

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2017

A CURA DELLA DIREZIONE DELL'ISTITUTO

Gennaio 2018

La Relazione sulla Performance è un documento che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati, con rilevazione degli eventuali scostamenti. La Relazione si compone di due sezioni. La prima sezione, a cura della Direzione, illustra il risultato complessivo raggiunto dall'Istituto e la motivazione degli eventuali scostamenti rispetto a quanto previsto. Questa sezione deve essere predisposta entro il 31 gennaio. La seconda sezione è una relazione di validazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione, con l'indicazione delle eventuali criticità riscontrate nella formulazione e nella gestione del Piano e delle conseguenti raccomandazioni e suggerimenti finalizzati al miglioramento della gestione del Piano stesso. La relazione viene trasmessa al Presidente del Consiglio di Amministrazione, entro il 15 marzo successivo, nella forma definitiva validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione e quindi approvata dal Consiglio di Amministrazione. La relazione sulla performance deve essere pubblicata on line entro il 30 giugno.

ALCUNE RIFLESSIONI INTRODUTTIVE

Nelle pagine seguenti è riportata una sintetica descrizione del livello di raggiungimento dei singoli obiettivi assegnati alla Direzione e all'intero Istituto di ricerca. Le informazioni riportate nel testo consentono di avere una buona panoramica sulle attività svolte nei diversi ambiti di lavoro. Prima di procedere però ad un'analisi puntuale e dettagliata dei risultati raggiunti e delle criticità emerse, è opportuno proporre al lettore qualche riflessione di ordine generale. Anche allo scopo di portare qualche elemento aggiuntivo di valutazione rispetto a quelli previsti formalmente dal sistema degli obiettivi adottato circa 12 mesi fa.

UN ANNO DI LAVORO MOLTO INTENSO

Il 2017 è stato un anno di intenso lavoro per il nostro ente. I nuovi incarichi assegnati dalla Regione Piemonte all'Istituto, la voglia di dare una risposta concreta e immediata alle sollecitazioni provenienti dai diversi interlocutori, l'impegno assunto nella presentazione e nella realizzazione di progetti europei, l'esigenza di cambiare procedure e pratiche di lavoro e di sperimentare nuovi percorsi metodologici, peraltro in piena coerenza con quanto previsto dal programma triennale di ricerca, l'ampliamento nel numero e nella qualità professionale dei collaboratori di ricerca hanno portato certamente a momenti di "sovraccarico" e di difficoltà organizzative.

Anche se i nuovi compiti assegnati all'Istituto sono stati vissuti da tutto il personale con grande senso di responsabilità, con passione e con competenza, non sempre alle intenzioni sono seguite le realizzazioni attese. Come si avrà modo di riaffermare più avanti, c'è ancora molto lavoro da fare per conseguire tutti gli obiettivi elencati nel paragrafo conclusivo di questo documento e per far sì che l'IRES Piemonte continui nel suo processo di trasformazione. A ciò si aggiunga che la riorganizzazione dell'ente, avviata ma non ancora del tutto conclusa, soprattutto nei suoi aspetti più formali, porta con sé un fattore di incertezza che dovrà essere al più presto risolto.

Nonostante questo, i risultati dei cambiamenti in atto sono evidenti e sono registrati anche dai positivi commenti formulati da alcuni committenti e da diversi soggetti che interagiscono con il

nostro Istituto. Sebbene competa ad altri l'espressione di un giudizio sulla performance dell'Istituto – in primis al Consiglio d'Amministrazione, coadiuvato dall'Organismo Indipendente di Valutazione e dal Comitato Scientifico - e questa relazione sia finalizzata solo a fornire gli elementi empirici per giungere a tale giudizio, la Direzione formula un giudizio di generale soddisfazione per quanto sin qui fatto e per la direzione intrapresa.

Di seguito si riportano dunque alcuni commenti sulle sfide affrontate dall'Istituto negli ultimi 12 mesi, in buona parte riferite agli impegni già assunti nel programma triennale della ricerca 2017-2019.

IL RAPPORTO CON IL CONSIGLIO REGIONALE DEL PIEMONTE

Una modifica alla legge istitutiva dell'IRES Piemonte, avvenuta all'inizio del 2016, ha assegnato un ruolo di prima fila, in particolare nella costruzione del programma annuale di ricerca dell'Istituto, al Consiglio regionale del Piemonte. Entro il giugno di ogni anno l'assemblea può proporre all'IRES Piemonte un elenco di temi da inserire nel programma di ricerca dell'anno successivo. Si sono poste così le basi per un sistema a "doppia committenza". Laddove la precedente legge regionale si riferiva in modo unitario alla Regione Piemonte, il nuovo testo opera una distinzione ideale tra i bisogni conoscitivi tipici dell'Esecutivo e quelli appartenenti al Legislativo.

In questo primo anno di lavoro, il rapporto dell'IRES Piemonte con il Consiglio regionale del Piemonte, e in particolare con il Comitato per la Qualità della Normazione e la Valutazione delle Politiche Pubbliche, è stato molto più vivo rispetto al passato. Le audizioni del nostro Istituto presso questo organismo consiliare sono state piuttosto numerose (8 e 22 maggio, 9 e 23 ottobre, 22 gennaio 2018). Gli incontri sono serviti ad approfondire le richieste presentate al nostro Istituto sui temi legati allo sviluppo delle aree montane, alla fiscalità agevolata e alla pianificazione territoriale. Inoltre un consigliere regionale, componente del Comitato, ha preso parte in qualità di relatore ad una giornata di studio sulla valutazione sperimentale delle politiche regionali. La collaborazione tra lo staff di ricerca dell'Istituto e le strutture consiliari che si occupano di valutazione delle politiche è ottima.

Inoltre, l'Istituto è stato recentemente chiamato a far parte di un organismo istituito presso lo stesso Consiglio regionale del Piemonte: l'Osservatorio regionale sui fenomeni di usura, estorsione e sovraindebitamento. L'Istituto ha partecipato all'incontro di insediamento dell'Osservatorio e al primo incontro per la pianificazione delle attività. Le proposte di lavoro presentate dall'IRES Piemonte sono state accolte positivamente da tutti i partner dell'Osservatorio e la futura collaborazione è stata oggetto di una specifica comunicazione alla stampa.

Infine, una sezione del nuovo sito web dell'IRES Piemonte è dedicato al Consiglio regionale del Piemonte e diversi sono stati già i contatti tra le strutture dei gruppi consiliari, alla ricerca di dati e informazioni, e il personale di ricerca.

In futuro occorre perfezionare i prodotti confezionati per il Consiglio regionale e dar vita ad una serie di appuntamenti fissi dedicati alle esigenze conoscitive dei Consiglieri.

L'ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE DELLE POLITICHE PUBBLICHE

Riferimenti a questo tema torneranno più volte nelle pagine seguenti. Alla realizzazione di studi di valutazione è stato dedicato un obiettivo strategico (n. 5.2).

Le norme regionali assegnano all'Istituto una nuova funzione: assistere l'amministrazione regionale nella valutazione delle politiche pubbliche da essa condotte. Non si tratta di un ampliamento di poco conto. Con questa espressione, valutazione delle politiche, si fa riferimento ad un insieme piuttosto variegato di tecniche e strumenti d'analisi, mutuati dall'esperienza delle scienze sociali e

utilizzati per rispondere a domande relative alla concreta utilità degli interventi pubblici. Ciò che è stato fatto funziona davvero? Produce gli effetti sperati? Su quali categorie di beneficiari sembra produrne di maggiori? Quali ne sono le cause? Si tratta di effetti di lungo o di breve periodo? E quanto costa produrre tali effetti? Possiamo considerarlo un investimento davvero conveniente? Nonostante queste siano domande di assoluto rilievo - e siano evidenti le ricadute delle eventuali risposte anche in ottica di *spending review* - in Italia i tentativi sistematici di trovare loro una risposta sono piuttosto rari. Per questo motivo la sfida lanciata all'Istituto dalla nuova legge non può essere sottovalutata in termini sia di importanza che di difficoltà.

Per l'IRES Piemonte ciò significa cambiare il focus delle proprie analisi. Fino ad oggi l'attività di ricerca dell'Istituto si è concentrata nell'osservazione attenta dei diversi fenomeni economici e sociali - come l'occupazione, l'immigrazione, le dinamiche demografiche, l'inquinamento, la produzione industriale e agricola, le presenze turistiche, i consumi culturali - al fine di descriverne l'entità ed eventualmente di prevederne l'evoluzione futura. Adesso è richiesto di allargare lo sguardo e porre al centro delle proprie indagini le politiche pubbliche e la loro capacità di risolvere i problemi della collettività. Dalla diagnosi delle "patologie" che motivano l'intervento pubblico si passa alla verifica dell'efficacia dei rimedi adottati.

Alcuni primi risultati da questo punto di vista sono stati raggiunti. Ad esempio, quest'anno, l'Istituto è stato impegnato nella conduzione di un'analisi controfattuale degli effetti di una politica pubblica - con riferimento alla formazione professionale - e sta collaborando con diversi soggetti nell'elaborazione di studi di fattibilità valutativa. Per raggiungere questi obiettivi l'Istituto ha reclutato alcuni ricercatori specializzati. La costruzione di una squadra con competenze adeguate sta però prendendo più tempo del previsto. Per questo motivo, nei prossimi mesi, si continuerà ad investire nella selezione di personale che abbia competenze in analisi e valutazione delle politiche pubbliche e nella formazione di giovani laureati da impiegare in specifici progetti di ricerca.

UNA MAGGIORE CAPACITÀ DI COMUNICARE E DI DIVULGARE

Come recita il programma triennale 2017-2019, *"uno studio che non viene divulgato, discusso, anche criticato negli aspetti di metodo e di merito, fallisce nel suo intento fondamentale: arricchire il bagaglio informativo delle persone interessate a partecipare alla discussione sui risultati della politica e offrire loro la possibilità di rivedere le proprie convinzioni (e posizioni), alla luce di una maggiore evidenza empirica"*.

L'Istituto si è impegnato molto su questo fronte. Oltre che all'organizzazione di eventi seminariali dal taglio fortemente divulgativo e rivolti ad un pubblico di non addetti ai lavori, sono state riviste le modalità di pubblicazione e di distribuzione dei rapporti di ricerca. L'obiettivo è fare in modo che i contenuti di tali rapporti siano compresi e conosciuti da un pubblico più ampio rispetto a quello attuale e costituiscano un utile punto di riferimento per coloro che partecipano al disegno delle politiche regionali.

Nel 2017 è stato elaborato una prima bozza della Strategia di Comunicazione d'Istituto; è stato investito nella formazione del personale su questi temi specifici; è stata aumentata la presenza nei social media; sono stati organizzati molti seminari; sono stati completamente rivisti i contenuti e la struttura della Relazione Annuale sulla Situazione Sociale, economica e territoriale del Piemonte, così come si è ripensato al modo di comunicarla; è stato rivoluzionato il sito web dell'Istituto (www.ires.piemonte.it), con nuovi contenuti e nuove sezioni, e il sito dell'Osservatorio sulla Finanza Locale; hanno visto la luce nel mese di dicembre 2017 la newsletter dell'Istituto e quella della biblioteca.

Su questa stessa strada si proseguirà nel 2018, concentrando l'attenzione più sulla qualità delle comunicazioni offerte che sulla loro quantità.

L'IMPEGNO DELL'IRES PIEMONTE NELLA COSTRUZIONE DI PROCESSI DECISIONALI INCLUSIVI

Nel 2017 l'Istituto ha iniziato ad aiutare l'amministrazione regionale (e non solo) nella costruzione di processi partecipati. Con questo termine si intende far riferimento a percorsi strutturati che hanno lo scopo di coinvolgere attivamente cittadini comuni nel disegno delle politiche pubbliche.

La nascita dei processi decisionali inclusivi è una delle più importanti innovazioni introdotte nell'azione amministrativa. L'idea che sta dietro a questa innovazione è piuttosto semplice: la partecipazione dei cittadini rende le decisioni pubbliche più ricche di informazioni e consente di arginare il rischio di successivi deficit o impasse attuativi. Naturalmente costruire processi decisionali inclusivi è tutt'altro che facile e questi stessi processi sono pieni di insidie: strategie spartitorie, deterioramento nelle relazioni, allungamento dei tempi decisionali. Un'altra sfida per l'Istituto che vale però la pena di affrontare.

Il primo banco di prova di questo nuovo impegno dell'IRES è stata la redazione del Piano d'Azione sulla Salute Mentale della Regione Piemonte.

All'inizio del 2017 si è costituito il Gruppo regionale che coordina il processo inclusivo. E' composto da 12 esperti in materia, provenienti da aziende sanitarie, associazioni di familiari e utenti, erogatori di servizi, università. Il processo inclusivo ha preso avvio sul territorio tra maggio e giugno 2017 con la realizzazione di 5 workshop a Omegna, Ivrea, Torino, Alessandria, Cuneo. Complessivamente hanno preso parte ai workshop 240 persone. Ciascun workshop è stato strutturato in diverse sessioni di discussione e confronto, ricorrendo alle metodologie del word café e dei nominal groups. Complessivamente sono stati realizzati 20 world café e 20 nominal groups. I partecipanti hanno identificato 25 temi che hanno rappresentato il punto di partenza per la prosecuzione dei lavori.

Per proseguire il processo partecipato di redazione del Piano d'Azione sulla Salute Mentale il Gruppo regionale ha deciso la costituzione di tre tavoli di lavoro tematici: 1) tavolo sui percorsi di prevenzione e promozione della salute 2) tavolo sui percorsi della cura 3) tavolo sui percorsi di emancipazione e abilitazione. Ad ogni tavolo hanno partecipato 14 persone, in modo da dar voce ai diversi mondi che si occupano di salute mentale. Per comporre i tavoli sono state raccolte le candidature dei soggetti interessati. Si sono candidate 124 persone che hanno espresso le loro preferenze in merito ai tavoli tematici e dato la disponibilità a partecipare a tutti gli incontri previsti: quattro per ciascun tavolo. Ad ogni "mondo" è stata riservata una certa quota di presenza ai tavoli: ad esempio, le associazioni di pazienti e familiari avevano 4 posti dedicati in ogni tavolo. Nei casi in cui le candidature sono risultate superiori ai posti disponibili è stata data la possibilità ai candidati di ritirarsi volontariamente e, in ultima analisi, si è fatto ricorso alla selezione casuale, effettuata in seduta pubblica presso la sede dell'IRES Piemonte.

Gli incontri si sono svolti da ottobre a dicembre. Il PASM redatto secondo queste regole è stato trasmesso in Regione nel gennaio 2018 al fine di avviare la procedura formale di approvazione presso Giunta e Consiglio regionale.

L'Istituto continuerà a lavorare sia sul fronte delle politiche a tutela della salute mentale, sia su quello più ampio dei processi decisionali inclusivi. L'idea per il 2018 è costituire un Laboratorio locale su questo tema con l'Università e altri centri di ricerca dedicati.

ALCUNE CRITICITÀ DI ORDINE AMMINISTRATIVO E CONTABILE

Concludiamo queste prime riflessioni introduttive con l'elenco di alcune criticità di ordine amministrativo e contabile.

(1) *Problemi di liquidità*. La gestione della cassa dell'Istituto è certamente migliorata nel 2017, rispetto a quanto avveniva nel 2015 e nei primi mesi del 2016. Esiste però ancora il rischio, in alcuni momenti dell'anno, di far ricorso all'anticipazione di cassa garantita dalla tesoreria regionale, con un aumento degli oneri connessi. Con l'ampliamento degli incarichi e, conseguentemente, del personale necessario a soddisfarli, può emergere con maggior frequenza una sofferenza di cassa.

(2) *Modalità di collaborazione con la Regione Piemonte (nonché di rendicontazione del lavoro svolto)*. La Regione Piemonte segue strade diverse per avviare collaborazioni e affidare incarichi di ricerca all'Istituto. Anche le modalità di rendicontazione cambiano in base ai tipi di accordo o di convenzione sottoscritti. In alcuni casi le modalità di rendicontazione sono state riviste – ad accordo invariato - nel corso dell'anno. In ogni caso l'onere amministrativo che il nostro Istituto ha dovuto sopportare per giungere alla redazione di tali accordi e per rendicontare le attività svolte e le spese sostenute è stato piuttosto elevato.

(3) *Il processo di reclutamento del personale*. La riforma Madia fa scattare da gennaio 2018 il divieto da parte delle amministrazioni pubbliche di stipulare contratti di collaborazione aventi ad oggetto prestazioni personali. La legge finanziaria per il 2018 ne ha posticipato l'entrata in vigore al 1 gennaio 2019. Nel frattempo l'Istituto, come verrà spiegato nelle pagine che seguono, sta procedendo all'attuazione di un piano di rafforzamento della struttura che passa attraverso la realizzazione di concorsi pubblici. L'incertezza normativa su questo tema ha reso più dispendioso, in termini di tempo di lavoro, il reclutamento dei collaboratori di breve periodo.

IL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ISTITUTO

Gli obiettivi sono stati assegnati alla Direzione nel mese di febbraio 2017. E' stato adottato il modello di valutazione sviluppato dall'Istituto negli anni precedenti. Esso comporta per la Direzione la necessità di perseguire obiettivi afferenti a cinque dimensioni: (1) Economico-Finanziaria; (2) Programmazione e Controllo; (3) Funzionamento Organizzativo; (4) Qualità; (5) Strategico.

LA DIMENSIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

Con questo primo obiettivo (1.1: *Fund Raising*) si intende stimolare la capacità dell'Istituto di avviare rapporti con soggetti terzi in grado di finanziare le attività di ricerca. L'obiettivo consiste nello stipulare contratti e siglare accordi di collaborazione con soggetti pubblici (diversi dall'amministrazione regionale) e privati, ottenere grant per la realizzazione di attività di ricerca.

L'obiettivo prevedeva la stipula di almeno due tra contratti, accordi e grant e la partecipazione ad almeno tre bandi/call.

Nel corso dell'anno questo obiettivo è stato ampiamente superato. L'Istituto ha partecipato a più di 20 bandi, risultando vincitore in 13 di questi. Dall'elenco, riportato in tabella 1, sono stati esclusi i progetti finanziati dalla Compagnia di San Paolo che presuppongono comunque la predisposizione di una richiesta di finanziamento, la redazione di una proposta progettuale, la partecipazione ad un bando e una rendicontazione intermedia e finale delle attività svolte. Tra questi i progetti a valenza europea sono otto; di questi cinque risultano essere stati finanziati.

Il secondo obiettivo (1.2: *Gestione economica dei progetti*) riguarda la capacità dell'Istituto di gestire i progetti di ricerca, mediante emissione di fatture e di richieste di pagamento dei contributi

Tabella 1 – Bandi e progetti (2017)*

TITOLO	ENTE	IMPORTO	APPROVATO	NOTE
FAMI "GESTIRE L'ACCOGLIENZA - FORMARE I TERRITORI"	Prefettura di Torino	43.700,00	√	S17013
Progetto ECO-BATI (Alcotra)	Camera Commercio di Cuneo	10.000,00	√	C17003
BANDO PRIMA INFANZIA 2016	Liberitutti cooperativa sociale	14.310,40	√	in attesa di comunicazione ufficiale di incarico
A.P.P.Ver	Città Metropolitana Torino	231.000,00	√	S17009
BESIDE YOU (Grant Agreement rif. DGII.14.17 FIMS PO No. 44128/539042)	Consiglio d'Europa	40.228,00	√	S17006
ADVANTAGE (Proj id. 724099)	Partner affiliato Regione Marche, capofila italiano	13.500,00	√	
Progetto Alcotra 2014-2020 "Route des Vignobles Alps - VLA"	Città Metropolitana Torino	40.000,00	√	S17016
FAMI Prefettura Alessandria - Nuove professionalità per l'immigrazione in Provincia di Alessandria	Cooperativa Crescere Insieme scs ONLUS	4.992,00	√	in attesa di ricevere documentazione (comunicazione del 4/10)
FAMI Prefettura di Asti	Prefettura di Asti	30.500,00	√	in attesa di ricevere documentazione (comunicazione del 4/10)
1) Internazionalizzazione della Granda 2) Rigenerare spazi per la cultura 3) Famiglie in Granda 4) Alternanza scuola-lavoro in provincia di Cuneo	Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo			Ammessi alla selezione per il punto 4 - partecipato al bando nel gennaio 2018
Una risorsa per la scuola: progetto di miglioramento della fruibilità sul territorio del patrimonio di materiali ed esperienze conservati presso la Fondazione Tancredi di Barolo – MUSLI	Fondazione Tancredi di Barolo	15.000,00	in fase di valutazione	prot.n. 1388 del 14/9/17
MediAL 2. Rete territoriale per l'integrazione dei richiedenti e titolari di protezione internazionale	ASGI	2.600,00	in fase di valutazione	prot. n. 1446 del 28/9/17
Interventi a sostegno delle vittime di tratta	Presidenza Consiglio dei Ministri (Regione Piemonte)	138.199,04	√	dichiarazione prot. n. 1401 del 19/9/17 - comunicazione ec.del 2/10 - in attesa DGR di affidamento incarico (23/1/18)
Politiche di contrasto alla violenza alle donne	Presidenza Consiglio dei Ministri (Regione Piemonte)	65.040,00	√	Com. economica del 2/10 e prot. n. 1469 del 2/10 - in attesa DGR di affidamento incarico (23/1/18)
Formazione in Health Technology Assessment	Ministero Salute (Regione Piemonte)	69.784,00	NON APPROVATO	comunicazione economica del 2/10 e prot. n. 1471 del 2/10/17
ERASMUS+ Blueprint	Regione Piemonte - Commissione Europea		in fase di valutazione	nessun documento protocollato
Healthy active people: policies & inclusive networks - HAPPIN'	Fondazione Cariplo	10.000,00	in fase di valutazione	Com. economica del 2/10
INTEREGG ITALIA SVIZZERA OVERTURE	Bando Europeo - Regione Lombardia autorità gestione		NON PRESENTATO	
ERASMUS+ Circular Skills	Commissione Europea		NON APPROVATO	
MIMO - Migrant Moving Competencies	Fondazione Casa di Carità		NON APPROVATO	
Occupazione femminile (Consigliera di Parità)	Regione Piemonte - Direzione Coesione Sociale	8.300,00	√	S18001
Bando Adolescenza del Fondo "Contrasto alla povertà educativa minorile"	Casa OZ	15.000,00	in fase di valutazione	comunicazione del 24/10/17
Bando Adolescenza del Fondo "Contrasto alla povertà educativa minorile"	Enaip	40.000,00	in fase di valutazione	comunicazione del 24/10/17
Ricognizione flussi informativi sulla Violenza alle Donne	Regione Piemonte - Direzione Coesione Sociale	53.400,00	√	in attesa della DGR di affidamento incarico (23/01/18)

* Elenco non esaustivo. Ad esempio, non sono registrate le partecipazioni ai vari bandi sulla povertà educativa gestiti dall'organizzazione Con i bambini (www.conibambini.org).

nei tempi previsti. L'obiettivo assegnato è di raggiungere alla fatturazione di almeno l'80% del budget previsto.

L'obiettivo è stato pienamente raggiunto per la maggior parte delle attività in corso. I progetti hanno rispettato le scadenze previste; fatturazioni e richieste di contributo sono state perlopiù inviate nei tempi previsti. Esistono però alcune criticità in relazione al fatto che le modalità di rendicontazione adottate dalla Regione Piemonte sono differenti sui vari filoni di intervento. Le procedure avviate con le Autorità di Gestione dei Fondi europei si sono rivelate più complesse del previsto, sia per la novità per l'IREs Piemonte legate alla rendicontazione delle attività di valutazione dei Fondi strutturali - che hanno richiesto una graduale messa a punto e un processo di apprendimento, ancora in corso - sia per alcune indecisioni sulle stesse procedure e sui contenuti delle attività. Nel 2017 è dunque aumentato l'onere determinato dallo svolgimento di attività di tipo burocratico-amministrativo nella gestione dei progetti su convenzione, rispetto agli anni precedenti, aspetto di cui l'Istituto dovrà tenere conto dal punto di vista organizzativo. I problemi legati a modalità e tempistiche della rendicontazione dei progetti possono interferire con la disponibilità di cassa dell'Istituto. Come peraltro già previsto nella scheda obiettivi, alcune tra queste attività prevedono una fatturazione oltre il 31 gennaio. Si prevede che la percentuale di fatturazione si collochi intorno al 97% (tabella 2).

Tabella 2 – Percentuali di realizzazione (2017)

Percentuale di realizzazione	Polo di riferimento	IMPORTO DELIBERATO	IMPORTO FATTURABILE AL 31/12/17	FATTURATO AL 31/12/2017	RISCOSSO AL 31/12/2017
100%	Comunità e Spazi Locali	10.000	10.000	10.000	0,00
95%	Economie in transizione	583.362,32	399.873,16	381.515,16	364.235,16
99%	Individui e Società	1.210.769,30	634.888,14	633.338,14	418.970,64
100%	Sistemi sociotecnici e strategie di innovazione	175.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00
95%	Cultura, Conoscenza e Creatività	320.000,00	260.000,00	248.196,96	248.196,96
97%	TOTALE GENERALE FATTURAZIONE/INCASSI ANNO 2017	2.299.131,62	1.369.761	1.338.050,26	1.096.402,76

PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

L'obiettivo 2.1 (*Realizzazione del programma annuale 2017*) intende stimolare la capacità dell'Istituto di portare a termine le attività descritte nel programma annuale. La misura della realizzazione è data dai prodotti attesi descritti nelle schede d'attività e nei relativi programmi di lavoro. L'obiettivo s'intende raggiunto se è stato realizzato almeno il 75% delle attività previste nel programma annuale. Nel calcolo della percentuale di realizzazione si naturalmente tiene conto solo delle schede effettivamente attivate in seguito alla concessione di un finanziamento o di un contributo ad hoc. Tenuto conto di questa correzione, l'obiettivo del 75% è certamente raggiunto; in coerenza peraltro con il raggiungimento dell'obiettivo economico finanziario 1.2 illustrato nella tabella 2. Vi sono però alcuni elementi di cui tener conto per procedere ad una corretta valutazione:

- (1) la descrizione delle attività di ricerca contenuta nel programma annuale è piuttosto sommaria: per questo motivo si è ritenuto nel corso dell'anno mettere a punto un prototipo documentale (con stile e contenuti uguali per l'intero Istituto) che consenta di illustrare più in dettaglio le attività da svolgere
- (2) a volte le attività previste devono necessariamente modificarsi in corso d'opera, sulla base delle richieste della stessa committenza – ciò può comportare la sospensione o l'abbandono di alcune linee di attività, l'ampiamiento di altre comunque previste o l'avvio di attività non previste del tutto (talvolta con tempi di realizzazione molto rapidi)

- (3) in ogni caso questo obiettivo ha alcune aree di sovrapposizione con altri obiettivi assegnati alla Direzione, ai Dirigenti e all'intera organizzazione
- (4) il Programma 2017 era molto ambizioso, in quanto prevedeva un allargamento dello spettro delle attività dell'ente, con l'avvio delle nuove attività di analisi e valutazione ma al contempo senza la rinuncia alle attività svolte in passato – ciò ha determinato la necessità di ampliare ulteriormente la struttura di ricerca dell'ente, con tutto ciò che questo comporta in termini di oneri gestionali e difficoltà organizzative da affrontare (senza contare che nel corso dell'anno la Direzione è stata molto impegnata anche nel creare condizioni e presupposti per favorire l'avvio di alcune importanti linee di ricerca (es. Piano delle Attività Estrattive, Sostenibilità ambientale e green economy, Osservatorio per l'Università e il Diritto allo Studio Universitario – quest'ultimo neppure previsto nel Programma Annuale 2017).

Con questo obiettivo (2.2: *Potenziamento del sistema di valutazione e controllo*) s'intende stimolare la capacità dell'Istituto di valutare i risultati delle attività svolte e di verificarne l'andamento nel corso dell'anno. Il macro obiettivo si articola in tre obiettivi di dettaglio.

- a) Revisione del sistema di valutazione della performance nell'ottica di attribuire rilevanza ai risultati raggiunti dall'Istituto nel suo insieme: entro il 30/06/2017.

Su questo punto è stata presentata una proposta entro la data prevista ai rappresentanti sindacali e al Consiglio di Amministrazione Il CdA ha approvato la proposta, che è stata successivamente perfezionata in alcuni punti. Il nuovo sistema sarà attuato nel 2018.

- b) Sviluppo del controllo di gestione in modo da seguire non solo l'andamento delle spese e delle entrate ma anche la realizzazione delle ricerche, invio di report quadrimestrali a tutti i dirigenti, e realizzazione del sistema di alert, entro il 31/10/2017.

Il sistema di controllo di gestione è stato utilizzato abitualmente da dirigenti e ricercatori. I report quadrimestrali sono stato inviati ai vari responsabili di Polo e nel corso delle sedute del Board della Ricerca sono stati discussi gli stati di avanzamento dei singoli progetti di ricerca. Il sistema deve essere ulteriormente rivisto per corrispondere in pieno alle esigenze di programmazione e di controllo. E' stato costituito un gruppo di lavoro composto dalla Dirigente dell'Amministrazione Loredana Annaloro e dal Dirigente di Ricerca Renato Cagno, che ha consegnato una nota di approfondimento sul tema. L'attività di revisione proseguirà nel 2018 al fine di corrispondere in pieno anche alle esigenze di rendicontazione indicate dalla Regione Piemonte.

- c) Consolidamento del sistema di raccolta di informazioni successive alla diffusione dei risultati dell'attività di ricerca tra i vari destinatari per coglierne l'apprezzamento e verificarne la qualità: entro il 31/12/2017.

E' stato elaborato un questionario on line per raccogliere opinioni sui risultati dell'attività di ricerca presso i destinatari al fine di coglierne l'apprezzamento e verificarne la qualità. Questa raccolta viene effettuata ormai in modo sistematico – da due anni – sulle due linee editoriali dell'Istituto: la Relazione Annuale sulla Situazione Socio Economica e Politiche Piemonte. Inoltre esiste un sistema di rilevazione per quanto riguarda l'attività di formazione e le attività seminariali.

Più difficile da realizzare la raccolta sulle singole attività di ricerca per diversi motivi (mancanza di abitudine, difficoltà nell'individuazione di tutti gli interlocutori, etc.). E' necessario compiere un'opera di ulteriore *enforcement* su questo punto. I documenti prodotti in seguito a quest'attività sono stati messi a disposizione del Consiglio d'Amministrazione, Comitato Scientifico e Organismo Indipendente di Valutazione.

FUNZIONAMENTO ORGANIZZATIVO

L'obiettivo 3.1 (*Riorganizzazione dell'Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte*) mira alla conclusione della riorganizzazione avviata nel 2016 per rendere l'Istituto pronto a realizzare i nuovi compiti che gli sono affidati dalla Regione Piemonte. Il completamento della riorganizzazione era previsto entro il 30 aprile 2017. La proposta è stata presentata in Consiglio d'Amministrazione nel mese di aprile.

Per giungere all'elaborazione di tale proposta è stato costituito già nel 2016 un gruppo di lavoro. Del gruppo di lavoro hanno fatto parte, oltre al Direttore, il Luciano Abburrà (dirigente del polo Individui e Società); Loredana Annaloro (dirigente dell'Area Servizi Amministrativi); Giorgio Bertolla (funzionario bibliotecario); Davide Barella (ricercatore del polo Economie in transizione); Vittorio Ferrero (dirigente del polo Economie in transizione e direttore vicario). Si prevede di completare la riorganizzazione nei primi mesi del 2018.

Al di là della riorganizzazione formale e di carattere generale – che passa anche attraverso l'adozione di un modello diverso di lavoro - molte sono state le innovazioni introdotte nel corso dell'anno. Si citano a scopo solo indicativo i seguenti atti.

1. L'adozione del *Piano Triennale delle Azioni Positive*: si tratta di un documento previsto dall'articolo 48 del decreto legislativo n. 198/2006 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna) e in precedenza mai adottato dall'ente. Il Piano individua misure specifiche per eliminare in un determinato contesto le forme di discriminazione eventualmente rilevate.

Obiettivi generali delle azioni sono: garantire pari opportunità nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa, nella formazione professionale e nei casi di mobilità; promuovere il benessere organizzativo e una migliore organizzazione del lavoro che favorisca l'equilibrio tra tempi di lavoro e vita privata; promuovere all'interno dell'amministrazione la cultura di genere e il rispetto del principio di non discriminazione.

2. L'adozione del *Regolamento sul Telelavoro e l'avvio di un primo progetto in collaborazione con il Comune di Strambinello* della Città Metropolitana di Torino. Il funzionario attualmente impegnato nel progetto di telelavoro è il dott. Giorgio Bertolla.

3. L'introduzione di tre istituti incentivanti per la valorizzazione delle performance del personale come (a) il premio per l'innovazione; (b) il bonus delle eccellenze; (c) gli incentivi per l'accesso a percorsi di alta formazione.

4. La prosecuzione di attività quali i *lunch seminar*, come momento di condivisione di esperienze e di conoscenza reciproca dei lavori svolti dai singoli ricercatori.

5. Il cambiamento nelle modalità di redazione e di presentazione della Relazione Annuale sulla Situazione Sociale ed Economica del Piemonte. In particolare la presentazione è stata organizzata in modo di favorire una partecipazione corale da parte dei ricercatori e, forse per la prima volta nella storia dell'Istituto, delle ricercatrici appartenenti allo staff dell'IRES Piemonte.

L'obiettivo 3.2 riguarda il *Rafforzamento della struttura di ricerca*. L'obiettivo consiste nel riqualificare il personale interno e nel reclutare nuovi ricercatori a tempo determinato al fine di rendere l'Istituto pronto a realizzare i nuovi compiti che gli sono affidati dalla Regione Piemonte. Il macro obiettivo si articola in tre obiettivi di dettaglio.

(a) Avviare i concorsi per ricercatori a tempo determinato entro il 30/06/2017.

Le procedure sono state avviate nei termini previsti. Ciò ha portato alla redazione del Piano Triennale per il Fabbisogno del Personale e il Regolamento per le Procedure Concorsuali. Entro il 31 dicembre 2017 è stato completato un bando di concorso per l'assunzione di 3 ricercatori con categoria professionale D3 e un assistente di ricerca con categoria professionale D1. I neo assunti sono entrati regolarmente in servizio il 15 gennaio 2018.

Inoltre nel corso dell'anno è stata richiesta un'unità di personale in comando al Ministero del Lavoro: la pratica non è andata a buon fine.

Si è proceduto a stipulare più di 40 collaborazioni coordinate e continuative con ricercatori in possesso di diversi profili di *seniority*. Ciò ha consentito di rafforzare, come peraltro previsto nella proposta di riorganizzazione già presentata a giugno 2016, alcuni ambiti di ricerca come: Valutazione delle Politiche Pubbliche, Immigrazione e l'integrazione sociale, Finanza Territoriale, Comunità e Spazi Locali.

(b) Accordo con Università e Scuole di Dottorato entro il 31/12/2017.

Durante il 2017 l'Istituto ha attivato numerosi tirocini curriculari ed extra curriculari mediante collaborazioni con l'Università piemontesi. Si tratta di una pratica già adottata in passato che però è stata nell'ultimo anno ulteriormente ampliata.

Oltre a ciò, all'inizio del 2017 l'IRES Piemonte ha avviato un programma di collaborazione stabile con le Scuole di Dottorato delle Università piemontesi al duplice fine di valorizzare gli studi condotti dai dottorandi sui temi d'interesse per l'Istituto e di individuare nuovi argomenti di ricerca da sviluppare congiuntamente.

Nel dare prima attuazione a questo progetto, l'IRES Piemonte ha individuato il Dottorato in *Urban and Regional Development*, promosso dal Politecnico e dall'Università di Torino.

Con questa iniziativa è stata offerta agli assegnatari di borse di dottorato l'opportunità di svolgere un'esperienza di ricerca e di formazione sul campo, a stretto contatto con i gruppi di lavoro dell'IRES Piemonte già impegnati nell'analisi delle politiche di pianificazione territoriale e di sviluppo urbano adottate dalla Regione. Per ogni dottorando prescelto l'IRES Piemonte ha individuato, in accordo con il coordinatore del Dottorato, un progetto di ricerca, e insieme un percorso formativo, che definiva chiaramente gli obiettivi da raggiungere e le attività da svolgere.

Infine l'IRES Piemonte ha stipulato nella seconda parte dell'anno un accordo di collaborazione con l'Università del Piemonte orientale per il cofinanziamento di una borsa di studio presso il Dipartimento di Medicina Traslazionale (Novara) per la creazione di un percorso professionale in Valutazione delle Politiche Sanitarie. Il dottorato è stato avviato nel tardo autunno; la persona selezionata – con specializzazione in sociologia – la dott.ssa Silvia Caristia.

(c) Attuare il Piano di Formazione 2016-2018: organizzare almeno 5 iniziative formative entro il 31/12/2017.

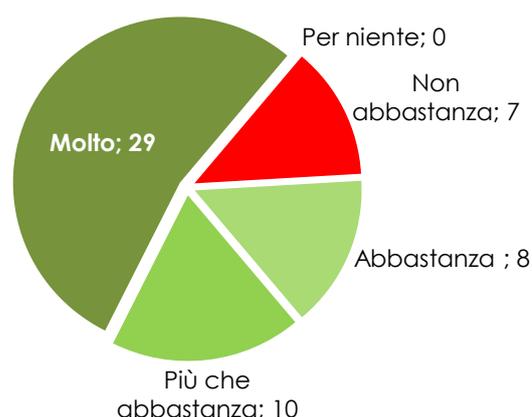
Le iniziative sono state realizzate come nelle previsioni. Nella tabella 3 è riportato l'elenco delle iniziative realizzate da gennaio a dicembre. Si tratta di 18 percorsi a cui hanno partecipato 49 persone, per un totale di 205 ore di formazione erogate e un monte ore complessivo (durata del corso moltiplicato per ciascun frequentante) di circa 1.200 ore. Alcuni corsi hanno avuto luogo in strutture esterne presso altri enti; altri sono stati realizzati presso l'IRES Piemonte sia con docenti interni che con docenti esterni.

Tabella 3 – I corsi di formazione realizzati nel 2017

Tipo corso	Titolo	Docenti/Società	Ore
Corso realizzato in IRES con risorse interne	Corso base di informatica	Cartocci	6
	Corso introduttivo di Excel	Crescimanno, Nanni	3
	Corso introduttivo di Excel e indirizzario joomla	Crescimanno, Nanni	5
	Rappresentare i nostri dati usando QGIS	E. Gottero	3,5
Corso realizzato in IRES con risorse esterne	Scrittura efficace	Luisa Carrada	10,5
	Comunicare in modo efficace: le presentazioni orali e l'uso di powerpoint	Giacomo Mason	8
	Social Media	Showbyte	3,5
	Formazione aggiornamento sito web	Showbyte	2
	Lingua Inglese	Laura Mc Lean	20
	Il MEPA alla luce del nuovo Codice degli appalti	Mediaconsult - on-line	6
Corso svolto presso altri enti	Contratti sottosoglia	Mediaconsult - on-line	4
	Corso di aggiornamento periodico per Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RLS)	CSAO	4
	I social media per la Pubblica Amministrazione	Maggioli Editore	7
	Il nuovo testo unico del pubblico impiego: principali novità e impatto operativo per le amministrazioni	Promo PA	7
	Le procedure concorsuali per l'assunzione nella P.A. dopo la riforma del T.U. del Pubblico Impiego	Opera	7
	Summer School in Research Strategies in Policy Studies (Respos) - Design Matters	NASP	35
	The Versailles international summer school of sustainable mobility: an interdisciplinary approach of transport, climate change and wellbeing	VI3SM	42
Winter School Competenze su metodi ricerca valutativa	ASVAPP	31,5	

Nel mese di novembre è stata condotta una rilevazione per valutare il gradimento dei partecipanti dei corsi organizzati. Il report è stato inviato all'attenzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione e del Consiglio d'Amministrazione. Nella figura 1 è riportato il grado di soddisfazione dei partecipanti rispetto all'utilità del corso organizzato.

Figura 1 – La valutazione dell'utilità dei corsi da parte dei partecipanti



Fonte: Questionario Formazione IRES 2017

QUALITÀ

L'obiettivo 4.1 riguarda *l'apertura dell'Istituto al pubblico*. L'obiettivo consiste nel rendere l'IRES Piemonte un centro di riferimento per gli studiosi di temi economici sociali e per coloro che sono interessati a confrontarsi su presupposti ed esiti delle politiche regionali. Il macro obiettivo si articola in due obiettivi di dettaglio.

(a) Organizzare eventi (almeno 12) in sede, che siano sempre più partecipati e attinenti alle attività di ricerca dell'Istituto, con la rilevazione di partecipazione/giudizio su qualità alla fine di ogni evento.

Sul primo punto l'obiettivo quantitativo è stato ampiamente raggiunto. Nella tabella 4 si mostra l'elenco di 18 iniziative organizzate in sede nel corso dell'anno. A queste iniziative devono essere aggiunte quelle realizzate in sedi diverse da quelle dell'IRES Piemonte.

(b) Pubblicizzare l'esistenza della biblioteca dell'IRES Piemonte: censire coloro che fruiscono dei servizi e realizzare una newsletter trimestrale su novità bibliografiche, entro il 31/12/2017.

Rispetto a questo obiettivo è stata predisposto un censimento degli utenti dei servizi bibliotecari (n. 75), è stata predisposta una newsletter nei confronti di soggetti esterni (figura 2) ed è stata predisposta una comunicazione sulle nuove acquisizioni agli utenti interni.

Nel 2018 occorrerà proseguire per sviluppare un'anagrafica degli utenti della biblioteca e per aumentarne il numero. Il dirigente responsabile, Maurizio Maggi, ha sviluppato un progetto per migliorare l'accoglienza della sala lettura. Il progetto sarà implementato nel corso del 2018.

Inoltre le novità relative alla biblioteca sono anche pubblicate nella nuova newsletter dell'IRES Piemonte (si veda sempre figura 2).

Al macro obiettivo di apertura verso il pubblico può essere riferita anche l'iniziativa assunta nel 2017 di redigere il prototipo di un bilancio sociale dell'ente. Il primo numero – diffuso presso il pubblico – sarà predisposto nei prossimi mesi con riferimento all'anno appena trascorso.

Tabella 4 – L'elenco delle iniziative pubbliche organizzate dall'Istituto nella propria sede*

Data	Titolo	Organizzatore per IRES Piemonte
10-feb-17	La valutazione degli interventi sulla banda larga	Sisti/Poy
24-mar-17	Workshop on Transition from Higher	Allasino
4-mag-17	Il PSR 2014-2020	Aimone/Adamo
12-mag-17	I contratti di rete	Ferlaino/Sisti
05-giu-17	Keynes Reloaded : Un piano straordinario di assunzioni	Sisti/Vernoni/Abburrà/Maggi
22-giu-17	Città alla ricerca di nuovi equilibri	Ferlaino/Sisti
26-giu-17	Gli interventi per l'adeguamento antisismico delle strutture ospedaliere	Sisti/Jachino/Tresalli/Giordano
27-giu-17	La città metropolitana :un'opportunità per lo sviluppo del Territorio?	Ferlaino/Sisti
28-giu-17	Sperimentare per apprendere	Sisti
13-lug-17	Workshop sull'innovazione sociale	Ferrero/Barella/Pomatto
28-set-17	A.P.P. VER . Apprendere per produrre verde	Ferlaino/Galetto
06-ott-17	La dimensione territoriale delle strategie di sviluppo locale	Ferlaino
13-ott-17	Robe da matti – Il Piano d' Azione sulla Salute Mentale	Sisti/Viberti/Cogno/Rivoiro/Pomatto
24-nov-17	Il buon governo delle tecnologie per la salute	Sisti/Rivoiro/Bellelli/Scelfo/Romano
25-nov-17	Assemblea di RENA	Sisti/Avato
05-dic-17	Seminario Cooperative sociali	Abburrà/Cogno
15-dic-17	Donne e sfide dell'immigrazione (Mediato)	Allasino/Valetti
19-dic-17	6° anno di Politiche Piemonte	Ferlaino/Crescimanno/
20-dic-17	"Strutture territoriali e mobilità"	Occelli/Landini/Scalotto

* Elenco non esaustivo: mancano gran parte delle iniziative finanziate dal Fondo Asilo Migrazione Integrazione (FAMI)

L'obiettivo n. 4.2 (*Migliorare la capacità di divulgazione*) consiste nel migliorare le capacità dell'IRES Piemonte di disseminare i risultati delle attività di ricerca. Il macro obiettivo si articola in due obiettivi di dettaglio.

(a) Fare uso di forme multimediali per comunicare gli esiti delle ricerche (in media almeno un video al mese).

L'obiettivo è stato raggiunto. I video - curati da Carlo Alberto Dondona, Maria Teresa Avato con la collaborazione di una tirocinante curriculare - sono stati pubblicati soprattutto durante la settimana della ricerca. I video sono messi a disposizione su un canale youtube dedicato. Inoltre sono state realizzate diverse interviste e servizi dedicati all'IRES Piemonte su emittenti locali o nelle edizioni regionali del tg3 della RAI. Per il 2018 si prevede di migliorare la qualità dei video e la loro diffusione presso gli utenti. L'obiettivo è mettere a punto un format di due minuti, che possa essere realizzato in modo sistematico.

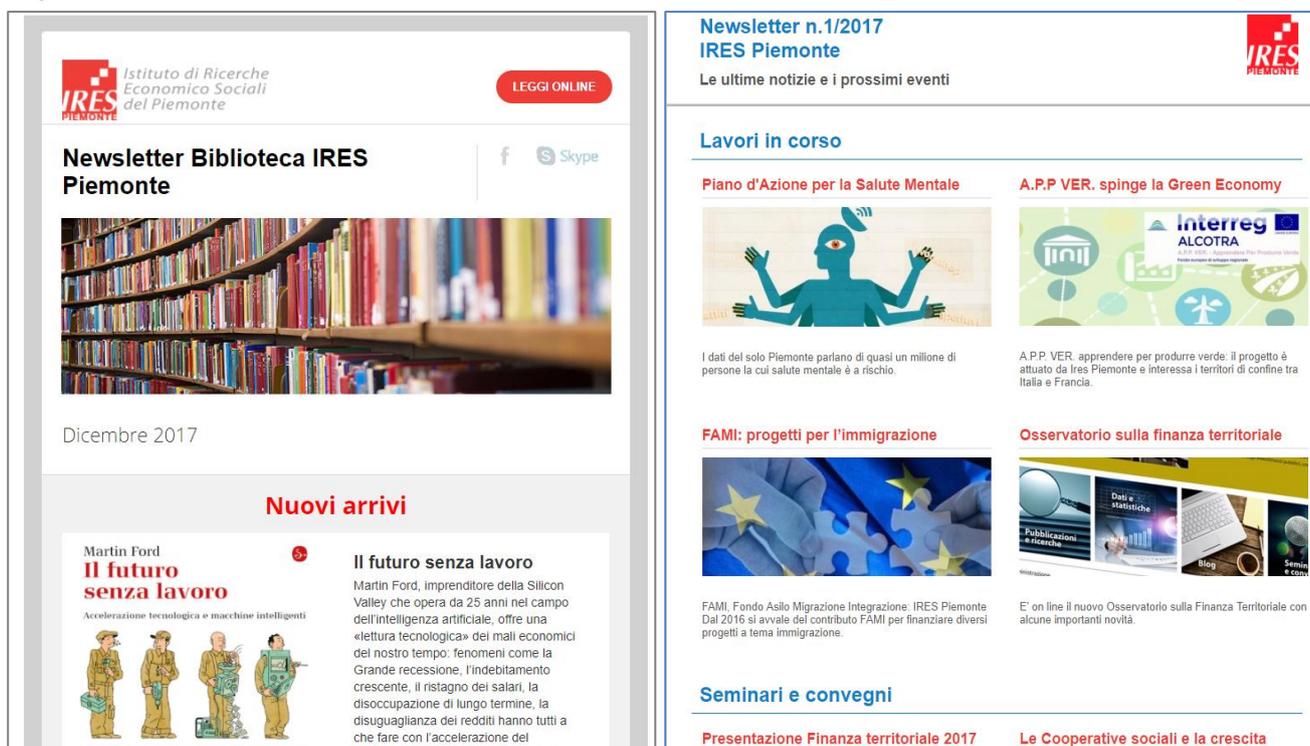
(b) Proporre la pubblicazione dei risultati delle analisi su riviste online a carattere divulgativo: almeno 5 articoli.

L'obiettivo è stato raggiunto. Sono stati pubblicati i seguenti articoli on line*:

- (1) "L'occupazione matura: al lavoro dopo i 50 anni nell'Italia in lenta ripresa. Il caso del Piemonte" di L. Abburrà e L. Donato – Neodemos – settembre 2017
- (2) "Oltre la crisi: il ruolo delle Città Metropolitane" di F. Ferlaino e F. Rota – Aa.Vv. (2017), (S)radicamenti, Società di studi geografici. Memorie geografiche NS 15, pp. 61-68
- (3) "La città metropolitana di Torino: la dimensione territoriale della competitività" di L. Lella - - Aa.Vv. (2017), (S)radicamenti, Società di studi geografici. Memorie geografiche NS 15, pp. 61-68
- (4) "Invalsi – i risultati del Piemonte" di L. Donato - Osservatorio Sisform – novembre 2017
- (5) "Le due agricolture subalpine" di S. Aimone – Notizie del CR Piemonte – dicembre 2017
- (6) "Il Sistema educativo 0-6 anni in Piemonte SISFORM" di C. Nanni - Osservatorio Sisform – dicembre 2017

* L'elenco può non essere esaustivo.

Figura 2 – Le due Newsletter dell'IRES Piemonte



(c) Predisporre comunicati per la stampa e i media locali, almeno uno ogni volta che esce un articolo o si tiene un convegno (almeno 12).

La redazione di un comunicato stampa è stata curata dall'Ufficio Comunicazione. Ciò ha consentito di avere 75 passaggi sui media: 60 su stampa e web, 15 per servizi radio e tv.

I comunicati vengono postati anche sui principali social media. Nella tabella 5 sono riportati il numero dei post e delle menzioni. I follower su Facebook sono 717, mentre su twitter sono 986. Mentre nel 2017 si è confermata la crescita di attività nell'uso di Facebook, è stato registrato un lieve arretramento per quanto riguarda l'utilizzo di Twitter.

Tabella 5 – News e post sui social media

Tipi	2015	2016	2017	Variazione nell'ultimo anno
News sul sito web	32	82	106	+30%
Post di Facebook	76	144	220	+52%
Tweet	6	169	131	-22%
Menzioni	22	265	176	-33%

OBIETTIVI STRATEGICI

Quest'ultima sezione raccoglie gli obiettivi che hanno una particolare valenza strategica per lo sviluppo dell'ente.

L'obiettivo 5.1 consiste nel *migliorare la capacità di progettare e collaborare con istituti di ricerca*. Si tratta dunque di avviare, entro il mese di dicembre 2017, almeno 2 rapporti di collaborazione con enti che operano a livello nazionale e internazionale.

Nel corso dell'anno si sono avviati diverse collaborazioni. Alcune sono state già citate nei precedenti punti. Tra le altre ricordiamo:

- la collaborazione con il *Groupement d'Intérêt Public Formation et Insertion Professionnelles de l'Académie de Nice* (progetto App. Ver)
- la collaborazione con l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASViS)
- la collaborazione con RENA (associazione di ispirazione civica e indipendente, animata da cittadini e organizzazioni che vogliono un Paese aperto a sperimentare politiche innovative)
- la collaborazione con il Cervim (Centro di Ricerca, Studi, Salvaguardia, Coordinamento e Valorizzazione per la Viticoltura Montana), nell'ambito del progetto Route des Vignobles Alpines - Strada dei vigneti Alpini
- la collaborazione con Eclectica (www.eclectica.it)
- la collaborazione con l'IRCRES del CNR
- la collaborazione con il Dipartimento di Scienze della Terra dell'Università di Torino.

L'elenco precedente fa riferimento a nuove collaborazioni. Naturalmente sono continuate anche le collaborazioni attivate in precedenza, ad esempio, la collaborazione con:

- Fondazione Fitzcarraldo (nell'ambito dell'Osservatorio regionale sulla Cultura)
- ASVAPP (Associazione per lo Sviluppo della Valutazione e Analisi delle Politiche Pubbliche)
- AISRE (Associazione Italiana delle Scienze Regionali) che raccoglie numerose Università e istituti di ricerca regionali
- Centro Einaudi di Torino nell'ambito dell'iniziativa "Osservatorio sugli effetti sociali della crisi"
- nell'ambito del progetto BESS (Biblioteca Elettronica di Scienze Sociali ed Economiche del Piemonte), Collegio Carlo Alberto, SITi (Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione), Istituto Universitario di Studi Europei, Fondazione Einaudi

L'obiettivo 5.2, denominato *Valutazione delle politiche pubbliche*, consiste nel rafforzare la capacità dell'Istituto di svolgere studi di valutazione delle politiche pubbliche. L'obiettivo era di realizzare almeno due studi di valutazione (anche in collaborazione con soggetti terzi) entro il 31/12/2017.

Come viene descritto nel Programma annuale 2017, l'Istituto è impegnato da dicembre 2016 nella valutazione dei due Fondi strutturali europei (FEASR e FSE) e da aprile 2017 nella valutazione del FESR. Negli anni precedenti aveva già avviato un'attività di monitoraggio e valutazione sugli interventi finanziati dal Fondo Sviluppo e Coesione.

Nel corso del 2017 l'attività riconducibile a questo fronte di lavoro si è dunque notevolmente rafforzata. A questo scopo alcuni ricercatori hanno partecipato durante l'anno ad iniziative di formazione dedicate e sono state attivate anche collaborazioni ad hoc con centri di ricerca e singoli valutatori. Ciò ha permesso di raggiungere l'obiettivo prefissato.

Si elencano di seguito – a titolo esemplificativo - gli studi di valutazione già conclusi entro il mese di dicembre 2017. Gli studi hanno riguardato:

- (a) gli effetti occupazionali della formazione professionale
- (b) primi risultati e processo attuativo dei buoni servizi lavoro
- (c) le ricadute dell'iniziativa bottega scuola lavoro

E' importante qui sottolineare il gran lavoro svolto anche nella predisposizione di studi di fattibilità valutativa relativi ai progetti presentati da enti e organizzazioni di varia natura ai bandi contro la povertà educativa pubblicati dall'organizzazione "Con i Bambini". L'Istituto è accreditato in qualità di valutatore indipendente. Uno dei progetti al quale partecipa in qualità di partner è stato già finanziato (l'ente capofila è la Cooperativa piemontese Liberi Tutti). Altri due progetti partecipanti ad un altro bando hanno superato la prima fase di valutazione e sono in attesa del giudizio conclusivo. Nel frattempo il gruppo di lavoro sta fornendo un aiuto ad organizzazioni del territorio piemontese che parteciperanno ad un terzo bando.

CONCLUSIONI

La precedente relazione annuale sulla performance (2016) si concludeva con l'anticipazione di un impegno che ha trovato poi ulteriore definizione nella formulazione di un obiettivo generale per la Direzione e l'Istituto, approvato dallo stesso Consiglio di Amministrazione (28 aprile 2017).

Negli anni successivi, a partire dal 2017, si sarebbe lavorato per costruire un Istituto di ricerca:

- più aperto nei confronti della comunità
- più solido nella struttura interna di ricerca
- più preparato nello studio delle politiche pubbliche
- più pronto al dialogo con l'amministrazione regionale
- più dinamico nel ricercare un contatto con le istituzioni locali
- più capace di comunicare in modo efficace ad un'ampia platea di persone
- più visibile nel dibattito pubblico sui problemi da affrontare e le soluzioni da adottare
- più attivo nel collaborare con altri enti di ricerca e nel partecipare a vari progetti europei
- più attento nel monitoraggio dell'andamento delle iniziative intraprese negli ambiti di ricerca
- più responsabile nel valutare l'efficacia dell'attività svolta, attraverso verifiche ex post su di essa.

La tabella 6 propone una traduzione di queste finalità in obiettivi operativi concreti che hanno rappresentato una bussola imprescindibile per l'azione della Direzione e del nostro Istituto di

ricerca. Sebbene vi sia ancora molto lavoro da fare per raggiungere e consolidare tutti gli obiettivi riportati nella tabella, le iniziative intraprese durante il 2017 vanno nella direzione giusta.

Tabella 6 – Finalità e obiettivi per triennio 2017-2019

Finalità	Obiettivi
Più aperto nei confronti della comunità	1. Far conoscere la biblioteca all'utenza potenziale, censendo tutti coloro che fruiscono dei servizi e realizzando una newsletter sulle novità di ogni mese 2. Organizzare eventi in sede più partecipati e attinenti alle attività dell'Istituto, con l'introduzione di una mirata fase di customer alla fine di ogni evento
Più solido nella struttura interna di ricerca e nell'organizzazione delle attività	3. Avviare i concorsi per ricercatori a tempo determinato 4. Collaborare con le Scuole di Dottorato per strutturare percorsi condivisi 5. Portare a compimento il processo di riorganizzazione interna 6. Revisione del sistema di valutazione della performance nell'ottica di attribuire rilevanza ai risultati raggiunti dall'Istituto nel suo insieme
Più preparato nello studio delle politiche pubbliche	7. Avviare collaborazioni con enti e soggetti esperti in analisi e valutazione delle politiche 8. Condurre studi di valutazione di interventi pubblici di rilevanza
Più pronto al dialogo con l'amministrazione regionale	9. Aiutare l'amministrazione nella costruzione di un sistema di controllo strategico 10. Dar vita ad un percorso di lavoro con il Consiglio regionale del Piemonte
Più dinamico nel ricercare un contatto con le istituzioni locali	11. Collaborare con gli enti locali nella definizione di piani e strategie di sviluppo 12. Dar vita ad un corso di formazione per giovani amministratori locali
Più capace di comunicare in modo efficace	13. Migliorare le capacità di scrittura del personale di ricerca 14. Utilizzare forme multimediali per comunicare gli esiti delle ricerche
Più visibile nel dibattito pubblico sui problemi da affrontare e le soluzioni da adottare	15. Pubblicare i risultati delle nostre analisi su riviste divulgative 16. Predisporre comunicati per la stampa e i media locali
Più attivo nel collaborare con enti di ricerca e nel partecipare a progetti europei	17. Attivare collaborazioni e scambi con enti di ricerca attivi all'estero 18. Aumentare la partecipazione dell'Istituto a progetti europei
Più attento nel monitoraggio, in corso d'opera, dell'andamento delle singole iniziative	19. Sviluppare ulteriormente il sistema di controllo di gestione in modo da seguire non solo l'andamento delle spese e delle entrate ma anche la realizzazione delle ricerche
Più responsabile nel valutare l'efficacia dell'attività svolta, attraverso verifiche ex post	20. Consolidare il sistema di raccolta di informazioni successive alla diffusione della ricerca tra i destinatari per cogliere la qualità della stessa