

---

**RELAZIONE 2019**  
**sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione,**  
**trasparenza e integrità dei controlli interni**  
(art. 14, c. 4, let. A, del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.)

---

Indice

---

Presentazione delle attività .....	2
Performance organizzativa 2018 .....	4
Performance individuale 2018 .....	6
Processo di attuazione del ciclo della performance .....	7
Infrastruttura di supporto .....	9
Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione .....	9
Definizione e gestione degli standard di qualità .....	10
Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione .....	10
Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV .....	12
Punti di forza, criticità e raccomandazioni .....	13

Roma, il 15 aprile 2019



## Presentazione delle attività

L'OIV INAPP, con il supporto della Struttura Tecnica, ha elaborato questa Relazione ispirandosi ai principi di indipendenza e imparzialità. Essa risponde, inoltre, ai principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza, tracciabilità e verificabilità dei contenuti.

La relazione ricostruisce gli accadimenti relativi a tutta l'annualità 2018. I paragrafi conclusivi tengono conto degli avvenimenti relativi ai primi mesi del 2019.

L'INAPP è un Istituto nazionale di ricerca, vigilato dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali, specializzato negli ambiti del lavoro, della formazione professionale e delle politiche sociali. Il 2018 è stato l'ottavo anno di applicazione del ciclo della performance in Istituto.

L'Istituto ha aggiornato, sulla base degli Indirizzi strategici emanati dal Consiglio di Amministrazione, il Piano Triennale della Performance 2018-2020 (d'ora in poi PTP 2018-2020) ed il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza 2018-2020 (d'ora in poi PTPCT 2018-2020). Inoltre ha aggiornato, nei termini previsti, entrambi i piani (PTP e PTPCT) per il triennio 2019-2021.

Nel 2018 la misurazione e valutazione della performance è applicata:

- alla dirigenza amministrativa;
- ai ricercatori/tecnologi, con incarichi di responsabilità di unità operative, per quanto attiene le sole attività amministrative e gestionali;
- al personale tecnico-amministrativo, valutato sulla base dei criteri, attinenti i comportamenti organizzativi, previsti dai contratti per l'attribuzione dell'emolumento produttività collettiva ed individuale.

L'Istituto, in quanto vigilato dal Ministero del lavoro, non è stato interessato, come la maggior parte degli altri Enti nazionali di ricerca, dal trasferimento delle competenze "sulla performance" all'ANVUR.

Inoltre, il Decreto Legge n. 90 del 24/06/2014 (L. 114/2014), ed in particolare il disposto dell'art. 19, cc. 9 e 10, la Legge n. 124 del 7 agosto 2015 (all'articolo 17, comma 1, lettera r), assieme ai D.Lgs. n. 218 del 25/11/2016 e D.Lgs. n. 74 del 25 maggio 2017, hanno suggerito di attendere l'emanazione degli ulteriori, previsti, indirizzi per procedere all'impostazione metodologica e strumentale funzionale alla valutazione della qualità della propria ricerca istituzionale e scientifica e, quindi, del personale inquadrato nei profili di ricerca.

È opportuno, inoltre, ricordare che l'Istituto è tuttora impegnato, a seguito della ridefinizione della Rete nazionale dei servizi per le politiche del lavoro (D.Lgs. 150 del 14 settembre 2015), in un progressivo riposizionamento delle funzioni e dei compiti istituzionale. Questo riposizionamento si è espresso nell'adozione del nuovo Statuto<sup>1</sup> e comporta modifiche nell'assetto regolamentare interno assieme ad interventi di revisione del modello organizzativo.

---

<sup>1</sup> Delibera del CdA INAPP n. 2 del 17 gennaio 2018



Nell'annualità 2018 l'attività dell'OIV<sup>2</sup> si è focalizzata su:

Data	Sintesi attività
31/01/2018	Esame dello stato del ciclo della performance, predisposizione passaggi formali per l'avvio di una proposta di networking tra gli OIV e le STP degli EPR non vigilati dal MIUR.
07/02/2018	Incontro con il Presidente ed il Direttore generale
22/02/2018	Analisi dello stato di avanzamento del PTP 2018-2020.
28/03/2018	Incontro di networking tra gli OIV degli EPR non vigilati MIUR, analisi delle modalità di predisposizione dell'Attestazione OIV 2018 sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, analisi delle modalità di predisposizione della Relazione annuale OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni. Incontro preparatorio, presso UVP-DFP, del Laboratorio 2018 DFP/INAPP.
19/04/2018	Approvazione e sottoscrizione della Attestazione OIV 2018 sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e dei relativi allegati. I incontro del Laboratorio 2018 DFP/INAPP.
23/5/2018	Secondo incontro di networking tra gli OIV degli EPR non vigilati MIUR. Analisi dell'autovalutazione della performance strategica, organizzativa e comportamentale sottoscritta e trasmessa per le vie brevi dal Direttore generale, e formulazione della proposta valutativa OIV al Presidente INAPP.
01/06/2018	Partecipazione all'incontro, organizzato dalla Direzione generale, per la presentazione e l'esame di un applicativo software dedicato alla gestione del ciclo della performance.
15/06/2018	Partecipazione al secondo incontro del Laboratorio 2018 DFP-INAPP
22/06/2018	Analisi e validazione della Relazione della performance 2017 INAPP. Secondo incontro relativo all'applicativo software dedicato alla gestione del ciclo della performance.
26/07/2018	Impostazione dell'Aggiornamento 2018 del Sistema di misurazione e valutazione della performance INAPP. Partecipazione all'incontro, promosso dalla Direzione generale INAPP, per lo sviluppo di un applicativo software per la gestione del ciclo della performance.
21/09/2018	Analisi della proposta di aggiornamento 2018 del Sistema di misurazione e valutazione della performance INAPP e del report sintetico dell'UVP-DFP relativo al Piano triennale della performance 2018-2020.
12/10/2018	Esame conclusivo della proposta di aggiornamento 2018 del Sistema di misurazione e valutazione della performance e formulazione del parere vincolante positivo. Incontro con il Dg per l'impostazione del monitoraggio in itinere, congiunto OIV-Amministrazione, del ciclo della performance 2018.
18/12/2018	Esame delle risultanze, ancora provvisorie, del monitoraggio attuativo congiunto della performance 2018 e condivisione dei suggerimenti migliorativi proposti dall'UVP-DFP in relazione all'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance

<sup>2</sup> L'OIV, rinnovato in forma monocratica, nella persona del Prof. Matteo Turri, con Delibera n. 22 del 4 ottobre 2017, si è insediato il 15 novembre 2017.



Vanno segnalati, come di particolare rilievo nell'annualità, l'aggiornamento 2018<sup>3</sup> del Sistema di misurazione e valutazione della performance (d'ora in poi SMVP)<sup>4</sup> e l'adesione e la partecipazione al Laboratorio congiunto DFP-INAPP per lo sviluppo del ciclo della performance.

L'aggiornamento 2018 del SMVP risponde:

- all'esperienza applicativa di gestione del ciclo della performance maturata in precedenza;
- al percorso di riposizionamento strategico dell'Istituto avviato con il D. Lgs. n.150, del 14 settembre 2015, e s.m.i.;
- all'innovazione normativa e agli indirizzi ed orientamenti applicativi espressi dall'UVP-DFP, anche nell'ambito del Laboratorio DFP-INAPP;
- all'esigenza di coerenza, già affermata con l'aggiornamento 2017, tra quanto l'Amministrazione si propone di realizzare e l'effettivo livello di sviluppo attuativo del ciclo della performance.

L'aggiornamento 2018 è, come il precedente, un testo snello in cui sono ridotte le parti narrative e in cui si aggiornano le regole che presidono ai processi valutativi. Si caratterizza per:

- la rilevanza e la centralità della performance organizzativa (sia di livello istituzionale che operativo);
- un impianto che tende ad evitare automatismi (*scaling*) nel ribaltamento degli obiettivi organizzativi negli obiettivi individuali (*top-down*) o nel suo contrario (*bottom-up*), con effetti, ormai ben conosciuti, di schiacciamento ed impoverimento dell'orizzonte della performance organizzativa;
- un approccio alla valutazione delle performance individuale che tende a focalizzare il contributo effettivo del singolo alla performance organizzativa della funzione ed unità organizzativa di propria responsabilità o afferenza.

Attraverso il percorso laboratoriale con l'UVP-DFP si è inteso perseguire un processo di apprendimento reciproco, funzionale sia al miglioramento del ciclo della performance negli Istituti partecipanti sia alla migliore definizione degli indirizzi applicativi che lo stesso UVP-DFP intende emanare per i diversi cluster di amministrazioni.

## Performance organizzativa 2018

Il PTP 2018-2020 ha assunto gli indirizzi strategici 2018, deliberati dal Consiglio di Amministrazione INAPP<sup>5</sup>, in quattro obiettivi specifici, non corredati da indicatori e target. Considerato il processo di riordino organizzativo e funzionale dell'ente, il PTP 2018-2020 presenta un'articolazione degli obiettivi di performance organizzativa per le principali posizioni previste dal vigente Regolamento di organizzazione e funzionamento degli Organi e delle strutture. 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 ed i due Progetti strategici;
- i Servizi trasversali.

---

<sup>3</sup> Come previsto dall'art. 7 comma 1 del D.Lgs. 150 del 27 ottobre 2009, novellato dal D.Lgs. n. 74 del 25 maggio 2017.

<sup>4</sup> Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, adottato nel 2010 era stato aggiornato, una prima volta nel 2012 e quindi nel 2017. L'aggiornamento 2018, ricevuto il parere positivo vincolante dell'OIV in data 23 ottobre 2018, è stato adottato con Delibera del CdA n. 15 del 31 ottobre 2018.

<sup>5</sup> INAPP CdA, Delibera n. 1 del 17 gennaio 2018



Il PTP 2018-2020 ha presentato<sup>6</sup> obiettivi organizzativi riferiti all'annualità, con indicatori/target prevalentemente di realizzazione fisica.

Il processo di determinazione degli obiettivi ha impegnato l'Amministrazione per circa due mensilità e quindi il rispetto della tempistica prevista dalle norme (adozione del Piano entro il 30 gennaio dell'anno) richiede la definizione degli Indirizzi strategici (atto di avvio del ciclo) non oltre il 30 ottobre dell'anno precedente.

L'articolazione della performance organizzativa ha previsto 8 obiettivi organizzativi, a supporto dei quattro obiettivi specifici, il cui conseguimento è attribuito percentualmente alle funzioni ed unità organizzative, per un totale di 90 obiettivi impliciti.

Obiettivi organizzativi 2018	Obiettivi specifici 2018				Tot.
	OS1	OS2	OS3	OS4	
Direzione generale	2	2	2	2	8
Uffici dirigenziali	6	6	6	6	24
UD Amministrazione	2	2	2	2	8
UD Personale	2	2	2	2	8
UD Controllo gestione	2	2	2	2	8
Strutture di ricerca	8	8	8	8	32
Progetti strategici	4	4	4	4	16
A.N. Erasmus+-VET	0	0	0	0	0
Servizi ed uffici trasversali	2	4	2	2	10
Tot.	22	24	22	22	90

Malgrado lo sforzo compiuto appare limitata la capacità della performance organizzativa di rappresentare l'operato complessivo dell'istituto ed i risultati attesi. Inoltre l'attribuzione percentuale degli obiettivi organizzativi rende complessa la misurazione e quindi la valutazione del contributo offerto dalle diverse funzioni ed unità al perseguimento degli indicatori/target previsti. Tale difficoltà dipende anche dai profondi cambiamenti che nel corso dell'esercizio 2018 hanno caratterizzato l'istituzione.

I processi di misurazione e valutazione della performance organizzativa 2018 sono in corso alla data di redazione di questa relazione.

<sup>6</sup> Cfr. I e II aggiornamento del PTP 2018-2020, in <https://inapp.org/it/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance>.



## Performance individuale 2018

Il SMVP, aggiornamento 2017, ha previsto criteri differenziati per la misurazione e la valutazione della performance individuale a seconda dei differenti profili.

Profilo	Performance Strategica	Performance Organizzativa e Individuale	Comportamenti organizzativi	Totale
Dirigenti generali (I fascia)	35%	35%	30%	100%
Dirigenti di II fascia e Responsabili unità operative		70%	30%	100%
Personale tecnico-amministrativo (livelli IV-VII)			100%	100%

Gli obiettivi di performance individuali, per i dirigenti e responsabili di funzione ed unità organizzativa, si distribuiscono secondo la seguente articolazione:

Obiettivi individuali 2018	Obiettivi specifici 2018				Tot.
	OS1	OS2	OS3	OS4	
Direzione generale	1	1	1	1	4
Uffici dirigenziali	0	2	8	1	11
UD Amministrazione			4		4
UD Personale		2	2		4
UD Controllo gestione			2	1	3
Strutture di ricerca	8				8
Progetti strategici	4				4
A.N. Erasmus+-VET	1		1		2
Servizi ed uffici trasversali	1	2	2	1	6
Tot.	15	5	12	3	35

Erano previsti inoltre, in via sperimentale, obiettivi di gruppo per il personale tecnico-amministrativo afferente.

	Obiettivi di gruppo 2018	
Direzione generale		
Uffici dirigenziali		10
UD Amministrazione		5
UD Personale		3
UD Controllo gestione		2
Strutture di ricerca		
Progetti strategici		
A.N. Erasmus+-VET		1
Servizi ed uffici trasversali		
Tot.		11



Nell'annualità 2018, l'integrazione tra performance e prevenzione della corruzione e trasparenza è stata perseguita attraverso l'assegnazione alla dirigenza amministrativa di obiettivi individuali relativi al conseguimento delle misure previste dal PTPCT e al rispetto degli obblighi di trasparenza. L'assegnazione degli obiettivi individuali risulta conforme all'iter previsto dal SMVP (proposta e condivisione, controfirma degli obiettivi).

La valutazione del personale tecnico-amministrativo è stata riferita ai soli criteri di comportamento organizzativo, già in uso per le precedenti annualità<sup>7</sup>.

Competenze e comportamenti organizzativi	BASSO (1)	MEDIO (1.25)	ALTO (1.50)
Precisione e qualità delle prestazioni svolte			
Capacità di adattamento operativo al contesto di intervento			
Totale			

I processi di misurazione e valutazione delle performance individuali 2018 sono in corso alla data di redazione di questa relazione.

Come già nelle annualità precedenti, l'Istituto ha proposto al personale un'articolata offerta di attività formative, volte al rafforzamento e allo sviluppo delle competenze professionali nelle aree ritenute strategiche (amministrazione e contabilità, inglese, gestione dei gruppi di lavoro, metodologie della ricerca sociale, prevenzione della corruzione).

### Processo di attuazione del ciclo della performance

I processi di programmazione ed attuazione del ciclo della performance in INAPP nel 2018 presentano un miglioramento, non solo per quanto riguarda il rispetto dei termini temporali previsti per gli adempimenti.

Adempimento	Scadenza di norma	Adozione effettiva
Piano Triennale della Performance 2018-2020 Allegati al PTP 2018-2020 <i>con comunicazione delle motivazioni ex articolo 10, comma 5, del d.lgs. 150/2009</i>	31 gennaio 2018	14 marzo 2018 30 aprile 2018
I aggiornamento PTP 2018-2020 II aggiornamento PTP 2018-2020		13 giugno 2018 31 ottobre 2018
Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza 2018-2020	31 gennaio 2018	21 febbraio 2018
Relazione della performance 2017	30 giugno 2018	13 giugno 2018

<sup>7</sup> Come previsto dall'Aggiornamento 2017 del Sistema di misurazione e valutazione della performance, rif. <https://inapp.org/it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>



Piano Triennale della Performance 2019-2021 <i>con comunicazione delle motivazioni ex articolo 10, comma 5, del d.lgs. 150/2009</i>	31 gennaio 2019	30 gennaio 2019
Allegato - Obiettivi organizzativi, individuali, di gruppo e comportamenti organizzativi attesi.		3 aprile 2019
Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza 2019-2021	31 gennaio 2019	30 gennaio 2019
OIV INAPP, Validazione della Relazione performance 2017	30 giugno 2018	22 giugno 2018
OIV INAPP, Relazione 2018 sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni	30 aprile 2018	30 aprile 2018
OIV INAPP, Attestazione obblighi di trasparenza 2018	30 aprile 2018	19 aprile 2018
OIV INAPP, Relazione 2019 sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni	30 aprile 2019	15 aprile 2019
OIV INAPP, Attestazione obblighi di trasparenza 2019	30 aprile 2019	5 aprile 2019

Nell'annualità 2018, secondo quanto previsto dal SMVP 2017, si è ampliata notevolmente la platea di personale interessata da processi formali di valutazione della performance individuale (Dirigenti di I e II fascia, Ricercatori e tecnologi con incarichi di responsabilità struttura, Personale tecnico-amministrativo -Liv. IV-VIII-).

Anche per l'annualità 2019, a differenza di quanto previsto dall'Aggiornamento 2018 del Sistema di misurazione e valutazione della performance, la valutazione del personale tecnico-amministrativo - Liv. IV-VIII – è prevista con riferimento ai soli comportamenti organizzativi. L'Allegato - Obiettivi organizzativi, individuali, di gruppo e comportamenti organizzativi attesi - al PTP 2019-2021, adottato con Delibera del CdA n.6 del 3 aprile 2019, specifica infatti che "La valutazione, seppur ai fini della erogazione del 10 per cento della produttività collettiva ed individuale - come individuata nel "Sistema di misurazione e valutazione della performance" – agg. 2018 per il personale inquadrato nei livelli IV-VIII - non verrà applicata nelle more della definizione di un'apposita intesa in tal senso con le OO.SS.. Il CCNL Istruzione e Ricerca del 19.4.2018, all'art. 68, rimette, infatti, alla contrattazione integrativa la definizione dei "criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance".

L'OIV sottolinea che l'articolo 9 del D.Lgs. 150/09 dispone che il personale sia valutato anche sul raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali. L'OIV raccomanda che la summenzionata deroga venga pertanto superata arrivando alla piena applicazione del SMVP. A questo proposito si sottolinea come più volte l'UVP-DFP, nel corso degli incontri svoltisi, abbia chiarito il confine tra contenuti del SMVP, ivi compresi criteri e modalità di valutazione della performance individuale, definiti unilateralmente dall'amministrazione ed oggetto di confronto con le OO.SS, e definizione dei criteri per l'attribuzione dei premi, oggetto invece di contrattazione.



Si riscontra un presidio rafforzato da parte dell'Amministrazione del rispetto degli obblighi di pubblicazione<sup>8</sup>.

L'OIV, con il supporto della Struttura Tecnica, composta da una unità di personale, ha esercitato, nella funzione terza prevista dalla normativa, una funzione di impulso e di supporto all'Amministrazione nell'avanzamento del ciclo della performance e di presidio e controllo del rispetto degli obblighi previsti in relazione alla performance, alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione.

### **Infrastruttura di supporto**

L'Istituto ha avviato, anche sulla base delle sollecitazioni dell'OIV, un intervento complesso volto a implementare l'interoperabilità tra i diversi sistemi informativi gestionali e a sviluppare funzionalità dedicate alla programmazione/controllo, sia fisico che finanziario, delle attività. L'OIV ha rilevato, nella sua Relazione 2017, come l'intervento in atto risultasse ancora prevalentemente finalizzato ad assicurare l'interoperabilità dei diversi sistemi gestionali in uso (contabilità, personale e documentale) ed a migliorare il supporto informativo ai processi amministrativi, mentre fosse ancora atteso lo sviluppo del sistema di programmazione/controllo.

Nel 2018, anche per il ruolo di Organismo intermedio assunto dall'Istituto sul PON SPAO<sup>9</sup>, è stata implementata la disponibilità di una base dati sull'attuazione, articolata per funzioni organizzative e unità operative. L'efficienza di un sistema informativo relativo alla programmazione ed attuazione delle attività istituzionali risulta rilevante in ottica di monitoraggio andamentale ed indispensabile per diversificare e migliorare le possibili tipologie di obiettivi/indicatori di performance (indicatori fisici, finanziari, di risultato ecc.).

Malgrado gli sforzi profusi dall'amministrazione nel 2018 la gestione del ciclo della performance non ha potuto avvalersi di un sistema informatico dedicato tranne che in fase di autovalutazione finale.

### **Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione**

L'Istituto, parallelamente al citato intervento volto all'integrazione dei sistemi gestionali e allo sviluppo dei sistemi di controllo, ha portato avanti un primo programma pluriennale per la digitalizzazione e la dematerializzazione delle procedure e dei processi gestionali e documentali, assistito da un sistema di *workflow*.

Per quanto riguarda la trasparenza e il rispetto degli obblighi di pubblicazione, l'Istituto ha implementato un sistema "leggero" che sulla base della mappatura degli obblighi e delle responsabilità relative permette di verificare/aggiornare lo stato degli adempimenti e sollecitare le diverse unità organizzative responsabili.

Il sistema di monitoraggio degli accessi alla sezione Amministrazione trasparente (effettuato tramite *google analytics*) consente un'analisi quantitativa dell'utenza.

Il dettato normativo<sup>10</sup> richiede inoltre che l'Istituto sviluppi modalità e strumenti per favorire la partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali al processo di misurazione delle performance organizzative e per rilevarne il grado di soddisfazione rispetto alle attività e ai servizi erogati.

---

<sup>8</sup> Si vedano le attestazioni sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale <http://www.isfol.it/Istituto/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione-1/atti-degli-organismi-indipendenti-di-valutazione-oiv>.

<sup>9</sup> Programma Operativo Nazionale Sistemi di politiche attive per l'occupazione

<sup>10</sup> Si veda il D.Lgs. 150 del 27 ottobre 2009, novellato dal D.Lgs. n. 74 del 25 maggio 2017, all'art.8 comma 1 lettera c e all'art. 19 bis.



Come si è detto, l'audit condotto per l'Attestazione degli obblighi di trasparenza comprova che l'Istituto ottempera a livello più che soddisfacente agli obblighi di pubblicazione. Questo risultato va confermato mantenendo l'elevato presidio raggiunto rispetto agli obblighi di pubblicazione.

Per quanto riguarda il Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza si raccomanda, sulla base dell'esperienza gestionale, un aggiornamento dell'analisi dei rischi e delle conseguenti, misure di prevenzione.

### **Definizione e gestione degli standard di qualità**

L'Istituto ha definito, nel 2015, la sua Carta dei servizi, ampliata la copertura dei servizi inclusi e aggiornati gli standard di qualità. La Carta e gli standard interessano la maggior parte dei servizi istituzionali all'utenza professionale e alla cittadinanza.

È necessario, come richiesto dall'innovazione normativa intervenuta e richiamata, monitorare estensivamente la soddisfazione dell'utenza finale e degli stakeholder rispetto alle attività, ai prodotti e ai risultati istituzionali e scientifici conseguiti da INAPP.

### **Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione**

Lo sviluppo del ciclo della performance, realizzato nel 2018 ed atteso per il 2019, ha rafforzato la sensibilità del personale, ai differenti livelli, rispetto all'esigenza di sottoporre l'azione istituzionale a processi auto-valutativi e valutativi. Questa sensibilità va sostenuta attraverso iniziative di informazione e sensibilizzazione del personale sui temi gestionali e dell'accountability.

Con riferimento alle priorità di miglioramento presentate da OIV nella Relazione 2018 si rileva:

Segnalazioni OIV Relazione 2018 sul funzionamento complessivo dei sistemi	<i>Follow up</i>
1. L'avvio nel 2018 della sperimentazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica e l'ampia disponibilità dimostrata dal vertice politico, dalla direzione generale e dalla dirigenza rappresentano un'opportunità per condurre il sistema della performance da procedura prevalentemente di carattere adempimentale a strumento di gestione e accountability. La concomitanza di questa opportunità con la fase di riposizionamento dell'Istituto seguita ai cambiamenti istituzionali conseguenti al 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) rappresenta un'occasione probabilmente unica di sviluppo del ciclo di performance.	Il Laboratorio congiunto DFP-INAPP sta proseguendo e ha accompagnato tra l'altro l'aggiornamento 2018 del SMVP, avvenuto in data 31 ottobre 2018, che assegna una rilevanza prioritaria alla dimensione della performance organizzativa mettendo al centro la misurazione della capacità dell'Ente di raggiungere gli obiettivi prefissati.  Per quanto riguarda la performance individuale il SMVP ha prestato attenzione, nel valorizzare la sua funzione di strumento di gestione del personale, di limitare i processi di ribaltamento automatico e ribadire la correlazione tra la performance individuale e il contributo diretto del personale.
2. Appare prioritario rafforzare e sviluppare la dimensione della performance organizzativa, sia a livello istituzionale che a livello di funzione/unità organizzativa;	



<p>3. La coerenza di fondo fra obiettivi operativi e obiettivi individuali, che va perseguita, potrà essere intesa senza automatismi utilizzando indicatori diversi al fine di valorizzare le differenze tra dimensioni organizzative e individuali. In pratica nel solco degli obiettivi organizzativi gli obiettivi individuali potranno segnalare alcune performance individuali attese e direttamente riferibili al valutato.</p>	<p>Il Piano della performance 2019-2021 (che ha pure beneficiato del percorso di accompagnamento da parte del Laboratorio) presenta una formulazione molto migliorata rispetto al passato sia in termini di leggibilità sia in termini di integrazione tra gli indirizzi strategici e gli obiettivi di performance. La sezione del PTP che riguarda gli obiettivi specifici e gli obiettivi di performance organizzativa delle strutture di ricerca fornisce una rappresentazione adeguata dell'attività dell'Istituto, anche in termini di accountability.</p>
<p>4. Ci sono ampi margini di miglioramento per quanto concerne indicatori e target (alcuni indicatori utilizzati non sembrano quantitativamente misurabili).</p>	<p>La disponibilità di basi dati relative alla programmazione ed attuazione delle attività consentono un progressivo miglioramento della qualità degli indicatori e dei target di livello annuale e, tendenzialmente, pluriennale (baseline ecc.). L'adesione avvenuta alla sperimentazione "Indicatori comuni per le funzioni di supporto" promossa DFP testimonia uno sforzo di INAPP in questa direzione. Sul tema rimangono tuttavia spazi di miglioramento.</p>
<p>5. Vi sono ampi margini per integrare maggiormente il ciclo della performance con l'attività di programmazione dell'istituto (a partire dal Piano Triennale di Attività – PTA- richiesto dal D.Lgs. n. 218, del 25 novembre 2016);</p>	<p>Sulla base del proficuo confronto con l'UVP-DFP, nell'ambito del Laboratorio congiunto 2018-9, l'Istituto ha proceduto ad adottare il Piano Triennale di attività 2019-2021, integrando al suo interno il PTP ed il PTPCT 2019-2021.</p>
<p>6. La tendenziale convergenza con gli altri sistemi di programmazione (economico-finanziario, per la prevenzione della corruzione e la trasparenza) deve essere sostenuta dall'adeguamento dei sistemi informativi di pianificazione e controllo.</p>	<p>L'integrazione degli atti di programmazione triennale costituisce la premessa per una convergenza tra pianificazione delle attività e ciclo economico-finanziario, pur considerando l'ostacolo di una tempificazione diversa tra i diversi atti.</p>
<p>7. Occorre portare a termine l'integrazione e il potenziamento dei sistemi di pianificazione e controllo al fine di consentire non solo una semplificazione degli adempimenti, ma anche la diversificazione e il miglioramento degli obiettivi e degli indicatori, anche di impatto;</p>	<p>L'adozione di un apposito sistema informativo per gestione della performance nei primi mesi del 2019 è un elemento certamente positivo. Il tema dell'integrazione tra la performance e gli altri processi di programmazione dell'Istituto rimane una delle principali sfide su cui INAPP deve operare al fine di una piena valorizzazione dei diversi sistemi di gestione/rendicontazione.</p>
<p>8. È necessario che il Piano e la Relazione della</p>	<p>La Relazione della performance 2017 e</p>



performance siano redatti in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali. In questa direttrice occorre uno sforzo per allineare all'anno solare i tempi di approvazione del piano della performance;	soprattutto il PTP 2019-2021 risultano aver recepito almeno in parte l'esigenza di sintesi.
9. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance va aggiornato in coerenza con lo sviluppo ed il miglioramento dei processi di pianificazione e valutazione e del sistema premiante; l'aggiornamento 2018 del SMVP, seguendo quello positivamente realizzato nel 2017, dovrà prevedere una più complessiva revisione dell'impostazione e della strumentazione operativa relativa alla gestione del ciclo della performance, in coerenza con il dettato normativo e gli indirizzi emanati dal Dipartimento Funzione Pubblica;	Come illustrato il SMVP è stato oggetto di una revisione profonda.
10. Si raccomanda di dare seguito al dettato normativo che chiede la l'adozione di sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati;	L'Istituto non ha ancora definito una strumentazione uniforme per la valutazione del grado di soddisfazione degli utenti.
11. L'Istituto deve assumere la performance come uno strumento di management procedendo ad un monitoraggio periodico degli andamenti e considerare fisiologico, in ragione di eventi esogeni, la rimodulazione dei piani e degli obiettivi. Si raccomanda di dotare il ciclo della performance di un sistema di monitoraggio e revisione degli obiettivi che lo renda uno strumento aggiornato e flessibile.	L'attivazione nel 2019 di un sistema informativo dedicato al ciclo della performance si auspica favorirà il monitoraggio periodico consentendo eventuali, puntuali, interventi correttivi agli atti di programmazione.

Alla data della presente relazione non si posseggono dati definitivi sull'andamento della distribuzione dei premi relativi all'annualità 2018. Anche per il 2017 non risulta conclusa la liquidazione della retribuzione di risultato.

### **Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV**

L'OIV INAPP ha perseguito, nell'interlocuzione con il vertice politico-amministrativo e con la dirigenza apicale, una funzione di impulso, di monitoraggio/controllo in un'ottica collaborativa, di sostegno all'implementazione del ciclo della performance, all'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, al rispetto degli obblighi di trasparenza. Questa attività si è estrinsecata in un programma di lavoro intenso, relativo da un lato alle funzioni e alle responsabilità proprie dell'Organismo, dall'altra in incontri con il vertice politico e gestionale e la partecipazione alle iniziative dell'Ufficio per la valutazione della performance del Dipartimento della Funzione Pubblica relative all'attuazione degli adempimenti, alla realizzazione di iniziative migliorative, alle innovazioni normative.

La presente Relazione è stata elaborata dall'OIV INAPP, con il supporto della Struttura tecnica, sulla base della documentazione e delle informazioni ricevute dall'Amministrazione o in proprio possesso. Viene trasmessa al vertice politico-amministrativo e gestionale dell'Istituto e quindi pubblicata nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale e sul Portale della performance.



## Punti di forza, criticità e raccomandazioni

### Punti di forza

Anzitutto l'OIV desidera esprimere il proprio apprezzamento per lo sforzo compiuto dall'Istituto nell'ambito del Laboratorio congiunto, promosso dall'Ufficio per la valutazione della performance del Dipartimento della Funzione Pubblica, che ha consentito di portare all'approvazione:

- di un SMVP decisamente affinato rispetto al passato che, oltre a risponde ora ai più recenti indirizzi legislativi, ha rilanciato in INAPP la rilevanza centrale della performance organizzativa e migliorato i processi di programmazione/valutazione della performance individuale;
- di un PTP 2019-2021 capace di integrare gli obiettivi istituzionali dell'Ente (ovvero il complesso delle attività, dei risultati, delle sfide dello stesso) con il ciclo della performance. A questo proposito molto positiva risulta la declinazione degli obiettivi specifici e quella degli obiettivi organizzativi relativi alle unità di ricerca e progetti strategici. In generale il documento risulta ora decisamente migliorato rispetto ai documenti passati sia per capacità di rappresentare l'operato dell'Ente sia per leggibilità dello stesso.

Sia il vertice politico che quello gestionale hanno mostrato una apprezzabile attenzione allo sviluppo della performance come sistema di management. Gli incontri del Laboratorio DFP-INAPP hanno inoltre consentito di coinvolgere la dirigenza nella progettazione e gestione del ciclo delle performance favorendo una maggiore consapevolezza in proposito nell'Istituto.

Il metodo di lavoro introdotto dall'Ufficio per la valutazione della performance del Dipartimento della Funzione Pubblica con le sperimentazioni consente di declinare i principi legislativi inerenti il ciclo delle performance sulle caratteristiche specifiche dell'istituto rappresentando un contributo fattivo all'applicazione non adempimentale del ciclo delle performance.

Infine pare opportuno rilevare, tra i punti di forza, l'operato dell'unità di supporto all'OIV che possiede competenze rilevanti e si dimostra pienamente adeguata a supportare le attività dell'Organismo ed il loro sviluppo.

In questo contesto di miglioramento del ciclo delle performance l'OIV rileva e formula le seguenti criticità e raccomandazioni.

### Criticità:

1. L'integrazione con il sistema di bilancio e con gli altri processi di pianificazione (tra i quali ha particolare importanza quello relativo alla funzione dell'istituto quale Organismo Intermedio) è ancora limitata anche per la presenza di tempistiche e processi decisionali non allineati;
2. La performance organizzativa mostra ancora una discontinua attenzione alla dimensione della valutazione dei risultati e dell'impatto e in generale vi sono ancora spazi di miglioramento nell'individuazione di indicatori e target per le strutture amministrative;
3. Il monitoraggio del ciclo ha avuto un carattere ancora prevalentemente adempimentale e tempistiche non adeguate a consentire un aggiornamento e riformulazione degli obiettivi;
4. La valutazione individuale è ancora percepita dal personale tecnico-amministrativo come strumento di controllo/garanzia piuttosto che come sistema operativo di gestione del personale volto al miglioramento delle performance. In questo senso i momenti di confronto e condivisione, sia in fase di programmazione che di valutazione, tra i responsabili delle singole unità ed il personale assegnato non appaiono ancora sufficientemente strutturati e agiti;
5. L'OIV prende atto che nel PTP 2019-2021 l'Amministrazione ha derogato per l'annualità 2019 alla previsione del SMVP di valutare il personale tecnico/amministrativo (livelli IV-VIII) sulla base di obiettivi di gruppo con un peso relativo pari al 10%. L'OIV ricorda che l'articolo 9 del D.Lgs. 150/09 dispone che il personale sia valutato anche sul raggiungimento di specifici



obiettivi di gruppo o individuali come opportunamente previsto dal SMVP attualmente in vigore in INAPP. Si raccomanda pertanto la piena applicazione del SMVP.

**Raccomandazioni per il miglioramento:**

1. L'OIV ritiene essenziale la prosecuzione del Laboratorio con il Dipartimento della Funzione Pubblica. Gli stimoli emersi dal lavoro comune e l'ampia disponibilità dimostrata dal vertice politico, dalla direzione generale e dalla dirigenza sono un'opportunità per trasformare il sistema della performance in uno strumento di gestione e accountability effettivo.
2. Si raccomanda che l'aggiornamento 2019 del SMVP recepisca le indicazioni formulate dall'UVP del DFP anche rafforzando, sotto il profilo procedurale, i momenti di condivisione, sia in fase di programmazione che di monitoraggio e valutazione, degli obiettivi organizzativi, individuali e di gruppo;
3. Occorre mantenere elevata l'attenzione, metodologica ed operativa, per la declinazione degli obiettivi specifici e organizzativi e dei relativi indicatori e target. A questo proposito appare importante rafforzare l'attenzione posta agli indicatori riferiti alle funzioni amministrative e di supporto anche giovandosi della sperimentazione, avviata dal DFP, degli indicatori comuni relativi alle funzioni di supporto a cui l'Istituto ha opportunamente aderito;
4. Per quanto riguarda la performance individuale si raccomanda che, come previsto dall'art. 9 del D.Lgs. 150/2009 e s.m.i., anche per il personale tecnico/amministrativo (livelli IV-VIII) si proceda ad una valutazione della performance non limitata ai soli comportamenti organizzativi. Una programmazione ed una valutazione riferita ad obiettivi di gruppo e/o individuali rafforza il consapevole contributo e la motivazione del personale al perseguimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza;
5. La convergenza con gli altri sistemi di programmazione (economico-finanziario, per la prevenzione della corruzione e la trasparenza, come Organismo intermedio del PON SPAO) deve essere sostenuta dall'adeguamento dei sistemi informativi di pianificazione e controllo. Si tratta di un passaggio essenziale per una piena valorizzazione del ciclo della performance come strumento di management;
6. Si raccomanda una maggiore attenzione al processo di monitoraggio degli obiettivi assegnati a livello organizzativo e individuale con l'attivazione, qualora opportuno e con motivazione analitica, di processi di revisione e aggiornamento in ragione di eventi non prevedibili. La disponibilità di un sistema informativo dedicato alla performance dovrà consentire maggiore continuità e significatività del monitoraggio, soprattutto se integrato con i sistemi di programmazione/attuazione e le relative banche dati;
7. Sulla base di quanto disposto dal D.Lgs. 74/2017 si raccomanda l'adozione di sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati.

Roma, 15 aprile 2019

Prof. Matteo Turri  
Sottoscritto in originale