



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

Ente di Diritto Pubblico Decreto Legislativo 286/2004

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Documento predisposto dall'Organismo Indipendente di Valutazione, Tiziano Amorosi

Gennaio 2018



Sommario

1.	Breve quadro di aggiornamento normativo	3
2.	Indicazioni metodologiche sul Sistema di misurazione e valutazione della performance INVALSI	4
3.	Descrizione del sistema	4
3.1.	L'INVALSI in breve	4
3.2.	La mission	5
3.3.	Le priorità strategiche	5
3.4.	I servizi offerti	5
3.5.	A chi vengono comunicati gli esiti delle rilevazioni	6
3.6.	La Governance e l'Organizzazione	6
3.7.	La dotazione organica	8
3.8.	Le principali criticità presenti	9
4.	Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa	10
4.1.	Gli obiettivi strategici	12
4.2.	Gli indicatori	20
5.	Processo di implementazione del sistema di misurazione della Performance	22
5.1.	Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano della performance	22
5.2.	Soggetti e responsabilità del sistema di misurazione	23
5.3.	Procedura e criteri di valutazione	23
5.4.	Monitoraggio raggiungimento obiettivi ed eventuali rimodulazioni	24
5.5.	Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti	24
5.6.	Procedure di conciliazione	25



1. Breve quadro di aggiornamento normativo

Con il D. Lgs. n.74 del 25.5.2017, emanato in attuazione dell'art. 17, comma 1, lettera r), della Legge n. 124 del 7.8.2015 e s.m.i., recante deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche (*cd. Legge Madia*), sono state apportate modifiche alle norme del D. Lgs. n. 150 del 27.10.2009 e s.m.i., anche nella parte relativa alla misurazione, valutazione trasparenza della performance.

In particolare, attraverso le innovazioni apportate dal D.Lgs. n. 74/2017, è stata sancita una più puntuale definizione del ciclo di gestione della performance, percorso circolare che, secondo il novellato art. 4 comma 2 lett. a) del D. Lgs. n. 150/2009, deve tener conto 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.

Così pure, il nuovo comma 01 dell'art. 5 ha introdotto 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 funzione di quanto sopra, il novellato art. 7 del D. Lgs. n. 150/2009 sul sistema di misurazione e valutazione della performance assegna la relativa funzione, oltre che agli OIV e ai dirigenti di ciascuna amministrazione, 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.

In tale rinnovato ambito si inserisce l'aggiornamento, operato dallo stesso decreto, della disciplina degli Organismi indipendenti di valutazione, che appare nel senso di promuovere una verifica più sostanziale della qualità delle scelte metodologiche adottate dall'amministrazione, anche attraverso la previsione dell'accesso di tale organismo a tutti gli atti, documenti e sistemi informativi in possesso dell'amministrazione, utili alla sua attività.

Si richiamano in merito le norme che prevedono la verifica, da parte dell'O.I.V., dell'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati, l'introduzione del previo parere vincolante sull'adozione ed aggiornamento, annualmente, del Sistema di valutazione e misurazione della performance, il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, anche con la formulazione di proposte ai vertici amministrativi. Tutto ciò in funzione per l'appunto 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.

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.

Le attività connesse alla valutazione della performance vanno peraltro armonizzate 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).

A tale quadro si aggiunge la peculiare normativa in materia di performance per il comparto della ricerca, di cui l'INVALSI fa parte, ed 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.Lgs. n. 74/2017) che affida all'ANVUR il sistema di valutazione delle attività amministrative delle Università e degli Enti di ricerca.



2. Indicazioni metodologiche sul Sistema di misurazione e valutazione della performance INVALSI

Gli aggiornamenti normativi introdotti di recente dal D.Lgs n.74/2017 rendono opportuno un aggiornamento dei contenuti del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Istituto, anche alla luce dei documenti relativi alla performance già approvati nel corso dell'anno 2017, in particolare all'esito della nomina del nuovo Organismo Indipendente di Valutazione, in forma monocratica, dell'Istituto, avvenuta con Disposizione n. 3 del 6.3.2017 del Presidente e successiva Determinazione Direttoriale n. 73 del 5.4.2017, per il periodo di tre anni.

Si richiamano dunque:

- il Documento di attestazione della veridicità e attendibilità dei dati pubblicati sul sito istituzionale dell'INVALSI, trasmesso per posta elettronica dall'O.I.V. in data 21.6.2017 e pubblicato sul sito istituzionale
- il Documento di Validazione della Relazione sulla Performance anno 2016, trasmesso dall'O.I.V. sempre in data 21.6.2017 e pubblicato sul sito istituzionale
- la Relazione di approfondimento in merito al ciclo della performance dell'INVALSI trasmessa per posta elettronica dall'O.I.V. in data 20.7.2017.

Si rileva che la predetta documentazione è stata adottata dall'O.I.V. all'esito di una serie di incontri/audizioni tenuti in particolare con il Presidente, il Direttore Generale ed il Dirigente Amministrativo e sulla scorta dell'esame dei principali documenti, piani e programmi e delle 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).

Si richiamano inoltre le interlocuzioni ed incontri tenuti dall'O.I.V. con il Responsabile dell'attività di valutazione della performance dell'ANVUR – Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca - e con l'Esperto di valutazione, collaboratore della stessa Agenzia, in occasione dell'esame del documento di feedback sul Piano Integrato 2017-2019 dagli stessi elaborato e trasmesso dal Direttore dell'ANVUR con nota del 6 luglio 2017.

Sulla scorta di quanto sopra, si ritiene di apportare al Sistema gli aggiornamenti necessari a renderlo coerente con il vigente quadro normativo, anche quanto alle linee operative di volta in volta dettate dall'ANVUR, considerando il presente documento quale “fotografia” ricognitiva dell'attuale situazione organizzativa dell'Istituto.

3. Descrizione del sistema

3.1. L'INVALSI in breve

L'Istituto Nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione (INVALSI) è ente di ricerca con personalità giuridica di diritto pubblico e autonomia amministrativa, contabile, patrimoniale, regolamentare e finanziaria di cui all'art. 1 del D.lgs. n. 218/2016, ed è parte del Sistema Nazionale di Valutazione del sistema educativo di istruzione e formazione (SNV), disciplinato dal D.P.R. n. 80 del 28.3.2013 e s.m.i., di cui assicura il coordinamento funzionale.

L'Istituto è soggetto alla vigilanza del Ministero dell'istruzione, dell'Università e della Ricerca.

Si evidenzia inoltre il ruolo assegnato all'ANVUR, cui 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.Lgs. n. 74/2017) affida 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.



Si richiamano in particolare 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 tra l'altro l'approvazione da parte degli stessi di un unico Piano Integrato in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione.

3.2. La mission

Contribuire al progressivo miglioramento e all'armonizzazione della qualità del sistema italiano di istruzione e di formazione, mettendo a disposizione dei policy maker i risultati completi e attendibili di verifiche periodiche e sistematiche sugli apprendimenti e sulle loro determinanti, realizzando altresì analisi volte a fornire indicazioni utili alle scelte di governo e di indirizzo del sistema di istruzione e formazione.

3.3. Le priorità strategiche

Le priorità strategiche che l'INVALSI utilizza per programmare la propria attività vengono definite con periodicità almeno triennale dal Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, in base al Regolamento sul sistema nazionale di valutazione in materia di istruzione e formazione approvato con D.P.R. n. 80 del 28.3.2013 e s.m.i.

Nel corso del 2017 è stato approvato il decreto legislativo 13 aprile 2017, n. 62 recante "Norme in materia di valutazione e certificazione delle competenze nel primo ciclo ed esami di Stato" che affida all'INVALSI nuove e importanti funzioni con particolare riferimento:

La realizzazione a sistema di prove nazionali standardizzate di italiano, matematica per i livelli scolastici: seconda e quinta classe della scuola primaria, terza classe della scuola secondaria di primo grado, seconda e quinta classe della scuola secondaria di secondo grado (dall'a.s. 2018-2019);

La realizzazione di prove nazionali standardizzate di inglese per i livelli scolastici: quinta classe della scuola primaria, terza classe della scuola secondaria di primo grado e quinta classe della scuola secondaria di secondo grado;

La somministrazione con tecnologia CBT (computer based testing) di tutte prove della scuola secondaria di primo e secondo grado, comprese le prove di inglese;

La restituzione a ciascuno studente dell'ultimo anno della scuola secondaria di primo grado di un livello descrittivo delle competenze acquisite in italiano, matematica e inglese all'interno del documento di certificazione delle competenze a conclusione del primo ciclo di istruzione;

La restituzione a ciascuno studente dell'ultimo anno della scuola secondaria di secondo grado di un livello descrittivo delle competenze acquisite in italiano, matematica e inglese all'interno del curriculum dello studente stesso.

3.4. I servizi offerti

Il servizio offerto al Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e al sistema scolastico nel suo complesso prevede in via continuativa di:

- Valutare gli apprendimenti in Italiano e Matematica, con prove e soluzioni che garantiscano la corretta somministrazione e forniscano adeguate garanzie sull'attendibilità dei dati, nelle seguenti classi: II e V della scuola primaria; I e III della scuola secondaria di primo grado (in quest'ultima classe la valutazione coincide con la prova nazionale prevista dalla L.176/2007); II della scuola secondaria di secondo grado
- Assicurare la partecipazione dell'Italia alle indagini internazionali dedicate alla verifica dei livelli d'istruzione, anche per verificare lo stato dell'istruzione italiana in ottica di benchmarking con Paesi confrontabili in termini socio economici
- Svolgere attività di formazione del personale docente e dirigente della scuola, connessa ai processi di valutazione e di autovalutazione delle istituzioni scolastiche.



3.5. A chi vengono comunicati gli esiti delle rilevazioni

Gli esiti delle attività svolte sono oggetto di apposite relazioni al Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e oltre a riportare i principali risultati possono segnalare indicatori ritenuti utili al miglioramento della qualità complessiva del Sistema.

L'INVALSI negli ultimi due anni ha inoltre messo a punto un sistema di comunicazione a ciascuna scuola dei risultati dei propri alunni, con i dati disaggregati a livello di singole classi e, all'interno di queste, con la distribuzione delle risposte domanda per domanda.

Ciò per offrire ai docenti strumenti atti a leggere e interpretare i risultati, al fine di stimolare e sostenere processi di valutazione e autovalutazione idonei ad individuare gli aspetti positivi da mantenere e sviluppare e gli elementi di criticità da fare oggetto di interventi migliorativi.

Per migliorare ulteriormente il livello di servizio offerto ed il coinvolgimento dei propri stakeholder, l'Istituto sta studiando l'introduzione di una rilevazione della soddisfazione delle istituzioni scolastiche mediante un questionario da compilare off line su supporto digitale.

3.6. La Governance e l'Organizzazione

L'art. 9 del vigente Statuto, approvato definitivamente dal Consiglio di Amministrazione il 29.9.2017 ai sensi del D. Lgs. n. 218 del 25.11.2016 e s.m.i., individua come segue gli Organi dell'Istituto:

- a) il Presidente, le cui funzioni sono riportate nell'art. 10 dello Statuto
- b) il Consiglio di Amministrazione, le cui funzioni sono riportate nell'art. 11 dello Statuto
- c) il Consiglio Scientifico, le cui funzioni sono riportate nell'art. 13 dello Statuto
- d) il Collegio dei Revisori dei Conti, le cui funzioni sono riportate nell'art. 12 dello Statuto

È prevista inoltre, all'art. 17 dello Statuto stesso, la figura del Direttore generale, con le funzioni ivi specificate.

Organi dell'Istituto sono:

Presidente:

- Ha la rappresentanza legale dell'Istituto e ne sovrintende le attività
- Convoca e presiede le riunioni del Comitato di indirizzo, stabilendone l'ordine del giorno
- Formula, nel rispetto delle priorità strategiche individuate, le proposte al Comitato di indirizzo ai fini dell'approvazione del programma annuale dell'Istituto
- Presenta al Ministro le relazioni previste dalla normativa
- In base alla delibera n.17 del 30 gennaio 2010:
 - è responsabile delle attività e dei programmi di ricerca dell'Istituto ed emana gli atti necessaria al suo funzionamento
 - individua i referenti della attività, dei programmi e dei progetti di ricerca e fornisce al Direttore Generale le indicazioni per l'assegnazione del relativo personale.

Consiglio di amministrazione:

- Determina gli indirizzi della gestione
- Redige la relazione programmatica annuale che descrive le linee strategiche dell'ente da sviluppare in un arco temporale definito
- Delibera il bilancio di previsione e le relative eventuali variazioni, ed il conto consuntivo.
- Delibera il Piano triennale delle attività ed il fabbisogno di personale.

Collegio dei revisori:

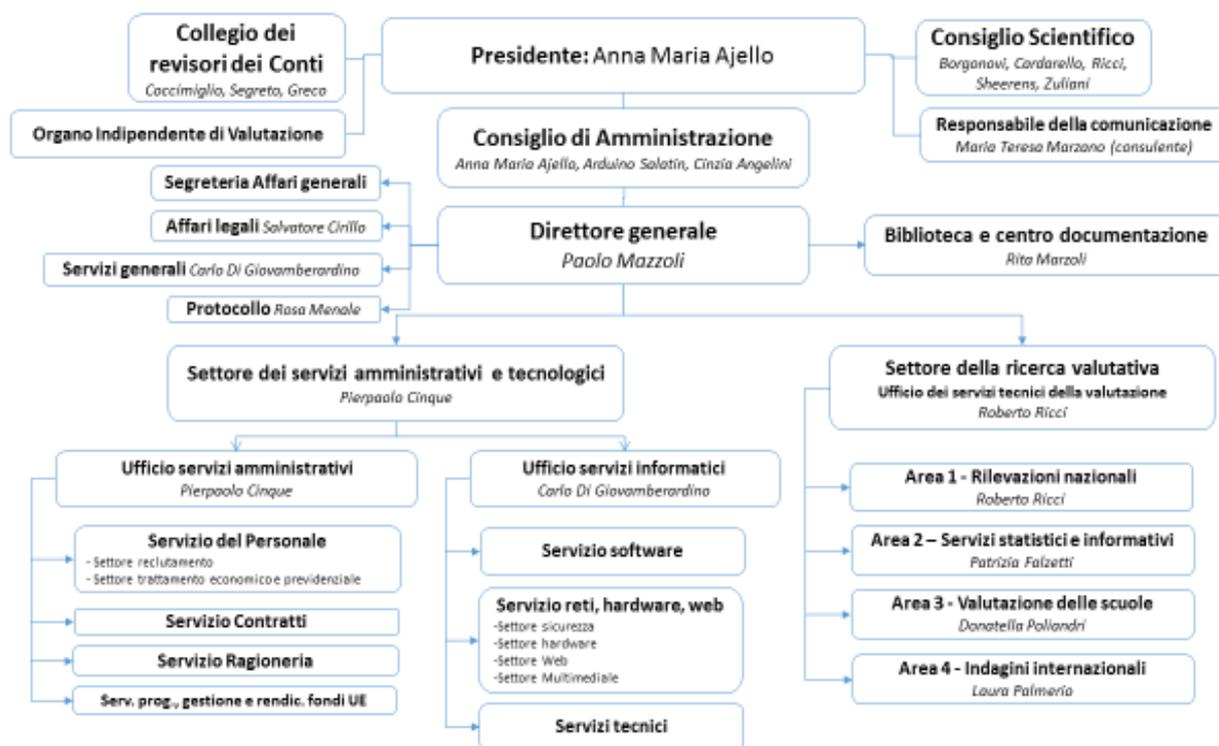
- Effettua le verifiche di regolarità amministrativa e contabile e tutti gli altri adempimenti previsti dalla normativa.



Direttore Generale:

- E' responsabile del funzionamento dell'Istituto, dell'attuazione del programma, dell'esecuzione delle deliberazioni del Comitato di indirizzo, dell'attuazione dei provvedimenti del Presidente e della gestione del personale
- Adotta gli atti di gestione, compresi quelli che impegnano l'Istituto verso l'esterno
- Predisporre, in attuazione del programma dell'Istituto, il bilancio di previsione e le relative eventuali variazioni, nonché il conto consuntivo
- Adotta gli atti di organizzazione degli uffici e delle articolazioni strutturali dell'Istituto, assegnando il relativo personale
- Stipula i contratti di prestazione d'opera e di ricerca necessari per la realizzazione dei progetti previsti dal programma annuale.

L'Organizzazione odierna dell'Istituto, secondo l'organigramma generale inserito nel Piano Triennale Integrato della Performance, della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza approvato dal CdA il 2.2.2017 (pubblicato sul sito istituzionale www.invalsi.it), si presenta nel modo seguente:



Come specificato nella Sezione “Amministrazione Trasparente – Articolazione degli Uffici” del sito:

- **Il settore della ricerca valutativa** è articolata in quattro macroaree, riguardanti rispettivamente: le rilevazioni nazionali, i servizi statistici, la valutazione delle scuole e le indagini internazionali. L'area delle rilevazioni nazionali comprende i progetti riguardanti le attività di misurazione degli apprendimenti previste dalla normativa vigente e programmate annualmente in base alle priorità stabilite dalle direttive ministeriali.

L'area dei servizi statistici che opera trasversalmente alle altre aree.



L'area della valutazione delle scuole con la quale l'Istituto garantisce il supporto all'azione di autovalutazione delle scuole con definizione di strumenti atti a rilevare situazioni critiche e di disagio e a fornire un feedback alle singole scuole e alle loro diverse componenti.

L'area delle indagini internazionali comprende i progetti relativi alle indagini internazionali sugli apprendimenti: OCSE-PISA, riguardante le competenze dei quindicenni; IEA-TIMSS, riguardante i risultati in Matematica e Scienze degli studenti delle classi IV primaria e III secondaria di primo grado; IEA-PIRLS, riguardante la competenza nella lettura degli studenti della classe IV primaria.

- **Il Settore dei servizi Amministrativi e Tecnologici** che svolge attività strumentali e di supporto alle attività di ricerca dell'Istituto, garantendo il funzionamento della sede, dell'apparato tecnico – informatico, delle reti e del sito web istituzionale, l'acquisizione dei beni e servizi necessari all'espletamento delle attività istituzionali, il reclutamento del personale e la gestione dei relativi rapporti di lavoro, assicurando altresì la gestione della contabilità dell'Istituto, in linea e in accordo con la normativa vigente. L'Area si compone dell'Ufficio della Direzione Generale, dell'Ufficio dei Servizi Informatici e dell'Ufficio dei Servizi Amministrativi; gli Uffici sono articolati in Servizi, a ciascuno dei quali competono le attribuzioni settoriali previste dagli Ordini di Servizio emanati dal Direttore Generale.

3.7. La dotazione organica

Attualmente l'INVALSI dispone, oltre al Direttore Generale e al Dirigente dei Servizi Amministrativi del seguente personale:

La consistenza del personale al 1° settembre 2017 è la seguente (*Fonte: P.T.A. 2018-2020*):

Tipologia di personale	Tempo indeterminato	Tempo determinato	Totale
Dirigenti di ricerca/tecnologo	3	0	3
Primi ricercatori	4	0	4
Ricercatori	17	4	21
Primi tecnologi	2	0	2
Tecnologi	1	1	2
Dirigente amministrativo	1	0	1
Collaboratori TER	23	26	49
Funzionari amministrativi	3	0	3
Collaboratore amministrativo	7	11	18
Operatori tecnici	0	1	1
TOTALE	61	43	104



3.8. Le principali criticità presenti

In ordine alla dotazione organica, resta ferma l'esigenza, già riportata nella Relazione di approfondimento in merito al ciclo della performance, redatta dall'O.I.V., di impostare, alla luce delle nuove norme sulla stabilizzazione del personale precario di cui al D.Lgs. n. 75 del 25.5.2017 e della valutazione delle necessità organizzative legate anche alle ulteriori competenze e progetti acquisiti dall'Istituto, un aggiornamento della programmazione triennale degli obiettivi e della dotazione di personale già prevista nel Piano Triennale di Attività 2017-2019, approvato dal CdA il 16.12.2016, con la coordinata attuazione delle varie possibilità di inserimento offerte dalla normativa vigente e 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.

Sempre in ordine alla stabilizzazione, in particolare per i ricercatori, occorre tener conto delle previsioni della Legge di Bilancio 2018.

Ciò premesso, si richiama in questa sede il Contratto Collettivo Integrativo - anno 2016 sottoscritto il 27.9.2017 sul fondo per il trattamento accessorio del personale dipendente ed articolato nella Sezione I – Ricercatori e Tecnologi e nella Sezione II – Personale dei Livelli IV – VIII.

In particolare quanto a quest'ultima sezione, si rileva che l'art. 11 "Produttività collettiva e individuale" individua i criteri su cui deve fondarsi la verifica dell'attività svolta dal dipendente, rimessa al Responsabile del Servizio presso cui il dipendente opera, con i relativi punteggi.

I criteri sono individuati nei seguenti:

- a. Precisione e qualità delle prestazioni svolte
- b. Capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità ed alla gestione di cambiamenti organizzativi
- c. Orientamento all'utenza ed alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra i diversi uffici
- d. Capacità di proporre soluzioni innovative e contribuire alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali.



4. Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Il Sistema è inteso quale percorso circolare in cui, come esplicitato nell'art. 3 del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i., "La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento"

Il Sistema è dunque lo strumento che connette gli atti di programmazione delle attività tecnico-amministrative alla verifica dei loro esiti, attraverso un modello basato sulla raccolta ed elaborazione di una serie di dati volti a rendere maggiormente oggettiva la valutazione.

I processi in cui il sistema si articola vedono dunque:

- l'identificazione degli obiettivi che s'intende raggiungere, con l'individuazione delle risorse a ciò necessarie, tenendo conto delle eventuali possibilità di scostamento;
- la fissazione dei valori attesi di risultato e la scelta degli indicatori volti a misurare il grado e le modalità di attuazione di quanto programmato;
- l'assegnazione delle risorse alle strutture cui sono assegnati gli obiettivi;
- l'acquisizione, analisi e rappresentazione delle informazioni relative alle attività messe in atto in rapporto ai target definiti in fase di programmazione;
- l'adozione degli eventuali interventi correttivi che si rendano necessari in corso d'opera
- la valutazione della performance amministrativa nel suo complesso e quella di ciascuna unità organizzativa rilevante;
- la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzative.

Come già riportato nella relazione dell'O.I.V. del 20.7.2017, si evidenziano i seguenti punti principali.

I descritti processi conducono alla programmazione, al monitoraggio e alla verifica dell'efficienza ed efficacia dell'azione dell'Ente e dei relativi risultati, in maniera interdipendente rispetto alle azioni connesse alla vigente normativa sul contrasto al rischio di fenomeni di corruzione e sulla trasparenza ed in forma coordinata con le altre tipologie di controllo previste dalla vigente normativa.

Pertanto 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 ritiene che il controllo debba essere impostato, in via generale, seguendo i criteri già sperimentati in relazione all'utilizzo delle risorse comunitarie, fondato 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, e dunque sulla corrispondente separazione tra le strutture a tali interventi preposte. Le fasi sono in generale quelle, 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.

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).

Il sistema è stato pensato per assicurare in via prioritaria l'ottimizzazione del livello di servizio offerto dall'INVALSI al sistema educativo, al MIUR e in ultima istanza al Paese nel suo complesso, stimolando e perseguendo un miglioramento continuo nell'organizzazione interna e nei processi, nel rispetto del budget assegnato dall'organo di indirizzo politico amministrativo.

Il sistema sarà utilizzato per la valutazione della performance del personale dirigenziale e di quello non dirigenziale compresi i ricercatori e i tecnologi.

I ricercatori e i tecnologi saranno oggetto di valutazione in ragione di quanto previsto dalla normativa in fase di definizione.

La metodologia scelta è la Balanced Scorecard che consente di lavorare parallelamente su due direttrici particolarmente importanti per l'Istituto in questo momento storico:

- la declinazione degli obiettivi sulle strutture intermedie dell'organizzazione (processo di deployment top-down) tesa a responsabilizzare e far crescere il middle management
- la declinazione delle strategie su diverse prospettive, che oltre a misurare e valutare gli impatti esterni permettono di porre attenzione al miglioramento dei processi interni e dello sviluppo delle persone.

Il Direttore Generale, il Dirigente Amministrativo e gli altri responsabili di servizi/strutture attualmente in organico saranno valutati sulla scorta di schede obiettivo individuali.

Il personale non dirigenziale e non responsabile di strutture sarà valutato dal dirigente di riferimento in ragione dei comportamenti organizzativi posti in essere e del risultato del gruppo di appartenenza.

Per quanto attiene i comportamenti organizzativi questi saranno declinati in funzione del ruolo ricoperto da ciascuno e diverranno importanti nella verifica del livello di competenze comportamentali possedute. La teoria in materia è infatti ormai piuttosto consolidata ed è accertato che a parità di conoscenze tecniche la differenza nella capacità di agire un ruolo con successo, è fatta dalle competenze comportamentali.

Da questa definizione si desume una caratteristica fondamentale che le competenze comportamentali devono avere per assumere un interesse nello svolgimento di una mansione: dare adito a comportamenti osservabili.



Il sistema di performance management studiato dall'Invalsi intende quindi valorizzare i comportamenti organizzativi nella valutazione delle persone non direttamente responsabili di una struttura, poiché ritiene lo sviluppo delle competenze delle proprie risorse di fondamentale importanza per il successo dell'organizzazione nel suo complesso.

4.1. Gli obiettivi strategici

Sono riportati, a titolo di esempio, gli obiettivi approvati per l'anno 2017 dal Piano Triennale Integrato della Performance, della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2017-2019, redatto in conformità alla struttura raccomandata dell'ANVUR nelle "Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance degli enti pubblici di ricerca", emanate con delibera del Consiglio Direttivo n. 103 del 20.7.2015. Il Piano triennale è stato presentato dal Direttore generale al Consiglio di Amministrazione del 2 febbraio 2017 ed in quella sede approvato.

Come specificato nel documento, gli obiettivi strategici dell'INVALSI sono indicati nel Piano di Attività (2017-2019) deliberato dal C.d.A. del 16 dicembre 2016 e sono articolati in due missioni:

A. Missione 1: Attività istituzionali relative al Sistema Nazionale di Valutazione;

B. Missione 2: Attività di ricerca, innovazione e sviluppo.

Ad esse si affianca una serie di attività assimilabili a quelle della cd "Terza missione", riconducibili, per l'Istituto:

1. Alla divulgazione della cultura della valutazione;
2. Ad iniziative di formazione destinate al personale scolastico;
3. Alla partecipazione a seminari e convegni per la promozione della cultura della valutazione;
4. All'organizzazione di seminari di confronto e scambio tra scuole, anche con la partecipazione del MIUR e degli USR.

MISSIONE 1: Attività istituzionali (Ricerca istituzionale)

Macroobiettivo: realizzare le azioni assegnate all'INVALSI nell'ambito del Sistema Nazionale di Valutazione.



OBIETTIVO IST1A: Rilevazioni nazionali

Entro il 2018 si prevede l'estensione del sistema delle rilevazioni nazionali su base universale all'ultimo anno delle scuole secondarie di secondo grado (con parziale differenziazione dei contenuti della prova per tener conto della pluralità di indirizzi scolastici esistenti). L'obiettivo specifico da realizzare è quello di condurre gradatamente tale prova tramite computer e di poter restituire il risultato della stessa anche ai singoli studenti. Si fa presente che, a fini di semplificazione e alleggerimento dell'impianto esistente si è provveduto a eliminare, già dall'a.s. 2013-14, la prova condotta nella prima classe della scuola secondaria di primo grado, mantenendo la prova del termine del ciclo primario. All'interno di tale processo inoltre sono in particolare da consolidare e, in parte da perseguire *ex novo*:

- a. semplificazione e velocizzazione del processo di conduzione delle prove e di restituzione dalle scuole all'IN-VALSI dei dati degli elaborati da analizzare. Tale semplificazione sarà realizzata mediante la progressiva somministrazione delle prove mediante computer (*computer based testing* – CBT). Le somministrazioni CBT inizieranno a partire dal livello 10 dall'a.s. 2016-17 (somministrazione del questionario studente) per proseguire nella loro implementazione negli anni scolastici successivi;
- b. completamento dell'ancoraggio (entro l'anno scolastico 2018/19) anche alla seconda primaria e alla seconda secondaria di secondo grado;
- c. migliore garanzia della riservatezza (*privacy*) nelle risposte fornite dagli studenti al questionario di contesto anche per potere così meglio rilevare (anche a fini di loro utilizzo nei processi di autovalutazione e valutazione esterna previsti dal Regolamento SNV), sia pure indirettamente, il "clima" esistente nelle diverse scuole e in particolare la presenza di situazioni di benessere e/o disagio. Allo stesso fine, e sempre in collegamento con quanto si prevede di effettuare ai sensi del Regolamento SNV, utilizzo dei questionari docenti e scuola per meglio rilevare situazioni di benessere e/o disagio presenti a tale livello;
- d. costruzione, sulla base di apposite convenzioni, di *repository* in rete e altri strumenti che consentano alle scuole di accedere a una *item bank* costruita per un uso continuativo e autonomamente definito di prove simili a quelle incluse nelle rilevazioni nazionali sugli apprendimenti, oltre all'avvio di momenti di riflessione e ricerca-azione sulla didattica a partire dai risultati delle rilevazioni nazionali sugli apprendimenti;
- e. introduzione della prova d'Inglese (lingua 2) per i livelli 8 e 13 dall'a.s. 2017-18 e per il livello 5 dall'a.s. 2018-19.



OBIETTIVO IST1B: Rilevazioni internazionali

L'Istituto ha fra le sue finalità anche quella di assicurare la partecipazione dell'Italia alle indagini comparative internazionali (promosse da IEA e OCSE), particolarmente rilevanti ai fini di offrire un confronto fra sistemi scolastici di differenti Paesi. Le indagini internazionali si caratterizzano ciascuna per una propria differente ciclicità, che in ciascun anno di realizzare alternativamente le fasi preparatorie, le prove sul campo, gli studi principali e la produzione dei rapporti sui risultati delle diverse indagini.

2017:

sarà realizzata la prova sul campo della rilevazione OCSE PISA 2018 (ambito principale Lettura) che, come nel 2015, sarà condotta, oltre che con riferimento alla popolazione degli studenti 15enni, con riferimento alla popolazione degli studenti della seconda secondaria di secondo grado, per migliorarne la comparabilità con la rilevazione nazionale su tale grado;

sarà realizzata la prova sul campo del progetto OCSE TALIS 2018, che coinvolge insegnanti e dirigenti scolastici delle scuole secondarie di primo grado;

sarà condotto lo studio pilota dell'indagine IEA eTIMSS 2019 (Matematica e Scienze, gradi 4° e 8°), che per la prima volta si svolgerà in modalità digitale su *tablet*;

saranno prodotti i rapporti nazionali delle indagini IEA PIRLS 2016 (Lettura, grado 4°) e IEA ICCS 2016 (Educazione civica e alla cittadinanza, grado 8°).

2018:

sarà realizzato lo studio principale della rilevazione OCSE PISA 2018. L'indagine PISA, già dall'edizione del 2015, è condotta totalmente in modalità *computer-based*;

sarà realizzato lo studio principale del progetto OCSE TALIS 2018;

sarà realizzata la prova sul campo dell'indagine IEA eTIMSS 2019.

2019:

sarà condotto lo studio principale dell'indagine IEA eTIMSS 2019;

saranno prodotti i rapporti nazionali delle indagini OCSE PISA 2018 e OCSE TALIS 2018.

OBIETTIVO IST2: Rilevazioni nazionali campionarie

Entro il 2018 si prevede il completamento del sistema di ancoraggio delle prove INVALSI per una valutazione diacronica degli esiti delle diverse leve scolastiche. Su base campionaria, si prevede dal 2017 di sperimentare protocolli di correzione automatica di domande e risposta aperta e per le prove di Inglese-lingua 2 di introdurre moduli per la valutazione delle competenze di scrittura (*writing*) e di produzione orale (*speaking*).

OBIETTIVO IST4: Attuazione graduale del Sistema nazionale di valutazione

Dall'anno scolastico 2014-2015 l'INVALSI partecipa all'avvio del Sistema nazionale di valutazione nell'ambito delle azioni definite dal MIUR in attuazione della Direttiva 11/2014.

L'Istituto garantisce il supporto all'azione di autovalutazione delle scuole con definizione di strumenti atti a rilevare situazioni critiche e di disagio e a fornire un *feedback* alle singole scuole e alle loro diverse componenti. Le azioni in questione sono già state realizzate nell'ambito dei progetti *Vales* e *Valutazione e Miglioramento*, sulla base quindi di risorse in gran parte straordinarie; tale lavoro ha consentito di fornire al MIUR un prototipo di Rapporto di autovalutazione, validato da un'ampia platea di scuole, che è stato presentato pubblicamente il 27 e 28 novembre 2014 e messo a sistema a partire dall'a.s. 2014-2015. Questi progetti hanno inoltre rappresentato il cantiere per la predisposizione del modello di valutazione esterna, così come implementato durante l'a.s. 2015-2016 per il Sistema Nazionale di valutazione, attraverso la elaborazione di procedure, protocolli e strumenti, nonché la selezione e formazione dei nuclei di valutazione esterna.

Nell'ambito delle attività legate al coordinamento funzionale del Sistema Nazionale di Valutazione, INVALSI sviluppa una serie di azioni di sostegno alle scuole per l'autovalutazione come:



la rielaborazione del format del Rapporto di Autovalutazione (RAV) a seguito della sua validazione;
la predisposizione di linee guida;
la ridefinizione degli indicatori più significativi della qualità del servizio scolastico;
la costruzione di strumenti quali i Questionari per gli Studenti, per i Docenti e per i Genitori al fine di indagare aspetti di 'clima', nonché la percezione dei diversi attori e l'elaborazione di indicatori validi ai fini dei processi autovalutativi messi in atto dalle scuole;
la ri-definizione del Questionario Scuola, lo strumento volto alla rilevazione di aspetti di processo e di funziona-mento delle istituzioni scolastiche i cui dati vanno a contribuire alla costruzione dei indicatori predisposti per compiere il processo autovalutativo e presenti all'interno del Rapporto di Autovalutazione (RAV).

Per ciò che riguarda la valutazione esterna delle scuole, così come implementata nell'a.s. 2015-2016, e ancora in corso, INVALSI:

- costruisce strumenti e protocolli per la valutazione esterna;
- elabora format per il Rapporto di Valutazione Esterna e ne redige linee guida per la compilazione con l'obiettivo di identificare dei punti di forza e di debolezza delle scuole, al fine di supportarle nell'individuazione delle aree che necessitano di interventi di miglioramento;
- seleziona i valutatori;
- forma i nuclei di valutazione esterna (NEV) all'uso di protocolli e strumenti, e supporta i NEV nelle diverse fasi della valutazione esterna;
- elabora modalità di restituzione dei Rapporti valutazione esterna;
- progetta e implementa strumenti informatizzati per il supporto dei Nuclei di Valutazione Esterna;
- coordina gli aspetti di gestione organizzativa e amministrativa dei contatti e delle visite nelle scuole e di selezione e formazione dei valutatori;
- elabora i dati e stende i rapporti di ricerca sia a fini divulgativi sia ai fini della ridefinizione di strumenti, protocolli e procedure.

Per quanto riguarda la valutazione degli Enti di istruzione e formazione professionale, l'INVALSI ha avviato una colla-borazione con le associazioni CIOFS/FP e CNOS/FAP per realizzare e sperimentare strumenti di autovalutazione appro-priati per la formazione professionale. Per l'attività di sperimentazione l'INVALSI ha elaborato il format di Rapporto di Autovalutazione per le IeFP, l'individuazione di indicatori per il supporto ai processi autovalutativi dei Centri di Formazione Professionale, il Questionario IeFP per la rilevazione dei processi e del funzionamento dei Centri per la Formazione Professionale; l'elaborazione dei dati per la restituzione personalizzata degli indicatori.

L'INVALSI è, inoltre, impegnato a elaborare gli adattamenti necessari al rapporto di autovalutazione e ai dispositivi a esso connessi, con particolare riferimento: a) al Questionario Scuola per le istituzioni scolastiche paritarie; b) all'adatta-mento dei questionari di percezione /; c) alle scuole dell'infanzia; d) ai risultati a distanza, con particolare rifermento all'inserimento nel lavoro.



Missione 2. Attività di ricerca, innovazione e sviluppo

Obiettivi operativi

OBIETTIVO RIC1: Computer based testing (CBT)

Trasformazione delle prove “carta e matita” in prove da svolgere su computer, anche in forma adattiva. L’INVALSI ha presentato, nel luglio del 2015, uno specifico progetto nell’ambito della programmazione PON 2014-2020, che include la realizzazione progressiva di tutte le prove nazionali su computer, con l’eccezione del solo livello 2.

Il progetto prevede la realizzazione della prova del livello 10 nel 2018 e, gradualmente, quella degli altri livelli. Il passaggio progressivo alle somministrazioni mediante computer è inserita in una linea di sviluppo coerente con quanto avviene a livello internazionale, in particolare con progetto PISA e IEA. Dall’aprile del 2015 la costruzione della Piattaforma operativa unitaria, in collaborazione con i Servizi statistici del MIUR, prevista dalla Direttiva 11/2014, ha consentito un ulteriore rafforzamento del processo di restituzione dei risultati delle prove al sistema e alle singole scuole con funzioni di *benchmarking* e di stimolo all’autovalutazione. Inoltre, la piena e positiva collaborazione con i Servizi statistici del MIUR ha consentito di implementare il calcolo del valore aggiunto (*effetto scuola*) per tutti gli ordini di scuola: a) tra la II e la V primaria; b) per la scuola secondaria di I grado; c) per il primo biennio della scuola secondaria di secondo grado. Il calcolo dell’effetto scuola sarà esteso anche al triennio conclusivo della scuola secondaria di secondo grado, non appena sarà introdotta la prova nel livello 13. Tale attività richiede, a monte, **il rafforzamento del sistema statistico-informativo**, con pieno utilizzo del profilo longitudinale dei dati derivanti dalle rilevazioni sugli apprendimenti (in prospettiva anche in collegamento con gli esiti successivi, a partire dalla carriera universitaria), e un suo migliore raccordo con le banche dati esterne, con riferimento in particolare all’utilizzo delle anagrafi scolastiche e universitarie, alle informazioni sul contesto territoriale della scuola di fonte ISTAT e alle informazioni di natura amministrativa connesse con lo strumento “scuola in chiaro”. Rispetto ai notevoli passi in avanti già compiuti con riferimento alle prove 2012, 2013, 2014 e 2015, si intende in particolare operare nel senso di:

- a. potenziare il collegamento longitudinale e la conseguente restituzione alle scuole di risultati posteriori dei loro ex alunni e del *valore aggiunto* (effetto scuola), calcolato tenendo conto dei risultati pregressi dei loro attuali alunni. Si è iniziato tale sviluppo con i dati delle rilevazioni INVALSI del 2016;
- b. costruire serie storiche dei risultati delle singole scuole, disaggregati a livello di singoli plessi scolastici;
- c. localizzare (*geolocalizzazione*) le scuole (e i singoli plessi) al fine di collegare meglio i risultati delle stesse con la situazione del contesto di riferimento;
- d. potenziare e perfezionare ulteriormente, anche alla luce delle modifiche apportate alle modalità di conduzione delle prove, le procedure di stima del *cheating* (passando altresì a forme di correzione differenziate tra singoli alunni di una stessa classe, onde evitare di sottostimare la varianza di risultati all’interno delle singole classi);
- e. accrescere il grado di interattività nell’accesso ai risultati delle prove, e ad altre informazioni rilevanti, per le scuole e le loro singole componenti (genitori, docenti etc.);
- f. portare a termine per il 2017 un sistema di *datawarehouse* ad accesso libero;

Trasversalmente a tutti gli obiettivi istituzionali, l’ingresso dell’INVALSI nel SISTAN deve determinare un’ulteriore intensificazione dello sforzo per garantire elevati standard qualitativi dei dati e delle analisi statistiche fornite dall’Istituto a soggetti esterni. Come previsto dalla normativa vigente, l’appartenenza al SISTAN richiede che tutti i dati forniti all’esterno con una valenza istituzionale siano sottoposti a una rigorosa procedura centralizzata di verifica da parte del servizio statistico dell’INVALSI. In questo modo può divenire realizzabile l’obiettivo di entrare nel Piano statistico nazionale con i conseguenti vantaggi scientifici e anche di finanziamento. L’ingresso nel SISTAN e ancora di più nel Piano statistico nazionale consentirà di dare una maggiore visibilità ai dati raccolti da INVALSI sul sistema educativo nazionale, favorendo quindi la cultura del dato e della valutazione basata anche su evidenze empiriche, aspetti che nel Paese richiedono ancora un grosso investimento scientifico e culturale. Inoltre, in questo modo sarà messa a disposizione della collettività professionale e scientifica l’unica fonte nazionale unitaria relativa a dati valutativi (apprendimenti, scuole, ecc.) sul sistema scolastico statale e paritario del Paese, favorendone quindi la crescita e il



miglioramento.

OBIETTIVO RIC2: Identificazione delle aree critiche del sistema educativo e delle istituzioni scolastiche in condizioni di maggiore criticità

L'INVALSI consentirà l'identificazione operativa delle istituzioni scolastiche in condizioni di maggiori difficoltà sulla base di indicatori di sistema come previsto al punto a2 della Direttiva 11/2014. Il lavoro analitico sarà finalizzato all'identificazione di situazioni critiche, vuoi per via di un insoddisfacente funzionamento delle istituzioni scolastiche, vuoi per la presenza di situazioni di contesto particolarmente difficili. L'attenzione non sarà prestata solo alle misure tratte dalle rilevazioni sugli apprendimenti, in livelli o in termini di *valore aggiunto* attribuibile alle istituzioni scolastiche, ma anche su altri indicatori, volti ad esempio a cogliere il contesto operativo o altri elementi della *performance* istituzionale. La finalità è quella di cogliere possibili segnali d'allarme, a beneficio delle singole scuole e del sistema, identificando, così, le istituzioni scolastiche che possano aver bisogno di un supporto particolare o comunque, ai sensi del Regolamento SNV, di un intervento esterno.



OBIETTIVO RIC3: Promozione e sostegno del sistema nazionale di valutazione

Come previsto dal Decreto del Presidente della Repubblica n. 80 del 2013, le scuole dopo aver realizzato una valutazione interna, riceveranno una visita di valutazione esterna da parte di nuclei di valutazione coordinati dai Dirigenti tecnici. Alla fase di valutazione segue la progettazione e implementazione di piani di miglioramento triennali (cfr. La buona scuola. Facciamo crescere il paese, settembre 2014). L'entrata a regime del SNV è stata preceduta da alcune importanti sperimentazioni (progetti Valutazione & Miglioramento, VSQ, Vales), condotte da INVALSI e realizzate grazie al con-tributo dei Fondi PON, che hanno permesso di testare strumenti e procedure per i percorsi valutativi delle scuole. Tuttavia l'estensione a livello nazionale del processo di valutazione è un passaggio importante che richiede un'analisi attenta delle modalità di applicazione delle procedure, dell'adeguatezza degli strumenti di valutazione e delle competenze degli esperti chiamati a valutare le scuole.

Attivare sia un sistema di monitoraggio e valutazione in itinere in grado di assicurare un controllo costante e la eventuale ricalibratura degli interventi del processo di autovalutazione/valutazione esterna e individuare le competenze necessarie alla valutazione, sia momenti di elaborazione di strumenti a supporto all'autovalutazione a livello di classe per anche per i processi di insegnamento e apprendimento, sono dunque requisiti fondamentali per garantire la qualità del Sistema Nazionale di Valutazione.

Data l'esperienza acquisita da INVALSI in questo ambito di ricerca teorica ed empirica, si è scelto di individuare macroaree di progettazione, afferenti ai processi di valutazione esterna/autovalutazione delle scuole. In particolare è stato elaborato un macro-progetto, strutturato come azioni di studio, ricerca e servizio con la finalità complessiva di promuovere e sostenere la qualità del Sistema Nazionale di Valutazione.

In particolare si intende operare per:

valutare la valutazione: aderire alla proposta di *peer review* della SICI (Standing International Conference of Inspectorates) per avviare un percorso di valutazione e riflessione finalizzato al miglioramento di strumenti, protocolli e procedure della valutazione esterna del Sistema Nazionale di Valutazione; analizzare gli effetti della valutazione sul miglioramento della scuola, attraverso l'implementazione del progetto Europeo 'Impact of School Inspection on Teaching and Learning'; validare lo strumento di autovalutazione (RAV) utilizzato dalle scuole;

sostenere l'autovalutazione nelle scuole: valutare l'efficacia di modelli formativi e di sostegno alle scuole relativamente ai processi autovalutativi promossi con il contributo delle Università italiane;

delineare la competenza esperta del valutatore: approfondire il tema delle competenze professionali necessarie per svolgere le attività di valutazione nelle scuole al fine di definirle e per elaborare un modello di formazione efficace.

OBIETTIVO RIC4: Collegamento tra rilevazioni nazionali e internazionali

Verrà condotto un progetto *ad hoc* con obiettivi di collegamento, anche nella metrica, tra prove nazionali e internazionali (adoperando il materiale già rilasciato di queste ultime): tale progetto verrebbe svolto con risorse straordinarie, ma ponendosi l'obiettivo di un parziale ancoraggio, a regime, delle prove nazionali a quelle internazionali. Le attività di cui al presente punto verranno realizzate a partire dal 2017.



OBIETTIVO RIC5: Supporto alle sperimentazioni didattiche e organizzative

L'Istituto, per sua *mission* fondamentale, è impegnato nella produzione di un patrimonio informativo cospicuo che merita approfondimenti ulteriori anche da parte di ricercatori esterni. A tal fine, come già è avvenuto fino al 2016 con evidenti successi per il tipo di elaborazioni proposte⁵, l'Istituto si ripropone di continuare a realizzare momenti di incontro nei quali vengano presentati e discussi studi e indagini al fine di una migliore conoscenza del funzionamento del sistema scolastico italiano.

Ci si riferisce, ad esempio, al seminario “**I dati INVALSI: uno strumento per la ricerca**” svolto a Roma il 20 settembre 2016 presso l'Hotel “Massimo D'Azeglio” e al quale hanno partecipato gruppi di ricercatori e esperti di didattica in collaborazione con 17 diversi istituti universitari (Salerno, Torino, Chieti, Ferrara, Bologna, Modena e Reggio Emilia, Perugia, Roma Tor Vergata, Genova, Milano Statale, Milano Bocconi, Milano Cattolica, Milano Politecnico, Milano Bicocca, Bari, Trento, Calabria).

L'Istituto prevede inoltre di offrire periodicamente assegni di ricerca a favore di giovani che stiano per terminare il dot-torato di ricerca o l'abbiano concluso da poco, in modo da promuovere la scelta della ricerca educativa come campo di elezione e ulteriore specializzazione nello sviluppo della loro carriera accademica.

OBIETTIVO RIC6: Supporto scientifico alla valutazione dei dirigenti scolastici

Con note del 9/1/2015 e del 1/12/2015 l'INVALSI aveva trasmesso al Gabinetto del MIUR due documenti tecnici riguardanti gli indicatori per la valutazione dei dirigenti scolastici secondo quanto previsto dall'articolo 3, comma 1, lettera e del DPR n. 80/2013 tenendo anche conto delle misure introdotte dall'articolo 1, comma 93, della legge 107/2015 specificamente riguardanti la valutazione dei dirigenti scolastici.

Successivamente il Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca ha emanato la Direttiva n. 36 del 18 agosto 2016 con la quale viene ufficialmente avviata la valutazione dei dirigenti scolastici delle istituzioni scolastiche statali di ogni ordine e grado a partire dall'a.s. 2016-2017.

In questo contesto all'INVALSI è stato affidato uno specifico progetto Pon, denominato “PRODISE”, con i seguenti obiettivi:

1. elaborare gli strumenti per la valutazione dei dirigenti scolastici;
2. assicurare la formazione degli staff regionali e dei nuclei di valutazione ai quali verrà affidata la valutazione dei dirigenti scolastici;
3. realizzare uno studio sull'impatto della valutazione dei dirigenti scolastici sulla qualità del servizio scolastico.

Si riportano di seguito le azioni in cui si articola il progetto:

1. elaborazione e validazione di un insieme di indicatori riguardanti la professionalità dei dirigenti scolastici.
2. costruzione di un modello di valutazione dei dirigenti scolastici, con la messa a punto di strumenti, tecniche e procedure per la sperimentazione sul territorio.
3. progettazione e realizzazione di moduli formativi sulla misurazione della professionalità dei dirigenti scolastici, rivolti ai componenti dei Nuclei di Valutazione regionali.
4. progettazione e realizzazione di azioni di monitoraggio e di valutazione di impatto del sistema di valutazione dei dirigenti scolastici.

Le missioni e gli obiettivi operativi sono assegnati alle aree di ricerca secondo il seguente prospetto.

Obiettivi	Aree di ricerca coinvolte	Attribuzioni specifiche
MISSIONE 1: Attività istituzionali		
OBIETTIVO IST1A, IST1B: Rilevazioni nazionali e	Area 1 Area 4	Rilevazioni nazionali Indagini internazionali



internazio-nali	Area 2	Supporto statistico a entrambe
OBIETTIVO IST2: Rilevazioni na-zionali campionarie	Area 1 Area 4 Area 2	Prove mirate e altre discipline Progetti internazionali concordati Supporto statistico a entrambe
OBIETTIVO IST4: Attuazione graduale del Sistema nazionale di valutazione	Area 3 Area 1 Area 2	Autovalutazione e valutazione esterna delle scuole Risultati prove per autovalutazione e valutazione scuole Supporto statistico a entrambe
MISSIONE 2: Attività di ricerca		
OBIETTIVO RIC1: Computer based testing (CBT)	Area 1 Area 2	Disegno, infrastrutture, monitoraggio Supporto statistico e tecnologico
OBIETTIVO RIC2: Identificazione delle aree critiche del sistema educativo e delle istituzioni scolastiche in condizioni di maggiore criti-cità	Area 3 Area 4 Area 1 Area 2	Analisi e ricerche sui dati RAV e RVE (Rapporti valuta-zione esterna) Analisi e ricerche sui dati PISA e IEA Analisi e ricerche trasversali sui dati nazionali e internazio-nali
OBIETTIVO RIC3: Promozione e sostegno del sistema nazionale di valutazione	Area 3	Analisi e ricerche per il miglioramento dell'autovaluta-zione, della valutazione esterna e della valutazione dei di-ri-genti scolastici
OBIETTIVO RC4: Collegamento tra rilevazioni nazionali e interna-zionali	Area 1 Area 4 Area 2	Correlazioni nazionali / internazionali Correlazioni nazionali / internazionali Supporto statistico a entrambe

4.2. Gli indicatori

Si richiamano in proposito le linee guida generali per l'individuazione dei criteri e delle metodologie per la costruzione di un sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio, contenuti nel D.P.C.M. 18.9.2012, il cui art. 6 riporta le seguenti tipologie di classificazione degli indicatori utilizzabili e dei risultati attesi:

- indicatori di realizzazione fisica: rappresentano il volume dei prodotti e dei servizi erogati;
- indicatori di risultato (output): rappresentano l'esito del programma di spesa;
- indicatori di impatto (outcome): esprimono l'impatto che il programma di spesa, insieme ad altri enti e a fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto. Tali indicatori sono caratterizzati da forti interdipendenze con fattori esogeni all'azione dell'amministrazione;
- indicatori di realizzazione finanziaria: indicano l'avanzamento della spesa prevista per la realizzazione dell'obiettivo o dell'intervento. L'utilizzo di tale tipologia di indicatori deve avvenire in combinazione con altri indicatori di diverso tipo;
- altre tipologie di indicatori che, in relazione alle peculiarità delle amministrazioni, esprimano il grado di raggiungimento dell'obiettivo.



Quanto agli indicatori relativi al conseguimento degli obiettivi dell'Istituto, per il 2018 gli stessi dovrebbero essere integrati nel senso che segue, anche secondo le indicazioni fornite dall'O.I.V. ed emerse dagli incontri tra quest'ultimo, il Presidente ed il Direttore, nonché con i Dirigenti ed i funzionari dei servizi amministrativi e tecnologici.

Nella relativa definizione, si ritiene si debba tener conto della tipologia di risorsa costituente la prioritaria fonte di finanziamento dei relativi interventi, considerando che, come riportato nel Piano Triennale Integrato della Performance, della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2017 – 2019, approvato dal CdA il 2.2.2017:

- la Missione 1 è finanziata prioritariamente da fondi nazionali strutturali/fondi ministeriali
- la Missione 2 è finanziata prioritariamente da programmazioni PON a valere su fondi FSE e FESR.

Per la Missione 1 gli indicatori potrebbero essere indicati come segue:

- a. Indicatori fisici:
- b.

Volume dei prodotti e dei servizi erogati	n. di beneficiari di uno specifico intervento o di un'area di interventi n. di utenti di un dato servizio ammontare degli interventi completati n. di nuovi accordi stipulati per una data finalità n. di ispezioni completate (eventualmente "pesate" per grado di complessità dell'ispezione)
Rilevazioni	Supporto effettuato entro il mese di _____ dell'anno di riferimento)

- c. Indicatori finanziari:

- 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)

Per la Missione 2 gli indicatori potrebbero essere, a titolo di esempio, i seguenti:

- a. Indicatori fisici: n. degli interventi effettuati per tipologia, per singolo anno e in forma di stato di avanzamento generale nell'arco pluriennale del progetto

- b. Indicatori finanziari:

- 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)
- Capacità di certificazione, data dal rapporto tra le spese totali certificate ed il budget assegnato.

Il ciclo di revisione degli obiettivi è annuale, dal momento che l'Istituto definisce il piano della attività in relazione alle direttive annuali del MIUR e in base all'entità delle risorse finanziarie che vengono messe a disposizione. Il processo di revisione degli obiettivi sarà svolto in stretta collaborazione con l'OIV e terrà conto del complesso delle informazioni acquisite mediante le verifiche effettuate nell'anno di riferimento.

Revisioni sono possibili anche in corso d'anno, sia per effetto di cause esterne (es. nuove direttive del MIUR) sia per l'eventuale necessità di porre in essere interventi regolativi a seguito del monitoraggio in itinere dell'andamento del piano delle attività.



5. Processo di implementazione del sistema di misurazione della Performance

5.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano della performance

Si riassumono nella tabella seguente le fasi e i soggetti coinvolti nel processo di redazione del Piano.

1. Elaborazione del Piano Triennale delle Attività (PTA)	<ul style="list-style-type: none">- Il Presidente detta gli indirizzi generali della ricerca;- Il Coordinatore delle aree di ricerca elabora le schede attuative delle linee di ricerca;- Il Direttore generale elabora la prima bozza del PTA;- Il Consiglio di Amministrazione discute il PTA e lo approva.
1. Elaborazione del Bilancio di previsione annuale	<ul style="list-style-type: none">- Il Direttore generale elabora la relazione illustrativa sulla base dei documenti contabili predisposti dal dirigente amministrativo in coerenza con le attività previste nel PTA;- Il Consiglio di amministrazione approva il Bilancio di previsione;
3. Elaborazione del Piano della performance	<ul style="list-style-type: none">- All'inizio di ogni anno finanziario il Direttore generale elabora il Piano identificando gli obiettivi e le prestazioni richieste al personale;- Il Consiglio di Amministrazione approva il Piano della performance
4. Attribuzione degli obiettivi e della relativa retribuzione	<ul style="list-style-type: none">- Il Presidente fissa gli obiettivi del Direttore generale;- Il Direttore generale fissa gli obiettivi del Dirigente amministrativo;
5. Presentazione della relazione sulla performance	<ul style="list-style-type: none">- In corrispondenza con la predisposizione del Conto consuntivo il Direttore generale illustra al Consiglio di amministrazione la relazione sulle performance dell'anno cui si riferisce il consuntivo.- Il Consiglio di amministrazione delibera sul livello di raggiungimento degli obiettivi del Direttore generale.
6. Liquidazione delle retribuzioni di risultato	<ul style="list-style-type: none">- Sulla base dei risultati conseguiti, il Direttore generale dispone la liquidazione della retribuzione di risultato dei dipendenti in relazione al livello di raggiungimento degli stessi.

Fonte: Piano Triennale Integrato della Performance, della Prevenzione della Corruzione approvato dal CdA il 2.2.2017



5.2. Soggetti e responsabilità del sistema di misurazione

Coerentemente con la normativa di riferimento, il Sistema di misurazione e valutazione della performance è stato definito dall'Organismo indipendente di valutazione (OIV).

L'adozione in via formale del sistema è invece compito dell'organo di indirizzo politico-amministrativo (Consiglio di amministrazione), che lo adotta con apposito provvedimento.

Infine la funzione di misurazione e valutazione della performance, coordinata dall'ANVUR, è svolta:

- Dall'OIV, forma monocratica con unico componente, cui compete la misurazione e la valutazione della performance organizzativa nel suo complesso, nonché la proposta all'organo di indirizzo politico-amministrativo della valutazione individuale esclusivamente del Direttore Generale
- Dal Direttore Generale, cui compete la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti di livello non generale e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità. Il DG inoltre, in attesa che sia definita la modalità di implementazione della riforma per il personale della ricerca, valuta sulla scorta degli elementi forniti dai responsabili dei singoli progetti, il personale non di ricerca assegnato ai progetti stessi, nonché il personale della struttura dei servizi informativi
- Dai dirigenti di livello non generale cui compete la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale di diretto riporto.

5.3. Procedura e criteri di valutazione

La procedura viene avviata all'inizio di ciascun anno solare durante lo staff meeting entro il mese di gennaio. Il Direttore generale affronta in contraddittorio con i responsabili delle Aree l'analisi degli obiettivi da assegnare ad ogni area compresa quella dei servizi amministrativi.

Alla conclusione del processo di analisi degli obiettivi questi vengono formalmente assegnati alle strutture, unitamente alle risorse finanziarie desunte dal bilancio di previsione e quelle umane desunte dalla determinazione di assegnazione del personale.

Gli obiettivi assegnati alle strutture verranno successivamente comunicati formalmente a tutto il personale.

-Direttore generale e dirigente amministrativo

La performance del Direttore generale e del Dirigente amministrativo è da valutata definita attraverso l'assegnazione di specifici obiettivi di risultato allegati al Piano di Performance.

Gli obiettivi del Direttore generale sono assegnati dal Presidente dell'INVALSI mentre quelli del Dirigente amministrativo sono assegnati dal Direttore generale.

-Ricercatori e tecnologi (livelli I-III)

Il personale inquadrato ai livelli da I a III è quello dei ricercatori e i tecnologi, per la valutazione dei quali l'art.74, comma 4, del D.Lgs. n.150/2009 rinvia a successive disposizioni normative: *“Con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, di concerto con il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministro dell'economia e delle finanze, sono determinati i limiti e le modalità di applicazione delle disposizioni dei Titoli II e III del presente decreto al personale docente della scuola e delle istituzioni di alta formazione artistica e musicale, nonché ai tecnologi e ai ricercatori degli enti di ricerca.”* Il Decreto è stato emanato nel gennaio 2011, ma a sua volta rimanda a successive indicazioni che dovranno essere emanate dall'ANVUR.

Finalmente l'ANVUR, nelle più volte richiamate Linee guida 2015, fornisce alcune indicazioni sui tempi di elaborazione di un sistema di indicatori standard che prevede due fasi (linee guida 2015, p. 27):

- Raccolta degli indicatori autonomamente formulati dagli enti di ricerca nel loro primo piano integrato (entro giugno 2016);
- Elaborazione di una piattaforma di indicatori standard (a regime a partire dal ciclo della performance 2017).



L'Istituto ha intenzione di proporre un primo insieme di indicatori specifici che tengano conto della doppia missione dell'Istituto: quella istituzionale e quella scientifica.

-Personale livelli IV-VIII

Il personale appartenente ai livelli IV-VIII verrà valutato in funzione degli obiettivi assegnati e realizzati dalla struttura di appartenenza sulla base di uno o più dei seguenti criteri:

- a) precisione e qualità delle prestazioni svolte;
- b) capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità ed alla gestione di cambiamenti organizzativi;
- c) orientamento all'utenza ed alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra i diversi uffici;
- d) capacità di proporre soluzioni innovative e contribuire alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali.

Le valutazioni del personale coinvolto sulla base dei succitati criteri contrattuali in relazione alla verifica dell'attività svolta dal dipendente saranno formulate dal Responsabile del Servizio presso il quale il medesimo presta servizio. La scheda di verifica dell'attività svolta è la seguente:

CRITERIO	p.ti 1	p.ti 2	p.ti 3	p.ti 4	p.ti 5
a)					
b)					
c)					
d)					

5.4. Monitoraggio raggiungimento obiettivi ed eventuali rimodulazioni

Nel corso dell'anno verranno attivati incontri periodici anche trimestrali all'interno degli staff meeting per monitorare l'andamento del rispetto degli obiettivi assegnati a ciascuna struttura, con l'analisi degli eventuali scostamenti e la verifica della possibilità di rimodulare gli obiettivi finali e/o gli indicatori di risultato previsti nel Piano della Performance. A tal fine saranno predisposti report informativi anche a livello finanziario desunti della contabilità.

5.5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Ad oggi il sistema di controllo di gestione non esiste a causa della più volte citata situazione dell'Istituto e delle continue riorganizzazioni. È previsto che il sistema di controllo di gestione sia implementato al più presto e a tal fine tale obiettivo è stato inserito tra gli obiettivi del Vertice dal presente documento. Una volta a regime sarà assicurato il coordinamento e l'integrazione con il sistema di misurazione della performance di cui diverrà un necessario strumento di alimentazione.

Nel frattempo sarà attivato un sistema di reporting sistematico dai responsabili dei vari servizi amministrativi, tecnici e informatici e dei progetti di ricerca, in modo da monitorare l'andamento del piano delle attività dell'Istituto.

Infine, si attiverà lo scambio di informazioni tra il Collegio dei revisori dei conti e l'OIV.



5.6.Procedure di conciliazione

La valutazione è tempestivamente comunicata all'interessato per iscritto che potrà presentare reclamo avverso gli esiti della verifica comunicatagli ad un comitato appositamente costituito presso l'ente i cui componenti sono designati sentite le OO.SS.. Il comitato formula il proprio parere obbligatorio entro 10 gg. dalla ricezione del reclamo. In accordo con le OO.SS. il comitato è incardinato nella persona del Presidente.

L'Istituto, per quanto riguarda le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance previste dall'art.7, comma 3, lett. b) del D.Lgs. 150/2009, sulla base del parere espresso dalla CIVIT con delibera n.124/2010, ricorrerà all'applicazione dell'istituto di cui all'art. 410 cpc e s.m.i..

Roma, 5 febbraio 2018

Organismo Indipendente di Valutazione
Tiziano Amorosi