

Al Presidente dell'INVALSI Dott. Roberto Ricci
All' OIV Monocratico Dott. Fabrizio Rotundi

Oggetto: Relazione Obiettivi 2021 -Anna Sirica

Tabella 1- OBIETTIVO 1: IMPLEMENTAZIONE DELLE ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE E INTERNAZIONALE

Obiettivo operativo	Azione	Strutture/Settori/Servizi coinvolti	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2021	Target 2022	Target 2023
IMPLEMENTAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE E ISTITUZIONALE E INTERNAZIONALE	Elaborazione di una proposta organizzativa di un piano della comunicazione e delle attività relative	Presidenza/Settore amministrativo e tecnologico/Settore della ricerca valutativa	Numero di fasi di elaborazione del piano [1) Analisi dei processi di comunicazione; 2) Analisi del fabbisogno; 3) Definizione del processo di comunicazione; 4) Proposta di piano delle comunicazioni all'organo di vertice; 5) Implementazione; 6) Adeguamento]	Numerico	Una fase	Quattro Fasi-	Una Fase -

Con la delibera n. 22 il Cda dell'Istituto – nella seduta del 29 marzo 2021 - ha attribuito gli obiettivi individuali per il triennio 2021/2023 al Direttore Generale.

In particolare, l'**Obiettivo 1** riguarda l'elaborazione di una proposta organizzativa di un piano della comunicazione¹ e delle attività relative, prevedendo il coinvolgimento di Presidenza/Settore amministrativo e tecnologico/Settore della ricerca valutativa. Tale piano va ripartito in sei fasi, con target annuali diversi:

- 1) Analisi dei processi di comunicazione;
- 2) Analisi del fabbisogno;
- 3) Definizione del processo di comunicazione;

¹ Si ricorda che nell'organigramma funzionale dell'Istituto è prevista la figura del responsabile della comunicazione e con la determina 150/2020 è stata avviata la procedura concorsuale per l'assunzione a tempo pieno e indeterminato di una unità di personale quale Responsabile della Comunicazione a supporto del Presidente e del Direttore generale. A conclusione dell'iter concorsuale, tale risorsa, è stata individuata con la determina n. 65/2021 del 6 luglio 2021.

- 4) Proposta di piano delle comunicazioni all'organo di vertice;
- 5) Implementazione;
- 6) Adeguamento

Per quanto riguarda le annualità, il piano prevede la realizzazione delle seguenti fasi:

- fase 1 nel 2021
- fasi 2, 3, 4 e 5 nel 2022
- fase 6 nel 2023.

Target 2021 – Analisi dei processi di comunicazione

La Legge 150 del 2000 sulla “Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni” regola la comunicazione degli enti pubblici e, tra le varie norme, definisce le tipologie di comunicazione e riconosce un rapporto inscindibile tra la comunicazione interna e quella esterna.

Muovendo dalla distinzione operata dalla normativa, sarà analizzato quanto viene messo in atto dall'Istituto.

Prioritariamente, dunque, è necessario distinguere i due cardini della comunicazione istituzionale e verificarne, quindi, la rispondenza dell'Ente:

- La comunicazione interna
- La comunicazione esterna

La comunicazione interna

È finalizzata - oltre a creare una rete interna di flussi informativi e quindi a diffondere informazioni nell'ambito di una istituzione - a rendere chiari e condivisi gli obiettivi di un'organizzazione complessa ai suoi dipendenti. Costruire un sistema di comunicazione interna è, dunque, un aspetto importante per un'organizzazione. Un circuito interno comunicativo può rispondere alla soddisfazione di diverse tipologie di esigenze.

Innanzitutto, condividere il maggior numero di informazioni e dati permette all'ente di raggiungere livelli di efficienza ed efficacia molto alti. Indirettamente, essere al corrente delle attività intraprese dall'ente, anche solo a livello superficiale, aumenta il senso di appartenenza all'istituto, con un effetto positivo sul clima interno ed il benessere organizzativo. Grazie ad un sistema di comunicazione interna si può arrivare a rafforzare il senso di appartenenza e partecipazione all'ente utilizzandolo nella diffusione e promozione di quegli aspetti che riguardano direttamente la vision dell'ente e, ancor prima, a creare una condivisione riguardo gli obiettivi di breve, medio e lungo periodo.

Il circuito di comunicazione interna risponde quindi a diverse finalità che si concretizzano in effettivi benefici sui risultati e sull'ambiente interno dell'ente.

Nell'ambito dell'analisi dei processi di comunicazione ciò ha richiesto una prima azione propedeutica con l'avvio di una **ricognizione interna relativa agli eventi, presentazioni, seminari promossi e in via di realizzazione da parte delle Aree dell'Istituto**. Questo "censimento" ha una duplice funzione:

- a) Supportare l'elaborazione – nell'ambito di un quadro complessivo – di un piano generale di attività di comunicazione esterna che tenga conto delle diverse esigenze di "copertura" dei vari eventi di ogni singola area
- b) consentire ad ogni area di dare rilevanza, anche all'interno stesso dell'Istituto, alle attività che realizza

Tale ricognizione, avviata a seguito dello staff meeting del 16 settembre u.s. (Allegato 1), costituisce l'Allegato 2 al presente documento

Una seconda attività, sempre nell'ottica di una maggiore conoscenza e utilizzo degli strumenti di comunicazione utilizzati all'interno dell'Istituto, prevede la **valorizzazione dei format comunicativi già presenti o di prossimo avvio nelle diverse aree** (newsletter, research magazine, siti di area, ecc..). Ciò consentirà, anche con riferimento alla comunicazione esterna, una maggiore divulgazione degli obiettivi istituzionali.

La comunicazione esterna

Nel definire la comunicazione esterna di un ente pubblico la legge 150/2000 la identifica come "rivolta ai cittadini, ad altre amministrazioni o enti, imprese o associazioni per contribuire a costruire la percezione della qualità del servizio e costituisce un canale permanente di ascolto e verifica del livello di soddisfazione del cliente/utente, tale da consentire all'organizzazione di adeguare di volta in volta il servizio offerto". Accanto alla comunicazione, la legge definisce puntualmente anche l'attività di informazione di un ente, come "l'attività rivolta ai mezzi di comunicazione di massa, attraverso stampa, audiovisivi e strumenti telematici che serve a consentire una diffusione omogenea e coerente dell'immagine dell'ente, attraverso la divulgazione della propria attività, dei propri servizi, delle proprie policy, normative e cultura di riferimento".

In questo quadro di riferimento, dunque, la comunicazione esterna dell'Istituto risponde a più esigenze:

- Informare sui diversi ambiti di azione, ricerca e intervento su cui l'Istituto è chiamato a operare per mission statutaria
- Contribuire a diffondere una cultura della valutazione, ambito peculiare di INVALSI
- “Costruire alleanze” sulla base di un comune obiettivo con le comunità di riferimento (la scuola, la società, il mondo accademico)

In questi anni l'Istituto ha via via incrementato il rapporto con i media, promosso eventi realizzati in collaborazione con le comunità scolastiche, seminari, presentazioni, tavole rotonde, coinvolgendo personalità del mondo scientifico, accademico e del giornalismo.

Con particolare riguardo alla comunicazione, in generale, l'Istituto “dialoga” con i mezzi di informazione attraverso comunicati stampa, note di approfondimento, interviste al Presidente e conferenze stampa, con una maggiore intensità nei periodi di presentazione degli esiti delle rilevazioni nazionali ed internazionali.

Facendo riferimento agli **strumenti comunicativi e informativi**, richiamando quanto accennato per la comunicazione interna, ad oggi, l'Istituto dispone di:

- un sito internet istituzionale (Invalsi.it), che rimanda alle sezioni delle diverse Aree
- un sito internet di area e una newsletter (Invalsiopen.it – sito dell'area prove nazionali)
- una newsletter in via di definizione (servizio statistico)
- un sito internet del progetto PON Valu.E, un research magazine e una newsletter collegati (rispettivamente: Valu.Egate, ValuEmag e Valu.Enews– area Innovazione e Sviluppo)
- due account twitter: (Invalsisocial – account istituzionale; Invalsiopen -account dell'Area Prove Nazionali collegato al sito Invalsiopen)
- due account facebook (servizio statistico INVALSI e Biblioteca INVALSI)
- un account LinkedIn (collegato al sito Invalsiopen)
- tre canali youtube (rispettivamente collegati al sito Invalsiopen; al Servizio statistico e all'Area 3 Valutazione delle Scuole)

Durante il primo lockdown, è stata avviata – su impulso della Consulta dei Presidenti degli enti pubblici di ricerca (CONPER) – un'iniziativa congiunta promossa da tutti gli enti di ricerca italiani, volta a sostenere la didattica a distanza con la messa a disposizione di contributi scientifici per insegnanti, studenti e famiglie. Sono stati selezionati contenuti, video e contributi interattivi per favorire lo studio e l'approfondimento da remoto. La piattaforma, in continuo aggiornamento, ha dato vita al progetto **“Scopri di più del mondo che ti circonda – Gli enti di ricerca per studenti, insegnanti, famiglie”**. Questo progetto, al di là del significativo impegno a supporto della comunità scolastica, ha avviato una proficua interlocuzione tra gli enti di ricerca che, in una logica di comunicazione esterna e di collaborazione tra enti costituisce una concreta possibilità di dialogo e conoscenza interistituzionale.

Sempre durante il lockdown, sono stati realizzati **webinar, incontri in remoto e video di approfondimento tematico e come strumenti formativi** con docenti, esperti del mondo della scuola, dell'università e della ricerca che hanno consentito di continuare il dialogo sulla rilevanza dei dati prodotti e delle ricerche che l'Istituto conduce. Queste attività hanno evidenziato l'importanza di proseguire e potenziare ulteriormente queste modalità di confronto e comunicazione, con un coinvolgimento sempre maggiore delle istituzioni scolastiche.

La comunicazione organizzativo-amministrativa

Accanto alla comunicazione istituzionale, così come definita dalla normativa, per completare il quadro relativo alla

comunicazione, è il caso, infine, di accennare anche alle modalità di comunicazione amministrativa interna, costituita da procedure, modulistica, che regola l'attività interna e l'operatività dell'Istituto e che, comunque, ricopre una duplice funzione:

- regolare la funzionalità dell'Ente;
- uniformare i processi comunicativi amministrativi interni (procedurali)

In questo senso, si può affermare che all'interno dell'istituto vengono seguite le tre direttrici comunicative che caratterizzano una pubblica amministrazione:

- top-down
- bottom-up
- "a rete"

In particolare, l'intersezione di queste tre modalità, dal punto di vista amministrativo, consente all'Istituto di sopperire, nel caso si dovessero verificare, a interruzioni di flussi informativi standardizzati

Tabella 2- OBIETTIVO 2: SVILUPPO ORGANIZZATIVO ALLA LUCE DEI NUOVI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI E SVILUPPO DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI E TRASVERSALI

Obiettivo	Azione	Strutture/ Servizi coinvolti	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2021	Target 2022	Target 2023
SVILUPPO ORGANIZZATIVO ALLA LUCE DEI NUOVI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI E SVILUPPO DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI E TRASVERSALI	Sviluppo di un piano di formazione per le competenze professionali, trasversali e digitali	Servizio del personale	Definizione di un piano di formazione: indicazione di elementi informativi per assumere la decisione conseguente (sintesi per il cda)	On/off On/off	On On	Adegua- mento On	Adegua- mento On
	Indagine sul benessere organizzativo	Settore amministrativo, tecnologico	Livello di soddisfazione/benessere organizzativo dei dipendenti, anche rispetto agli organi di vertice	Percentuale di soddisfatti e molto soddisfatti sul totale dei rispondenti	Incremento o percentuale/Mantenimento	Incremento percentuale/Mantenimento	Incremento percentuale/Mantenimento
	Individuazione di aree di miglioramento e azioni conseguenti						
	Elaborazione di una proposta di cambiamento organizzativo alla luce del POLA (smart working ordinario)	Settore amministrativo e tecnologico	Numero di fasi di elaborazione del piano [1) Analisi dei processi organizzativi; 2) Analisi del fabbisogno; 3) Definizione dei processi organizzativi; 4) Proposta di piano di riorganizzazione all'organo di vertice; 5) Implementazione; 6) Adeguamento]	Numerico	Una Fase	Fasi quattro	Una fase

Piano della Formazione INVALSI 2021-2022-2023

Il presente piano triennale è costruito in continuità con il precedente e si concentra sulle aree di intervento individuate dall'analisi dei bisogni formativi del personale condotta sulla base delle varie articolazioni organizzative dell'Istituto.

Alla formazione delle risorse umane corrisponde sempre una crescita dell'organizzazione: personale, professionale e umana.

La formazione è risorsa strategica per il miglioramento della capacità di risposta alle sfide che un ambiente lavorativo sempre più in evoluzione e dinamico, in special modo in questi ultimi tempi, deve affrontare.

La Direttiva della Funzione pubblica, datata 13 dicembre 2001, intitolata "Programmazione della formazione delle amministrazioni pubbliche" stabilisce che:

"... la Formazione è una dimensione costante e fondamentale del lavoro e uno strumento essenziale nella gestione delle Risorse Umane. Tutte le organizzazioni, per gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità dei servizi, devono fondarsi sulla conoscenza e sulle competenze. Devono, pertanto, assicurare il diritto alla formazione permanente, attraverso una pianificazione e una programmazione delle attività formative che tengano conto anche delle esigenze e delle inclinazioni degli individui".

Nello Statuto INVALSI (approvato il 29 settembre 2017), all'art. 11, il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Presidente "delibera la consistenza e le variazioni dell'organico, la programmazione triennale e annuale del fabbisogno del personale, ivi incluse le relative azioni di formazione, in coerenza con il piano triennale di attività ed entro i limiti fissati dalla legislazione vigente".

Il Piano della Formazione 2021-23 nasce dall'esigenza di proseguire un percorso virtuoso e di attenzione alla crescita professionale delle risorse umane dell'Istituto e di alimentare il livello di benessere organizzativo dell'organizzazione per generare un clima di proficua collaborazione interistituzionale.

L'obiettivo del percorso formativo, iniziato a giugno 2020 resta quello di programmare attività formative che tengano conto anche delle esigenze e delle inclinazioni degli individui, al fine di dare impulso a iter formativi efficaci e adeguati.

Nel corso del 2021, come previsto dal Piano della Formazione 2020-22, è stata programmata la formazione, rivolta a tutto il personale, sul benessere organizzativo. La società incaricata della formazione, risultata vincitrice della procedura di selezione, ha avviato il progetto a settembre 2021 con la prospettiva di concludere l'intero ciclo, dedicato alla leadership per i responsabili e generale destinato a tutto il personale, entro dicembre 2021.

Modalità di erogazione

Le iniziative di formazione e aggiornamento sono organizzate ed erogate attraverso tre principali modalità (compatibilmente con lo stato di emergenza COVID 19, ancora in corso):

- formazione in house (formatori esterni e interni in sede);
- formazione esterna (corsi organizzati da soggetti esterni nelle loro sedi);
- formazione a distanza (piattaforme di e-learning in modalità sincrona).

Budget

- Bilancio 2021: € 29.000,00
- Bilancio 2022: € 29.000,00
- Bilancio 2023: € 29.000,00

Per la formazione obbligatoria (sicurezza sul lavoro, anticorruzione, etc.) è previsto quanto segue:

- Bilancio 2021: € 10.000,00
- Bilancio 2022: € 10.000,00
- Bilancio 2023: € 10.000,00

Destinatari

Dirigenti/Responsabili amministrativi e di ricerca: 9

Ricercatori e tecnologi TD e TI: 28

Funzionari amministrativi TD e TI: 3

Collaboratori tecnici enti di ricerca TD e TI: 77

Collaboratori amministrativi TD e TI: 21

Operatori tecnici TD e TI: 1

Obiettivi

Gli obiettivi del Piano di formazione 2021-23 tendono a consolidare i progetti formativi già inseriti e, nei casi in cui siano state già avviate delle iniziative formative, a consolidare quelli in essere.

Tali obiettivi formativi mirano a:

- sviluppare competenze trasversali per favorire il benessere organizzativo;
- rafforzare-aggiornare le competenze linguistiche (lingua inglese);
- accompagnare i processi di inserimento lavorativo del personale neoassunto;
- favorire l'utilizzo di nuovi applicativi informatici nelle procedure amministrative.

Gli ambiti individuati sono i seguenti:

1. Sicurezza nel luogo di lavoro e durante lo smart working;
2. Sicurezza e protezione dei dati in sede e durante lo smart working;
3. Contrasto della corruzione;
4. Tematiche amministrative e gestionali di particolare rilievo;

5. Discipline inerenti le aree della ricerca: valutazione degli apprendimenti, valutazione delle scuole, *computer based testing*, statistica, psicometria, biblioteconomia, etc.;

6. Lingua inglese.

TEMATICA Ambiti di formazione Benessere organizzativo	DESTINATARI
Team building	Tutto il personale
Pari opportunità e linguaggio di genere	Tutto il personale
Gestione dei conflitti e delle relazioni	Tutto il personale
Valorizzazione delle persone e commitment	Tutto il personale
Qualità e cultura del servizio	Tutto il personale

TEMATICA Ambito Giuridico-normativa generale	DESTINATARI
Anticorruzione e trasparenza	Tutto il personale
Privacy	Tutto il personale
Codice dell'amministrazione digitale	Tutto il personale
Redazione degli atti amministrativi	Tutto il personale
Smart working	Tutto il personale
Gestione documentale e digitalizzazione dei documenti	Tutto il personale
Codice degli appalti (principi per l'affidamento - ruolo e compiti del Responsabile Unico del Procedimento e del Direttore dell'esecuzione)	Settore servizi amministrativi (Ufficio affari legali)

TEMATICA Ambito risorse umane	DESTINATARI
Relazioni sindacali e contrattazione integrativa	Personale interessato
Contratti collettivi nazionali	Personale interessato
Procedure concorsuali e selezioni	Settore risorse umane (Ufficio reclutamento)
Normativa su congedi, permessi e cessazione dal servizio	Settore risorse umane (Uff. del Personale)

TEMATICA Ambito gestione applicativi informatici	DESTINATARI
Microsoft 365	Tutto il personale
Pacchetto office base	Tutto il personale
Pacchetto office avanzato	Personale interessato
SPSS (altri)	Personale interessato
Gestione documentale (DocsPA)	Personale interessato (base per tutto il pers.)
Me.Pa.	Personale che gestisce applicativo
Zoom	Tutto il personale

TEMATICA Ambito informazione e comunicazione	DESTINATARI
Comunicazione efficace tra unità organizzative e con utenza esterna	Tutto il personale

Social media e comunicazione istituzionale	Staff comunicazione istituzionale (Ufficio comunicazione, gestione convegni) Staff Direzione Generale; Segreteria Presidenza
--	---

TEMATICA Ambito amministrativo-contabile	DESTINATARI
Aggiornamento annuale su disciplina fiscale e tributaria	Settore bilancio, programmazione e adempimenti fiscali; Settore risorse umane (Ufficio trattamenti economici e servizi previdenziali)
Bilancio e programmazione economica	Settore bilancio, programmazione e adempimenti fiscali
Attività di rendicontazione dei progetti	Ufficio Progetti di Ricerca e Rendicontazione

TEMATICA Ambito ricerca	DESTINATARI
Progettazione, scrittura, gestione economico finanziaria dei	Responsabili di area e personale coinvolto
Discipline inerenti le aree di ricerca (PTA) Valutazione degli apprendimenti Valutazione delle scuole CBT Statistica Psicometria Biblioteconomia	Personale interessato

TEMATICA Ambito linguistico	DESTINATARI
Lingua inglese - Formazione di base	Tutto il personale
Lingua inglese - Formazione avanzata	Settore ricerca (Personale interessato)

TEMATICA Ambito Sicurezza	DESTINATARI
Percorso formativo per gli addetti al primo soccorso	Addetti al primo soccorso
Percorso formativo per gli addetti antincendio	Addetti antincendio
Precorso formativo per la formazione delle RLS	Addetti RLS
Formazione obbligatoria di base	Tutto il personale

Monitoraggio

Con cadenza semestrale sarà effettuato il monitoraggio delle attività di formazione e, dove venga ravvisata la possibilità di attivare ulteriori percorsi formativi rispetto a quelli già previsti e/o erogati, saranno valutati, in relazione al budget disponibile e alla coerenza delle richieste presentate, percorsi aggiuntivi al presente Piano.

Valutazione

La valutazione delle attività formative verrà condotta allo scopo di rilevare:

- l'efficacia dell'attività formativa erogata rispetto agli obiettivi previsti
- l'efficacia dell'azione formativa compiuta (tempi e risorse investiti)
- il gradimento delle attività da parte degli utenti

Ad aprile 2021 è stato approvato il Pola e il modello organizzativo costruito rispetto al piano approvato (all1)

Tabella 3 - OBIETTIVO 3: Ottimizzazione delle procedure amministrative e automazione dei processi

Obiettivo	Azione	Strutture/Servizi coinvolti	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2021	Target 2022	Target 2023
Efficientamento delle procedure amministrative e automazione dei processi	Elaborazione di una proposta di efficientamento amministrativo e di automazione dei processi	Settore amministrativo e tecnologico	Numero di fasi di elaborazione del piano [1] Analisi dei processi amministrativi ; 2) Analisi del fabbisogno; 3) Definizione dei processi amministrativi da migliorare e dei processi di automazione; 4) Proposta di piano di automazione all'organo di vertice; 5) Implementazione; 6) Adeguamento]	Numerico	Una Fase	Quattro fasi	Una fase

1. Fase di analisi:

Analisi dei processi autorizzativi

- Processi

- Attività

- Ruoli e Responsabilità Template

Analisi delle piattaforme applicative e loro interazione per l'esecuzione delle attività dei processi:

- piattaforma documentale

- DocsPA FEQ Aruba

Definizione degli sprint

- 1 evento a settimana (da ripristinare quando disponibili)

2. Fase operativa

Rimodulazione dei processi oggetto della digitalizzazione

- Processi ed Attività

- Documenti Servizi

Azure

- Logic App, per lo sviluppo degli automatismi

- Cosmos DB, per la registrazioni delle richieste

- Azure Functions, per la gestione dei cambiamenti di stato

- Adaptive Cards, per la costruzione delle maschere di richiesta

- PowerBI, per le executive dashboard ed il calcolo delle KPI

- Azure Bot Framework, per la gestione del chatbot

Office365

- Teams, per l'interfacciamento degli utenti con il sistema

- Posta elettronica + Adaptive Cards, per la gestione delle attività e della firma elettronica

- Word online, per la gestione dei documenti e la collaborazione

- Sharepoint, per la gestione documentale e la conservazione (non conservazione sostitutiva) Configurazione utenti e gruppi di dominio

- Creazione Gruppi AD per amministrazione ed accesso alla piattaforma

Progettazione e implementazione dell'architettura di test

- Ambiente di test Firma

- Digitale Aruba

Esecuzione dei test su un processo target

- Test funzionale Stress test

I documenti dai quali si evincono le informazioni presenti nella relazione sono disponibili presso la Vs. Amministrazione.

Roma, 13 giugno 2022

Dott.ssa Anna Sirica