

**INVALSI**

**RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**

**2013**

## INDICE

<i>Premessa</i> .....	3
<b>1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni</b> .....	<b>5</b>
1.1 – La nostra storia .....	5
1.2 – L’amministrazione in cifre .....	7
1.3 – I risultati raggiunti.....	9
1.4 – Le criticità e le opportunità.....	9
<b>2. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti</b> .....	<b>9</b>
2.1 - - Albero della performance .....	9
2.2 - - Obiettivi strategici .....	11
2.3 - - Obiettivi e piani operativi.....	11
2.4 - Obiettivi individuali.....	16
2.4.1 Gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale .....	16
<b>N.B. Totale raggiungimento obiettivi: 390/400 = 97,5</b> .....	<b>18</b>
<b>3. Risorse efficienza ed economicità</b> .....	<b>19</b>
<b>4. Pari opportunità e bilancio di genere</b> .....	<b>19</b>
<b>5. Il processo di redazione della relazione sulla performance</b> .....	<b>20</b>

## Premessa

La Relazione sulla performance viene predisposta ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera b), del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, il quale prevede che tale documento evidenzi, a consuntivo e con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

La struttura della Relazione tiene conto delle indicazioni formulate dalla CiVIT con Delibera n. 5/2012 “Linee guida ai sensi dell'art.13, comma 6, lettera b), del D.Lgs. n.150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all'art.10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto”.

La relazione costituisce, oltre lo strumento per dare pubblicità e trasparenza all'uso che l'Istituto ha fatto delle risorse assegnate e ai risultati ottenuti, cosa che peraltro è stata fatta negli ultimi anni nell'ambito delle relazioni sulle attività allegare ai rendiconti consuntivi, una occasione di autovalutazione e di riflessione sulle prospettive di miglioramento.

Il principale vincolo da evidenziare ancora una volta è rappresentato dall'estrema scarsità delle risorse umane dell'INVALSI, per cui la relazione, come in precedenza il Piano di valutazione della performance, viene predisposta direttamente dalla dirigenza dell'Istituto.

La Relazione sulla performance qui di seguito esposta fa riferimento all'attuazione del Piano per la performance a suo tempo emanato e vigente nell'orizzonte temporale considerato da detta Relazione. Essa perciò è influenzata da una certa sostanziale genericità del Piano medesimo, genericità discendente dal momento di transizione che all'epoca della emanazione di detto Piano interessava i vertici dell'Istituto e solo oggi sanata sul piano programmatico con la rideterminazione d'un più significativo Piano per il futuro, la cui lettura è essenziale complemento di questa relazione e non da quindi neppure pienamente conto dei significativi effettivi sviluppi delle attività dell'Istituto. Detti sviluppi sono intervenuti soprattutto riorganizzando le attività

proprie dell'Istituto con la identificazione prima di tre e poi di quattro aree di ricerca come articolazioni organizzative dell'Ente stesso, rappresentative delle principali mission dell'Ente medesimo.

## 1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

### 1.1 – La nostra storia

L'INVALSI è un ente di ricerca con personalità giuridica di diritto pubblico ed autonomia amministrativa, contabile, patrimoniale, regolamentare e finanziaria. La sua attività è però in gran parte di tipo istituzionale, in quanto prevista dalla legge e realizzata sulla base delle priorità strategiche e degli obiettivi generali delle politiche educative nazionali definiti dal Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca con proprie direttive.

Per gli anni scolastici 2012/2013, 2013/2014 e 2014/2015 il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca ha emanato la direttiva previste dal decreto-legge 7 settembre 2007, n. 147, convertito con modificazioni dalla legge 25 ottobre 2007, n. 176.

La direttiva n. 85 del 18 ottobre 2012 ha individuato come obiettivi prioritari principali quelli di:

- provvedere, sulla base delle indicazioni di cui alla direttiva triennale n. 74 del 15 settembre 2008 e della direttiva triennale n.85 del 12 ottobre 2012, alla valutazione degli apprendimenti tenendo conto anche delle soluzioni e degli strumenti già adottati per rilevare il valore aggiunto prodotto da ogni singola scuola in termini di accrescimento dei livelli di apprendimento degli alunni *“nel corso del triennio sarà sperimentata la progressiva informatizzazione dello svolgimento delle prove e nel contempo provvedendo alla stampa e alla distribuzione del materiale alle scuole ed alla successiva analisi degli esiti”*;
- assicurare la partecipazione italiana ai progetti di ricerca internazionali e comunitari in campo valutativo dei ragazzi e degli adulti per favorire l'analisi da parte delle stesse scuole sui punti di forza e di debolezza degli studenti evidenziati dalle indagini; assicurare, in particolare, la partecipazione ai seguenti progetti internazionali: OCSE- PISA, IEA-TIMSS, IEA-PIRLS;
- predisporre i testi da sottoporre alla scelta del Ministro per la prova scritta a carattere nazionale, prevista dalla legge 25 ottobre 2007, n. 176, da somministrare negli anni scolastici 2012/2013, 2013/2014 e 2014/2015 nell'ambito dell'esame di Stato a conclusione del terzo anno della scuola secondaria di I grado;

- Prestare supporto ai processi di autovalutazione delle scuole, fornendo loro strumenti di analisi dati; tale supporto sarà prioritariamente garantito nell'ambito del progetto VALES;
- definire gli indicatori per la valutazione dei dirigenti scolastici e curare in tale ambito le azioni di formazione dei dirigenti scolastici neo assunti riguardo i processi di autovalutazione e valutazione delle scuole ai sensi del D.lgs 31 dicembre 2009 n. 213;
- coordinare l'intero sistema nazionale di valutazione ai sensi dell'art.51 del D.L.9 febbraio 2012 n.5, convertito con modificazioni dalla L. 4 aprile 2012 n.35, attraverso la predisposizione al termine del triennio scolastico di un rapporto sul sistema scolastico italiano, che terrà conto dei livelli di apprendimento ma anche degli altri indicatori della performance delle scuole.

Il contributo dell'Istituto alla promozione del miglioramento dei livelli di istruzione e della qualità del capitale umano, e di conseguenza allo sviluppo e alla crescita del Sistema d'Istruzione e dell'economia italiana nel quadro degli obiettivi fissati in sede europea e internazionale, è stato recentemente riconosciuto e confermato in più occasioni: negli Interventi del Presidente della Repubblica alle cerimonie di apertura degli anni scolastici 2010-2011 e 2011-2012, nella lettera inviata dal Governo italiano all'Unione Europea il 26 ottobre 2011, nel Documento di risposta alle 39 domande dell'Unione Europea, nel Discorso programmatico del Presidente del Consiglio al Senato il 17 novembre 2011.

La conseguenza del riconoscimento dell'importanza del contributo dell'Istituto è stata l'emanazione dell'art. 51 del D.L.9 febbraio 2012 n. 5, convertito con modificazioni dalla L. 4 aprile 2012 n. 35, che ha affidato all'INVALSI il ruolo di coordinamento dell'intero sistema nazionale di valutazione attraverso la predisposizione al termine del triennio scolastico di un rapporto sul sistema scolastico italiano, che terrà conto dei livelli di apprendimento ma anche degli altri indicatori della performance delle scuole. Nel corso del 2013 è stato approvato il Regolamento SNV (Sistema Nazionale di Valutazione) con l'emanazione del DPR n. 80 - 28 marzo 2013.

## 1.2 – L'amministrazione in cifre

### 1.2.1 – Le risorse umane

La pianta organica teorica dell'Istituto, peraltro ormai ritenuta largamente insufficiente rispetto ai compiti assegnati all'Istituto, prevede 42 unità di personale a seguito del taglio operato dal DPCM 22/01/2013, concernente la determinazione delle dotazioni organiche di personale in attuazione dell'art. 2, del D.l. 95/2012.

Di fatto nel corso del 2013 l'INVALSI ha potuto disporre, oltre che del Direttore Generale con contratto triennale e del Dirigente dei Servizi Amministrativi, del seguente personale:

<b>PROFILO</b>	<b>UNITA' DI PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO</b>	<b>TEMPO DETERMINATO</b>
Dirigente di Ricerca	<b>1</b>	
Primo Ricercatore	<b>3</b>	
Ricercatore	<b>10</b>	<b>11</b>
Primo tecnologo	<b>1</b>	
Tecnologo	<b>2</b>	
Funzionario Amministrativo	<b>2</b>	
Collaboratore tecnico enti di ricerca	<b>3</b>	<b>27</b>
Collaboratore amministrativo	<b>5</b>	<b>2</b>
Operatore tecnico	<b>2</b>	
<b>Totale</b>	<b>29</b>	<b>40</b>

Nel corso dell'anno 2013 l'istituto ha subito una serie di cambiamenti a livello di governance: il direttore generale si è dimesso in data 8 maggio lasciando scoperta la posizione a causa di un ritardo decisionale per la nomina del nuovo direttore generale, e il Dirigente amministrativo ha dovuto ricoprire il ruolo di facente funzioni sino al 1 ottobre data di insediamento del nuovo direttore

generale. Sono stati nominati il Presidente ed il c.d.A dell'Istituto. Il neo presidente ha rassegnato le dimissioni in data 2 dicembre.. Questi repentini cambiamenti della *governance* hanno di fatto inizialmente determinato alcuni rallentamenti dell'attività strategico-gestionale. Nonostante ciò i risultati ottenuti nel corso dell'anno sono di notevole rilevanza.

Con le unità di personale sopra riportate l'Istituto, non solo ha fatto fronte alla notevole mole di attività istituzionali (le sole attività di valutazione nazionale interessano circa 3.000.000 di studenti), ma ha realizzato numerosi progetti su commissione: 34 unità di personale assunte a tempo determinato sono state infatti utilizzate, ai sensi dell'art. 1, comma 188, della legge n. 266/2005 e s.m.i., in progetti speciali finalizzati ad approfondire alcuni filoni di ricerca ritenuti di grande interesse e utilità per produrre conoscenze utili al miglioramento del sistema scolastico nazionale, e finanziati con fondi aggiuntivi non a carico del bilancio di funzionamento dell'Ente.

### ***1.2.2 – Le risorse finanziarie***

La carenza di finanziamenti adeguati costituisce il secondo grande problema dell'INVALSI, unitamente a quello riguardante la mancanza di personale

Il Decreto legislativo n. 286/2004 aveva stabilito all'epoca, per il funzionamento e per lo svolgimento dei compiti dell'INVALSI, un finanziamento annuo di €10.360.000,00.

In realtà il contributo ordinario è stato progressivamente ridotto di anno in anno, fino ad arrivare a prevedere per l'esercizio finanziario 2012 la cifra di € 3.284.563,00, poi ridotta ad effettivi € 2.606.736,00 euro per effetto dell'usuale accantonamento effettuato dal MEF.

Per l'anno 2013, anche grazie alle continue sollecitazioni rivolte al Ministero vigilante, l'art.1 9, comma 33, del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98 convertito con modificazioni dalla legge 15 luglio 2011, n. 111, ha previsto che le risorse finanziarie per il funzionamento dell'INVALSI gravino sul "Fondo ordinario per gli enti e le istituzioni di ricerca". Nel corso dell'anno il DM di assegnazione delle risorse ha assegnato all'ente la somma di € 4.051.000,00. Come è stato evidenziato nel Piano Triennale di Attività (PTA) per il periodo 2013-2015 e nella relazione illustrativa al bilancio di previsione per il 2013, il conferimento annuale del MIUR ha consentito a malapena e con grandi rinunce rispetto alle esigenze di intervento sulla struttura, gli impianti e le attrezzature, di finanziare le uscite di spesa corrente dedicate al puro funzionamento: spese per gli organi dell'Ente, spese per il personale, spese per l'acquisto di beni di consumo e servizi. Le attività di ricerca sono invece state finanziate mediante specifici finanziamenti su progetto. Per le indagini



nazionali sono state utilizzate, come previsto dalla direttiva ministeriale n.85/2012, le risorse finanziarie appositamente stanziare sul capitolo 7236/1 del bilancio di previsione del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca per l'anno finanziario 2013 e per l'affidamento all'INVALSI del progetto sperimentale straordinario di progressiva costruzione e messa a punto del sistema di misurazione periodica e sistematica degli apprendimenti, nell'ambito della collaborazione al progetto sperimentale “*Valutazione per lo sviluppo della qualità*”.

### ***1.3 – I risultati raggiunti***

I risultati previsti nel Piano della performance 2013 sono stati raggiunti, e sono oggetto di analisi più approfondita nel successivo punto 2.2 “obiettivi strategici”. In particolare il progetto sperimentale “*Valutazione per lo sviluppo della qualità*” avviato nel 2011 ha concluso la sua attività raggiungendo i risultati previsti nella programmazione dello stesso.

### ***1.4 – Le criticità e le opportunità***

Le criticità dell'Istituto non riguardano, infatti, i prodotti, che sono sempre all'altezza delle aspettative, ma l'estrema scarsità e precarietà delle risorse, umane e finanziarie, e di conseguenza anche strumentali. Per superare tali criticità l'INVALSI ha continuato a sensibilizzare i decisori politico-istituzionali, anche mediante la presentazione di un Piano Triennale di Attività che evidenzia il fabbisogno delle risorse necessarie per il funzionamento a regime.

Le opportunità, in termini di obiettivi e risultati maggiormente sfidanti e rilevanti per la collettività, sono già state illustrate al punto 2.1.

In sostanza, anche nel 2012 l'INVALSI ha messo a disposizione dei *policy maker* dati e indicazioni utili ad orientare le politiche scolastiche, e ha fornito alle scuole dati e informazioni idonei a supportare la riflessione, l'autovalutazione e il miglioramento.

## **2. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti.**

### ***2.1 - – Albero della performance***

Fermo restando che ogni progetto ha il proprio sistema di controllo interno, nel 2013, si è scelto di rappresentare l'albero facendo riferimento al mandato istituzionale in senso stretto tenendo conto delle direttive ministeriali n. 85/2012.

### MANDATO ISTITUZIONALE STABILE

Competenze elencate all'art.17 del Decreto Legislativo 213/2009 e dall'art.51 del D.L.9 febbraio 2012 n.5

#### MANDATO ISTITUZIONALE PER IL 2013, IN BASE AGLI OBIETTIVI PRIORITARI INDIVIDUATI DALLE DIRETTIVE MINISTERIALE 85/2012

Misurazione degli apprendimenti nelle classi II e V della scuola primaria, I e III della scuola secondaria di primo grado, II della scuola secondaria di secondo grado, V della scuola secondaria di II grado

Predisporre i testi da sottoporre alla scelta del Ministro per la prova scritta a carattere nazionale da somministrare nell'anno 2012-13 nell'ambito dell'esame di Stato a conclusione del terzo anno della scuola secondaria di I grado

Assicurare la partecipazione italiana ai progetti di ricerca internazionali OCSE- PISA, IEA-TIMSS IEA-PIRLS

Prestare supporto ai processi di autovalutazione delle scuole, fornendo loro strumenti di analisi dati prioritariamente garantito nell'ambito del progetto VALES

Definire gli indicatori per la valutazione dei dirigenti scolastici e curare in tale ambito le azioni di formazione dei dirigenti scolastici neo assunti riguardo i processi di autovalutazione e valutazione delle scuole ai sensi del D.lgs 31 dicembre 2009 n. 21

Coordinare l'intero sistema nazionale di valutazione ai sensi dell'art.51 del D.L.9 febbraio 2012 n.5, convertito con modificazioni dalla L. 4 aprile 2012 n.35, attraverso la predisposizione al termine del triennio scolastico di un rapporto sul sistema scolastico italiano, che terrà conto dei livelli di apprendimento ma anche degli altri indicatori della performance delle scuole.

### INTERPRETAZIONE DEL MANDATO

(OUTCOMES)

Offrire all'Amministrazione Scolastica, nelle sue articolazioni centrali e periferiche, e ai policy maker elementi di conoscenza sui risultati degli apprendimenti, aggregati a livello nazionale e regionale, utili a decidere interventi migliorativi e perequativi del funzionamento e dei risultati del sistema scolastico.

Mettere a disposizione delle Istituzioni Scolastiche Autonome elementi di conoscenza sui risultati degli apprendimenti, aggregati a livello di classe e disaggregati domanda per domanda, utili a stimolare la riflessione e il confronto con i livelli regionale e nazionale e a sviluppare azioni di miglioramento.

Valutazione di sistema attraverso la predisposizione al termine del triennio scolastico un rapporto sul sistema scolastico italiano, che terrà conto dei livelli di apprendimento ma anche degli altri indicatori della performance delle scuole, finalizzato all'individuazione delle aree critiche del sistema educativo del Paese sulla base di espliciti indicatori di efficienza e di efficacia

Definire gli indicatori di valutazione dei dirigenti scolastici che hanno aderito al progetto VALES, che dopo opportuna validazione potranno essere utilizzati per la valutazione di tutti i dirigenti scolastici

#### AREA STRATEGICA

##### VALUTAZIONE NAZIONALE

Rapporti nazionali sugli esiti delle misurazioni degli apprendimenti effettuate nell'ambito delle rilevazioni nazionali

Restituzione personalizzata dei risultati alle singole istituzioni scolastiche

#### AREA STRATEGICA

##### INDAGINI INTERNAZIONALI

Rapporti nazionali sugli esiti delle misurazioni degli apprendimenti effettuate nell'ambito delle indagini internazionali

## ***2.2 - Obiettivi strategici***

Gli outcomes dichiarati nell'albero della performance sono stati raggiunti, per la parte di competenza dell'anno 2013, nonostante le esigue risorse a disposizione.

Nel 2013 l'Istituto, oltre a conseguire gli obiettivi strategici previsti, ha anche prodotto risultati in continuità con la precedente governance, e ha realizzato la predisposizione del Piano Triennale di Attività (PTA) per il periodo 2014-2016.

## ***2.3 - Obiettivi e piani operativi***

In relazione all'evoluzione del quadro anche tecnologico, si pone come obiettivo specifico quello di garantire un passaggio all'uso dell'ICT nella costruzione e nei contenuti delle prove sugli apprendimenti, oltre che nella loro conduzione, e nel supporto alle attività di autovalutazione e valutazione esterna delle scuole.

In sintesi, le attività dell'Istituto vengono immaginate svilupparsi lungo 4 direzioni:

- **Attività di tipo psicometrico** finalizzate alla costruzione e conduzione delle rilevazioni nazionali sugli apprendimenti, da raccordare con le rilevazioni internazionali, e al supporto diffuso al sistema nella costruzione di prove con base psicometrica (supporto alle singole scuole, supporto ad altre istituzioni nella costruzione di prove su popolazioni diverse, ad esempio nella selezione di candidati a varie selezioni, etc.).
- **Attività di tipo statistico miranti a sistematizzare la costruzione e l'uso di indicatori** statistici a partire dai risultati delle rilevazioni (nazionali e internazionali) sugli apprendimenti nonché dalle altre informazioni, statistiche e amministrative, sul sistema scolastico e sulle singole scuole.
- **Attività di coordinamento funzionale del costituendo sistema nazionale di valutazione**, con specifico riguardo tanto al sostegno alle scuole nelle attività di autovalutazione, quanto alla formazione e all'indirizzo da fornire ai nuclei di valutazione esterna previsti dal costituendo sistema nazionale di valutazione.
- **Attività di studio e ricerca sulle determinanti degli apprendimenti** e sul contributo del sistema e delle politiche scolastiche, nonché sulla valutazione di tipo contro-fattuale delle

eventuali innovazioni didattiche e organizzative predisposte all'interno del sistema scolastico.

Tale individuazione è coerente anche con la coeva e successiva evoluzione del quadro normativo – in particolare con quanto previsto dal Regolamento SNV (Sistema Nazionale di Valutazione) emanato definitivamente con DPR n. 80/2013 .

Vanno ricordate due fonti di incertezza sistemica:

- Per le attività di tipo psicometrico, che pure sono destinate a costruire prove che in via ordinaria, e quindi anno dopo anno, siano adoperabili all'interno del sistema scolastico italiano, consentendo anche una comparabilità nel tempo, l'Istituto continua a dover fare affidamento su finanziamenti di natura progettuale ed estemporanea, con nocumento della capacità di programmazione su base stabile e pluriennale.
- Per le attività di coordinamento del SNV e di supporto all'autovalutazione e alla valutazione esterna delle singole scuole, rimane non precisato il dimensionamento e il finanziamento del SNV, in particolare per quanto attiene le attività dei nuclei di valutazione esterna i cui componenti l'Istituto è chiamato a formare e in alcuni casi selezionare, con nocumento anche in questo caso delle possibilità di programmazione delle attività su base stabile e pluriennale.

La strutturazione dell'attività dell'Istituto lungo queste quattro direttrici sta perciò intervenendo gradualmente, cercando di ricollocare più razionalmente i diversi progetti nel tempo avviati all'interno delle quattro direttrici sopra elencate. Il recepimento di tale strutturazione all'interno dello Statuto, avverrà a sua volta nei prossimi mesi.

Negli ultimi tempi i compiti dell'INVALSI sono considerevolmente aumentati nella direzione del rafforzamento della valutazione, intesa come strumento per la promozione del miglioramento del sistema scolastico nazionale in tutte le sue componenti. Per realizzare questo obiettivo l'Istituto è stato riorganizzato nel 2012 per aree, cercando di favorire sinergie interne e di realizzare un servizio ben coordinato per le scuole. Inoltre, sempre per rafforzare l'efficienza organizzativa della ricerca in un'ottica di maggiore coordinamento interno, a partire dalla fine di luglio 2013 il numero delle aree è stato elevato a quattro. In questo modo si è dato un adeguato spazio ai compiti definiti dal nuovo regolamento sul Sistema Nazionale di Valutazione.

Nel quadro disegnato dal Regolamento sul Sistema Nazionale di Valutazione (SNV) l'INVALSI ha il compito di fornire alle scuole e agli *stakeholder* diverse informazioni in grado di favorire la valutazione e l'autovalutazione dell'operato delle istituzioni scolastiche. In questa prospettiva sono necessarie diverse innovazioni che costituiscono obiettivi prioritari dell'istituto, già al centro delle attività in corso.

In primo luogo, l'Istituto sta approfondendo notevoli sforzi per migliorare la fruibilità degli esiti delle prove, nazionali e internazionali, per favorire processi di valutazione e autovalutazione della didattica e dei suoi risultati. La realizzazione di questo importante obiettivo passa attraverso l'accelerazione della restituzione dei dati alle scuole, già a partire dalle prime settimane di settembre, cosicché esse possano usare i risultati delle rilevazioni standardizzate come utile strumento, anche se non esclusivo, per la programmazione delle attività didattiche. Inoltre, proprio con questa finalità di servizio, l'INVALSI ha anche avviato i contatti con alcune Università per la definizione di un *archivio (repository)* a sostegno delle esperienze di uso delle prove INVALSI per promuovere la ricerca didattico-metodologica e la riflessione sull'attività didattica stessa di ciascuna istituzione scolastica.

Più in generale, la *ratio* della restituzione dei propri risultati a tutte le singole scuole e classi interessate dalle prove ha l'obiettivo di stimolare quei processi di autovalutazione a fini di miglioramento che sono alla base del nuovo Sistema Nazionale di Valutazione (SNV). Nell'appena pubblicato Regolamento sul SNV si immagina che le scuole – anche, ma non solo, sulla base delle risultanze delle rilevazioni nazionali sugli apprendimenti dei propri studenti, altri stimoli dovendo provenire dalle informazioni statistiche e amministrative sulle singole scuole, che lo stesso INVALSI, anche d'intesa col MIUR, sta provvedendo ad alimentare – riflettano sui processi organizzativi e didattici in essere al proprio interno, per verificarne l'adeguatezza al contesto entro cui operano e al fine di migliorare gli esiti formativi, da intendere in senso ampio, dei propri alunni. L'autovalutazione dovrà inserirsi in un vero e proprio ciclo della *performance*, in cui la riflessione sulla situazione di partenza si focalizzi sul cosa e come migliorare, sfoci in piani e interventi di miglioramento la cui implementazione ed adeguatezza possano poi essere a loro volta valutate. Precise responsabilità potranno così anche essere individuate in capo ai singoli dirigenti scolastici. La riflessione interna a ciascuna scuola dovrà avvenire sulla base di linee guida che l'INVALSI deve sviluppare al fine di renderne intellegibili, comparabili e non autoreferenziali i contenuti e sarà potenzialmente soggetta al vaglio di team valutativi esterni. Questi, rispetto ai quali l'INVALSI ha

anche compiti di definizione dei protocolli operativi, oltre che di formazione e, in parte, di selezione dei componenti, dovranno prioritariamente intervenire sulle scuole in condizioni di maggiore criticità. Nel corso dell'anno 2013 l'Istituto ha realizzato le selezioni necessarie per la costituzione dei team di valutazione e, successivamente, ha organizzato una scuola estiva destinata a circa 200 docenti e dirigenti provenienti da tutte le regioni d'Italia. Nell'autunno dello stesso anno sono stati avviati i moduli formativi per la predisposizione dei protocolli operativi per dare avvio alle visite che si svolgeranno nei primi mesi del 2014.

Nella definizione delle linee guida, dell'autovalutazione così come dei protocolli dei team valutativi esterni, si è tratto profitto da alcune sperimentazioni realizzate o ancora in corso (soprattutto i progetti VSQ, Vales e Valutazione e Miglioramento). L'INVALSI ha quindi l'intenzione di aprire una stagione di ampia e approfondita consultazione su tali questioni e conta di organizzare un seminario di restituzione conclusiva del progetto Vales onde pervenire ad un versione validata del Rapporto di autovalutazione. Molti sono poi gli strumenti tecnici ancora da predisporre: dai criteri per l'identificazione delle scuole in condizioni critiche – su cui primi studi sono stati avviati – alla costruzione di indicatori statistici sintetici atti a meglio caratterizzare, anche in maniera comparata, il contesto entro cui le singole scuole operano; dalla stima del cosiddetto valore aggiunto – per passare dalla misurazione degli apprendimenti degli alunni alla stima del contributo che agli stessi proviene dalle diverse scuole – alla definizione di strumenti di ascolto sistematico e generalizzato dei punti di vista dei diversi *stakeholders* (in primis docenti, studenti e genitori) delle singole scuole. La restituzione dei risultati delle rilevazioni sugli apprendimenti alle singole scuole a settembre non esaurisce quindi il da farsi in tema di SNV, che non si basa del resto sul mero confronto tra scuole nei risultati delle rilevazioni sugli apprendimenti. Ne è però un primo passo importante, a cui se ne aggiungeranno nei mesi successivi altri immediatamente utili a meglio caratterizzare la performance delle singole scuole. Per le scuole del II ciclo, l'ufficio statistico del MIUR sta iniziando a restituire informazioni sulla eventuale *performance* universitaria dei loro ex alunni. Più in generale, l'INVALSI restituirà informazioni atte a comparare gli apprendimenti degli alunni di un dato anno scolastico e quelli, relativi allo stesso grado scolastico, di anni precedenti e si restituiranno informazioni sugli apprendimenti pregressi – sì da poter stimare l'evoluzione nel tempo degli apprendimenti, meglio approssimando il concetto di valore aggiunto – nonché sulla successiva *performance*, in termini di apprendimenti, dei propri ex alunni.

Per le scuole del I ciclo, la prima innovazione sarà possibile grazie al fatto che le rilevazioni sugli apprendimenti di V primaria e I secondaria di primo grado sono state *ancorate*, nel tempo e tra di loro. La serie storica dei risultati di una data scuola – indicatore che si sta costruendo, non senza difficoltà connesse con i processi di riorganizzazione delle scuole che ne hanno mutato i confini da un anno all’altro – potrà così essere analizzata in termini assoluti (ricavando una stima del *guadagno cognitivo* mediamente conseguito nel passaggio tra la V primaria e la I secondaria di primo grado) e non solo, come in passato, in termini di posizionamento relativo all’interno del sistema. Le altre innovazioni sono connesse con la possibilità, grazie all’anagrafe degli studenti, di seguire i percorsi di questi tra un grado e l’altro: si procederà perciò a segnalare alle singole scuole e classi il livello medio di conoscenze pregresse dei propri attuali alunni (in particolare si sono regolarmente segnalati gli esiti in V primaria dell’anno scolastico 2012-13 del complesso degli iscritti 2013-14 alla I secondaria di primo grado). Infine, ma non da ultimo, l’INVALSI sta procedendo nel processo di introduzione di una prova universale nell’ultimo anno della secondaria di secondo grado. Una prima versione della prova - basata sul Quadro di riferimento diffuso il 30 aprile 2012 a partire dalla quale, nel corso dell’anno 2013, sono stati predisposti circa 60 diverse prove per i diversi indirizzi della scuola secondaria di 2° grado (Licei, Tecnici e Professionali) i cui esiti verranno sottoposti al Ministero vigilante per le decisioni conseguenti. Stante l’obiettivo di pervenire a una prova che possa universalmente - su poco meno di 500mila studenti del V anno di scuola secondaria di secondo grado - essere somministrata su computer, sta procedendo lo sforzo di costruire una ampia banca di *item* da cui le prove di ciascun singolo studente possano venire tratte. Tutti gli *item* in questione, e gli aspetti pratici della loro somministrazione su computer, sono stati testati nel corso del passato anno scolastico, per la verifica della validità e per esaminarne la comparabilità. Nella sperimentazione sulla V secondaria di secondo grado si sono coinvolte un ampio numero di scuole e classi, senza però pervenire, a differenza di quanto originariamente annunciato, a una somministrazione su base universale già nel corso dell’anno scolastico 2013-14.

Per quanto riguarda l’attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l’integrità si fa riferimento a quanto già esposto nei Report semestrali nel Prospetto riepilogativo (<http://www.invalsi.it/operazionetransparenza/index.php?page=prospetto>).

## ***2.4 - Obiettivi individuali***

### ***2.4.1 Gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale***

In questa categoria i documenti della CiVIT comprendono i dirigenti e i responsabili di unità organizzative in posizione di autonomia e di responsabilità. Attualmente presso l'INVALSI gli unici titolari di posizioni organizzative in questo senso sono il Direttore Generale e il Dirigente dei Servizi Amministrativi, che sono stati valutati sulla scorta di schede obiettivo individuali, di seguito riportate.



**Scheda obiettivi Direttore Generale ANNO 2013**

OBIETTIVI	INDICATORI	PESI	% RAGGIUNGIMENTO
Costituzione e formazione dei gruppi di valutatori e osservatori esterni VALES e Valutazione e Miglioramento: entro 31.12.2013	Rispetto tempi	7	100
Realizzazione di una scuola estiva di valutazione: entro 30.09.2013	Rispetto tempi	7	100
Realizzazione delle indagini (entro il 17.06.2013)	Rispetto tempi	8	100
Conclusione delle attività 2011-2013 afferenti al progetto VSQ (entro il 31.12.2013)	Rispetto tempi	8	100
Istituzione, pubblicazione dei bandi e conferimenti di assegni di ricerca attinenti a temi afferenti alle aree di ricerca dell'istituto: entro 31.12.2013	Rispetto tempi	7	90
Pubblicazione atti del convegno APPAM-INVALSI: entro 31.12.2013	Rispetto tempi	7	0
Realizzazione dei rapporti sulle indagini nazionali (entro 11.07.2013) e PISA entro 3.12.2013	Rispetto tempi	7	100
Realizzazione del rapporto sulla fase III del progetto valutazione e miglioramento: entro 3.12.2013	Rispetto tempi	7	100
Bando, selezione, contrattualizzazione e pagamento degli osservatori esterni (prove, progetti PON): entro 31.12.2013	Rispetto tempi	7	100
Restituzione alle scuole dei dati delle rilevazioni INVALSI 2013 (livello 2, 5, 6, 8, 10): entro 30.09.2013	Rispetto tempi	7	100
Pubblicazione gara (europea) per le prove INVALSI (livello 2, 6, 10): entro 20.09.2013	Rispetto tempi	7	100
Attivazione sul sito INVALSI di una sezione (repository), gestita in collaborazione con l'Università, dedicata alla raccolta di buone pratiche didattiche a partire dai contenuti e dagli esiti delle prove INVALSI: entro 31.12.2013	Rispetto tempi	7	0
Osservazioni in classe (progetto Valutazione e miglioramento): entro 31.12.2013 (prima tornata di osservazioni sulle tre previste da terminare entro il 30.06.2014)	Rispetto tempi	7	80
Certificazione del 90% della spesa sostenuta nei progetti PON fino al 30.6.13. Programmazione delle spese da sostenere nei progetti PON fino al 31.12.14. Rendicontazione di almeno il 90% delle spese sostenute afferenti ai progetti PON con attività concluse: entro il 31.12.2013	Rispetto tempi	7	66

N.B. Totale raggiungimento obiettivi 1136/1400 = 81%.

**Scheda obiettivi Dirigente Ufficio Servizi Amministrativi ANNO 2013**

OBIETTIVI	INDICATORI	PESO	%RAGGIUNGIMENTO
Continuare nel processo di miglioramento dell'efficienza delle procedure di gestione amministrativa mediante la progettazione di un sistema informatico integrato di archiviazione e gestione documentale.	Rispetto dei tempi di realizzazione del progetto con avvio di un sistema pilota al 31.12.2013	30	100
Rendere più efficiente il sistema di pagamento dei fornitori attraverso la riduzione dei tempi di pagamento .	Adeguamento dei tempi di pagamento delle fatture a 45 gg. d.r.f. al 31.12.2013	15	100
Aumentare l'efficienza delle procedure contabili attraverso l'introduzione del mandato informatico.	Avvio del mandato informatico entro il 31.12.2013	25	100
Raccordo e supporto amministrativo delle diverse strutture dell'Istituto con particolare riferimento all'azione di gestione delle procedure concorsuali e dei bandi di gara, della gestione dei collaboratori e della rendicontazione ai fini PON: entro il 31.12.2013	Raggiungimento degli obiettivi di natura amministrativa della scheda 5.1. (Scheda obiettivi Direttore Generale anno 2013)	30	90

N.B. Totale raggiungimento obiettivi:  $390/400 = 97,5$

### 3. Risorse efficienza ed economicità.

Come dichiarato nella relazione al bilancio di previsione per l'esercizio finanziario 2013, negli ultimi anni l'Istituto è riuscito a sopravvivere e a realizzare efficacemente il proprio principale compito, ossia le misurazioni dei livelli di apprendimento degli studenti italiani, nonostante l'assoluta sproporzione dei finanziamenti ministeriali rispetto ai costi delle attività da svolgere anche in relazione all'accresciuto numero e complessità dei compiti assegnati dalla recente direttiva ministeriale già richiamata. Tutto ciò è stato possibile grazie all'oculatazza della gestione e all'attenzione continua e puntuale al contenimento delle uscite.

Per quanto riguarda il 2013, l'erogazione del complessivo 90% del finanziamento pluriennale relativo al Progetto VSQ (€ 13.500.000 su € 15.000.000, l'assegnazione del finanziamento per l'attuazione del progetto "VALeS – Valutazione e Scuola" nelle Regioni Obiettivo Convergenza (Calabria, Campania, Puglia e Sicilia) per la gestione degli interventi di valutazione il cui corrispettivo stabilito è stato di €2.720.544,00, ) ed una gestione del bilancio più efficiente hanno consentito di chiudere il bilancio 2013 con un avanzo di amministrazione pari a € 15.354.000,00.

L'Istituto non ha effettuato risparmi sui costi di funzionamento a seguito di progetti di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione; anzi, ha bisogno di forti investimenti per poter disporre di una dotazione organica adeguata e di attrezzature idonee a svolgere i compiti assegnati con un minimo di sicurezza operativa.

### 4. Pari opportunità e bilancio di genere

Nella redazione dello Statuto l'Istituto ha curato il rispetto del principio di pari opportunità:

- art.10, comma 1: *Il Consiglio di amministrazione, nel rispetto del principio di pari opportunità, e' composto dal Presidente e da due membri...;*
- art. 119, comma 1, lett. g): *l'Istituto ... adotta misure antidiscriminatorie e promuove le pari opportunità.*

## 5. Il processo di redazione della relazione sulla performance.

### 6.1 – Fasi, soggetti, tempi e responsabilità.

La relazione sulla performance viene predisposta nei primi mesi dell'anno successivo all'anno di riferimento del Piano della performance.

L'INVALSI è un ente di ricerca e, all'interno di questa categoria di enti pubblici, ha caratteristiche organizzative particolari.

In quanto ente di ricerca, una parte notevole del personale, costituita dai ricercatori e dai tecnologi, non è ancora valutata.

L'art. 74, comma 4, del D.Lgs. n.150/2009 stabilisce infatti che *“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 DPCM è stato emanato il 26 gennaio 2011, e a sua volta rimanda ad altre indicazioni non ancora emanate, in quanto prevede che il MIUR deve stabilire con apposito provvedimento, sulla base delle modalità definite da un protocollo di collaborazione adottato d'intesa con la CiVIT, il sistema di misurazione e valutazione della performance con il quale verranno individuati le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance nonché le modalità di monitoraggio e verifica dell'andamento della performance.

Poiché i responsabili dei vari progetti attraverso i quali si concretizza l'attività dell'Istituto appartengono al profilo dei ricercatori, l'impegno della direzione è stato quello del coinvolgimento dei predetti responsabili in una logica di project management e quindi di responsabilizzazione in ordine al monitoraggio continuo dell'andamento di ciascun progetto, del rispetto delle fasi, dei tempi e dei risultati previsti e dell'eventuale messa in atto dei necessari interventi regolativi in itinere. Inoltre, nell'ottica di garantire un nuovo impulso all'operatività dell'Istituto, migliorandone il grado di coordinamento interno e complessivamente del grado di efficienza, è stata attuata una riorganizzazione interna in ossequio al dettato normativo dello Statuto, attraverso la creazione di 3 Macroaree che costituiscono un'articolazione interna delle attività in tema di Ricerca e valutazione,

a capo delle quali sono stati nominati tre responsabili individuati tra le figura di maggiore spessore professionale scientifico del ruolo dei Primi Ricercatori.

In questo modo si è potuto rendere conto circa il raggiungimento degli obiettivi operativi.

### ***6.2 – Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance.***

Secondo l'art.4 del D.Lgs. n.150/2009 il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Al riguardo, dopo il secondo anno di attuazione si possono esprimere le seguenti considerazioni.

- a) Nel 2012 sono stati definiti obiettivi e indicatori per i dirigenti dell'area amministrativa e i progetti istituzionali sono stati articolati in fasi, azioni e tempi di realizzazione. E' ora necessario proseguire nella definizione sempre più precisa di obiettivi e indicatori per tutte le strutture, anche in relazione agli aggiornamenti normativi che attribuiscono compiti sempre maggiori all'Istituto.
- b) Il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse è assicurato dalla modalità di predisposizione del bilancio di previsione: ogni progetto è collegato a un capitolo di spesa e nella relazione illustrativa ai programmi di attività vengono definiti gli obiettivi e le attività da realizzare per il loro perseguimento.
- c) La consapevolezza dell'importanza del monitoraggio in corso di esercizio e dell'attivazione degli interventi correttivi eventualmente necessari sono stati introdotti nella logica del project

management; occorre ora proseguire nel rafforzamento di tale consapevolezza e dei comportamenti conseguenti.

- d) Per quanto riguarda la misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale, occorre sviluppare criteri e strumenti per la valutazione della performance delle unità organizzative e vanno perfezionati quelli per la valutazione delle performance individuali del personale non dirigente.
- e) L'utilizzo dei sistemi premianti è il punto più critico, in quanto come s'è detto per i ricercatori e i tecnologi mancano le indicazioni del MIUR, e per il rimanente personale mancano le risorse. Al momento la valutazione, e probabilmente questo è un aspetto altamente positivo, può essere utilizzata come feed back per favorire la conoscenza di sé, dei propri punti di forza e degli aspetti di professionalità da fare invece oggetto di miglioramento.
- f) In relazione alla rendicontazione dei risultati, occorre osservare che gli organi di indirizzo politico-amministrativo sono a stretto contatto con la dirigenza, considerate le dimensioni dell'ente e l'unità di spazio operativo, e quindi la conoscenza sull'andamento delle attività viene acquisita in itinere. Tutt'al più si tratta di formalizzare a fine anno i risultati con una relazione.

Per quanto riguarda l'esterno, l'INVALSI non è un gestore di servizi, e non ha utenti diretti. Nell'ottica dell'accountability, ossia della trasparenza e della responsabilità, è tuttavia importante dar conto dell'uso delle risorse pubbliche e dei risultati ottenuti mediante la pubblicazione sul sito di tutti i documenti pertinenti: piani di attività, bilanci, relazione sulla performance.