

INVALSI Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione

Ente di Diritto Pubblico Decreto Legislativo 286/2004

Al Presidente
Prof.ssa Anna Maria Ajello

Al Direttore Generale
Dott. Paolo Mazzoli

Al Dirigente Servizi Amministrativi
Dott. Pierpaolo Cinque

E, p.c.,
All'ANVUR - Agenzia Nazionale di
Valutazione del Sistema
Universitario e della Ricerca
Via Ippolito Nievo, 35
00153 ROMA

OGGETTO: APPROFONDIMENTI IN MERITO AL CICLO DELLA PERFORMANCE DELL'INVALSI

PREMESSA METODOLOGICA

Circa l'oggetto, si premette che con Disposizione Presidenziale n. 3 del 6.3.2017 e successiva Determinazione Direttoriale n. 73 del 5.4.2017 il sottoscritto, iscritto nell'Elenco Nazionale O.I.V. in Fascia 3, è stato nominato Organismo indipendente di Valutazione, in forma monocratica, dell'INVALSI.

In tale veste, si è provveduto a trasmettere all'Istituto l'attestazione circa l'assolvimento, da parte di questo, degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità, ai sensi dell'art. 14, c. 4, lett. g), del D.Lgs. n. 150/2009 e delle delibere A.N.AC. n. 1310/2016 e 236/2017, nonché il Documento di validazione, ex art. 14, c. 4, lett. c) dello stesso Decreto, della Relazione sulla Performance 2016, approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 24/5/2017 e trasmessa al presente O.I.V. con e mail del 25/5/2017 dal Dirigente Servizi Amministrativi.

Si richiamano a tal proposito, in questa sede, gli incontri/audizioni tenuti in particolare con il Presidente, il Direttore Generale ed il Dirigente Amministrativo, in occasione dei quali sono stati acquisiti, approfonditi e discussi i principali documenti, i piani e programmi nonché le relazioni elaborati dall'Istituto (tra cui, principalmente, il Bilancio, il Piano integrato della performance 2017/2019 oltre che, per ogni necessario confronto, quelli degli esercizi precedenti, le relazioni sulla performance, i programmi sulla trasparenza e sulla prevenzione della corruzione, le programmazioni del personale). Nel corso dei citati incontri, oltre all'indicato materiale, sono



state inoltre esaminate varie questioni organizzative, sulle quali sono stati offerti suggerimenti che si riportano in maniera più completa nel presente documento.

Sono stati inoltre acquisiti, nella fase conclusiva della stesura della presente relazione, la nota prot. n. 116046 del 30.5.2017 del Ministero dell'Economia e Finanze ed il documento di feedback sul Piano Integrato 2017-2019 trasmesso dall'ANVUR con nota del 6 luglio 2017, per il cui riscontro si rimettono all'Istituto gli adempimenti di competenza.

Quanto in particolare al documento elaborato dall'ANVUR (che si ritiene sia mosso dallo stesso spirito propositivo e di supporto rivestito dal presente documento), si evidenzia che in esso sono già contenute preziose indicazioni sul ciclo della performance dell'Ente, i cui concetti, nella sostanza, sono stati già in parte rilevati dallo scrivente e vengono comunque dallo stesso esplicitati anche nel prosieguo.

Peraltro, atteso che l'ANVUR lamenta la mancata pubblicazione sul sito dell'INVALSI del Piano Triennale delle Attività 2017-2019, preme rilevare che tale documento, unitamente a quelli delle precedenti triennali, era già pubblicato nella sezione "Amministrazione Trasparente", sub "Bilanci". Ad ogni buon conto, a seguito di quanto rilevato nell'indicato documento dell'ANVUR, tale Piano è stato pubblicato anche nella sezione "Normativa e PTA" del sito istituzionale dell'Istituto.

Anche facendo seguito ai documenti ed attestazioni già rimessi, come sopra richiamati, si forniscono nella presente ulteriori approfondimenti ed alcune proposte, alla luce delle recenti modifiche normative intervenute in materia di ciclo della performance, esposte nel paragrafo che segue, evidenziandosi che il presente contributo vuole rappresentare, in un intento costruttivo, un utile supporto per il miglioramento della performance organizzativa dell'Ente e per l'implementazione del conseguimento dei relativi risultati, nell'ottica degli intenti del resto manifestati dal Legislatore nei più recenti interventi normativi.

Oltre al complesso di norme contenuto nel D.Lgs. n.150 del 27.10.2009 e ss.mm.ii. (su cui vedasi il paragrafo successivo), preme richiamare sul punto anche il D.P.R. n. 105 del 9.5.2016, contenente il Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di performance, il cui art. 6, tra l'altro, specifica che gli organismi indipendenti di valutazione hanno *"l'obiettivo di supportare l'amministrazione sul piano metodologico e verificare la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale. Verifica, inoltre, che l'amministrazione realizzi nell'ambito del ciclo della performance un'integrazione sostanziale tra programmazione economico-finanziaria e pianificazione strategico-gestionale..."*.

E' evidente che tale obiettivo può essere proficuamente conseguito soltanto considerando ed applicando le numerose ed articolate disposizioni normative attinenti ai controlli ed alla performance organizzativa in maniera coordinata, come una serie di strumenti integrati volti a consentire all'ente di agire nella direzione dell'orientamento al risultato ed al suo continuo miglioramento, in un'ottica di performance complessiva dell'Ente.

Ed è altrettanto evidente che di tale sistema integrato costituisce parte essenziale l'adozione di strumenti mirati a limitare al massimo il rischio dell'insorgere di fenomeni di corruzione all'interno dell'ente, in un contesto di prevenzione.



L'applicazione di ciascuno di tali strumenti al di fuori di un meccanismo di raccordo, dunque in maniera avulsa dagli altri, presenta il forte rischio di rafforzare la cultura del mero adempimento, con lo sviluppo di forme di burocratizzazione e di appesantimento delle strutture che di per sè favoriscono l'insorgere di sacche di corruzione.

Nell'indicata rotta si pongono del resto le più recenti norme sul ruolo dell'ANVUR riguardo agli EPR e le Linee Guida adottate dall'ANVUR stessa con delibera n. 103 del 20 luglio 2015 per la gestione integrata del Ciclo della Performance degli Enti pubblici di ricerca, in cui si prevede per l'appunto l'approvazione da parte degli stessi di un unico Piano Integrato in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione.

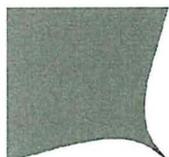
Occorre dunque promuovere l'attuazione di un vero ciclo integrato di gestione della performance: dalla definizione degli obiettivi strategici dell'Ente, all'individuazione di zone "critiche" soprattutto sotto il profilo del rischio di fenomeni di corruzione, al *risk management*, all'attuazione del bilancio, alla trasparenza, ai controlli in itinere nelle loro varie configurazioni, all'analisi dei risultati conseguiti e degli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi, all'eventuale individuazione di interventi correttivi, alla riprogrammazione, se necessario, degli obiettivi sia di esercizio che strategici.

Si sottolinea infine l'utilissima ed importante occasione di confronto e di approfondimento delle tematiche della performance organizzativa negli enti di ricerca nel quadro normativo di attuale evoluzione, rappresentato dalle giornate formative "La ricerca e la P.A.", organizzate dal CO.DI.G.E.R. per gli E.P.R. e svoltesi all'Aquila dal 26 al 28 giugno 2017, cui il sottoscritto ha partecipato, nonché si ritiene di evidenziare come *best practice* il sistema adottato dall'INVALSI per la rilevazione del benessere organizzativo, auspicandone la riproposizione ed un confronto con quello precedente.

QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Si richiama prioritariamente, sull'argomento, il D.Lgs n. 74 del 25 maggio 2017, pubblicato in G.U. n. 130 del 7 giugno 2017 ed entrato in vigore dal successivo 22 giugno, che ha innovato il sistema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance introdotto dal D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e ss.mm.ii.

Come noto, oltre ad una più puntuale definizione del ciclo di gestione della performance, anche con l'introduzione di un percorso circolare, che tenga conto tra l'altro, nella definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance (vedasi il novellato art. 4 comma 2 lett. a) del D. Lgs. n. 150/2009), è stata introdotta, nel nuovo comma 01 dell'art. 5, la distinzione tra obiettivi generali (che identificano, in coerenza con le politiche pubbliche nazionali, le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni e che sono determinati con apposite linee guida triennali con D.P.C.M.) ed obiettivi specifici di ogni pubblica amministrazione, individuati nel relativo Piano della



Performance (anch'essi su base triennale, ma definiti dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, in coerenza con gli obiettivi di bilancio).

In relazione a ciò, appare maggiormente puntualizzato anche il sistema di misurazione e valutazione della performance, la cui funzione è assegnata dal novellato art. 7 non solo agli OIV e ai dirigenti di ciascuna amministrazione, ma anche ai cittadini e altri utenti finali, in relazione alla qualità dei servizi, attraverso la partecipazione di questi ultimi soggetti al processo valutativo, come specificato in particolare nell'art. 19 bis, introdotto dal D.Lgs. n. 74/2017.

Se, peraltro, da un lato sembra emergere dal rinnovato quadro normativo sulla performance una maggiore attenzione al risultato, con l'implementazione di processi di partecipazione dell'utente finale ai processi valutativi, dall'altro tale tendenza si scontra con la previsione di una molteplicità di adempimenti, derivante dalla consistenza di un complesso normativo che interviene, oltre che sulla materia in oggetto, sul contrasto alla corruzione e sull'attuazione della trasparenza (con i decreti attuativi della Legge n. 190/2012 e ss.mm.ii.). Complesso che comporta l'adozione ed il periodico aggiornamento di altri piani, programmi e documenti e che, oltre ad essere frequentemente modificato ed aggiornato a livello normativo, viene ulteriormente complicato da una serie di interventi di indirizzo, interpretativi ed attuativi (attraverso linee guida, pareri, raccomandazioni, modulistiche etc.) da parte di vari soggetti istituzionali di volta in volta competenti.

A ciò si aggiunge la necessità di armonizzare le attività connesse alla valutazione della performance con quelle legate ai controlli interni, come delineate dal D.Lgs. n. 286 del 30.7.1999 e ss.mm.ii., nelle loro varie declinazioni (controllo amministrativo-contabile, controllo di gestione, controllo strategico, valutazione dei dirigenti).

In tale contesto si inserisce per l'appunto l'aggiornamento, sempre operato dal D.Lgs. n. 74/2017, della disciplina degli Organismi indipendenti di valutazione, che appare mirato ad una maggiore incisività delle relative funzioni valutative, con una verifica più sostanziale della qualità delle scelte metodologiche adottate dall'amministrazione.

Le modifiche dell'indicata normativa in ordine all'O.I.V. vanno dalla verifica dell'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati, alla previsione del previo parere vincolante sull'adozione ed aggiornamento, annualmente, del Sistema di valutazione e misurazione della performance, al monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, anche con la formulazione di proposte ai vertici amministrativi.

In relazione a ciò, l'O.I.V. ha accesso a tutti gli atti, documenti e sistemi informativi in possesso dell'amministrazione, utili alla sua attività.

Tali previsioni non possono che considerarsi come strumenti nel senso del rafforzamento di una valutazione più sostanziale delle scelte organizzative adottate dall'ente e della loro funzionalità rispetto al miglioramento dell'efficienza dei servizi e delle attività.

Va poi evidenziata la peculiarità del comparto della ricerca, cui appartiene l'INVALSI, per il quale sono state introdotte negli ultimi anni norme specifiche in materia di performance. Si richiama in particolare l'art. 13 comma 12 del D.Lgs. n. 150/2009 (più volte modificato, da ultimo



ulteriormente sostituito dall'art. 10 comma 1 lett. h) del D.L.gs. n. 74/2017) che affida all'ANVUR il sistema di valutazione delle attività amministrative delle Università e degli Enti di ricerca.

Tali funzioni sono ribadite dall'art. 3 comma 5 del D.P.R. n. 105 del 9.5.2016, contenente il Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di performance.

PRIME CONSIDERAZIONI E SUGGERIMENTI SULLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'INVALSI

Nell'ottica descritta, il presente contributo intende offrire alcuni suggerimenti operativi, che si cerca di descrivere in maniera schematica, seguendo un ordine di priorità.

Ciò anche alla luce di quanto emerso dagli approfondimenti compiuti sulla normativa di riferimento e dall'analisi della documentazione messa a disposizione dall'Istituto circa l'organizzazione, gli obiettivi, i precedenti piani, programmi e relazioni sulla performance, nonché del bilancio dell'Istituto. Si richiamano inoltre gli incontri/audizioni intercorsi con gli Organi e la Dirigenza amministrativa dell'Istituto.

1. Istituzione/rafforzamento della struttura tecnica permanente interna per la misurazione della performance ed il rafforzamento dei controlli e dell'anticorruzione:

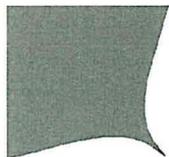
Si ritiene innanzitutto essenziale il rafforzamento delle azioni volte a contrastare il rischio di fenomeni di corruzione mediante la strutturazione di un sistema dei controlli interni presso la struttura organizzativa tecnica permanente, interna all'Istituto, direttamente a ciò dedicata, finalizzata ad un equilibrato sviluppo del sistema della performance, dell'anticorruzione e della trasparenza, con personale specificamente assegnato per le relative attività, in un'ottica di efficienza ed efficacia dell'azione dell'Ente.

Ciò consentirà di implementare, sviluppare e valorizzare l'ottimo lavoro già impostato attraverso gli strumenti elaborati dall'INVALSI.

Una struttura, dunque, che programmi, monitori e verifichi l'efficienza ed efficacia dell'azione dell'Ente e dei relativi risultati, cui siano rimesse anche, per la descritta interdipendenza sopra esposta, tutte le funzioni e gli adempimenti connessi alla vigente normativa sul contrasto al rischio di fenomeni di corruzione e sulla trasparenza.

In particolare, il controllo strategico (volto a valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in merito all'attuazione dei piani e programmi, come congruenza tra obiettivi predefiniti e risultati conseguiti) ed il controllo di gestione (che mira a verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione dell'istituto per ottimizzare il rapporto tra costi e risultati) vanno condotti attraverso una serie di indicatori, preventivamente individuati, volti a misurare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati.

A tal fine, un modello utile è quello rappresentato dalla *Balanced Scorecard* (BSC) e dal successivo sviluppo coerente dei singoli obiettivi in una logica di *Cascading*. Dunque, una



volta definiti i macro obiettivi strategici, occorre tradurre gli stessi in obiettivi specifici coerenti per le singole unità organizzative che costituiscono la struttura dell'ente.

Si suggerisce, atteso anche che nel bilancio di previsione 2017 approvato dal CdA del 3.3.2017, su una consistenza complessiva di entrate pari a € 29.560.250,00, € 13.809.807,58 sono rappresentati da risorse del P.O.N. per attività di ricerca e € 8.000.000,00 sono a carico della Legge n. 107/2015, dunque con risorse provenienti per quasi il 50% da finanziamenti esterni a valere su risorse europee, che presentano a loro volta ulteriori peculiarità (vedasi ad esempio il complesso sistema della rendicontazione), che detto controllo venga impostato, almeno per le risorse comunitarie, secondo le classiche fasi, che di seguito si riportano:

- del controllo antecedente: impostazione degli indicatori di efficienza/efficacia - programmazione/progettazione degli interventi da effettuare.
- del controllo concomitante: inserimento dei dati rilevati dalla gestione delle attività nelle certificazioni periodiche, attraverso appositi strumenti e sistemi informativi di monitoraggio, con un'attività di reporting. Rientrano in tale fase l'analisi degli scostamenti e le conseguenti rimodulazioni di budget.
- del controllo successivo: inserimento nelle certificazioni e rendicontazioni finali e verifica del conseguimento dell'indicatore prestabilito in sede di programmazione.

Si evidenzia che per i fondi UE è prevista una forma organizzativa basata sul principio della separazione tra attività di gestione e di vigilanza e controllo, ex art. 72 del Regolamento (UE) n. 1303/2013 del 17.12.2013.

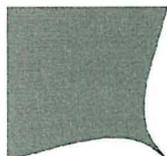
Quanto agli indicatori, nel rispetto di quanto previsto dalle relative linee guida e dai documenti di programmazione comunitaria (nel nostro caso i fondi F.S.E.), si potrebbero prevedere, a titolo di esempio, anche i seguenti:

- capacità di impegno, data dal rapporto tra gli impegni assunti ed il budget assegnato
- efficienza realizzativa, data dai pagamenti effettuati rispetto al budget assegnato (quanto a quest'ultimo parametro, potrebbe prendersi a riferimento anche il rapporto tra i pagamenti effettuati rispetto agli impegni).

I suddetti indicatori potrebbero/dovrebbero essere riferiti al budget complessivo o al singolo intervento effettuato.

Si rileva inoltre, sempre quanto ai controlli, sia finanziari che fisici, che appare di particolare utilità l'introduzione di un sistema di controlli "verticali", per la verifica dei risultati annualmente conseguiti e del relativo trend in un arco pluriennale all'interno dello stesso ente/organizzazione, nonché di verifiche "orizzontali", dunque nei confronti di altri enti (in questo caso, per esempio, gli EPR) sulla base di specifici indicatori.

In questo senso, un esempio di verifica in senso "orizzontale" (quindi con riguardo al confronto con gli altri EPR) che può evidenziare un'indicazione positiva per l'INVALSI è rappresentato dal benessere organizzativo (su cui vedasi il primo report di monitoraggio dell'ANAC al 30.6.2014).



Altro esempio può essere costituito dalla rilevazione legata al sistema “*La bussola della trasparenza*”, che evidenzia la buona performance dell’INVALSI circa il livello di trasparenza nella comunicazione, attesa la posizione conseguita dall’Ente rispetto agli altri E.P.R. nella relativa classifica.

Nella stessa ottica dello sviluppo di un sistema di controlli basato su verifiche e confronti “orizzontali” e “verticali”, si pone l’esigenza di implementare, sperimentare ed avviare (anche attraverso la struttura tecnica dedicata), strumenti e metodologie di analisi di *customer satisfaction*.

Nel caso dell’INVALSI, il target di riferimento potrebbe essere individuato nel mondo scolastico (dunque non solo studenti e famiglie, ma anche docenti e personale tecnico, amministrativo ed ausiliario). Una corretta analisi di *customer satisfaction* potrà consentire in particolare di verificare l’evoluzione del gradimento (o meglio, la percezione del gradimento) nel corso degli anni delle attività dell’INVALSI.

Le metodologie da adottare (previa individuazione di campioni statistici) possono essere varie, con il ricorso a strumenti quali la somministrazione di questionari, interviste dirette, interviste telefoniche, ovvero altre tecniche (ad es. il metodo C.A.T.I. o similari).

Un’articolata e specifica struttura permanente sui controlli consentirà di affinare nel tempo i meccanismi di rilevazione e analisi della *customer satisfaction*, del controllo strategico e di gestione, del ciclo della performance, nonché quelli legati alla trasparenza, all’anticorruzione ed al benessere organizzativo, e di introdurre meccanismi innovativi.

Si potranno in tal modo sperimentare ulteriori modelli organizzativi, ad esempio il ricorso allo *smart working*, con l’inserimento di possibili nuove modalità di organizzazione spazio-temporale della prestazione di lavoro, nell’ottica della maggior efficienza e produttività, della riprogettazione dello spazio di lavoro, dell’agevolazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, del rafforzamento dei sistemi di misurazione e valutazione delle performance.

Si ritiene che detta struttura dedicata debba essere dotata di professionalità specifiche sia sotto il profilo giuridico-amministrativo che sotto quello finanziario-contabile e statistico, anche integrabili con forme contrattuali flessibili.

In tale ambito, inoltre, occorre considerare che a seguito delle modifiche apportate dal D.Lgs. n.74/2017 all’art. 14 del D.Lgs. n.150/2009 sulla composizione dell’O.I.V., lo stesso è costituito, di norma, in forma collegiale con tre componenti, rimettendosi al Dipartimento della Funzione Pubblica la definizione dei criteri sulla base di quali le Amministrazioni possono istituire l’Organismo in forma monocratica. Si ritiene pertanto che, una volta definiti i predetti criteri da parte dell’indicato Dipartimento (ai quali ci si dovrà in ogni caso attenere), vada comunque promossa una riflessione sul mantenimento o meno della forma monocratica. Atteso infatti l’ampliamento delle funzioni dell’O.I.V. apportato dal D.Lgs. n. 75/2017, come delineato in premessa, potrebbe prediligersi l’adozione della forma collegiale.

Si suggerisce in ogni caso di fare una riflessione in merito alla trasformazione o meno dell’attuale O.I.V. nella forma collegiale e ci si rende sin d’ora disponibili ad un confronto.



2. Risorse umane e programmazione del fabbisogno di personale:

Il Piano Triennale di Attività 2017-2019, approvato dal CdA il 16.12.2016, prevede già una programmazione delle assunzioni, che include anche procedure di stabilizzazione in parte da concludere entro il 2017.

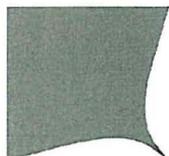
Peraltro, attesa l'entrata in vigore, dallo scorso 22 giugno, del D.Lgs. n. 75 del 25.5.2017, che oltre ad aggiornare il D.Lgs. n. 165 del 30.3.2001 e ss.mm.ii. ha introdotto nuove norme in materia di stabilizzazione del personale precario, si ritiene vada impostata una nuova programmazione triennale degli obiettivi e della dotazione di personale.

Ciò anche in quanto, con l'incremento delle risorse del bilancio dell'Istituto, a fronte di ulteriori competenze (in particolare a seguito del D.Lgs. n. 62 del 13.4.2017, recante norme in materia di valutazione e certificazione delle competenze nel primo ciclo ed esami di Stato) e progetti acquisiti dall'Ente, è giocoforza aumentato il relativo fabbisogno di risorse umane, con la possibile necessità di effettuare valutazioni anche sulla logistica.

Si suggerisce pertanto, una volta valutate prioritariamente le esigenze organizzative e di funzionamento degli Uffici, anche con riferimento ai nuovi compiti legati al ciclo della performance ed agli adempimenti della normativa di contrasto alla corruzione, di aggiornare il Piano triennale delle performance ed il Piano triennale del fabbisogno di personale.

Quanto in particolare a quest'ultimo (tenuto conto anche dell'art. 6 ter del novellato D.Lgs. n.165/2001, che prevede l'emanazione, con decreti ministeriali, di apposite linee di indirizzo), lo stesso dovrebbe prevedere la coordinata attuazione delle diverse possibilità di inserimento offerte dalla normativa vigente, dunque:

- a) Conclusione/integrazione del processo di stabilizzazione del personale precario già avviato, attraverso l'aggiornamento del programma sulla base della nuova disciplina introdotta dall'art. 20 del D.Lgs. n.75/2017, che prevede le seguenti modalità:
 - possibilità di procedere all'assunzione a tempo indeterminato del personale assunto a tempo determinato con procedure concorsuali per le medesime attività svolte, in servizio presso l'Ente successivamente alla data di entrata in vigore (28.8.2015) della Legge n. 124 del 7.8.2015, pubblicata in G.U. n.187 del 13.8.2015, e che abbia maturato al 31.12.2017, presso lo stesso, almeno tre anni di servizio anche non continuativi negli ultimi otto anni (art. 20 c.1);
 - possibilità di bandire procedure concorsuali riservate, in misura non superiore al 50% dei posti, al personale titolare presso l'Ente, successivamente alla data di entrata in vigore (28.8.2015) della Legge n. 124 del 7.8.2015, pubblicata in G.U. n.187 del 13.8.2015, di un contratto di lavoro flessibile (dunque, non solo di un contratto a tempo determinato ma anche, per esempio, di un co.co.co., con esclusione del contratto di somministrazione), che abbia maturato, al 31.12.2017, almeno tre anni di contratto, anche non continuativi, negli ultimi otto anni, presso l'Ente stesso (art. 20 c.2);



- b) Previsione della possibilità di un percorso di progressione di carriera del personale interno in modo da ottenere una valorizzazione globale delle figure già incardinate nell'Ente (art. 22 comma 15 del D. Lgs. n. 75/2017);
- c) Introduzione comunque anche di procedure che consentano un adeguato accesso dall'esterno, mediante mobilità esterna/concorsi pubblici.

Il programma potrebbe essere realizzato anche con l'utilizzo congiunto di più strumenti, con l'armonizzazione delle relative tempistiche.

3. Finanziamenti esterni:

In conseguenza di quanto sopra, potrà rendersi necessaria la riprogrammazione degli interventi sul P.O.N. (finora utilizzato, nella sostanza, essenzialmente per i contratti a tempo determinato), con la previsione di professionalità specialistiche che operino anche con tipologie contrattuali che non comportano l'obbligo della presenza fisica continua presso la sede dell'Istituto (attese anche le indicate criticità logistiche), secondo le varie forme flessibili previste dalla normativa vigente, anche con lavoro a progetto e/o con professionisti esterni o prestazioni di servizi professionali, per le attività di gestione e di controllo sul programma e per gli interventi di *customer satisfaction*, che vanno riproposti di anno in anno per i prossimi anni.

4. Ulteriori misure:

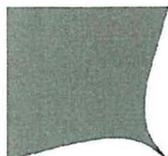
Una volta completata l'attuazione dei piani della performance e del fabbisogno di personale, o comunque in fase di avanzato svolgimento dei relativi programmi, sempre nell'ottica prioritaria di assicurare la massima efficienza ed efficacia dell'azione dell'Ente, nella logica del relativo risultato e di un bilanciato temperamento con i sistemi legati alla performance, all'anticorruzione ed alla trasparenza, si potrà valutare la necessità o meno di attuare, in particolare nelle aree di attività maggiormente delicate, ulteriori misure volte a prevenire al massimo il rischio dell'insorgere di possibili fenomeni corruttivi, tra cui anche l'introduzione di meccanismi di rotazione del personale.

Si potrà altresì valutare l'opportunità di introdurre forme di audizione diretta del personale, onde raccogliere direttamente dallo stesso utili spunti e suggerimenti operativi nel senso dell'ulteriore affinamento dei processi organizzativi e del complessivo ulteriore miglioramento della performance dell'Ente.

5. Osservazioni di sintesi:

PUNTI DI FORZA (best practice): benessere organizzativo.

PUNTI DI DEBOLEZZA: carenza della struttura amministrativa in generale e della struttura tecnica permanente, da implementare con personale amministrativo, contabile e statistico, dedicata ai controlli interni ed alla prevenzione della corruzione in particolare.



INVALSI Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione

Ente di Diritto Pubblico Decreto Legislativo 286/2004

La presente viene inviata per posta elettronica al Dirigente Servizi Amministrativi, anche ai fini dell'inoltro agli altri soggetti in indirizzo.

Si resta a disposizione per ulteriori chiarimenti e/o suggerimenti.

Tiziano Amorosi