII	Operatore Amm.ne	3	3		3
	totale profilo	3	3		3
	TOTALE	416	347	234	581

* Entrambi i Dirigenti Amministrativi di 2 fascia sono nei ruoli dell'INAPP ma comandati ai sensi dell'art. 19, comma 5 bis, del D.Lgs. 165 del 2001.

A fine anno si sono concluse le procedure di reclutamento¹³ di n. 13 dipendenti a tempo indeterminato¹⁴ e sono stati emanati i bandi di concorso per l'inserimento dei lavoratori disabili¹⁵.

¹³ In attuazione del Piano di fabbisogno del personale per il triennio 2014-2016, approvato con Delibera Commissario Straordinario n. 4 del 2/3/2016.

¹⁴ Determina del Direttore generale n. 35 del 21 dicembre 2016 di "Approvazione graduatoria finale per n. 7 unità di personale con inquadramento da ricercatore di III livello professionale"; Determina del Direttore generale n. 36 del 21 dicembre 2016 di "Approvazione graduatoria finale per n. 3 unità di personale con inquadramento da tecnologo di III livello professionale"; Determina del Direttore generale n. 37 del 21 dicembre 2016 di "Approvazione graduatoria finale per n. 1 unità di personale con inquadramento da primo ricercatore (II livello professionale)"; Determina del Direttore generale n. 38 del 21 dicembre 2016 di "Approvazione graduatoria finale per n. 2 unità di personale con inquadramento da collaboratore tecnico ente di ricerca di VI livello professionale".

¹⁵ Determina del Direttore generale n. 476 del 29 novembre 2016 contenente "Selezione pubblica per l'attivazione di tirocini con finalità formative e di orientamento finalizzati all'assunzione a tempo indeterminato di n. 2 unità di personale con profilo di collaboratore di amministrazione di VII livello professionale" e Determina del Direttore generale n. 477 del 29 novembre 2016 contenente "Selezione pubblica per l'attivazione di tirocini con finalità formative e di orientamento finalizzati all'assunzione a tempo indeterminato di n. 3 unità di personale con profilo di collaboratore tecnico EPR di VI livello professionale".

Nel corso del 2016, secondo quanto previsto nella norma di attuazione del D.Lgs. 150/2015¹⁶, è stato intrapreso il percorso di trasferimento di parte del personale dall'INAPP (ex ISFOL) all'ANPAL.

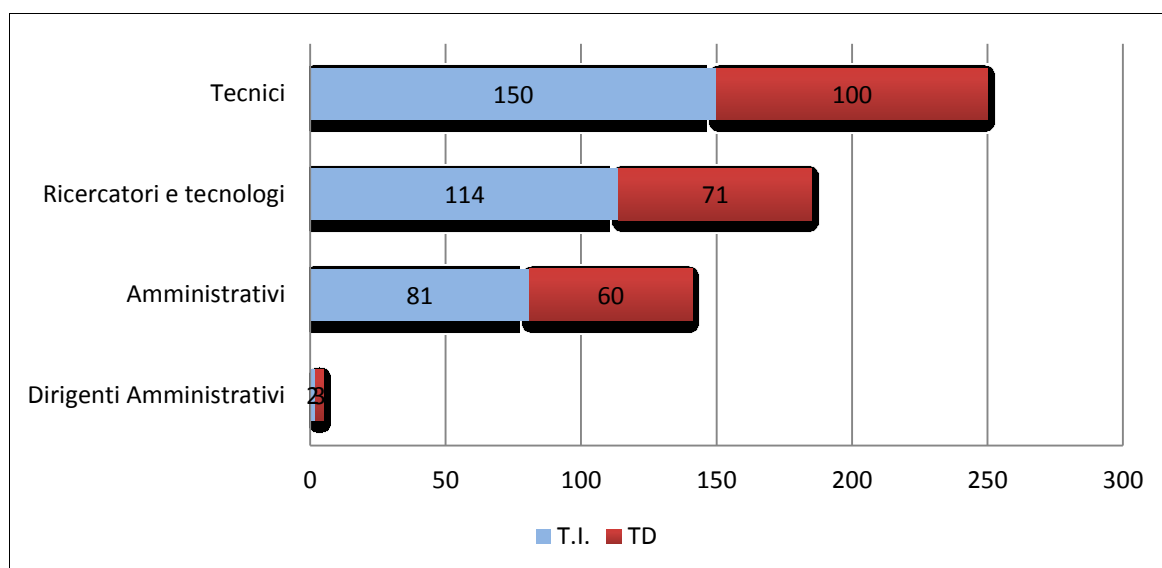
In una prima fase, attraverso la pubblicazione di tre appositi interpelli¹⁷, sono stati individuati i dipendenti a tempo indeterminato che volontariamente hanno deciso di transitare nei ruoli della nuova agenzia.

Poiché alla data di scadenza del terzo interpello il numero dei dipendenti (19 unità) a tempo indeterminato non è risultato sufficiente a garantire una adeguata copertura dei posti in dotazione organica all'ANPAL¹⁸ (massimo 100 unità) si è reso necessario proseguire l'istruttoria¹⁹ per l'individuazione del restante contingente di personale da trasferire.

A conclusione dell'istruttoria, con Decreto del Direttore generale INAPP di intesa con Direttore generale ANPAL n. 1 del 22 dicembre 2016 sono state trasferite dal 1 gennaio 2017 all'ANPAL numero 94 unità²⁰ di personale a tempo indeterminato.

La figura seguente evidenzia la composizione del personale per profilo professionale e rapporto di lavoro.

Figura 2 – Distribuzione del personale per tipologia di rapporto di lavoro e profilo professionale al 31/12/2016



Fonte: Ufficio dirigenziale Controllo di gestione e patrimonio

La distribuzione per classi di età evidenzia che il personale, con età compresa tra i 35 e i 55 anni, è pari all'80,3% del totale, mentre tra i 56 anni e l'età pensionabile la percentuale è del 18,7, in aumento rispetto all'anno precedente.

¹⁶ Nello specifico, secondo quanto previsto dall'art. 4 del D.P.C.M. 13 aprile 2016.

¹⁷ Ai sensi dell'art. 4, commi 2 e 3, del D.P.C.M. 13 aprile 2016, un primo Avviso (prot. n. 1279) in data 7 luglio 2016, un secondo Avviso (prot. n. 1616) il 24 agosto 2016 e un ulteriore terzo Avviso (prot. 2100) il 21 novembre 2016.

¹⁸ L'art. 2 del D.P.C.M. 13 aprile 2016 ha previsto che all'ANPAL fossero trasferite n. 100 unità secondo la Tabella A allo stesso allegata.

¹⁹ Ai sensi dell'art. 4, comma 4 lett. a) e b) del D.P.C.M. 13 aprile 2016.

²⁰ Una unità di personale con la qualifica di CTER di IV livello è rientrata in INAPP in data 5 gennaio 2017 in quanto risultata vincitrice di concorso da ricercatore di III livello professionale.

Tavola 2 - Distribuzione dei dipendenti per classi di età e profilo professionale al 31/12/2016

Profilo professionale	Classi di età				Totale
	< 35	35 - 44	45 - 55	> 55	
Dirigenti amministrativi			3	1	4
Profili di ricerca		39	107	40	186
Profili tecnici		87	112	51	250
Profili amministrativi	5	66	53	17	141
Totale	5	192	275	109	581

Fonte: Ufficio dirigenziale Controllo di gestione e patrimonio

La composizione in base al titolo di studio mostra, in media, una elevata percentuale di dipendenti in possesso di laurea specialistica e ulteriore specializzazione (63,3% del totale); tale percentuale è più elevata se si osservano i soli rapporti di lavoro a tempo determinato (circa il 69%).

Tavola 3 - Dipendenti per titolo di studio e tipologia di rapporto al 31/12/2016

Rapporto di lavoro	Titolo di studio				Totale
	Diploma di istruzione sec. Inferiore	Diploma di istruzione sec. Superiore	Laurea breve	Laurea specialistica e Specializzazione	
RUOLO	24	111	5	208	348
val. %	6,9	31,9	1,4	59,8	100,0
T.D.	1	61	10	161	233
val. %	0,4	26,2	4,3	69,1	100,0
Totale	25	172	15	369	581

Fonte: Ufficio dirigenziale Controllo di gestione e patrimonio

Infine, di seguito, è presentata la distribuzione del personale per tipologia di contratto, profilo professionale e genere.

Tavola 4 – Personale di ruolo e a tempo determinato per profilo professionale e genere (al 31/12/2016)

Profilo professionale	di Ruolo			a Tempo determinato			Totale			
	Uomini	Donne	Donne %	Uomini	Donne	Donne %	Uomini	Donne	Tot. Gen.	Donne %
Dirigenti amministrativi	0	2	100%	1	2	67%	1	4	5	80%
Personale di ricerca (ricercatori e tecnologi)	44	79	64%	23	44	66%	67	123	190	65%
Collaboratori tecnici di ricerca (CTER)	33	78	70%	29	62	68%	62	140	202	69%
Personale amministrativo	18	63	78%	23	37	62%	41	100	141	71%
Operatori tecnici	25	14	36%	1	3	75%	26	17	43	40%
Totale	120	236	66%	77	148	66%	197	384	581	66%

Fonte: Ufficio dirigenziale Affari generali e personale

1.2.2 Capacità di governance e coinvolgimento degli attori rilevanti

La capacità di governance di un Istituto come l'INAPP può essere verificata attraverso l'attitudine ad impostare delle relazioni durature ed efficaci con i principali attori, interni o esterni, con cui l'Istituto si relaziona.

Gli attori interni si identificano nel personale dell'Istituto e nelle rappresentanze sindacali, mentre gli attori esterni sono costituiti in larga parte dalle istituzioni nazionali (Parlamento, Ministero del Lavoro, dell'Istruzione, Università e Ricerca, ANPAL ecc.), regionali (Regioni, Enti territoriali, ecc.) ed europee (Commissione Europea), dai policy maker (i decisori politici, le Parti sociali) e dagli operatori (pubblici e privati) dei sistemi del lavoro, della formazione e dell'inclusione sociale²¹.

I rapporti fiduciari sviluppati dall'Istituto rimangono stabili nel tempo grazie alla particolare attenzione che viene posta all'incremento della qualità dei servizi/prodotti forniti, nonché dell'efficacia e dell'efficienza dei processi attuativi.

Inoltre, in un'ottica di maggiore confronto e scambio con il mondo della ricerca internazionale, l'INAPP sta espandendo le sue relazioni di collaborazione con organismi, università ed enti di ricerca nazionali ed internazionali.

In merito alle attività realizzate nel 2016, volte al miglioramento della propria capacità di governance, si segnala come l'Istituto ha proseguito nel potenziamento e nella riqualificazione delle proprie reti di offerta verso l'esterno, passando ad un'organizzazione sempre più digitalizzata nella sua produzione editoriale e nei suoi sistemi procedurali e di gestione. Contemporaneamente l'INAPP ha confermato il proprio impegno nello sviluppo dei propri canali di ascolto, come il sito istituzionale o i sistemi di valutazione del gradimento degli avvenimenti pubblici organizzati, quali seminari e convegni.

Tramite queste scelte strategiche si persegue un potenziamento effettivo nella capacità di garantire e soddisfare le esigenze dei committenti e dei beneficiari.

1.2.3 I servizi resi e gli utenti serviti

L'Istituto, come descritto precedentemente, opera principalmente attraverso attività di ricerca e consulenza tecnico-scientifica a supporto delle Amministrazioni centrali e territoriali, dei policy maker e degli altri attori rilevanti per lo sviluppo delle politiche e dei sistemi del lavoro, della formazione professionale e delle politiche sociali.

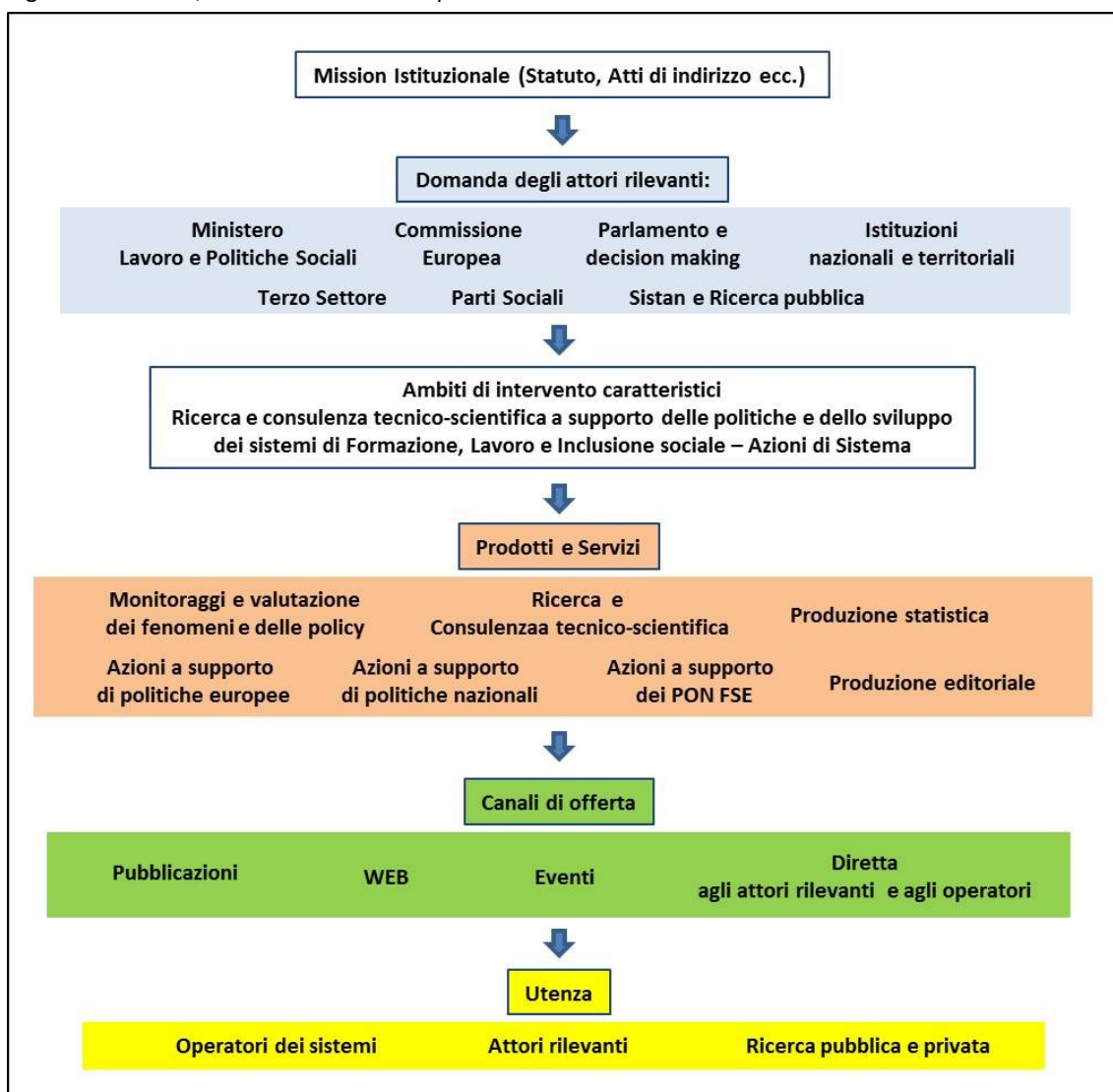
Il Ministero del lavoro e delle politiche sociali e la Commissione europea sono i nostri interlocutori di riferimento e, nello stesso tempo, i committenti per i quali l'INAPP gestisce e realizza una quota consistente delle attività previste dai Programmi Operativi Nazionali FSE e dagli altri programmi ed iniziative europee (Erasmus+, Euroguidance, Europass, ecc.).

La realizzazione delle attività previste dai Piani e dai programmi si traducono in servizi e prodotti di ricerca, di monitoraggio e valutazione, di indagini su fenomeni sociali emergenti; l'elaborazione di modelli di intervento innovativi, la consulenza tecnico-scientifica hanno come destinatari diretti gli stessi committenti e, in forma mediata, i soggetti, che a vario titolo, operano negli ambiti di intervento caratteristici.

Una rappresentazione grafica sintetica del ruolo dell'Istituto, dei suoi prodotti/servizi e della sua utenza è presentata di seguito.

²¹ Alcuni degli attori menzionati sono nostri committenti diretti altri sono invece destinatari dei nostri servizi, i beneficiari delle ricerche e delle analisi che l'Istituto conduce nelle sfere specifiche di intervento.

Figura 3 - L'INAPP, un Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche



I servizi diretti alla cittadinanza costituiscono, come si è detto per gli anni precedenti, specifiche e limitate eccezioni.

Il Centro documentazione specializzato e la Biblioteca forniscono servizi specialistici, in presenza e a distanza, rivolti in primo luogo ai ricercatori e agli utenti istituzionali nonché agli studiosi appartenenti alla comunità scientifica di riferimento.

I servizi riguardano il supporto assistito per la ricerca di informazioni, dati e documentazione sulle materie di competenza istituzionale. I servizi vengono forniti sia tramite uno sportello aperto al pubblico sia mediante piattaforme informative dedicate - Opac ed Oa -.

L'Istituto è da anni impegnato ad ampliare la sua utenza, a facilitare la trasmissione dei risultati delle sue attività oltre la cerchia immediata della committenza; questa strategia viene perseguita attraverso l'integrazione dei diversi canali e strumenti di comunicazione (il sito istituzionale, l'open access, i social network, i canali multimediali, nonché i servizi prima richiamati e le attività di disseminazione, quali i convegni e i seminari).

La scelta del web, come fondamentale canale di disseminazione e di servizio, è confermata anche dall'analisi dei dati provenienti dal sito istituzionale, <http://www.isfol.it/>²² e dagli altri canali per il web multimediale (Facebook, Twitter e Youtube).

Tavola 5 - Accessi al sito istituzionale

Google Analytics - sito ISFOL/INAPP	2015	2016
Visite totali	423.512	431.326
Visitatori unici	307.608	312.346
Visualizzazioni di pagina	3.376.244	3.461.650

Fonte: Servizio Comunicazione e divulgazione scientifica

Attraverso Facebook, Twitter e Youtube la comunicazione tempestiva di notizie e di contenuti, nelle materie trattate dall'Istituto, si configura come un'attività di condivisione e interazione con l'utenza che registra un aumento significativo del gradimento.

Per quanto riguarda la produzione editoriale l'Istituto suddivide la produzione in collane e tipi editoriali a cui si affiancano i "fuori collana". Tutta la produzione è raccolta e disponibile, in formato pdf e full text, gratuitamente sul portale INAPP attraverso l'[OPAC INAPP](#) (*On Line Public Access Catalogue*) e nel [Open Archive INAPP](#). Quest'ultimo offre accesso aperto alla documentazione INAPP, al fine di potenziare la condivisione del patrimonio documentale dell'Istituto verso la comunità scientifica e tecnica di riferimento.

Nel 2016, in leggera flessione rispetto l'anno precedente, l'Istituto ha promosso la propria attività e prodotti attraverso la realizzazione o la partecipazione a 115 eventi di cui 22 aperti al pubblico, 13 destinati ad un pubblico di addetti selezionati e 80 dove l'Istituto partecipa insieme ad altri enti.

Rispetto al 2015 emerge un aumento degli eventi dedicati ai temi dell'inclusione sociale e del lavoro e delle professioni, mentre una flessione hanno registrato gli incontri relativi alla formazione e all'apprendimento.

Tavola 6 - INAPP – Eventi per tipologia

Eventi per tipologia		
	2015	2016
Convegni/Conferenze	25	31
Presenza a manifestazioni fieristiche (Fiera/Stand)	11	9
Tavoli Tecnici	14	10
Workshop/Seminari	82	64
Visite di studio	3	1
Totale	135	115

Fonte: Servizio Comunicazione e divulgazione scientifica

²² La fonte di rilevazione per il sito dell'Istituto è costituita da Google Analytics. A fine 2016 è stata avviata la complessa migrazione del sito istituzionale e di quelli satelliti (focalizzati su specifici servizi/prodotti) verso il nuovo indirizzo <http://www.inapp.org/>.

Tavola 7 - INAPP – Eventi per ambito tematico

Eventi per ambito tematico		
	2015	2016
Formazione/Apprendimento	50	24
Lavoro/Professioni	10	22
Inclusione sociale	16	31
Agenzia Nazionale Erasmus+	16	8
Reti/Dispositivi europei	29	28
Amministrazione/Personale	2	2
Totale	123	115

Fonte: Servizio Comunicazione e divulgazione scientifica

Dal 2013 l'Istituto è stato incaricato quale Agenzia Nazionale Erasmus+ ed è impegnato nello svolgimento delle seguenti attività:

- promozione del Programma ed attività di informazione ed assistenza tecnica ai potenziali beneficiari e promotori;
- valutazione, attraverso un comitato di esperti indipendenti delle candidature presentate e relativa contrattualizzazione;
- erogazione dei finanziamenti e controllo delle iniziative finanziate;
- animazione, disseminazione e valorizzazione dei risultati e attività di monitoraggio tematico.

Nel corso del 2016 l'Agenzia nazionale ha realizzato, come previsto dal work programme e dal relativo piano esecutivo di funzionamento, attività di informazione e promozione attraverso eventi, sul territorio nazionale, con il coinvolgimento dei diversi target di riferimento del Programma (circa 1300 partecipanti).

Le azioni di comunicazione sono state finalizzate a raggiungere un'ampia platea di organismi ed individui e a fornire non solo un'informazione generale sul Programma Erasmus+, ma anche un'assistenza tecnica approfondita, mirata e personalizzata allo sviluppo di candidature progettuali sulle azioni di Mobilità individuale e di Partenariato strategico (eventi, prodotti, help desk individuale). La strategia di comunicazione e valorizzazione dell'Agenzia ha previsto, a tal scopo, attività diversificate indirizzate a integrare i numerosi canali d'informazione ad oggi disponibili, da quelli più tradizionali (organizzazione e partecipazione eventi, pubblicazione materiale informativo, passaggio di messaggi promozionali tramite stampa e radio) a quelli più innovativi che prevedono l'utilizzo dei nuovi media.

L'Agenzia promuove, inoltre, spesso in partnership con le altre Agenzie nazionali, occasioni di collaborazione transnazionale su specifiche tematiche di interesse dell'Agenda Europea per l'Istruzione e la Formazione; nel 2016 il seminario dedicato alla mobilità degli apprendisti ha visto la partecipazione di 45 organismi, provenienti da 20 Paesi.

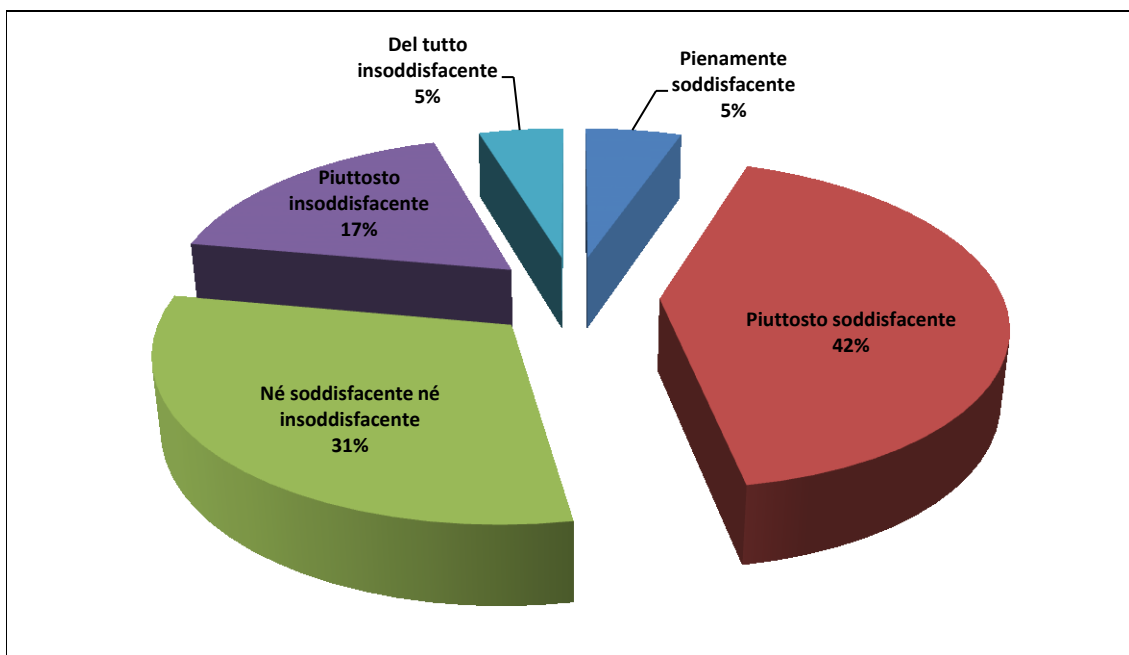
1.2.4 Clima e benessere organizzativo

L'analisi sul clima ed il benessere organizzativo effettuata per la prima volta nel 2011 è stata ampliata e replicata tra il 31 marzo e l'11 aprile 2014²³. Hanno partecipato 320 dipendenti dell'Istituto, con una copertura pari al 59% del personale in servizio in Istituto (545 unità)²⁴. Il dato può essere considerato soddisfacente, considerando che nella precedente indagine si era registrato un tasso di risposta pari al 63%.

²³ Un'ampia analisi descrittiva dell'Indagine è stata presentata al personale e pubblicata sul sito istituzionale, all'indirizzo <http://www.ISFOL.it/Istituto/amministrazione-trasparente/performance/benessere-organizzativo>.

²⁴ Rispetto alla precedente indagine (2011) non sono stati invitati a partecipare le unità di personale INAPP in distacco/comando presso altra amministrazione, oltreché il personale in aspettativa.

Figura 4 – Livello complessivo di soddisfazione per il lavoro



Fonte: INAPP, II Indagine sul clima ed il benessere organizzativo, 2014

Nel complesso si osserva che circa la metà dei dipendenti ha espresso un livello di soddisfazione elevato (47%, rispetto al 46% del 2011), a fronte di un terzo di rispondenti che è indeciso (31%, rispetto al 33% del 2011) non riuscendo a dirsi né soddisfatto né insoddisfatto. Gli insoddisfatti sono circa un quinto dei dipendenti che hanno partecipato alla rilevazione (22%, rispetto al 21% del 2011).

L'Istituto sta vivendo una fase di riorganizzazione strutturale tesa a potenziare la sua capacità operativa attuale oltre che quella prevedibile per il futuro. Per questa ragione i risultati dello studio sul clima e il benessere organizzativo offrono utili spunti per mettere a fuoco quegli aspetti che rendono l'organizzazione e il funzionamento dell'Istituto più vulnerabili, ne limitano l'efficienza e possono minare la sua capacità di affrontare le sfide che lo attendono.

Inoltre, considerato lo scenario nel quale la rilevazione ha avuto luogo, le indicazioni che emergono dall'indagine costituiscono un punto di riferimento per consentire di valutare i passi avanti, nel frattempo, fatti e gli eventuali ritardi o le esigenze emergenti.

La prossima indagine sul clima ed il benessere organizzativo è prevista per la fine dell'annualità 2017.

1.2.5 Risorse economico-finanziarie

Con riferimento alle risorse finanziarie gestite, nelle tabelle successive vengono riportate le voci che riassumono le entrate e le uscite correnti ed in conto capitale accertate ed impegnate dal 2015 al 2016.

Tavola 8 – Situazione finanziaria - Entrate accertate 2015-2016

Entrate	Gestione di competenza		Variaz. % 2015-2016
	2015	2016	
Titolo I-Entrate Correnti	89.661.180	92.710.196	3,40
Entrate derivanti da trasferimenti correnti:	88.324.576	92.220.097	4,41
da parte dello Stato	38.165.841	38.642.378	1,25
da parte di altri Enti del settore pubblico	0	0	0,00
da parte di Organismi internazionali	50.158.735	53.577.719	6,82
Altre Entrate	1.336.604	490.099	-63,33
Titolo II - Entrate in Conto Capitale	662.270	495.469	-25,19
Titolo III - Partite di Giro	29.039.139	31.031.628	6,86
Totale generale	119.362.589	124.237.293	4,08

Fonte: Relazioni del Collegio dei Revisori dei conti sul rendiconto dell'esercizio 2015 e 2016

Nel 2016 il totale degli accertamenti, al netto delle partite di giro, è stato pari a € 93.205.665; l'incremento rispetto all'anno precedente è dovuto ai maggiori trasferimenti da parte degli organismi internazionali, mentre risulta sostanzialmente stabile la quota di trasferimenti provenienti dallo Stato.

Il totale delle uscite della gestione finanziaria di competenza (uscite correnti più uscite in conto capitale), al netto della partite di giro, è stata pari a € 86.438.843, con un incremento rispetto al 2015 pari ad € 4.230.467.

Fra le uscite assumono particolare rilevanza gli oneri per il personale che incidono per il 64% sul totale degli impegni relativi al *funzionamento* dell'Istituto. Il Bilancio consuntivo 2016 mostra, inoltre, un avanzo finanziario di competenza in sensibile riduzione rispetto all'annualità precedente.

Tavola 9 - Situazione Finanziaria - Spese impegnate 2015-2016

Uscite	Gestione di competenza		Variaz.% 2015-2016
	2015	2016	
Titolo I- Uscite Correnti	82.141.262	86.404.392	5,19
Funzionamento	46.750.291	50.178.070	7,33
Interventi diversi	34.967.183	36.199.823	3,53
Trattamenti di quiescenza, integrativi e sostitutivi	423.788	26.499	-93,75
Titolo II - Uscite in Conto Capitale	67.114	34.451	-48,67
Titolo IV - Partite di Giro	29.039.139	31.031.628	6,86
Totale generale	111.247.515	117.470.471	5,59
Disavanzo/avanzo	8.115.075	6.766.822	-16,61

Fonte: Relazioni del Collegio dei Revisori dei conti sul rendiconto dell'esercizio 2015 e 2016

1.2.6 Il portafoglio delle attività

Come già, più volte, segnalato dal 1° dicembre 2016 (in attuazione dell'art. 4, co. 1, lett. f, D.Lgs. n.185/2016), l'Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei Lavoratori (ISFOL) ha assunto la denominazione di Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP).

Il portafoglio di attività relativo all'annualità 2016 raccoglie tutte le attività di carattere istituzionale, ricorrente e non, e i vari piani, programmi e progetti operativi che, con finalità e fonti finanziarie diverse

(nazionali e comunitarie) producono risultati e servizi con i quali l'Istituto si rapporta con i committenti e gli attori rilevanti (stakeholder).

Di seguito, viene presentato il piano di attività dell'Istituto in relazione alle fonti finanziarie per il biennio 2015-2016, evidenziando per il 2016 la loro incidenza rispetto al totale complessivo.

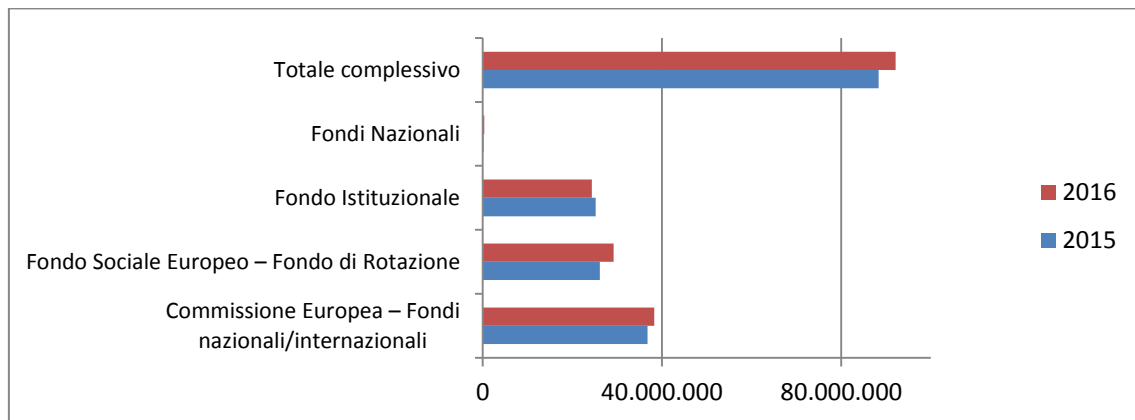
Tavola 10 - Piano di attività INAPP per tipologia di fonte finanziaria negli anni 2015-2016

Fonte finanziaria	2015	2016	Incidenza % sul totale 2016
Commissione Europea – Fondi nazionali/internazionali	36.789.410	38.248.730	42%
Fondo Sociale Europeo – Fondo di Rotazione	26.145.013	29.184.888	32%
Fondo Istituzionale	25.190.603	24.362.397	26%
Fondi Nazionali	199.180	326.028	0%
Totale complessivo	88.324.206	92.122.044	100%

Fonte: elaborazioni Ufficio dirigenziale Controllo di gestione e patrimonio su dati del Rendiconto generale del Bilancio consuntivo 2015 e 2016

Dalla tavola si evince che il contributo ordinario (fondo istituzionale) rappresenta nel 2016 il 26% del totale, confermando un trend di decrescita ormai pluriennale. I finanziamenti a valere sul Fondo Sociale Europeo - che includono anche il Fondo di rotazione - rappresentano quasi un terzo del totale, in aumento rispetto all'anno precedente. La quota più rilevante dei finanziamenti (pari a circa il 42% delle risorse) proviene dai progetti e programmi europei.

Figura 5 - Distribuzione delle risorse relative ai Piani di attività INAPP nel biennio 2015-2016, per tipologia di fonte finanziaria



Fonte: elaborazioni Ufficio dirigenziale Controllo di gestione e patrimonio su dati del Bilancio consuntivo 2015 e 2016

1.3 I risultati raggiunti

Nel 2016 l'Istituto ha aggiornato, sulla base degli Indirizzi strategici emanati dal Commissario straordinario²⁵, il proprio Piano Triennale della Performance²⁶. Come previsto dal precedente Piano²⁷ e richiesto da OIV INAPP, il Piano Triennale della Performance 2016-2018 (PTP 16-18) presenta una maggiore focalizzazione della performance strategica (4 Obiettivi strategici) sostenuta da un'estensione della performance organizzativa. Con il PTP 16-18 vengono interessati dal ciclo della performance le seguenti funzioni organizzative:

- la Direzione generale;
- i tre Uffici dirigenziali di II livello (Amministrazione e bilancio, Affari generali e personale, Controllo di gestione e patrimonio);
- le quattro Strutture di ricerca;
- i quattro Servizi trasversali;
- un Progetto strategico e l'Ufficio Stampa.

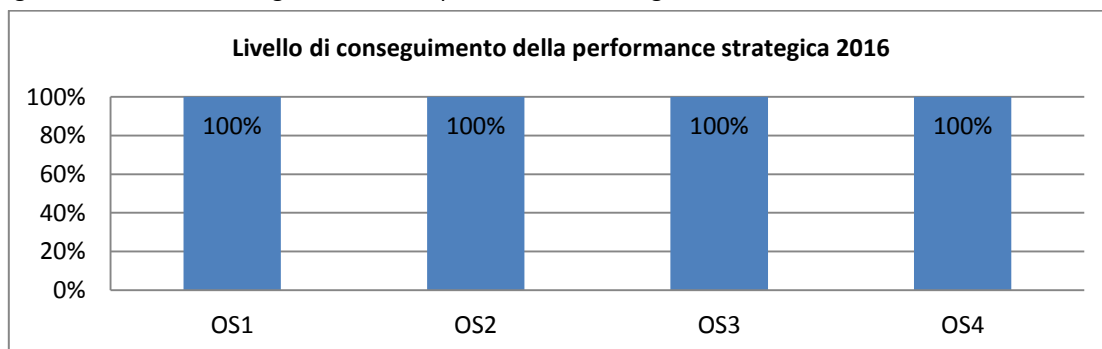
Nel complesso gli obiettivi organizzativi previsti sono:

- **funzionali** alla pianificazione della performance strategica;
- **coerenti** nella logica a cascata che lega gli obiettivi organizzativi delle funzioni subordinate a quelli delle funzioni sovraordinate;
- **finalizzati** a rispondere ad una sempre maggiore integrazione tra il Piano della Performance e il Piano di prevenzione della corruzione e per la Trasparenza e l'integrità, prevista dalle norme, dall'Autorità di vigilanza (ANAC) e dalle raccomandazioni dell'OIV INAPP;
- **preparatori**, in particolare, al rafforzamento dell'integrazione del ciclo della performance con la programmazione finanziaria (DL n. 90/2014 art. 19, comma 10, lettera b).

Risultati sintetici Performance strategica²⁸

Il Piano della performance 2016-2018 assume i quattro indirizzi emanati dal Commissario straordinario come obiettivi strategici. Il perseguimento degli obiettivi strategici è stato misurato attraverso una pluralità di indicatori di realizzazione.

Figura 6 – Livello di conseguimento della performance strategica 2016



²⁵ Delibera n. 2 del 28 gennaio 2016.

²⁶ Delibera n. 10 dell'11 aprile 2016.

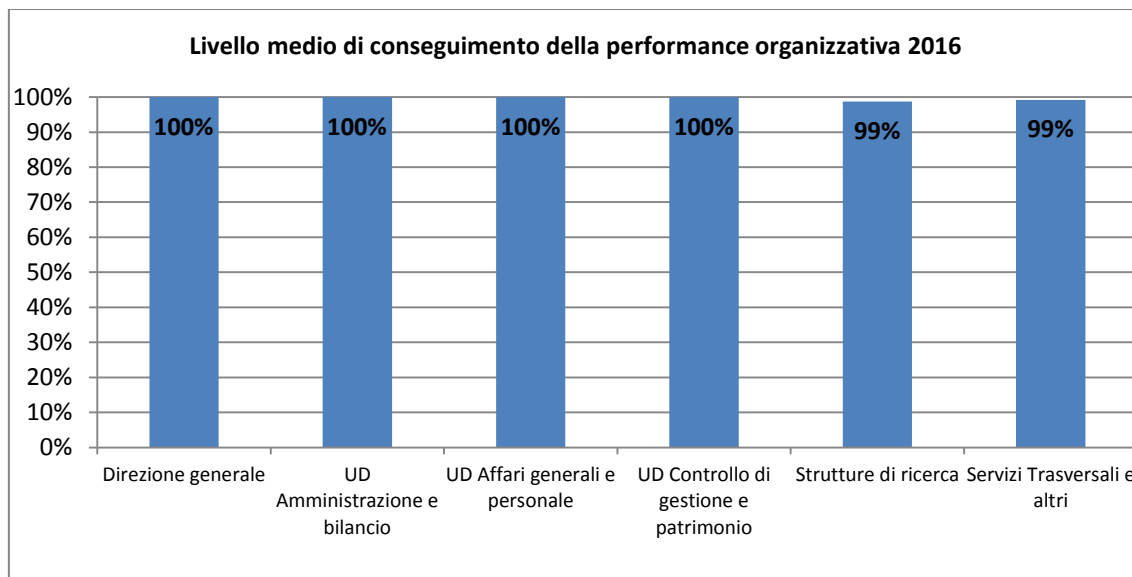
²⁷ Si vedano la Relazione della Performance 2014 e 2015 ed il Piano Triennale della performance 2015-2017.

²⁸ Per un maggiore livello di approfondimento sui risultati conseguiti in termini di performance strategica si rinvia al successivo cap.2.2.

Risultati sintetici Performance organizzativa²⁹

Di seguito sono sinteticamente presentati i risultati conseguiti nell'annualità riguardo la performance organizzativa delle funzioni sottoposte al ciclo della performance.

Figura 7 – Livello medio di conseguimento della performance organizzativa 2016 per funzione



1.4 Le criticità e le opportunità

L'annualità 2016 ha costituito per l'Istituto un anno di profondi cambiamenti. Con l'entrata in vigore e, quindi, l'applicazione del D.Lgs. n. 150 del 2015 viene definita la Rete Nazionale dei servizi per le politiche del lavoro, creata la nuova Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (ANPAL), ridefinite la mission e le funzioni affidate all'Istituto ed, infine, modificata la sua denominazione in Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP).

Questi cambiamenti hanno comportato, già nel corso del 2016, l'avvio della revisione statutaria e dei conseguenti adattamenti organizzativi.

Tuttavia questi processi d'innovazione sono stati rallentati da fattori esogeni: da un lato la complessità ed i ritardi nella costituzione e nell'operatività dell'ANPAL (verso la quale l'Istituto ha avviato il trasferimento, a valere dal 1 gennaio 2017, di un rilevante numero di unità di personale a tempo indeterminato e determinato, con proporzionato ridimensionamento del contributo istituzionale), dall'altro l'approvazione della riforma degli Enti pubblici di ricerca, avvenuta alla fine del 2016³⁰, ha comportato la modifica di alcune fra le procedure autorizzative già avviate.

L'Istituto, nonostante le difficoltà già riscontrate ed attese, affronta una sfida impegnativa; si tratta di trasferire, seppur progressivamente, ambiti di lavoro ed intervento consolidati, e, contemporaneamente, cogliere le nuove opportunità, riorientando le attività, le linee di ricerca, integrando dati e informazioni per rispondere alle esigenze conoscitive dei decisori pubblici.

²⁹ Per un'analisi più dettagliata della valutazione della performance organizzativa si veda il successivo cap. 2.3.

³⁰ D.Lgs. n. 218/2016.

L'istituto intende confermare e potenziare la propria proiezione internazionale, superare un'eccessiva frammentazione delle attività e degli indirizzi di ricerca, sviluppare un'offerta di servizi coerente ai fabbisogni espressi dagli attori rilevanti e di supporto al policymaking.

Esemplificativi dei nuovi indirizzi di sviluppo sono, ad esempio, la partecipazione, per l'Italia, di INAPP all'indagine European Social Survey e il supporto tecnico-scientifico ai processi di riforma delle politiche sociali.

Sul fronte interno la digitalizzazione delle procedure operative è stata accompagnata da interventi volti all'implementazione di sistemi informativi integrati, finalizzati al controllo e alla valutazione dell'avanzamento, anche qualitativo, della programmazione.

Nel corso del 2017, in continuità con l'anno precedente ed in coerenza con la redistribuzione delle funzioni assunte dalla nuova ANPAL, l'INAPP realizzerà inoltre le attività affidategli nell'ambito della programmazione FSE 2014-2020 a valere sia sul PON SPAO (Sperimentazione Politiche Attive per Occupazione), che sul PON Inclusionione.

2 Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

2.1 Albero delle performance

L'albero della performance è una *mappa logica* che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, obiettivi strategici e piani, che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse. Tale mappa dimostra come gli obiettivi, ai vari livelli e di diversa natura, contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo e coerente, al conseguimento del mandato e della missione istituzionale.

L'approccio alla costruzione dell'albero della performance è quindi inizialmente di tipo top-down: il vertice politico-amministrativo (Presidente e Consiglio di Amministrazione), sulla base degli orientamenti espressi dai principali stakeholder e, nel caso dell'INAPP, da un eventuale atto di indirizzo del Ministro del Lavoro, emana degli indirizzi strategici, a valenza annuale e/o triennale, che sono alla base della definizione, condivisa con il vertice operativo, degli obiettivi strategici, dei target attesi e degli indicatori di misurazione.

Completata la definizione del livello strategico, il vertice politico-amministrativo e il vertice gestionale definiscono gli obiettivi operativi, per la dirigenza apicale, atti a perseguire gli obiettivi strategici definiti.

A sua volta la dirigenza apicale propone, condivide ed assegna gli obiettivi operativi ai livelli funzionali dipendenti. Se nella fase di pianificazione l'approccio programmatico è, come si è detto, sostanzialmente top-down, in fase attuativa la logica è di tipo bottom-up, ossia il perseguimento degli obiettivi operativi dei livelli funzionali inferiori diviene condizione, seppure non esclusiva, del possibile conseguimento degli obiettivi operativi dei livelli superiori e, a sua volta, il livello di conseguimento della performance organizzativa nel suo complesso condiziona il livello di conseguimento della performance strategica.

L'albero della performance dell'INAPP, di seguito graficamente rappresentato, evidenzia il collegamento a cascata tra indirizzi e obiettivi strategici e obiettivi organizzativi.

Nel 2016 il ciclo della performance è stato applicato in INAPP non solo alla dirigenza amministrativa, di prima (il Direttore generale, con interim all'UD Amministrazione e bilancio) e seconda fascia (i tre Responsabili degli Uffici dirigenziali), ma anche ai ruoli di responsabilità relativi ai Servizi trasversali, alle Strutture di ricerca e a due unità operative (Ufficio stampa e Progetto strategico Valutazione PON YOG).

Nella visualizzazione seguente il livello di conseguimento degli obiettivi organizzativi è espresso sinteticamente attraverso la seguente scala cromatica:

Bianco Obiettivo conseguito \geq 90%	Rosa Obiettivo conseguito tra il 70 % e 89%	Rosso Obiettivo conseguito \leq 69%
---	--	--

Albero della performance INAPP 2016 – Livello organizzativo

Indirizzi e obiettivi strategici 2016					
	OS1 - Linee di ricerca		OS2 – Organizzazione della ricerca	OS3 – Organizzazione del processo	OS4 - Disseminazione e divulgazione
Direzione generale	OS1_Dg1	OS1_Dg2	OS2_Dg1	OS3_Dg1	OS4_Dg1
UD Amministrazione e bilancio			OS2_Ab1 OS2_Ab2	OS3_Ab1	
UD Affari generali e Personale			OS2_AgP1 OS2_AgP2 OS2_AgP3 OS2_AgP4		
UD Controllo di gestione e patrimonio				OS3_Cdg1 OS3_Cdg2 OS3_Cdg3 OS3_Cdg4	
Strutture di ricerca	OS1_Slp1 OS1_SMs1 OS1_Ssf1	OS1_Sls1	OS2_Slp1 OS2_Sls1 OS2_SMs1 OS2_Ssf1		
Servizi trasversali e Progetti Strategici	OS1_PSGg1		OS2_SS1	OS3_SPs1 OS3_SSi1	OS4_SCs1 OS4_US1

2.2 Obiettivi strategici

Di seguito sono presentati i risultati conseguiti per indirizzi e obiettivi strategici correlati.

Indirizzi e obiettivi strategici 2016		
OS	Indicatori e target annuali	Livello % di conseguimento
<p>OS1 - Linee di ricerca</p> <p>Condurre ricerca utile per il policymaking nell'ambito delle politiche economiche, sociali, del lavoro e della formazione, concentrandosi in particolare su due aree sostantive:</p> <ul style="list-style-type: none"> • politiche attive del mercato del lavoro e legame con le politiche passive; • politiche di contrasto alla povertà e all'esclusione sociale. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Progetto di ricerca sulle politiche attive del mercato del lavoro e relazione con le politiche passive (maggio 2016). 2. Progetto di ricerca sulle politiche di contrasto alla povertà e all'esclusione sociale (maggio 2016). 	100%
<p>OS2 - Organizzazione della ricerca</p> <p>Accrescere il grado di apertura dell'Istituto all'ambiente scientifico nazionale e internazionale attraverso seminari e periodi di visita presso l'Istituto di ricercatori di altre istituzioni, gli scambi, i contatti e il confronto internazionale; investire nella formazione del personale dell'istituto in aree strategiche quali le competenze metodologiche e linguistiche; internalizzare il più possibile i progetti di ricerca completandone internamente tutte le fasi ad eccezione di quanto funzionalmente necessario nonché avviando l'unificazione degli archivi di dati elementari e delle basi di dati.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definizione del Regolamento per la cooperazione nella ricerca e gli interscambi dei ricercatori (maggio 2016). 2. Piano di formazione del personale sulle aree strategiche (maggio 2016). 3. Avviare la normalizzazione e archiviazione delle Banche dati ISFOL (dicembre 2016). 	100%
<p>OS3 - Organizzazione del processo</p> <p>Integrare effettivamente il processo programmatorio (piano triennale delle attività, programmazione economico-finanziaria, performance e prevenzione rischio corruzione) con obiettivi in linea con gli indirizzi strategici e misurabili, attraverso il supporto di un sistema informativo-informatico adeguato che permetta controllo, monitoraggio e valutazione.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rapporto annuale sullo sviluppo dei sistemi informativi (dicembre 2016). 	100%
<p>OS4 - Disseminazione e divulgazione per il vasto pubblico</p> <p>Definire e avviare una strategia di promozione e disseminazione dell'attività dell'istituto presso gli stakeholder e la cittadinanza; organizzare e prendere parte a iniziative divulgative sui temi di elezione dell'Istituto a beneficio della comunità.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rapporto annuale sulla valorizzazione e disseminazione delle attività istituzionali (dicembre 2016). 	100%

2.3 Obiettivi e piani operativi

Il Piano Triennale della performance 2016-2018 ha previsto obiettivi organizzativi per quattordici funzioni operative.

Funzioni	Obiettivi organizzativi	Obiettivi individuali	Livello medio di conseguimento della performance organizzativa
Direzione generale	5		100%
UD Amministrazione e bilancio	2	1	100%
UD Affari generali e personale	3	1	100%
UD Controllo di gestione e patrimonio	3	1	100%
Struttura di ricerca: Lavoro e professioni	2		100%
Struttura di ricerca: Sistemi e servizi formativi	2		95%
Struttura di ricerca: Metodologie e strumenti per le transizioni	2		100%
Struttura di ricerca: Inclusione sociale	2		100%
Servizio Programmazione e sviluppo	1		100%
Servizio Sistemi informativi	1		100%
Servizio Statistico	1		100%
Servizio Comunicazione scientifica	1		100%
Ufficio stampa	1		95%
Progetto strategico Garanzia giovani	1		100%
Totale	27	3	

Come per gli obiettivi strategici anche gli obiettivi organizzativi non sono riferiti a specifici piani né gli sono attribuite risorse economico-finanziarie, mentre sono definite le funzioni organizzative responsabili. Gli obiettivi operativi presentano indicatori di realizzazione fisica e di risultato.

Di seguito sono presentate le schede valutative sintetiche per funzione organizzativa³¹.

³¹ I riferimenti documentali sulla valutazione della performance strategica, organizzativa e individuale sono puntualmente richiamati in nota al par. 5.1.

Performance organizzativa 2016 – Direzione generale				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS1_Dg1	Attuazione degli indirizzi di ricerca in materia di analisi e valutazione delle politiche del lavoro.	20%	Rf	100%
OS1_Dg2	Attuazione degli indirizzi di ricerca in materia di analisi e valutazione delle politiche di contrasto alla povertà e all'esclusione sociale.	20%	Rf	100%
OS2_Dg1	Attuazione degli indirizzi relativi all'organizzazione della ricerca	20%	Rf e R	100%
OS3_Dg1	Attuazione degli indirizzi relativi all'organizzazione dei processi.	20%	Rf e R	100%
OS4_Dg1	Attuazione degli indirizzi per promuovere la disseminazione e divulgazione dell'attività dell'istituto presso gli stakeholder e la cittadinanza.	20%	R	100%

Legenda: Rf – indic. di Realizzazione fisica, R – indicatore di Risultato

Performance organizzativa 2016 – UD Amministrazione e bilancio				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip. Indicatore	Valutazione %
OS2_Ab1	Garantire l'allineamento dei dati gestionali tra gli UD Amministrazione e Personale.	30%	R	100%
OS3_Ab1	Assicurare, per quanto di competenza, l'attivazione e implementazione del modulo Cespiti del sistema informativo (Team-Gov).	30%	R	100%

Legenda: R – indicatore di Risultato

Performance organizzativa 2016 – UD Affari generali e Personale				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS2_AgP1	Rafforzare le competenze del personale nelle aree strategiche.	30%	Rf	100%
OS2_AgP2	Potenziare l'internazionalizzazione dell'Istituto favorendo la cooperazione nella ricerca e l'interscambio temporaneo dei ricercatori.	30%	Rf	100%
OS2_AgP4	Garantire l'allineamento dei dati gestionali tra gli UD Amministrazione e Personale.	20%	R	100%

Legenda: Rf – indic. di Realizzazione fisica, R – indicatore di Risultato

Performance organizzativa 2016 – UD Controllo di gestione e patrimonio				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS3_Cdg1	Elaborazione del Rapporto di Controllo di gestione 2015.	30%	Rf	100%
OS3_Cdg3	Assicurare, per quanto di competenza, l'attivazione e implementazione del modulo Cespiti del sistema informativo (Team-Gov).	20%	R	100%
OS3_Cdg4	Supporto alla Dg nel monitoraggio del PTPC.	20%	Rf	100%

Legenda: Rf – indic. di Realizzazione fisica, R – indicatore di Risultato

Performance organizzativa 2016 – Struttura Lavoro e professioni				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS1_Slp1	Sviluppare le attività di ricerca a supporto del policymaking nell'ambito delle politiche economiche e del lavoro, con particolare attenzione alle politiche attive del mercato del lavoro e al legame con le politiche passive.	70%	Rf	100%
OS2_Slp2	Accrescere il grado di apertura e collaborazione dell'Istituto con l'ambiente scientifico nazionale e internazionale.	30%	R	100%

Legenda: Rf – indic. di Realizzazione fisica, R – indicatore di Risultato

Performance organizzativa 2016 – Struttura Metodologie e strumenti per le competenze e transizioni				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS1_SMs1	Sviluppare le attività di ricerca a supporto del policymaking nell'ambito delle politiche della formazione e del lavoro.	70%	Rf	100%
OS2_SMs1	Accrescere il grado di apertura e collaborazione dell'Istituto con l'ambiente scientifico nazionale e internazionale.	30%	R	100%

Legenda: Rf – indic. di Realizzazione fisica, R – indicatore di Risultato

Performance organizzativa 2016 – Struttura Inclusione sociale				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS1_SIs1	Sviluppare le attività di ricerca a supporto del policymaking nell'ambito delle politiche sociali e del lavoro, con particolare attenzione alle politiche di contrasto alla povertà e all'esclusione sociale.	70%	Rf	100%
OS2_SIs2	Accrescere il grado di apertura e collaborazione dell'Istituto con l'ambiente scientifico nazionale e internazionale.	30%	R	100%

Legenda: Rf – indic. di Realizzazione fisica, R – indicatore di Risultato

Performance organizzativa 2016 – Struttura Sistemi e servizi formativi				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS1_Ssf1	Sviluppare le attività di ricerca a supporto del policymaking nell'ambito delle politiche della formazione e del lavoro.	70%	Rf	100%
OS2_Ssf1	Accrescere il grado di apertura e collaborazione dell'Istituto con l'ambiente scientifico nazionale e internazionale.	30%	R	90%

Legenda: Rf – indic. di Realizzazione fisica, R – indicatore di Risultato

Performance organizzativa 2016 – Servizio Programmazione e sviluppo				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS3_SPs1	Coordinare ed implementare i processi programmatori e l'elaborazione dei Piani di Attività in coerenza con l'evoluzione del mandato istituzionale.	100%	Rf	100%

Legenda: Rf – indic. di Realizzazione fisica

Performance organizzativa 2016 – Servizio Comunicazione e divulgazione scientifica				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS4_SCs1	Attuare la strategia di promozione e disseminazione dell'attività dell'istituto presso gli stakeholder e la cittadinanza; organizzare e prendere parte a iniziative divulgative sui temi di elezione dell'Istituto a beneficio della comunità.	100%	Rf e R	100%

Legenda: Rf – indic. di Realizzazione fisica, R – indicatore di Risultato

Performance organizzativa 2016 – Servizio Statistico				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS2_SS1	Sviluppare l'open data ISFOL e procedere nell'unificazione degli archivi di dati elementari e delle basi di dati.	100%	Rf	100%

Legenda: Rf – indic. di Realizzazione fisica

Performance organizzativa 2016 – Servizio Sistemi informativi automatizzati				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS3_SSi1	Integrare i sistemi informativi e sviluppare la digitalizzazione delle procedure gestionali.	100%	Rf e R	100%

Legenda: Rf – indic. di Realizzazione fisica, R – indicatore di Risultato

Performance organizzativa 2016 – Progetto Strategico Monitoraggio e valutazione del PON Garanzia giovani				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS1_PSGg1	Sviluppare le attività di monitoraggio e valutazione d'efficacia del Piano Garanzia giovani in Italia a supporto del policymaking.	100%	Rf	100%

Legenda: Rf – indic. di Realizzazione fisica

Performance organizzativa 2016 – Ufficio stampa				
Ob. Orga	Descrizione	Peso %	Tip Indicatore	Valutazione %
OS4_US1	Attuare la strategia di promozione e disseminazione dell'attività dell'istituto presso gli stakeholder e la cittadinanza, valorizzando le strategie di marketing push e i social network.	100%	Rf e R	95%

Legenda: Rf – indic. di Realizzazione fisica, R – indicatore di Risultato

2.3.1 Trasparenza e prevenzione della corruzione

In continuità con le strategie e le linee di intervento già adottate dall'Istituto, anche per l'anno in esame il Programma Triennale per la Trasparenza e l'integrità è stato previsto quale parte integrante del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione 2016-2018³², al fine di rafforzare la complementarietà funzionale dei due ambiti di intervento.

Nel 2016 sono state consolidate le attività di diffusione dei contenuti su organizzazione, attività e servizi dell'Istituto nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente" del sito internet istituzionale, così come previsto dalla normativa vigente. A tal fine sono state formalizzate a tutto il personale delle *Linee guida sugli obblighi di pubblicazione vigenti in tema di trasparenza*³³, con indicazioni puntuali circa gli uffici responsabili dei dati, tempistica, modalità e formato dei dati da pubblicare. E' proseguita la collaborazione tra il Responsabile della pubblicazione dei contenuti della trasparenza e i vari referenti dei diversi uffici per migliorare la fruibilità e l'accessibilità dei contenuti e la loro organizzazione all'interno delle varie sottosezioni dell'"Amministrazione trasparente". Per agevolare e uniformare graficamente i contenuti da pubblicare sono stati predisposti appositi format.

Il monitoraggio del rispetto degli obblighi di trasparenza è stato effettuato alla fine del primo semestre, a cura del Responsabile della Trasparenza in collaborazione con il Responsabile della pubblicazione dei contenuti della trasparenza, con risultati complessivamente soddisfacenti anche se migliorabili (circa il 70% dei dati obbligatori sono risultati aggiornati).

A seguito della ridenominazione, dal 1° dicembre del 2016, dell'Istituto e della conseguente necessità di progettare il nuovo sito internet, è stato deciso di continuare l'aggiornamento della sezione "Amministrazione trasparente" sul sito ISFOL (<http://www.isfol.it/>), che resterà attivo sino al suo completo trasferimento nella omonima sezione del nuovo sito istituzionale (<http://www.inapp.org/>) nonché sino alla scadenza dei previsti cinque anni di permanenza nel web. In tal senso, le modifiche introdotte dal D.Lgs. 97/2016³⁴ riferite alla semplificazione di alcuni obblighi e alla riorganizzazione complessiva della sezione, sono state apportate progressivamente, a parziale revisione del precedente impianto.

Per quanto riguarda la giornata della trasparenza, prevista nel Programma e in cui coinvolgere gli stakeholder di riferimento, stante la situazione di riordino dell'Istituto, sarà riprogrammata a seguito del riassetto organizzativo.

2.3.2 Standard di qualità dei servizi

L'Istituto dal 2015 ha adottato, in via sperimentale, una *Carta dei servizi* e relativi standard di qualità, presidiati dal Servizio per la Comunicazione e la divulgazione scientifica³⁵. I servizi presi in considerazione dalla Carta sono rivolti a garantire un accesso aperto ed una agevole fruizione delle informazioni e dei contenuti da parte dei potenziali utenti. E' in fase di progettazione il "Questionario di soddisfazione

³² Adottato con delibera del Commissario straordinario n. 9 del 5 aprile 2016.

³³ Ordine di servizio n. 1 del 27 maggio 2016 (Prot. interno 1044/2016).

³⁴ D.Lgs. n. 97 del 25 maggio 2016 "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche".

³⁵ Per un approfondimento sui servizi e il rispetto degli standard previsti si rinvia alle relazioni annuali pubblicate sul sito istituzionale <http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/servizi-erogati>.

Portale e servizi On-Line” al fine di valutare il gradimento degli utenti rispetto alle funzionalità informative offerte.

2.3.3 Coordinamento e integrazione tra performance, qualità, trasparenza, integrità e anticorruzione

L'integrazione del ciclo della performance con gli strumenti e i processi relativi alla qualità dei servizi, alla trasparenza, all'integrità e alla prevenzione della corruzione è di rilevante importanza, in quanto responsabilizza e coinvolge tutto il personale nell'attenzione alla correttezza dell'azione amministrativa, favorisce un'attenzione diffusa al miglioramento delle relazioni con gli attori rilevanti, contribuisce, infine, ad affermare l'esigenza di rendere l'Istituto nel suo complesso "accountable".

Nel 2016 l'Istituto ha confermato la scelta di una complementarità strutturata tra Performance e prevenzione della corruzione. Come richiesto dalle autorità di controllo la pianificazione della performance 2016 ha previsto l'assunzione dei risultati attesi dal Piano di prevenzione della corruzione come obiettivi individuali, in capo alla dirigenza amministrativa.

2.4 Obiettivi individuali

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP INAPP), aggiornato nel dicembre 2012, prevede, in una logica d'integrazione tra performance organizzativa e individuale, ambiti di valutazione differenziati per livelli funzionali.

La valutazione complessiva delle performance individuale è espressa in forma numerica come somma del punteggio attribuito al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici (per i Dirigenti generali, max.35 punti), degli obiettivi organizzativi assegnati alle funzioni operative, di eventuali obiettivi operativi individuali (max. 70 punti) e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi individuali (max. 30 punti).

Performance individuale: Responsabili Ufficio dirigenziali generali

Componente	Peso percentuale
Strategica Contributo del Dirigente generale al conseguimento dei target programmati relativi agli Obiettivi, agli Outcome e agli Output	35%
Operativa Conseguimento dei target programmati relativi agli Obiettivi Operativi dell'Ufficio dirigenziale generale e individuali (ponderati per il peso % attribuito)	35%
Comportamenti Organizzativi Conseguimento dei livelli e priorità attese per quanto riguarda i comportamenti espressi nel ruolo	30%
Totale	100%

Nel 2016 il solo Ufficio dirigenziale di prima fascia è quello del Direttore generale.

Il SMVP INAPP prevede, per la valutazione individuale della performance dei Dirigenti di seconda fascia e dei Responsabili di Unità operativa, la seguente articolazione:

Tavola 11 - Performance individuale: Dirigenti di II fascia e Responsabili Unità operativa

Componente	Peso percentuale
Operativa Conseguimento dei target programmati relativi agli Obiettivi Operativi assegnati all'Unità operativa e individuali (ponderati per il peso % attribuito)	70%
Comportamenti Organizzativi Conseguimento dei livelli e priorità attese per quanto riguarda i comportamenti espressi nel ruolo	30%
Totale	100%

Nel 2016 sono compresi nella valutazione della performance organizzativa ed individuale:

- tre dirigenti di seconda fascia: UD Amministrazione e bilancio³⁶, UD Affari generali e personale³⁷, UD Controllo di gestione e patrimonio;
- dieci responsabili di Struttura di ricerca, Servizio trasversale, Ufficio stampa e un progetto strategico.

La valutazione della performance comporta il riconoscimento di un premio di risultato esclusivamente per le funzioni organizzative coperte dalla dirigenza amministrativa di I e II fascia.

Di seguito sono riportate le loro valutazioni sintetiche.

Valutazione Performance Individuale del Direttore generale: Avv. Paola Nicastro						
Vigenza: intera annualità						
Obiettivi	peso %	Punteggio max.	Autoval.%	Autoval. Punteggio	Valutazione Presidenza %	Risultato
OS1	25%	8,75	100%	8,75	100%	8,75
OS2	25%	8,75	100%	8,75	100%	8,75
OS3	25%	8,75	100%	8,75	100%	8,75
OS4	25%	8,75	100%	8,75	100%	8,75
Tot. Val. Perf. Strategica	100%	35,00		35,00		35,0
OS1_Dg1	20%	7,00	100%	7,00	100%	7,0
OS1_Dg2	20%	7,00	100%	7,00	100%	7,0
OS2_Dg1	20%	7,00	100%	7,00	100%	7,0
OS3_Dg1	20%	7,00	100%	7,00	100%	7,0
OS4_Dg1	20%	7,00	100%	7,00	100%	7,0
Tot. Val. Perf. Organizzativa e Individuale Direttore generale	100%	35,00		35,00		35,00
Gestione e problem solving		10	100%	10,00	10,00	10
Leadership e governo delle relazioni		10	100%	10,00	10,00	10
Orientamento al risultato		10	100%	10,00	10,00	10
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30		30,00		30
Valutazione Complessiva		100,00		100,00		100

³⁶ L'UD Amministrazione e bilancio è stato retto ad interim, per l'intera annualità, dal Direttore generale.

³⁷ L'UD Affari generali e Personale è stato retto dal 1/1/2016 al 21/2/2016 dalla Dott.ssa Anastasia Giuffrida, passata in comando presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ai sensi dell'art. 19, comma 5 bis, del D.Lgs. 165/2001 e smi. Il comando, presso altra Amministrazione della Dott.ssa Giuffrida ha preceduto la formulazione ed adozione del Piano Triennale della Performance 2016-2018 (11/04/2016). Di conseguenza alla Dott.ssa Giuffrida non sono stati assegnati obiettivi organizzativi ed individuali e la sua valutazione, per il periodo di servizio in Istituto, è stata effettuata sulla base della relazione di attività trasmessa e per quanto riguarda i comportamenti organizzativi espressi.

Valutazione performance individuale del Dirigente di 2 fascia: UD Amministrazione e bilancio (ad interim del Direttore generale) Vigenza: intera annualità				
Obiettivi	peso %	Autoval.%	Valutazione Presidenza %	Risultato
OS2_Ab1	30%	100%	100%	10,5
OS2_Ab2 (indiv)	40%	100%	100%	14,0
OS3_Ab1	30%	100%	100%	10,5
Tot. Val. Perf. Organizzativa	100%		100%	35,0

Valutazione performance individuale del Dirigente di 2 fascia: Avv. Emanuele UD Affari generali e personale Vigenza: dal 1/4/2016 al 31/12/2016						
Obiettivi	Peso %	Punteggio max.	Autoval.%	Autoval. Punteggio	Valut. Dg	Risultato
OS2_Agp1	30%	21,00	100%	21	100%	21,00
OS2_Agp2	30%	21,00	100%	21	100%	21,00
OS2_Agp3(indiv)	20%	14,00	100%	14	100%	14,00
OS2_Agp4	20%	14,00	100%	14	100%	14,00
Tot. Valutazione Performance organizzativa e individuale	100%	70		70		70,00
Gestione e problem solving		10		10	10	10
Leadership e governo delle relazioni		12		12	12	12
Orientamento al risultato		8		8	8	8
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30		30	30	30
Valutazione Complessiva		100		100		100

Valutazione performance individuale del Dirigente di 2 fascia: Dott.ssa Giuffrida UD Affari generali e personale Vigenza: dal 1/1/2016 al 21/2/2016						
Obiettivi	peso %	Punteggio max.	autoval.%	Autoval. Punteggio	Val Dg	Risultato
Attività e risultati conseguiti	100%	70,00	100%	70	100%	70,00
Tot. Valutazione Performance operativa/gestionale	100%	70		70		70,00
Gestione e problem solving		10		10	10	10
Leadership e governo delle relazioni		12		12	12	12
Orientamento al risultato		8		8	8	8
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30		30	30	30
Valutazione Complessiva		100		100		100

Valutazione performance individuale della Dirigente di 2 fascia: Dott.ssa Cafarda UD Controllo di gestione e patrimonio.						
Vigenza: intera annualità						
Obiettivi	Peso %	Punteggio max.	Autoval.%	Autoval. Punteggio	Valut. Dg	Risultato
OS3_Cdg1	30%	21,00	100%	21	100%	21,00
OS3_Cdg2 (indiv)	30%	21,00	100%	21	100%	21,00
OS3_Cdg3	20%	14,00	100%	14	100%	14,00
OS3_Cdg4	20%	14,00	100%	14	100%	14,00
Tot. Valutazione Performance organizzativa e individuale	100%	70		70	100%	70,00
Gestione e problem solving		10		10	10	10
Leadership e governo delle relazioni		12		12	12	12
Orientamento al risultato		8		8	8	8
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30		30	30	30
Valutazione Complessiva		100		100		100

Valutazione performance organizzativa: Dott. Marco Centra - Struttura Lavoro e professioni						
Obiettivi	Peso %	Punteggio max.	Autoval.%	Autoval. Punteggio	Valut. Dg	Risultato
OS1_SLP1	70%	49	100%	49	100%	49,00
OS2_SLP1	30%	21	100%	21	100%	21,00
Tot. Valutazione Performance organizzativa	100%	70		70		70,00
Gestione e problem solving		10		10	10	10
Leadership e governo delle relazioni		12		12	10	10
Orientamento al risultato		8		8	8	8
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30		30	28	28
Valutazione Complessiva		100		100		98

Valutazione performance organizzativa: Dott.ssa Sandra D'Agostino - Struttura Metodologie e strumenti						
Obiettivi operativi	Peso %	Punteggio max.	Autoval.%	Autoval. Punteggio	Valut. Dg	Risultato
OS1_SMs1	70%	49	100%	49	100%	49,00
OS2_SMs1	30%	21	100%	21	100%	21,00
Tot. Valutazione Performance organizzativa	100%	70		70		70,00
Gestione e problem solving		10		10	8	8
Leadership e governo delle relazioni		12		12	10	10
Orientamento al risultato		8		8	8	8
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30		30	26	26
Valutazione Complessiva		100		100		96

Valutazione performance organizzativa: Dott. Paolo Severati - Struttura Sistemi e servizi formativi						
Obiettivi	Peso %	Punteggio max.	Autoval.%	Autoval. Punteggio	Valut. Dg	Risultato
OS1_SSf1	70%	49,00	100%	49	100%	49,00
OS2_SSf1	30%	21,00	100%	21	90%	18,90
Tot. Valutazione Performance organizzativa	100%	70		70		67,90
Gestione e problem solving		10		10	10	10
Leadership e governo delle relazioni		12		12	12	12
Orientamento al risultato		8		8	8	8
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30		30	30	30
Valutazione Complessiva		100		100		98

Valutazione performance organizzativa: Dott. Massimiliano Deidda - Struttura Inclusione sociale						
Obiettivi	Peso %	Punteggio max.	Autoval.%	Autoval. Punteggio	Valut. Dg	Risultato
OS1_Sls1	70%	49,00	100%	49	100%	49,00
OS2_Sls1	30%	21,00	100%	21	100%	21,00
Tot. Valutazione Performance organizzativa	100%	70		70		70,00
Gestione e problem solving		10		10	9	9
Leadership e governo delle relazioni		12		12	10	10
Orientamento al risultato		8		8	8	8
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30		30	27	27
Valutazione Complessiva		100		100		97

Valutazione performance organizzativa: Dott.ssa Marina Rozera - Servizio Programmazione e sviluppo						
Obiettivi	Peso %	Punteggio max.	Autoval.%	Autoval. Punteggio	Valut. Dg	Risultato
OS3_SePS1	100%	70,00	100%	70	100%	70,00
Tot. Valutazione Performance organizzativa	100%	70		70		70,00
Gestione e problem solving		10		10	10	10
Leadership e governo delle relazioni		12		12	12	12
Orientamento al risultato		8		8	8	8
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30		30	30	30
Valutazione Complessiva		100		100		100

Valutazione performance organizzativa: Dott.ssa Valentina Gualtieri - Servizio Statistico						
Obiettivi	Peso %	Punteggio max.	Autoval.%	Autoval. Punteggio	Valut. Dg	Risultato
OS2_SeS1	100%	70,00	100%	70	100%	70,00
Tot. Valutazione Performance organizzativa	100%	70		70		70,00
Gestione e problem solving		10		10	10	10
Leadership e governo delle relazioni		12		12	12	12
Orientamento al risultato		8		8	8	8
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30		30	30	30
Valutazione Complessiva		100		100		100

Valutazione performance organizzativa: Dott. Fabio Romito - Servizio Sistemi informatizzati						
Obiettivi	Peso %	Punteggio max.	Autoval.%	Autoval. Punteggio	Valut. Dg	Risultato
OS7_SeSI1	100%	70,00	100%	70	100%	70,00
Tot. Valutazione Performance organizzativa	100%	70		70		70,00
Gestione e problem solving		10		10	10	10
Leadership e governo delle relazioni		12		12	12	12
Orientamento al risultato		8		8	8	8
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30		30	30	30
Valutazione Complessiva		100		100		100

Valutazione performance organizzativa: Dott. Claudio Bensi - Servizio Comunicazione e divulgazione scientifica						
Obiettivi	Peso %	Punteggio max.	Autoval.%	Autoval. Punteggio	Valut. Dg	Risultato
OS4_SCs1	100%	70,00	100%	70	100%	70,00
Tot. Valutazione Performance organizzativa	100%	70		70		70,00
Gestione e problem solving		10		10	9	9
Leadership e governo delle relazioni		12		12	12	12
Orientamento al risultato		8		8	8	8
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30		30	29	29
Valutazione Complessiva		100		100		99

Valutazione performance organizzativa: Dott. Marco Benadusi - Ufficio Stampa						
Obiettivi	Peso %	Punteggio max.	Autoval.%	Autoval. Punteggio	Valut. Dg/Pres.	Risultato
OS4_US1	100%	70,00	100%	70	95%	66,50
Tot. Valutazione Performance organizzativa	100%	70		70		66,50
Gestione e problem solving		10		10	10	10
Leadership e governo delle relazioni		12		12	12	12
Orientamento al risultato		8		8	8	8
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30		30	30	30
Valutazione Complessiva		100		100		97

Valutazione performance organizzativa: Dott.ssa Paola Stocco - Progetto strategico Garanzia Giovani						
Obiettivi	Peso %	Punteggio max.	Autoval.%	Autoval. Punteggio	Valut. Dg	Risultato
OS1_PSGg1	100%	70,00	100%	70	100%	70,00
Tot. Valutazione Performance organizzativa	100%	70		70		70,00
Gestione e problem solving		10		10	10	10
Leadership e governo delle relazioni		12		12	12	12
Orientamento al risultato		8		8	8	8
Tot. Valutazione dei Comportamenti organizzativi		30		30	30	30
Valutazione Complessiva		100		100		100

3 Risorse, efficienza ed economicità

L'Istituto persegue da tempo una azione volta alla razionalizzazione della spesa e ad una gestione efficace ed efficiente dei servizi erogati.

Nell'ambito delle spese sostenute dall'INAPP si evidenziano i costi di produzione ritenuti più significativi e la loro variazione percentuale rispetto al 2015.

Tavola 12 – Quadro di riclassificazione dei risultati economici 2016

	2015	2016	Differenza 2016-2015
Valore della produzione tipica	76.622.668	78.928.291	2.305.623
Spese per gli organi dell'Ente	-351.556	-227.434	124.122
Spese per materie prime, sussidiarie, consumo e merci	-123.810	-126.260	-2.450
Spese per servizi, escluse le consulenze	-33.566.363	-4.008.184	29.558.179
Spese per godimento beni di terzi	-4.985.923	-4.972.986	12.937
Consumo di materie prime e servizi esterni	-39.027.653	-9.334.864	29.692.789
Valore aggiunto	37.595.015	69.593.428	31.998.413
Consulenze	-1.622.169	-3.025.451	-1.403.282
Spese per il personale	-34.518.218	-30.827.728	3.690.490
Costo del lavoro	-33.853.180	-36.140.387	-2.287.207
Margine operativo lordo	1.454.628	35.740.248	34.285.620
Ammortamenti	-319.583	-293.716	25.867
Stanziamenti a fondi rischi e oneri	-400.000	0	400.000
Costi per trasferimenti e contributi	0	-32.800.753	-32.800.753
Oneri diversi di gestione	-729.913	-2.621.843	-1.891.930
Risultato operativo	5.131	23.936	18.805
Proventi ed oneri finanziari	-1.921	184.873	186.794
Risultato prima dei componenti straordinari e delle imposte	3.211	208.808	205.597
Proventi ed oneri straordinari	5.359	-202.027	-207.386
Risultato prima delle imposte	8.569	6.781	-1.788
Imposte di esercizio	-3.211		3.211
Avanzo/pareggio/disavanzo economico	5.359	6.781	1.422

Nota: Gli scostamenti, talvolta significativi, derivanti dal raffronto degli esercizi 2015-2016 sono riconducibili all'adozione del nuovo piano dei conti integrato

Fonte: INAPP, Bilancio consuntivo 2016

Nella Tavola seguente si presenta il piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio al fine di illustrare gli obiettivi della spesa, misurarne i risultati e monitorarne l'effettivo andamento in termini di servizi forniti e di interventi realizzati. L'INAPP (ex ISFOL) per consentire di proseguire la sperimentazione del monitoraggio dell'andamento e dei risultati di Bilancio su più esercizi, ha confermato per il 2016 gli indicatori e i target identificati nel precedente Bilancio 2015.

Tavola 13 – Indicatori di Bilancio 2016

Gestione	n.	Risultato	Indicatore Principale	Indicatore di risultato	Obiettivo	Risultato	Base temporale	Strategia di riferimento
Istituzionale	1	Capacità di attuazione	$i1 = \frac{\text{Impegni}}{\text{Stanzamenti}}$	$[(I1t - I1t0) / I1t0] * 100$	+1%	-13,39%	2016/2015	Miglioramento efficacia amministrativa
	2	Capacità di spesa	$i2 = \frac{\text{Pagamenti}}{\text{Impegni}}$	$[(I2t - I2t0) / I2t0] * 100$	+0.8%	-16,91%	2016/2015	Miglioramento efficacia amministrativa
Contabilità speciali	3	Capacità di spesa FSE e Erasmus plus	$i3 = \frac{\text{Pagamenti FSE- Erasmus+}}{\text{Impegni FSE- Erasmus+}}$	$[(I3t - I3t0) / I3t0] * 100$	+0.8%	0,84%	2016/2015	Contributo al miglioramento indicatori di performance Fondi comunitari in Italia

Fonte: INAPP, Rendiconto generale, esercizio 2016

L'indicatore 1 misura la variazione rispetto all'esercizio precedente del rapporto Impegni/Stanzamenti relativamente alle risorse istituzionali. E' una misura della capacità di programmare e, quindi, dare attuazione, realizzare le attività previste. Il target previsto per il 2016 è una variazione percentuale dell'1% rispetto a quanto rilevato nell'annualità precedente.

L'indicatore 2 misura la variazione sull'esercizio precedente della spesa, intesa come percentuale di pagamenti rispetto agli impegni assunti e riferiti all'esercizio di competenza e quelli a residuo rispetto alla gestione delle risorse istituzionali. E' una misura della capacità di spesa, quindi di completamento delle attività programmate. Il target previsto per il 2016 è una variazione percentuale dello 0,8% rispetto a quanto rilevato nell'annualità precedente.

L'indicatore 3 misura la variazione sull'esercizio precedente della spesa, intesa come percentuale di pagamenti rispetto agli impegni assunti, nell'ambito dei Piani di attività finanziati dal Fondo Sociale Europeo e "Erasmus+" (Gestione contabilità speciali). E' una misura della capacità di spesa, quindi di completamento delle attività programmate a valere sul FSE e Erasmus+. Il target previsto per il 2016 è, come nel caso dell'Indicatore 2, una variazione percentuale dello 0,8% rispetto a quanto rilevato nell'annualità precedente.

Rispetto all'analisi di perseguimento degli obiettivi prefissati si evidenzia quanto segue.

L'indicatore 1, relativo alle risorse istituzionali, mostra un risultato pari a -13,39%, con la registrazione quindi di un allontanamento dal target atteso. Tale risultato è da ricondurre in massima parte alle conseguenze prodotte dall'evoluzione del contesto esterno. E' proseguita infatti l'assunzione di una condotta gestionale prudentiale, in continuità con il 2015, legata all'applicazione del D.Lgs. 150/2015 e delle collegate disposizioni successive e alle incertezze sui tempi annunciati per la costituzione dell'ANPAL (con il previsto apporto di risorse economiche e professionali da parte dell'istituto). In particolare, ha pesato sul calcolo dell'indice il forte accantonamento al "Fondo di riserva per spese impreviste" avvenuto nel corso del 2015 in relazione all'atteso avvio di ANPAL rispetto al quale con Decreto n. 1 del 22/12/2016 del Direttore generale di INAPP, d'intesa con il Direttore generale di ANPAL, l'INAPP trasferisce nei ruoli dell'ANPAL, a decorrere dal 1° gennaio 2017, 94 propri dipendenti, rendendo possibile una più precisa quantificazione dalle spese di personale e di trascinamento dei relativi costi generali di funzionamento.

L'Indicatore 2, relativo alla capacità di spesa delle risorse istituzionali, presenta un risultato pari a -16,91%, rilevando uno scostamento dal target atteso. In questo caso, per ragioni riconducibili a quanto detto sopra, solo nell'ultima frazione d'anno è stato possibile conoscere con maggiore chiarezza la quantificazione dell'apporto ad ANPAL di risorse economiche e professionali da parte dell'istituto. Questo chiarimento ha consentito un'accelerazione degli impegni, che però non si è potuta tradurre in una tempestiva realizzazione della spesa che potrà dispiegarsi solo nell'annualità 2017.

L'Indicatore 3, relativo alla capacità di spesa a valere sulla gestione "Contabilità speciali", in particolare per il Fondo Sociale Europeo e per il programma comunitario Erasmus+, mostra un risultato pari a 0,84%, centrando appieno l'obiettivo prefissato. Si evidenzia nel caso specifico, come nelle fasi a regime di gestione finanziaria delle risorse con vincolo di destinazione sia pienamente dispiegata da parte dell'istituto la capacità di gestione delle risorse.

Con questa annualità si chiude un ciclo sperimentale triennale di monitoraggio dell'andamento dei risultati di Bilancio su più esercizi attraverso la rilevazione di indicatori cosiddetti "dinamici" che hanno reso evidente l'eccessiva sensibilità degli stessi a fenomeni non strutturali, anche minimi. Tale effetto, imputabile al sistema di calcolo, che considera le variazioni relative delle incidenze tra gli aggregati considerati (stanziamenti, impegni e pagamenti), ha spinto a modificare a partire dall'esercizio 2017 il metodo di calcolo degli indicatori prendendo in esame le variazioni assolute delle incidenze tra gli aggregati di interesse.

L'Istituto sta perseguendo da tempo una costante azione volta al contenimento della spesa e al miglioramento, in termini di efficacia ed efficienza, sia della gestione che dei servizi erogati.

Di seguito sono presentati alcuni focus sulle più significative tipologie di spese sostenute.

Tavola 14 – Selezione di alcune voci di spesa nel 2016

	2015	2016	Variazione % 2016-2015
Spese per collaborazioni esterne	183.744	185.422	0,9
Spese per software e servizi informatici	1.438.425	1.153.472	-19,8
Spese di consumo telefonico	20.653	23.343	13,0
Spese postali e telegrafiche	6.067	9.867	62,6
Locazione di immobili	4.939.893	4.918.712	-0,4
Spese missioni nazionali ed estere	136.651	166.300	21,7

Fonte: elaborazioni Ufficio dirigenziale Controllo di gestione e patrimonio su dati del Bilancio consuntivo - Nota integrativa al rendiconto generale 2015 e 2016

I costi sostenuti nel 2016 per l'attivazione di **collaborazioni esterne** ed altre consulenze per prestazioni professionali hanno avuto un incremento contenuto rispetto al 2015 (+0,9%).

Per quanto riguarda la **spesa per software e servizi informatici** si registra una diminuzione di circa il 20% rispetto al 2015, nonostante sia proseguito l'intervento di implementazione e sviluppo dei sistemi informativi dell'Istituto, l'integrazione delle procedure di dematerializzazione attraverso Civilia (workflow) e l'integrazione dei sistemi gestionali già in uso. Nello specifico il cambio di denominazione dell'Istituto ha comportato la necessità di acquisire il dominio INAPP.org, di procedere allo sviluppo del nuovo portale istituzionale e di quelli collegati, di aggiornare il logo sui software gestionali interni, di aggiornare il sistema di posta elettronica, migrandolo al dominio @INAPP.org. Sono state, inoltre, apportate modifiche migliorative al sistema documentale (Folium).

Le spese di **consumo telefonico e postali** registrano un leggero incremento, mantenendosi comunque entro le soglie previste.

Per quanto riguarda la **gestione degli immobili** si ricorda che il patrimonio immobiliare dell'Istituto è costituito da due immobili di proprietà posti, uno nel Comune di Albano e l'altro nel Comune di Roma.

L'immobile di proprietà sito a Roma in Via Mancini 26/28, acquisito a seguito dell'incorporazione dell'Istituto Affari Sociali, a seguito dell'operazione di razionalizzazione e concentrazione di tutto il personale INAPP presso l'unica sede di Corso d'Italia, è inutilizzato. Per tale motivo³⁸ il Commissario straordinario ha dato mandato al Direttore generale ad esperire tutti gli atti amministrativi necessari a concedere in comodato d'uso gratuito il godimento dell'immobile. Attraverso procedura pubblica lo IAI (Istituto Affari Internazionali) è risultato in possesso dei requisiti minimi richiesti ed è stato quindi invitato, al fine di completare l'iter di assegnazione, a presentare il progetto di massima di risanamento, ristrutturazione ed adeguamento impianti dell'immobile.

Anche per l'immobile di Albano Laziale, da lungo tempo in disuso, il Commissario straordinario ha dato mandato³⁹ al Direttore generale ad esperire tutti gli atti amministrativi necessari ad alienare l'immobile ed il terreno alle migliori condizioni possibili.

La sede dell'Istituto è localizzata a Roma nell'immobile sito in Corso d'Italia n. 33, di proprietà delle Generali S.p.A., per il quale l'Istituto corrisponde un canone annuo. In vista della scadenza del contratto di locazione l'Istituto ha inviato alla proprietà disdetta del contratto di affitto, avviando trattative per la stipula di un nuovo contratto che preveda una significativa revisione del canone di locazione. Per quanto riguarda la manutenzione dell'immobile, sin dal 2013, l'Istituto ha aderito alla convenzione Consip Facility Management 3 affidando gli interventi di pulizia giornaliera e mensile, la disinfestazione, la manutenzione idraulica, elettrica e quella degli elevatori alla Società Manital, aggiudicataria della convenzione di cui sopra.

Nell'annualità l'Istituto ha inoltre ritenuto necessario procedere alla chiusura della sede distaccata, in concessione d'uso, di Benevento.

3.1 Contenimento della spesa in ottemperanza alla normativa vigente

Nell'ottica di documentare gli interventi adottati dall'INAPP nel favorire il contenimento della spesa si riportano di seguito gli importi impegnati per le spese relative a capitoli finanziati dal contributo istituzionale e assoggettate ai vincoli imposti dalla normativa in vigore.

³⁸ Delibera n. 24 del 7 ottobre 2016.

³⁹ Delibera n. 25 del 18 ottobre 2016.

Tavola 15 - Contenimento della spesa sui capitoli vincolati dalla normativa

Normativa di riferimento	Capitoli finanziati dall'entrata di contributo istituzionale	Limite di stanziamento 2016	Importo impegnato 2016	Risparmio
L. 122/2010 art.6 c. 3	Compensi organi istituto	153.613	136.437	17.176
L. 244/2007 c. 589	Spese postali	18.071	811	17.260
L. 244/2007 c. 593	Spese telefoniche	66.321	14.721	51.600
L. 122/2010 art.6 c. 8	Spese di rappresentanza	389	0	389
L. 122/2010 art.6 c. 8	Spese per pubblicità	820	0	820
D. 66/2014 art.15 conv. con L. 89/2014	Manutenzione, esercizio e noleggio mezzi di trasporto	2.088	95	1.993
L. 228/2012 art.1 c. 141	Spese per acquisti di mobili e arredi	52.290	3.631	48.660
L. 244/2007 art.2 c. 618-623	Manutenz. straordinaria immobili di proprietà	103.355	0	103.355
L. 244/2007 art.2 c. 618-623	Manutenzione ordinaria immobili in proprietà	51.678	1.220	50.458
L. 244/2007 art.2 c. 618-623	Manutenzione ordinaria immobili in locazione e relativi impianti	57.500	49.795	7.705
L. 122 /2010 art.6 c. 13	Spese per formazione personale a tempo indeterminato	22.312	17.386	4.926
L. 122 /2010 art.6 c. 12	Spese missioni nazionali ed estere	195.690	43.989	151.700
			Totale	456.042

Fonte: elaborazioni Ufficio dirigenziale Controllo di gestione e patrimonio su dati del Bilancio consuntivo 2016

3.2 Economicità, affidamenti esterni e indici

Nel 2016, l'analisi dell'attività negoziale dell'Istituto mostra un modesto incremento del volume finanziario complessivo rispetto all'anno precedente (+ 197.351 euro); alla sensibile diminuzione del ricorso all'art. 57/63 del Codice degli appalti corrisponde, infatti, un incremento delle attività nel quadro delle convenzioni CONSIP e nel ricorso alle gare aperte.

Tavola 16 – Attività contrattuali dell'Istituto (in euro)

Tipologia	2015	2016	Differenza
Incarico diretto	14.989	84.783	69.794
Procedure negoziate	999.036	727.542	-271.494
Art. 57/63	1.634.631	3.525	-1.631.106
CONSIP Convenzioni	588.757	1.403.107	814.350
CONSIP Accordo quadro	0	9.537	9.537
Incarichi da accordo quadro	5.768	46.699	40.931
Consip MePa RDO	865.175	480.261	-384.914
Consip MePa ODA	9.895	40.830	30.935
Gare aperte	485.809	2.410.000	1.924.191
Accordo di collaborazione	74.477	0	-74.477
Accordo quadro	849.076	368.000	-481.076
Trattativa diretta	0	32.258	32.258
Convenzioni	0	49.180	49.180
Art. 106 D.Lgs. 50/2016	0	101.500	101.500
Totale	5.527.613	5.757.222	229.609

Fonte: elaborazioni Ufficio dirigenziale Controllo di gestione e patrimonio su dati dell'Ufficio Gare

3.3 Indicatore di tempestività dei pagamenti ex art. 41 DL 66/2014

L'art. 33 del Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33 prevede che "Le pubbliche amministrazioni pubblichino, con cadenza annuale, un indicatore dei propri tempi medi di pagamento relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture, denominato: "indicatore di tempestività dei pagamenti".

Ai sensi del Decreto Legge 66/2014, art. 41 (Attestazione dei tempi di pagamento), convertito in Legge 23 giugno 2014, n. 89: "A decorrere dall'esercizio 2014, alle relazioni ai bilanci consuntivi o di esercizio delle pubbliche amministrazioni, di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è allegato un prospetto, sottoscritto dal rappresentante legale e dal responsabile finanziario, attestante l'importo dei pagamenti relativi a transazioni commerciali effettuati dopo la scadenza dei termini previsti dal decreto legislativo 9 ottobre 2002, n. 231, nonché il tempo medio dei pagamenti effettuati".

Inoltre, secondo quanto previsto dal DPCM 22 settembre 2014 l'indicatore annuale di tempestività dei pagamenti è calcolato come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo di corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento. Tale indicatore misura, quindi, se positivo il ritardo medio nei pagamenti delle Amministrazioni, se negativo indica invece che l'Amministrazione procede al pagamento delle fatture relative a transazioni commerciali mediamente prima della scadenza delle stesse.

Nell'anno 2016 l'indicatore ha confermato la sua tendenza alla diminuzione: in particolare è passato dai 57 giorni del 2012, ai 42 giorni del 2013, ai 32 giorni del 2014, ai 23 giorni del 2015 e, infine, ai 12 giorni del 2016.

Tavola 17 - Indicatore di tempestività dei pagamenti (in giorni)

	2015	2016	2015-2016
Indicatore medio di tempestività dei pagamenti	23	12	-11

Fonte: elaborazioni Ufficio dirigenziale Controllo di gestione e patrimonio

3.4 Risorse umane e finanziarie destinate al ciclo di gestione della performance

Per la gestione del ciclo della performance, nel 2016, l'Amministrazione ha sostenuto costi relativi a risorse esterne (OIV) e a risorse interne (la Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV).

Per quanto riguarda l'OIV, istituito nel 2010 e rinnovato⁴⁰ nel 2013 (dal 1 marzo 2014 al 28 febbraio 2017), la spesa annua totale è stata pari a euro 28.800.

La Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV, composta da un ricercatore, di terzo livello, e da un operatore tecnico, ha avuto, nel 2016, un costo complessivo annuo lordo pari a euro 79.191.

⁴⁰ Delibera n. 19 del 12 novembre 2013.

4 Pari opportunità e antidiscriminazione

L'attenzione sviluppata dall'Istituto per favorire le pari opportunità ed il benessere organizzativo e contrastare ogni forma di discriminazione nell'ambiente di lavoro si deve anche al lavoro che svolge il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, di seguito CUG⁴¹. Ai sensi della normativa nazionale e comunitaria vigente, il Comitato Unico di Garanzia persegue l'obiettivo di assicurare parità di genere e pari opportunità, rafforzando la tutela dei lavoratori e delle lavoratrici e garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale, psicologica o psichica e di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua.

Nel Piano di attività per il 2016 il CUG ha deciso di concentrare l'attenzione sui seguenti ambiti di azione⁴²:

- funzioni di sportello di ascolto e Consigliere di fiducia. Sono state aggiornate le procedure di attivazione e gestione delle segnalazioni, provenienti dal personale, e l'eventuale ricorso al Consigliere di fiducia. Nel corso del 2016 il CUG INAPP ha ricevuto e trattato 6 segnalazioni, di cui una a carattere collettivo;
- attività di informazione e comunicazione. Sono state aggiornate le pagine web, sul sito istituzionale, e implementate le funzioni di comunicazione verso il personale;
- consolidamento dei rapporti all'interno dell'Amministrazione. Il CUG ha partecipato alle riunioni del Comitato permanente del Telelavoro. Nel periodo di riferimento il Comitato ha curato la redazione del bando e quindi monitorato la sperimentazione;
- consolidamento di reti con soggetti esterni. IL CUG INAPP è parte attiva del Forum dei CUG della Pubblica Amministrazione, un organismo di rete nato nel 2014, conseguente alla funzione di coordinamento inizialmente esercitata dalla Consigliera nazionale di parità. Nel corso del 2016 rappresentanti del CUG INAPP hanno preso parte sia alle sessioni plenarie del Forum che ai gruppi tecnici tematici.

⁴¹ Istituito con Determina del Direttore generale n. 9 del 25.01.2012 e da ultimo rinnovato nella sua composizione con Determina del Direttore generale n. 243 del 01/07/2016, ai sensi dell'articolo 57 del D.Lgs. 165/2001 e smi. e della Direttiva emanata dai Dipartimenti della Funzione Pubblica e per le Pari Opportunità dell'11 giugno 2011 recante Linee guida sulle modalità di funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia.

⁴² Per approfondimenti sulle attività del Comitato Unico di Garanzia si rinvia alla pagina web dedicata (<http://www.isfol.it/Istituto/chi-siamo/cug/comitato-unico-di-garanzia>) e al Rapporto annuale 2016.

5 Il processo di redazione della relazione sulla performance

5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

La presente Relazione è stata elaborata dall'Amministrazione sulla base degli indirizzi emanati dalla CiVIT/ANAC attraverso la delibera n. 5/2012 ed i successivi aggiornamenti.

La redazione si è avvalsa delle risultanze fornite dai servizi e sistemi informativi dell'Istituto e dai seguenti, principali, riferimenti documentali⁴³:

- ISFOL, Piano triennale della Performance 2016-2018;
- ISFOL, Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza 2016-2018;
- OIV ISFOL, Relazione 2016 sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni;
- OIV INAPP, Attestazione OIV sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione 2016;
- INAPP (ex ISFOL), Bilanci preventivi e consuntivi 2015 e 2016;
- INAPP, Rapporto di gestione 2016;
- INAPP, Presidenza, Valutazione della Performance strategica, organizzativa ed individuale della dirigenza apicale 2016 (prot. n. 1354 del 04/08/2017);
- INAPP, Direzione generale, Valutazione della Performance organizzativa ed individuale della dirigenza amministrativa di seconda fascia e dei Servizi e Strutture di ricerca 2016 (prot. n. 1145 del 05/07/2017);
- CUG INAPP, Relazione annuale 2016.

Il processo di predisposizione della Relazione è stato avviato all'inizio del mese di maggio 2017; il prolungarsi dei processi valutativi ha ritardato la pubblicazione della Relazione, prevista entro il 30 giugno 2017.

5.2 Punti di forza e debolezza del ciclo di gestione della performance

Pur con in miglioramento, rispetto alle annualità precedenti, i tempi di avvio e di chiusura del ciclo della performance risultano ancora non allineati con le previsioni normative.

A tali criticità si associano, inoltre, difficoltà specifiche nella sincronizzazione tra ciclo di gestione della performance e ciclo di bilancio, così come nell'allocazione delle risorse umane e finanziarie per obiettivi strategici/operativi.

L'estensione, avviata nel 2015 e quindi confermata nel 2016, del ciclo alle principali funzioni organizzative è ancora limitata ai ruoli dirigenziali e di responsabilità, e non comprende il personale in forza alle stesse funzioni per il quale si applicano i criteri previsti dal contratto integrativo.

Le criticità evidenziate costituiscono il punto di riferimento per implementare le azioni migliorative, in coerenza con le norme recentemente emanate.

⁴³ La quasi totalità della documentazione di supporto a questa Relazione è disponibile on line sul sito istituzionale <http://www.ISFOL.it/Istituto/amministrazione-trasparente>. Nei prossimi mesi la sezione sarà migrata sul nuovo sito istituzionale all'indirizzo <http://www.INAPP.org/>.

Il ciclo di gestione della performance in INAPP prevede una integrazione strutturata con il Programma triennale per la prevenzione della corruzione e per la Trasparenza.

I limiti, più volte evidenziati, per quanto riguarda i sistemi informativi, sono oggetto di specifica attenzione ed investimento da parte dell'Amministrazione; dal 2015 è stato avviato un complesso progetto di sviluppo volto all'interoperabilità delle diverse piattaforme gestionali in uso e all'implementazione di flussi informativi specifici di supporto alla pianificazione e al controllo di gestione, alla gestione della performance e delle azioni di prevenzione della corruzione. Questo impegno dovrebbe mettere a disposizione delle funzioni di controllo un supporto procedimentale e informativo adeguato, già in fase test nel 2017. Questo supporto, assieme ad una revisione degli indicatori di performance, sia di livello strategico che organizzativo e individuale, maggiormente focalizzati sui risultati gestionali, dovrebbero, inoltre, permettere lo sviluppo dell'integrazione del ciclo della performance con la programmazione finanziaria e garantire maggiore fluidità dei processi valutativi.

Infine, va mantenuto e quindi migliorato il livello, già peraltro soddisfacente, di presidio degli obblighi di trasparenza.

5.2.1 Allegato 2 – CiVIT Del. 5/2012 (aggiorn. 30/5/2013)

Tabella 2.1 - Obiettivi Strategici

Descrizione Obiettivo	Ambito Obiettivo	Risorse Finanz.rie	Indicatori	Target	Valore Cons.vo	Grado di Ragg. nto Obiettivo	Note
<p>OS1 - Linee di ricerca Condurre ricerca utile per il policymaking nell'ambito delle politiche economiche, sociali, del lavoro e della formazione. concentrandosi in particolare su due aree sostantive:</p> <ul style="list-style-type: none"> • politiche attive del mercato del lavoro e legame con le politiche passive; • politiche di contrasto alla povertà e all'esclusione sociale. 	Indirizzo strategico 1	...	Indicatori OS1 Realizzazione fisica	2	2	100%	
<p>OS2 - Organizzazione della ricerca Accrescere il grado di apertura dell'Istituto all'ambiente scientifico nazionale e internazionale attraverso seminari e periodi di visita presso l'Istituto di ricercatori di altre istituzioni, gli scambi, i contatti e il confronto internazionale; investire nella formazione del personale dell'istituto in aree strategiche quali le competenze metodologiche e linguistiche; internalizzare il più possibile i progetti di ricerca completandone internamente tutte le fasi ad eccezione di quanto funzionalmente necessario nonché avviando l'unificazione degli archivi di dati elementari e delle basi di dati.</p>	Indirizzo strategico 2	...	Indicatori OS2 Realizzazione fisica	3	3	100%	
<p>OS3 - Organizzazione del processo Integrare effettivamente il processo programmatico (piano triennale delle attività, programmazione economico-finanziaria, performance e prevenzione rischio corruzione) con obiettivi in linea con gli indirizzi strategici e misurabili, attraverso il supporto di un sistema informativo-informatico adeguato che permetta controllo, monitoraggio e valutazione.</p>	Indirizzo strategico 3	...	Indicatore OS3 Realizzazione fisica	1	1	100%	
<p>OS4 - Disseminazione e divulgazione per il vasto pubblico Definire e avviare una strategia di promozione e disseminazione dell'attività dell'istituto presso gli stakeholder e la cittadinanza; organizzare e prendere parte a iniziative divulgative sui temi di elezione dell'Istituto a beneficio della comunità.</p>	Indirizzo strategico 2	...	Indicatore OS4 Realizzazione fisica	1	1	100%	

5.2.2 Allegato 3 – CiVIT Del. 5/2012 (aggiorn. 30/5/2013)

Tabella 3.1 - Documenti del ciclo

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link documento
Sistema di misurazione e valutazione della performance	15/12/2010	20/12/2010	13/12/2012	http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance
Piano T. della performance 2016-2018	11/04/2016	14/04/2016	14/04/2016	http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance
Programma T. per la prevenzione della corruzione e la trasparenza 2016-2018	5/04/2016	6/04/2016	6/04/2016	http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione-1/piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza
Standard di qualità dei servizi	Approvata, in via sperimentale, tramite determina del Direttore generale (Det. n. 387 del 23/12/2015)	2015	30/12/2015	http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/carta-dei-servizi-e-standard-di-qualita/carta-dei-servizi-e-standard-di-qualita-1

Tabella 4.1 Categorie di personale oggetto della valutazione individuale

	personale valutato (valore assoluto)	periodo conclusione valutazioni		Quota di personale con comunicazione della valutazione tramite colloquio con valutatore (indicare con "X" una delle tre opzioni)		
		mese e anno (mm/aaaa)	valutazione ancora in corso (SI/NO)	50% - 100%	1% -49%	0%
Dirigenti di I fascia e assimilabili	1	4/8/2017	NO	X		
Dirigenti di II fascia e assimilabili	4	5/7/2017	NO	X		
Non dirigenti	10	5/7/2017	NO	X		

Tabella 4.2 Peso (%) dei criteri di valutazione

	contributo alla performance complessiva dell'amm.ne	obiettivi organizzativi della struttura di diretta responsabilità	capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori	obiettivi individuali	obiettivi di gruppo	contributo alla performance dell'unità organizzazione di appartenenza	competenze/comportamenti professionali e organizzativi posti in essere
Dirigenti di I fascia e assimilabili	35%	35%		*			30%
Dirigenti di II fascia e assimilabili		70%		*			30%
Non dirigenti							

* Gli obiettivi individuali sono compresi nella quota del 35% o del 70% relativa agli obiettivi organizzativi

Tavola 4.3 Distribuzione del personale per classi di punteggio finale

	personale per classe di punteggio (valore assoluto)		
	100%- 90%	89%- 60%	inferiore al 60%
Dirigenti di I fascia e assimilabili	1		
Dirigenti di II fascia e assimilabili	4		
Non dirigenti	10		

Tabella 4.4 Collegamento alla performance individuale dei criteri di distribuzione della retribuzione di risultato/premi inseriti nel contratto integrativo

	Sì (indicare con "X")	No (indicare con "X")	(se sì) indicare i criteri	(se no) motivazioni	data di sottoscrizione (gg/mm/aaaa)
Dirigenti e assimilabili	X		SMVP 2012		9/6/2017 Annualità 2009-15
Non dirigenti		X		La produttività individuale e collettiva viene attribuita secondo i criteri previsti dal Contratto integrativo	18/5/2017 Annualità 2016

Tabella 4.5 Obblighi dirigenziali

I sistemi di misurazione e valutazione sono stati aggiornati, con il richiamo alle previsioni legislative degli obblighi dirigenziali contenute anche nei recenti provvedimenti legislativi e, in primo luogo, nella legge per la prevenzione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione?	
Si (indicare con "X")	No (indicare con "X")
X	