



## **PIANO TRIENNALE DELLE PERFORMANCE 2017-2019**

Approvato con delibera del CdA n. 9 del 23 marzo 2017

La redazione del Piano Triennale delle Performance 2017-2019 dell'INAPP è stata curata dal dr. Guido Dal Miglio, responsabile della Struttura Tecnico Permanente OIV-INAPP, e dall'Ufficio Dirigenziale Controllo di gestione e patrimonio, diretto dalla dr.ssa Loredana Cafarda.

Sono autori del Piano: Anita Giordani, Eraldo Gobbi, Michela Mainardi e Massimo Santarelli.

## 1 Presentazione del Piano

Il Piano triennale delle performance (PTP) è il documento programmatico che definisce, per il periodo di riferimento, gli obiettivi strategici ed organizzativi dell'amministrazione e i relativi indicatori per la misurazione e la valutazione della performance.

Il Piano è quindi lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione annuale della performance.

Il Piano triennale delle performance 2017-2019 è stato elaborato dall'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche – INAPP in una fase di profonda trasformazione, istituzionale e organizzativa, determinata da importanti innovazioni normative che ne hanno ridefinito funzioni e compiti nonché modificato il nome.

Ci si riferisce in primo luogo alla Legge delega n. 183 del 10 dicembre 2014 che ha avviato una ampia riforma del sistema di welfare. Tale norma ha previsto un riordino della disciplina dei rapporti di lavoro, delle attività ispettive, del sistema degli ammortizzatori sociali, dei servizi per il lavoro e delle politiche attive. Riordino attuato con il D.Lgs. n. 150 del 14 settembre 2015, "Disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive", che ha costituito la rete nazionale dei servizi per le politiche del lavoro, di cui l'INAPP (ex ISFOL) fa parte, ed ha istituito l'Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro (ANPAL). In tale nuovo scenario all'INAPP, ente nazionale di ricerca, sono state attribuite funzioni più mirate agli aspetti di studio, ricerca, monitoraggio e valutazione delle policy statali e regionali<sup>1</sup>, mentre le pregresse attività svolte con programmi operativi cofinanziati da fondi europei sono state in parte trasferite all'ANPAL unitamente al personale ad esse assegnato. Successivamente, l'ente è stato oggetto di interventi per il riassetto organizzativo che hanno riguardato:

- la modifica della denominazione da ISFOL in Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche – INAPP, disposta con decorrenza 1° dicembre 2016 dal Decreto Legislativo n. 185/2016<sup>2</sup>;
- la nomina del Prof. Stefano Sacchi a Presidente dell'INAPP<sup>3</sup>;
- la nomina del Consiglio di Amministrazione con decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali del 7 dicembre 2016;<sup>4</sup>
- l'adozione del nuovo Statuto, deliberato dal Consiglio di amministrazione dell'INAPP<sup>5</sup> in data 26 gennaio 2017 con delibera n.2 e in attesa di approvazione da parte del Ministero competente.

Nella redazione del presente Piano triennale delle performance si è tenuto conto dell'evoluzione del quadro normativo di riferimento (a partire dal D.Lgs. 150/2009, dalla L.190/2012, dai Decreti legislativi 33 e 39/2013, dalla L.114/2014 ed, infine, dai decreti legislativi 50 e 97/2016) e degli indirizzi strategici per l'anno 2017 deliberati dal Consiglio di amministrazione INAPP<sup>6</sup>, in continuità con quelli emanati per l'anno 2016. Tali indirizzi, assunti

---

<sup>1</sup> D.Lgs. n. 150/2015, art.10.

<sup>2</sup> D.Lgs. n. 185 del 24 settembre 2016, art. 4, comma 1, lettera f).

<sup>3</sup> DPCM del 9 novembre 2016 - registrato alla Corte dei conti il 3.01.2017 e trasmesso dal Ministero vigilante con nota n. 944 del 13/01/2017.

<sup>4</sup> Trasmesso con nota n. 9843 all'INAPP in data 13 dicembre 2016 .

<sup>5</sup> In applicazione dell'art. 4 del D.Lgs. 218/2016, Semplificazione delle attività degli enti di ricerca ai sensi dell'art. 13 della Legge 7 agosto 2015 n. 124.

<sup>6</sup> Delibera n. 5 del 26 gennaio 2017 del Consiglio di Amministrazione INAPP.

quali obiettivi strategici, tengono conto del nuovo assetto dell'Istituto, del contesto normativo in via di applicazione e degli orientamenti espressi dagli attori rilevanti esterni di riferimento.

In conseguenza di quanto sopra richiamato, non essendo ancora ultimato il processo di riordino organizzativo e funzionale dell'ente, il Piano della Performance 2017-2019 presenta l'articolazione annuale degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale, funzionali al conseguimento della performance strategica, per le posizioni organizzative previste del vigente Regolamento di organizzazione e funzionamento degli Organi e delle strutture<sup>7</sup>. Ci si riferisce in particolare a:

- la Direzione generale (dirigente amministrativo di prima fascia);
- i tre Uffici dirigenziali di seconda fascia (Amministrazione e bilancio, Affari generali e personale, Controllo di gestione e patrimonio);
- le quattro Strutture di ricerca (profilo professionale della ricerca);
- quattro servizi trasversali e un progetto strategico (profilo professionale della ricerca).

L'Istituto conferma la volontà di perseguire una crescente integrazione tra il ciclo di gestione economico-finanziaria e il ciclo della performance, con il potenziamento e l'integrazione dei sistemi informativi a supporto della programmazione, della gestione e del controllo.

Il Piano è stato redatto dall'Amministrazione, adottato dal vertice politico-amministrativo e nel rispetto del principio di trasparenza, pubblicato sul sito internet istituzionale<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Adottato con Delibera n. 24 del 27 novembre 2014 del Consiglio di Amministrazione ISFOL

<sup>8</sup> Si veda ancora <http://www.ISFOL.it/> o <http://www.inapp.org/> sezione Amministrazione trasparente, a cui si rinvia per gli approfondimenti documentari.

## Indice

1	Presentazione del Piano.....	3
2	Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli attori rilevanti .....	6
2.1	Chi siamo .....	6
2.2	Cosa facciamo.....	6
2.3	Come operiamo.....	9
3	Identità.....	11
3.1	L'amministrazione "in cifre" .....	11
3.2	Mandato istituzionale e Missione .....	17
3.3	Albero della performance .....	18
4	Analisi del contesto .....	19
4.1	Analisi del contesto esterno .....	19
4.2	Analisi del contesto interno .....	20
5	Obiettivi strategici.....	23
6	Dagli obiettivi strategici agli obiettivi organizzativi ed individuali.....	25
7	Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance.....	27
7.1	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio .....	27
7.2	Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance .....	27
8	Allegato 1 – Obiettivi organizzativi ed individuali 2017.....	28

## Indice delle figure

Figura 1 – L'INAPP, gli attori rilevanti e gli ambiti d'intervento .....	8
Figura 2 – La struttura organizzativa e funzionale .....	9
Figura 3 – Distribuzione del personale per tipologia di rapporto di lavoro e profilo professionale.....	15
Figura 4 – INAPP Albero della performance – Livello strategico.....	18
Figura 5 – Gli Indirizzi e gli Obiettivi strategici 2017 .....	23

## Indice delle tavole

Tavola 1 - Entrate finanziarie 2017-2019 .....	12
Tavola 2 – Dotazione organica al 1 febbraio 2017 .....	14
Tavola 3 - Distribuzione del Personale per unità operative e raggruppamenti organizzativi al 1/2/2017.....	16

## 2 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli attori rilevanti

### 2.1 Chi siamo

L'INAPP – Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche è un ente pubblico di ricerca nato nel suo attuale assetto a seguito dell'emanazione del Decreto Legislativo n. 185/2016<sup>9</sup> che, a decorrere dal 1° dicembre 2016, ha così rinominato il precedente Istituto per lo sviluppo della formazione dei lavoratori – ISFOL. La ridefinizione del nome, così come dei compiti ad esso assegnati, rientra nel più ampio processo di riforma del sistema di welfare all'interno del quale l'INAPP, sotto la vigilanza del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, deve occuparsi di analisi, monitoraggio e valutazione 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. Compiti dell'Istituto sono, quale esito delle attività di ricerca e di assistenza tecnico-scientifica, da un lato fornire supporto, informazioni, conoscenza e strumenti ai decisori politici e alle amministrazioni dello Stato per compiere le proprie scelte, dall'altra procurare elementi utili ai cittadini per valutare l'impatto di tali scelte.

L'INAPP interviene su cinque ambiti tematici:

- innovazione, occupazione, welfare;
- professioni e competenze;
- dinamiche, istituzioni e politiche del mercato del lavoro;
- istituzioni e politiche della formazione, di contrasto alla povertà e per l'inclusione sociale.

L'INAPP contribuisce allo sviluppo scientifico, economico e sociale del Paese attraverso l'analisi, il monitoraggio, la valutazione e l'innovazione delle policy, collaborando a livello nazionale ed internazionale con le Istituzioni, i Centri di ricerca e le Università negli ambiti tematici caratteristici. Dal 2017 parteciperà per l'Italia all'European Social Survey, la più importante indagine europea in ambito sociale.

### 2.2 Cosa facciamo

L'INAPP persegue le proprie finalità istituzionali, attraverso due preminenti tipologie di attività:

- la ricerca sociale (osservazione e analisi dei fenomeni sociali e delle relative politiche attraverso indagini quantitative e qualitative);
- la consulenza tecnico-scientifica ( monitoraggio e valutazione dei sistemi, dei servizi e delle policy; sviluppo dei metodi e degli strumenti dell'innovazione a livello nazionale ed europeo) a supporto delle Amministrazioni centrali, regionali e degli altri attori rilevanti.

---

<sup>9</sup> D.LGS del 24 settembre 2016 art. 4, comma 1, lett. f);

Rispetto al primo punto, le attività di ricerca, realizzate secondo le migliori pratiche nazionali e internazionali, sono mirate a studiare fenomeni di importanza strategica per la collettività, con un approccio policy-oriented.

Le principali indagini quantitative sono relative a:

- Lavoro e imprese (RIL – Rilevazione su imprese e lavoro, PLUS, Indagine sulla qualità del lavoro in Italia ecc.);
- Competenze, fabbisogni, professioni (Indagine Audit profili professionali, PIACC ecc.).

Nei prossimi anni l’Istituto, in continuità con i processi di innovazione che lo caratterizzano, si accingerà ad affrontare nuove sfide. Già l’agenda 2017 risulta particolarmente densa di attività: la valutazione della riforma degli ammortizzatori sociali e dei suoi impatti sul mercato del lavoro e sulle scelte delle imprese, gli andamenti occupazionali per tipologie contrattuali, gli effetti della riforma delle pensioni del 2011 e della contrattazione decentrata ecc.

Un altro ambito rispetto al quale l’Istituto si sta già impegnando è il contrasto alla povertà e il supporto a 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)<sup>10</sup>. Il peggioramento della condizione di vita delle persone, l’ampliamento della popolazione a 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 minorile<sup>11</sup>, composto da rappresentanti del Governo, delle Fondazioni di origine bancaria, del Forum del Terzo Settore, dell’EIEF – Istituto Einaudi per l’economia e la finanza, presieduto dal Sottosegretario alla Presidenza del Consiglio dei Ministri. Il compito del Comitato consiste 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.

Le attività oggetto di studi e ricerche, analisi, monitoraggio e valutazione dell’Istituto riguarderanno:

- misure di contrasto alla povertà e al rischio di esclusione, attraverso analisi dei modelli e strumenti per favorire processi di inclusione attiva;
- l’economia sociale e l’innovazione sociale, allo scopo di comprenderne ruolo e contributo non solo in termini di contrasto delle disuguaglianze ma anche come ambito nel quale si realizzano processi innovativi e di qualità dei servizi;
- le policy di contrasto ad ogni forma di discriminazione.

L’Istituto, attraverso il finanziamento istituzionale del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, garantisce il supporto tecnico-scientifico sulle materie di competenza attraverso indagini ricorrenti, rapporti di monitoraggio, contributi ed approfondimenti specifici.

---

<sup>10</sup> L’obiettivo principale del Programma Operativo Nazionale PON Inclusione è il “Sostegno per l’Inclusione Attiva – SIA”, la prima misura introdotta a livello nazionale di sostegno al reddito, diretta alle famiglie a rischio di esclusione sociale.

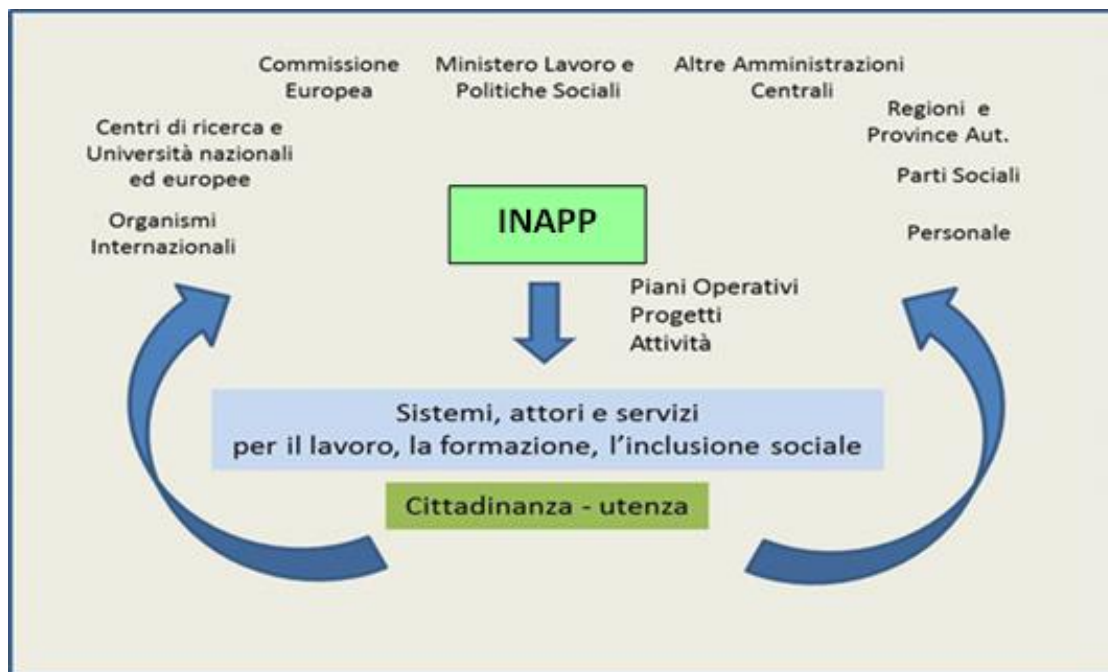
<sup>11</sup> Il Fondo di contrasto alla povertà educativa minorile, per il periodo 2016-18, avrà una natura sperimentale e sarà alimentato dalle Fondazioni di origine bancaria. Lo strumento di gestione del Fondo è il Protocollo d’intesa 26 aprile 2016, di cui all’art. 1 commi 392 e 393 della L. 208/2015, stipulato tra le fondazioni bancarie, la Presidenza del Consiglio dei Ministri, il MEF e il Ministero del Lavoro.

Inoltre, attraverso finanziamenti a valere sul Fondo Sociale Europeo, l'INAPP sviluppa alcune delle azioni previste dai programmi operativi nazionali in materia di formazione, servizi sociali e per il lavoro. 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 le attività affidategli nell'ambito della programmazione FSE 2014-2020 a valere sul PON SPAO (Sperimentazione Politiche Attive per Occupazione), sul PON Inclusion e sul PON I FEAD (Fund for European Aid to the Most Deprived)<sup>12</sup>.

L'Istituto si avvale, inoltre, di finanziamenti nazionali ed europei per la realizzazione di progetti e servizi, ad elevato valore aggiunto, richiesti dalla specifica committenza. In particolare esso opera quale Agenzia Nazionale del Programma Erasmus+ negli ambiti della formazione professionale.

La strategia perseguita negli ultimi 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.

**Figura 1 – L'INAPP, gli attori rilevanti e gli ambiti d'intervento**



<sup>12</sup> Il PON è finalizzato alla fornitura di prodotti alimentari e/o assistenza materiale per contrastare la povertà alimentare, la deprivazione materiale di bambini e ragazzi, dei senza dimora e di altri soggetti fragili.

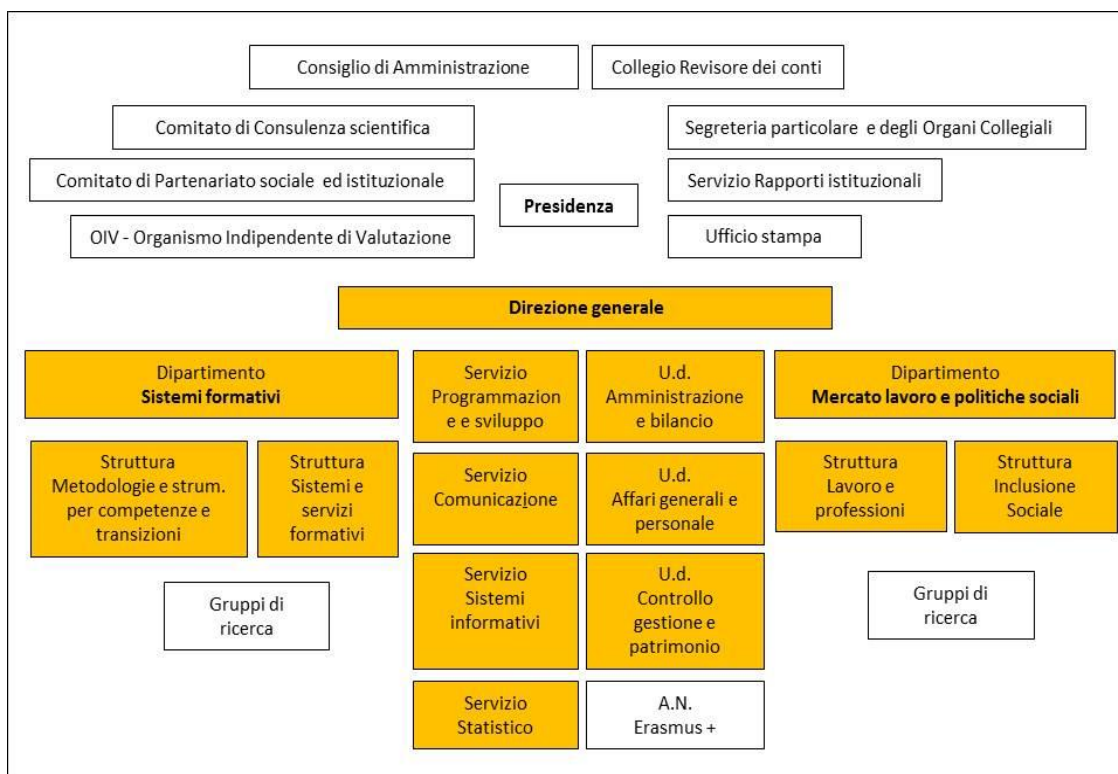


## 2.3 Come operiamo

Lo Statuto e il regolamento di organizzazione e funzionamento dell'INAPP sono in corso di aggiornamento in applicazione di quanto previsto dal decreto legislativo n. 150 del 2015, che ridefinisce le funzioni e i compiti istituzionali.

L'INAPP opera attualmente sulla base del modello organizzativo e funzionale ancora vigente<sup>13</sup>.

**Figura 2 – La struttura organizzativa e funzionale**



Gli organi istituzionali sono: il Presidente, il Consiglio di Amministrazione, il Comitato di consulenza scientifica e il Collegio dei revisori dei conti.

In coerenza con gli orientamenti comunitari in materia di sussidiarietà e di dialogo sociale, è inoltre istituito il Comitato di partenariato sociale e istituzionale, con funzioni consultive sulle attività dell'Istituto.

Nell'ambito della Presidenza è collocato l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV-INAPP) supportato dalla Struttura tecnica permanente di supporto (STP-OIV INAPP).

L'organo di gestione è la Direzione generale. Il Direttore generale costituisce ufficio dirigenziale di livello generale ed è responsabile del coordinamento e della gestione amministrativa dell'Istituto. A tal fine, sovrintende all'attività dei due Dipartimenti di ricerca e di tutti gli uffici

<sup>13</sup> Statuto ISFOL approvato con DPCM 11 gennaio 2011 e pubblicato sulla G.U. n. 77 del 4 aprile 2011.

Regolamento di organizzazione e funzionamento degli organi e delle strutture del l'ISFOL, approvato con Delibera del CdA n. 24 del 27 novembre 2014 e successivamente dal Ministero vigilante con nota prot. 31/0008252/MA005.A001 del 19 dicembre 2014.

dirigenziali e ne cura l'organizzazione, assicurando il coordinamento gestionale ed amministrativo di tutte le articolazioni dell'ente in attuazione degli atti di indirizzo, dei piani, dei programmi e delle direttive generali deliberate dal Presidente e dal Consiglio di Amministrazione.

Nell'ambito della Direzione generale operano tre Uffici dirigenziali (di II livello) preposti all'Amministrazione e bilancio, agli Affari generali e personale, al Controllo di gestione e patrimonio, nonché i necessari servizi trasversali di supporto.

Afferisce alla Direzione generale anche l'Agenzia Nazionale Erasmus+.

I due Dipartimenti di ricerca si articolano in quattro Strutture di ricerca e consulenza tecnico-scientifica. Le Strutture sono organizzate per gruppi di ricerca e progetti il cui numero, composizione e durata varia in funzione delle attività programmate. L'assetto organizzativo può prevedere al suo interno, anche l'attivazione di Agenzie tecniche a cofinanziamento comunitario e nazionale, nonché di progetti strategici di durata limitata, intesi come attività di particolare rilevanza scientifica e/o tematica.

L'INAPP risponde alla domanda e alle esigenze espresse dagli attori rilevanti esterni attraverso l'elaborazione, la programmazione, la realizzazione ed il monitoraggio di progetti ed attività coordinate in Piani operativi quali:

- i piani Fondo Sociale Europeo, distinti per committenza, in cui si articolano le attività a valere sui Programmi Operativi Nazionali a titolarità del Ministero del lavoro;
- i piani o programmi rispondenti a specifiche richieste e commesse degli attori rilevanti nazionali ed europei (ad esempio Commissione Europea, Regioni ecc.).

### 3 Identità

L'Istituto opera sulla base di Piano triennale di attività, approvati dal Consiglio di amministrazione<sup>14</sup>, frutto di un complesso processo elaborativo che vede coinvolte le Strutture operative interne; esso rappresenta il risultato di un esercizio di programmazione strategica che svolge la precipua e irrinunciabile funzione di orientamento dell'agire dell'Istituto per gli anni di riferimento.

L'Istituto, ai sensi della normativa vigente, per assicurare la coerenza tra il ciclo di pianificazione e il ciclo di programmazione economica e delle attività, adotta obiettivi strategici ed obiettivi organizzativi, presidiati da indicatori e target, per la misurazione e valutazione della performance annuale.

Gli indirizzi e gli obiettivi strategici 2017 confermano l'impegno istituzionale alla conduzione di ricerca utile per il policymaking nell'ambito delle politiche economiche, sociali, del lavoro e della formazione, con analisi dei fenomeni e valutazione degli interventi di policy più significativi e recenti.

Con riferimento allo scenario socio-economico nazionale ed europeo, nonché ai temi e alle politiche delineati nei più recenti atti normativi e nei documenti ed accordi istituzionali, l'INAPP interviene su quattro aree tematiche:

- innovazione, occupazione, welfare;
- professioni e competenze;
- dinamiche, istituzioni e politiche del mercato del lavoro;
- istituzioni e politiche della formazione, di contrasto alla povertà e per l'inclusione sociale.
- Di particolare rilevanza per l'INAPP, in quanto ente nazionale di ricerca vigilato dal MLPS, è il recente affidamento della valutazione della qualità della ricerca all'ANVUR<sup>15</sup>.

#### 3.1 L'amministrazione "in cifre"

Si riportano di seguito alcuni dati significativi che definiscono il profilo amministrativo e gestionale dell'Istituto in termini di risorse finanziarie e umane.

Gli importi presentati nella tavola seguente si riferiscono all'entrate finanziarie previste dal Bilancio di previsione 2017-2019<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Delibera n. 5 del 17 marzo 2014

<sup>15</sup> Decreto Legislativo 218/2016 "Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell'articolo 13 della Legge 124/2015"

<sup>16</sup> Si ricorda che il bilancio di previsione per l'esercizio finanziario 2017 approvato con nota 8524 del 7 novembre 2016 non poteva tenere conto della riduzione del personale verificatesi ad inizio del 2017.

## Tavola 1 - Entrate finanziarie 2017-2019

Entrate	2017	2018	2019
*Contributo istituzionale (tab. 4 Ministero del Lavoro e delle politiche sociali cap. 7682)	24.483.680	24.391.232	24.303.492
**Attività Cofinanziate FSE	31.089.340	30.091.340	28.789.340
***Erasmus Plus Programme	2.245.791	2.245.791	2.245.791
Altre entrate di contabilità speciale	732.956	43.620	43.620
<b>Totale</b>	<b>58.551.766</b>	<b>56.771.983</b>	<b>55.382.243</b>

\* per il Contributo istituzionale si fa riferimento a quanto indicato nella Tabella 4 Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali capitolo 7682 - SO n. 62 alla Gazzetta ufficiale Serie Generale 304 del 30/12/2016

\*\* l'ammontare delle risorse FSE è quello previsto nei decreti esenziali per il PON INCLUSIONE e per il PON SPAO che potranno subire delle variazioni a seguito dell'avvio dell'ANPAL e delle disposizioni previste nel D. Lgs. 150/2015

\*\*\* Gli importi sono al netto dei fondi relativi al Programma c.d. Erasmus plus per le azioni decentrate

Fonte: Il riferimento delle cifre in tabella è tratto dal Bilancio di previsione esercizio 2017 adottato con Delibera del CdA n. 27 del 27.10.2016 e approvato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali con nota Prot. n. 31/0008524/MA005.A001.10995 del 07.11.2016

In considerazione dei processi attuativi determinati dal D.Lgs. 150/2015 le risorse a valere sul FSE saranno rideterminate in funzione della progressiva entrata a regime della nuova Agenzia Nazionale per le Politiche Attive per il Lavoro (ANPAL), che ha assunto anche il ruolo di Autorità di gestione dei PON SPAO e YOG.

Per quanto riguarda le Risorse Umane è necessario soffermarsi, seppur velocemente, sulle tappe del percorso di trasferimento del personale dall'INAPP all'ANPAL. Appare opportuno, infatti, sottolineare che l'Istituto ha realizzato gradualmente tale percorso secondo le misure indicate nella norma di attuazione del D.Lgs. 150/2015<sup>17</sup>.

In una prima fase, attraverso la pubblicazione di tre appositi interpelli<sup>18</sup>, sono stati individuati i dipendenti a tempo indeterminato che volontariamente hanno deciso di transitare nei ruoli dell'ANPAL. 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'ANPAL<sup>19</sup> (massimo 100 unità) si è reso necessario proseguire l'istruttoria<sup>20</sup> per l'individuazione del restante contingente di personale da trasferire.

A conclusione dell'istruttoria, con Decreto n. 1 del 22 dicembre 2016 del Direttore generale INAPP di intesa con il Direttore generale ANPAL sono state trasferite all'ANPAL 94 unità<sup>21</sup> di personale a tempo indeterminato.

<sup>17</sup> Nello specifico, secondo quanto previsto dall'art. 4 del D.P.C.M. 13 aprile 2016.

<sup>18</sup> 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.

<sup>19</sup> 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.

<sup>20</sup> Ai sensi dell'art. 4, comma 4 lett. a) e b) del D.P.C.M. 13 aprile 2016.

<sup>21</sup> 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.

Inoltre a seguito dell'Avviso<sup>22</sup> per il trasferimento volontario del personale a tempo determinato dell'INAPP all'ANPAL, con Decreto n. 1 del 27 gennaio 2017 del Direttore generale INAPP di intesa con Direttore generale ANPAL, sono state trasferite, con decorrenza dal 1° febbraio 2017, cinquantuno unità di personale a tempo determinato.

Pertanto, alla data del 1° febbraio 2017, il personale in forza all'INAPP per lo svolgimento dei compiti ad esso assegnati dal D.Lgs. 150/2015 (al netto dei trasferimenti all'ANPAL, delle cessazioni verificatesi nel corso del 2016 e con l'aggiunta dei vincitori dei concorsi <sup>23</sup>, reclutati con regolari procedure concorsuali<sup>24</sup>) risulta essere pari a 446 unità, delle quali 180 con contratto a tempo determinato con scadenza nel 2020.

Rispetto al 31 dicembre 2015 la diminuzione percentuale del personale è stata del 25,7%.

Nella tavola seguente sono riepilogate le informazioni sulla dotazione organica dell'INAPP -e la consistenza-per qualifiche e livelli professionali-del personale in ruolo e a tempo determinato.

---

<sup>22</sup> Avviso ANPAL del 4 gennaio 2017 pubblicato sulla intranet dell'Istituto.

<sup>23</sup> In attuazione del Piano di fabbisogno del personale per il triennio 2014-2016, approvato con Delibera Commissario Straordinario n. 4 del 2/3/2016, sono stati assunti in ruolo n. 13 dipendenti, in parte con contratto di lavoro a tempo parziale.

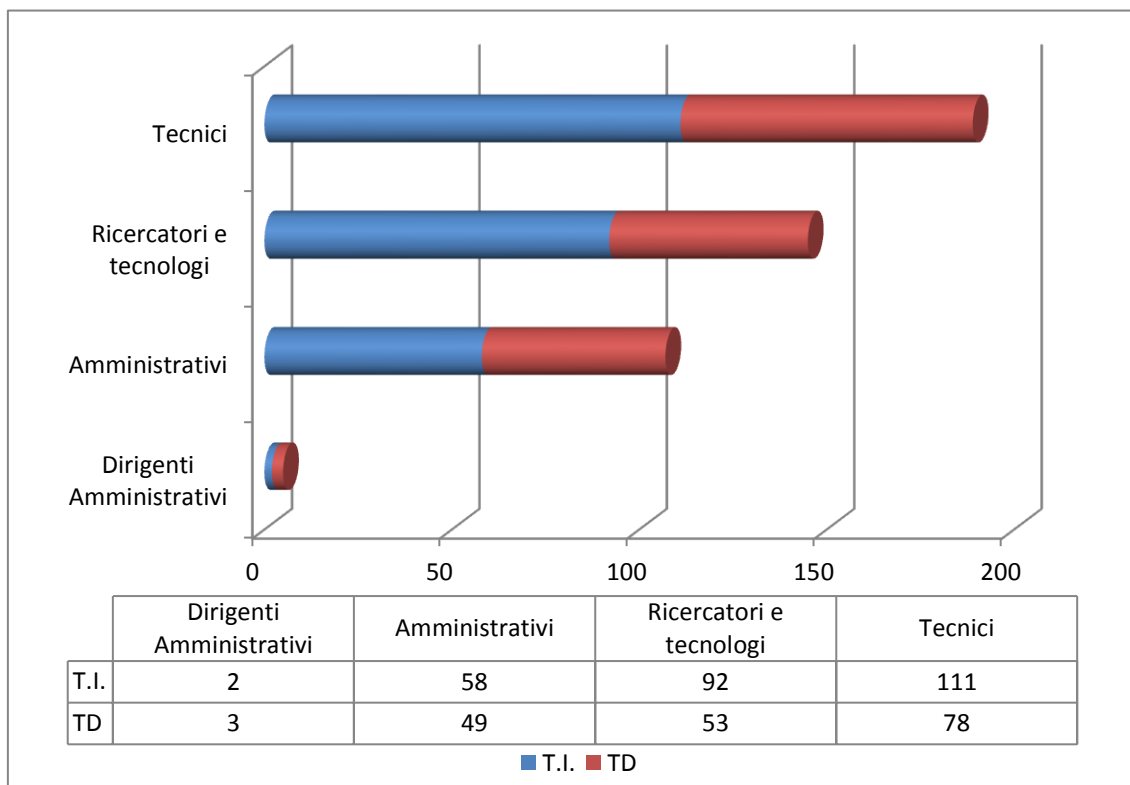
<sup>24</sup> Determina del Direttore Generale n. 35 del 21 dicembre 2016 di "Approvazione graduatoria finale ....per n. 7 unità di personale con inquadramento da ricercatore di III livello professionale"; Determina del Direttore Generale n. 36 del 21 dicembre 2016 di "Approvazione graduatoria finale ....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".

**Tavola 2 – Dotazione organica al 1 febbraio 2017**

LIV.	Profili professionali	(A) Vecchia dotazione organica	(B) Qualifiche trasferite in ANPAL	Nuova dotazione organica (A-B)	Dipendenti di ruolo	Dipendenti a TD	Totale dipendenti
I	Direttore Generale	1		1		1	1
II	Dirigente	3		3	2*	2	3
	<b>totale profilo</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
I	Dirigente di Ricerca	15		15	10		10
II	Primo Ricercatore	31	1	30	5		5
III	Ricercatore	95	27	68	63	35	98
	<b>totale profilo</b>	<b>141</b>	<b>28</b>	<b>113</b>	<b>78</b>	<b>35</b>	<b>113</b>
I	Dirigente Tecnologo	3		3	1		1
II	Primo Tecnologo	11		11	4		4
III	Tecnologo	16	2	14	10	18	28
	<b>totale profilo</b>	<b>30</b>	<b>2</b>	<b>28</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>33</b>
IV	Funzionario Amm.ne	5		5	4		4
V	Funzionario Amm.ne	13	5	8	8	1	9
	<b>totale profilo</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>13</b>
IV	C.T.E.R.	69	20	49	41		41
V	C.T.E.R.	18	6	12	12		12
VI	C.T.E.R.	31	7	24	27	75	102
	<b>totale profilo</b>	<b>118</b>	<b>34</b>	<b>84</b>	<b>80</b>	<b>75</b>	<b>155</b>
V	Collaboratore di Amm.ne	17	5	12	12		12
VI	Collaboratore di Amm.ne	11	2	9	9		9
VII	Collaboratore di Amm.ne	33	11	22	22	48	70
	<b>totale profilo</b>	<b>61</b>	<b>18</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>48</b>	<b>91</b>
VI	Operatore Tecnico	5	1	4	3		3
VII	Operatore Tecnico	3	1	2	2		2
VIII	Operatore Tecnico	33	5	28	26	3	29
	<b>totale profilo</b>	<b>41</b>	<b>7</b>	<b>34</b>	<b>31</b>	<b>3</b>	<b>34</b>
VII	Operatore Amm.ne	0		0			0
VIII	Operatore Amm.ne	3		3	3		3
	<b>totale profilo</b>	<b>3</b>		<b>3</b>	<b>3</b>		<b>3</b>
<b>TOTALE</b>		<b>416</b>	<b>93</b>	<b>323</b>	<b>264</b>	<b>183</b>	<b>446**</b>
* 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							
**La somma del personale di ruolo più quello a tempo determinato risulta essere pari 447 unità; tuttavia un tecnologo di ruolo è in aspettativa perché svolge la funzione di dirigente amministrativo di II fascia, ai sensi dell'art. 19, comma 6 quater, del D.lgs. 165 del 2001.							

Il seguente grafico evidenzia la composizione del personale per profilo professionale e rapporto di lavoro mostrando le professionalità a disposizione dell'INAPP per lo svolgimento dei compiti attribuiti dal D.Lgs. 150/2015.

**Figura 3 – Distribuzione del personale per tipologia di rapporto di lavoro e profilo professionale**



Nella Tavola seguente è riportata la distribuzione del personale, per tipologia di rapporto di lavoro e profili professionali, negli attuali raggruppamenti organizzativi (CRA - Centri di responsabilità amministrativa) e unità operative .

Poco più del 73% (pari a 106 unità) del personale con profilo di ricerca ed il 50% dei collaboratori tecnici prestano la loro attività nei due Dipartimenti.

Il 77% circa del personale con qualifica amministrativa opera negli Uffici dirigenziali e nei Servizi trasversali della Direzione generale.

**Tavola 3 - Distribuzione del Personale per unità operative e raggruppamenti organizzativi al 1/2/2017**

Struttura	Unità organizzativa	Pers.le	Personale per rapporto di lavoro		Personale per profilo professionale			
			TI	TD	D.A.	Amm.	Tecn.	Ricerca
<b>Presidenza</b>	Segreteria di Presidenza	6	2	4		3	3	
	Segreteria organi collegiali	1	1				1	
	Servizio Rapporti istituzionali	2	2					1
	Ufficio legale e contenzioso	5	5			1	3	1
	Ufficio Stampa	2	1	1				2
	STP - OIV	1	1				1	1
	<b>Tot.</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>5</b>		<b>4</b>	<b>8</b>	<b>5</b>
<b>Direzione Generale</b>	Direttore Generale	1		1	1			
	Segreteria Direzione	5	2	3		2	3	
	Ufficio dirig. Amministrazione e Bilancio	39	21	18		32	6	1
	Ufficio dirig. Affari generali e Personale	51	40	11	1	23	27	
	Ufficio dirig. Controllo di gestione e Patrimonio	8	4	4	1	4	3	
	Servizio Comunicazione e divulgazione	32	22	10		8	15	9
	Servizio Programmazione e sviluppo	15	10	5		1	5	9
	Servizio Statistico	6	5	1		1	3	2
	Servizio Sistemi informativi	8	3	5		2	4	2
	Erasmus Plus	32	22	10		9	17	6
<b>Tot.</b>	<b>197</b>	<b>129</b>	<b>68</b>	<b>3</b>	<b>82</b>	<b>83</b>	<b>29</b>	
<b>Dip. Mercato del Lavoro e politiche sociali</b>	<i>Responsabile (interim DG)</i>	Dg						
	Struttura di supporto e coordinamento tecnico-scientifico	4	2	2			1	3
	Staff Dipartimento Mercato del Lavoro e Professioni	2	1	1		1	1	
	Lavoro e Professioni	49	22	27		2	20	27
	Inclusione Sociale	60	30	30		6	21	33
	P.S. Analisi istituzionale per lo sviluppo delle politiche nei territori	1	1					1
	P.S. Analisi strategica delle politiche	4	3	1				4
<b>Tot.</b>	<b>120</b>	<b>59</b>	<b>61</b>		<b>9</b>	<b>43</b>	<b>68</b>	
<b>Dip. Sistemi Formativi</b>	<i>Responsabile (interim Dg)</i>	Dg						
	Struttura di supporto e coordinamento tecnico-scientifico	3	2	1				3
	Staff del Dipartimento Sistemi formativi	2	2			1		1
	Sistemi e Servizi Formativi	34	18	16		1	20	13
	Metodologie e strumenti per le competenze e le transizioni	59	29	30		7	31	21
	<b>Tot.</b>	<b>98</b>	<b>51</b>	<b>47</b>		<b>9</b>	<b>51</b>	<b>38</b>
<b>Distacco *</b>		2	1	1		1	1	
<b>Comando</b>		9	9		2	1	1	5
<b>Aspettative/esoneri volontari/congedi</b>		3	2	1		1	2	
<b>Totale Generale</b>		<b>446</b>	<b>263</b>	<b>183</b>	<b>5</b>	<b>107</b>	<b>189</b>	<b>145</b>

\* il distacco si conclude al 31 marzo 2017



### 3.2 Mandato istituzionale e Missione

La strategia generale che l'INAPP persegue è volta a innovare e sviluppare la propria missione, negli specifici ambiti di intervento: lavoro, formazione, inclusione sociale.

La programmazione delle attività dell'Istituto per il prossimo triennio vede la missione istituzionale rivisitata alla luce dell'entrata in vigore del D. Lgs. 150 del 23 settembre 2015, del successivo DPCM del 13 aprile 2016 e del Decreto Legislativo 24 settembre 2016, n. 185 integrativo e correttivo anche del D.Lgs. n. 150.

Le funzioni ed i compiti affidati all'INAPP sono:

- 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;
- studio, ricerca, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro e dei servizi per il lavoro, delle spese per prestazioni connesse allo stato di disoccupazione, di 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, formazione e della ricerca.

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali è, evidentemente, il riferimento privilegiato dell'Istituto, oltre che l'Amministrazione incaricata della sua vigilanza. Pertanto l'INAPP esplica la propria azione nel quadro delle linee strategiche tracciate dal Ministro stesso, accompagnando, in chiave di monitoraggio e valutazione oltre che di supporto consulenziale, la realizzazione di piani e progetti.

E' necessaria una collaborazione funzionale con le Amministrazioni centrali e con le Regioni in quanto soggetti istituzionali titolari delle politiche; il nuovo approccio comunitario rispetto all'apprendimento lungo tutto l'arco della vita rende inevitabile la complementarità degli interventi di competenza di soggetti diversi quali Regioni, Ministero del Lavoro, Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca, Parti Sociali, Enti omologhi quali Indire e Invalsi, CRUI. L'INAPP in tale contesto mette a disposizione il proprio *know how* sia in termini di metodologie, sia in termini di monitoraggio delle attività e di reti di interlocutori privilegiati.

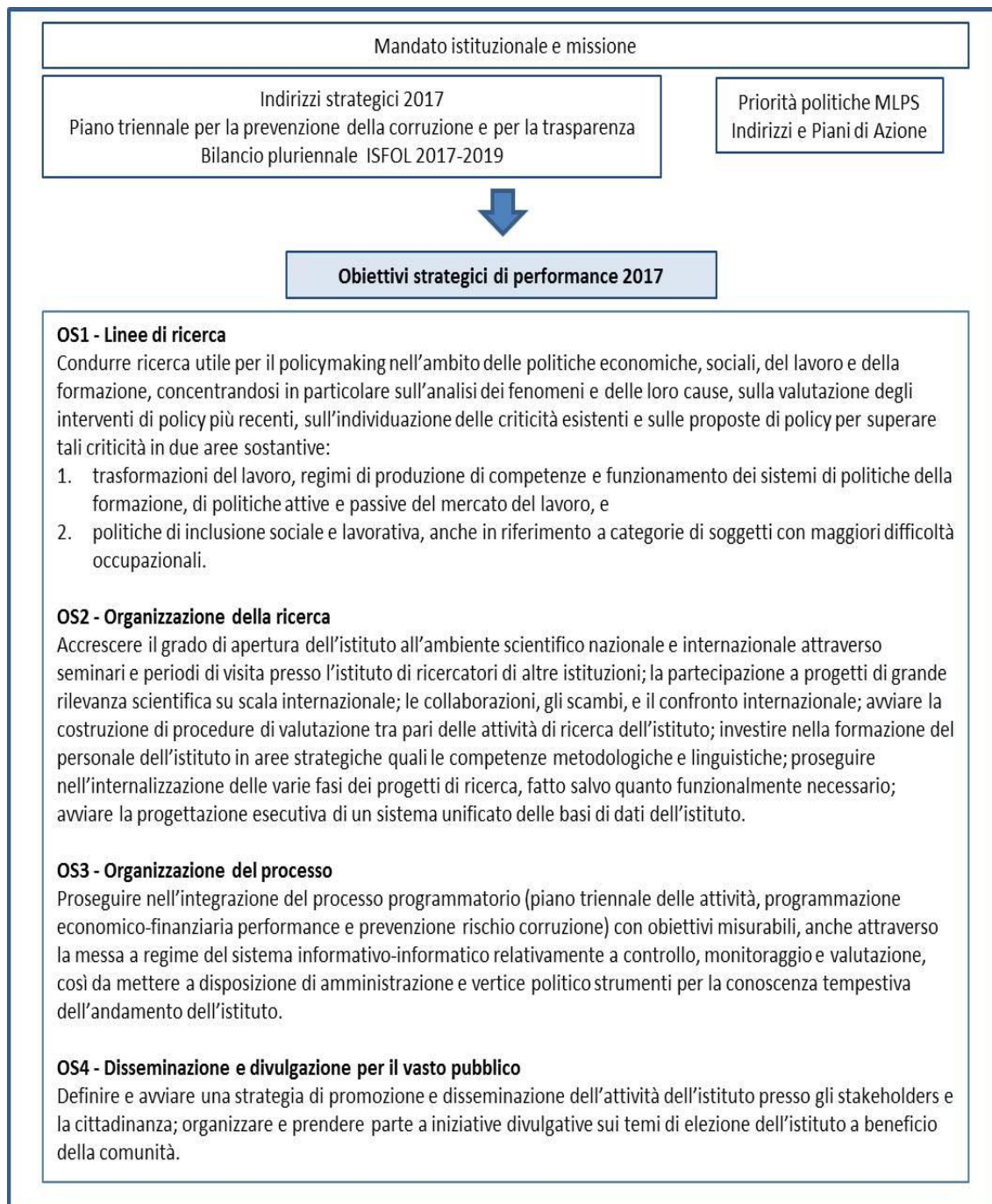
Un altro interlocutore con cui l'Istituto intende rafforzare la propria collaborazione è il sistema universitario. Il rapporto con questo si estrinseca in ambiti diversi, quali la cooperazione nella progettazione e realizzazione in comune di attività di ricerca, il trasferimento di know how, la condivisione e il confronto sui prodotti dell'attività di ricerca sia sul piano dei contenuti che su quello metodologico.

Nel rafforzare ed accrescere il grado di apertura dell'Istituto all'ambiente scientifico nazionale e internazionale, rilevanti sono le collaborazioni, partecipazioni a progetti e scambi con ISTAT, con cui il confronto e la collaborazione sono ormai pluriennali, con le Istituzioni europee ed internazionali (Commissione Europea, OCSE, la Fondazione di Dublino, il Cedefop, ecc.) e con gli istituti di ricerca "omologhi" presenti negli altri Paesi europei (IAB, Bibb, BA, Cereq, Inem, ecc.).

### 3.3 Albero della performance

Nella figura seguente, si riporta in sintesi la relazione esistente tra missione dell'INAPP e obiettivi strategici di performance.

Figura 4 – INAPP Albero della performance – Livello strategico



## 4 Analisi del contesto

### 4.1 Analisi del contesto esterno

Il presente piano, in linea di continuità con gli anni precedenti, s'inserisce in un contesto economico e sociale di notevole complessità.

Per il 2017, l'Ocse, alza le stime di crescita, promuove le politiche di bilancio ma il margine di manovra che c'è va utilizzato per sostenere politiche per la crescita. Per l'Ocse l'economia italiana è in via di ripresa, ma resta ancora debole, visto che la produttività continua a diminuire. E l'evasione «resta il tallone d'Achille del Paese». Nel Rapporto Italia si prevede che l'economia crescerà nel 2017 ad un tasso dell'1%, che si confermerà anche nel 2018. Una stima - rivista al rialzo per l'anno in corso che considera invece per il 2016 un PIL in aumento dello 0,9% (come confermato dall'Istat). In base alle proiezioni aggiornate al 20 gennaio, prima dell'annuncio della manovra correttiva, il deficit dovrebbe attestarsi al 2,3% nel 2017 e al 2,2% nel 2018. Nello stesso biennio, dovrebbe lentamente scendere anche il debito. Dopo il rialzo al 132,8% previsto nel 2016, si attesterà al 132,7% del 2017 e al 132,1% del 2018. Dall'Ocse è arrivato anche un allarme: la bocciatura della riforma costituzionale in occasione del referendum «rischia di rallentare il processo di riforme strutturali, facendo diminuire le prospettive di crescita e rendendo più difficile il risanamento dei conti pubblici» scrive l'organizzazione nel rapporto sull'Italia.

Sempre secondo l'OCSE, l'occupazione e la disoccupazione restano tra le peggiori dell'area Ocse, soprattutto tra i giovani, tra cui è sempre diffuso il lavoro precario. In crescita anche i Neet, i giovani che non studiano né lavorano, la categoria più a rischio. Nell'Employment Outlook annuale, l'Ocse prevede per l'Italia un tasso di occupazione del 49,8% della popolazione tra i 15 e i 74 anni nel quarto trimestre 2017, in crescita dal 49,5% di fine 2016 e dal 49,4% dell'ultimo trimestre del 2015 contro il 48,8% del 2013, ma pur sempre inferiore al 51,6% di fine 2007. La media Ocse dovrebbe, invece, registrare a fine 2017 la chiusura del gap causato dalla crisi, con un tasso di occupazione del 61% contro il 60,8% di fine 2007. In Germania, addirittura, il tasso a fine 2017 è previsto al 65,6%, superiore al 59,6% del 2007. Il livello occupazionale italiano – sottolinea l'Ocse – è il terzo più basso dell'area, dopo la Grecia e la Turchia. È lontano anche dalla media dell'Eurozona (57,3% a fine 2017 da 57,8% nel 2007), per non parlare del 74,3% svizzero o del 76,8% dell'Islanda, che sorprende in questo campo oltre che su quello di calcio. Del resto la crescita dell'occupazione è più lenta in Italia che altrove: l'Ocse si aspetta +0,8% quest'anno e +0,9% nel 2017, sotto la media dell'area (+1,5% e +1,1%) e dell'Eurozona (+1,3% e +1%). In Italia, comunque, sta calando il tasso di disoccupazione, sceso all'11,5% dal picco del 12,8% raggiunto nel 2014. Secondo Ocse dovrebbe diminuire al 10,5% entro fine 2017, ma sarà ancora ben lontano dal 6,3% del quarto trimestre 2007 e sopra la media Ocse (6,1%) e Eurozona (9,6%). A distanza di dieci anni, le cicatrici della crisi sul mercato del lavoro italiano saranno, dunque, ancora ben visibili. Per la cronaca l'Islanda dovrebbe confermarsi prima della classe con un tasso di senza lavoro del 3,6% a fine 2017, sia pure superiore al 2,1% di fine 2007<sup>25</sup>.

Secondo la recente rilevazione Istat, il tasso di disoccupazione dei giovani tra i 15 e i 24 anni risale a dicembre superando quota 40%. È quanto rileva l'Istat spiegando che la quota di disoccupati sul totale degli attivi in quella fascia di età (occupati e disoccupati) a dicembre è al

---

<sup>25</sup>Il sole 24 ore INFO DATA del 10 luglio 2016.

40,1%, in aumento di 0,2 punti percentuali sul mese precedente, al livello più alto da giugno 2015. A dicembre il tasso di disoccupazione è al 12%, stabile su novembre - dato rivisto al rialzo da 11,9% a 12% - e in su di 0,4 punti su dicembre 2015. Per l'Istat è il livello più alto da giugno 2015 (12,2%). I disoccupati raggiungono quota 3.103.000 con un aumento di 9.000 unità su novembre e di 144.000 unità su dicembre 2015. Ancora in calo gli inattivi tra i 15 e i 64 anni con -15.000 unità su novembre e -478.000 unità su dicembre 2015. Il tasso di inattività è stabile sui minimi storici al 34,8%. Nello stesso periodo gli occupati sono rimasti sostanzialmente invariati su novembre (+1.000 unità) mentre sono aumentati di 242mila unità su dicembre 2015 (+1,1%). Gli occupati nel complesso registrati nel mese sulla base dei dati destagionalizzati erano 22.783.000. Il tasso di occupazione è al 57,3%, invariato rispetto a novembre e in aumento di 0,7 punti su dicembre 2015. Sono aumentati i lavoratori dipendenti con +52mila unità su novembre (soprattutto a termine) mentre gli indipendenti sono diminuiti di 52mila unità. +46.000 occupati tra 25 e 34 anni, cresce invece l'occupazione nella fascia dei 25-34enni rispetto a novembre con 46.000 unità al lavoro in più (+1,2%) mentre i disoccupati diminuiscono di 43.000 unità. In questa fascia gli occupati diminuiscono di 20mila unità rispetto all'anno scorso. Il tasso di occupazione è al 60,5% con una crescita di 0,8 punti su novembre e di 0,5 punti su dicembre 2015. Il tasso di disoccupazione è al 17,8% con un calo di 0,9 punti su novembre e un aumento di 0,3 punti su dicembre 2015. All'evoluzione del contesto esterno, così sinteticamente tratteggiato, e alle conseguenti esigenze/opportunità rispondono gli obiettivi strategici 1 e 2 ed i relativi obiettivi operativi. Al netto demografia occupazione giovani cresce. Al netto degli effetti demografici a dicembre 2016 la performance occupazionale delle persone di 15-34 anni risulta positiva (+27 mila occupati stimati) e la variazione negativa osservata tra gli occupati (-19 mila) risulta interamente determinata dal calo della popolazione in questa classe di età. Lo spiega l'Istat in un'analisi sulla componente demografica allegata alla nota su Occupati e disoccupati a dicembre 2016. Anche tra i 35 - 49enni- spiega l'Istituto - il forte calo della popolazione di questa classe di età (-2,0% nell'ultimo anno) influisce in modo decisivo sul calo dell'occupazione: la variazione osservata è pari a -149 mila a fronte di una performance occupazionale al netto dell'effetto demografico, di segno contrario pari a +49 mila. Tra i 50-64enni la crescita demografica contribuisce ad accentuare l'aumento degli occupati (da +217 mila occupati stimati al netto degli effetti demografici si passa a +350 mila osservati)<sup>26</sup>.

#### 4.2 Analisi del contesto interno

L'analisi del contesto interno implica l'individuazione di tutte quelle condizioni e variabili, anche non collegate tra loro, che influiscono significativamente sulle attività dell'Istituto.

Già nel corso del 2016 è iniziata la fase di ricostituzione degli organi dell'Istituto: nel mese di aprile sono stati nominati dal Ministro del Lavoro i componenti del Collegio dei Revisori<sup>27</sup>; a luglio è stato confermato per ulteriori quattro anni l'incarico di Direttore Generale all'Avvocato Paola Nicastro da parte del Commissario straordinario<sup>28</sup>. La fine del Commissariamento dell'Istituto è avvenuto poi con la nomina del Prof. Stefano Sacchi a Presidente<sup>29</sup> e con la

---

<sup>26</sup>Il sole 24 ORE del 31 gennaio 2017 – Rilevazione ISTAT.

<sup>27</sup> Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 13 aprile 2016.

<sup>28</sup> Delibera n. 20 del 15 luglio 2016 del Commissario Straordinario ISFOL.

<sup>29</sup> D.P.C.M. del 9 novembre 2016.

nomina del Consiglio di Amministrazione<sup>30</sup> che 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.

A decorrere dal 1° dicembre 2016 l'ISFOL ha cambiato denominazione ed è diventato INAPP – Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche.<sup>31</sup>

Con l'entrata in vigore del D.Lgs. 150/2015, che ha stabilito le nuove funzioni di competenza dell'INAPP, è il momento migliore per cogliere le nuove opportunità, riorientare i propri prodotti seguendo l'evoluzione delle politiche e del mercato in generale, integrare dati e informazioni per rispondere a esigenze conoscitive da parte dei decisori pubblici. L'istituto intende 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.

Per fare ciò è utile coinvolgere pienamente e valorizzare le risorse professionali, privilegiando il lavoro di gruppo, l'interdisciplinarietà, le interconnessioni interne, nonché dotarsi di professionalità per soddisfare specifici fabbisogni. A tal proposito sono stati indetti nel corso del 2016 quattro bandi di concorso per l'assunzione di diversi profili<sup>32</sup>.

L'Istituto prosegue con l'attività di formazione da erogare al personale per lo sviluppo delle competenze. Rispetto al piano di formazione per l'anno 2016, in parte già erogato e in parte da concludersi nel 2017, sono state previste 4 attività formative interne e 7 attività formative esterne, tra cui corsi di inglese, multimedialità, software statistico e giuridico-amministrativo.

E' in fase di elaborazione il Piano di Formazione continua INAPP per il quadriennio 2017-2020, per il quale è stato somministrato a dicembre scorso un questionario al personale dipendente per avviare un'analisi dei fabbisogni formativi.

In attesa dell'approvazione del nuovo Statuto ed a seguire del Regolamento di organizzazione e funzionamento degli organi e delle strutture dell'Istituto, tramite emanazione di avvisi interni di acquisizione di disponibilità, sono stati nel frattempo conferiti gli incarichi ai responsabili di strutture e servizi così come previsto dal Regolamento attualmente vigente.

L'Istituto sta provvedendo all'implementazione di sistemi informativi integrati, che permettano il controllo e la valutazione dell'avanzamento, anche qualitativo, della programmazione e che consentano una redistribuzione ed un dimensionamento efficiente delle risorse per unità organizzativa e in base ai progetti.

Sviluppare l'interoperabilità dei sistemi informativi permette, inoltre, di proseguire nella digitalizzazione delle principali procedure amministrative interne, così come previsto dalla normativa vigente in tema di digitalizzazione della Pubblica amministrazione. A tal proposito a partire dal 1 ottobre scorso è stato implementato il sistema informativo Civilia, già utilizzato per la gestione del flusso procedurale delle memorie, al fine di renderlo operativo anche per la gestione delle missioni nazionali ed estere del personale dipendente dell'INAPP.

Il Piano triennale delle performance 2017-2019, in continuità con il precedente, individua, accanto allo sviluppo organizzativo, all'ottimizzazione delle procedure, al potenziamento dei sistemi informativi, la comunicazione come una delle condizioni chiave per l'attuazione delle attività dell'Istituto. Si tratta di potenziare la visibilità dell'INAPP verso l'esterno, visti i nuovi

---

<sup>30</sup> Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 7 dicembre 2016.

<sup>31</sup> D.Lgs. n. 185 del 24 settembre 2016, art. 4, comma 1, lett. f.

<sup>32</sup> <http://www.isfol.it/Istituto/pubblicita-legale/bandi-di-concorso/bandi-in-corso-1/bandi-in-corso>.

compiti e il ruolo strategico attribuitigli, attraverso la nuova veste del sito web istituzionale e mediante un rilancio innovativo della politica editoriale e di diffusione dei risultati a livello nazionale e internazionale.

All'evoluzione del contesto esterno ed interno, così sinteticamente tratteggiato, e alle conseguenti direttrici di sviluppo rispondono gli obiettivi strategici ed i relativi obiettivi operativi.

## 5 Obiettivi strategici

Il Piano triennale delle performance 2017-2019 conferma sostanzialmente, come previsto, l'articolazione della performance strategica. La figura seguente presenta gli Indirizzi strategici 2017, deliberati dal Commissario straordinario, assunti quali obiettivi strategici di performance. Il perseguimento degli obiettivi strategici è misurato attraverso indicatori di output/risultato a valenza annuale.

**Figura 5 – Gli Indirizzi e gli Obiettivi strategici 2017**

<b>Indirizzi e obiettivi strategici 2017</b>			
<p><b>OS1 - Linee di ricerca</b></p> <p>Condurre ricerca utile per il policymaking nell'ambito delle politiche economiche, sociali, del lavoro e della formazione, concentrandosi in particolare sull'analisi dei fenomeni e delle loro cause, sulla valutazione degli interventi di policy più recenti, sull'individuazione delle criticità esistenti e sulle proposte di policy per superare tali criticità in due aree sostantive:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• trasformazioni del lavoro, regimi di produzione di competenze e funzionamento dei sistemi di politiche della formazione, di politiche attive e passive del mercato del lavoro, e</li> <li>• politiche di inclusione sociale e lavorativa, anche in riferimento a categorie di soggetti con maggiori difficoltà occupazionali.</li> </ul>	<p><b>OS2 - Organizzazione della ricerca</b></p> <p>Accrescere il grado di apertura dell'istituto all'ambiente scientifico nazionale e internazionale attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• seminari e periodi di visita presso l'istituto di ricercatori di altre istituzioni;</li> <li>• la partecipazione a progetti di grande rilevanza scientifica su scala internazionale;</li> <li>• le collaborazioni, gli scambi, e il confronto internazionale;</li> <li>• avviare la costruzione di procedure di valutazione tra pari delle attività di ricerca dell'istituto;</li> <li>• investire nella formazione del personale dell'istituto in aree strategiche quali le competenze metodologiche e linguistiche;</li> <li>• proseguire nell'internalizzazione delle varie fasi dei progetti di ricerca, fatto salvo quanto funzionalmente necessario;</li> <li>• avviare la progettazione esecutiva di un sistema unificato delle basi di dati dell'istituto.</li> </ul>	<p><b>OS3 - Organizzazione del processo</b></p> <p>Proseguire nell'integrazione del processo programmatorio (piano triennale delle attività, programmazione economico-finanziaria, performance e prevenzione rischio corruzione) con obiettivi misurabili, anche attraverso la messa a regime del sistema informativo-informatico relativamente a controllo, monitoraggio e valutazione, così da mettere a disposizione di amministrazione e vertice politico strumenti per la conoscenza tempestiva dell'andamento dell'istituto.</p>	<p><b>OS4 - Disseminazione e divulgazione per il vasto pubblico</b></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>

<p>Indicatori di risultato/output:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Report annuale sulla Formazione (dicembre 2017)</li> <li>• Attività di ricerca e valutazione delle recenti riforme del mercato del lavoro: 1.Report di ricerca “Analisi dell’occupazione femminile e proposte di policy per incrementare la partecipazione delle donne al mercato del lavoro” (dicembre 2017), 2. Report di ricerca “Incentivi al lavoro a tempo indeterminato e nuove assunzioni nel 2016” (dicembre 2017), 3.Report di ricerca “Evoluzione del ricorso al lavoro accessorio e recenti modifiche normative” (dicembre 2017)</li> <li>• Report di ricerca sulle trasformazioni del lavoro e conseguenze sulle competenze richieste e sull’evoluzione della struttura occupazionale dell’economia italiana (agosto 2017)</li> <li>• Report di ricerca “Analisi e valutazione dei recenti interventi in materia di contrasto alla povertà” (dicembre 2017)</li> </ul>	<p>Indicatori di risultato/output:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano strategico per l’internazionalizzazione (maggio 2017)</li> <li>• Partecipazione di personale INAPP ad almeno 60 (target) seminari e convegni a carattere tecnico/scientifico rivolti a stakeholder (Dicembre 2017)</li> <li>• Definizione delle linee guida per la valutazione in peer review della produzione scientifica candidata alla pubblicazione (interna ed esterna) (Dicembre 2017)</li> <li>• Almeno 150 unità di personale in formazione sulle competenze strategiche (linguistiche e metodologie di ricerca sociale) (Dicembre 2017)</li> <li>• Approfondimento valutativo sulle esternalizzazioni dei progetti di ricerca nell’ambito del Rapporto di controllo di gestione 2017 (giugno 2017)</li> <li>• Implementazione di un ambiente atto ad ospitare dati statistici prodotti e acquisiti dall’Istituto, nel quale sia possibile custodire, trattare, validare e integrare il patrimonio informativo posseduto (Dicembre 2017)</li> </ul>	<p>Indicatori di risultato/output:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementazione pilota del modulo programmazione e della reportistica per le funzioni direzionali ed il controllo di gestione (Dicembre 2017)</li> <li>• Relazione sull’attuazione 2017 del PTPCT e definizione delle linee di intervento migliorative (dicembre 2017)</li> </ul>	<p>Indicatori di risultato/output:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano strategico per la valorizzazione e disseminazione delle attività istituzionali (maggio 2017)</li> </ul>
---	---	---	---



## 6 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi organizzativi ed individuali

La definizione del livello strategico delle performance permette di procedere con il processo a cascata di condivisione, negoziazione e assegnazione degli obiettivi operativi alle diverse funzioni organizzative e al relativo personale.

Questo processo è avviato dal vertice politico-amministrativo con la negoziazione e l'assegnazione degli obiettivi annuali al Direttore generale (livello apicale).

Questi, a sua volta, procede alla negoziazione e all'assegnazione degli obiettivi operativi annuali alle funzioni organizzative direttamente dipendenti e ai relativi dirigenti e/o responsabili.

In considerazione degli attuali processi di riposizionamento strategico dell'Istituto, conseguenti alle riforme del sistema di welfare e alla creazione dell'ANPAL, il Piano Triennale della Performance INAPP presenta l'articolazione degli obiettivi organizzativi 2017 per:

- 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.

Nel complesso gli obiettivi operativi definiti nel presente Piano sono:

- **funzionali** al conseguimento della performance strategica;
- **coerenti** nella logica a cascata che lega gli obiettivi operativi delle unità organizzative a quelli delle funzioni sovrastanti;
- **finalizzati** a rispondere all'integrazione sinergica tra Piano della Performance e 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 economico-finanziaria (DL. n. 90 del 24 giugno 2014, art. 19, c. 10, let. b, cit.).

Di seguito è sinteticamente riportato lo **sviluppo operativo annuale** dell'albero della performance 2017.

<b>Obiettivi strategici 2017</b>				
	<b>OS1 - Linee di ricerca</b>	<b>OS2 - Organizzazione della ricerca</b>	<b>OS3 - Organizzazione del processo</b>	<b>OS4 - Disseminazione e divulgazione per il vasto pubblico</b>
<b>Dg</b>	OS1_Dg1	OS2_Dg1	OS3_Dg1 OS3_Dg12	OS4_Dg1
<b>Uffici dirigenziali</b>		OS2_Ab1 OS2_AgP1 OS2_Cdg1	OS3_AgP1 OS3_AgP2 OS3_Cdg1 OS3_Cdg2	
<b>Strutture di ricerca</b>	OS1_Slp1 OS1_SMs1 OS1_Ssf1 OS1_Sls1	OS2_Slp1 OS2_Sls1		
<b>Servizi trasversali e Progetti Strategici</b>	OS1_PS	OS2_SePs1 OS2_SeS1	OS3_SeSi1	OS4_SCs1

NB. L'articolazione degli obiettivi organizzativi e individuali, comprensivi di indicatori e target, riportati in mappa sono allegati al presente Piano

## **7 Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance**

I Piani Triennali della Performance seguono le indicazioni e gli orientamenti formulati dal vertice politico-amministrativo.

Gli indirizzi strategici e gli altri documenti di indirizzo e programmazione rilevanti sono la base per la definizione degli obiettivi strategici ed i relativi indicatori.

Sulla base degli indirizzi precedentemente individuati e tramite il confronto con la dirigenza d'Istituto, è stato strutturato e condiviso il *cascading* dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi (organizzativi ed individuali) ed è stato elaborato il presente Piano triennale della Performance 2017-2019, presentato ed approvato dal Consiglio di Amministrazione INAPP.

Considerata la fase di transizione e riorganizzazione che vive attualmente l'Istituto, l'articolazione degli obiettivi operativi 2017 potrà essere soggetta ad aggiornamenti e rimodulazioni.

L'Amministrazione effettuerà la valutazione della performance organizzativa e di quella individuale in base al raggiungimento degli obiettivi programmati e presenterà la Relazione sulla Performance all'organo di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai competenti organi esterni, agli attori istituzionali e sociali rilevanti e ad eventuali altri soggetti interessati.

### **7.1 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio**

Il presente Piano conferma la volontà di perseguire una sempre maggiore integrazione e messa in coerenza del ciclo della performance con la programmazione strategica ed operativa, con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio, con i Piani di prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

Si sta a tal fine lavorando per lo sviluppo di metodologie e di un sistema informativo integrato che possano essere di supporto alla programmazione, alla gestione e al controllo.

Tale sistema informativo deve assicurare l'interoperabilità dei sistemi esistenti per il reperimento delle informazioni necessarie al monitoraggio andamentale e alle misurazioni indispensabili alla valutazione.

### **7.2 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance**

La logica della valutazione per obiettivi e risultati è stata introdotta in INAPP (ex ISFOL) con il ciclo sperimentale della performance a partire dal triennio 2011-2013.

Le azioni per l'implementazione e lo sviluppo del ciclo della performance prevedono un'attenzione prioritaria verso:

1. la diffusione della cultura e l'acquisizione della consapevolezza del rilievo della valutazione dei risultati, innanzitutto organizzativi e quindi anche individuali, da parte del personale;
2. l'implementazione delle metodologie e dei sistemi informativi a supporto della programmazione, gestione e controllo delle risorse impiegate, delle attività realizzate e dei risultati conseguiti.

## 8 Allegato 1 – Obiettivi organizzativi ed individuali 2017

OS	OO	Tip	Funz.	Peso %	Resp.	Descrizione	Tip. Ind.re	Outputs
1	Dg1	O	1Dg	20%	Nicastro	Coordinamento per l'attuazione e la gestione delle attività di ricerca	IR	Organizzazione delle strutture e gruppi di ricerca per la realizzazione delle attività e degli output previsti
2	Dg1	O	1Dg	20%	Nicastro	Implementazione del Piano strategico per l'internazionalizzazione Avvio delle procedure per la definizione di una proposta di linee guida per la valutazione in peer review della produzione scientifica Coordinamento delle attività per la partecipazione dell'Istituto ai progetti di ricerca di grande rilevanza internazionale	IR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 (target) seminari/convegni internazionali di cui l'Istituto è promotore</li> <li>• Proposta di linee guida</li> <li>• Partecipazione ad almeno 1 grande progetto di ricerca</li> </ul>
3	Dg1	O	1Dg	20%	Nicastro	Attuazione degli indirizzi relativi all'organizzazione dei processi	IR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementazione del Piano per la digitalizzazione dei processi amministrativi: 2 (target) procedure digitali, relative agli incarichi ai collaboratori e al flusso informativo stipendi tra gli UD (dicembre 2017)</li> <li>• Report Controllo di gestione 2016 (giugno 2017)</li> </ul>
4	Dg1	O	1Dg	20%	Nicastro	Implementazione del Piano strategico per la valorizzazione e disseminazione delle attività istituzionali	IR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relazione attuativa annuale del Piano strategico per la valorizzazione e disseminazione delle attività istituzionali (dicembre 2017)</li> </ul>
2	SePS1	O	2PS	50%	Balduini	Attuazione degli indirizzi strategici relativi all'organizzazione della ricerca	IR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano strategico per l'internazionalizzazione (maggio 2017)</li> <li>• Proposta di linee guida per la valutazione in peer review della produzione scientifica candidata alla pubblicazione (interna ed esterna) (dicembre 2017)</li> <li>• Report periodico sintetico di monitoraggio dell'attuazione dei Piani, con eventuali proposte migliorative/correttive e conseguenti rimodulazioni (giugno, settembre, dicembre 2017)</li> <li>• Predisposizione del Piano triennale di attività in ottemperanza del D.Lgs 218/2016</li> <li>• Rapporto annuale di attività (gennaio 2018)</li> </ul>
1	SSF1	O	31SF	100%	D'Agostino	Attuazione degli indirizzi strategici relativi alle linee di ricerca	IR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapporto annuale sulla Formazione (dicembre 2017)</li> <li>• Rapporto annuale di attività (gennaio 2018)</li> </ul>

OS	OO	Tip	Funz.	Peso %	Resp.	Descrizione	Tip. Ind.re	Outputs
1	SMS1	O	32SM	100%	Nicastro (interim)	Attuazione degli indirizzi strategici relativi alle linee di ricerca	IR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapporto annuale sulla Formazione (dicembre 2017)</li> </ul>
1	SLP1	O	41SL	75%	Centra	Attuazione degli indirizzi strategici relativi alle linee di ricerca	IR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Report di ricerca "Analisi dell'occupazione femminile e proposte di policy per incrementare la partecipazione delle donne al mercato del lavoro" (dicembre 2017)</li> <li>• Report di ricerca "Incentivi al lavoro permanente e nuove assunzioni nel 2016" (dicembre 2017)</li> <li>• Report di ricerca "Evoluzione del ricorso al lavoro accessorio e recenti modifiche normative" (dicembre 2017)</li> <li>• Relazione annuale di attività (gennaio 2018)</li> </ul>
2	SLP1	O	41SL	25%	Centra	Attuazione degli indirizzi strategici relativi all'organizzazione della ricerca	IR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n. 2 (target) seminari/collaborazioni internazionali di cui l'Istituto è promotore</li> </ul>
1	SIS1	O	42SS	75%	Severati	Attuazione degli indirizzi strategici relativi alle linee di ricerca	IR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Report di ricerca "Analisi e valutazione dei recenti interventi in materia di lotta alla povertà (dicembre 2017)</li> <li>• Rapporto annuale di attività (gennaio 2018)</li> </ul>
2	SIS1	O	42SS	25%	Severati	Attuazione degli indirizzi strategici relativi all'organizzazione della ricerca	IR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n.1 (target) seminari/collaborazioni internazionali di cui l'Istituto è promotore</li> </ul>
2	AgP1	O	6AgP	33%	Emanuele	Attuazione degli indirizzi strategici relativi all'organizzazione della ricerca	IR IRI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N. 150 unità di personale in formazione sulle competenze strategiche (linguistiche e metodologie di ricerca sociale) (Dicembre 2017)</li> <li>• Piano di Formazione 2018 per il personale INAPP (dicembre 2017)</li> <li>• Rapporto annuale sulle attività di formazione del personale (gennaio 2018)</li> </ul>

OS	OO	Tip	Funz.	Peso %	Resp.	Descrizione	Tip. Ind.re	Outputs
3	AgP1	O	6AgP	34%	Emanuele	Attuazione degli indirizzi strategici relativi all'organizzazione dei processi	IR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione e proposta del Piano triennale e dell'aggiornamento annuale dei fabbisogni del personale in applicazione dell'innovazione normativa del D.Lgs. 218/2016 (giugno 2017);</li> <li>Definizione, implementazione e messa a regime della banca dati del personale (dicembre 2017)</li> <li>Proposta di revisione della regolamentazione interna in materia di orario di lavoro (dicembre 2017)</li> <li>Relazione attuativa annuale (gennaio 2018)</li> </ul>
2	Cdg1	O	7CdG	25%	Cafarda	Attuazione degli indirizzi strategici relativi all'organizzazione della ricerca	IR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approfondimento valutativo sulle esternalizzazioni dei progetti di ricerca nell'ambito del Rapporto di controllo di gestione 2017 (giugno 2017)</li> </ul>
3	Cdg1	O	7CdG	50%	Cafarda	Attuazione degli indirizzi strategici relativi all'organizzazione dei processi	IR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Report di Controllo di gestione 2016 (giugno 2017)</li> <li>Analisi e implementazione delle procedure operative interne per la gestione e controllo nell'utilizzo dei fondi europei e l'interfaccia con i sistemi esterni di gestione e controllo vigenti;</li> <li>Monitoraggio attuativo del PTPCT e proposta di misure migliorative (giugno e dicembre 2017)</li> <li>Relazione attuativa annuale (gennaio 2018)</li> </ul>
3	SSI1	O	81Sia	100%	Romito	Attuazione degli indirizzi strategici relativi all'organizzazione dei processi	IR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppo di 2 procedure digitali (target) in attuazione del Piano per la digitalizzazione dei processi amministrativi (dicembre 2017)</li> <li>Aggiornamento 2018 del Piano per la digitalizzazione dei processi amministrativi (dicembre 2017)</li> <li>Implementazione pilota del modulo programmazione e della reportistica per le funzioni direzionali ed il controllo di gestione (Dicembre 2017)</li> <li>Report annuale sull'intervento di integrazione sistemi (dicembre 2017)</li> <li>Rapporto annuale di attività (gennaio 2018)</li> </ul>

OS	OO	Tip	Funz.	Peso %	Resp.	Descrizione	Tip. Ind.re	Outputs
2	SeS1	O	82SSt	100%	Gualtieri	Implementazione di un ambiente atto ad ospitare dati statistici prodotti e acquisiti dall'Istituto, nel quale sia possibile custodire, trattare, validare e integrare il patrimonio informativo posseduto	IR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prototipo del repository dei database statistici prodotti e acquisiti dall'INAPP (Dicembre 2017)</li> <li>• Rapporto annuale di attività (gennaio 2018)</li> </ul>
4	SeCs1	O	83Scs	100%	Bensi	Attuazione degli indirizzi strategici relativi alla disseminazione e divulgazione delle attività istituzionali	IR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposta di Piano strategico per la promozione e disseminazione delle attività istituzionali (maggio 2017)</li> <li>• Rapporto annuale sulla valorizzazione e disseminazione delle attività istituzionali (Dicembre 2017)</li> </ul>
1	PS	O	PS	100%	Ricci	Attuazione degli indirizzi strategici relativi alle linee di ricerca	IR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Report di ricerca sulle trasformazioni del lavoro e conseguenze sulle competenze richieste e sull'evoluzione della struttura occupazionale dell'economia italiana (dicembre 2017)</li> <li>• Rapporto annuale di attività (gennaio 2018)</li> </ul>
3	Dg2	I	1Dg	20%	Nicastro	Attuazione degli indirizzi relativi all'organizzazione dei processi	IR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementazione e monitoraggio attuativo del PTPCT e definizione delle misure migliorative (giugno e dicembre 2017)</li> </ul>
3	Ab1	I	5Ab	100%	Nicastro (interim)	Realizzare le misure e ottemperare agli obblighi di competenza previsti dal PTPCT 2017.	IR	Relazione annuale sull'implementazione delle misure di competenza previste dal PTPCT INAPP e proposta di misure migliorative (dicembre 2017)
3	AgP2	I	6AgP	33%	Emanuele	Realizzare le misure e ottemperare agli obblighi di competenza previsti dal PTPCT 2017.	IR	Realizzare le misure e ottemperare agli obblighi di competenza previsti dal PTPCT 2017. Relazione annuale sull'implementazione delle misure di competenza previste dal PTPCT INAPP e proposta di misure migliorative (dicembre 2017)

OS	OO	Tip	Funz.	Peso %	Resp.	Descrizione	Tip. Ind.re	Outputs
3	Cdg2	I	7CdG	25%	Cafarda	Realizzare le misure e ottemperare agli obblighi di competenza previsti dal PTPCT 2017	IR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relazione annuale sull'implementazione delle misure di competenza previste dal PTPCT INAPP e proposta di misure migliorative (dicembre 2017)</li> </ul>

**Legenda:**

Funzione	Descrizione
1Dg	Direzione generale
2PS	Servizio Programmazione e sviluppo
3ODF	Dip. Sistemi formativi
31SF	Struttura Sistemi e servizi formativi
32SM	Struttura Metodologie e strumenti
40DML	Dip. Mercato lavoro e politiche sociali
41SL	Struttura Lavoro e professioni
42SS	Struttura Inclusione sociale
5Ab	Ufficio Dir. Amministrazione e bilancio
6AgP	Ufficio Dir. Affari generali e Personale
7CdG	Ufficio Dir. Controllo di gestione e Patrimonio
81Sia	Servizi Informativi
82SSt	Servizio statistico
83Scs	Servizio Comunicazione
PS	Progetti strategici

Sigla	Tipologia Indicatore
IR	Indicatore di realizzazione fisica
IRF	Indicatore di realizzazione finanziaria
IRI	Indicatore di risultato