



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

*Ente di Diritto Pubblico Decreto Legislativo 286/2004*

# **Piano Triennale Integrato della Performance, della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza**

## **2018-2020**

- **Piano Triennale della Performance**
- **Piano Triennale per la Prevenzione della corruzione (PTPC)**
- **Piano Triennale per la Trasparenza e Integrità (PTTI)**

Documento redatto tenendo conto:

- del documento Anvur prot. n. 3039 “Feedback al Piano Triennale Integrato della Performance, della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2017-2019” ricevuto il 7/7/2017;
- del documento intitolato “Approfondimenti in merito al ciclo della performance dell’Invalsi” trasmesso dall’OIV con nota prot. n. 5799 del 21/7/2017.

Presentato dal Direttore generale al Consiglio di Amministrazione del 6 febbraio 2018 che lo ha approvato

## INDICE

<i>INDICE</i> .....	2
<i>Il Piano Integrato: motivazioni e riferimenti normativi</i> .....	3
<i>Il documento di “feedback” dell’Anvur al Piano Integrato Triennale 2017-2019</i> .....	5
<i>Il documento “Approfondimenti in merito al ciclo della performance” dell’Organismo Indipendente di Valutazione</i> .....	6
<i>SEZIONE 1. Inquadramento strategico dell’istituto (PTA 2018-2020)</i> .....	7
L’albero della performance.....	8
<i>SEZIONE 2. Performance organizzativa</i> .....	10
Assetto organizzativo dell’ente.....	10
Determinazione degli obiettivi operativi .....	14
Indicatori e target.....	21
Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance .....	24
Fasi soggetti e tempi del processo di redazione del Piano.....	24
Coerenza con la programmazione economico finanziaria.....	24
Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance.....	26
<i>SEZIONE 3. Analisi delle aree di rischio</i> .....	27
Aree ed attività a più elevato rischio di corruzione.....	27
Servizio contratti .....	27
Servizio del personale .....	28
Affari generali .....	29
Area 1 – Rilevazioni nazionali .....	29
Servizio ragioneria .....	30
<i>SEZIONE 4. Comunicazione e trasparenza</i> .....	31
Posizione dell’Istituto nella classifica dei siti istituzionali .....	31
<i>SEZIONE 5. La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi</i> ..	32
Riferimenti normativi .....	32
Direttore generale e dirigente amministrativo .....	32
Ricercatori e tecnologi (livelli I-III).....	32
Funzionari amministrativi, collaboratore tecnici, collaboratori amministrativi e operatori (livelli IV-VIII).....	33
<i>ALLEGATO 1: Scheda obiettivi del Direttore generale Paolo Mazzoli - Anno 2018</i> .....	34
<i>ALLEGATO 2: Scheda obiettivi del Dirigente Amministrativo Pierpaolo Cinque - Anno 2018</i> ...	35

## Il Piano Integrato: motivazioni e riferimenti normativi

Il quadro normativo italiano intervenuto a seguito del D. Lgs. n. 150 del 2009 si è evoluto sino alla legge n.114 del 2014 che ha trasferito all'ANVUR le competenze per la gestione del sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti pubblici di ricerca (EPR) vigilati dal MIUR.

Gli EPR vigilati dal Miur sono:

- A.S.I. - Agenzia Spaziale Italiana
- C.N.R. - Consiglio Nazionale delle Ricerche
- I.N.R.I.M. - Istituto nazionale di ricerca metrologica
- I.N.D.A.M. - Istituto Nazionale di Alta Matematica
- I.N.A.F. - Istituto Nazionale di Astrofisica
- I.N.F.N. - Istituto Nazionale di Fisica Nucleare
- I.N.G.V. - Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia
- O.G.S. - Istituto Nazionale di Oceanografia e di Geofisica Sperimentale
- Istituto Italiano di Studi Germanici
- Consorzio per l'Area di Ricerca Scientifica e Tecnologica di Trieste
- Museo Storico della Fisica e Centro di Studi e Ricerche "ENRICO FERMI"
- Stazione Zoologica "ANTON DOHRN"

Inoltre, a decorrere dal 2013 sono a carico del Fondo Ordinario per il finanziamento degli Enti e istituzioni di ricerca (FOE) gestito dal MIUR anche gli EPR del settore istruzione:

- Istituto Nazionale per la valutazione del sistema di istruzione e di formazione (INVALSI)
- Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa (INDIRE)

Questa distinzione tra “Enti vigilati dal MIUR” e Enti “i cui finanziamenti sono a carico del Fondo Ordinario (FOE) gestito dal MIUR” è definitivamente superata dal recente Decreto legislativo 218/2016 che all'articolo 1 individua in modo univoco e esplicito gli Enti pubblici della ricerca che sono i seguenti:

- a) Area di Ricerca Scientifica e Tecnologica di Trieste - Area Science Park;
- b) Agenzia Spaziale Italiana - ASI;
- c) Consiglio Nazionale delle Ricerche - CNR;
- d) Istituto Italiano di Studi Germanici;
- e) Istituto Nazionale di Astrofisica - INAF;
- f) Istituto Nazionale di Alta Matematica "Francesco Severi" - INDAM;
- g) Istituto Nazionale di Fisica Nucleare - INFN;
- h) Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia - INGV;
- i) Istituto Nazionale di Oceanografia e di Geofisica Sperimentale - OGS;
- l) Istituto Nazionale di Ricerca Metrologica - INRIM;
- m) Museo Storico della Fisica e Centro Studi e Ricerche "Enrico Fermi";
- n) Stazione Zoologica "Anton Dohrn";
- o) Istituto Nazionale per la Valutazione del Sistema Educativo di Istruzione e di Formazione - INVALSI;**
- p) Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa - INDIRE;
- q) Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dell'economia agraria - CREA;
- r) Agenzia Nazionale per le Nuove Tecnologie, l'energia e lo Sviluppo Sostenibile - ENEA;

- s) Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori - ISFOL (a decorrere dal 1° dicembre 2016 denominato Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche - INAPP);
- t) Istituto Nazionale di Statistica - ISTAT;
- u) Istituto Superiore di Sanità - ISS;
- v) Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale - ISPRA.

Inoltre, lo stesso D. Lgs. 218/2016, all'articolo 17, affida all'ANVUR il compito di redigere apposite linee-guida in tema di metodologie per la valutazione dei risultati della ricerca, organizzativi ed individuali degli enti sopra elencati. L'INVALSI e l'INDIRE sono quindi inseriti a pieno titolo tra i destinatari delle linee-guida dell'ANVUR.

Chiarito quanto sopra, l'ANVUR con la delibera n. 103 del 20 luglio 2015, ha approvato in via definitiva le "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance degli Enti Pubblici di Ricerca" (Linee guida 2015)

Il presente *Piano Triennale Integrato della Performance, della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza*, d'ora in avanti "Piano Integrato", in coerenza con quanto raccomandato nelle Linee guida 2015, rappresenta il documento nel quale confluiscono il Piano Triennale della Performance, il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione (PTPC) e il Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (PTTI).

In questo modo l'INVALSI si dota di un documento snello che esplicita i propri obiettivi strategici e, in funzione di questi, regola le misure organizzative più adeguate per il loro conseguimento. Sia la prevenzione della corruzione, sia l'impegno per la trasparenza sono infatti aspetti della capacità dell'Istituto aumentare la propria efficacia ed efficienza.

Vale la pena sottolineare come le stesse Linee Guida 2015 ribadiscono come il Piano Integrato sia:

- ***“un atto di governo dell'EPR, la cui responsabilità non è solo formalmente in capo al Consiglio di amministrazione;***
- ***un documento non burocratico e non adempimentale, perché inserito integralmente all'interno di una programmazione di più ampio respiro, che coinvolge ricercatori, tecnologi e amministrativi”.*** [Linee guida 2015, p. 15]

Il Piano Integrato si articola in 5 sezioni:

- 1. Inquadramento strategico dell'ente;**
- 2. Performance organizzativa;**
- 3. Analisi delle aree di rischio;**
- 4. Comunicazione e trasparenza;**
- 5. Performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi.**

## Il documento di “feedback” dell’Anvur al Piano Integrato Triennale 2017-2019

Il 7 luglio 2017 l’Anvur ha trasmesso all’Invalsi un documento analitico di *feedback* sul Piano Triennale Integrato della Performance 2017-2019 adottato dall’Invalsi il 2/2/2017.

Il documento è stato oggetto di apposito incontro di confronto che si è svolto il 26 luglio 2017 presso la direzione generale dell’Invalsi alla presenza, per Anvur, di Adriano Scaletta, responsabile della valutazione della performance, e di Stefano Santoli, responsabile dell’analisi del Piano dell’Invalsi, e, per Invalsi, di Paolo Mazzoli, direttore generale, di Tiziano Amorosi, Organo individuale per la valutazione, e di Pierpaolo Cinque, dirigente amministrativo.

Durante l’incontro sono stati analizzate le osservazioni puntuali contenute nel documento Anvur. Alcuni rilievi sono stati chiariti seduta stante<sup>1</sup>. Per gli altri si riporta di seguito la tabella riassuntiva delle “aree di miglioramento” riscontrate da Anvur con le conseguenti osservazioni / azioni dell’Invalsi.

Aree di miglioramento suggerite da Anvur	Osservazioni Invalsi
- Scarsa rappresentazione della strategia e mancanza di riferimenti chiari al PTA	- Nel presente piano sono inseriti richiami e connessioni più evidenti al Documento di Visione Strategia Decennale; - I riferimenti al PTA erano già numerosi ed estesi ma Anvur non era riuscita a reperire il PTA dal sito Invalsi dove era stato regolarmente pubblicato
- Impossibilità di consultare il PTA e i relativi obiettivi strategici	Vedi nota a piè di pagina n. 1
- Obiettivi operativi “effettivi” soltanto desumibili da “obiettivi operativi” formalmente definiti	Non risulta chiaro il richiamo alla definizione di obiettivi operativi “effettivi”. Nel presente Piano si è comunque cercato di rendere più evidenti quali risultati ci si attende di ottenere.
- Mancanza di un elenco unico di obiettivi operativi (“effettivi”)	Si tratta di una richiesta di “confezione” più che di contenuto.
- Assenza di obiettivi dedicati alle attività di supporto alla ricerca scientifica e istituzionale	Nel presente Piano sono state integrati alcuni obiettivi riferiti alla struttura amministrativa
- Obiettivi appiattiti sulla descrizione di attività e assenza di indicatori	Un primo set di indicatori è esplicitato nel documento di visione strategica 2017-2026. Nel presente Piano ne viene riportato un estratto.
- Assenza di target formalmente definiti come tali e presenza (implicita) di target esclusivamente temporali	In taluni casi non vi sono semplici alternative al target temporale; laddove possibile sono indicati nel presente Piano
- Ambito della performance individuale da sviluppare (in quanto probabilmente non ancora a regime)	Come già argomentato in una specifica relazione inviata all’Anvur in data 13/4/2017

<sup>1</sup> Come, ad esempio, la riferita “impossibilità di consultare il PTA 2017-2019” che invece era regolarmente pubblicato sul sito istituzionale.

## Il documento “Approfondimenti in merito al ciclo della performance” dell’Organismo Indipendente di Valutazione

In data 21 luglio 2017 l’Organismo indipendente di Valutazione (OIV), costituito in forma monocratica, Tiziano Amorosi, ha trasmesso all’Invalsi un contributo scritto in cui sono approfondite le caratteristiche del ciclo della performance tenendo conto della natura e della missione istituzionale dell’Istituto.

Il documento dell’OIV non si presenta come una revisione “testuale” del Piano integrato Invalsi ma come un insieme di suggerimenti, di inquadramento e di implementazione operativa, con lo scopo di ridurre la dimensione “adempitiva” del tema performance a favore di un approccio più autentico e sostanziale.

Il documento si conclude con le seguenti osservazioni conclusive.

**Punti di forza (best practice):** benessere organizzativo

**Punti di debolezza:** carenza della struttura amministrativa in generale e della struttura tecnica permanente, da implementare con personale amministrativo, contabile e statistico, dedicata ai controlli interni e alla prevenzione della corruzione in particolare.

Il contributo dell’OIV è stato assunto dal Dirigente dei servizi amministrativi per orientare le sue scelte organizzative e come stimolo per proporre strategie innovative di gestione delle risorse umane e finanziarie.

## SEZIONE 1. Inquadramento strategico dell'istituto (PTA 2018-2020)

Gli obiettivi strategici dell'istituto sono indicati nel Documento di Visione strategica decennale 2017-2026 approvato dal Consiglio scientifico il 16/12/2016 e adottato dal C.d.A. in data 12/4/2017 e, annualmente, nel Piano Triennale di Attività (2018-2020) deliberato dal C.d.A. del 3 novembre 2017 e approvato dal MIUR in data 22/01/2018; 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.**

Alle due missioni principali si affiancano una serie di attività assimilabili a quelle che caratterizzano la cosiddetta **Terza missione**<sup>2</sup>. Per l'INVALSI tali attività possono essere ricondotte:

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 degliUSR;
5. All'organizzazione, in collaborazione con il MIUR, di seminari scientifici focalizzati su questioni di interesse di diversi stakeholder per approfondire temi che hanno a che fare con l'attività dell'Istituto.

L'impegno dell'INVALSI per la Terza missione può essere approssimativamente stimato in 1.000 giorni/uomo all'anno.

Nella prima missione sono comprese le attività che l'INVALSI è tenuto a svolgere in forza di norme di legge e dei relativi provvedimenti attuativi. La maggior parte di tali attività costituiscono il Sistema Nazionale di Valutazione di cui al DPR 28 marzo 2013, n. 80 e al Dlgs. n. 62/2017.

I tre principali filoni delle attività istituzionali sono i seguenti:

- 1) Prove nazionali (censuarie sui livelli scolastici 2, 5, 8, 10 e, a regime, 13);
- 2) Indagini internazionali (principalmente nell'ambito dei programmi OCSE-PISA e IEA);
- 3) Valutazione delle scuole (autovalutazione e visite dei nuclei per la valutazione esterna).

Tali attività sono, o almeno dovrebbero, essere finanziate con fondi nazionali strutturali.

Al momento l'Istituto dispone delle seguenti fonti di finanziamento statale:

- Parte del Fondo ordinario attualmente fissato in € 5.390.000 annui;
- Fondo di cui al Dlgs. n. 62/2017 per € 3.545.000;
- Residui del finanziamento straordinario *ex* articolo 1, comma 134, della Legge 190/2014 (Finanziaria 2015) pari a 10 mln di euro per il solo anno 2015;
- Quota annuale del finanziamento pluriennale straordinario *ex* articolo 1, comma 144, della Legge 15 luglio 2015, n. 107 pari a 8 mln di euro annui per gli anni 2016, 2017, 2018 e 2019.

Nella seconda missione sono invece comprese le attività di ricerca dell'Istituto, relative a tematiche e campi di studio, organizzate in progetti o programmi.

Le attività di ricerca sono finanziate principalmente:

---

<sup>2</sup> Il termine Terza Missione applicato agli EPR è evidentemente mutuato dal contesto accademico in cui dagli ultimi decenni del secolo scorso si è andato associando alle attività principali di ricerca e didattica. Queste ultime hanno tradizionalmente un impatto sulle popolazioni coinvolte, rispettivamente gli altri ricercatori e gli studenti, ma tendono a influenzare sempre più le altre componenti della società, con le quali gli enti hanno un'interazione diretta. Tali ricadute, che storicamente si sono manifestate in varie forme, sono state concettualizzate sotto la rubrica "Terza Missione". L'assunzione sottostante è che gli effetti benefici delle attività scientifiche possano essere ricercati in modo intenzionale, organizzato e sistematico. Questa consapevolezza fa seguito a un drastico aumento delle aspettative della società e del sistema economico nei confronti del mondo della ricerca. [Linee guida ANVUR 2015. p 9]

- Da parte del Fondo ordinario attualmente fissato in 5,39 mln di euro annui;
- Da progetti affidati dall’Autorità di Gestione delle programmazioni PON a valere su fondi FSE e FESR;
- Da progetti delle programmazioni PON direttamente richiesti dall’Istituto con candidatura diretta;
- Dalla Commissione Europea attraverso *grant* o altri finanziamenti da acquisire attraverso procedure selettive;
- Da altri soggetti pubblici e privati.

Nello schema seguente si mette in evidenza la corrispondenza tra le missioni definite nelle linee guida dell’ANVUR e quelle adottate nei PTA dell’INVALSI a partire dal triennio 2016-2018

<b>INVALSI (PTA 2016-2018 e seguenti)</b>	<b>Linee guida ANVUR 2015</b>
“ <b>Missione 1</b> – Attività istituzionali”	“Ricerca istituzionale” <sup>3</sup>
“ <b>Missione 2</b> – Attività di ricerca”	“Ricerca scientifica” <sup>4</sup>
<b>Terza missione</b>	“Terza missione”

### *L’albero della performance*

<b>MANDATO ISTITUZIONALE</b>
Competenze elencate all’art.17 del Decreto legislativo 213/2009; Competenze elencate all’art. 3 del DPR n. 80/2013; Competenze assegnate all’Invalsi dal Decreto legislativo n. 62/2017
<b>MANDATO ISTITUZIONALE PER IL 2018, IN BASE AGLI OBIETTIVI PRIORITARI INDIVIDUATI DALLA DIRETTIVA MINISTERIALE 11/2014</b>  Misurazione degli apprendimenti nelle classi II (in italiano e matematica) e V della scuola primaria (italiano, matematica e inglese), III della scuola secondaria di primo grado (italiano, matematica e inglese in modalità computer based), II della scuola secondaria di secondo grado (italiano e matematica in modalità computer based), V della scuola secondaria di II grado (italiano, matematica e inglese in modalità computer based (dal 2019)). Assicurare la partecipazione italiana ai progetti di ricerca internazionali OCSE-PISA e IEA. Prestare supporto ai processi di autovalutazione delle scuole e assicurare la valutazione esterna delle scuola da parte dei Nuclei Esterni di Valutazione (“NEV”). Definire gli indicatori per la valutazione dei dirigenti scolastici e curare in tale ambito le azioni di formazione dei nuclei di valutazione dei dirigenti scolastici. Coordinare l’intero sistema nazionale di valutazione ai sensi del DPR n. 80/2013
<b>INTERPRETAZIONE DEL MANDATO (OUTCOMES)</b> Offrire all’Amministrazione Scolastica, nelle sue articolazioni centrali e periferiche, ai policy maker e all’opinione pubblica elementi di conoscenza sui risultati degli apprendimenti, utili a decidere interventi migliorativi e perequativi del funzionamento e dei risultati del sistema scolastico.

<sup>3</sup> Si tratta di attività svolte in conformità a un mandato istituzionale, iscritto nella legge istitutiva, nello statuto o in atti amministrativi di alto livello. Esse producono, sulla base della ricerca compiuta dagli enti e delle competenze scientifiche del proprio personale, beni di interesse del governo, della pubblica amministrazione, delle comunità scientifiche o dei cittadini. [Linee guida ANVUR 2015, p. 6].

<sup>4</sup> La ricerca scientifica produce conoscenza originale che rappresenta un avanzamento nello stato del sapere consolidato. Per sua natura, essa è sottoposta alla verifica inter-soggettiva dei pari all’interno di comunità organizzate e si realizza attraverso pubblicazioni inserite in forme di comunicazione scientifica strutturate e specializzate (riviste, collane editoriali, conferenze etc.). Dalla ricerca scientifica possono discendere poi altri prodotti di ricerca – quali brevetti, disegni, *software*, mappe, database etc. – di norma anch’essi associati a pubblicazioni o eventualmente materializzati in “oggetti” suscettibili di osservazione esterna. [Linee guida ANVUR 2015. P. 5].

<p>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.</p> <p>Valutazione delle scuole e di sistema attraverso la predisposizione al termine del triennio scolastico di uno o più rapporti 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.</p> <p>Definire gli indicatori di valutazione dei dirigenti scolastici.</p>		
<p><b>AREA STRATEGICA “RILEVAZIONI NAZIONALI”</b></p> <p>Rapporti nazionali sugli esiti delle misurazioni degli apprendimenti effettuate nell'ambito delle rilevazioni nazionali Restituzione personalizzata dei risultati alle singole istituzioni scolastiche</p>	<p><b>AREA STRATEGICA “VALUTAZIONE DELLE SCUOLE”</b></p> <p>Predisposizione format del Rapporto di autovalutazione; coordinamento del SNV, selezione, formazione e gestione delle visite di valutazione.</p>	<p><b>AREA STRATEGICA “INDAGINI INTERNAZIONALI”</b></p> <p>Rapporti nazionali sugli esiti delle misurazioni degli apprendimenti e di altri aspetti dell'istruzione effettuate nell'ambito delle indagini internazionali</p>

Le linee strategiche delineate dal D.V.S. 2017-2026 sono le seguenti:

1. Miglioramento della qualità delle prove e degli altri strumenti di valutazione (guide all'autovalutazione, protocolli di visita, rubriche di valutazione, ecc.).
2. Miglioramento della rete infrastrutturale (Infrastruttura tecnologica CBT, Comunità degli autori, Scuole polo territoriali, Nuclei esterni di valutazione, Network nazionali e internazionali, ecc.);
3. Valorizzazione della valutazione esterna delle scuole;
4. Specifica attenzione alle problematiche del Sud;
5. Integrazione delle diverse dimensioni valutative (con particolare riferimento alla distinzione tra la valutazione “per apprezzare” rispetto a quella “per migliorare”);
6. Passaggio generalizzato dal cartaceo all'informatico;
7. Rafforzamento della ricerca anche teorica: a) sui modelli di valutazione dell'istruzione; b) sugli aspetti socio-economici (nuovi indicatori sul background socio-economico, ecc.).

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:

- 1) 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);
- 2) 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;
- 3) La somministrazione con tecnologia CBT (computer based testing) di tutte prove della scuola secondaria di primo e secondo grado, comprese le prove di inglese;
- 4) 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;

- 5) 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.

Le modalità di espressione e di comunicazione dei risultati individuali conseguiti dagli studenti sono disciplinate dal decreto ministeriale 3 ottobre 2017, n. 742 con relativi allegati.

## **SEZIONE 2. Performance organizzativa**

La performance organizzativa è l'ambito d'azione del Direttore generale dell'ente.

Essa dipende dalle condizioni e dai vincoli in cui opera l'istituto e rappresenta l'insieme delle misure organizzative, dei processi e dei prodotti che caratterizzano l'istituto.

In questa sezione verrà richiamato l'assetto organizzativo definito dallo Statuto e dai regolamenti vigenti e saranno quantificate le risorse umane e finanziarie di cui dispone.

### *Assetto organizzativo dell'ente*

Con l'approvazione del PTA 2018-2020 da parte del Ministero vigilante il piano di fabbisogno dell'Istituto è finalmente quella corrispondente alle necessità dell'Istituto ed è attualmente articolato come riportato in tabella<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> La tabella qui riportata costituisce una rideterminazione rispetto a quella inserita nel PTA 2018-2020 che il CdA ha deliberato il 19 gennaio 2018.

Profili professionali	Livello	Consistenza al 1/9/2017	Nuovo Fabbisogno PTA 18-20	Posti vacanti al 1/9/2017	Costo fabbisogno (PTA 18-20)
Dirigente di ricerca	I	1	1	0	81.146
Primo ricercatore	II	4	6	+2	389.700
Ricercatore	III	17	25	+8	1.320.075
<b>Totale Ricercatori</b>		<b>22</b>	<b>32</b>	<b>+10</b>	<b>1.790.921</b>
Dirigente tecnologo	I	2	2	0	162.292
Primo tecnologo	II	2	3	+1	194.850
Tecnologo	III	1	2	+1	105.606
<b>Totale Tecnologi</b>		<b>5</b>	<b>7</b>	<b>+2</b>	<b>462.748</b>
<b>Totale Livelli I-III</b>		<b>27</b>	<b>39</b>	<b>+12</b>	<b>2.253.669</b>
Dirigente Amministrativo	II fascia	1	1	0	129.107
<b>Totale Dirigenza</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>129.107</b>
Collaboratore TER	IV	1	2	+1	110.306
Collaboratore TER	V		5	+5	258.160
Collaboratore TER	VI	22	31	+9	1.509.979
<b>Totale C.TER</b>		<b>23</b>	<b>38</b>	<b>+15</b>	<b>1.878.445</b>
Funzionario amm.ne	IV		2	+2	110.306
Funzionario amm.ne	V	3	3	0	154.896
<b>Totale FA</b>		<b>3</b>	<b>5</b>	<b>+2</b>	<b>265.202</b>
Collaboratore amm.ne	V		1	+1	51.632
Collaboratore amm.ne	VI	1	7	+6	340.963
Collaboratore amm.ne	VII	6	13	+7	598.546
<b>Totale C.A.</b>		<b>7</b>	<b>21</b>	<b>+14</b>	<b>991.141</b>
Operatore tecnico	VI		0	0	0
Operatore tecnico	VII		0	0	0
Operatore tecnico	VIII		1	+1	44.369
<b>Totale O.T.</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>+1</b>	<b>44.369</b>
Operatore amm.ne	VII			0	0
Operatore amm.ne	VIII			0	0
<b>Totale O.A.</b>				<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totale Livelli IV-VIII</b>		<b>33</b>	<b>65</b>	<b>+32</b>	<b>3.179.157</b>
<b>Totale complessivo</b>		<b>61</b>	<b>105</b>	<b>+44</b>	<b>5.561.933</b>

FOE 2018	8935000
Copertura (Intero fabbisogno (105 unità) % rispetto FOE)	62,25%

Tuttavia, in attesa di poter concludere il piano di reclutamento per la copertura della nuova dotazione organica, nei limiti di spesa previsti dalla legge, la situazione di fatto dell'Ente è ad oggi è quella schematizzata nella seguente tabella.

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
<b>TOTALE</b>	<b>61</b>	<b>43</b>	<b>104</b>

(\*) Alla Missione Ricerca, oltre al personale a T.D., afferiscono collaboratori / consulenti, reclutati a vario titolo.

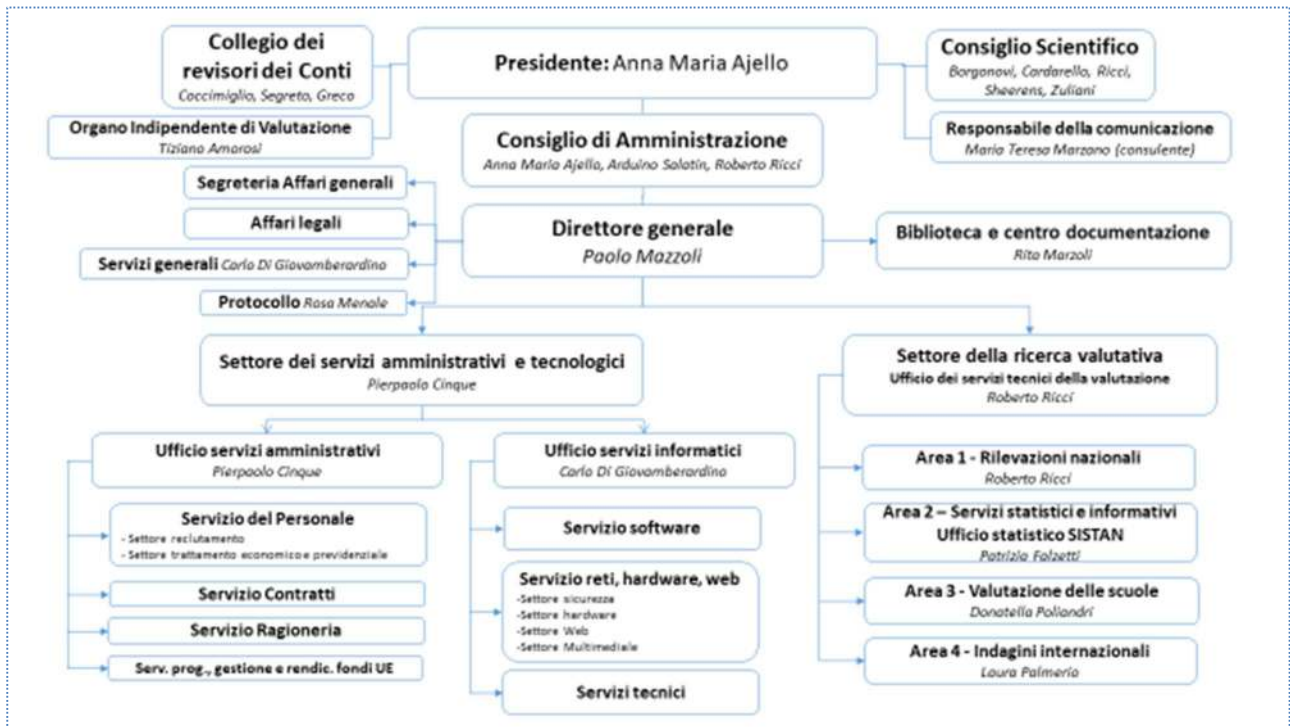
Come si vede chiaramente dalla tabella, il personale attualmente a tempo indeterminato è ancora insufficiente per assicurare lo svolgimento delle attività dell'Istituto che potranno essere realizzate con personale stabile soltanto quando saranno assunti tutte le unità di personale previste nel piano di fabbisogno.

L'articolazione degli uffici e l'assegnazione dei dipendenti alle aree e ai servizi è disposta periodicamente dal Direttore generale con una Determinazione organizzativa unitaria che stabilisce:

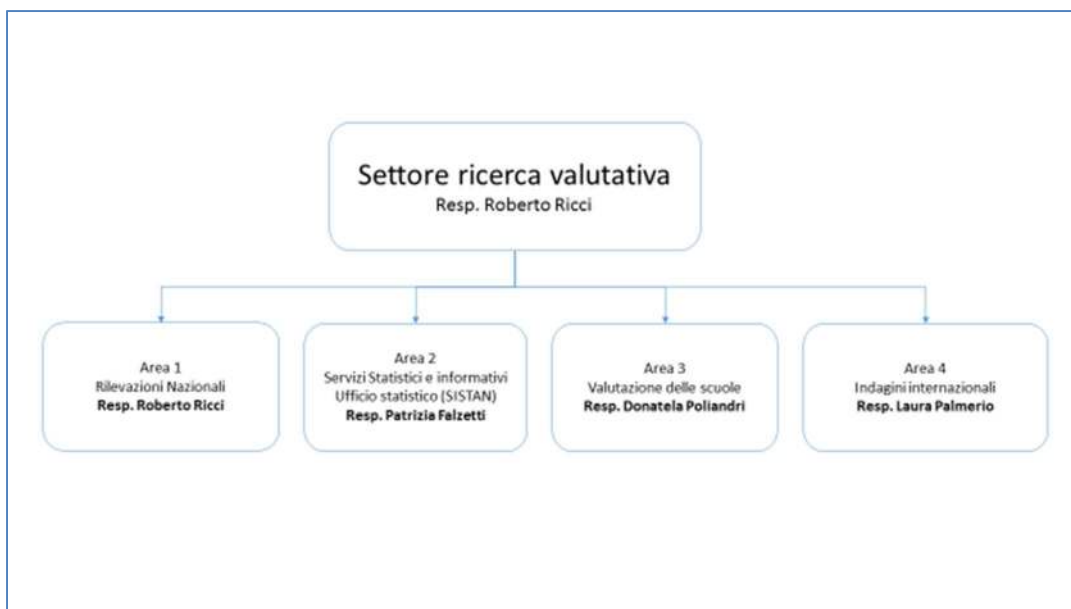
- a) L'organigramma di dettaglio coerente con l'assetto organizzativo previsto dallo Statuto e dal Regolamento di organizzazione dell'Istituto;
- b) L'assegnazione di tutti i dipendenti, a tempo indeterminato e a tempo determinato, alle aree e ai servizi;
- c) L'attribuzione dei seguenti tipi di incarichi:
  - a. Responsabili dei due settori (rispettivamente ad un dirigente amministrativo e a un dirigente di ricerca);
  - b. Responsabili di strutture particolarmente complesse (funzionari amministrativi, ricercatori e tecnologi);
  - c. Incaricati di funzioni particolarmente complesse (sia ricercatori/tecnologi che collaboratori tecnici e amministrativi);
  - d. Incarichi di diretta collaborazione: comunicazione, segreteria particolare, biblioteca, ecc.;
- d) L'assegnazione ai progetti finanziati con fondi europei: progetti Pon 2014-2020;
- e) L'assegnazione, ove necessario, di mansioni definite in dettaglio per il personale dei servizi amministrativi e tecnologici.

Si riporta di seguito l'organigramma generale e i tre organigrammi di 2° livello.

## Organigramma generale



## Organigramma di 2° livello. Settore ricerca



## Organigramma di 2° livello. Settore amministrativo



## Organigramma di 2° livello. Settore amministrativo



### *Determinazione degli obiettivi operativi*

Gli obiettivi operativi, che discendono dagli obiettivi strategici descritti nel precedente paragrafo per il prossimo triennio, rilevanti per la definizione della performance del personale, possono essere così sintetizzati.

### **MISSIONE 1: Attività istituzionali (Ricerca istituzionale)**

OBIETTIVO IST1: Rilevazioni nazionali

Con l'a.s. 2018-2019 si attuerà l'estensione del sistema delle rilevazioni nazionali su base universale all'ultimo anno delle scuole secondarie di secondo grado come previsto dall'art. 19 del D. Lgs. n. 62/2017. 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'INVALSI 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 sono iniziate a partire dal grado 10 dall'a.s. 2016-17 (somministrazione del questionario studente) per proseguire nella loro implementazione negli anni scolastici successivi; nell'a.s. 2017-2018 verranno somministrate in modalità CBT le prove dei gradi 8 e 10; a partire dall'a.s. 2018-2019 si aggiungerà anche la somministrazione CBT del grado 13;
- 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 gradi 5 e 8 dall'a.s. 2017-18 e per il grado 13 dall'a.s. 2018-19.

## OBIETTIVO IST2: Rilevazioni internazionali

L'Istituto ha fra le sue finalità 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 impone di realizzare alternativamente le fasi preparatorie, le prove sul campo, gli studi principali e la produzione dei rapporti sui risultati delle diverse indagini.

### 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*. Anche in questa edizione sarà proposta l'opzione aggiuntiva di *Financial literacy* oltre all'opzione *grade-based* (campione aggiuntivo di studenti del livello scolastico 10);
- sarà realizzato lo studio principale del progetto OCSE TALIS 2018;
- sarà realizzata la prova sul campo dell'indagine IEA eTIMSS 2019 per la prima volta in modalità *computer-based*.

### 2019:

- sarà condotto lo studio principale dell'indagine IEA TIMSS/eTIMSS 2019, nella quale la modalità *computer-based* sarà affiancata da quella tradizionale cartaceo somministrata a un sotto-

campione di studenti (*bridge sample*) allo scopo di ancorare le prove proposte nella modalità informatizzata ai risultati delle precedenti edizioni svolte in modalità cartacea;

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

2020:

- prova sul campo della rilevazione OCSE-PISA con ambito principale Matematica;
- prova sul campo IEA-TIMSS Advanced;
- prova sul campo IEA-Pirls.

### OBIETTIVO IST3: 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 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 *Valles* 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 funzionamento 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);
- stende i rapporti di ricerca sia a fini divulgativi sia ai fini della ridefinizione di strumenti e procedure.

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

elabora le istruttorie per la Conferenza del Sistema Nazionale di Valutazione e la supporta;

- 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 collaborazione con le associazioni CIOFS/FP e CNOS/FAP per realizzare e sperimentare strumenti di autovalutazione appropriati 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'adattamento dei questionari di percezione /; c) alle scuole dell'infanzia; d) ai risultati a distanza, con particolare riferimento all'inserimento nel lavoro.

## **Missione 2. Attività di ricerca, innovazione e sviluppo**

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 grado 8 e 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 i progetti PISA e IEA PIRLS e TIMSS. 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.

Anche sulla base dei risultati delle indagini internazionali (OCSE PISA e TALIS, IEA TIMSS, PIRLS e ICCS) sarà possibile elaborare rapporti tematici focalizzati su aspetti problematici del sistema educativo emersi dai predetti risultati, allo scopo di segnalarli, esplorarne le implicazioni e le possibili cause, identificare eventuali necessità di approfondimento con progetti ad hoc, individuare possibili interventi di correttivi o di miglioramento.

Sono inoltre previste specifiche *call for proposal* al fine di stimolare la comunità scientifica interna ed esterna all'istituto (come anche la comunità internazionale) all'utilizzo dei dati per l'individuazione di aspetti problematici e relative soluzioni possibili. Ciascuna *call* costituirà materia di presentazione a un convegno nazionale e, successivamente, sarà oggetto di pubblicazione *peer-review* con ISBN.

### 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 contributo 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 ossia il PON Valu.E (Valutazione / Autovalutazione Esperta), 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 e lo sviluppo di strumenti afferenti al progetto Europeo 'Impact of School Inspection on Teaching and Learning' da somministrare ai Nuclei di Autovalutazione delle scuole e ai Dirigenti Scolastici, nonché ai componenti dei Nuclei Esterni di Valutazione; validare lo strumento di autovalutazione (RAV) utilizzato dalle scuole anche attraverso studi di metavalutazione;
- sostenere l'autovalutazione nelle scuole: valutare l'efficacia di modelli formativi e di sostegno alle scuole relativamente ai processi autovalutativi promossi con il supporto degli Uffici Scolastici Regionali e delle Università italiane o altre struttura attive in tale direzione;
- 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 proposte<sup>6</sup>, 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.

L'Istituto prevede inoltre di offrire periodicamente assegni di ricerca a favore di giovani che stiano per terminare il dottorato 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 "PRODIS", 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.

---

<sup>6</sup> 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).

3. progettazione e realizzazione di moduli formativi sulla misurazione della professionalità dei dirigenti scolastici, rivolti ai componenti dei Nuclei di Valutazione regionali.

### *Indicatori e target*

Nella tabella riportata di seguito sono identificati alcuni indicatori annuali che potranno concorrere alla valutazione delle attività dell'Istituto. Le aree di attività relative alla missione istituzionale sono in azzurro quelle relative alla missione ricerca in verde.

	MISSIONE	Indicatori	Target
<b>Rilevazioni nazionali Italiano e Matematica (livelli 2, 5, 8, 10, 13)</b>	IST	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % Partecipazione</li> <li>- % Cheating</li> <li>- Parametri Psicometrici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 80%</li> <li>&lt;15%</li> <li><math>\alpha</math> di Cronbach &gt;0,70</li> <li>Indice infit tra 0,90 e 1,15 (modello di Rasch)</li> </ul>
<b>Pon 1 - CBT Livello 8 Prove Inglese Livello 8</b>	RIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N. classi campione</li> <li>- % classi OK</li> <li>- % studenti OK</li> <li>- % eventi avversi</li> <li>- % perdite di dati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;Significatività macroregionale</li> <li>&gt;80%</li> <li>&gt;80%</li> <li>Eventi avversi &lt;10% scuole</li> <li>Nessuna</li> </ul>
<b>Pon 1 - Diffusione cultura valutazione</b>	RIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N. seminari e convegni</li> <li>- N. articoli sulla stampa</li> <li>- Avvio collana divulgativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;10 / anno</li> <li>&gt;4 / anno</li> <li>Entro il 2018</li> </ul>
<b>Sostegno autovalutazione e sviluppo del RAV</b>	IST	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % compilazione RAV</li> <li>- % compilazione QS</li> <li>- N. nuovi indicatori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;85%</li> <li>&gt;75%</li> <li>-</li> </ul>
<b>Valutazione esterna delle scuole</b>	IST	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % scuole visitate</li> <li>- % visite terminate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;4% / anno</li> <li>&gt;90% / campione</li> </ul>
<b>Pon 2 - Valutare la valutazione</b>	RIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N. di dirigenti arruolati</li> <li>- Elaborazione strumento peer review</li> <li>- Misurazione dell'impatto della valutazione esterna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;Significatività macroregionale</li> <li>-Entro 2018</li> <li>-Entro 2018</li> </ul>
<b>Pon 2 - Sostenere l'autovalutazione</b>	RIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborazione di dati di validazione del RAV</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entro 2018</li> </ul>
<b>Pon 2 - Competenze del valutatore</b>	RIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definizione di un profilo del valutatore</li> <li>- Elaborazione del modello di formazione del valutatore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entro 2018</li> <li>-Entro 2018</li> </ul>
<b>Pon 2 - RAV Infanzia</b>	RIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N. scuole arruolate per consultazione preliminare</li> <li>- N. scuole arruolate per sperimentazione</li> <li>- N. indicatori elaborati e collaudati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;2000</li> <li>&gt;500</li> <li>&gt;12</li> </ul>
<b>Pon 3 - Avvio e monitoraggio della valutazione dei dirigenti scolastici</b>	RIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborazione indicatori e repertorio attività;</li> <li>- N. valutatori formati;</li> <li>- N. scuole reclutate per la valutazione d'impatto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entro 2018</li> <li>&gt;900 unità</li> <li>&gt;30</li> <li>Entro 2019</li> </ul>

		– <b>Elaborazione di un rapporto sull'esito della valutazione</b>	
<b>Indagini OCSE - PISA (cadenza triennale)</b>	<b>IST</b>	– <b>Rispetto parametri assegnati per il campione;</b> – <b>Significatività del numero di rispondenti;</b> – <b>Puntualità e completezza del rapporto conclusivo</b>	<b>Scadenze e parametri di qualità fissati dal Pisa Governing Board (PGB)</b>
<b>Indagini IEA TIMSS e TIMSS Advanced e IEA PIRLS</b>	<b>IST</b>	– <b>Rispetto parametri assegnati per il campione;</b> – <b>Significatività del numero di rispondenti;</b> – <b>Puntualità e completezza del rapporto conclusivo</b>	<b>Scadenze e parametri di qualità fissati da IEA</b>

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

<b>Obiettivi</b>	<b>Aree di ricerca coinvolte</b>	<b>Attribuzioni specifiche</b>
<b>MISSIONE 1: Attività istituzionali</b>		
<b>OBIETTIVO IST1A, IST1B: Rilevazioni nazionali e internazionali</b>	Area 1 Area 4 Area 2	Rilevazioni nazionali Indagini internazionali Supporto statistico a entrambe
<b>OBIETTIVO IST2: Rilevazioni nazionali campionarie</b>	Area 1 Area 4 Area 2	Prove mirate e altre discipline Progetti internazionali concordati Supporto statistico a entrambe
<b>OBIETTIVO IST4: Attuazione graduale del Sistema nazionale di valutazione</b>	Area 3 Area 1 Area 2	Autovalutazione e valutazione esterna delle scuole Risultati prove per autovalutazione e valutazione scuole Supporto statistico a entrambe
<b>MISSIONE 2: Attività di ricerca</b>		
<b>OBIETTIVO RIC1: Computer based testing (CBT)</b>	Area 1 Area 2	Disegno, infrastrutture, monitoraggio Supporto statistico e tecnologico
<b>OBIETTIVO RIC2: Identificazione delle aree critiche del sistema educativo e delle istituzioni scolastiche in condizioni di maggiore criticità</b>	Area 3 Area 4 Area 1 Area 2	Analisi e ricerche sui dati RAV e RVE (Rapporti valutazione esterna) Analisi e ricerche sui dati PISA e IEA Analisi e ricerche trasversali sui dati nazionali e internazionali
<b>OBIETTIVO RIC3: Promozione e sostegno del sistema nazionale di valutazione</b>	Area 3	Analisi e ricerche per il miglioramento dell'autovalutazione, della valutazione esterna e della valutazione dei dirigenti scolastici
<b>OBIETTIVO RC4: Collegamento tra rilevazioni nazionali e internazionali</b>	Area 1 Area 4 Area 2	Correlazioni nazionali / internazionali Correlazioni nazionali / internazionali Supporto statistico a entrambe
<b>OBIETTIVO RIC5: Supporto alle sperimentazioni didattiche e organizzative</b>	Area 1 Area 3 Area 4 Area 2	Progetti in partenariato a carico di singole aree o inter-area
<b>OBIETTIVO RIC6: Supporto scientifico alla valutazione dei dirigenti scolastici</b>	Segreteria DG Area 1 Area 3	Coordinamento pool di esperti per la formazione dei nuclei Supervisione attività progetto Prodis Adattamento strumenti già elaborati per la valutazione delle scuole

OBIETTIVO AMM: Settore dei Servizi amministrativi e tecnologici di supporto alle Aree della ricerca

L'intera struttura amministrativa svolge un ruolo di supporto all'attività istituzionale e di ricerca. A partire dall'e.f. 2018 verrà avviato un sistema sperimentale di controllo di gestione sui progetti finanziati con il PON-FSE istruzione, in coordinamento con il sistema di misurazione della performance di cui diverrà un necessario strumento di alimentazione.

L'aggiornamento dei regolamenti del personale e di contabilità, e la definizione di un regolamento sulla privacy delle prove per il terzo anno della scuola secondaria di primo grado e per l'ultimo anno della scuola secondaria di secondo grado, oltre che costituire un adempimento normativo, rappresentano un obiettivo di natura strategica ed operativa in funzione delle nuove attività affidate all'istituto come sopra descritto.

Sul piano più operativo si aggiorneranno i funzionigrammi destinati all'organizzazione più efficiente dell'intera struttura.

Il processo di informatizzazione di tutto il flusso documentale, avviato già dal 2015, prevede un'ulteriore fase di digitalizzazione e riorganizzazione attraverso l'ottimizzazione del software DocsPA.

L'armonizzazione delle procedure gestionali (Flussi documentali, gestione presenze, contabilità, procedure fiscali, acquisto beni e servizi, reclutamento, autorizzazione missioni) è l'obiettivo operativo finalizzato al recupero di efficienza per il raggiungimento degli obiettivi strategici sopra definiti per le Aree della ricerca.

Un ulteriore obiettivo dell'area amministrativa è costituito dalla predisposizione degli atti necessari alla realizzazione del piano di reclutamento per la fase 2018, tenendo conto dei vincoli normativi, e dalla gestione degli spazi dedicati agli uffici ed alla logistica anche attraverso la messa a regime di altre sedi destinate all'ente (locali FASE, Scuola Cesana, reperimento locali in locazione).

In relazione ai problemi logistici, e ai ritmi di vita dei dipendenti, si intende esplorare la possibilità di attivare un progetto di smart working per sperimentare pratiche di lavoro agile nell'ente in parallelo con l'evoluzione del quadro normativo del sistema di lavoro nella pubblica amministrazione.

Gli obiettivi sopra descritti sono destinati a ciascun servizio del settore sei servizi amministrativi e tecnologici ciascuno per la specifica competenza.

Nella tabella seguente si riassumono gli obiettivi individuati per il settore amministrativa e tecnologica

<b>OBIETTIVI</b>	<b>INDICATORI / TARGET</b>
1. Sistema di controllo di gestione	
-Sistema sperimentale di controllo di gestione progetti PON	
2. Reclutamento e gestione del personale neo-immesso	
- Predisposizione degli atti per la realizzazione del piano di reclutamento previsto nel PTA 2017-2019. Fase anno 2018	
3. Innovazione gestionale	
- Completamento della digitalizzazione e riorganizzazione dei flussi documentali e ottimizzazione del software DocsPA	
- Armonizzazione delle procedure gestionali (Flussi documentali, gestione presenze, contabilità, procedure fiscali, acquisto beni e servizi, reclutamento, autorizzazione missioni)	Definiti dal dirigente amministrativo in funzione di quelli che gli sono assegnati dal DG
4. Gestione logistica e tecnologica	
- Rilevazione del benessere organizzativo e formulazioni di proposte per la presa in carico delle criticità emerse.	
- Supervisione delle attività in coordinamento con le altre amministrazioni dell'edificio di Via Nievo e delle altre sedi dell'istituto	
- Supervisione delle procedure per la ristrutturazione del locali già FASE srl	

## *Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance*

### *Fasi soggette e tempi del processo di redazione del Piano*

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"><li>- Il Presidente detta gli indirizzi generali della ricerca;</li><li>- Il Coordinatore delle aree di ricerca elabora le schede attuative delle linee di ricerca;</li><li>- Il Direttore generale elabora la prima bozza del PTA;</li><li>- Il Consiglio di Amministrazione discute il PTA e lo approva.</li></ul>
2. Elaborazione del Bilancio di previsione annuale	<ul style="list-style-type: none"><li>- Il Direttore generale elabora la relazione illustrativa sulla base dei documenti contabili predisposti dal dirigente amministrativo in coerenza con le attività previste nel PTA;</li><li>- Il Consiglio di amministrazione approva il Bilancio di previsione;</li></ul>
3. Attribuzione degli obiettivi e della relativa retribuzione	<ul style="list-style-type: none"><li>- Il Presidente fissa gli obiettivi del Direttore generale;</li><li>- Il Direttore generale fissa gli obiettivi del Dirigente amministrativo;</li></ul>
4. Elaborazione del Piano della performance	<ul style="list-style-type: none"><li>- All'inizio di ogni anno finanziario il Direttore generale elabora il Piano identificando gli obiettivi e le prestazioni richieste al personale;</li><li>- Il Consiglio di Amministrazione approva il Piano della performance.</li></ul>
5. Presentazione della relazione sulla performance	<ul style="list-style-type: none"><li>- 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.</li><li>- Il Consiglio di amministrazione delibera sul livello di raggiungimento degli obiettivi del Direttore generale.</li></ul>
6. Liquidazione delle retribuzioni di risultato	<ul style="list-style-type: none"><li>- 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.</li></ul>

### *Coerenza con la programmazione economico finanziaria*

Come già chiarito il Bilancio di previsione annuale è elaborato a partire dal Piano triennale delle attività nel rispetto dei vincoli relativi alle risorse umane e finanziarie. La coerenza del documento programmatico finanziario del presente Piano discende dalla stretta aderenza di quest'ultimo alle linee strategiche e agli obiettivi operativi stabiliti nel Piano triennale delle attività.

Di seguito vengono riportate le schede di sintesi dei progetti finanziati con i relativi stanziamenti di bilancio come estrapolati dal bilancio di previsione per l'e.f. 2018.

La gestione economica prevede i seguenti centri di costo la cui titolarità è in capo al Direttore generale che ne assegna la responsabilità gestionale ai dirigenti indicati di seguito.

Centro di Costo	Responsabile
Funzionamento	Pierpaolo Cinque
Indagini internazionali	Laura Palmerio
Prove nazionali	Roberto Ricci
Valutazione scuole	Donatella Poliandri
Pon Prodis	Roberto Ricci
Pon CBT	Roberto Ricci
Pon VALUE	Donatella Poliandri



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

Ente di Diritto Pubblico Decreto Legislativo 286/2004

CENTRO DI COSTO:		FUNZIONAMENTO					Allegato 8 (previsto dall'art. 22 comma 4 del DPR 97/2003)
							ESERCIZIO 2018
VOCI DEL PIANO DEI CONTI	COSTI PREVISTI DEL CENTRO DI		Costi relativi a spese da sostenere su stanziamenti di competenza di capitoli del centro di responsabilità amministrativa di 1° livello	Costi relativi a spese da sostenere su stanziamenti di competenza di capitoli di altri centri di responsabilità amministrativa di 1° livello dello stesso ente	Costi relativi a spese da sostenere su fondi esterni al bilancio dell'ente	Costi relativi a spese da sostenere su fondi residui dell'ente provenienti dagli anni precedenti	TOTALE
	Costi previsti	Costi standard					
PERSONALE (1)							
ORGANI	143.645,00		143.645,00			-	143.645,00
PERSONALE	4.007.585,00		4.007.585,00			-	4.007.585,00
MISSIONI	8.000,00		8.000,00			-	8.000,00
	-						-
ALTRI COMPENSI DEL PERSONALE	91.100,00		91.100,00			-	91.100,00
	-						-
BENI DI CONSUMO	145.000,00		145.000,00			-	145.000,00
	-						-
PRESTAZIONI DI SERVIZI DA TERZI	436.217,00		436.217,00			-	436.217,00
	-						-
ALTRE SPESE	666.522,00		666.522,00			-	666.522,00
	-						-
TRIBUTI	25.014,00		25.014,00			-	25.014,00
	-						-
CONTENZIOSO	50.000,00		50.000,00			-	50.000,00
	-						-
AMMORTAMENTI	-						-
BENI IMMATERIALI	190.829,00		190.829,00			-	190.829,00
BENI MATERIALI	-						-
MOBILI	35.064,80		35.064,80			-	35.064,80
ATTREZZATURE	36.539,02		36.539,02			-	36.539,02
	-						-
	-						-
OPERE IN CORSO	-						-
Totale	<b>5.835.515,82</b>		<b>5.835.515,82</b>			-	<b>5.835.515,82</b>



CENTRO DI COSTO:

INTERVENTI DIVERSI RELATIVI ALLE PRESTAZIONI ISTITUZIONALI

ESERCIZIO 2018

VOCI DEL PIANO DEI CONTI	COSTI PREVISTI DEL CENTRO DI COSTO		Costi relativi a spese da sostenere su stanziamenti di competenza di capitoli del centro di responsabilità amministrativa di 1° livello	Costi relativi a spese da sostenere su stanziamenti di competenza di capitoli del centro di responsabilità amministrativa di 1° livello dello stesso Ente	Costi relativi a spese da sostenere su fondi esterni al bilancio dell'ente	Costi relativi a spese da sostenere su fondi residui dell'ente provenienti dagli anni precedenti (economie)	TOTALE
	Costi previsti	Costi standard					
PERSONALE (1)	-	-	-	-	-	-	-
ORGANI	-	-	-	-	-	-	-
PERSONALE	4.344.739,59	-	-	1.250.777,00	3.093.962,59	-	4.344.739,59
MISSIONI	6.849.648,34	-	-	3.230.079,00	3.619.569,34	-	6.849.648,34
ALTRI COMPENSI DEL PERSONALE	3.788.667,40	-	-	1.608.310,00	2.180.357,40	-	3.788.667,40
BENI DI CONSUMO	529.371,19	-	-	35.000,00	494.371,19	-	529.371,19
PRESTAZIONI DI SERVIZI DA TERZI	8.868.777,01	-	-	5.055.043,00	3.813.734,01	-	8.868.777,01
ALTRE SPESE	635.976,25	-	-	317.523,00	318.453,25	-	635.976,25
TRIBUTI	-	-	-	-	-	-	-
CONTENZIOSO	-	-	-	-	-	-	-
AMMORTAMENTI	-	-	-	-	-	-	-
BENI IMMATERIALI	-	-	-	-	-	-	-
BENI MATERIALI	-	-	-	-	-	-	-
OPERE IN CORSO	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>25.017.179,78</b>	-	-	<b>11.496.732,00</b>	<b>13.520.447,78</b>	-	<b>25.017.179,78</b>
<b>DETTAGLIO DEL CENTRO DI COSTO denominato "INTERVENTI DIVERSI relativi alle prestazioni istituzionali"</b>							
1. INDAGINI INTERNAZIONALI	-	-	-	2.630.000,00	-	-	2.630.000,00
2. PROVE NAZIONALI	-	-	-	5.000.000,00	-	-	5.000.000,00
3. VALUTAZIONE SCUOLE	-	-	-	4.000.000,00	-	-	4.000.000,00
C.C. PON - FRODIS	-	-	-	-	661.709,25	-	661.709,25
C.C. PON - CBT	-	-	-	-	6.174.766,53	-	6.174.766,53
C.C. PON - VALUE	-	-	-	-	6.758.972,00	-	6.758.972,00
<b>TOTALI BUDGET</b>	-	-	-	<b>11.630.000,00</b>	<b>13.595.447,78</b>	-	<b>25.225.447,78</b>
Spese in c/capitale sui centri di costo 1,2,3 di cui, Diritti d'autore € 64.352,00 software € 10.916,00 e attrezzature € 58.000,00	-	-	-	-133.268,00	-	-	-133.268,00
Spese in c/capitale sui centri di costo PON per Diritti d'autore	-	-	-	-	-75.000,00	-	-75.000,00
<b>Totale generale</b>	-	-	-	<b>11.496.732,00</b>	<b>13.520.447,78</b>	-	<b>25.017.179,78</b>

## Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Il miglioramento delle performance del personale viene perseguito attraverso le seguenti azioni:

1. Coinvolgimento delle aree di ricerca nella stesura del Piano triennale delle attività;
2. Realizzazione di riunioni di area con il Presidente e il Direttore generale per favorire un rapporto diretto dei dipendenti con i vertici dell'istituto e per accreditare il ruolo dei responsabili di area e di servizio;
3. Monitoraggio delle attività delle aree di ricerca e dei servizi amministrativi e informatici;
4. Predisposizione di una piattaforma contrattuale di parte pubblica dei contratti integrativi di ente secondo i principi della premialità in ordine alla qualità e alla quantità dei risultati e tenendo conto della complessità degli incarichi attribuiti;
5. Organizzazione di seminari e iniziative formative mirate per il personale interno;
6. Incontri periodici con l'OIV.
7. Rilevazioni periodiche su benessere organizzativo e percezione dei fenomeni corruttivi.

## SEZIONE 3. Analisi delle aree di rischio

Il Responsabile per la prevenzione della corruzione dell'INVALSI, individuato nel Direttore generale, ai fini della redazione del presente Piano e con l'obiettivo di individuare le attività a rischio di corruzione, ha avviato già da un anno un'accurata mappatura delle attività a rischio di corruzione, valutandole in relazione al diverso livello di esposizione al rischio degli uffici. Per rendere trasparente e coerente tale processo si è avvalso delle proposte dei dirigenti e dei referenti, che sono stati direttamente coinvolti nel processo di studio, analisi e valutazione.

La Mappatura del rischio ha assunto i seguenti criteri:

- l'individuazione delle attività a rischio;
- l'analisi e valutazione del rischio;
- la rilevazione delle attività con più elevato rischio di corruzione.

La gestione del rischio avviene attraverso:

- l'elencazione degli interventi (procedure interne, regolamenti, protocolli e linee guida) da porre in atto per ridurre il rischio;
- il monitoraggio e la valutazione sistematica degli interventi;
- l'aggiornamento periodico degli interventi.

### *Aree ed attività a più elevato rischio di corruzione*

#### **Servizio contratti**

Attività critiche: Scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta con procedure di evidenza pubblica, ai sensi del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, di cui al D. Lgs. n. 163 del 12/4/2006.

Le attività connesse sono le seguenti:

- a) predisposizione atti di autorizzazione a contrarre;
- b) predisposizione atti di gara sopra e sotto soglia comunitaria (bando di gara, disciplinare di gara, capitolati e allegati) per l'affidamento lavori, servizi e forniture;
- c) affidamento sia all'interno che all'esterno dell'attività di progettazione, direzione e collaudo lavori, servizi e forniture;
- d) predisposizione atti procedure in economia mediante affidamento diretto (richiesta di preventivo e capitolato) di lavori, servizi e forniture nei limiti previsti dalla vigente normativa;
- e) predisposizione atti procedure in economia mediante cottimo fiduciario (lettere di invito, capitolati e allegati) per affidamento di lavori, servizi e forniture nei limiti previsti dalla vigente normativa;
- f) predisposizione di un Regolamento finalizzato alla costituzione di un Albo fornitori;
- g) predisposizione atti di nomina del Responsabile Unico del Procedimento (RUP) e del Responsabile dell'esecuzione del contratto;
- h) predisposizione atti di aggiudicazione degli appalti;
- i) stesura contratti (scrittura privata o incarico tramite corrispondenza);
- j) predisposizione richiesta di registrazione di impegno di spesa e trasmissione della documentazione contrattuale al Servizio di Ragioneria per la liquidazione delle fatture;
- k) gestione del magazzino scorte di cancelleria;

- l) predisposizione atti per acquisti di materiale e risorse bibliografiche.

### VALUTAZIONE GRADO DI RISCHIO: ALTO

Interventi per contenere il rischio:

- 1) rotazione, nell'ambito del medesimo ufficio, del conferimento degli incarichi di RUP, di progettazione, di componente delle commissioni giudicatrici, di collaudo dei beni acquistati;
- 2) validazione della legittimità delle procedure di gara da adottare da parte del Direttore, previa delibera del C.d.A.;
- 3) contatti con gli operatori economici concorrenti ed aggiudicatari degli affidamenti esclusivamente con il RUP, con il Responsabile dell'esecuzione del contratto e/o con il Direttore;
- 4) realizzazione, in caso di difficoltà nell'individuazione dell'oggetto di gara, di indagini esplorative, in maniera aperta, trasparente e tracciabile tra più operatori economici presenti nel settore di interesse;
- 5) costituzione di un Albo di fornitori con annesso regolamento di partecipazione;
- 6) ispezioni e verifiche a campione da parte del Responsabile per la prevenzione e corruzione o di un suo delegato;
- 7) informativa generale e formazione del Personale in materia di prevenzione della corruzione;
- 8) ricognizione e monitoraggio costanti delle attività volte a prevenire il rischio corruzione.
- 9) approvvigionamento sul MEPA.

### Servizio del personale

Attività critiche: concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale, procedure di reclutamento di collaboratori e consulenti, progressioni giuridiche ed economiche di cui art. 24 D. Lgs. n. 150/2009.

Le attività connesse sono le seguenti:

- a) predisposizione bandi di concorso e procedure selettive;
- b) nomina commissioni di concorso e di selezione;
- c) progressioni di carriera verticali e orizzontali personale tecnico/amministrativo /ricercatore a t.i.

### VALUTAZIONE GRADO DI RISCHIO: ALTO

Interventi per ridurre il rischio:

- 1) indicazione dei criteri per l'individuazione dei componenti delle commissioni;
- 2) rotazione dei componenti delle commissioni;
- 3) pubblicazione sul sito di criteri/griglie di valutazione e verbali delle operazioni concorsuali;
- 4) predisposizione di un Regolamento finalizzato alla costituzione di un Albo degli esperti e professionisti;
- 5) inserimento nel contratto individuale di lavoro di una clausola di presa d'atto del Piano anti-corruzione e del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici di cui al D.P.R.16/4/2013 n. 62;
- 6) ispezione e verifiche a campione del rispetto di queste misure da parte del Responsabile per la prevenzione della corruzione o di suo delegato;
- 7) informativa generale e formazione del Personale in materia di prevenzione della corruzione;
- 8) ricognizione e monitoraggio costante delle attività volte a prevenire il rischio corruzione.

## Affari generali

Attività critiche: scelta delle università e degli enti pubblici con i quali l'INVALSI stipula convenzioni, Protocolli d'intesa e accordi di collaborazione scientifica.

Le attività connesse sono le seguenti:

- a) individuazione, nel rispetto dei principi generali di legalità, trasparenza, non discriminazione ed economicità dei soggetti con i quali stipulare convenzioni di carattere scientifico (università, enti pubblici di ricerca, enti di ricerca riconosciuti, ecc.), in funzione dell'acclarata autorevolezza scientifica degli stessi nel settore di interesse.

### VALUTAZIONE GRADO DI RISCHIO: MEDIO-ALTO

Interventi per ridurre il rischio:

- 1) adozione di criteri oggettivi, mediante emanazione di un'apposita circolare direttoriale, per la valutazione dell'autorevolezza del soggetto, che dovrà avvenire sulla base di:
  - a) presenza di nuclei di ricerca attivi nel settore specifico oggetto della convenzione,
  - b) partecipazione a progetti di ricerca riconosciuti dal MIUR, in particolare ai progetti PRIN, relativi all'ambito di ricerca oggetto della convenzione,
  - c) partecipazione a progetti di ricerca internazionali relativi all'ambito di ricerca oggetto della convenzione,
  - d) pubblicazioni, graduate secondo i criteri ANVUR, relative all'ambito di ricerca oggetto della convenzione,
  - e) possesso di requisiti preferenziali di selezione quali l'attestata esperienza di attività didattica di elevato livello (scuole di dottorato) relativa all'ambito di ricerca oggetto della convenzione.
- 2) Ispezioni e verifiche a campione da parte del Responsabile per la prevenzione e corruzione o di suo delegato;
- 3) ricognizione e monitoraggio costanti delle attività volte a prevenire il rischio corruzione.

## Area 1 – Rilevazioni nazionali

Attività critiche: procedure di scelta degli esperti scientifici per la preparazione delle prove standardizzate.

Le attività connesse sono le seguenti:

- a) Individuazione, nel rispetto dei principi generali di legalità, trasparenza, non discriminazione ed economicità dei soggetti con i quali sottoscrivere contratti di consulenza, di collaborazione o di cessione del diritto di autore per la predisposizione delle prove standardizzate, in funzione dell'acclarata autorevolezza tecnico-scientifica degli stessi.

### VALUTAZIONE GRADO DI RISCHIO: MEDIO-ALTO

Interventi per ridurre il rischio:

- 1) adozione di criteri oggettivi, mediante emanazione di un'apposita circolare direttoriale, per la valutazione dell'autorevolezza e della competenza tecnico-scientifica che dovrà avvenire sulla base di una selezione pubblica valutando i seguenti requisiti:
  - a) esperienza pregressa comprovata da pubblicazioni pertinenti con la collaborazione e/o consulenza richiesta;
  - b) partecipazione a progetti di ricerca, in ambito nazionale e/o internazionale, relativi all'ambito di attività oggetto della collaborazione/consulenza tecnico-scientifica richiesta da INVALSI;
  - c) possesso di requisiti preferenziali di selezione quali l'attestata esperienza di attività didattica di elevato livello relativa all'ambito della collaborazione/consulenza tecnico-scientifica richiesta da INVALSI;
- 2) ispezioni e verifiche a campione da parte del Responsabile della prevenzione e corruzione o di suo delegato;
- 3) ricognizione e monitoraggio delle attività volte a prevenire il rischio corruzione.

## Servizio ragioneria

Attività critiche: procedure di pagamento fatture per fornitura di beni e servizi, compensi a collaboratori esterni, rimborso spese di missione e gestione del fondo economale.

Le attività connesse sono le seguenti:

- a) liquidazione delle fatture a imprese appaltatrici di lavori, servizi e forniture, da parte dell'Ufficio di ragioneria;
- b) liquidazione compensi a collaboratori esterni;
- c) liquidazione spese di missione;
- d) predisposizione e firma del mandato informatico;
- e) rapporti con l'istituto affidatario del servizio di tesoreria;
- f) gestione del fondo economale per spese minute.

## VALUTAZIONE GRADO DI RISCHIO: ALTO

Interventi per ridurre il rischio:

- 1) rotazione, nell'ambito del medesimo ufficio, del conferimento degli incarichi di Responsabile del procedimento (RP), della liquidazione delle fatture e delle spese di missione;
- 2) rotazione, nell'ambito del medesimo ufficio, del conferimento degli incarichi di RP per la predisposizione dei mandati di pagamento;
- 3) rotazione dell'incarico di cassiere per la gestione del fondo economale;
- 4) ricognizione e monitoraggio delle attività volte

## SEZIONE 4. Comunicazione e trasparenza

Attuazione degli obblighi di trasparenza dell'attività amministrativa mediante la pubblicazione, nella sezione Amministrazione trasparente del sito web [www.invalsi.it](http://www.invalsi.it), delle informazioni previste dall'art. 35 della legge n. 190 del 2012 e in applicazione del d.lgs. 14/3/2013 n.33 di riordino della disciplina così come modificato dal Dlgs. n. 97 del 2016.

### *Posizione dell'Istituto nella classifica dei siti istituzionali*

Si fa presente che il sito istituzionale dell'INVALSI è classificato al 18° posto, su 42 enti di ricerca, nella classifica dei siti delle pubbliche amministrazioni che soddisfano il maggior numero di indicatori di trasparenza nella comunicazione. La classifica è stilata per conto del Ministero per la semplificazione e la Pubblica Amministrazione nel portale "Bussola della Trasparenza" ([http://bussola.magellanopa.it/index.php?id=141&tipo\\_amministrazione=33](http://bussola.magellanopa.it/index.php?id=141&tipo_amministrazione=33)).

Dall'ultimo monitoraggio pubblicato nello stesso sito, Invalsi (<http://bussola.magellanopa.it/index.php?id=193&a=12662>), svolto il 1/1/2018, risultano trovate 56 sezioni previste dalla normativa su 80 ma quasi tutte le sezioni non rinvenute si riferiscono a documenti comunque presenti sul sito, come ad esempio lo stesso Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (vedi *screenshot* qui sotto).

Numero sezioni trovate <b>56 su 80</b>		😊 Sezione trovata ☹️ Sezione non trovata			
Sezione	Livello	Esito	Pagina Origine	Pagina Risultato	Guida
Amministrazione Trasparente	Homepage	😊	<a href="#">🔗</a>	<a href="#">🔗</a>	<a href="#">i</a>
Disposizioni generali	1	😊	<a href="#">🔗</a>	<a href="#">🔗</a>	<a href="#">i</a>
Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza	2	☹️	<a href="#">🔗</a>		<a href="#">i</a> <a href="#">💬</a>
Atti generali	2	😊	<a href="#">🔗</a>	<a href="#">🔗</a>	<a href="#">i</a>
Oneri informativi per cittadini e imprese	2	😊	<a href="#">🔗</a>	<a href="#">🔗</a>	<a href="#">i</a>
Organizzazione	1	😊	<a href="#">🔗</a>	<a href="#">🔗</a>	<a href="#">i</a>
Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo	2	☹️	<a href="#">🔗</a>		<a href="#">i</a> <a href="#">💬</a>

## **SEZIONE 5. La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi**

### *Riferimenti normativi*

La legge n. 98/2013 stabilisce che le competenze relative al sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti pubblici di ricerca vigilati dal MIUR, precedentemente in capo alla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT - all'art.13 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150), sono trasferite all'ANVUR.

Successivamente con la legge 125/2013 la CiVIT è stata trasformata in Autorità nazionale anticorruzione e per la valutazione della trasparenza delle amministrazioni pubbliche (ANAC).

Infine la legge 114/2014 ha trasferito al Dipartimento della Funzione Pubblica le competenze in materia di misurazione e valutazione della performance di cui era titolare l'ANAC, che rimane dunque titolare del ruolo di indirizzo in tema di trasparenza e anticorruzione.

Secondo il dettato normativo dunque i compiti valutativi in materia di performance sono svolti dall'ANVUR nel rispetto dei principi generali previsti dall'art. 3 del d.lgs. 150/2009, in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione (quindi successivamente dell'ANAC e infine del DFP).

### *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 (vedi allegati 1 e 2).

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)*

I livelli da I a III riguardano i 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):

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

In data 13 aprile 2017 l'Istituto ha inviato all'Anvur una prima proposta per definire criteri di valutazione, e relativi indicatori, che tengano conto della doppia missione dell'Istituto: quella istituzionale e quella scientifica.

### ***Funzionari amministrativi, collaboratore tecnici, collaboratori amministrativi e operatori (livelli IV-VIII)***

Per i livelli da IV a VIII la valutazione verrà effettuata come riportato già nel sistema di Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato nel 2010.

Il personale amministrativo verrà valutato sulla scorta del risultato raggiunto dalla struttura di appartenenza.

Gli obiettivi dei progetti costituiscono il riferimento per la valutazione delle performance delle unità organizzative e del personale non dirigente assegnato all'area tecnica della valutazione, mentre per la valutazione delle unità organizzative corrispondenti ai servizi (amministrativi, tecnici e informatici) e del relativo personale il riferimento è costituito dai compiti indicati nei funzionigrammi e dagli obiettivi assegnati al Dirigente preposto.

Già nell'ipotesi di Contratto Collettivo Integrativo di Ente cui si è pervenuti nel corso della recente trattativa con le OO.SS. è previsto una prima quota del trattamento accessorio di circa 9.800 € destinata a premiare la produttività sulla base di uno o più dei seguenti criteri (tratti dall'art. 45 del CCNL 1994-97 "Produttività collettiva e individuale"):

- 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.

Ai criteri su riportati vengono attribuiti i pesi riportati nella tabella seguente determinati dal punteggio ottenuto da ciascun dipendente.

<b>Punteggio ottenuto</b>	<b>Peso</b>
Compreso tra 4 e 10	1.0
Compreso tra 11 e 20	1.25

## ALLEGATO 1: Scheda obiettivi del Direttore generale Paolo Mazzoli - Anno 2018

OBIETTIVI	INDICATORI / TARGET	PESI
<b>1. Aggiornamento dell'assetto normativo e organizzativo dell'Istituto.</b>		<b>20</b>
- Riorganizzazione dell'Istituto e nuova assegnazione di tutti i dipendenti alle aree e ai servizi.	Emanazione determinazione generale di organizzazione con organigrammi, tabelle e funzionigrammi entro febbraio 2018	5
- Stesura del Regolamento di organizzazione e funzionamento.	Elaborazione e sottomissione al CdA entro gennaio 2018	5
- Stesura del Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità (vedi vincolo sopra indicato).	Elaborazione e sottomissione al CdA entro gennaio 2018	5
- Stesura del regolamento sulle prove per il terzo anno della scuola secondaria di primo grado e per l'ultimo anno della scuola secondaria di secondo grado	Elaborazione e sottomissione al CdA entro febbraio 2018	5
<b>2. Attuazione del Regolamento del Sistema nazionale di valutazione (DPR n. 80/2013) e del D. Lgs. n. 62/2017</b>		<b>30</b>
- Supporto organizzativo e gestionale a tutte le fasi attuative del SNV (selezione, formazione e reclutamento dei NEV. Gestione visite)	Organizzazione iniziative formative febbraio-ottobre 2016	5
- Supporto all'attuazione e alla comunicazione pubblica sulle nuove prove, il CBT e la certificazione delle competenze Invalsi	Realizzazione prove 2018. Governance degli incontri in tutti gli USR	10
- Supporto organizzativo e gestionale al Progetto Prodis.		15
<b>3. Piano di reclutamento 2018</b>		<b>25</b>
- Prosecuzione del piano di reclutamento e inserimento dei neo-assunti ex articolo 9 del D. Lgs. 218/2016.	Attuazione fasi deliberate dal CdA	5
- Piano assunzioni a tempo determinato	Reclutamento da 20 a 40 TD	10
- Stabilizzazione dei dipendenti destinatari delle misure previste all'art. 20 del DL n. 75/2017 (Decreto Madia)	Indirizzare e presidiare le diverse fasi attuative	10
<b>4. Innovazione gestionale</b>		<b>10</b>
- Snellimento e riorganizzazione della gestione dei fondi Pon attraverso la gestione flessibile dell'accordo quadro con la società PWC	Certificazione anno per anno delle spese salvo difficoltà legate alla piattaforma GPU dell'Indire	5
<b>5. Sede dell'Istituto e gestione dei dipendenti</b>		<b>15</b>
- Smart Working: elaborazione progetto, contrattazione sindacale, formazione e attuazione sperimentale	Avvio entro marzo 2018, salvo ostacoli normativi	5
-Sbloccare la ristrutturazione dei locali già Fase (imprevisti tecnici e procedurali) e riorganizzazione conseguente degli uffici		5
-Reperimento di nuovi spazi: convenzione con la scuola Franco Cesana e assegnazione di un gruppo di dipendenti		5
-Reperimento nuovi spazi: locazione spazi da ACLI		5
-Reperimento nuovi spazi: piano a lungo termine		5
		<b>100</b>

**La retribuzione di risultato viene assegnata al 100% a fronte del conseguimento di almeno gli 90/100 del peso totale degli obiettivi.**

## ALLEGATO 2: Scheda obiettivi del Dirigente Amministrativo Pierpaolo Cinque - Anno 2018

OBIETTIVI	INDICATORI / TARGET	PESI
<b>1. Aggiornamento dell'assetto normativo e organizzativo dell'Istituto.</b>		<b>30</b>
- Supporto al DG per la riorganizzazione dell'Istituto e nuova assegnazione di tutti i dipendenti alle aree e ai servizi	Emanazione determinazione generale di organizzazione con organigrammi, tabelle e funzionigrammi entro febbraio 2018	5
- Supporto al DG per la stesura del Regolamento di organizzazione e funzionamento.	Elaborazione e sottomissione al CdA entro gennaio 2018	10
- Proposta e supporto di Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità.	Elaborazione e sottomissione al CdA entro gennaio 2018	10
- Proposta di regolamento sulle prove per il terzo anno della scuola secondaria di primo grado e per l'ultimo anno della scuola secondaria di secondo grado	Elaborazione e sottomissione al CdA entro febbraio 2018	5
<b>2. Sistema di controllo di gestione</b>		<b>10</b>
-Sistema sperimentale di controllo di gestione progetti PON	Avvio del sistema sperimentale entro il 31/12/2018	10
<b>3. Piano di reclutamento 2018</b>		<b>15</b>
- Predisposizione degli atti per la realizzazione del piano di reclutamento previsto nel PTA 2017-2019. Fase anno 2018	Provvedimenti e attivazione delle procedure nel corso del 2018	15
<b>4. Innovazione gestionale</b>		<b>25</b>
- Completamento della digitalizzazione e riorganizzazione dei flussi documentali e ottimizzazione del software DocsPA	Uso generalizzato delle nuove procedure entro il 30/6/2018	10
- Armonizzazione delle procedure gestionali (Flussi documentali, gestione presenze, contabilità, procedure fiscali, acquisto beni e servizi, reclutamento, autorizzazione missioni)	Uso generalizzato delle nuove procedure entro il 30/6/2018	15
<b>5. Sede dell'Istituto e gestione dipendenti</b>		<b>20</b>
- Smart Working: elaborazione progetto, contrattazione sindacale, formazione e attuazione sperimentale	Avvio entro marzo 2018, salvo ostacoli normativi	5
- Rilevazione del benessere organizzativo e formulazioni di proposte per la presa in carico delle criticità emerse.	Documento con dati e proposte entro il 31 dicembre 2018	5
- Supervisione delle attività in coordinamento con le altre amministrazioni dell'edificio di Via Nievo e delle altre sedi dell'istituto	Piano di emergenza coordinato entro il 31/12/2018	5
- Supervisione delle procedure per la ristrutturazione del locali già FASE srl	Inizio delle attività nei nuovi locali entro il 31/12/2018	5
		<b>100</b>

**La retribuzione di risultato viene assegnata al 100% a fronte del conseguimento di almeno gli 90/100 del peso totale degli obiettivi.**