

# Sistema di misurazione e valutazione della performance INVALSI

Documento preparato  
dall'Organismo Indipendente di  
Valutazione

Guido Cutillo  
gcutillo@luiss.it

## INDICE

1.	Descrizione del sistema	3
1.1.	L'INVALSI in breve	3
1.1.1.	Le priorità strategiche	3
1.1.2.	I servizi offerti	3
1.1.3.	A chi vengono comunicati gli esiti delle rilevazioni	4
1.1.4.	La Governance e l'Organizzazione	5
1.1.5.	Le principali criticità presenti	8
1.2.	Il sistema di misurazione e gestione della performance	10
1.2.2.	Gli obiettivi strategici e la scheda di performance complessiva	11
2.	Processo di implementazione	15
2.1.	Le Fasi di implementazione	15
2.2.	Tempistica	15
2.3.	La modalità	15
3.	Soggetti e responsabilità	17
4.	Procedure di conciliazione	18
5.	Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti	19
6.	Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	20

## 1. Descrizione del sistema

### 1.1. L'INVALSI in breve

L'Istituto Nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione (INVALSI) è ente di ricerca con personalità giuridica di diritto pubblico e autonomia amministrativa, contabile, patrimoniale, regolamentare e finanziaria.

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

#### La Mission

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

#### 1.1.1. Le priorità strategiche

Le priorità strategiche che l'INVALSI utilizza per programmare la propria attività vengono definite con periodicità almeno triennale dal Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.

Le priorità strategiche per gli anni scolastici 2008/2009, 2009/2010, sono state definite con Direttiva n.74 del 15 settembre 2008, mentre gli obiettivi per l'anno scolastico 2010/2011 sono stati definiti con Direttiva n.67 del 30 luglio 2010.

#### 1.1.2. I servizi offerti

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

- Valutare gli apprendimenti in Italiano e Matematica, con prove e soluzioni che garantiscano la corretta somministrazione e forniscano adeguate garanzie sull'attendibilità dei dati, nelle

seguenti classi: II e V della scuola primaria; I e III della scuola secondaria di primo grado (in quest'ultima classe la valutazione coincide con la prova nazionale prevista dalla L.176/2007); II della scuola secondaria di secondo grado

- Assicurare la partecipazione dell'Italia alle indagini internazionali dedicate alla verifica dei livelli d'istruzione, anche per verificare lo stato dell'istruzione italiana in ottica di benchmarking con Paesi confrontabili in termini socio economici
- Svolgere attività di formazione del personale docente e dirigente della scuola, connessa ai processi di valutazione e di autovalutazione delle istituzioni scolastiche.

Inoltre per l'anno scolastico 2010/2011 in funzione delle direttive del MIUR è previsto di:

- Avviare un processo di produzione di prove da utilizzare negli esami di Stato alla fine della classe V della scuola secondaria di II grado
- Progettare e mettere a disposizione delle scuole prove di valutazione per Lingua inglese
- Progettare e mettere a disposizione delle scuole prove di valutazione per Scienze.

### 1.1.3. A chi vengono comunicati gli esiti delle rilevazioni

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

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

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

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

#### 1.1.4. La Governance e l'Organizzazione

Organi dell'Istituto sono:

Presidente:

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

Comitato di Indirizzo:

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

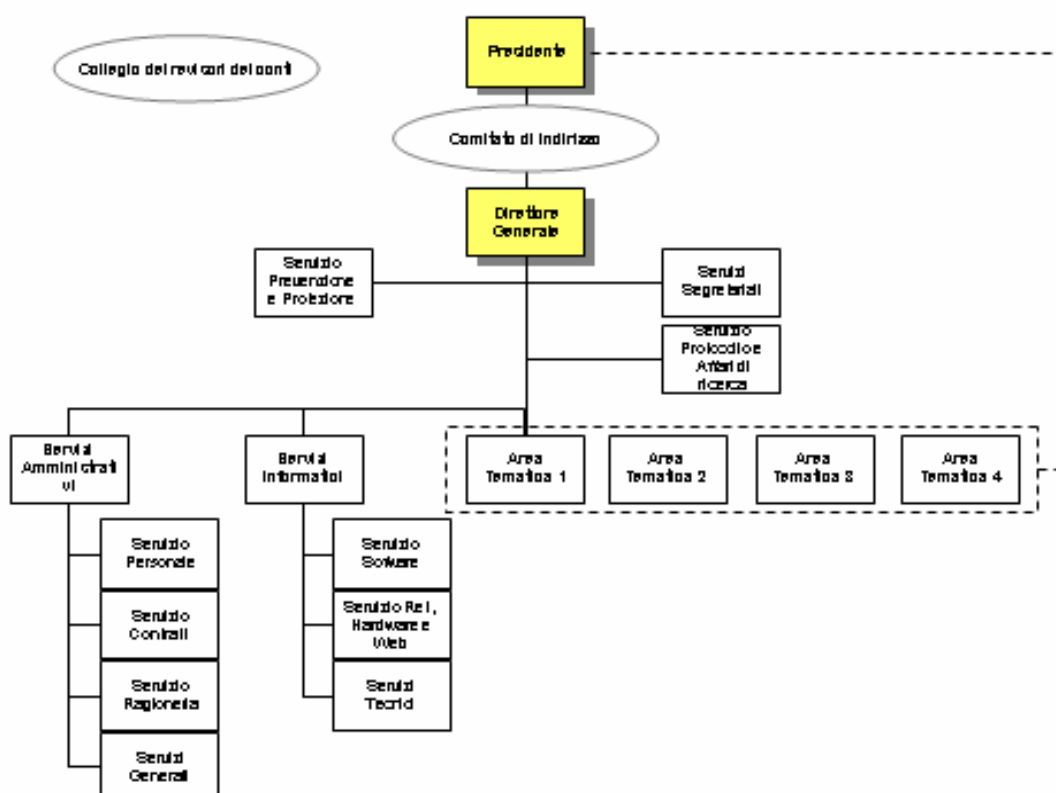
Collegio dei revisori:

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

Direttore Generale:

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

L'Organizzazione odierna dell'Istituto si presenta nel modo seguente:



## L'Area Tecnica della valutazione

L'area tecnica della valutazione è articolata in tre macroaree, riguardanti rispettivamente: la valutazione nazionale, le indagini internazionali, la diffusione e la documentazione. Un'ulteriore area è costituita dal complesso dei progetti realizzati su specifici affidamenti.

L'area della valutazione nazionale comprende i progetti riguardanti le attività di misurazione degli apprendimenti previste dalla normativa vigente e programmate annualmente in base alle priorità stabilite dalle direttive ministeriali.

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

## L'Area Amministrativa

L'Area Amministrativa svolge attività strumentali e di supporto alle attività di ricerca dell'Istituto, garantendo il funzionamento della sede, dell'apparato tecnico – informatico, delle reti e del sito web istituzionale, l'acquisizione dei beni e servizi necessari all'espletamento delle attività istituzionali, il reclutamento del personale e la gestione dei relativi rapporti di lavoro, assicurando altresì la gestione della contabilità dell'Istituto, in linea e in accordo con la normativa vigente.

L'Area si compone dell'Ufficio della Direzione Generale, dell'Ufficio dei Servizi Informatici e dell'Ufficio dei Servizi Amministrativi; gli Uffici sono articolati in Servizi, a ciascuno dei quali competono le attribuzioni settoriali previste dagli Ordini di Servizio emanati dal Direttore Generale.

## La dotazione organica

Attualmente l'INVALSI dispone, oltre al Direttore Generale con contratto triennale (16 marzo 2009 -15 marzo 2012) e alla Dirigente dei Servizi Amministrativi pure con contratto triennale (1 dicembre 2008 -30 novembre 2011) del seguente personale:

<b>Profili professionali</b>	<b>Dotazione organica teorica</b>	<b>Unità di personale effettivamente in servizio</b>	<b>Vacanze d'organico</b>
<b>Ricercatori e tecnologi</b>	<b>24</b>	<b>16</b>	<b>8</b>
<b>Dirigenti amministrativi</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Personale non dirigente</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>11</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>45</b>	<b>24</b>	<b>21</b>

#### 1.1.5. Le principali criticità presenti

- **Processi da mettere a punto:** Dopo un periodo di standby conseguente al commissariamento e alla ridefinizione degli obiettivi della misurazione degli apprendimenti, negli ultimi due anni l'attività dell'Istituto è ripresa con misurazioni su larga scala; questa fase può essere considerata una sintesi tra start up e sperimentazione. L'Istituto sta infatti acquisendo in itinere gli elementi necessari a riprogettare la struttura organizzativa, i processi e le modalità operative in relazione al funzionamento a regime, nonché a definire i costi standard delle attività. Ad esempio ancora oggi l'Istituto non è dotato di un sistema di controllo di gestione.
- **Risorse finanziarie:** si registra una forte contrazione del contributo ordinario del MEF anche a fronte di un rilevante aumento delle attività assegnate che sta determinando una situazione tendenzialmente di squilibrio reddituale dell'Istituto. Tale situazione è stata peraltro segnalata dai Vertici dell'Istituto, in diverse sedi istituzionali e vari documenti ufficiali.
- **Sottodimensionamento degli organici:** La dotazione organica prevista per l'INVALSI dalla legge istitutiva non è ritenuta più adeguata alle attività da svolgere. Ad oggi, sebbene la crescente attribuzione di compiti faccia ritenere la pianta organica prevista per l'Istituto non più sufficiente, dei 45 posti dell'attuale pianta, a causa dei vincoli normativi esistenti che non consentono assunzioni, solo 24 risultano coperti e, soprattutto nell'area amministrativa, non sempre da persone in possesso di adeguate competenze rispetto ai compiti da svolgere.



- **Seniority intermedie:** Si registra una carenza di figure con seniority professionale intermedia; di conseguenza la dirigenza è assorbita da compiti e attività eccessivamente operative relative al funzionamento dell'Istituto.

## 1.2. Il sistema di misurazione e gestione della performance

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

Il sistema sarà utilizzato per la valutazione della performance del personale dirigenziale e di quello non dirigenziale diverso dai ricercatori e dai tecnologi (fatta salva come unica eccezione i tecnologi adibiti a svolgere mansioni amministrative).

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

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

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

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

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

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

Secondo la definizione di Mc Clelland le competenze comportamentali sono “delle caratteristiche intrinseche individuali causalmente collegate ad una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione misurabili sulla base di un criterio prestabilito”

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

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

### 1.2.2. Gli obiettivi strategici e la scheda di performance complessiva

Nella determinazione degli obiettivi strategici, piuttosto che cercare la perfezione teorica, si è cercato di mettere in moto un processo di miglioramento e arricchimento organizzativo e funzionale dell’Istituto, prendendo atto che i pur eccellenti risultati conseguiti in termini di ricerca non sempre sono stati seguiti da una crescita della “macchina operativa” di supporto.

In questa fase la maggioranza degli obiettivi sono di ridisegno e miglioramento dei processi, in quanto come si è detto in precedenza, l’Istituto si trova ancora oggi in una fase di quasi start up.

Obiettivo 1: rispetto del budget di spesa

KPI: scostamento dal budget assegnato per il rispetto dell’equilibrio economico.

Valutatore: OIV sulla base dei documenti ufficiali prodotti in particolare del Collegi dei Revisori dei conti

Obiettivo 2: realizzazione delle indagini e della analisi istituzionali nei tempi e nei modi previsti

KPI: per ogni progetto verrà definita una scheda nella quale saranno definiti obiettivi del progetto, tempi, costi.

Valutatore: OIV su parere del MIUR

Obiettivo 3: Migliorare il clima organizzativo

L'INVALSI intende dotarsi di un sistema di misurazione del benessere organizzativo e del livello di engagement delle risorse. A tal fine realizzerà un'indagine con la società internazionale Aon Hewitt ([www.aonhewitt.com](http://www.aonhewitt.com)) che fornirà strumenti e analisi a titolo gratuito. I risultati di tale indagine saranno utilizzati una volta a regime nella valutazione dei Vertici dell'Istituto che dovranno garantire un livello di "engagement" entro livelli ritenuti di eccellenza

In fase di implementazione:

KPI: rispetto dei tempi di realizzazione del progetto

Valutatore: OIV

A regime:

KPI: miglioramento del clima organizzativo / mantenimento di standard di eccellenza

Valutatore: risultati periodici della survey

Obiettivo 4: Favorire la crescita professionale delle risorse

La crescita professionale sarà stimolata attraverso l'individuazione, la comunicazione e lo sviluppo di un set di competenze misurabili tramite comportamenti organizzativi ritenuti di eccellenza, in linea con quanto avviene nelle best practices del settore privato. Tale processo sarà supportato dalla società internazionale Aon Hewitt ([www.aonhewitt.com](http://www.aonhewitt.com)) che metterà a disposizione metodologie, know how e supporto all'implementazione a titolo gratuito

I comportamenti organizzativi diverranno il driver principale per la valutazione del personale senza responsabilità dirette ben definite.

KPI: rispetto dei tempi di realizzazione del progetto

Valutatore: OIV

**Obiettivo 5: Introdurre il sistema di controllo di gestione**

Implementare un sistema di controllo di gestione in grado di alimentare il sistema di misurazione e gestione della performance e di essere importante strumento di acquisizione e gestione dati

KPI: rispetto dei tempi di realizzazione del progetto

Valutatore: OIV

**Obiettivo 6: Migliorare il livello di coinvolgimento delle risorse**

Implementare un sistema di comunicazione interno, finalizzato a evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;

KPI: rispetto dei tempi di realizzazione del progetto

Valutatore: OIV

**Obiettivo 7: Migliorare l'efficienza del processo di gestione amministrativa**

Introdurre un sistema informatico integrato (paghe, presenze, contabilità, etc.) per favorire la gestione amministrativa

KPI: rispetto dei tempi di realizzazione del progetto

Valutatore: Direttore Generale/OIV

La performance del Direttore Generale, come massimo organo della tecnostruttura di un'organizzazione, non può che essere valutata in funzione del conseguimento degli obiettivi collettivi dell'organizzazione stessa. La scheda di valutazione del DG sarà quindi composta dagli obiettivi 1,2,3 e 4 che peraltro coincidono con le quattro prospettive della BSC scelta come modello di riferimento metodologico.

Il Dirigente amministrativo sarà valutato sulla scorta del conseguimento degli obiettivi 5, 6 e 7.

Il Direttore Generale e il Dirigente amministrativo saranno inoltre valutati sulla capacità dimostrata nella differenziazione delle valutazioni effettuate sul personale valutato.

Le schede di valutazione individuali saranno articolate in obiettivi, misure di risultato, target, peso relativo.

Il personale non destinatario di schede individuali sarà invece valutato sulla scorta del risultato della struttura di appartenenza e dei comportamenti organizzativi osservati.

Il ciclo di revisione degli obiettivi è annuale, dal momento che l'Istituto definisce il piano della attività in relazione alle direttive annuali del MIUR e in base all'entità delle risorse finanziarie che vengono messe a disposizione. Oltretutto nel 2011 scade la Direttiva triennale n.74/2008, che ha definito il quadro e le priorità strategiche per il triennio costituito dagli anni scolastici 2008/2009, 2009/2010, 2010/2011 nell'ambito dei quali sono stati individuati gli obiettivi esplicitati nelle direttive annuali. Tale direttiva dovrà perciò essere sostituita da una nuova direttiva triennale e dalle rispettive direttive annuali.

Il processo di revisione degli obiettivi sarà svolto in stretta collaborazione con l'OIV e terrà conto del complesso delle informazioni acquisite mediante le verifiche effettuate nell'anno di riferimento. Revisioni sono possibili anche in corso d'anno, sia per effetto di cause esterne (es. nuove direttive del MIUR) sia per l'eventuale necessità di porre in essere interventi regolativi a seguito del monitoraggio in itinere dell'andamento del piano delle attività.

## 2. Processo di implementazione

### 2.1. Le Fasi di implementazione

#### 2.2. Tempistica

- Il Comitato di indirizzo stabilisce ogni anno entro il 31 gennaio il **Piano della performance** (da inviare a CIVIT e MEF)
- La struttura tecnica di supporto con il Vertice dell'Istituto, declina il piano triennale in **obiettivi annuali**, che serviranno ad alimentare il sistema di performance management
- L'OIV con la struttura tecnica di supporto utilizza gli obiettivi per alimentare il sistema di performance management
- L'OIV e il Vertice dell'Istituto si riuniscono con cadenza almeno trimestrale per monitorare la performance realizzata e gli eventuali scostamenti, fatta salva la possibilità per l'OIV di convocare la riunione con cadenza più ravvicinata
- Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di adozione del Piano, l'organo di indirizzo politico-amministrativo provvede alla verifica annuale e redige con la supervisione dell'OIV, a consuntivo dell'anno precedente, la **Relazione sulla performance**, dove sono evidenziati i risultati organizzativi e individuali raggiunti e evidenziati gli eventuali scostamenti (da inviare a CIVIT e MEF)

#### 2.3. La modalità

Le caratteristiche dell'Istituto fanno sì che almeno in fase di prima implementazione la gran parte degli sforzi sarà compiuta dalla dirigenza. In prospettiva l'introduzione e lo sviluppo di figure di middle management sarà invece di fondamentale importanza per diffondere la cultura della performance verso il basso.

In questa fase sarà necessario fare uno sforzo importante in termini di progettazione e messa a regime di sistemi di supporto gestionale, ivi compresi strumenti informatici.

La strumentazione di supporto alla valutazione del clima organizzativo e delle competenze necessarie ad eccellere sarà messa a disposizione a titolo gratuito della società Aon Hewitt ([www.aonhewitt.com](http://www.aonhewitt.com)) e potrà prevedere la somministrazione di questionari e interviste individuali.

Per quanto riguarda ad esempio il clima organizzativo, lo strumento utilizzato ha l'obiettivo di misurare il clima interno in termini di livello motivazionale dei dipendenti, mettendo in luce aree di forza e di miglioramento dell'azienda e le priorità di cambiamento, anche confrontando i risultati con altre realtà, e fornendo così un feedback al management utile a sviluppare specifici piani di azione.

Questo studio si differenzia dalle tradizionali indagini di opinione o di clima perché non si limita a misurare la soddisfazione dei dipendenti ma identifica anche i fattori che hanno un impatto positivo e negativo sull'Engagement. Il valore aggiunto è che le attività di miglioramento derivanti dall'indagine sono identificabili chiaramente e i risultati attesi da tali azioni di miglioramento sono quantificabili a priori.

Il processo di restituzione dei feed back valutativi viene ritenuto dal Vertice di estrema importanza e sarà quindi realizzato con la massima attenzione, in termini di sviluppo delle persone.



### 3. Soggetti e responsabilità

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

L'adozione in via formale del sistema è invece compito dell'organo di indirizzo politico-amministrativo (Comitato di Indirizzo), che lo adotta con apposito provvedimento entro il 31/12/2010.

Infine la funzione di misurazione e valutazione della performance, coordinata dalla CIVIT, è svolta:

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

#### 4. Procedure di conciliazione

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

## 5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Ad oggi il sistema di controllo di gestione non esiste a causa della più volte citata situazione dell'Istituto e delle continue riorganizzazioni. È previsto che il sistema di controllo di gestione sia implementato al più presto e a tal fine tale obiettivo è stato inserito tra gli obiettivi del Vertice dal presente documento. Una volta a regime sarà assicurato il coordinamento e l'integrazione con il sistema di misurazione della performance di cui diverrà un necessario strumento di alimentazione. Nel frattempo sarà attivato un sistema di reporting sistematico dai responsabili dei vari servizi amministrativi, tecnici e informatici e dei progetti di ricerca, in modo da monitorare l'andamento del piano delle attività dell'Istituto.

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

## 6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il bilancio di previsione relativo a ciascun esercizio finanziario viene predisposto sulla base del piano di attività deliberato dal Comitato di indirizzo. Il documento contiene una relazione illustrativa che evidenzia i progetti da realizzare, i relativi obiettivi e le risorse finanziarie assegnate a ciascuno di essi.

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.

Il rendiconto generale predisposto a consuntivo contiene una relazione illustrativa delle attività svolte, dei risultati raggiunti e dell'ammontare degli impegni di spesa assunti per ciascun progetto.

Il raccordo temporale e il rispetto del calendario degli adempimenti relativi al ciclo di programmazione, così come previsti dal D.Lgs. n.150/2009, dal D.Lgs. n.286/1999, dalla L. n. 196/2009 e dal d.p.r. n.97/2003, non è attualmente pienamente rispettabile per i seguenti motivi:

- la programmazione delle attività di valutazione si riferisce all'anno scolastico (1 settembre-31 agosto), mentre quella finanziaria si riferisce all'esercizio finanziario (1 gennaio-31 dicembre);
- le direttive ministeriali indicano gli obiettivi prioritari da perseguire, ma senza riferimento ai relativi costi e alle risorse finanziarie messe a disposizione;
- la certezza circa le risorse finanziarie disponibili in base a cui programmare le attività realmente realizzabili viene acquisita diverso tempo dopo il termine del 31 ottobre previsto per la presentazione della proposta di bilancio di previsione al Collegio dei revisori dei conti;
- la cronica mancanza di risorse umane che comporta l'accumularsi di rilevanti carichi di lavoro sulle poche persone presenti e in possesso delle competenze necessarie.

Roma, 30 dicembre 2010

Organismo Indipendente di Valutazione  
Guido Cutillo