

PIAO

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

2026-28

(Art. 6 del D.lgs. n. 80/2021)

INDICE

Sommario

ACRONIMI.....	4
PREMESSA.....	5
1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	7
2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	8
PREMESSA.....	8
2.1 VALORE PUBBLICO	8
2.1.1 Il Valore Pubblico prodotto da INVALSI	9
2.1.2 Le strategie per favorire la creazione di Valore Pubblico	11
2.1.3 Gli stakeholder di riferimento.....	17
2.1.3 Gli indicatori INVALSI del Valore Pubblico	19
2.2. PTA INVALSI 2026-28.....	21
2.3 PERFORMANCE	25
2.3.5 DIREZIONE GENERALE	27
2.3.6 SETTORE AMMINISTRATIVO TECNOLOGICO.....	31
2.3.7 SETTORE DELLA RICERCA VALUTATIVA.....	37
2.4 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....	65
2.4.1 Premessa	65
2.4.2 PARTE PRIMA - GLI OBIETTIVI DELLA SEZIONE DEL PIAO "RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA" AMBITO DI APPLICAZIONE	69
2.4.3 PARTE SECONDA - PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO	77
2.4.4 PARTE TERZA – MISURE GENERALI E OBBLIGATORIE	88
2.4.5 PARTE QUARTA – TRASPARENZA	103
2.4.6 PARTE QUINTA - MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DEL SISTEMA.....	108
2.4.7 PARTE SESTA - COORDINAMENTO DEL PIAO CON IL PIANO DELLA PERFORMANCE AREA STRATEGICA "TRASPARENZA ED ANTICORRUZIONE"	109
2.4.8 PARTE SETTIMA - DISPOSIZIONI FINALI	110
3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	111
3.1 Struttura Organizzativa	111
3.2. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE 2026–2028	116
3.2.1 PREMESSA	116
3.2.2 PARTE I – LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO	116
3.2.3 PARTE II – CONDIZIONALITÀ E FATTORI ABILITANTI	117
3.2.4 DESTINATARI	118
3.2.5 MODALITÀ DI FRUIZIONE	118
3.2.6 STRUTTURE E SOGGETTI COINVOLTI.....	119
3.2.7 PROCEDURA PER L'ACCESSO DELLA PRESTAZIONE IN MODALITÀ DI LAVORO AGILE	119
3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE.....	120
3.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE	123
3.4.1 CORSI DI FORMAZIONE RIVOLTI A TUTTO IL PERSONALE NEL 2025.....	124
Corsi Valore PA – INPS	124
Corso INGLESE	124
Corso sulla Sicurezza.....	124
Responsabile Unico del Progetto. RUP	124
Anticorruzione – La strategia di prevenzione della corruzione nelle PA e negli Enti di Ricerca	125
Corso di formazione Primo Soccorso – BLS.....	125
3.4.2 CORSI DI FORMAZIONE RIVOLTI AL PERSONALE AMMINISTRATIVO NEL 2025	125
Corsi SNA.....	125
Corsi ACCRUAL.....	125
Corso NTT DATA – Gestionale DOCSPA.....	126

Corso ITA Gruppo SOI – L’azione amministrativa	126
Corso ITA Gruppo SOI – Il Responsabile del Procedimento nei concorsi pubblici	126
Corso ARUBA ACCADEMY	126
Corso Maggioli S.p.a. - Il contenzioso negli appalti pubblici.....	126
Corso CEIDA - “La formazione, la gestione e la conservazione dell’archivio digitale: buone pratiche e conformità alla normativa nazionale ed europea”	127
3.4.3 CORSI DI FORMAZIONE RIVOLTI AL PERSONALE DELLA RICERCA NEL 2025.....	127
3.4.4. FORMAZIONE EROGATA DA INVALSI NEL 2025	128
I dati INVALSI: per un uso informativo, formativo e il miglioramento	128
Webinar Prova Competenze Digitali	128
Visiting – Istituti vari	128
I dati INVALSI per un uso informativo, Formativo e per il miglioramento: il QdR di Matematica	128
Corso di formazione per Cattolica per la scuola	129
Corso di formazione per Cattolica per la scuola	129
Didattica della matematica e prove Invalsi	129
Costruzione test di ingresso e test di uscita per tutte le classi della scuola primaria	129
Le prove Invalsi di matematica, le loro caratteristiche e il loro utilizzo nella didattica quotidiana	129
L’utilizzo formativo dei dati INVALSI	129
Didattica laboratoriale della geometria	129
Gioco e matematica.....	130
Didattica digitale integrata e formazione alla transizione digitale per il personale scolastico.....	130
Corso di formazione per Cattolica per la scuola	130
Come funziona il sistema scolastico	130
L’utilizzo formativo dei dati INVALSI	130
GDPR e Ricerca: tra vincoli e potenzialità	130
Somministrazione prove INVALSI 2025 nelle classi campione dell'ultimo anno della scuola secondaria di II grado	131
Somministrazione prove INVALSI 2025 nelle classi campione della scuola primaria.....	131
Somministrazione prove INVALSI 2025 e delle prove DIGCOMP nelle classi campione del secondo anno della scuola secondaria di II grado	131
3.4.5 FABBISOGNO FORMATIVO ANNO 2026	131
Formazione trasversale rivolta a tutto il personale	131
Formazione specifica rivolta al personale amministrativo	132
Formazione specifica rivolta al personale delle aree di ricerca	133
4. MONITORAGGIO	135

ACRONIMI

ATA: personale amministrativo, tecnico e ausiliario degli istituti e scuole di istruzione primaria e secondaria, delle istituzioni educative e degli istituti e scuole speciali statali.

CBT: Computer Based Testing

CdA: Consiglio di amministrazione

CNEL: Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro

DVS: Documento di Visione Strategica

EPR: Enti pubblici di Ricerca

INDIRE: Istituto nazionale documentazione innovazione ricerca educativa

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

ISTAT: Istituto Nazionale di Statistica

PIAO: Piano integrato di attività e organizzazione

PNR: Programma nazionale della ricerca

PNRR: Piano nazionale di ripresa e resilienza

POLA: Piano organizzativo del lavoro agile

PPAA: Pubbliche Amministrazioni

PTA: Piano triennale di attività

PTFP: Piano triennale del fabbisogno del personale

PTPC: Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza

SISTAN: Sistema statistico nazionale

SNV: Sistema nazionale di valutazione del sistema educativo di istruzione e formazione

PREMESSA

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) è il documento unico di programmazione e governance per le pubbliche amministrazioni e rappresenta una delle misure chiave previste dal legislatore per rafforzare la capacità amministrativa, anche in vista dell'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), come previsto dal decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113.

L'articolo 6 del richiamato decreto, prevede che l'adozione del PIAO ha come obiettivo principale di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, nonché il miglioramento dei servizi offerti ai cittadini e alle imprese. In particolare, il PIAO mira a favorire la semplificazione e la reingegnerizzazione dei processi, e la partecipazione dei cittadini ai processi decisionali delle pubbliche amministrazioni.

Il 30 ottobre 2025 il Ministro per la pubblica amministrazione ha firmato il decreto di approvazione delle nuove Linee guida PIAO e dei relativi Manuali operativi, elaborati dall'Osservatorio nazionale del lavoro pubblico e basati su un approccio partecipato ed *evidence-based*, destinati ai Ministeri, alle Regioni, ai Comuni e alle Province.

In questo quadro, il PIAO di INVALSI per il triennio 2026-28, insieme al Piano Triennale di Attività (PTA), si configura come il documento di riferimento per la pianificazione e la programmazione delle attività dell'Istituto, secondo un approccio integrato e unitario. Inoltre, il PIAO rappresenta lo strumento attraverso cui gli stakeholder possono acquisire una comprensione completa dell'identità, dell'organizzazione, delle misure di intervento e degli obiettivi di performance strategici e operativi.

Questo approccio è pensato per migliorare la relazione di fiducia tra l'Ente e la sua comunità di riferimento, promuovendo al contempo la valorizzazione e l'implementazione di processi decisionali partecipativi.

Per INVALSI, in quanto ente di ricerca di diritto pubblico, ai sensi del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213 e del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 218, la redazione del PIAO deve considerare, oltre agli strumenti programmatici menzionati, anche le specifiche caratteristiche di un ente pubblico di ricerca (EPR).

Il decreto legislativo n. 218/2016 ha stabilito regole comuni per tutti gli enti pubblici di ricerca, con l'obiettivo di semplificare le loro attività¹. In base a quanto disposto dal d.lgs. n. 218/2016, ogni ente di ricerca deve adottare un Piano Triennale di Attività (PTA), aggiornato annualmente e sottoposto all'approvazione del Ministero vigilante, determinando in modo autonomo anche la gestione dell'organico e le modalità di reclutamento, nel rispetto dei vincoli di spesa per il personale (artt. 7 e 9).

Il PTA 2026-28 INVALSI presenta una nuova struttura ed è rinnovato nei contenuti a seguito, anche, della recente nota del MUR (prot. 4264 del 2025) che ha introdotto il nuovo "format" predisposto dal Comitato di valutazione, nominato con decreto 1100 del 24.07.2024, del Piano Triennale di Attività degli EPR.

INVALSI, attraverso le sue attività di ricerca e studio sui sistemi educativi e formativi, contribuisce al miglioramento dei livelli di istruzione e alla qualità del capitale umano, giocando un ruolo cruciale nello sviluppo del Sistema d'Istruzione. Inizialmente vigilato dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca, a seguito del decreto-legge 9 gennaio 2020, n. 1 (convertito con la legge 5 marzo 2020, n. 12), che ha separato le competenze in due dicasteri distinti, oggi l'Ente è sottoposto alla vigilanza di entrambi i ministeri.

In particolare, l'Istituto è sottoposto alla vigilanza del Ministero dell'Istruzione e del Merito, tramite la Direzione Generale per gli ordinamenti scolastici, la valutazione e l'internazionalizzazione del sistema

¹ https://www.camera.it/temi/ap/documentazione/temi/pdf/1105670.pdf?_1540809187589

nazionale di istruzione, secondo quanto previsto dal DPCM n. 166 del 30 settembre 2020 e dal D.M. n. 6 del 5 gennaio 2021, in raccordo con le direzioni competenti del Ministero dell'Università e della Ricerca.

L'introduzione e il successivo consolidamento del PIAO, con le necessarie modifiche derivanti dalla fase iniziale di adozione, consente una programmazione a lungo termine per il triennio di riferimento. Al contempo, garantisce un maggior allineamento con il PTA, che costituisce l'ossatura programmatico-amministrativa per un ente di ricerca pubblico come INVALSI.

1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Amministrazione pubblica/ Ente Pubblico di Ricerca	INVALSI - Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione
Indirizzo	Via Ippolito Nievo, 35 – 00153 ROMA
Comparto di appartenenza	Ente Pubblico di Ricerca di cui al Decreto Legislativo 25 novembre 2016 n. 218
Presidente	Roberto Ricci
Direttore Generale	Cinzia Santarelli (facente funzioni dal 1° marzo 2025)
Personale in servizio al 31 dicembre 2024	n. 115 dipendenti a tempo indeterminato n. 22 dipendenti a tempo determinato
PEC	protocollo.invalsi@legalmail.it
IPA	INVS
C.F.	92000450582
Sito web	www.invalsi.it

L'INVALSI ha responsabilità giuridica di diritto pubblico e autonomia amministrativa, contabile, patrimoniale, regolamentare e finanziaria ai sensi dell'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo 19 novembre 2004, n. 286. È parte del Sistema nazionale di valutazione del sistema educativo di istruzione e formazione (SNV) – DPR 28 marzo 2013, n. 80 - di cui assicura il coordinamento.

Infine, con il DPCM 20 aprile 2016 l'INVALSI è stato inserito nel SISTAN, il Sistema statistico nazionale.

Per un approfondimento sulla struttura organizzativa e sulle attività di INVALSI si rimanda alla Sezione 3 "Organizzazione e capitale umano", paragrafo 3.1 "Struttura organizzativa".

2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

PREMESSA

Come previsto dalla normativa di riferimento, in questa sezione vengono definiti i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici stabiliti in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria adottati dall'INVALSI, nonché le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo considerato, a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, la semplificazione e la reingegnerizzazione delle procedure, la prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa.

2.1 VALORE PUBBLICO

Con l'introduzione e l'attuazione del PIAO nel 2022, è emersa una delle principali novità introdotte dalla normativa di riferimento: la centralità del concetto di Valore Pubblico come fondamento dell'azione amministrativa della pubblica amministrazione. Tale concetto riguarda, tra l'altro, il miglioramento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale e ambientale, a beneficio dei cittadini e del tessuto produttivo.

Come già più volte ribadito, il legislatore definisce il Valore Pubblico come l'impatto positivo che un Ente produce complessivamente sulla qualità del lavoro e della vita, in relazione agli scopi istituzionali che persegue. In questo quadro, ogni sezione del PIAO deve essere orientata alla creazione di Valore Pubblico; pertanto, se tale principio costituisce la struttura portante dell'amministrazione pubblica, è fondamentale chiarire anche in questa sede quale sia il Valore Pubblico che guida l'operato dell'INVALSI e che informa tutte le sue attività.

Nella fase iniziale di attuazione del PIAO, è stato evidenziato il Valore Pubblico generato dall'INVALSI, legato alla sua missione istituzionale di valutazione del sistema scolastico italiano. Questa missione risponde direttamente all'esigenza di migliorare il benessere educativo della collettività, a partire dalla valutazione dell'istruzione primaria, secondaria e degli adulti.

Per INVALSI, gli obiettivi di Valore Pubblico rappresentano la sfida principale che guida la programmazione strategica, articolata in obiettivi specifici per l'amministrazione, i quali orientano la performance organizzativa e individuale. L'allineamento di questi obiettivi agli obiettivi strategici definiti nel PTA 2026-28 avviene in un contesto in continua evoluzione, che richiede un impegno costante per sostenere il progresso delle conoscenze, delle trasformazioni tecnologiche e della formazione, sia a livello europeo, nazionale che locale.

Il PIAO risulta strettamente correlato al PTA; quest'ultimo, per un ente pubblico di ricerca come INVALSI, regolato dal d.lgs. n. 218/2016, rappresenta la pianificazione strategica dell'Istituto, da cui derivano obiettivi e linee di sviluppo che definiscono il Valore Pubblico costitutivo di INVALSI.

Va evidenziato che il Ministero dell'Università e della Ricerca con nota dell'11 marzo 2025, con riferimento all'Art. 6 del D.lgs 25 novembre 2016, n. 218 relativo alla redazione del Piano Triennale di Attività degli enti vigilati, ha trasmesso il nuovo "format" predisposto dal Comitato di valutazione. Tale format prevede una razionalizzazione dei contenuti volta a rendere più omogenei i Piani triennali redatti dagli enti pubblici vigilati. Pertanto, nel PTA 2026-28, in continuità con quanto previsto nei PTA e nei PIAO precedenti ma tenendo conto delle nuove direttive di redazione contenute nella nota summenzionata, vengono delineate le linee strategiche finalizzate ad accrescere il benessere effettivo degli stakeholder dell'Istituto, con particolare attenzione alla sostenibilità dell'azione. Il coordinamento tra gli obiettivi assegnati alle diverse Aree e il PTA assicura che le azioni contenute nel PIAO siano finalizzate a migliorare i

servizi offerti agli utenti e agli stakeholder, creando una stretta sinergia tra performance e creazione di Valore Pubblico. Le indicazioni già espresse nel PIAO 2024-2026 sono state confermate anche in questa nuova triennalità, poiché il Valore Pubblico di un'amministrazione – e quindi anche di INVALSI – le strategie perseguite e gli stakeholder a cui si rivolge non subiscono modifiche sostanziali, ma potrebbero richiedere eventuali aggiustamenti in base al contesto in continua evoluzione.

2.1.1 Il Valore Pubblico prodotto da INVALSI

È già stato evidenziato che il Valore Pubblico prodotto da INVALSI è strettamente legato alla sua natura costitutiva. L'Istituto fornisce al Paese, ai decisori politici e alle istituzioni dati affidabili e strumenti per l'analisi empirica del sistema educativo, inteso come ambito di sviluppo della dimensione educativa e di promozione di un benessere equo e sostenibile, in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'ONU, con particolare attenzione alla valutazione del sistema scolastico.

In questo contesto, rientrano le attività di ricerca scientifico-istituzionale e di più ampio respiro assegnate all'INVALSI dallo statuto, volte al miglioramento della qualità dell'istruzione. Oltre alle rilevazioni annuali sugli apprendimenti a livello nazionale previste dalla normativa, l'Istituto svolge funzioni di rilevante interesse tecnico-scientifico, economico e sociale, contribuendo alla creazione di valore pubblico in ambito educativo. Nell'espletamento dei propri compiti, promuove la collaborazione con altri enti di ricerca, amministrazioni pubbliche, regioni, enti locali, strutture universitarie e il mondo dell'impresa.

Come previsto dallo Statuto, adottato ai sensi del Decreto Legislativo 25 novembre 2016 n. 218 e approvato dal Consiglio di amministrazione il 29 settembre 2017, l'Ente realizza la propria missione attraverso lo svolgimento delle seguenti attività:

- a) attività di tipo psicometrico e docimologico, finalizzate alla costruzione e alla realizzazione di rilevazioni nazionali periodiche sugli apprendimenti, da svolgere su base tanto campionaria quanto censuaria, anche correlate con gli esami di Stato previsti al termine del primo e del secondo ciclo di istruzione;
- b) attività di supporto diffuso al sistema d'istruzione, anche a mezzo di iniziative formative a beneficio del personale scolastico, nella costruzione e nell'utilizzo, a fini di riflessione didattica, di prove standardizzate. Al supporto alle scuole, singole o in rete, può altresì aggiungersi il supporto ad altre istituzioni nella costruzione di prove, incluse quelle finalizzate alla selezione di candidati, su popolazioni diverse da quella scolastica;
- c) partecipazione dell'Italia alle indagini internazionali anche al fine di raccordare le rilevazioni nazionali a quelle internazionali;
- d) attività di tipo analitico e tecnologico mirate alla definizione, costruzione e utilizzo di un sistema statistico– informativo di indicatori sul sistema scolastico nel suo complesso e sulle singole scuole, anche al fine di consentire l'identificazione di aree di potenziale criticità, con riferimento tanto al livello degli apprendimenti degli alunni e delle alunne, quanto alla efficacia del sistema scolastico, nonché alle difficoltà del contesto in cui ogni scuola si trova ad operare;
- e) attività di coordinamento funzionale del SNV (Servizio Nazionale di Valutazione), nel cui ambito assicurare sia il sostegno e l'indirizzo metodologico alle scuole nelle attività di autovalutazione sia l'azione di formazione e indirizzo ai nuclei di valutazione esterna, nonché il supporto e l'indirizzo metodologico all'amministrazione scolastica nella valutazione dei dirigenti scolastici e alle istituzioni scolastiche e formative nella costruzione di criteri e indicatori per la valutazione del personale;

- f) attività di studio e ricerca sulle determinanti degli apprendimenti e del funzionamento delle istituzioni scolastiche, delle politiche scolastiche e delle prassi educative, nonché sulla valutazione, anche di tipo contro-fattuale, delle innovazioni e sperimentazioni didattiche e organizzative. In tale ambito, oltre a rendere conto dei risultati delle periodiche rilevazioni sugli apprendimenti, nazionali e internazionali, l'Istituto redige un periodico rapporto sul sistema scolastico e formativo atto anche a consentirne una comparazione su base internazionale;
- g) ulteriori attività, non direttamente desumibili e riconducibili a quelle di cui alle lettere da a) a f), discendenti dall'evoluzione delle previsioni normative in materia di SNV e di sistema scolastico e formativo.

Con 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” il legislatore ha attribuito all'INVALSI nuove e importanti funzioni con particolare riferimento alle seguenti attività:

- 1) 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'anno scolastico 2018-2019);
- 2) realizzazione di prove nazionali standardizzate di inglese (competenze ricettive) 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) somministrazione con tecnologia CBT (*computer based testing*) di tutte le prove della scuola secondaria di primo e secondo grado, comprese le prove di inglese;
- 4) 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) 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 a conclusione del secondo ciclo di istruzione.

Le modalità di espressione e comunicazione dei risultati individuali conseguiti dagli studenti sono disciplinate dal decreto ministeriale 3 ottobre 2017, n. 742, con relativi allegati. La somministrazione al computer delle prove INVALSI, introdotta su base censuaria nel 2018, è stata unanimemente riconosciuta come un successo senza precedenti a livello internazionale².

Se tali attività rappresentano il nucleo istituzionale di INVALSI, costantemente ampliato dalla normativa successiva, le linee guida per l'elaborazione del PIAO, che fanno riferimento esplicito agli obiettivi di benessere equo e sostenibile stabiliti dai *Sustainable Development Goals* dell'Agenda ONU 2030 e agli indicatori di Benessere Equo e Sostenibile elaborati da ISTAT e CNEL, costituiscono una vera e propria “Magna charta” delle attività dell'Istituto.

In particolare, l'Obiettivo 4 dell'Agenda 2030, volto a “garantire un'istruzione di qualità, inclusiva ed equa e promuovere opportunità di apprendimento continuo per tutti”, rappresenta un pilastro fondamentale della missione di INVALSI, in quanto sostiene il monitoraggio del sistema educativo anche attraverso il suo ruolo nel Sistema Nazionale di Valutazione. Il sub-obiettivo 4.1, che punta a “garantire entro il 2030 a ogni ragazza e ragazzo libertà, equità e qualità nel completamento dell'educazione primaria e secondaria, con risultati di

² Si veda, ad esempio, il comunicato stampa del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca alla pagina web: <http://www.miur.gov.it/-/invalsi-fedeli-bilancio-positivo-per-la-prima-tornata-di-prove-dalle-scuole-risposta-importante-> e il post del responsabile Education and Skills dell'OCSE, dott. Andreas Schleicher, alla pagina web: <https://oecdutoday.com/italy-national-school-assessment-test-program/>

apprendimento adeguati e concreti”, riveste un significato particolare per INVALSI. I dati raccolti dall’Istituto consentono di osservare fenomeni spesso non rilevabili nelle statistiche ufficiali, come la dispersione scolastica implicita, che riguarda un numero significativo di studenti (circa l’8,7% nel 2025) che, pur diplomandosi, non raggiungono i livelli di competenza attesi dopo tredici anni di scuola. I risultati delle rilevazioni nazionali, già a partire dal primo ciclo di istruzione, mettono in luce queste criticità, consentendo una diagnosi precoce e l’adozione di misure preventive mirate.

Questa analisi ha portato INVALSI a sviluppare un indicatore multifattoriale per monitorare le fragilità delle scuole, che non si basa solo sugli esiti delle prove nazionali, ma integra una serie di variabili. A partire da questi dati, ISTAT ha inserito negli indicatori di benessere equo e sostenibile relativi all’istruzione e formazione le misurazioni di competenza alfabetica e numerica non adeguata, come definite da INVALSI³.

Va inoltre sottolineato il ruolo centrale di INVALSI nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)⁴, in particolare nel documento di programmazione *Italia Domani*, che prevede sei riforme e undici linee di investimento nel settore scolastico sotto la competenza del Ministero dell’Istruzione e del Merito. Una delle riforme principali riguarda la Scuola di Alta Formazione Continua, finalizzata allo sviluppo professionale continuo del personale scolastico, coinvolgendo INVALSI, INDIRE, università italiane e straniere per garantire un sistema di formazione continua di alta qualità, in linea con gli standard europei. L’obiettivo è offrire formazione pedagogica, didattica e disciplinare che permetta agli insegnanti di affrontare le sfide della trasmissione di competenze metodologiche, digitali e culturali in una didattica di alta qualità. Questa è l’unica riforma del Piano dotata di un budget di 34 milioni di euro.

Inoltre, la Missione 4 del Piano, dedicata alle misure per l’Istruzione e la Ricerca, include investimenti diretti, come l’intervento straordinario per ridurre i divari territoriali nella scuola secondaria di secondo grado, un’iniziativa che coinvolge direttamente INVALSI nelle rilevazioni nazionali e internazionali⁵.

In sintesi, il valore pubblico prodotto da INVALSI può essere riassunto così: “livelli più elevati di istruzione e formazione corrispondono a una maggiore capacità di accesso e fruizione consapevole dei beni e dei servizi culturali, nonché a una partecipazione attiva nei settori della cultura e della creatività” (Eurostat, 2011). Il ruolo dell’Istituto è quindi contribuire, attraverso la produzione di dati attendibili messi a disposizione del Paese e delle politiche pubbliche, all’accrescimento del livello culturale, educativo e formativo della popolazione. Ciò significa per INVALSI:

- garantire un monitoraggio attento e qualificato dello stato del sistema di istruzione, delle relative determinanti e delle tendenze;
- informare per intervenire;
- promuovere e incentivare la ricerca, anche di terzi, per calibrare le azioni di valutazione.

2.1.2 Le strategie per favorire la creazione di Valore Pubblico

In considerazione della peculiarità di INVALSI quale ente pubblico di ricerca di cui si è detto, si possono individuare più obiettivi strategici che, intersecandosi, concorrono tutti al comune obiettivo, vale a dire rendere sempre più agita e rispondente al dettato statutario la propria mission istituzionale.

³ https://www.istat.it/it/files/2021/03/BES_2020.pdf, pag. 75

⁴ <https://pnrr.istruzione.it/wp-content/uploads/2021/12/PNRR.pdf>

⁵ <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf> (pag. 182) M4 C1.1 MIGLIORAMENTO QUALITATIVO E AMPLIAMENTO QUANTITATIVO DEI SERVIZI DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE - Investimento 1.4: Intervento straordinario finalizzato alla riduzione dei divari territoriali nei cicli I e II della scuola secondaria di secondo grado. La misura ha un triplice obiettivo: • Misurare e monitorare i divari territoriali, anche attraverso il consolidamento e la generalizzazione dei test PISA/INVALSI • Ridurre i divari territoriali in Italia per quanto concerne il livello delle competenze di base (italiano, matematica e inglese), inferiore alla media OCSE, in particolare, nel Mezzogiorno • Sviluppare una strategia per contrastare in modo strutturale l’abbandono scolastico

Tra questi obiettivi, come accennato, l'individuazione di indicatori che consentano di contribuire alla riduzione della dispersione scolastica esplicita e implicita, accanto alla proposta di azioni volte ad aumentare le competenze degli studenti, costituiscono senza dubbio alcune delle missioni costitutive l'attività di INVALSI.

Tale mission può essere riassunta efficacemente nei tre principali filoni di ricerca istituzionali declinati nel PTA 2026 -2028: 1) prove nazionali (censuarie per i gradi scolastici 2, 5, 8, 10 e 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).

Va sottolineato, inoltre, come La sostenibilità sociale, economica e ambientale siano diventate elementi essenziali da considerare nella valutazione e nell'ottimizzazione del valore pubblico. Le pubbliche amministrazioni, e in particolare gli enti pubblici di ricerca, non devono solo migliorare l'efficienza dei servizi, ma anche agire come catalizzatori per un'economia inclusiva e verde.

Negli ultimi anni, in particolare, il tema della sostenibilità ambientale ha acquisito una crescente importanza nelle politiche pubbliche. Il "Green Public Procurement (GPP)" quale normativa che orienta le PA a privilegiare l'acquisto di beni e servizi che riducano l'impatto ambientale, costituisce in questo senso, un caposaldo. Questo approccio, che integra le dimensioni economiche, sociali e ambientali, è strettamente legato al concetto di valore pubblico, poiché contribuisce a garantire uno sviluppo sostenibile che risponde ai bisogni delle generazioni future.

In questo contesto, INVALSI ha avviato una forte azione di dematerializzazione della produzione documentale cartacea al fine di rispondere sempre più pienamente al dettato comunitario. All'interno di questa programmazione, si inserisce a pieno titolo il programma di sviluppo e potenziamento tecnologico di cui si dirà più oltre.

2.1.2.1 Sviluppo della digitalizzazione, competenze digitali, prove CBT per tutti i gradi scolastici

La digitalizzazione rappresenta oggi non soltanto un obiettivo di modernizzazione tecnologica, ma una leva strutturale di trasformazione economica, sociale e culturale dell'intero Paese. Come chiaramente delineato dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e dall'Agenda Digitale, la transizione digitale costituisce un asse portante delle politiche di sviluppo dei prossimi anni, configurandosi come una condizione imprescindibile per la competitività del sistema produttivo, l'efficienza della pubblica amministrazione, la qualità dei servizi ai cittadini e, in particolare, per il rinnovamento dei sistemi di istruzione e ricerca. In tale quadro, la digitalizzazione si pone altresì come la premessa abilitante e il principale fattore propulsivo per l'adozione e la diffusione dell'intelligenza artificiale, intesa sia come insieme di strumenti a supporto dei processi decisionali, organizzativi e valutativi, sia come nuovo oggetto di conoscenza e di competenza che il sistema educativo è chiamato a sviluppare, monitorare e valutare.

La Missione 4 del PNRR, dedicata all'Istruzione e alla Ricerca, assume in questo senso un ruolo di particolare rilievo strategico, poiché prevede un rafforzamento significativo delle infrastrutture e delle capacità del sistema nazionale della ricerca, tanto nella sua dimensione di base quanto in quella applicata, nonché l'introduzione di nuovi meccanismi e strumenti per il trasferimento tecnologico e la valorizzazione dei risultati della ricerca. L'obiettivo complessivo è l'innalzamento del potenziale di crescita del Paese, attraverso l'investimento sistematico sul capitale umano, sulle competenze digitali avanzate e sulla capacità di integrare in modo responsabile e consapevole le tecnologie emergenti, incluse quelle basate sull'intelligenza artificiale. Non a caso, per volume di risorse economiche allocate, la Missione Istruzione e Ricerca rappresenta la terza Missione del PNRR, dopo quelle dedicate alla transizione ecologica e alla digitalizzazione e innovazione, a testimonianza della centralità attribuita al nesso tra conoscenza, tecnologia e sviluppo sostenibile.

All'interno di questo scenario, anche per INVALSI, come già esplicitato nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2022–2024, la digitalizzazione costituisce un ambito strategico di investimento prioritario, destinato a incidere in profondità sull'assetto organizzativo dell'Istituto, sulle modalità di svolgimento delle attività di ricerca e valutazione e, più in generale, sul contributo che INVALSI è chiamato a offrire al sistema educativo nazionale. Tale investimento si articola lungo due direttrici fondamentali, tra loro strettamente interconnesse:

- a) la digitalizzazione integrale e progressiva della struttura organizzativa, dei processi amministrativi e delle attività di ricerca, con l'obiettivo di incrementare l'efficienza, la trasparenza, la qualità dei dati e la capacità di analisi;
- b) il completamento della digitalizzazione del sistema delle prove standardizzate e lo sviluppo di azioni sistematiche di supporto alla promozione, alla misurazione e alla valutazione delle competenze digitali degli studenti, incluse le competenze emergenti legate all'uso critico, etico e consapevole dell'intelligenza artificiale.

Per quanto concerne la prima direttrice, INVALSI ha avviato da tempo un processo strutturato di transizione digitale che ha interessato l'insieme delle funzioni di ricerca e delle attività amministrativo-gestionali. L'avvio anticipato di questo percorso, già in una fase precedente all'emergenza pandemica, ha consentito all'Istituto di garantire continuità operativa, resilienza organizzativa ed elevati livelli di efficacia anche durante i periodi di sospensione totale delle attività in presenza su scala nazionale. La fase attuale mira al completamento e al consolidamento di tale processo, anche attraverso il progressivo passaggio a infrastrutture cloud, che permettono una gestione più flessibile e sicura dei dati, una maggiore interoperabilità tra sistemi e l'integrazione di strumenti avanzati di analisi e modellizzazione. In questo contesto, la digitalizzazione delle infrastrutture rappresenta la condizione necessaria per l'utilizzo consapevole di applicazioni di intelligenza artificiale a supporto della ricerca valutativa, dell'analisi dei dati su larga scala e della produzione di evidenze empiriche a sostegno delle politiche educative.

La seconda direttrice di intervento riguarda il completamento del sistema *computer based* delle prove standardizzate, sia a livello nazionale sia internazionale, per tutti i gradi del sistema scolastico. L'esperienza maturata a partire dal 2017 ha consentito a INVALSI di sviluppare competenze tecniche, organizzative e metodologiche tali da rendere possibile l'ultimo passaggio verso una piena informatizzazione delle prove, basata sull'utilizzo delle infrastrutture tecnologiche delle singole istituzioni scolastiche. Tale impostazione si è dimostrata particolarmente efficace, poiché consente alle scuole di valorizzare gli investimenti effettuati in termini di dotazioni e competenze digitali, generando benefici che vanno oltre il momento specifico della somministrazione delle prove, e, al contempo, permette a INVALSI di ridurre in modo significativo, nel medio periodo, i costi complessivi legati alla realizzazione delle rilevazioni, in particolare di quelle a carattere internazionale.

In una prospettiva evolutiva, la digitalizzazione delle prove costituisce inoltre il presupposto per l'integrazione progressiva di strumenti di intelligenza artificiale nei processi di valutazione, sia come supporto metodologico all'analisi dei dati, alla costruzione degli item e alla restituzione dei risultati, sia come oggetto stesso di valutazione. L'intelligenza artificiale diviene così, simultaneamente, uno strumento al servizio della qualità e dell'innovazione dei processi valutativi e un ambito di competenze che il sistema educativo è chiamato a sviluppare e misurare in modo rigoroso, includendo tanto le competenze digitali di base quanto quelle avanzate, trasversali e metacognitive necessarie per un uso critico, responsabile ed eticamente fondato delle tecnologie digitali.

Anche attraverso la partecipazione a programmi di ricerca e a iniziative di cooperazione internazionale finalizzate alla promozione delle competenze digitali degli studenti, INVALSI intende rafforzare il proprio ruolo di soggetto attivo nella definizione, sperimentazione e diffusione di modelli operativi concreti, sostenibili e trasferibili, a supporto della progettazione e dell'attuazione del curriculum digitale. Tale curriculum

rappresenta un passaggio chiave non solo per il pieno conseguimento degli obiettivi del PNRR, ma anche per garantire al Paese la capacità di affrontare con consapevolezza, competenza e senso critico le trasformazioni in atto e le sfide future, assicurando che la digitalizzazione e l'intelligenza artificiale siano governate come strumenti di inclusione, qualità e progresso sociale.

2.1.2.2 La comunicazione come valore strategico

Per un ente pubblico di ricerca come INVALSI, la cui missione istituzionale è fornire dati affidabili e strumenti per l'analisi empirica del sistema educativo e della formazione, con particolare attenzione alla valutazione del sistema scolastico, la comunicazione riveste un ruolo strategico fondamentale. Negli ultimi anni, la comunicazione nella pubblica amministrazione è diventata sempre più rilevante non solo per trasmettere la mission dell'ente, ma anche per instaurare un rapporto stretto e continuo con la comunità di riferimento.

La Legge 150 del 2000, che disciplina le attività di informazione e comunicazione delle pubbliche amministrazioni, stabilisce che tale comunicazione deve garantire trasparenza, imparzialità e parità di accesso alle informazioni, fungendo anche da strumento di raccordo interno all'ente e come "ponte" verso gli stakeholder e i cittadini. Inoltre, l'uso crescente delle nuove tecnologie richiede un impegno continuo nella creazione di canali di dialogo tra l'amministrazione e la cittadinanza.

Come ente pubblico, INVALSI ha l'obbligo di adottare una comunicazione istituzionale che non solo rispetti principi di trasparenza, chiarezza e accessibilità, ma che diventi strumento per valorizzare il valore pubblico prodotto dall'Istituto. A tal fine, è fondamentale predisporre un piano di comunicazione strutturato, capace di rendere conto delle molteplici attività svolte e di evidenziare il contributo dell'ente al sistema educativo.

Dal 2019, INVALSI ha avviato diverse iniziative per ampliare la diffusione della cultura della valutazione e dei risultati ottenuti: tra queste, la creazione del sito *INVALSIopen*, dedicato alla pubblicazione delle prove standardizzate nazionali e internazionali e all'utilizzo dei dati per la valutazione di apprendimenti e competenze. Con la messa online del nuovo sito istituzionale *INVALSIopen* verrà integrato nel nuovo portale e costituirà una sezione divulgativa delle attività delle aree maggiormente interessanti per un pubblico sia addetto ai lavori che generalista e interessato alle tematiche legate alla mission dell'Istituto.

Nel 2017 è stata lanciata *Valu.Enews*, una newsletter che si è evoluta in un *Research Magazine open access*, registrato presso il Centro Italiano ISSN della Biblioteca Centrale Marconi del CNR. Nel 2021, infine, è stata avviata la *newsletter* "Gli approfondimenti del Servizio Statistico", con l'obiettivo di organizzare e presentare i dati raccolti nel tempo, stimolando riflessioni e orientando future ricerche.

Nel triennio precedente, INVALSI ha lavorato per rendere più accessibili e fruibili all'esterno le proprie attività, pianificando e implementando azioni comunicative volte a rafforzare il dialogo con i vari stakeholder. Tali iniziative hanno assicurato un collegamento sinergico tra le linee programmatiche del Consiglio di amministrazione e le attività delle diverse aree, con particolare riguardo alla valorizzazione e alla divulgazione dei risultati. L'obiettivo è rispondere alla crescente esigenza di una comunicazione articolata, multiforme, che metta in evidenza il rapporto tra politiche di ricerca e il mondo accademico, universitario e della ricerca.

A seguito di un'analisi dei bisogni comunicativi, sarà sviluppato un piano di comunicazione che consideri i diversi ambiti di attività dell'Istituto, con attenzione particolare alle relazioni con gli enti pubblici, principalmente i Ministeri vigilanti (MIM e MUR), il Parlamento e tutte le realtà del sistema educativo e formativo.

Inoltre, sono stati intensificati gli incontri con la stampa, in occasione della presentazione dei risultati delle indagini nazionali e internazionali. La futura messa online del nuovo sito istituzionale garantirà una fruibilità migliorata e una comunicazione esterna più efficace delle attività dell'Istituto.

In questo senso, anche la predisposizione di un programma di comunicazione istituzionale potrà maggiormente assolvere al compito nella misura in cui sarà possibile un potenziamento strutturale del settore comunicazione che consentirà, inoltre, di incrementare l'uso di canali social.

2.1.2.3 Sviluppo e potenziamento tecnico-amministrativo

INVALSI ha avuto negli ultimi anni un forte sviluppo in termini di potenziamento e articolazione delle finalità da perseguire e di risorse umane impegnate nel raggiungere gli obiettivi prefissati.

L'Istituto, nel corso dei prossimi tre anni, intende sviluppare e realizzare ulteriori azioni volte al rafforzamento dei servizi informatici e tecnologici e della formazione del personale.

Una simile prospettiva richiederà attività manageriali, gestionali e amministrative indirizzate all'opportuno sostegno per l'attuazione delle innovazioni individuate come idonee al raggiungimento dei goals prefissati.

Tutte le Aree di Ricerca, i servizi amministrativi, informatici e generali, concorrono congiuntamente e in modo sinergico al raggiungimento dei fini istituzionali di INVALSI, nelle modalità e nelle forme previste nello Statuto, declinate nel Piano Triennale di Attività (PTA) 2026-28 e nei Piani Integrati di Attività e Organizzazione (PIAO) delle precedenti edizioni.

Per ottenere il massimo risultato atteso è necessario implementare il processo di automazione dei processi attraverso l'adozione di sistemi gestionali in grado di procedimentalizzare in modo razionale e tracciabile l'iter lavorativo.

In particolare, per accrescere lo standard di attendibilità e tempestività dei dati amministrativo-contabili in grado di fornire indicazioni chiare e complete agli organi di indirizzo politico, INVALSI si è dotato di un sistema di contabilità economico patrimoniale e analitica con lo scopo di effettuare un monitoraggio costante delle attività istituzionali e di progetto e realizzare tempestivamente tutte le azioni di feed back necessarie a controllare, correggere, modificare e integrare le iniziative assunte.

L'automazione ha riguardato anche piattaforme nell'intranet di Istituto per l'autorizzazione allo svolgimento di missioni, l'espletamento di selezioni interne ed esterne, nonché la gestione delle sedute collegiali degli organi di governo.

Anche sul fronte della visibilità esterna, come già previsto, è stato inaugurato un nuovo sito web istituzionale per conseguire una maggiore trasparenza, accessibilità e consultazione delle attività istituzionali e soprattutto per dare contezza agli stakeholders delle azioni intraprese con l'impiego di risorse pubbliche.

Da ultimo, oltre al potenziamento delle infrastrutture informatiche e digitali, proseguirà anche nel prossimo triennio la manutenzione normativa e l'adeguamento delle fonti regolamentari dell'Ente.

2.1.2.4 Sviluppo e potenziamento tecnologico: miglioramento e innovazione dei servizi tecnologici e informatici

Il progresso tecnologico sta modificando le modalità di lavoro e di comunicazione nei più svariati settori della vita sociale ed economica del Paese. È pertanto necessario che INVALSI si doti della tecnologia materiale e immateriale per garantire la piena realizzazione di nuove modalità di lavoro che incrementino ulteriormente l'efficienza e l'efficacia dell'Istituto, con l'adeguato livello di sicurezza e privacy delle informazioni. A tal fine, si sta realizzando quanto previsto dalla "Strategia Cloud Italia" che, tramite l'impiego delle tecnologie cloud per la gestione dei dati e l'erogazione dei servizi, permetterà sia di aumentare l'affidabilità e la sicurezza dell'infrastrutture tecnologiche sia di garantire continuità e qualità nella fruizione dei dati e dei servizi.

Parallelamente, considerato l'aumento degli attacchi informatici, l'istituto sta adottando le azioni tecniche e organizzative per adeguare i processi e le infrastrutture volti alla sicurezza dei dati e la *cybersecurity* secondo quanto previsto dalla normativa vigente (Legge N. 90 del 28 giugno 2024 e D.lgs. N. 138 del 4 settembre 2024). Anche le strutture comunicative, in primo luogo il sito istituzionale, devono garantire il raggiungimento dei predetti obiettivi, avendo cura di avvantaggiarsi di modalità di comunicazioni più moderne ed efficaci. A questo riguardo, è previsto un processo di aggiornamento (tecnologico e del layout) continuo del sito web. Infine, INVALSI sta adottando soluzioni di Intelligenza Artificiale (IA) come strumento di supporto per l'efficientamento dei processi in essere presso le Aree di ricerca. Il miglioramento e l'innovazione dei servizi tecnologici e informatici riguarderanno i seguenti ambiti:

- Migrazione dei dati e dei servizi in cloud (Strategia Cloud Italia - Agenzia Nazionale Cybersicurezza Nazionale e Dipartimento per la Transizione Digitale Presidenza del Consiglio dei ministri);
- Adeguamento dell'impianto per la sicurezza dei dati e la cybersecurity (Legge N. 90 del 28 giugno 2024 e dal D. Lgs N. 138 del 4 settembre 2024);
- Aggiornamento e integrazione degli applicativi software per la digitalizzazione e automazione dei processi;
- Aggiornamento tecnologico e del layout del portale web istituzionale;
- Adozione di soluzioni di IA;
- Potenziamento dei servizi di telefonia fissa e connettività dati;
- Potenziamento dotazioni informatiche (hardware, software e servizi);
- Aggiornamento infrastruttura di condivisione dati (Fileserver);
- Potenziamento e perfezionamento del sistema per la gestione dell'asset (dotazioni hardware) dell'Ente tramite tecnologie cloud.

2.1.2.5 Benessere organizzativo e formazione

Il cambiamento nella gestione del lavoro, derivante dalla situazione emergenziale, ha rappresentato la spinta principale verso una strategia formativa delle risorse umane dell'Istituto. I cambiamenti nei metodi lavorativi hanno richiesto un rapido adattamento da parte dei lavoratori. Questo nuovo scenario ha richiesto inevitabilmente un allineamento e uno sviluppo di competenze nuove e sfidanti.

Il 24 marzo 2023 il Ministro per la pubblica amministrazione ha adottato la Direttiva "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza", volta a fornire alle amministrazioni indicazioni metodologiche e operative per la pianificazione, la gestione e la valutazione delle attività formative al fine dello sviluppo delle conoscenze e delle competenze del proprio personale. Il consolidamento di tali processi costituisce il presupposto per incrementare l'efficacia e l'impatto degli interventi formativi, ottimizzando al contempo l'impiego delle risorse disponibili.

Il 14 gennaio 2025 il Ministero per la pubblica amministrazione ha emanato una nuova Direttiva, "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti", che evidenzia come la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale rappresentino strumenti centrali nella gestione delle risorse umane e nel processo di rinnovamento delle amministrazioni.

Nella programmazione delle attività formative, l'Istituto intende proseguire nella direzione della valorizzazione del proprio capitale umano investendo nello sviluppo e miglioramento delle competenze e dell'apprendimento continuo.

A tale proposito, proseguendo nella linea indicata nei PIAO precedenti, verrà replicato il corso di inglese per tutto il personale in un'ottica di crescita delle competenze linguistiche, funzionale al miglioramento delle performance lavorative, richieste in modo particolare in un settore come quello scientifico.

Oltre al rafforzamento delle competenze linguistiche verranno attivati corsi specialistici per implementare la qualità dei servizi resi e l'aggiornamento dei dipendenti del settore amministrativo sull'utilizzo del pacchetto Office (excel, word, etc.), contabilità, bilancio, trattamento giuridico, economico e previdenziale del personale, contrattazione integrativa, etc. Per gli approfondimenti sulla formazione si rimanda al paragrafo 3.4.

In questo contesto, dando seguito a quanto previsto dalla normativa e in attuazione al regolamento dell'Istituto adottato il 25/07/2018 – in data 18 dicembre 2023, con determina del Direttore Generale n. 312 è stato costituito il nuovo CUG INVALSI - Comitato Unico di Garanzia, ai sensi dell'art. 21 della Legge 4 novembre 2010, n. 183.

In questo quadro, in attuazione della normativa vigente e del regolamento dell'Istituto adottato il 25 luglio 2018, il 18 dicembre 2023, con la determina del Direttore Generale n. 312 e successive modificazioni e integrazioni, è stato costituito il Comitato Unico di Garanzia (CUG) INVALSI di durata quadriennale, ai sensi dell'art. 21 della Legge 4 novembre 2010, n. 183.

Nella sua nuova fase operativa, il CUG ha avviato un rafforzamento della collaborazione con la Presidenza e la Direzione, promuovendo più sinergico rapporto con l'OIV, il RSPP, la RSU, gli altri organismi previsti dai contratti collettivi e le strutture interne dedicate alla gestione dei dati INVALSI. Inoltre, l'adesione alla rete nazionale dei CUG, regolamentata dal Dipartimento della Funzione Pubblica, insieme alla pubblicazione della Relazione annuale 2023, hanno aperto una nuova fase di realizzazione delle azioni positive indicate nella relazione stessa⁶.

Di particolare rilievo è l'adozione del Gender Equality Plan⁷. Con delibera del Consiglio di Amministrazione del 25 settembre 2023, INVALSI ha formalmente adottato il Piano di Uguaglianza di Genere (GEP), in linea con gli obiettivi della strategia europea per la parità di genere promossa dal programma di finanziamento Horizon 2020. Il GEP rappresenta uno strumento chiave per promuovere cambiamenti strutturali e colmare i divari di genere, in coerenza con le indicazioni della Direzione Research and Innovation della Commissione Europea.

A questo riguardo, per l'anno 2026 il CUG intende attivare alcuni corsi di formazione rivolti a tutto il personale e alcuni espressamente diretti ai componenti del Comitato. I corsi verteranno sulle strategie per migliorare la qualità della vita lavorativa, prevenire disagi relazionali e rafforzare il senso di appartenenza; promuovere le pari opportunità, a partire da quanto contenuto nel Gender Equality Plan.

2.1.3 Gli stakeholder di riferimento

Il Valore Pubblico di un ente, una volta definito secondo i criteri stabiliti, costituisce la base stabile su cui si fonda l'intera attività organizzativa. Analogamente, sebbene il numero dei portatori di interesse possa evolversi nel tempo, la platea di riferimento rimane sostanzialmente quella individuata dalla missione istituzionale. In questo senso, le Linee guida sulla valutazione partecipativa della performance nelle amministrazioni pubbliche, redatte dalla Funzione Pubblica nel novembre 2019⁸, rappresentano uno

⁶ https://www.invalsi.it/cug/docs/552405RELAZIONE_CUG_2024.pdf

⁷ https://www.invalsi.it/amm_trasp/documenti/attigenerali/2023.09.19_GenderEqualityPlan_INVALSI.pdf

⁸ https://performance.gov.it/system/files/LineeGuidaeRifNorm/LG_Valutazione_partecipativa_28-11.pdf

strumento valido per individuare indirettamente gli stakeholder di riferimento di ogni ente pubblico e quindi il target cui si rivolge il valore pubblico generato.

Come già evidenziato nel PIAO precedente, INVALSI, in quanto ente pubblico di ricerca sotto vigilanza ministeriale, mantiene un rapporto privilegiato con il Ministero dell'Istruzione e del Merito e il Ministero dell'Università e della Ricerca. Tuttavia, l'Istituto opera a livello nazionale, interagendo con una vasta platea di stakeholder: istituzioni scolastiche di ogni ordine e grado (statali e paritarie), Centri di Formazione Professionale, Centri Provinciali per l'Istruzione degli Adulti (CPIA), amministrazioni pubbliche centrali e periferiche, enti di ricerca pubblici e privati (nazionali e internazionali), università, fondazioni, associazioni professionali e scientifiche, enti locali, decisori politici, nonché enti e imprese con cui INVALSI intrattiene rapporti contrattuali o di finanziamento.

Come Ente di Ricerca Pubblica (EPR), INVALSI elabora un proprio Piano Triennale dell'Attività, che si sviluppa a partire da un Documento di Visione Strategica decennale e si rivolge alla propria comunità di riferimento, composta da personale interno, scuole, amministrazione scolastica centrale e periferica, pubblica amministrazione, mondo della ricerca, genitori, studenti e altri soggetti interessati, comprese le istituzioni vigilanti, in particolare il Ministero dell'Istruzione e del Merito.

Negli ultimi anni, l'Istituto ha sempre più inteso la propria attività di ricerca e supporto come un servizio rivolto all'intera comunità, contribuendo attivamente ai processi di trasformazione del sistema scolastico e formativo nazionale. In questa prospettiva, la mission di INVALSI assume un carattere sempre più sociale, improntato all'impegno di supportare tutti gli attori coinvolti nel mondo della scuola, con un'attenzione crescente all'apertura e al coinvolgimento di tutte le realtà che compongono il contesto educativo e formativo.

In generale, come ente pubblico con la missione di creare Valore Pubblico nel settore educativo, INVALSI si rivolge all'intera comunità nazionale, poiché l'istruzione rappresenta un diritto e un dovere primario sancito dalla Costituzione italiana.

2.1.3 Gli indicatori INVALSI del Valore Pubblico

Nel 2026 INVALSI continuerà la rilevazione di alcuni indicatori sviluppati nell'ambito del Tavolo Tecnico sulla Performance del CODIGER⁹ che riguardano obiettivi relativi al valore pubblico con particolare riferimento al valore istituzionale e alla capacità di creare relazioni istituzionali a livello nazionale ed internazionale, al patrimonio della conoscenza scientifica, al valore sociale della comunicazione e divulgazione scientifica nonché al suo valore economico.

La prima rilevazione degli indicatori riportati di seguito è avvenuta durante il 2025 e continuerà nel 2026 al fine di costruire serie storiche utili a rilevare i trend pluriennali.

Obiettivo di VP	Codice Obiettivo	Dimensione	Tipologia	Codice Indicatore	Nome Indicatore	Formula di calcolo	Fonte	Cadenza	Polarità / Direzione	Unità di Misura	Applicabilità INVALSI
VALORE ISTITUZIONALE: Aumentare la capacità di creare relazioni istituzionali a livello nazionale ed internazionale	VAL_IST	IMPATTO	ISTITUZIONALE	IMP_IST_1)	Competitività nelle attività di progettazione	N° di progetti vinti con ruolo di coordinatore o di partecipante / N° di progetti presentati con ruolo di coordinatore o di partecipante	EU Funding & Tenders Portal	ANNUALE	POSITIVA	%	Sì
		IMPATTO	ISTITUZIONALE	IMP_IST_2)	Partecipazione ad attività di progettazione	N° di progetti attivi, con il ruolo di coordinatore / N° progetti vinti su bandi competitivi	EU Funding & Tenders Portal	ANNUALE	POSITIVA	%	Sì
		IMPATTO	ISTITUZIONALE	IMP_IST_4)	Networking nazionale	N° degli accordi di collaborazione stipulati dall'amministrazione con soggetti privati o con altre amministrazioni pubbliche nell'anno di riferimento legati ad attività nazionali / N° totale degli accordi di collaborazione stipulati dall'Ente	Dati interni all'EPR - Dati sezione Amministrazione Trasparente	ANNUALE	POSITIVA	%	Sì
		IMPATTO	ISTITUZIONALE	IMP_IST_5)	Networking internazionale	N° degli accordi di collaborazione stipulati dall'amministrazione con soggetti privati o con altre amministrazioni pubbliche nell'anno di riferimento legati ad attività transnazionali / N° totale degli accordi di collaborazione stipulati dall'Ente	Dati interni all'EPR - Dati sezione Amministrazione Trasparente	ANNUALE	POSITIVA	%	Sì

⁹ “Il set di obiettivi e indicatori è comune a tutti gli Enti Pubblici di Ricerca ed è stato definito dall'Istat e dal Centro di Ricerca sul Valore Pubblico (CERVAP) dell'Università di Ferrara nell'ambito di un progetto di collaborazione istituzionale. Il set è stato, inoltre, condiviso con i referenti degli EPR al Tavolo Tecnico sulla performance del CODIGER che ne hanno validato la prima sperimentazione”.

Obiettivo di VP	Codice Obiettivo	Dimensione	Tipologia	Codice Indicatore	Nome Indicatore	Formula di calcolo	Fonte	Cadenza	Polarità / Direzione	Unità di Misura	Applicabilità INVALSI
VALORE SCIENTIFICO: Accrescere il patrimonio della conoscenza scientifica	VAL_SCI	IMPATTO	SCIENTIFICO	IMP_SCI_1)	Qualità della ricerca	N° Pubblicazioni su riviste internazionali con Impact Factor / (N° Tecnologi + N° Ricercatori)	Dati interni all'EPR	ANNUALE	POSITIVA	%	Sì
		IMPATTO	SCIENTIFICO	IMP_SCI_2)	Intensità di ricerca	Percentuale di spesa a preventivo per attività di ricerca e sviluppo intra-muros svolte dagli EPR / Totale Spese da preventivo	Dati interni all'EPR	ANNUALE	POSITIVA	%	Sì
		IMPATTO	SCIENTIFICO	IMP_SCI_3)	Open Science	N° di pubblicazioni in open access su riviste scientifiche / N° di pubblicazioni su riviste scientifiche	Dati interni all'EPR	ANNUALE	POSITIVA	%	Sì
VALORE SOCIALE: Aumentare la comunicazione, la divulgazione e l'utilità sociale della conoscenza scientifica	VAL_SOC	IMPATTO	SOCIALE	IMP_SOC_1)	Social Media	Variazione percentuale annuale dei followers sul Social Network maggiormente utilizzato dagli EPR nell'anno (X oppure LinkedIn)	Dati interni all'EPR	ANNUALE	POSITIVA	n°	Sì
		IMPATTO	SOCIALE	IMP_SOC_2)	Divulgazione scientifica	N° relazioni ad eventi e convegni, congressi nazionali e internazionali / (N° Tecnologi + N° Ricercatori)	Dati interni all'EPR	ANNUALE	POSITIVA	%	Sì
		IMPATTO	SOCIALE	IMP_SOC_3)	Formazione	N° docenze presso PA e/o altre organizzazioni / (N° Tecnologi + N° Ricercatori)	Dati interni all'EPR	ANNUALE	POSITIVA	%	Sì
VALORE ECONOMICO: Aumentare il valore economico della conoscenza scientifica	VAL_ECO	IMPATTO	ECONOMICO	IMP_ECO_1)	Fundraising progetti europei	Finanziamenti da progetti europei / Finanziamento da Bilancio dello Stato	EU Funding & Tenders Portal - Dati di contabilità - Dati interni all'EPR	ANNUALE	POSITIVA	%	si

2.2. PTA INVALSI 2026-28¹⁰

2.1.1 EXECUTIVE SUMMARY

Il Piano Triennale delle Attività 2026–28 dell’INVALSI configura un quadro programmatico ampio e articolato, profondamente radicato nelle trasformazioni che stanno interessando il sistema educativo italiano ed europeo, e si propone di consolidare ulteriormente il ruolo dell’Istituto come attore strategico nella produzione di evidenze empiriche di alta qualità. L’impianto del documento riflette un orientamento culturale e scientifico che riconosce la centralità del dato nella definizione delle politiche pubbliche e nella costruzione di processi decisionali trasparenti, responsabili e orientati al miglioramento continuo. In questa prospettiva, INVALSI assume esplicitamente la funzione di infrastruttura conoscitiva e tecnico-scientifica del sistema nazionale di istruzione, fornendo non soltanto misurazioni affidabili degli apprendimenti, ma anche chiavi interpretative indispensabili per comprendere l’evoluzione dei fenomeni educativi in tutte le loro dimensioni: pedagogiche, sociali, territoriali, economiche e digitali.

Il documento si presenta come una visione complessiva capace di intrecciare in modo equilibrato continuità e innovazione. Da un lato, il Piano valorizza l’eredità metodologica e istituzionale costruita negli ultimi due decenni, che ha consentito al Paese di disporre di un sistema di valutazione stabile, riconosciuto e scientificamente robusto. Da questo punto di vista, la continuità si esprime nella salvaguardia degli elementi fondamentali della missione dell’INVALSI: la realizzazione delle rilevazioni nazionali, la partecipazione alle indagini internazionali, il sostegno ai processi di autovalutazione delle scuole e la produzione di indicatori di sistema. Dall’altro lato, il documento introduce elementi innovativi che rispondono alle nuove sfide poste dalla complessità del mondo contemporaneo, dalla disuguaglianza educativa, dall’espansione dell’ecosistema digitale e dall’evoluzione degli standard internazionali in materia di valutazione. In questo senso, INVALSI si colloca in una posizione centrale all’interno del sistema nazionale della valutazione e nella comunità internazionale della ricerca educativa, rafforzando al contempo la propria identità di ente di ricerca e di servizio.

La centralità assunta dall’Istituto non deriva soltanto dalla sua missione istituzionale, ma dalla crescente maturità scientifica e dalla capacità operativa che esso ha saputo sviluppare nel corso degli anni. Il Piano documenta questa evoluzione attraverso l’ampliamento delle metodologie di indagine, l’introduzione di tecnologie avanzate, la valorizzazione delle competenze interne e l’espansione delle collaborazioni con università, enti di ricerca, organismi internazionali e istituzioni scolastiche. Tale crescita si manifesta, inoltre, nella capacità dell’INVALSI di interpretare i mutamenti del sistema scolastico, anticipando bisogni emergenti e ponendosi come punto di riferimento autorevole per l’analisi dei fenomeni educativi e per il supporto alle decisioni politiche.

Il percorso evolutivo delineato dal Piano mira a integrare in modo sistemico nuove metodologie, nuove tecnologie e nuove competenze per rispondere con precisione, tempestività e profondità analitica alle esigenze del Paese. L’Istituto riconosce infatti che la crescente complessità del sistema educativo richiede strumenti di misurazione più sensibili, infrastrutture informative più robuste e capacità interpretative più raffinate. In questo quadro, l’ampliamento delle tecniche psicometriche, lo sviluppo dell’intelligenza artificiale e delle tecnologie digitali, la costruzione di modelli predittivi e l’adozione di paradigmi analitici interdisciplinari diventano fattori determinanti per garantire un monitoraggio sempre più accurato degli apprendimenti e dei processi scolastici. Parallelamente, l’espansione delle competenze interne e l’internalizzazione di profili professionali altamente specializzati rappresentano condizioni essenziali per

¹⁰ Il PTA 2026-28 è stato adottato con delibera n. 77 dal CdA del 26.11.2025 <https://www.invalsi.it/invalsi/istituto.php?page=pta>

mantenere elevati standard di qualità e per assicurare continuità e autonomia scientifica nelle attività dell'Istituto.

INVALSI conferma la propria missione di servizio pubblico orientato alla produzione di dati affidabili, comparabili e significativi sugli apprendimenti degli studenti, sulla qualità dei processi educativi, sul funzionamento delle istituzioni scolastiche e sulle dinamiche territoriali e socio-economiche che influenzano gli esiti formativi. In questo senso, la valutazione non è concepita come mero strumento tecnico, ma come dispositivo conoscitivo essenziale per interpretare il sistema educativo, per individuare i fattori di efficacia e di fragilità e per supportare la costruzione di politiche scolastiche basate su evidenze. Il nuovo Piano rafforza ulteriormente questa vocazione, ampliando il perimetro delle analisi, migliorando la profondità delle misurazioni e investendo in tecnologie e competenze che permettano di diversificare gli strumenti valutativi e di cogliere fenomeni educativi sempre più complessi e multidimensionali.

La produzione di dati più ricchi, tempestivi e granulari rappresenta uno degli assi di sviluppo fondamentali del triennio. INVALSI ha già avviato un percorso di affinamento delle informazioni messe a disposizione del sistema; il nuovo Piano accentua tale processo prevedendo una maggiore integrazione tra i diversi livelli di analisi, un'estensione dei sistemi di restituzione dei dati per le scuole, una migliore articolazione dei profili di competenze degli studenti e la possibilità di condurre analisi longitudinali più robuste. La crescente granularità dei dati – organizzata per variabili territoriali, socio-economiche, demografiche e scolastiche – permette al sistema educativo di comprendere con maggiore precisione i meccanismi che generano disuguaglianze e di mettere in atto interventi mirati, ma anche di individuare le leve per coltivare le eccellenze e gli sviluppi di apprendimento degli allievi che conseguono risultati elevati. Allo stesso tempo, offre ai ricercatori strumenti di studio avanzati per esplorare le dinamiche che influenzano il rendimento scolastico e le opportunità di apprendimento.

Il Piano evidenzia anche un impegno crescente nell'integrazione strutturale tra valutazioni nazionali e partecipazione alle indagini internazionali. Questa integrazione consente all'Italia di confrontare i propri risultati con quelli di altri Paesi, collocando il sistema educativo in un quadro comparativo più ampio e rendendo possibile l'analisi di tendenze globali, l'individuazione di pratiche efficaci e la comprensione di processi educativi emergenti. INVALSI potenzierà ulteriormente la propria capacità di interagire con consorzi internazionali, contribuendo attivamente allo sviluppo dei quadri teorici di riferimento, alla progettazione degli strumenti e alla definizione dei modelli statistici che caratterizzano le indagini comparative. Tale impegno rafforza la posizione dell'Istituto come interlocutore scientifico autorevole nelle reti globali della ricerca educativa.

Un cambiamento di grande rilievo nel nuovo Piano è rappresentato dall'introduzione estesa dell'intelligenza artificiale nei processi di ricerca, nelle attività istituzionali e nella gestione interna.

L'IA costituisce un'opportunità straordinaria per potenziare l'intero ciclo valutativo: dalla progettazione delle prove alla generazione assistita dei quesiti, dalla calibratura delle domande all'analisi dei processi di risposta, dalla gestione di grandi volumi di dati alla costruzione di modelli predittivi capaci di identificare precocemente condizioni di rischio, come la dispersione scolastica implicita, la povertà educativa o l'isolamento formativo. L'IA sarà inoltre impiegata per migliorare l'efficienza dei sistemi informativi interni, per automatizzare procedure amministrative, per ottimizzare i flussi documentali e per supportare la sicurezza dei dati. Questa trasformazione richiede competenze avanzate, nuove procedure e un ripensamento dei modelli di governance tecnologica, che l'Istituto intende sviluppare in modo rigoroso e progressivo.

A tale innovazione tecnologica si affianca un significativo investimento sulle competenze interne. INVALSI riconosce la necessità di internalizzare progressivamente i profili professionali essenziali per la propria missione, attraverso un piano organico di rafforzamento del capitale umano. Lo sviluppo dell'Istituto richiede una dotazione stabile e qualificata di esperti in psicometria, statistica, data science, informatica,

valutazione delle politiche educative, pedagogia sperimentale e scienze dell'apprendimento. La scelta di consolidare queste competenze all'interno dell'Istituto non solo riduce la dipendenza da consulenze esterne, ma consente di sviluppare e mantenere una capacità di innovazione endogena, cruciale per affrontare le sfide del futuro.

Nel contesto delle collaborazioni scientifiche, il Piano prevede un ampliamento e una sistematizzazione dei rapporti con università, enti pubblici di ricerca, istituzioni europee e internazionali, fondazioni e reti professionali. Queste collaborazioni si articolano sia attraverso la partecipazione a progetti competitivi – in particolare nell'ambito di Horizon Europe, Erasmus+ e altri programmi multilaterali – sia attraverso la realizzazione di attività congiunte di ricerca, sperimentazione e disseminazione. L'obiettivo è rafforzare la capacità dell'INVALSI di contribuire alla produzione scientifica globale, sviluppare metodologie innovative, condividere buone pratiche e posizionarsi come partner di riferimento nelle reti europee dedicate al miglioramento dei sistemi educativi.

Un ruolo sempre più centrale è attribuito al sostegno all'autovalutazione delle scuole, elemento cardine del Sistema Nazionale di Valutazione. Il Piano evidenzia come la qualità del sistema educativo si costruisca anche attraverso la responsabilizzazione e la crescita professionale delle istituzioni scolastiche, chiamate a utilizzare gli strumenti di autovalutazione non come adempimento formale, ma come opportunità di apprendimento organizzativo e di progettazione strategica. INVALSI si impegna a fornire alle scuole materiali formativi, guide interpretative, strumenti digitali, piattaforme integrate e indicatori più raffinati, in grado di supportare la lettura dei dati e la definizione di azioni di miglioramento coerenti e monitorabili. L'obiettivo è promuovere una cultura valutativa diffusa, non sanzionatoria ma orientata allo sviluppo professionale e alla responsabilità condivisa.

Una delle linee di sviluppo più promettenti riguarda la misurazione delle competenze digitali, che diventa un ambito di intervento stabile e rilevante. Il Piano prevede la progettazione e sperimentazione di strumenti valutativi che consentano di misurare in modo accurato e comparabile diverse dimensioni della competenza digitale: dall'alfabetizzazione informatica alla cittadinanza digitale, dalla sicurezza in rete alla capacità di utilizzare risorse digitali in modo critico, fino al *problem solving* in ambienti tecnologici complessi. La misurazione delle competenze digitali costituisce un tassello essenziale per il monitoraggio degli obiettivi nazionali ed europei relativi alla transizione digitale e alla preparazione dei giovani all'ingresso nella società della conoscenza.

Sul piano della Terza Missione, il Piano presenta una visione articolata e inclusiva. INVALSI intende intensificare le attività di formazione continua destinate al personale scolastico, rafforzare la produzione di contenuti divulgativi, incrementare la presenza nelle reti professionali e accademiche, sviluppare nuove forme di dialogo con la società civile e ampliare la disponibilità dei dati per finalità di ricerca, innovazione didattica e sostegno alle politiche educative e sociali. In questo quadro si colloca anche l'istituzione di una nuova rivista scientifica internazionale, destinata a costituire un luogo autorevole di confronto, diffusione e sviluppo della ricerca empirica nel campo della valutazione educativa. Essa rappresenta un tassello importante nel processo di internazionalizzazione dell'Istituto e nel suo consolidamento come attore scientifico di riferimento.

Nel complesso, il Piano Triennale delle Attività 2026–28 delinea un Istituto in fase di profonda evoluzione, impegnato a rafforzare le proprie basi scientifiche, a innovare i propri processi, a ampliare le proprie collaborazioni e a rispondere con efficacia alle sfide che attraversano la scuola e la società italiane. INVALSI si configura come un nodo strategico dell'ecosistema educativo nazionale, capace di fornire conoscenze rigorose, di sostenere la crescita delle istituzioni scolastiche, di contribuire alla definizione delle politiche pubbliche e di promuovere un uso maturo, critico e consapevole dei dati nella vita democratica del Paese. La strategia delineata per il triennio manifesta un equilibrio tra consolidamento e trasformazione: consolidamento della missione istituzionale e del ruolo dell'INVALSI nel garantire trasparenza e qualità del

sistema educativo; trasformazione nelle metodologie, nelle tecnologie e nelle competenze che animeranno il lavoro dell'Istituto nel futuro immediato. Questa visione proiettata verso il futuro consente di affrontare con consapevolezza le nuove sfide conoscitive, sociali e tecnologiche del nostro tempo, ponendo INVALSI in una posizione di rilievo scientifico e istituzionale a livello nazionale e internazionale.

2.3 PERFORMANCE

Nella definizione della performance 2026-28, INVALSI si prefigge di continuare nel percorso intrapreso, introducendo obiettivi di medio-lungo periodo volti a potenziare le attività di ricerca nei settori di competenza dell'Istituto e incrementare le attività di promozione, divulgazione e valorizzazione degli esiti di ricerca con il fine di fornire un contributo di rilievo alla crescita sociale e culturale del Paese attraverso il perfezionamento di strumenti di comunicazione interna ed esterna, sia a livello nazionale che internazionale. Per conseguire tali obiettivi, INVALSI si pone il fine di mantenere un incremento qualitativo e quantitativo delle proprie attività, sostenuto da un'attenzione crescente all'efficienza amministrativa. Per tali motivi, l'Istituto ha elaborato un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance volto alla valorizzazione di tali azioni, nonché delle professionalità interne.

Con la presente programmazione si cerca, inoltre, di rispondere alle esigenze emergenti che il sistema impone, volgendo un'attenzione particolare alla programmazione, alla verifica e al controllo finalizzato al continuo miglioramento, al potenziamento del coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative nel rispetto del principio di trasparenza con l'ambizione di riuscire a trasformare gli obiettivi strategici e politici in obiettivi operativi in tempi adeguati alle necessità, nonostante il processo abbia ancora margini di miglioramento.

La presente sezione si concentra sulla pianificazione triennale, attraverso l'illustrazione degli obiettivi dell'INVALSI, declinati in azioni da espletare nel triennio e relativi target.

2.3.1 Pianificazione triennale

Nel suo complesso, la pianificazione della performance organizzativa è l'insieme dei risultati attesi dalle attività dell'amministrazione - rappresentati in termini quantitativi con indicatori e target – relativi ai servizi erogati e ai prodotti realizzati, nonché alle funzioni di amministrazione a supporto delle attività di ricerca. La pianificazione triennale tiene conto dello stato delle risorse a disposizione e ha come riferimento gli impatti indotti sulla società, al fine di creare valore pubblico, ovvero migliorare il livello di benessere sociale, culturale ed economico degli utenti e degli stakeholder. Per tale motivo, nel medio- lungo periodo, è intenzione dell'Istituto quella di coinvolgere questi ultimi nel monitoraggio del Piano.

Gli obiettivi operativi individuati sono articolati in azioni a loro volta corredate da indicatori e target, determinati su base annuale e triennale, tali da consentire la misura e quantificazione dei risultati raggiunti dall'amministrazione.

La misurazione della performance organizzativa è riferibile alle diverse unità di analisi: l'amministrazione nel suo complesso e le singole strutture organizzative dell'amministrazione, secondo le indicazioni contenute nelle "Linee guida per i Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance", emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, a giugno 2017. Gli ambiti di misurazione e la valutazione della performance individuale sono stabiliti dall'art. 9 del D.lgs. n. 150/09.

2.3.2 Performance organizzativa

La performance organizzativa è l'ambito della Direzione generale, dipende dalle condizioni e dai vincoli in cui opera l'Istituto e rappresenta l'insieme delle misure organizzative, dei processi e dei prodotti che lo caratterizzano. La sua valutazione è volta all'efficientamento delle azioni di ricerca e amministrative, nonché a una sempre maggiore trasparenza dei processi attivati e degli esiti raggiunti dall'Istituto. In questa direzione, l'Istituto si sta dotando di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adeguato.

In continuità con il precedente Piano, l'INVALSI, nell'ottica di una strategia integrata delle attività di

programmazione, ha predisposto il Piano della performance 2026-28 come complementare e coerente con il Piano Triennale di Attività (PTA) 2026-28, ponendo maggiore attenzione nell'individuazione delle azioni atte al raggiungimento degli obiettivi prefissati, nonché alla definizione e perfezionamento degli indicatori e dei target a essi connessi.

2.3.3 Performance individuale

Nell'ambito della Performance organizzativa, il contributo del singolo dipendente è misurato e valutato attraverso la Performance individuale, le cui dimensioni sono espresse in termini di risultati conseguiti, strettamente connessi a specifici obiettivi assegnati e di comportamenti agiti nello svolgimento delle attività ordinarie e di quelle finalizzate al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Il peso della performance di risultato nella valutazione individuale è direttamente proporzionale al livello organizzativo ricoperto: il peso di risultato sarà pertanto maggiore in corrispondenza delle posizioni apicali. Al contrario, il peso della performance di comportamento sarà inversamente proporzionale rispetto alla posizione organizzativa ricoperta.

L'Istituto fa riferimento al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato in CDA il 17 giugno 2022.

2.3.4 Obiettivi Strategici 2026-28

Gli obiettivi strategici per il triennio 2026-28 di seguito riportati sono stati approvati dal CdA del 18 dicembre 2025 con delibera n. 87/2025:

Dalla declinazione degli obiettivi strategici discendono gli obiettivi specifici attribuiti al Direttore Generale che ne assicura la corretta realizzazione attraverso l'assegnazione razionale alla struttura amministrativa, in termini sia di risorse umane che strumentali.

2.3.5 DIREZIONE GENERALE

2.3.5.1 UFFICI DELLA DIREZIONE GENERALE

2.3.5.1.1 Obiettivi specifici annuali/triennali

Tabella 1 – MIGLIORAMENTO DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA							
Obiettivo operativo	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
MIGLIORAMENTO DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA	Aggiornamento del processo del Servizio del protocollo	Ufficio Protocollo	Redazione del manuale sulla procedura dei documenti da protocollare	Sì/No	Sì	Sì	Sì
			Adozione e formazione per il personale incaricato.		Sì	Sì	
	Supporto trasversale alle aree e ai servizi, nonché aggiornamento normativo dei regolamenti adottati dall'Ente	Ufficio Legale	Manutenzione normativa dei regolamenti già adottati e adozione dei regolamenti non presenti	Sì/No	Sì	Sì	Sì
			Verifica dei regolamenti istituzionali proposti da altre aree/servizi (es. Disciplinare informatico, regolamento Biblioteca)		Sì	Sì	Sì
		Servizio Ragioneria	Redazione del Regolamento sui Conti Giudiziali	Sì/No	Monitoraggio e Validazione	Monitoraggio e Validazione	Monitoraggio e Validazione
	Avvio delle procedure di ricerca per gli spazi della nuova sede	Affari Generali	Ricerca e individuazione della sede	On/Off	On	On	On
			Studio possibile riorganizzazione logistica del personale		On	Monitoraggio e Validazione	Monitoraggio e Validazione
			Dematerializzazione documentale		On	On	On
	Cessione, dismissione e radiazione dei beni mobili secondo le indicazioni del DPR 254/2002	Affari generali Servizio Contratti Area dei Servizi Tecnologici	Classificazione materiale da dismettere	On/Off	On	Off	Off
			Verifica obsolescenza programmata		On	Off	Off
			Verifica requisiti per dismissione anticipata		On	Off	Off
			Attivazione procedura per l'individuazione del soggetto incaricato dello smaltimento		On	Off	Off
	Rispetto dei tempi di pagamento	Direzione Generale Servizio Ragioneria	Riduzione dei tempi di pagamento delle Pubbliche Amministrazioni (30%)	On/Off	On	On	On

Tabella 2 – VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO

Obiettivo operativo	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO	Incremento del livello delle competenze linguistiche	Direzione Generale	Partecipazione costante al corso proposto	Si/No	Si	Si	Si
			Attestazione frequenza corso	Si/No	Si	Si	Si
			Prosecuzione aggiornamento formazione linguistica	Si/No	Si	Si	Si
			Corso Excel Base/Intermedio/Avanzato	Si/No	Si	Si	Si
	Incremento competenze digitali						
	Formazione specifica per Settori/Servizi	Direzione Generale	Percentuale di spesa del budget stanziato (gestione documentale, gestione contabile, pianificazione sistema qualità, contratti pubblici)	Percentuale	95%	100%	Monitoraggio e Validazione
	Riorganizzazione del personale amministrativo nelle articolazioni degli uffici	Direzione Generale	Ridefinizione e attribuzione degli incarichi di coordinamento e svolgimento delle attività per la realizzazione pianificata dei servizi amministrativi	On/Off	On	Monitoraggio e Validazione	Monitoraggio e Validazione
	Scrittura dei processi e delle procedure di gestione dell'attività amministrativa	Direzione Generale	Riorganizzazione degli uffici	Percentuale	60%	100%	Monitoraggio e Validazione
			Proposta di sviluppo dei processi		30%	60%	100%
			Definizione delle procedure		30%	60%	100%
			Adozione di processi e procedure		30%	60%	100%
			Monitoraggio e valutazione delle prestazioni (audit interno)				
			Azioni correttive e miglioramento				

Tabella 3 – ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE							
Obiettivo operativo	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE	Elaborazione di una proposta organizzativa di un Piano della comunicazione e delle attività relative, in aderenza al PTA 2026-28 e del PIAO 2026-28	Uffici di Presidenza / Responsabile della Comunicazione	Proposta di piano della comunicazione all'organo di vertice e attivazione di un servizio di rassegna stampa periodica	Fasi	X		
			Implementazione			X	
			Adeguamento				X
			Attivazione di un servizio di rassegna stampa periodica interna (nel caso di potenziamento stabile dell'Ufficio di Comunicazione)			X	

Tabella 4 – ATTIVITÀ DELLA BIBLIOTECA “Aldo Visalberghi”

Obiettivo operativo	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
IMPLEMENTAZIONE DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVE E DEI SERVIZI ALL'UTENZA	Revisione/aggiornamento catalogo con scarico materiale bibliografico in formato cartaceo	Biblioteca	Individuazione criteri scarico periodici e monografie in formato cartaceo	Fasi			
			Proposta scarico materiali bibliografici in formato cartaceo		X		
			Operazioni scarico effettivo materiali bibliografici in formato cartaceo		X	X	
	Aggiornamento catalogo con materiale bibliografico in formato digitale (e-book/abbonamenti digitali)		Acquisizione materiale bibliografico in formato digitale		X	X	
	Rilevazione periodica della soddisfazione per i servizi della Biblioteca		Somministrazione questionario			X	
			Analisi dei dati			X	
	Presentazione libri in Biblioteca		Presentazione di libri in Biblioteca		X	X	X
	Collana editoriale INVALSI per la Ricerca		Attivazione nuovo AQ		X		
	Formazione		Azioni formative al personale di ricerca dell'Istituto su "transformative agreement" con editore Springer per pubblicazioni open access		X		

2.3.6 SETTORE AMMINISTRATIVO TECNOLOGICO

L'intera struttura amministrativa svolge un ruolo di supporto all'attività istituzionale e di ricerca.

Obiettivo prioritario dell'intero settore, compresa l'area dei servizi tecnici e tecnologici, è quello di adottare modelli organizzativi e procedurali idonei a sostenere l'aumentato volume delle attività degli uffici e di realizzare gli obiettivi strategici definiti dal C.d.A. nella seduta del 18 dicembre 2025, in particolare:

Tabella 1 - IMPLEMENTAZIONE E POTENZIAMENTO DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVE E AUTOMAZIONE DEI PROCESSI							
Obiettivo operativo	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
IMPLEMENTAZIONE E POTENZIAMENTO DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVE E AUTOMAZIONE DEI PROCESSI	Adozione nuovo programma di contabilità analitica	Servizio Ragioneria	Fase di Collaudo	Fasi	Monitoraggio e Validazione		
			Attivazione		Monitoraggio e Validazione		
			Messa a regime		Monitoraggio e Validazione		
			Classificazione dei capitoli di Bilancio – gestione finanziaria		Monitoraggio e Validazione		
			Classificazione capitoli di Bilancio – gestione economico patrimoniale		Monitoraggio e Validazione		
			tabella riconciliazione capitoli di bilancio gestione finanziaria – economica patrimoniale		Monitoraggio e Validazione		
			Messa a regime		Monitoraggio e Validazione		
	Adozione sistema di contabilità analitica	Servizio Ragioneria	Fase di Collaudo	Fasi	Monitoraggio e Validazione		
			Attivazione		Monitoraggio e Validazione		
			Messa a regime		Monitoraggio e Validazione		

Tabella 1 - IMPLEMENTAZIONE E POTENZIAMENTO DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVE E AUTOMAZIONE DEI PROCESSI

Obiettivo operativo	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
		Servizio Rendicontazione	Integrazione del processo di rendicontazione progetti a valere su fondi esterni con il sistema di contabilità	Percentuale	85%	90%	100%
	Integrazione del gestionale delle missioni con il sistema di contabilità	Servizio Contratti	Predisposizione degli atti amministrativi	On/Off	Monitoraggio e Validazione	Monitoraggio e Validazione	
		Servizio Ragioneria	Compatibilità con il sistema di contabilità		Monitoraggio e Validazione		
		Servizio del Personale - trattamento economico	Definizione del processo e delle procedure		Monitoraggio e Validazione	Monitoraggio e Validazione	
	Avvio della fase di adozione del sistema di contabilità economico-patrimoniale	Servizio Ragioneria	Messa a punto di un modello di gestione della contabilità di progetto	On/Off	Monitoraggio e Validazione		
	Avvio della fase di adozione della gestione patrimoniale dei beni dell'Istituto	Consegnatario dei beni	Messa a punto di un modello di gestione dei beni patrimoniali dell'Ente	On/Off	Monitoraggio e Validazione	Monitoraggio e Validazione	Monitoraggio e Validazione
	Adeguamento programma di contabilità per contabilità ACCRUAL (PNRR punto 1.15 - Contabilità ACCRUAL)	Servizio Ragioneria	Fase di Collaudo	Fasi	X	Monitoraggio e Validazione	
			Attivazione		X	Monitoraggio e Validazione	
			Messa a regime		X	Monitoraggio e Validazione	

Tabella 2 - ADEGUAMENTO NORMATIVO – SUPPORTO, SVILUPPO E POTENZIAMENTO TECNOLOGICO

Obiettivo operativo	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
ADEGUAMENTO NORMATIVO	Strategia Cloud Italia (Agenzia Nazionale Cybersicurezza Nazionale e Dipartimento per la Transizione Digitale Presidenza del Consiglio dei ministri).	Area dei Servizi tecnologici	Classificazione dati e servizi	On/Off	Monitoraggio e Validazione	Monitoraggio e Validazione	Monitoraggio e Validazione
			Piano di migrazione in cloud	On/Off	Monitoraggio e Validazione	Monitoraggio e Validazione	Monitoraggio e Validazione
			Migrazione in cloud	Percentuale	100%	Monitoraggio e Validazione	Monitoraggio e Validazione
	Gestione delle procedure amministrative per l'adeguamento dell’impianto per la sicurezza dei dati e la cybersecurity (N. 90 del 28 giugno 2024 e dal D. Lgs N. 138 del 4 settembre 2024). Adeguamento dell’impianto per la sicurezza dei dati e la cybersecurity (N. 90 del 28 giugno 2024 e dal D. Lgs N. 138 del 4 settembre 2024).	Servizio Contratti	n. fasi procedure di gara	On/Off	On	On	On
			gestione del contratto	On/Off	On	On	On
		Area dei Servizi tecnologici	Redazione del capitolato	On/Off	On	On	On
			Assistenza tecnica alla gara		On	On	On
			Adeguamento dell’impianto per la sicurezza dei dati e la cybersecurity (N. 90 del 28 giugno 2024 e dal D. Lgs N. 138 del 4 settembre 2024).		On	On	On
	Formazione obbligatoria su piattaforma MEF ACCRUAL del personale che opera sul Bilancio (PNRR punto 1.15 - Contabilità ACCRUAL)	Servizio Ragioneria	Avvio della formazione	Fasi	Monitoraggio e Validazione		
			Conclusione della formazione con relative certificazioni entro il primo trimestre 2026		X	Monitoraggio e Validazione	
			Implementazione e applicazione del piano dei conti		Monitoraggio e Validazione	Monitoraggio e Validazione	Monitoraggio e Validazione
			Messa a regime		X	Monitoraggio e Validazione	Monitoraggio e Validazione
			Implementazione schemi di Bilancio		Monitoraggio e Validazione	Monitoraggio e Validazione	Monitoraggio e Validazione
			Applicazione schemi di Bilancio al Consuntivo 2025		X	Monitoraggio e Validazione	

Tabella 2 - ADEGUAMENTO NORMATIVO – SUPPORTO, SVILUPPO E POTENZIAMENTO TECNOLOGICO

Obiettivo operativo	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
SUPPORTO TECNOLOGICO	Supporto alla definizione delle componenti e soluzioni tecnologiche on-premise e in cloud.	Area dei Servizi tecnologici	Raccolta dei requisiti e budget	On/Off	On	On	On
			Analisi e individuazione componenti/soluzioni		On	On	On
	Progettazione e implementazione infrastrutture e applicazioni on-premise.		Raccolta e analisi dei requisiti	On/Off	On	On	On
			Progettazione		On	On	On
			Realizzazione e test		On	On	On
			Messa in esercizio		On	On	On
	Supervisione e supporto nei processi tecnologici per integrazione e/o migrazione on-premise di applicazioni e siti web esterni.		Raccolta e analisi dei requisiti	On/Off	On	On	On
			Condivisione processo integrazione e/o migrazione con entità esterna		On	On	On
			Esecuzione attività processo integrazione e/o migrazione		On	On	On
	Redazione della documentazione tecnica- amministrativa, per l'approvvigionamento dei beni, servizi e soluzioni informatiche necessari per la realizzazione di infrastrutture on-premise e in cloud.		Raccolta e analisi dei requisiti e budget	On/Off	On	On	On
			Disegno della soluzione o servizio		On	On	On
			Stesura documentazione tecnica-amministrativa		On	On	On
SVILUPPO E POTENZIAMENTO TECNOLOGICO	Gestione delle procedure amministrative per il perfezionamento tecnologico e del layout sito web istituzionale. Implementazione degli aggiornamenti e migliorie sito web istituzionale.	Servizio Contratti	n. fasi procedure di gara	On/Off	On	On	On
			gestione del contratto	On/Off	On	On	On
		Area dei Servizi tecnologici	Redazione del capitolato	On/Off	On	On	On
			Assistenza tecnica alla gara		On	On	On
	Gestione delle procedure amministrative per il potenziamento dotazioni informatiche (software,	Servizio Contratti	n. fasi procedure di gara	On/Off	On	On	On
			gestione del contratto	On/Off	On	On	On

Tabella 2 - ADEGUAMENTO NORMATIVO – SUPPORTO, SVILUPPO E POTENZIAMENTO TECNOLOGICO

Obiettivo operativo	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
	hardware e servizi). Messa in esercizio/attivazione delle dotazioni informatiche (software, hardware e servizi).	Area dei Servizi tecnologici	Redazione del capitolato	On/Off	On	On	On
			Assistenza tecnica alla gara		On	On	On
			Ricevimento, smistamento e messa in esercizio/attivazione delle dotazioni informatiche		On	On	On
	Gestione delle procedure amministrative per la digitalizzazione e automazione dei processi. Digitalizzazione e automazione dei processi.	Servizio Contratti	n. fasi procedure di gara	On/Off	On	On	On
			gestione del contratto	On/Off	On	On	On
		Area dei Servizi tecnologici	Redazione del capitolato	On/Off	On	On	On
			Assistenza tecnica alla gara		On	On	On
			Digitalizzazione e automazione dei processi		On	On	On
	Gestione delle procedure amministrative per la progettazione e/o implementazione di soluzioni di IA. Progettazione e/o implementazione di soluzioni di IA.	Servizio Contratti	n. fasi procedure di gara	On/Off	On	On	On
			gestione del contratto	On/Off	On	On	On
		Area dei Servizi tecnologici	Redazione del capitolato	On/Off	On	On	On
			Assistenza tecnica alla gara		On	On	On
			Progettazione e/o implementazione di soluzioni di IA		On	On	On
	Gestione delle procedure amministrative per il potenziamento dei servizi di telefonia fissa e/o connettività dati. Potenziamento dei servizi di telefonia fissa e/o connettività dati.	Servizio Contratti	n. fasi procedure di gara	On/Off	On	On	On
			gestione del contratto	On/Off	On	On	On
		Area dei Servizi tecnologici	Redazione del capitolato	On/Off	On	On	On
			Assistenza tecnica alla gara		On	On	On
			Potenziamento dei servizi di telefonia fissa e/o connettività dati	On/Off	On	On	On
	Gestione delle procedure amministrative per l'aggiornamento	Servizio Contratti	n. fasi procedure di gara	On/Off	On	On	On
			gestione del contratto	On/Off	On	On	On

Tabella 2 - ADEGUAMENTO NORMATIVO – SUPPORTO, SVILUPPO E POTENZIAMENTO TECNOLOGICO

Obiettivo operativo	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
	dei sistemi di sicurezza informatica. Aggiornamento dei sistemi di sicurezza informatica.	Area dei Servizi tecnologici	Redazione del capitolato	On/Off	On	On	On
			Assistenza tecnica alla gara		On	On	On
			Aggiornamento dei sistemi di sicurezza informatica		On	On	On
	Gestione delle procedure amministrative per l'acquisizione di un nuovo applicativo per il protocollo informatico e gestione documentale. Messa in esercizio del nuovo applicativo per il protocollo informatico e gestione documentale.	Servizio Contratti	n. fasi procedure di gara	Percentuale	100%	Monitoraggio e Validazione	Monitoraggio e Validazione
			gestione del contratto	On/Off	On	On	On
		Area dei Servizi tecnologici	Redazione del capitolato	On/Off	On	Off	Off
			Assistenza tecnica alla gara		On	Monitoraggio e Validazione	Monitoraggio e Validazione
			Messa in esercizio		On	On	Monitoraggio e Validazione
	Aggiornamento infrastruttura di condivisione dati (<i>Fileserver</i>).	Area dei Servizi tecnologici	Progettazione	Percentuale	Monitoraggio e Validazione	Monitoraggio e Validazione	Monitoraggio e Validazione
			Implementazione		80%	100%	Monitoraggio e Validazione
	Potenziamento e/o perfezionamento del sistema per la gestione dell'asset (dotazioni <i>hardware</i>) dell'Ente tramite tecnologie <i>cloud</i> .	Area dei Servizi tecnologici	Progettazione	On/Off	On	On	On
			Implementazione		On	On	On

2.3.7 SETTORE DELLA RICERCA VALUTATIVA

2.3.7.1 OBIETTIVI OPERATIVI 2026-2027-2028

Nella prospettiva declinata nel PTA 2026 – 2028 le Aree di ricerca contribuiscono a vario titolo e in modi diversi al raggiungimento dell’obiettivi IST1, qui rimodulati. Il contributo si sostanzia anche in modi diversi perché si tratta di azioni che possono dare riscontro su aspetti metodologici-scientifici, aspetti di studio e ricerca teorica e pratica, aspetti di processo. Non tutte le Aree sono coinvolte in ciascuna delle Azioni e in egual misura ma essendo le Azioni tra loro correlate e integrate si risponde pienamente alla mission istituzionale come riportata nel PTA.¹¹

Tabella 1 - IST1: Definizione di metodologie scientifiche per la realizzazione di attività istituzionali a supporto delle politiche pubbliche							
Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
IST1: Definizione di metodologie scientifiche per la realizzazione di attività istituzionali a supporto delle politiche pubbliche	Approfondire gli studi sui dati delle rilevazioni nazionali e internazionali in termini di andamento nel tempo (studio dei trend) delle competenze misurate, per produrre nuovi indicatori utili al supporto delle policy, come il proseguimento e il potenziamento del programma di riduzione dei divari territoriali RI.DI.TE	Area 1, 2, 3, 4, 5	a) Avvio della sperimentazione di almeno un modello di analisi di trend per ciascun ciclo d’istruzione b) Prosecuzione della sperimentazione, revisione e prima applicazione dei modelli analitici c) Riflessione (studio e analisi) degli esiti della prima sperimentazione d) Prosecuzione della sperimentazione in base agli esiti delle prime analisi	a) Sì/No b) Sì/No c) Sì/No d) Sì/No	d) Sì/No	d) Sì/No	-
	Approfondire gli studi sulle prove stesse (nazionali e internazionali), con l’obiettivo di fornire alle scuole strumenti utili anche per le azioni didattiche	Area 1, 2, 3, 4, 5	Aggiornamento e miglioramento dei moduli e degli strumenti didattico-formativi per materia per grado scolastico	Sì/No	Sì/No	Sì/No	Sì/No

¹¹ Ciascuna Area di ricerca ha elaborato e redatto sia le azioni inerenti al proprio settore di competenza, che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi operativi, sia gli indicatori e i target annuali e triennali ad esse connessi.

Tabella 1 - IST1: Definizione di metodologie scientifiche per la realizzazione di attività istituzionali a supporto delle politiche pubbliche

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
	Promuovere e approfondire gli studi che consentano di collegare gli esiti del sistema di valutazione nazionale alle ricerche internazionali, con particolare riguardo alle competenze digitali e alle soft skills	Area 1, 2, 3, 4, 5	a) Revisione del quadro di riferimento a supporto della realizzazione operativa del curriculum digitale b) avvio dello studio per la stesura del quadro di riferimento per la misurazione delle soft skills c) Condivisione con la comunità scientifica nazionale e internazionale del quadro di riferimento per il curriculum digitale e per la misurazione delle soft skills d) Riflessione e aggiornamento del quadro di riferimento e) Avvio progettazione per l'implementazione delle prove per la misurazione delle competenze digitali e delle soft skills f) Implementazione delle prove per la misurazione delle competenze digitali e delle soft skills	a) Si/No b) Si/No c) Si/No d) Si/No e) Si/No f) Si/No	e) Si/No	f) Si/No	-
	Promuovere la ricerca nell'ambito dell'Intelligenza artificiale e dei <i>learning analytics</i> per l'individuazione dei predittori del successo e dell'insuccesso scolastico	Area 1, 2, 3, 4, 5	a) Revisione e consolidamento del quadro di riferimento da sottoporre alla valutazione scientifica della comunità di ricerca (quaderno verde) dei Modelli di Intelligenza artificiale (AI) e <i>learning analytics</i> (LA) per l'individuazione dei predittori volti alla prevenzione della fragilità scolastica b) Predisposizione del quadro di riferimento (quaderno bianco) c) Sperimentazione di modelli basati su AI e LA per la individuazione precoce dei fattori alla base della fragilità scolastica d) Studio di fattibilità per l'utilizzo dei LA nei processi di autovalutazione delle scuole e) Diffusione primi risultati della sperimentazione	a) Si/No b) Si/No c) Si/No d) Si/No e) Si/No	c) Si/No, d) Si/No	d) Si/No e) Si/No	-

Tabella 1 - IST1: Definizione di metodologie scientifiche per la realizzazione di attività istituzionali a supporto delle politiche pubbliche

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
	Promuovere la ricerca in ambito educativo a partire dai dati conoscitivi e valutativi per il miglioramento del sistema scolastico in tutte le sue articolazioni (macro – meso – micro) e con riferimento alle diverse dimensioni e finalità dell'azione formativa scolastica	Area 1, 2, 3, 4, 5	Numero di progetti sul tema	Numerico	1	1	
	Promuovere la ricerca valutativa sulle politiche e prassi educative attuate nel sistema educativo di istruzione e formazione, anche nelle forme di sperimentazioni controllate, modulate in ragione delle differenziazioni fra istituzioni scolastiche e formative	Area 1, 2, 3, 4, 5	Numero di progetti sul tema	Numerico	1	1	

Tabella 2 - IST2: Rilevazioni nazionali

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
IST2: Rilevazioni nazionali	Ancoraggio delle prove della scuola primaria	Area 1, 2	Realizzazione e somministrazione delle prove cartacee di ancoraggio di italiano, matematica e inglese agli studenti dei campioni di II e V primaria e analisi psicometriche finalizzate all'ancoraggio stesso (per la V primaria fino al 2026 per la II primaria fino al 2028)	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Costruzione di prove cartacee per le rilevazioni nazionali della scuola primaria (inglese, matematica e italiano) da sottoporre a pretest	Area 1	Costruzione delle prove per il pretest cartacee (per la V primaria fino al 2026 per la II primaria fino al 2028)	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Pianificazione, realizzazione e gestione delle somministrazioni delle prove di pretest su tutto il territorio nazionale	Area 1, 2	Svolgimento delle prove di pretest cartacee (per la V primaria fino al 2026 per la II primaria fino al 2028)	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Analisi psicometriche dei dati dei pretest delle prove cartacee per la scuola primaria	Area 1	Analisi psicometriche delle prove cartacee delle classi della scuola primaria (per la V primaria fino al 2026 per la II primaria fino al 2028)	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Prove di rilevazione degli apprendimenti per la scuola primaria	Area 1	Revisione quali-quantitativa delle domande per la costruzione delle prove per la rilevazione standardizzata degli apprendimenti RN (per la V primaria fino al 2026 per la II primaria fino al 2028)	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Disegno metodologico	Area 1	Costruzione dell'impianto metodologico e psicometrico per il rilascio delle prove di Grado 13	Si/No			
	Disegno metodologico	Area 1	Costruzione dell'impianto metodologico e psicometrico per il rilascio delle prove di Grado 8		Si/No		
	Costruzione e implementazione di domande per il pretest delle rilevazioni CBT (grado 8, 10 e 13)	Area 1	Costruzione di domande/unità/task per le rilevazioni CBT (Italiano, Matematica, Inglese)	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Analisi psicometriche delle domande per le rilevazioni CBT	Area 1	Analisi psicometriche delle domande delle prove CBT	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No

Tabella 2 - IST2: Rilevazioni nazionali

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
	Prove di rilevazione degli apprendimenti per i gradi 8, 10, 13	Area 1	Revisione quali-quantitativa delle domande per la costruzione delle prove per la rilevazione standardizzata degli apprendimenti RN	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Composizione delle forme multiple del test per le rilevazioni nazionali CBT	Area 1	Assemblaggio automatizzato o manuale delle forme multiple del test	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Protocolli di correzione	Area 1	Costruzione di protocolli di correzione delle domande aperte per tutti i gradi scolastici oggetto di rilevazione	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Correzione centralizzata domande aperte gradi CBT	Area 1, 2	Correzione domande aperte attraverso analisi qualitativa delle risposte supportate da sistemi di machine learning	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Implementazione e revisione delle forme multiple del test delle rilevazioni nazionali	Area 1	Implementazione, composizione e verifica, sulla piattaforma dedicata, delle prove delle rilevazioni nazionali	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Mantenimento delle banche di item	Area 1	Aggiornamento dei metadati registrati sui cataloghi delle banche di item	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Pianificazione, realizzazione e gestione delle somministrazioni delle Rilevazioni nazionali su tutto il territorio nazionale	Area 1, 2	Svolgimento delle prove delle Rilevazioni Nazionali	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Analisi psicometriche per le analisi dei trend	Area 1, 2	Ancoraggio psicometrico; computo del linking error ai fini delle analisi dei trend	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Analisi psicometriche per l'attribuzione dei livelli agli studenti (grado 8, 10, 13)	Area 1, 2	Stima dell'abilità degli studenti e attribuzione del livello di competenza sulla base delle analisi psicometriche	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Standard setting in esito alla rilevazione delle competenze di inglese ascolto e inglese lettura	Area 1	Procedura di individuazione delle soglie per l'allineamento della metrica INVALSI al Quadro Comune Europeo delle lingue	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Certificazione dei livelli di apprendimento	Area 1	Descrittori qualitativi per la certificazione rilasciata al singolo studente; aggiornamento dei descrittori qualitativi analitici	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Messa a disposizione delle scuole e della collettività di materiali di approfondimento sulle prove	Area 1, 2	Seminari sulle caratteristiche delle rilevazioni INVALSI rivolte al personale docente e ai dirigenti scolastici	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No

Tabella 2 - IST2: Rilevazioni nazionali

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
	Messa a disposizione delle scuole e della collettività di materiali di approfondimento sulle prove a fini didattici e di studio	Area 1	Messa a disposizione di guide alla lettura delle prove cartacee; Pubblicazione di esempi di prove CBT e di simulazioni con feed-back allo studente	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Messa a disposizione delle scuole e della collettività di materiali di approfondimento sulle prove a fini didattici e di studio	Area 1	Aggiornamenti dei contenuti del sito dedicato all'Area delle Rilevazioni Nazionali	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Messa a disposizione delle scuole e della collettività di materiali di approfondimento sulle prove in termini di esiti e contenuti	Area 1, 2	Aggiornamenti dei contenuti dell'area di restituzione dei dati alle scuole rivolta al personale docente e ai dirigenti scolastici	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Costruzione e implementazione e somministrazione delle prove per i gruppi linguistici; Costruzione e implementazione e somministrazione delle prove per studenti con specifiche necessità.	Area 1, 2	Costruzione e somministrazione delle prove delle Rilevazioni Nazionali	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Aggiornamento dei Quadri di riferimento	Area 1	Revisione dei Quadri di riferimento delle prove di Italiano e Matematica	Si/No	Si/No	-	
	Scelta della metodologia	Area 1	Costruzione dell'impianto metodologico e psicometrico per la costruzione di una banca di domande per la V primaria	Si/No	Si/No	-	
	Scelta della metodologia	Area 1	Costruzione dell'impianto metodologico e psicometrico per l'analisi dei trend in V primaria	Si/No	Si/No	Si/No	
	Modello di prova CBT per la V primaria	Area 1	Definizione della struttura e delle caratteristiche formali e di contenuto di una prova CBT per V primaria per tutti gli ambiti oggetto di rilevazione.	Si/No	Si/No	-	
	Costruzione e implementazione di domande per il pretest delle rilevazioni CBT in V primaria	Area 1	Costruzione delle prove per 2 pretest	Si/No	Si/No	-	

Tabella 2 - IST2: Rilevazioni nazionali

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
	Studio sull'adattamento della piattaforma di erogazione delle prove in base alla nuova utenza	Area 1	Interventi di modifica strutturale della piattaforma	Si/No	Si/No	Si/No	
	Pianificazione, realizzazione e gestione delle somministrazioni delle prove di pretest su tutto il territorio nazionale	Area 1	Svolgimento delle prove di pretest (2 pretest uno nel 2025 e uno nel 2026)	Si/No	Si/No	-	
	Analisi psicometriche dei dati dei pretest delle prove CBT per la V primaria	Area 1	Analisi psicometriche dei dati dei pretest delle prove CBT per la V primaria	Si/No	Si/No	-	
	Costruzione di prove CBT per la V primaria	Area 1	Revisione quali-quantitativa delle domande	Si/No	Si/No	-	
	Esiti del processo	Area 1	Valutazioni quali-quantitative sull'esito del passaggio delle prove in V primaria da cartacee a CBT	Si/No	Si/No	-	
	Prove CBT di rilevazione degli apprendimenti per la V primaria	Area 1	Costruzione delle prove per la rilevazione standardizzata degli apprendimenti RN	Si/No	-	Si/No	Si/No
	Studio sulla realizzabilità del progetto di Rilevazione delle Competenze Digitali	Area 2	Approfondimento sulla letteratura relativa alla realizzazione di prove su larga scala sulle Competenze Digitali	Si/No	-	-	-
	Scelta della metodologia	Area 2	Costruzione dell'impianto metodologico e psicometrico per la costruzione di una banca di domande per la misurazione delle Competenze digitali al grado 10	Si/No	-	-	-
	Scelta della metodologia	Area 2	Costruzione dell'impianto metodologico e psicometrico per la costruzione di una banca di domande per la misurazione delle Competenze digitali al grado 13	Si/No	Si/No	-	-
	Scelta della metodologia	Area 2	Costruzione dell'impianto metodologico e psicometrico per la costruzione di una banca di domande per la misurazione delle Competenze digitali al grado 8	Si/No	-	Si/No	-
	Modello di prova Competenze Digitali per il grado 10	Area 2	Definizione della struttura e delle caratteristiche formali e di contenuto di una prova delle Competenze Digitali per il grado 10 per tutte le aree e le competenze oggetto di rilevazione.	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No

Tabella 2 - IST2: Rilevazioni nazionali

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
	Modello di prova Competenze Digitali per il grado 13	Area 2	Definizione della struttura e delle caratteristiche formali e di contenuto di una prova delle Competenze Digitali per il grado 13 per tutte le aree e le competenze oggetto di rilevazione.	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Modello di prova Competenze Digitali per il grado 8	Area 2	Definizione della struttura e delle caratteristiche formali e di contenuto di una prova delle Competenze Digitali per il grado 8 per tutte le aree e le competenze oggetto di rilevazione.	Si/No	-	Si/No	Si/No
	Costruzione e implementazione di domande per il pretest delle rilevazioni delle Competenze Digitali per il grado 10	Area 2	Costruzione delle prove per il pretest	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Costruzione e implementazione di domande per il pretest delle rilevazioni delle Competenze Digitali per il grado 13	Area 2	Costruzione delle prove per il pretest	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Costruzione e implementazione di domande per il pretest delle rilevazioni delle Competenze Digitali per il grado 8	Area 2	Costruzione delle prove per il pretest	Si/No		Si/No	Si/No
	Studio sull'adattamento della piattaforma di erogazione delle prove in base alla nuova utenza	Area 2	Interventi di modifica strutturale della piattaforma	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Pianificazione, realizzazione e gestione delle somministrazioni delle prove di pretest (competenze digitali) su tutto il territorio nazionale	Area 2	Svolgimento delle prove di pretest (competenze digitali) per a) grado 10 b) grado 13 c) grado 8	a) Si/No b) Si/No c) Si/No	b) Si/No	c) Si/No	
	Analisi psicometriche dei dati dei pretest delle Competenze Digitali per il grado 10	Area 2	Analisi psicometriche dei dati dei pretest delle prove per la misurazione delle competenze digitali	Si/No	-	-	-
	Analisi psicometriche dei dati dei pretest delle Competenze Digitali per il grado 13	Area 2	Analisi psicometriche dei dati dei pretest delle prove per la misurazione delle competenze digitali	Si/No	Si/No		

Tabella 2 - IST2: Rilevazioni nazionali

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
	Analisi psicometriche dei dati dei pretest delle Competenze Digitali per il grado 8	Area 2	Analisi psicometriche dei dati dei pretest delle prove per la misurazione delle competenze digitali	Si/No		Si/No	
	Costruzione di prove delle Competenze Digitali per il grado 10	Area 2	Revisione quali-quantitativa delle domande	Si/No			
	Costruzione di prove delle Competenze Digitali per il grado 13	Area 2	Revisione quali-quantitativa delle domande	Si/No	Si/No		
	Costruzione di prove delle Competenze Digitali per il grado 8	Area 2	Revisione quali-quantitativa delle domande	Si/No		Si/No	
	Esiti del processo	Area 2	Valutazioni quali-quantitative sull'esito delle rilevazioni delle competenze digitali; studio della soglia ritenuta adeguata per grado 10, grado 13 e grado 8	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No

Tabella 3 - IST3: Rilevazioni internazionali

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
IST3: Rilevazioni internazionali	Raccordo degli esiti delle prove internazionali e nazionali	Area 2, 4	Collegamento degli esiti delle prove INVALSI con i principali esiti delle prove internazionali a) Avvio sperimentazione di un primo modello interpretativo congiunto tra le rilevazioni nazionali e internazionali b) Prosecuzione sperimentazione di un primo modello interpretativo congiunto tra le rilevazioni nazionali e internazionali c) Primi esiti della sperimentazione di un primo modello interpretativo congiunto tra le rilevazioni nazionali e internazionali d) Approfondimento esiti della prima sperimentazione e progettazione di una seconda sperimentazione. e) Avvio di una seconda sperimentazione	a) Si/No b) Si/No c) Si/No d) Si/No	d) Si/No	d) Si/No	e) Si/No
	FT PIRLS 2026	Area 2, 4	a) Campionamento	Si/No	-	-	
			b) Pulizia dei dati e invio al consorzio	Si/No	-	-	
	MS PIRLS 2026	Area 2, 4	a) Campionamento	Si/No	Si/No	-	
			b) Pulizia dei dati e invio al consorzio	Si/No	Si/No	-	
	Analisi risultati MS PIRLS 2026	Area 2	Produzione di output analisi per il rapporto nazionale	Si/No	-	Si/No	
	Rapporto nazionale MS PIRLS 2026	Area 4	Produzione rapporto nazionale in contemporanea a quello internazionale	Si/No	-	Si/No	
	Analisi risultati MS TIMSS 2023 + Longitudinal Study 2024	Area 2, 4	Produzione di output analisi, tavole e grafici per il rapporto nazionale	Si/No	-	-	
	Rapporto nazionale TIMSS 2023 + Longitudinal Study 2024	Area 4	Produzione rapporto nazionale in contemporanea a quello internazionale	Si/No	-	-	
	FT TIMSS 2027	Area 2, 4	a) Campionamento	Si/No	Si/No	-	

Tabella 3 - IST3: Rilevazioni internazionali

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
			b) Pulizia dei dati e invio al consorzio	Si/No	Si/No		
	MS TIMSS 2027 + Longitudinal Study 2028	Area 2, 4	a) Campionamento	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
			b) Pulizia dei dati e invio al consorzio	Si/No	-	Si/No	Si/No
	Analisi risultati MS TIMSS 2027	Area 2	Produzione di output analisi per il rapporto nazionale	Si/No	-	-	Si/No
	Rapporto nazionale TIMSS 2027	Area 4	Produzione rapporto nazionale in contemporanea a quello internazionale	Si/No	-	-	Si/No
	FT ICCS 2027	Area 2, 4	a) Campionamento	Si/No	Si/No	-	
			b) Pulizia dei dati e invio al consorzio	Si/No	Si/No		
	MS ICCS 2027	Area 2, 4	a) Campionamento	Si/No	Si/No	Si/No	
			b) Pulizia dei dati e invio al consorzio	Si/No	-	Si/No	
	Analisi risultati ICCS 2027	Area 2	Produzione di output analisi per il rapporto nazionale	Si/No	-	-	Si/No
	Rapporto nazionale ICCS 2027	Area 4	Produzione rapporto nazionale in contemporanea a quello internazionale	Si/No	-	-	Si/No
	Rapporto nazionale ICCS 2027 - Questionario europeo	Area 4	Produzione rapporto nazionale in contemporanea a quello internazionale	Si/No	-	-	Si/No
	FT ICILS 2028	Area 2, 4	a) Campionamento	Si/No	Si/No	Si/No	
			b) Pulizia dei dati e invio al consorzio	Si/No	-	Si/No	
	MS ICILS 2028	Area 2, 4	a) Campionamento	Si/No	-	Si/No	Si/No
			b) Pulizia dei dati e invio al consorzio	Si/No	-	-	Si/No
	Analisi risultati MS ICILS 2028	Area 2, 4	Produzione di tavole e grafici per il rapporto nazionale	Si/No	-	-	
	Rapporto nazionale ICILS 2028	Area 4	Produzione rapporto nazionale in contemporanea a quello internazionale	Si/No	-	-	

Tabella 3 - IST3: Rilevazioni internazionali

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
	Analisi risultati MS TALIS 2024	Area 2, 4	Produzione di output analisi, tavole e grafici per il rapporto nazionale	Si/No	-	-	
	Rapporto nazionale TALIS 2024	Area 4	Produzione rapporto nazionale in collaborazione con INDIRE	Si/No	Si/No	-	
	MS PISA 2025	Area 2, 4	a) Campionamento	Si/No	-	-	
			b) Pulizia dei dati e invio al consorzio	Si/No	-	-	
	Analisi risultati PISA 2025	Area 2, 4	Produzione di output analisi, tavole e grafici per il rapporto nazionale	Si/No	Si/No	Si/No	
	Rapporto nazionale PISA 2025	Area 4	Produzione rapporto nazionale in contemporanea a quello internazionale	Si/No	Si/No	-	
	Rapporto nazionale PISA 2025 - <i>Foreign Language Assessment</i>	Area 4	Produzione rapporto nazionale in contemporanea a quello internazionale	Si/No	-	Si/No	
	Rapporto nazionale PISA 2025 - <i>Learning in a Digital World</i>	Area 4	Produzione rapporto nazionale in contemporanea a quello internazionale	Si/No	-	Si/No	
	FT PISA 2029	Area 2, 4	a) Campionamento	Si/No	-	Si/No	Si/No
			b) Pulizia dei dati e invio al consorzio	Si/No	-	-	Si/No
	Collaborazione con i consorzi internazionali delle differenti indagini alla definizione dei quadri di riferimento concettuali e altri documenti di indagine e allo sviluppo degli item cognitivi e dei questionari di contesto.	Area 4	a) Elaborazione capitolo "Italy" per Encyclopedia TIMSS 2027	Si/No	-	Si/No	
			b) Elaborazione capitolo "Italy" per Encyclopedia PIRLS 2026	Si/No	Si/No	Si/No	
			c) collaborazione alla costruzione e revisione item di TIMSS 2027 + <i>Longitudinal Study</i> 2028	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
			d) collaborazione alla costruzione e revisione item di ICCS 2027	Si/No	Si/No	Si/No	
			e) collaborazione alla costruzione e revisione item di ICILS 2028	Si/No	Si/No	Si/No	

Tabella 3 - IST3: Rilevazioni internazionali

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
			f) collaborazione alla costruzione e revisione item di PISA 2029	Si/No	-	Si/No	Si/No
	FT SSES Terzo Ciclo	Area 2, 4	Traduzione degli strumenti (Fascicoli, Griglie, Manuali)	Si/No	Si/No		-
		Area 2	Somministrazione interviste	Si/No	Si/No		-
	MS SSES Terzo Ciclo	Area 2, 4	Traduzione degli strumenti (Fascicoli, Griglie, Manuali)	Si/No	Si/No		-
		Area 2	Campionamento	Si/No	Si/No		-
		Area 2	Somministrazione prove	Si/No	Si/No		-
		Area 2	Pulizia dei dati e invio al consorzio	Si/No	Si/No		-
		Area 2	Produzione rapporto nazionale in contemporanea a quello internazionale	Si/No		Si/No	-
	Traduzione e adattamento delle prove cognitive e dei questionari di contesto; preparazione degli strumenti cartacei e test del player per il CBA	Area 4	a) Adattamento e traduzione delle prove cognitive di un'indagine.	Numerico	3	4	3
			b) Adattamento e traduzione dei questionari di contesto di un'indagine.	Numerico	3	4	3
			c) Completamento dei vari step della verifica internazionale delle prove cognitive CBA e cartacee di un'indagine.	Numerico	3	4	3
			d) Completamento dei vari step della verifica internazionale dei questionari CBA e cartacei di un'indagine.	Numerico	3	4	3
	Implementazione del lavoro di raccolta dati con individuazione di soluzioni organizzative funzionali nel contesto nazionale e al contempo al rispetto degli standard internazionali	Area 4	a) Percentuale di scuole del campione reclutate (per ciascuna indagine)	Percentuale rispetto al target	Almeno il 90%	Almeno il 90%	Almeno il 90%
			b) Percentuale di coordinatori formati (per ciascuna indagine)	Percentuale rispetto al target	Almeno il 90%	Almeno il 90%	Almeno il 90%

Tabella 3 - IST3: Rilevazioni internazionali

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
	Realizzazione della raccolta dati in tutte le sue fasi	Area 4	a) Percentuale di scuole effettivamente partecipanti a ciascuna indagine.	Percentuale rispetto al target	Almeno l'85%	Almeno l'85%	Almeno l'85%
			b) Percentuale di studenti (e/o insegnanti) effettivamente partecipanti a ciascuna indagine.	Percentuale rispetto al target	Almeno l'85%	Almeno l'85%	Almeno l'85%
			c) Invio del database al consorzio internazionale per ciascuna indagine (in collaborazione con Area 2)	Sì/No	Sì/No	Sì/No	Sì/No
			d) Aggiudicazione internazionale dei dati nazionali	Sì/No	Sì/No	Sì/No	Sì/No

Tabella 4 - IST4: Attuazione del Sistema nazionale di valutazione delle scuole

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
IST4: Attuazione del Sistema nazionale di valutazione delle scuole	Elaborazione, aggiornamento e validazione del format del Rapporto di Autovalutazione (RAV)	Aree 2, 3	Analisi dati per aggiornamento indicatori RAV per le scuole e per le Regioni/province che ne fanno richiesta (Trento, Sardegna)	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Progettazione e implementazione di strumenti informatizzati per il supporto dei Nuclei di Valutazione Esterna	Area 3	Aggiornamento del gestionale della valutazione esterna	Percentuale rispetto al target	50%	80%	100%
	Costruzione di strumenti e protocolli per la valutazione esterna	Area 3	Aggiornamento e adattamento strumenti per la valutazione esterna	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
			Aggiornamento e adattamento procedure per la valutazione esterna	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Reclutamento esperti per le visite di valutazione esterna	Area 3	Reclutamento esperti per le visite di valutazione esterna	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Formazione e aggiornamento dei valutatori esterni alla valutazione esterna	Area 3	Organizzazione di seminari, giornate di formazione, webinar, convegni	Numerico	Almeno 3	Almeno 3	Almeno 3
	Visite di valutazione esterna	Area 3	Realizzazione delle visite di valutazione esterna	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Sperimentazione RAV IeFP	Area 3	Pubblicazione cartacea Approfondimenti RAV IeFP	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Sperimentazione RAV IeFP	Area 3	Organizzazione evento di restituzione della pubblicazione cartacea RAV IeFP	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Sperimentazione RAV IeFP	Area 3	Pubblicazione cartacea RAPPORTO RAV IeFP	Si/No	-	-	-
	Piano di accompagnamento e formazione delle scuole	Area 3	a) Avvio del piano di accompagnamento rivolto agli USR e ai Dirigenti Tecnici	Si/No	-	-	

Tabella 4 - IST4: Attuazione del Sistema nazionale di valutazione delle scuole

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
	per l'autovalutazione di istituto		b) Realizzazione del piano di accompagnamento rivolto a tutte le scuole del I e del II ciclo, statali e paritarie con realizzazione di seminari rivolti a tutte le scuole del I e del II ciclo, statali e paritarie, e ai CPIA, di tutte le regioni	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
			c) Attività di formazione specifiche	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
			d) realizzazione Guida essenziale per l'autovalutazione (pubblicazione)	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
			e) Glossario	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
		Area 3	f) aggiornamento Glossario	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Elaborazione indicatori sull'inclusione (D.lgs 66/2017)	Area 3	Elaborazione degli indicatori per l'inclusione da inserire nel RAV per le scuole del I e del II ciclo statali e paritarie	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
			Aggiornamento strumenti per l'autovalutazione	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
			Redazione Rapporto sull'Inclusione	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
			Pubblicazione cartacea	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
		Area 3	Aggiornamento indicatori	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Realizzazione del Rapporto sulla valutazione delle scuole	Area 3	Pubblicazione	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Elaborazione, format del Rapporto di Autovalutazione (RAV) per le scuole dell'infanzia	Area 3	a) Definizione della Guida all'autovalutazione b) Definizione della Mappa degli indicatori c) Definizione del Questionario Scuola d) Pre-test e) Messa a punto per la messa a sistema SNV 2025- 2028 f) aggiornamento	Percentuale rispetto al target Si/No	f) Si/No	f) Si/No	f) Si/No

Tabella 5 - IST5: Accessibilità dei dati del SNV							
Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
IST5: Accessibilità dei dati del SNV	Realizzazione del sistema automatizzato della correzione delle domande a risposta aperta delle prove <i>computer based</i>	Area 2	Sistema automatizzato della correzione delle domande a risposta aperta delle prove <i>computer based</i> a) Sperimentazione b) Produzione c) Aggiornamento	a) Si/No b) Si/No c) Si/No	c) Si/No	c) Si/No	c) Si/No
	Revisione e potenziamento del sistema di restituzione dei dati alle scuole	Area 1, 2, 3	Sistema di restituzione dei dati per la lettura diacronico-longitudinale degli esiti a) Prima fase sperimentazione del sistema di restituzione dei dati alle scuole su un prototipo b) Seconda fase sperimentazione del sistema di restituzione dei dati alle scuole su un campione di scuole c) Implementazione a regime del sistema di restituzione dei dati per la scuola primaria, secondaria di primo e di secondo grado d) Aggiornamento	a) Si/No b) Si/No c) Si/No	d) Si/No	d) Si/No	d) Si/No
	Potenziamento e ampliamento del portale per la distribuzione dei dati sull'istruzione alla comunità nazionale e internazionale. a) Pubblicazione dei microdati di ciascun anno scolastico b) Evasione richieste dati complesse g) Evasione richieste dati da piattaforma	Area 2	a) restituzione dei microdati dell'anno in corso	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
			b) evasione richieste dati complesse entro 60 gg dalla richiesta protocollata	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
			c) evasione richieste dati da piattaforma entro 2 gg dalla richiesta protocollata	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No

Tabella 5 - IST5: Accessibilità dei dati del SNV

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
	Realizzazione di un sistema automatizzato per il trasferimento alle scuole dei dati delle prove nazionali all'interno del loro anno di svolgimento, a supporto del processo decisionale per la formazione delle classi dell'anno scolastico successivo	Area 2	Sistema automatizzato a) Studio di fattibilità con analisi degli aspetti di privacy b) Stesura progetto c) Sperimentazione	a) Sì/No b) Sì/No c) Sì/No	c) Sì/No	c) Sì/No	c) Sì/No
	Potenziamento della formazione dei docenti relativamente alla data literacy	Area 2	Creazione corsi di formazione su SOFIA e su piattaforma extra SOFIA	Sì/No	Sì/No	Sì/No	Sì/No
	Formazione ai Dirigenti scolastici in merito all'utilizzo dei dati INVALSI per il miglioramento scolastico	Area 2	Creazione corsi di formazione su SOFIA e su piattaforma extra SOFIA	Sì/No	Sì/No	Sì/No	Sì/No

Tabella 6 - IST6: Sviluppo di azioni e strumenti per la comunicazione e la diffusione della cultura della valutazione in ambito educativo

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
IST6: Sviluppo di azioni e strumenti per la comunicazione e la diffusione della cultura della valutazione in ambito educativo	Implementare azioni comunicative, allo scopo agevolare il dialogo dell'Istituto con i vari <i>stakeholders</i>	Area 1, 2, 3, 4, 5	Realizzazione di azioni comunicative attraverso i canali ufficiali INVALSI	Numerico	Almeno 5	Almeno 5	Almeno 5
	Programma della comunicazione istituzionale di INVALSI	Responsabile comunicazione istituzionale	Predisposizione del programma	Sì/No	Sì	Sì	
			Attuazione del programma	Percentuale rispetto al target	Almeno il 60%	Almeno l'80%	
	Aggiornamento del sito INVALSIopen	Area 1	Aggiornamento dei contenuti finalizzato alla diffusione delle informazioni relativa alla realizzazione delle rilevazioni nazionali	Sì/No	-	-	
	Sviluppare azioni specifiche che rendano più visibile il collegamento delle azioni di policy e di ricerca dell'INVALSI anche con il mondo dell'università e della ricerca	Responsabile comunicazione istituzionale/Area 1, 2, 3, 4, 5	Realizzazione di azioni comunicative	Numerico	Almeno 5	Almeno 5	Almeno 5
	Razionalizzare in maniera più efficace ed efficiente all'interno del sito istituzionale l'accesso all'insieme di tutte le azioni comunicative intraprese; si rende perciò necessario un adeguamento strutturale del sito	Responsabile comunicazione istituzionale/Responsabile Settore web - Area dei Servizi tecnologici	a) Predisposizione programma di revisione b) Attuazione	a) Sì/No b) Percentuale rispetto al target	b) Almeno l'80%	b) Almeno il 90%	
	Migrazione, riadattamento, popolazione e consolidamento del portale Valu.Egate	Area 5	a) migrazione del Portale; b) riadattamento e popolamento; c) consolidamento	a) Sì/No b) Sì/No c) Sì/No	b) Sì/No c) Sì/No	b) Sì/No c) Sì/No	c) Sì/No

Tabella 7 - OBIETTIVO RIC1: Costruzione di scale verticali							
Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
OBIETTIVO RIC1: Costruzione di scale verticali	Definizione del piano metodologico e di contenuto per l'ancoraggio verticale delle scale di competenza di italiano.	Area 1	Definizione del disegno di MS ai fini dell'ancoraggio verticale (Grado 8).	Sì/No	-	-	
	Definizione del piano metodologico e di contenuto per l'ancoraggio verticale delle scale di competenza di italiano.	Area 1	Definizione del disegno di MS ai fini dell'ancoraggio verticale (Grado 10).	Sì/No	-	-	
	Scale verticali	Area 1	Prototipo di scale verticali per la comprensione del testo	Sì/No	Sì/No	-	

Tabella 8 - OBIETTIVO RIC2: Validità predittiva degli esiti delle prove							
Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
OBIETTIVO RIC2: Validità predittiva degli esiti delle prove	Sperimentazione del modello analitico	Area 2	Definizione teorica del modello	Sì/No	-	-	-
	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	Area 2	Implementazione del modello a) Prima fase sperimentale b) Implementazione su larga scala	a) Sì/No b) Sì/No	b) Sì/No	-	-

Tabella 9 - OBIETTIVO RIC3: Studio e sperimentazione di modelli di formazione e supporto all'autovalutazione delle scuole

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
OBIETTIVO RIC3: Studio e sperimentazione di modelli di formazione e supporto all'autovalutazione delle scuole	Definizione nuovi modelli integrati per la valutazione delle scuole nella prospettiva di sostegno al miglioramento	Area 3	Definizione e costruzione del piano progettuale	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Prima implementazione su larga scala	Area 3	Rilascio del modello	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Elaborazione e sperimentazione di modelli prototipali, anche infrastrutturali, di strumenti, procedure, indicatori e percorsi formativi a sostegno e supporto dell'autovalutazione delle istituzioni scolastiche e formative	Area 5	a) Percentuale di scuole partecipanti ai follow up b) Numero di modelli prototipali di blended learning sull'autovalutazione e relative infrastrutture c) Aggiornamento e revisione del modello d) Condivisione con la comunità scientifica nazionale e internazionale del quadro di riferimento e del modello e) Rilascio del modello	a) Percentuale rispetto al target b) Numerico c) Si/No d) Si/No	d) Si/No e) Si/No	d) Si/No e) Si/No	-
	Elaborazione e sperimentazione di modelli prototipali per la definizione e formazione delle competenze per la valutazione delle istituzioni scolastiche e formative	Area 5	a) Validazione del modello b) Aggiornamento e revisione del modello c) Condivisione con la comunità scientifica nazionale e internazionale del quadro di riferimento e del modello d) Rilascio del Modello	a) Si/No b) Si/No c) Si/No d) Si/No	c) Si/No d) Si/No	c) Si/No d) Si/No	c)Si/No
	Studio e ricerca sul ruolo degli aspetti contestuali sulle modalità di implementazione e sull'efficacia dei modelli prototipali elaborati	Area 5	a) Percentuale di rispondenti alle rilevazioni Valu.E Learn b) Numero focus group con gli insegnanti c) Presenza degli strumenti di rilevazione d) Condivisione con la comunità scientifica nazionale e internazionale degli esiti dello studio e) Rilascio del modello f) Numero di <i>Open Educational Resources</i>	a) Percentuale rispetto al target b) Numerico c) Si/No d) Si/No e) Si/No f) Numerico	d) Si/No e) Si/No f) Almeno 2	d) Si/No f) Almeno 1	d) Si/No f) Almeno 1

Tabella 9 - OBIETTIVO RIC3: Studio e sperimentazione di modelli di formazione e supporto all'autovalutazione delle scuole

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
	Analisi, promozione e supporto di network collaborativi fra istituzioni scolastiche e formative e personale delle scuole nell'ambito dei processi valutativi	Area 5	Consolidamento dei network collaborativi fra le scuole della sperimentazione	Si/No	Si/No	Si/No	-
	Promozione e sviluppo di relazioni di collaborazione con enti di ricerca, nazionali e internazionali, e altri soggetti pubblici e privati	Area 5	Promozione e consolidamento di collaborazioni	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Elaborazione, format del Rapporto di Autovalutazione (RAV) integrato per le scuole del I ciclo	Area 3	a) aggiornamento e definizione della Guida all'autovalutazione b) aggiornamento e definizione della Mappa degli indicatori c) aggiornamento e definizione del Questionario Scuola d) Pre-test e) Messa a punto per la messa a sistema SNV 2025-2028 f) Verifica g) aggiornamento	Percentuale rispetto al target Si/No	f) 75%	f) 90%	g) Si/No
	Definizione indicatori per le competenze chiave europee	Area 3	a) Definizione e costruzione del quadro di riferimento b) Definizione del modello teorico c) Sperimentazione d) aggiornamento	a) Si/No b) Si/No c) Si/No	b) Si/No	c) Si/No	d) Si/No
	Valutazione impatto valutazione e autovalutazione esterna sui processi di miglioramento	Area 3	Realizzazione dello studio di valutazione di impatto a) Studio di fattibilità e definizione del disegno di ricerca b) Avvio del disegno sperimentale c) Realizzazione del disegno sperimentale del 50% rispetto al target d) Completamento della ricerca e) disseminazione risultati	a) Si/No b) Si/No c) Si/No d) Si/No e) si/no	d) Si/No	d) Si/No	e) Si/No

Tabella 9 - OBIETTIVO RIC3: Studio e sperimentazione di modelli di formazione e supporto all'autovalutazione delle scuole

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
	Sviluppo di pratiche innovative per il rafforzamento delle competenze valutative attraverso la collaborazione tra scuole	Area 5	a) Progettazione di peer review tra scuole; b) Numero di scuole coinvolte; c) Numero di sessioni di peer review effettuate nell'anno di riferimento; d) Percentuale di scuole che completano il processo di peer review; e) Feedback qualitativo; f) Attivazione di processi formativi orientati al rafforzamento della <i>evaluation capacity building</i> tramite peer review; g) condivisione di buone pratiche; h) confronto e disseminazione scientifica a livello nazionale e internazionale	a) Si/No b) Numerico c) Numerico d) Percentuale sul target e) Si/No f) Si/No g) Si/No h) Si/No	e) Si/No f) Si/No g) Si/No	f) Si/No, g) Si/No h) Si/No	g) Si/No h) Si/No
			a) Elaborazione di un protocollo di visiting virtuale; b) Numero di sessioni di visiting virtuale realizzate nel periodo di riferimento; c) Percentuale di scuole che effettuano il visiting virtuale sul totale delle previste, d) Feedback qualitativo; e) Messa a punto di un modello di visiting virtuale sostenibile; f) confronto e disseminazione scientifica a livello nazionale e internazionale	a) Si/No b) Numerico c) Percentuale sul target d) Si/No e) Si/No f) Si/No	d) Si/No e) Si/No	e) Si/No f) Si/No	f) Si/No

Tabella 10 - OBIETTIVO RIC4: Studi valutativi su programmi e sperimentazioni in ambito didattico e organizzativo

Nella prospettiva declinata nel PTA 2026 – 2028 le Aree di ricerca contribuiscono a vario titolo e in modi diversi al raggiungimento dell'obiettivo RIC4 qui rimodulati. A parte progetti di volta in volta individuati e che eventualmente condotti da specifiche aree, il contributo si sostanzia anche in modi diversi perché si tratta di azioni che possono dare riscontro su aspetti metodologici-scientifici, aspetti di studio e ricerca teorica e pratica, aspetti di processo. Non tutte le Aree sono coinvolte in ciascuna delle Azioni e in egual misura ma essendo le Azioni tra loro correlate e integrate si risponde pienamente alla mission istituzionale come riportata nel PTA.

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028
OBIETTIVO RIC4: Studi valutativi su programmi e sperimentazioni in ambito didattico e organizzativo	Studio e ricerca valutativa sulle politiche e prassi educative attuate nel sistema educativo di istruzione e formazione in materia di Orientamento	Area 1, 2, 3, 4, 5	a) Valutazione delle prassi educative e degli effetti dei PCTO sugli studenti - studio longitudinale b) studio della struttura dell'opportunità offerta dalle scuole nei PCTO c) Studio di modelli di valutazione dei programmi di orientamento delle scuole d) Condivisione con la comunità scientifica nazionale e internazionale degli esiti	a) Sì/No, b) Sì/No, c) Sì/No, d) Sì/No	d) Sì/No	d) Sì/No	-
	Studio e ricerca valutativa sull'uso delle tecnologie nel sistema di istruzione e formazione alla luce del Piano Nazionale Digitale	Area 1, 2, 3, 4, 5	a) Valutazione della relazione e dell'uso delle tecnologie nel periodo pre e post pandemico b) Valutazione dei cambiamenti intercorsi anche alla luce del Piano Nazionale Digitale c) Condivisione con la comunità scientifica nazionale e internazionale degli esiti	a) Sì/No, b) Sì/No, c) Sì/No	c) Sì/No	c) Sì/No	-
	Studio ed elaborazione di standard operativi di competenza	Area 1, 2, 3, 4, 5	Avvio della riflessione in un'ottica comparativa internazionale	Sì/No	Sì/No	-	-

Tabella 11 - ATTIVITÀ SCIENTIFICA FINANZIATA: Progetti di ricerca in corso								
Denominazione progetto	Azione	Resp. Azione	Risultati attesi	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028	OBIETTIVO DI RICERCA
PRIN LingUistic Complexity Evaluation in educaTion	Promuovere un approccio integrato, multilivello e sistematico di studio della complessità linguistica (<i>Linguistic Complexity</i> , LC) in italiano	Area 1	Evidenze empiriche sulla relazione tra LC dei testi stimolo e prestazioni degli studenti in prove standardizzate di comprensione del testo, nel contesto di rilevazioni su larga scala, anche in interazione con altre caratteristiche dei testi, delle domande e dei rispondenti	Si/No	Si/No	-		OBIETTIVO RIC4: Studi valutativi su programmi e sperimentazioni in ambito didattico e organizzativo
Progetto Horizon Europe IMP_ACT: Impact Assessment for Action Competence	Sviluppo e validazione del quadro di riferimento per la valutazione delle policy e delle pratiche al fine di comprendere meglio e fornire raccomandazioni su come misurare ciò che gli studenti effettivamente apprendono nell'ambito dell'educazione alla sostenibilità e al cambiamento climatico (SCCE).	Area 4	a) Studio della letteratura relativa alle concettualizzazioni esistenti nell'ambito della sostenibilità e del cambiamento climatico e sviluppo di concettualizzazione originale, in particolare in relazione agli esiti di apprendimento, agli approcci di insegnamento e alle politiche attualmente esistenti nei paesi coinvolti nel progetto e altrove. b) Mappatura dei metodi di valutazione delle policy esistenti (WP4 diretto da INVALSI) c) Rapporto comparativo sulle policy nazionali e internazionali nell'ambito della SCCE (WP4 diretto da INVALSI) d) Individuazione, selezione e realizzazione dei casi di studio e) Sviluppo delle linee guida per la valutazione di impatto. f) Sviluppo del quadro di riferimento per la valutazione dell'educazione alla sostenibilità e al cambiamento climatico g) Sviluppo e implementazione piano di comunicazione, disseminazione e utilizzo	a) Si/No, b) Si/No, c) Si/No, d) Si/No, e) Si/No, f) Si/No, g) Si/No	e) Si/No f) Si/No g) Si/No	e) Si/No f) Si/No g) Si/No		OBIETTIVO RIC4: Studi valutativi su programmi e sperimentazioni in ambito didattico e organizzativo

Tabella 11 - ATTIVITÀ SCIENTIFICA FINANZIATA: Progetti di ricerca in corso

Denominazione progetto	Azione	Resp. Azione	Risultati attesi	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028	OBIETTIVO DI RICERCA
PRIN Evaluating School Inclusion: a shared quality index for developing a more inclusive education for all	Studio e ricerca valutativa sulle politiche e prassi educative attuate nel sistema educativo di istruzione e formazione in materia di Inclusione	Area 5	a) Definizione di un quadro di riferimento l'inclusione scolastica; b) Percentuale di convenzioni sottoscritte con le scuole partecipanti alla rilevazione su campo; c) Percentuale di avanzamento della conduzione della ricerca su campo; d) Identificazione delle pratiche organizzative e gestionali a supporto dell'educazione inclusiva; e) Validazione degli indicatori nazionali e internazionali per valutare l'inclusione scolastica; f) Studio della fattibilità per la costruzione di un indice complesso per valutare l'inclusione scolastica; g) Condivisione con la comunità scientifica nazionale e internazionale degli esiti	a) Sì/No b) Percen. sul target c) Percen. sul target; d) Sì/No; e) Sì/No; f) Sì/No g) Sì/No	e) Sì/No; f) Sì/No	f) Sì/No; g) Sì/No	g) Sì/No	OBIETTIVO RIC4: Studi valutativi su programmi e sperimentazioni in ambito didattico e organizzativo
QUALAS: Quality Assurance with Learning Analytics in Schools	Elaborazione di un modello prototipale per la costruzione di capacità nel personale scolastico nell'uso dei Learning Analytics [LA] nei processi di autovalutazione delle scuole	Area 5	a) Costruzione del quadro di riferimento e individuazione degli indicatori per l'utilizzo dei LA nei processi di autovalutazione; b) Messa a punto un piano di monitoraggio e valutazione del Progetto; c) % di convenzioni sottoscritte con le scuole partecipanti allo Studio di caso; d) % di sviluppo di un modulo di formazione per per il personale scolastico per l'utilizzo di LA in autovalutazione; e) Elaborazione di una guida per la creazione di comunità di apprendimento sostenibili all'interno e/o tra le scuole secondarie per l'utilizzo dei LA; f) Condivisione con la comunità scientifica nazionale e internazionale degli esiti dello studio	a) Sì/No b) Sì/No c) Percen. sul target d) Percen. sul target e) Sì/No f) Sì/No	e) Sì/No f) Sì/No	e) Sì/No f) Sì/No	f) Sì/No	OBIETTIVO RIC3: Studio e sperimentazione di modelli di formazione e supporto all'autovalutazione delle scuole

Tabella 11 - ATTIVITÀ SCIENTIFICA FINANZIATA: Progetti di ricerca in corso

Denominazione progetto	Azione	Resp. Azione	Risultati attesi	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028	OBIETTIVO DI RICERCA
Horizon LINEup: Longitudinal data for INequalities in Education	<p>Mappare e raccogliere dati longitudinali regionali o nazionali esistenti che consentano di seguire gruppi individuali di studenti nel tempo e di analizzare i loro risultati di apprendimento e le tendenze nelle disuguaglianze educative.</p> <p>Fornire ai decisori politici un'analisi della letteratura disponibile e una selezione di tecniche utilizzate per valutare le disuguaglianze nell'istruzione, nella formazione e nei risultati dell'apprendimento nel tempo. Identificare gli interventi che compensano le disuguaglianze nei risultati dell'apprendimento nel tempo sulla base dell'analisi dei dati longitudinali.</p>	Area 2	<p>a) Gestione e coordinamento del progetto</p> <p>b) Revisione della letteratura</p> <p>c) Mappatura</p> <p>d) Selezione delle scuole</p> <p>e) Ricerca Qualitativa</p> <p>f) Raccomandazioni</p> <p>g) Disseminazione</p>	<p>a) Sì/No</p> <p>b) Sì/No</p> <p>c) Sì/No</p> <p>d) Sì/No</p> <p>e) Sì/No</p> <p>f) Sì/No</p>	e) Sì/No	<p>e) Sì/No</p> <p>f) Sì/No</p> <p>g) Sì/No</p>	-	OBIETTIVO RIC2: Validità predittiva degli esiti delle prove

Tabella 11 - ATTIVITÀ SCIENTIFICA FINANZIATA: Progetti di ricerca in corso

Denominazione progetto	Azione	Resp. Azione	Risultati attesi	Tipologia di indicatore	Target 2026	Target 2027	Target 2028	OBIETTIVO DI RICERCA
Progetto PN Valutazione del Programma Nazionale "Scuola e competenze" 2021 – 2027 (FSE+ e FESR)	Valutazione in itinere, ex post e di impatto del Programma Nazionale "Scuola e competenze" 2021–2027, finalizzata a monitorare l'avanzamento delle azioni, misurare il raggiungimento dei risultati e stimare gli effetti degli interventi finanziati sulle competenze degli studenti, sull'inclusività, sull'efficacia dei sistemi educativi e sulla riduzione delle disuguaglianze.	Area 2	a) Produzione periodica dei Rapporti di avanzamento (SAL) per la valutazione in itinere; b) Attuazione di Seminari di ricerca e di Survey di approfondimento; c) Produzione di Rapporti intermedi di valutazione del progetto; d) Produzione del Rapporto finale di valutazione ex post e di impatto; e) Elaborazione di raccomandazioni di policy a supporto della programmazione futura.	a) Sì / No b) Sì / No c) Sì / No d) Sì / No e) Sì / No	a) Sì / No b) Sì / No	a) Sì / No b) Sì / No c) Sì / No	a) Sì / No b) Sì / No c) Sì / No	OBIETTIVO RIC4: Studi valutativi su programmi e sperimentazioni in ambito didattico e organizzativo

2.4 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

2.4.1 Premessa

Ai fini di una più agevole riconduzione alla normativa di riferimento può essere utile riportare la principale legislazione in materia di prevenzione della corruzione e gli atti di indirizzo.

Norme e regolamenti in materia di prevenzione della corruzione.

Riferimenti normativi e atti di indirizzo	Oggetto
L. n. 190/2012	“Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”.
D.Lgs. n. 235/2012	“Testo unico delle disposizioni in materia di incandidabilità e di divieto di ricoprire cariche elettive e di Governo conseguenti a sentenze definitive di condanna per delitti non colposi, a norma dell’articolo 1, comma 63, della Legge 6 novembre 2012, n. 190”.
D.Lgs. n. 33/2013	“Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”, così come modificato e integrato dal D.lgs. n. 97/2016 “Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell’articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”.
D.Lgs. n. 39/2013	“Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell’articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190”.
D.P.R. n. 62/2013	“Codice di comportamento per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni”.
Circolare del Ministro per la pubblica amministrazione e la semplificazione	“Ambito soggettivo ed oggettivo di applicazione delle regole di trasparenza di cui alla legge 6 novembre 2012, n. 190 e al Decreto Legislativo 14 marzo 2013 n. 33, in particolare, gli enti economici e le società partecipate e controllate”.
Regolamento A.N.AC. del 9 settembre 2014	“Esercizio del potere sanzionatorio dell’Autorità Nazionale Anticorruzione per l’omessa adozione dei Piani triennali di prevenzione della corruzione, dei Programmi triennali di trasparenza, dei Codici di comportamento”.
Delibera A.N.AC. n. 146/2014	“Esercizio del potere di ordine nel caso di mancata adozione di atti o provvedimenti richiesti dal Piano Nazionale Anticorruzione e dal Piano triennale di prevenzione della corruzione nonché dalle regole sulla trasparenza dell’attività amministrativa o nel caso di comportamenti o atti contrastanti con i piani e le regole sulla trasparenza citati (articolo 1, comma 3, della legge 6 novembre 2012, n. 190)”.
D.Lgs. n. 175/2016	“Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica”.
Regolamento A.N.AC. del 16 novembre	“Esercizio del potere sanzionatorio ai sensi dell’articolo 47 del Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33, come modificato dal D.lgs. 25 maggio 2016 n. 97”.

Riferimenti normativi e atti di indirizzo	Oggetto
Delibera A.N.AC. n. 833/2016	“Linee guida in materia di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione. Attività di vigilanza e poteri di accertamento dell’A.N.AC. in caso di incarichi inconferibili e incompatibili”.
D.Lgs. n. 97/2016	“Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell’articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”.
Delibera A.N.AC. n. 1309/2016	“Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all’accesso civico di cui all’art. 5, c. 2, del D.lgs. n. 33/2013”.
Delibera A.N.AC. n. 1310/2016	“Prime linee guida A.N.AC. recanti indicazioni sull’attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel D.lgs. n. 33/2013 come modificato dal D.lgs. n. 97/2016”.
Delibera A.N.AC. n. 831/2016	“Piano Nazionale Anticorruzione 2016”.
Determinazione A.N.AC. n. 1134/2017	“Nuove linee guida per l’attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici”.
L. n. 179/2017	“Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell’ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato”.
Determinazione A.N.AC. n. 1134/2017	“Nuove linee guida per l’attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici”.
Determinazione A.N.AC. n. 241/2017	“Linee guida recanti indicazioni sull’attuazione dell’art. 14 del d.lgs. 33/2013 «Obblighi di pubblicazione concernenti i titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo e i titolari di incarichi dirigenziali» come modificato dall’art. 13 del d.lgs. 97/2016”.
Delibera A.N.AC. n. 1201/2019	“Indicazioni per l’applicazione della disciplina delle inconferibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico in caso di condanna per reati contro la pubblica amministrazione”.
Delibera A.N.AC. 586/2019	“Integrazioni e modifiche della delibera 8 marzo 2017, n. 241 per l’applicazione dell’art. 14, co. 1-bis e 1-ter del d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 a seguito della sentenza della Corte Costituzionale n. 20 del 23 gennaio 2019” - indicazioni operative per gli obblighi di pubblicazione dei dati dei dirigenti della P.A.
Delibera A.N.AC. n. 25/2020	“Indicazioni per la gestione di situazioni di conflitto di interessi a carico dei componenti delle commissioni giudicatrici di concorsi pubblici e dei componenti delle commissioni di gara per l’affidamento di contratti pubblici”.

Riferimenti normativi e atti di indirizzo	Oggetto
Delibera A.N.AC. n. 177/2020	“Linee guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche”.
Delibera A.N.AC. n. 600/2020	“Ipotesi di incompatibilità interna prevista per i dipendenti di un’amministrazione/ente con riferimento allo svolgimento di determinate funzioni”.
Delibera A.N.AC. n. 1047/2020	“Pubblicazione dei dati sui compensi concernenti gli incentivi tecnici di cui all’art. 113, d.lgs. 50/2016, al personale dipendente”.
Delibera A.N.AC. n. 1054/2020	“Interpretazione della locuzione “enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione” e di “svolgimento di attività professionali” di cui all’art. 15, co.1, lett. c) del d.lgs. 33/2013”.
Delibera A.N.AC. n. 468/2021	“Obblighi di pubblicazione degli atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e attribuzione di vantaggi economici a persone fisiche ed enti pubblici e privati (artt. 26 e 27 d.lgs. n. 33/2013): superamento della delibera numero 59 del 15 luglio 2013 recante “Pubblicazione degli atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e attribuzione di vantaggi economici a persone fisiche ed enti pubblici e privati (artt. 26 e 27, d.lgs. n.33/2013)”.
Delibera A.N.AC. n. 364/2021	“Accesso civico generalizzato ex artt. 5, co. 2 e 5-bis del d.lgs. n. 33/2013 con riferimento alla consulenza tecnica d’ufficio (CTU)”.
Documento A.N.AC. del 21 luglio 2021	“Atti di regolazione e normativi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza successivi al PNA 2019 Delibera n. 1064/2019”.
Documento A.N.AC. del 2 febbraio 2022	“Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza”.
Decreto Legislativo 10 marzo 2023, n. 24	Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali.
Delibera A.N.AC. n. 301/2023	Regolamento per la gestione delle segnalazioni esterne e per l'esercizio del potere sanzionatorio Anac in attuazione del decreto legislativo 10 marzo 2023, n. 24.
Documento A.N.AC. del 16 novembre 2022	Piano Nazionale Anticorruzione 2022.
Decreto del Presidente della Repubblica 13 giugno 2023, n. 81	Modifica il dpr 62/2013 - Codice di comportamento di dipendenti pubblici.
Decreto Legislativo 31 marzo 2023, n. 36	Codice dei contratti pubblici.
Delibera A.N.AC. n. 605 del 19 dicembre 2023	Piano Nazionale Anticorruzione Aggiornamento 2023.
Delibera A.N.AC. n. 585 del 19 dicembre 2023	Linee guida sulla tracciabilità dei flussi finanziari.

Riferimenti normativi e atti di indirizzo	Oggetto
Delibera A.N.AC. n. 311 del 12 luglio 2023	Linee guida whistleblowing.
Delibera A.N.AC. n. 493 del 25 settembre 2024	Linee Guida n. 1 in tema di c.d. divieto di <i>pantouflage</i> .
Documento A.N.AC. del 25 luglio 2025	Indicazioni per la definizione della sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO
Delibera n. 464 del 26 novembre 2025	Delibera di carattere generale sull'esercizio del potere di vigilanza e accertamento, da parte di RPCT e dall'ANAC, in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi di cui al d.lgs. n. 39 del 2013.

2.4.2 PARTE PRIMA - GLI OBIETTIVI DELLA SEZIONE DEL PIAO “RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA” AMBITO DI APPLICAZIONE

2.4.2.1 Gli obiettivi del Piano Nazionale, ora sezione del PIAO

Come ricordato dall’A.N.AC. la prevenzione della corruzione e trasparenza è da considerarsi innanzitutto come leva di creazione del Valore pubblico (di seguito VP), da intendersi come miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale, ambientale delle comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder e dei destinatari di una politica o di un servizio.

Nel prevenire fenomeni di cattiva amministrazione e nel perseguire obiettivi di imparzialità e trasparenza, la prevenzione della corruzione contribuisce, quindi, a generare VP, riducendo gli sprechi e orientando correttamente l’azione amministrativa. La prevenzione della corruzione è al contempo uno strumento per proteggere gli obiettivi di VP mediante la riduzione del rischio di una sua erosione a causa di fenomeni corruttivi. Le amministrazioni/enti nei propri PIAO pianificano obiettivi di prevenzione della corruzione e trasparenza e li declinano in misure di prevenzione volte a proteggere anche specifici obiettivi di performance e, attraverso questi, specifici obiettivi di VP. L’accezione della prevenzione della corruzione e trasparenza come strumento di creazione e protezione del VP ha quindi importanti conseguenze in termini di rapporto/integrazione fra le varie Sezioni/Sottosezioni del PIAO e di collaborazione fra gli attori coinvolti.

Novità nel sistema dell’anticorruzione e della trasparenza sono state previste dal D.L. 9 giugno 2021, n. 80, recante “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia”. Il legislatore ha introdotto il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), che deve essere adottato annualmente dalle amministrazioni di cui all’art. 1, co. 2, del d.lgs. n.165/2001 (escluse le scuole di ogni ordine e grado e le istituzioni educative) e in cui la pianificazione della prevenzione della corruzione e della trasparenza è parte integrante, insieme ad altri strumenti di pianificazione, di un documento di programmazione unitario.

La sezione del PIAO denominata “Rischi corruttivi e trasparenza”, pur tenendo conto del mutato contesto, procede in continuità evolutiva con la sezione del PIAO denominata “Rischi corruttivi e trasparenza” 2025-2027, ed è, quindi, lo strumento di pianificazione del sistema di gestione della prevenzione della corruzione dell’Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione (INVALSI). Esso rappresenta il documento fondamentale per la definizione della strategia in materia, redatto in attuazione della Legge 190/2012, e ss.mm.ii., e delle determinazioni dell’Autorità nazionale anticorruzione (A.N.AC.), e costituisce un documento di natura programmatica che contiene tutte le misure di prevenzione della corruzione, generali e specifiche, coordinandone gli interventi. Il concetto di “corruzione” preso in considerazione nel Piano va inteso come comprensivo di tutte quelle situazioni in cui è possibile riscontrare l’abuso, da parte di un soggetto, del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati, configurando situazioni rilevanti anche più ampie delle fattispecie penalistiche. Tali situazioni includono non solo i reati contro la pubblica amministrazione disciplinati nel Titolo II, Capo I, del Codice penale, e le situazioni in cui, nel corso dell’attività amministrativa, si riscontri l’abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati, ma anche i fatti in cui – a prescindere dalla rilevanza penale – venga in evidenza un malfunzionamento dell’amministrazione a causa dell’uso a fini privati delle funzioni attribuite. Ossia, quei comportamenti che, anche se non consistenti in specifici reati, contrastano con la necessaria cura dell’interesse pubblico e pregiudicano l’affidamento dei cittadini nell’imparzialità delle amministrazioni e dei soggetti che svolgono attività di pubblico interesse. Sulla base di questa definizione di corruzione e dei possibili comportamenti/eventi corruttivi così intesi si fonda l’intera strategia preventiva dell’INVALSI.

Sulla base di questa definizione di corruzione e dei possibili comportamenti/eventi corruttivi così intesi ai sensi dell'articolo 1, comma 8, della Legge n. 190/2012, come modificato dall'articolo 41, comma 1, lett. g), del D.lgs. n. 97/2016 *"...l'organo di indirizzo definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione..."* (ora sezione del PIAO), declinandoli nei seguenti argomenti:

- creare un contesto sfavorevole alla corruzione attraverso lo sviluppo di una cultura della trasparenza e dell'integrità;
- individuare le attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione;
- ridurre la possibilità che si manifestino casi di corruzione attraverso l'implementazione delle norme di legge, di direttive interne e di buone pratiche;
- aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione attraverso la trasparenza dei flussi informativi, un monitoraggio costante, la collaborazione dei dipendenti;
- garantire e promuovere la formazione specifica in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza;
- adempiere agli obblighi di trasparenza previsti da disposizioni di legge.

2.4.2.2 Ambito di applicazione della sezione del PIAO "rischi corruttivi e trasparenza"

L'attività di prevenzione dei fenomeni corruttivi e di promozione della legalità e della trasparenza comporta il pieno coinvolgimento di tutta la struttura organizzativa. La condivisione dei valori etici di prevenzione della corruzione si accompagna con la responsabilizzazione di tutti i soggetti che operano nell'Ente, in tal senso fondamentale è il compito di sensibilizzazione perseguito dal Responsabile della prevenzione della corruzione.

In generale la promozione della cultura della legalità deve coinvolgere tutti i dipendenti, dai responsabili delle varie aree amministrative e della ricerca, sino ad includere tutti coloro che contribuiscono al buon andamento dell'amministrazione. Un comportamento etico e consapevole contribuisce al miglioramento dell'ambiente di lavoro e ad un maggior livello di efficienza, pertanto, la presente sezione del PIAO dedicata ai "rischi corruttivi e trasparenza" si rivolge a tutti coloro che:

- rivestono funzioni di gestione e direzione nell'Istituto;
- intrattengono con l'Istituto un rapporto di lavoro subordinato (dipendenti), a qualunque titolo e in qualunque forma contrattuale;
- collaborano con l'Istituto in forza di un rapporto contrattuale comunque denominato (collaboratori a progetto, assegnisti, borsisti, etc.);
- operano su mandato o per conto dell'Istituto nell'ambito dei processi sensibili quali, ad esempio, i consulenti, nonché i fornitori.

2.4.2.3 Organi statutari

L'Istituto ha personalità giuridica di diritto pubblico e ha sede a Roma.

Le principali fonti di regolamentazione sono:

- il D.L. 19 novembre 2004, n. 286 - Istituzione del Servizio nazionale di valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione e il riordino dell'omonimo Istituto, a norma degli articoli 1 e 3 della legge 28 marzo 2003, n. 53. (G.U. n. 282 del 1-12-2004);

- lo Statuto dell'Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione (INVALSI) - approvato definitivamente dal Consiglio di Amministrazione con Deliberazione del 29 settembre 2017;
- il D.lgs. 218 del 25 Novembre 2016 – Semplificazione delle attività degli Enti pubblici di ricerca;
- il Decreto Presidente della Repubblica n. 80/2013 - Regolamento del Servizio Nazionale di Valutazione; il Decreto Legislativo n. 62 del 13 aprile 2017;
- le Norme in materia di valutazione e certificazione delle competenze nel primo ciclo ed esami di Stato, a norma dell'articolo 1, commi 180 e 181, lettera i), della legge 13 luglio 2015, n. 107 e il Decreto Legislativo n. 218 del 25 novembre 2016 di semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell'articolo 13 della legge 7 agosto 2015, n. 124.

Ai sensi dello Statuto sono organi dell'Istituto:

- a) il Presidente;
- b) il Consiglio di amministrazione;
- c) il Collegio dei revisori dei conti;
- d) il Consiglio scientifico.

a) Il Presidente e i consiglieri del Consiglio di amministrazione sono selezionati con le procedure previste dall'articolo 11 del D.lgs. del 31 dicembre 2009 n. 213 e durano in carica quattro anni. La componente elettiva del Consiglio di amministrazione, così come quella del Consiglio scientifico, è eletta con le procedure indicate da apposito regolamento elettorale.

Il Presidente ha la rappresentanza legale ed è responsabile delle relazioni istituzionali dell'Istituto, delle cui attività assicura l'unità d'indirizzo.

b) Il Consiglio di amministrazione, nel rispetto del principio di pari opportunità, è composto da tre membri, tra cui il Presidente, di alto profilo professionale e culturale nel panorama nazionale e internazionale. Uno degli altri due membri è eletto dal personale dell'INVALSI tra ricercatori e tecnologi di I e II livello a tempo indeterminato attraverso procedure di consultazione anche telematica, definite da apposito regolamento. Il Consiglio di amministrazione ha compiti di indirizzo e programmazione generale dell'attività dell'Istituto, approva gli atti di carattere generale e fondamentale per l'organizzazione, il funzionamento, l'amministrazione e la gestione.

Nell'ambito dei propri compiti svolge anche le seguenti funzioni:

- ai sensi dell'articolo 1, comma 7, Legge n. 190/2012 e successive modifiche e integrazioni, nomina il RPCT, disponendo le eventuali modifiche organizzative necessarie per assicurare allo stesso funzioni e poteri idonei per lo svolgimento dell'incarico con piena autonomia ed effettività;
- adotta la sezione del PIAO denominata "Rischi corruttivi e trasparenza" e i suoi aggiornamenti;
- adotta gli atti di indirizzo di carattere generale che siano, direttamente o indirettamente, finalizzati alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza;
- ai sensi dell'articolo 1, comma 8, della Legge n. 190/2012, definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e della sezione del PIAO denominata "Rischi corruttivi e trasparenza".

c) Il Collegio dei revisori dei conti, costituito con decreto del Ministro dell'Istruzione (dell'Università e della Ricerca), si compone di tre membri, di cui uno designato dal Ministero dell'Istruzione (dell'Università e della Ricerca), uno designato dal Ministero dell'Istruzione e del Merito e uno

designato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze. I componenti del Collegio dei revisori dei conti, nella prima riunione utile, designano al loro interno il Presidente. Il Collegio dei revisori dei conti dura in carica quattro anni e può essere confermato per un altro quadriennio. Il Presidente del Collegio dei revisori dei conti convoca e presiede le riunioni del Collegio.

Il Collegio dei revisori dei conti è l'organo di controllo della regolarità amministrativa e contabile dell'Istituto, a norma del D.lgs. 30 giugno 2011 n. 123, e svolge, altresì, i compiti previsti dall'art. 2403 e seguenti del codice civile.

Il Collegio dei revisori dei conti esprime parere obbligatorio sugli atti deliberativi riguardanti i bilanci di previsione, variazioni ai medesimi, rendiconti generali, operazioni finanziarie e partecipazioni in enti, fondazioni, consorzi e società, ricognizione e accertamenti di residui attivi e passivi e inesigibilità dei crediti iscritti nella situazione patrimoniale, nonché sulle questioni a esso sottoposte dal Consiglio di Amministrazione, al quale può chiedere informative specifiche su ogni questione da esso rilevata. Il Collegio dei revisori dei conti effettua il controllo sulla compatibilità dei costi della contrattazione collettiva integrativa con i vincoli di bilancio e di quelli derivanti dall'applicazione delle norme di legge, con particolare riferimento alle disposizioni inderogabili che incidono sulla misura e sulla corresponsione dei trattamenti accessori, ai sensi dell'articolo 40-bis del D.lgs. 30 marzo 2001 n. 165, e successive modifiche e integrazioni. Il Collegio dei revisori dei conti svolge, inoltre, tutte le funzioni e i compiti previsti dalla normativa vigente.

d) Il Consiglio scientifico è organo consultivo del Presidente e del Consiglio di amministrazione ed esamina i profili di adeguatezza metodologica del lavoro svolto e dei programmi posti in essere da parte dell'Istituto. Si riunisce almeno due volte all'anno, anche in videoconferenza, su convocazione del Presidente.

L'organizzazione interna si articola in due settori, quello dei Servizi Amministrativi e Tecnologici e quello della Ricerca valutativa; a capo vi è il Direttore Generale e l'OIV come organo di valutazione.

Nel rispetto degli indirizzi determinati dal Consiglio di Amministrazione, il Direttore Generale, fermo restando quanto disposto all'articolo 15, comma 2, del D.lgs. 30 marzo 2001 n. 165, ha la responsabilità della gestione e della cura dell'ordinaria amministrazione, dà attuazione alle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione e ai provvedimenti del Presidente; dirige, coordina e controlla la struttura organizzativa; partecipa, fatta eccezione per i casi in cui ne viene valutata l'attività, alle riunioni del Consiglio di Amministrazione con facoltà d'intervento e proposta, senza diritto di voto.

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), costituito in forma monocratica, svolge importanti funzioni nel processo di misurazione e valutazione della performance, di verifica e monitoraggio della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni.

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

In merito al ruolo, alle funzioni e ai poteri del RPCT, trova applicazione il P.N.A., a cui si adegua la sezione del PIAO denominata "Rischi corruttivi e trasparenza", ed è stato individuato dal CdA nella persona del Direttore Generale Dott.ssa Cinzia Santarelli.

Funzioni del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

Ai sensi della Legge n. 190/2012 e ss.mm.ii., il RPCT svolge le seguenti funzioni:

- predispone la sezione del PIAO denominata "Rischi corruttivi e trasparenza" in tempi utili per l'adozione dello stesso, da parte dell'Organo di indirizzo politico (entro il 31 gennaio di ogni anno - art. 1, co. 8, Legge n. 190/2012);

- verifica la concreta ed efficace attuazione della sezione del PIAO denominata “Rischi corruttivi e trasparenza” e la sua idoneità;
- propone la modifica dello stesso quando siano accertate significative violazioni delle prescrizioni, ovvero quando intervengano mutamenti nell’organizzazione o nelle attività dell’Istituto (art. 1, co. 10, lett. a. Legge n. 190/2012);
- segnala all’Organo di indirizzo politico e all’OIV le disfunzioni inerenti all’attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza e indica all’Ufficio procedimenti disciplinari i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le suddette misure (art. 1, co. 7, Legge n. 190/2012);
- verifica le modalità per la rotazione del personale, con particolare riferimento agli Uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione (art. 1, co. 10, lett. b. Legge n. 190/2012);
- individua il personale da inserire nei programmi di formazione sui temi dell’etica e della legalità (art. 1, co. 10, lett. c. Legge n. 190/2012);
- ha cura che siano rispettate, ai fini del conferimento di incarichi dirigenziali e di responsabilità amministrativa di vertice, le disposizioni disciplinanti casi di inconferibilità e di incompatibilità (art. 15, D. Lgs. n. 39/2013);
- segnala al Consiglio di amministrazione, all’ANAC, nonché alla Corte dei conti, l’eventuale sussistenza di casi di inconferibilità e di incompatibilità vietate dalla norma per l’accertamento di eventuali responsabilità amministrative;
- definisce le procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione (art. 1, co. 8, Legge 190/2012);
- pubblica annualmente sul sito web istituzionale una relazione recante i risultati dell’attività svolta, trasmettendone copia all’Organismo indipendente di valutazione e all’Organo di indirizzo politico cui, qualora richiesto, sarà riferito sulle attività svolte (art. 1, commi 8 bis e 14, Legge n. 190/2012);
- cura la diffusione della conoscenza del Codice di comportamento nell’amministrazione, il monitoraggio annuale sulla sua attuazione, ai sensi dell’articolo 54, comma 7, del D.lgs. n. 165/2001, la pubblicazione sul sito istituzionale e la comunicazione all’ANAC dei risultati del monitoraggio (art. 15, DPR n. 62/2013);
- riceve le denunce del whistleblower, ne cura l’istruttoria ed effettua le eventuali segnalazioni ai soggetti interni ed esterni all’Istituto, secondo quanto indicato nelle Linee guida in materia emanate dall’ANAC (determinazione ANAC n. 301/2023);
- adotta specifiche misure di monitoraggio sull’attuazione degli obblighi di trasparenza e le ulteriori necessarie misure e iniziative di promozione;
- segnala al Consiglio di amministrazione, all’OIV e all’Ufficio Procedimenti Disciplinari i casi di mancata o ritardata pubblicazione dei dati previsti dal D.lgs. n. 33/2013;
- riceve e istruisce le istanze di accesso civico ai sensi dell’art. 5, D.lgs. n. 33/2013.

Ai sensi del D.lgs. n. 39/2013, in tema di inconferibilità e incompatibilità di incarichi e cariche, il RPCT svolge le seguenti funzioni:

- cura, anche attraverso le disposizioni della sezione del PIAO denominata “Rischi corruttivi e trasparenza”, che siano rispettate nell’Ente le disposizioni del Decreto sulla inconferibilità e incompatibilità degli incarichi (articolo 15, D.lgs. n. 39/2013);
- contesta all’interessato l’esistenza o l’insorgere delle situazioni di inconferibilità o incompatibilità di cui al D.lgs. n. 39/2013, articolo 15;

- segnala i casi di possibile violazione delle disposizioni del D.lgs. n. 39/2013 all'A.N.AC., all'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni (A.G.C.M.) ai fini dell'esercizio delle funzioni di cui alla Legge 20 luglio 2004, numero 215, nonché alla Corte dei conti, per l'accertamento di eventuali responsabilità amministrative (articolo 15, D.lgs. n. 39/2013).

Ai sensi del D.lgs. n. 33 del 2013, in tema di trasparenza amministrativa, il RPCT svolge le seguenti funzioni:

- svolge stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'Istituto degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente ("Amministrazione Trasparente"), assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate (articolo 43, comma 1, D.lgs. n. 33/2013);
- segnala all'Organo di indirizzo, all'Organismo di Vigilanza, all'A.N.AC. e, nei casi più gravi, agli organi disciplinari i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione (articolo 43, comma 1, D.lgs. n. 33/2013);
- provvede all'aggiornamento della Sezione "Trasparenza" della sezione del PIAO denominata "Rischi corruttivi e trasparenza" all'interno della quale sono previste specifiche misure di monitoraggio sull'attuazione degli obblighi di trasparenza e ulteriori misure e iniziative di promozione della trasparenza in rapporto con la sezione "Prevenzione della Corruzione" della relativa sezione del PIAO;
- riceve e gestisce le istanze di accesso civico "semplice" (articolo 5, comma 1, D.lgs. n. 33/2013);
- chiede agli Uffici dell'Ente le informazioni sull'esito delle istanze di accesso civico "generalizzato" (articolo 5, comma 2, D.lgs. n. 33/2013);
- controlla e assicura la regolare attuazione dell'accesso civico "generalizzato" (articolo 43, D.lgs. n. 33/2013);
- si pronuncia sulle istanze di riesame a fronte del provvedimento di diniego di accesso civico "generalizzato" adottato dal personale competente (articolo 5, comma 7, D.lgs. n. 33/2013).

2.4.2.4 Poteri

In relazione alle funzioni di cui al precedente punto 1.3.2.1., al RPCT sono attribuiti i seguenti poteri:

- chiedere delucidazioni scritte o verbali a tutti i dipendenti su comportamenti che possano integrare, anche solo potenzialmente, fatti di corruzione e illegalità;
- chiedere ai dipendenti, che hanno istruito e/o adottato atti, di dare per iscritto adeguata motivazione circa le circostanze di fatto e di diritto che hanno condotto all'adozione del provvedimento;
- effettuare, anche con l'ausilio di organi di vigilanza costituiti ad hoc, controlli mediante ispezioni e verifiche a campione presso le strutture maggiormente esposte al rischio, per valutare la corretta applicazione del PIAO e delle misure di prevenzione;
- prevedere, sulla base delle risultanze ottenute in fase di prima applicazione, l'introduzione di meccanismi di monitoraggio sistematici anche mediante l'adozione di una apposita procedura;
- valutare le eventuali segnalazioni/reclami non anonimi provenienti da interlocutori istituzionali, da singoli portatori di interesse ovvero da cittadini che evidenzino situazioni di anomalia e configurino la possibilità di un rischio corruttivo o una carenza in termini di trasparenza amministrativa.

2.4.2.5 Supporto conoscitivo e operativo

Lo svolgimento delle attività di impulso e coordinamento affidate *ex lege* al RPCT implica, anzitutto, che l'organizzazione dell'Istituto sia resa trasparente e che i singoli Uffici siano coordinati tra loro e rispondenti alle direttive impartite dal medesimo RPCT.

L'attività del RPCT deve essere supportata e affiancata, con continuità ed efficacia, da tutti i dipendenti.

L'Istituto, inoltre, con cadenza periodica almeno annuale, assicura al medesimo RPCT e al relativo personale di supporto, la partecipazione a percorsi di formazione mirata e specialistica, di tipo teorico circa l'aggiornamento della normativa e prassi di riferimento, e tecnico - operativo, con particolare riferimento alle metodologie per l'implementazione dei modelli di gestione del rischio.

Infine, l'Istituto assicura al RPCT le risorse, materiali e umane, di ausilio trasversale al suo operato, e richiama tutto il personale a prestare il fattivo contributo nell'ambito dell'aggiornamento della sezione del PIAO denominata "Rischi corruttivi e trasparenza", della cura degli obblighi di pubblicazione, della gestione delle istanze di accesso civico e del monitoraggio sulla corretta e concreta attuazione delle misure introdotte dalla presente sezione del PIAO denominata "Rischi corruttivi e trasparenza".

Con Delibera del 2 ottobre 2018, numero 840, allegata all'Aggiornamento 2018 al Piano Nazionale Anticorruzione, l'A.N.AC., in risposta a varie istanze di parere, ha dato indicazioni interpretative e operative sul ruolo e i poteri del RPCT, con particolare riferimento a quelli di verifica, controllo e istruttori. In particolare, nella predetta Delibera è specificato che *"... la legge non declina espressamente i contenuti dei poteri di vigilanza e controllo del RPCT operando, invece, su un diverso piano e cioè quello dell'assegnazione allo stesso di un obiettivo generale consistente nella predisposizione e nella verifica della tenuta complessiva del sistema di prevenzione della corruzione di un'amministrazione o ente... Da qui si rileva, quindi, che il cardine dei poteri del RPCT è centrato proprio sul prevenire la corruzione - ossia sulla adeguata predisposizione degli strumenti interni all'amministrazione (PTPCT e relative misure di prevenzione ivi compresa la trasparenza) per il contrasto dell'insorgenza di fenomeni corruttivi, intesi in senso ampio, e sulla verifica che ad essi sia stata data attuazione effettiva - e che i poteri di controllo e di verifica di quanto avviene nell'amministrazione sono funzionali a tale obiettivo. Dalla lettura delle norme si desume, infatti, il principio di carattere generale secondo cui non spetta al RPCT l'accertamento di responsabilità (e quindi la fondatezza dei fatti oggetto di segnalazione), qualunque natura esse abbiano. Al riguardo, il RPCT è tenuto a fare riferimento agli organi preposti appositamente sia all'interno dell'amministrazione che all'esterno, valorizzando così un modello di poteri del RPCT strettamente connessi, e non sovrapponibili, con quello di altri soggetti che hanno specifici poteri e responsabilità sul buon andamento dell'attività amministrativa nonché sull'accertamento di responsabilità..."*

L'Allegato 2 all'Aggiornamento 2018 al Piano Nazionale Anticorruzione riporta i riferimenti normativi sul ruolo e sulle funzioni del RPCT, il cui incarico, come evidenziato nella Circolare del 25 gennaio 2013 numero 1 della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica, si configura come un incarico aggiuntivo.

2.4.2.6 Dirigenti dell'Istituto

Anche in attuazione di quanto previsto dal punto A.2. dell'Allegato 1 al P.N.A. 2013, i Dirigenti dell'Istituto e i Responsabili delle Aree in cui si articola il Settore della Ricerca Valutativa e dei Servizi, oltre ad attuare le misure di prevenzione previste dalla sezione del PIAO "Rischi corruttivi e trasparenza" per la rispettiva area di competenza, svolgono le seguenti funzioni:

- vigilare sulla corretta e puntuale applicazione delle misure indicate nel PIAO da parte dei dipendenti assegnati al proprio Ufficio/struttura/servizio/progetto strategico;
- assicurare il rispetto del Codice di comportamento e del Codice di condotta e segnalare al RPCT ogni fatto/evento/comportamento che contrasti con le norme del sistema anticorruzione;
- curare, all'interno proprio Ufficio/struttura/servizio/progetto strategico, la diffusione e la conoscenza della sezione del PIAO denominata "Rischi corruttivi e trasparenza";
- contribuire alla mappatura e alla valutazione del rischio di corruzione, effettuata dal RPCT nelle aree di propria competenza, confrontandosi con lo stesso per i necessari aggiornamenti/modifiche, comunicando tempestivamente eventuali mutamenti rilevanti ai fini della mappatura stessa e proponendo procedure interne per disciplinare eventuali attività a rischio;
- assicurare, negli ambiti di propria competenza, che le attività avvengano nel rispetto delle normative, delle procedure di riferimento e della sezione del PIAO denominata "Rischi corruttivi e trasparenza" e promuovere, all'interno del proprio Ufficio/struttura/servizio/progetto strategico, l'adozione di adeguate misure correttive nei casi in cui, nello svolgimento delle proprie attività, dovessero emergere punti di attenzione connessi al mancato rispetto della normativa di riferimento e della sezione del PIAO denominata "Rischi corruttivi e trasparenza";
- informare il RPCT di tutti i fatti o gli atti di cui vengano a conoscenza che possano costituire una violazione della normativa di riferimento e della sezione del PIAO denominata "Rischi corruttivi e trasparenza".

2.4.2.7 Personale dell'Istituto

Tutti i dipendenti dell'Istituto:

- partecipano al processo di gestione del rischio;
- osservano le misure contenute nella sezione del PIAO "Rischi corruttivi e trasparenza";
- segnalano le situazioni di illecito, anche per il tramite del whistleblowing;
- segnalano casi di personale conflitto di interessi (articolo 6 bis, Legge n. 241/1990; artt. 6 e 7 del D.P.R. n. 62/2013 e, in generale, osservano tutte le misure contenute nel Codice di comportamento dell'INVALSI);
- forniscono informazioni al RPCT chiamato a vigilare sul funzionamento e sulla osservanza del PIAO.

2.4.2.8 Consulenti e collaboratori dell'Istituto

I collaboratori, a qualsiasi titolo, dell'Amministrazione:

- osservano le misure contenute nella sezione del PIAO "Rischi corruttivi e trasparenza";
- segnalano le situazioni di illecito (articolo 8 del D.P.R. n. 62/2013 e Codice di comportamento dell'INVALSI).

2.4.2.9 Il Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (R.A.S.A.)

Con il Comunicato dell'Autorità Nazionale Anticorruzione del 28 ottobre 2013 sono state fornite indicazioni operative per la comunicazione del soggetto Responsabile dell'Anagrafe per la stazione appaltante (RASA), istituita ai sensi dell'articolo 33-ter del Decreto-legge 18 ottobre 2012, numero 179, convertito, con modificazioni, dalla Legge 17 dicembre 2012, numero 221. In particolare, è stato precisato

che ciascuna stazione appaltante è tenuta a nominare il Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (R.A.S.A.).

Con Determina Direttoriale n. 206/2013, alla Dott.ssa Simona Benedettelli, Responsabile del Settore *"Appalti e Contratti"*, è stato conferito l'incarico di Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (R.A.S.A.). Quest'ultima in qualità di RASA, sulla piattaforma ANAC, provvede a curare l'aggiornamento dei dati anagrafici del rappresentante legale INVALSI e dei RUP, nonché, con cadenza almeno annuale, a confermare la validità delle informazioni e dei dati identificativi sull'ente.

2.4.3 PARTE SECONDA - PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO

2.4.3.1 La strategia per la prevenzione della corruzione

Ai sensi dell'art. 1, comma 8, della Legge n. 190/2012 come sostituito dall'art. 41 del D. Lgs. n. 97/2016, per il triennio 2026-28 l'Ente ha individuato gli Obiettivi strategici in materia di anticorruzione e trasparenza (OSAT), costituenti contenuto necessario della sezione del PIAO "Rischi corruttivi e trasparenza", così come di seguito formulati:

- OSAT 1. Perseguire la crescita costante della cultura dell'integrità e della promozione della legalità attraverso la realizzazione di attività di informazione e di formazione al personale, nonché l'applicazione e/o progettazione di specifiche misure in materia di prevenzione della corruzione, trasparenza e accesso civico generalizzato;
- OSAT 2. Garantire il continuo aggiornamento e la massima accessibilità dei contenuti pubblicati nella Sezione "Amministrazione Trasparente" del portale istituzionale, in attuazione sia di obblighi normativi sia di scelte informative disposte dall'amministrazione.

Tali obiettivi, identificati in continuità rispetto a quelli della precedente programmazione, rappresentano la traduzione di alcune delle misure di prevenzione dei possibili comportamenti corruttivi e di trasparenza, individuate ed elaborate in sede di mappatura dei processi e delle attività.

Conseguentemente la strategia di prevenzione della corruzione deve necessariamente essere basata su una visione sistemica: misure e attori sono tra loro connessi e ciascuno partecipa in maniera sinergica per contrastare il fenomeno corruttivo.

La politica di gestione e trattamento dei rischi in materia di corruzione all'interno dell'Istituto è adottata dal Consiglio di amministrazione, su proposta del Responsabile della Prevenzione della Corruzione, ed è finalizzata al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- creare le condizioni sfavorevoli alla corruzione;
- ridurre al minimo l'insorgenza dei reati previsti dal c.p. e dalla Legge n. 190/2012;
- aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione;
- attenuare gli effetti originati dal verificarsi di un evento dannoso per l'Ente, che abbia ricadute negative sul raggiungimento degli obiettivi e sulla immagine stessa dell'Istituto.

In dettaglio, per la gestione del rischio, coerentemente con le indicazioni diramate dall'A.N.AC. e in continuità rispetto all'attività sinora svolta dall'Istituto, si ripercorrono, in un'ottica di aggiornamento, le seguenti fasi:

fase 1 – analisi del contesto (interno ed esterno);

fase 2 – valutazione del rischio (analisi e ponderazione);

fase 3 – trattamento del rischio (identificazione, programmazione e progettazione delle misure).

I principi fondamentali che governano la gestione del rischio, conformemente a quanto previsto dal P.N.A. (cfr., inter alia, Allegato 6 al P.N.A. 2013 e la Determinazione A.N.AC. n. 12/2015), come ricavati dai Principi e dalle Linee guida UNI ISO 31000:2010, rappresentano l'adozione nazionale, in lingua italiana, della norma internazionale ISO 31000.

In particolare, in base ai suddetti principi, la gestione del rischio:

- contribuisce in maniera dimostrabile al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento delle prestazioni;
- è parte integrante di tutti i processi dell'organizzazione dell'Istituto;
- aiuta i responsabili delle decisioni a effettuare scelte consapevoli, determinare la scala di priorità delle azioni e distinguere tra linee di azione alternative;
- tiene conto esplicitamente dell'incertezza, della natura di tale incertezza e di come può essere affrontata;
- è sistematica, strutturata e tempestiva;
- si basa sulle migliori informazioni disponibili;
- è in linea con il contesto esterno ed interno e con il profilo di rischio dell'organizzazione;
- tiene conto dei fattori umani e culturali;
- è dinamica;
- favorisce il miglioramento continuo dell'organizzazione;
- è condotta in modo da realizzare l'interesse pubblico alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza;
- è realizzata assicurando l'integrazione con altri processi di programmazione e gestione;
- è un processo di miglioramento continuo e graduale;
- implica l'assunzione di responsabilità;
- è un processo trasparente e inclusivo, che deve prevedere momenti di efficace coinvolgimento dei portatori di interesse interni ed esterni;
- è ispirata al criterio della prudenza volto anche ad evitare una sottostima del rischio di corruzione;
- non consiste in un'attività di tipo ispettivo o con finalità repressive ma implica valutazioni sulle eventuali disfunzioni a livello organizzativo.

2.4.3.2 Analisi del contesto

La prevenzione della corruzione è dimensione del valore pubblico e per la creazione del valore pubblico e ha natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale di una amministrazione o ente. Nel prevenire fenomeni di cattiva amministrazione e nel perseguire obiettivi di imparzialità e trasparenza, la prevenzione della corruzione contribuisce, cioè, a generare valore pubblico, riducendo gli sprechi e orientando correttamente l'azione amministrativa. Lo stesso concetto di valore pubblico è valorizzato attraverso un miglioramento continuo del processo di gestione del rischio. Anche i controlli interni presenti nelle amministrazioni, così come il coinvolgimento della società civile, concorrono al buon funzionamento dell'amministrazione e contribuiscono a generare valore pubblico (A.N.AC – Schema PNA 2022).

Dunque, la Fase 1 del processo di gestione del rischio attiene all'analisi del contesto attraverso cui è possibile ottenere le informazioni necessarie a comprendere come il rischio corruttivo possa verificarsi all'interno dell'Istituto anche in relazione alle variabili proprie del contesto territoriale in cui l'Ente opera. A tal proposito, la Determinazione A.N.AC. n. 12/2015, richiede di analizzare:

- il **contesto esterno**, relativo alle caratteristiche dell'ambiente nel quale l'Istituto svolge le proprie attività istituzionali, con riferimento a variabili culturali, criminologiche, sociali ed economiche del territorio. In tal senso, vanno considerati sia i fattori legati al territorio di riferimento, sia le relazioni e le possibili influenze esistenti con i portatori e i rappresentanti di interessi esterni, al fine di comprendere le dinamiche territoriali di riferimento e le principali influenze e pressioni a cui una struttura è sottoposta, per poter indirizzare con maggiore efficacia e precisione la strategia di gestione del rischio.
- il **contesto interno**, relativo agli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione operativa dell'Istituto, e conduce alla mappatura dei processi.

2.4.3.2 Analisi del contesto esterno

L'analisi del contesto esterno ha l'obiettivo di evidenziare, in prima analisi, come le caratteristiche culturali, sociali ed economiche del territorio nel quale l'amministrazione si trova ad operare possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi. Tale tipo di analisi è propedeutica ai fini della valutazione del rischio corruttivo e del monitoraggio dell'idoneità delle misure di prevenzione.

Il Rapporto *"La corruzione in Italia 2016-2019"*, pubblicato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.AC.), basato sull'esame dei provvedimenti emessi dall'Autorità giudiziaria nel triennio, fornisce un quadro dettagliato delle vicende corruttive in termini di dislocazione geografica, contropartite, enti, settori e soggetti coinvolti.

Da un punto di vista generale, può essere utile valutare che in Italia l'indice di Percezione della Corruzione (CPI) 2024 è di 54 e colloca il Paese al 52° posto nella classifica globale ed al 19° posto tra i 27 Paesi membri dell'Unione Europea. Nell'ambito di una tendenza alla crescita, con +14 punti dal 2012, il CPI 2024 segna il primo calo dell'Italia (-2). Le più recenti riforme ed alcune questioni irrisolte stanno indebolendo i progressi nel contrasto alla corruzione.

Il sistema nazionale, negli ultimi tredici anni, ha innescato positivi cambiamenti in chiave anticorruzione: dalla Legge anticorruzione 190/2012 alla Legge 179/2017 per la tutela di coloro che segnalano reati o irregolarità (whistleblower) di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito del rapporto di lavoro, fino alla trasposizione della Direttiva europea sul Whistleblowing con il D. Lgs. 24/2023. Ancora, il ruolo dell'Autorità Nazionale Anticorruzione che, negli ultimi anni, ha rafforzato la disciplina sugli appalti e creato un database pubblico che rappresenta un esempio regionale di rinnovata fiducia nei sistemi di trasparenza.

Tra i fattori che ancora incidono negativamente sulla capacità del sistema di prevenzione della corruzione nel settore pubblico vi sono ad esempio: la mancanza di una regolamentazione in tema di conflitto di interessi nei rapporti tra pubblico e privato, l'assenza di una disciplina in materia di lobbying e il perdurare del rinvio all'implementazione del registro dei titolari effettivi che potrebbe limitare l'efficacia delle misure anticiclaggio.

Il CPI 2024 fotografa nel complesso un'Europa occidentale in cui, pur rimanendo la regione con il punteggio più alto (64), gli sforzi per combattere la corruzione sono fermi o in diminuzione. Le maggiori economie della regione (Francia e Germania) registrano un calo e persino quelle tradizionalmente più forti (Norvegia e Svezia) ottengono i loro punteggi più bassi. Questo stallo compromette la capacità di affrontare le sfide più urgenti: la crisi climatica, la questione dello Stato di diritto e l'efficienza dei servizi pubblici.

Se l'indice di *Transparency International* è certamente utile a registrare il comune sentire del fenomeno corruttivo, deve del pari osservarsi che si riferisce all'Italia nel suo insieme, prescindendo quindi dalle singole aree territoriali.

Dal 1° gennaio al 1° dicembre 2024, Libera (Associazione riconosciuta dall'A.N.AC. tra gli Enti del terzo settore che prestano sostegno ai whistleblower potenziali) ha censito da notizie di stampa 48 inchieste su corruzione e concussione ed è emerso che vi sono oltre quattro inchieste al mese su fattispecie corruttive. Inoltre, ha sottolineato che le indagini hanno coinvolto 28 procure in 14 regioni italiane ed in totale sono state 588 le persone indagate per varie tipologie di reati che vanno dalla corruzione (propria e impropria), al voto di scambio politico-mafioso, dalla turbativa d'asta all'estorsione aggravata dal metodo mafioso, dall'abuso di ufficio (abrogato) al traffico di influenze illecite (seppur modificato).

Il report fotografa una situazione piuttosto allarmante.

Sempre l'Associazione Libera ha affermato che dall'analisi delle inchieste, alcune delle quali non ancora definite, viene a galla una corruzione *“solidamente” regolata, ancora sistemica e organizzata, dove a seconda dei contesti il ruolo di garante del rispetto delle “regole del gioco” è ricoperto da attori diversi: l'alto dirigente oppure il faccendiere ben introdotto, il “boss dell'ente pubblico” o l'imprenditore dai contatti trasversali, il boss mafioso o il “politico d'affari”.*

Una attenzione particolare va fatta per le procedure di affidamento di contratti pubblici, come si evince dalla Relazione della DIA 2023 secondo semestre, la quale *“ha svolto approfondimenti specifici sull'esecuzione diretta dei lavori pubblici e sulle diverse attività collegate, concludendo 797 monitoraggi nei confronti di altrettante imprese, effettuando 7.837 approfondimenti sulle persone fisiche collegate, a vario titolo, alle suddette imprese. (...) ha proseguito nell'esecuzione degli approfondimenti funzionali all'iscrizione nell'Anagrafe antimafia degli esecutori degli operatori economici interessati alla realizzazione di interventi post sisma 2016, con 4.560 accertamenti antimafia a carico di 5.581 imprese e di 23.694 persone fisiche ad esse collegate a vario titolo”.* Secondo la Relazione della DIA 2023, quindi, *“le vicende esaminate dimostrano come sia assolutamente necessario mantenere alta l'attenzione, agendo con tutti gli strumenti possibili, a partire dai doveri di comportamento dei pubblici funzionari, dalla trasparenza nel settore pubblico e dal rafforzamento dei controlli per contrastare la corruzione e i tentativi della criminalità organizzata di infiltrarsi nell'economia e nella finanza, di turbare le procedure di aggiudicazione degli appalti pubblici e, più in generale, di distrarre le risorse pubbliche necessarie agli investimenti.”*

Si evidenzia che sempre più frequentemente la corruzione in Italia assume caratteristiche di tipo *“pulviscolare”*, in parte differente da quella registrata negli anni '90. Attualmente, infatti, la corruzione assume la veste di elargizioni minori rispetto al passato e, anche se il denaro continua a rappresentare il principale strumento dell'accordo illecito (48%), si ricorre sempre di più ad altre contropartite non convenzionali. In particolare, il posto di lavoro si configura come una delle monete di scambio più gradite (13%), soprattutto al Sud; dunque, la corruzione si manifesta con l'assunzione di coniugi, congiunti o soggetti comunque legati al corrotto. A seguire, vi è l'assegnazione di prestazioni professionali (11%, sotto forma di consulenze, ristrutturazioni edilizie, riparazioni, servizi di pulizia, trasporto mobili, lavori di falegnameria, giardinaggio, tinteggiatura, prestazioni sessuali...). Infine, vi sono le regalie di vario tipo, che vengono concesse nel 7% degli episodi.

Il quadro complessivo che emerge testimonia che, nonostante i significativi progressi compiuti a partire dal 2012 (anno di entrata in vigore della Legge Severino), la corruzione rappresenta nel nostro Paese un fenomeno radicato e persistente; la varietà delle forme di corruzione e dei settori di potenziale interesse impone di ricorrere a un'azione combinata di strumenti preventivi e repressivi, che possano operare secondo comuni linee di coordinamento e integrazione. Ciò perché, ad oggi, rimangono aperte alcune questioni che continuano ad incidere negativamente sulla capacità del nostro sistema di prevenzione della corruzione nel

settore pubblico, quali la mancanza di una disciplina sul lobbying e sul conflitto di interessi, nonché la grande problematica della micro-corruzione, purtroppo endemica nell'Italia.

Elementi confermati in occasione dell'incontro sul tema *"Il costo dell'illegalità: prevenzione efficace e riforme possibili nella lotta al riciclaggio e alla corruzione"* del 23 gennaio 2025 tenutosi presso la Sala Caduti di Nassirya del Senato della Repubblica, sono state analizzate e approfondite le strategie di contrasto ai fenomeni di corruzione e riciclaggio che affliggono il Paese, con un *focus* su possibili riforme normative e approcci preventivi.

In particolare, c'è da evidenziare l'intervento del dott. Cantone (Procuratore della Repubblica a Perugia, già Presidente dell'Autorità nazionale anticorruzione) il quale ha sostenuto l'importanza della prevenzione ma anche della repressione dei fenomeni corruttivi ed ha sottolineato che l'impianto normativo italiano è da considerarsi tra i migliori ma ci sono rischi di renderlo più debole, tra questi l'eliminazione del reato di abuso di ufficio. Per prevedere interventi maggiormente efficaci è necessaria la creazione di fattispecie specifiche di reato ma anche allargare la lotta alla corruzione non solo ai reati che sono strettamente legati alla corruzione stessa.

Sulla stessa lunghezza d'onda l'attuale Presidente dell'A.N.AC., dott. Busia, il quale ha evidenziato la centralità del principio di trasparenza - nell'equilibrio tra oneri e esigenza di garantire i controlli - che è in grado di ridurre in modo significativo i rischi di comportamenti corruttivi.

Altri interventi hanno posto l'accento sulla velocità nell'evolversi dei reati legati al riciclaggio e alla corruzione e la crescente difficoltà a seguire i flussi di denaro, dovuta anche al diffondersi del fenomeno delle criptovalute. Tra le necessità per la lotta alla corruzione e al riciclaggio è stata evidenziata la necessità della formazione del personale incaricato e di *partnership* per l'utilizzo dell'intelligenza artificiale.

Del resto come ci ricorda François Valérian - *Chair of Transparency International* – *"Corruption will continue to thrive until justice systems can punish wrongdoing and keep governments in check. When justice is bought or politically interfered with, it is the people that suffer. Leaders should fully invest in and guarantee the independence of institutions that uphold the law and tackle corruption. It is time to end impunity for corruption."*

L'interazione dell'INVALSI con il contesto esterno è stata condotta prendendo in considerazione la *mission* e le attività istituzionali dell'INVALSI.

L'INVALSI svolge la propria attività su tutto il territorio nazionale e interloquisce con un numero elevato di *stakeholder*, come ad esempio le istituzioni scolastiche statali e paritarie di ogni ordine e grado, i Centri di Formazione Professionale, i Centri Provinciali di Istruzione degli Adulti (CPIA), le Pubbliche amministrazioni centrali e periferiche, le Fondazioni, gli Enti di ricerca pubblici e privati, nazionali e internazionali; le Università pubbliche e private, le Associazioni professionali e scientifiche, gli Enti locali, i decisori politici, gli Enti e le imprese con cui l'INVALSI si rapporta in termini contrattuali (fornitori) o in qualità di ente finanziato o finanziatore, ecc.

È evidente come la *mission* complessa dell'Amministrazione dell'INVALSI imponga di tenere costantemente alta l'attenzione e correttamente vigilati i presidi predisposti per prevenire fenomeni di corruzione, in relazione sia alle caratteristiche dell'ambiente in cui l'amministrazione opera (contesto esterno) sia alla propria organizzazione (contesto interno).

2.4.3.3 Analisi del contesto interno

L'analisi del contesto interno riguarda gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione di quei processi che potrebbero incrementare il rischio corruttivo dell'Istituto.

L'INVALSI è un Ente di ricerca dotato di personalità giuridica di diritto pubblico che ha raccolto, in un lungo e costante processo di trasformazione, l'eredità del Centro Europeo dell'Educazione (CEDE), istituito nel 1974.

Come si evince dallo Statuto dell'Ente approvato dal CDA il 29 settembre 2017, le finalità sono:

- L'Istituto, attraverso le proprie attività di studio e ricerca sul funzionamento dei sistemi formativi, delle politiche e delle prassi educative, la predisposizione e l'implementazione di strumenti di misurazione degli apprendimenti e delle competenze degli studenti e le attività di valutazione delle istituzioni scolastiche e formative da esso coordinate nell'ambito del SNV: promuove il miglioramento dei livelli di istruzione e della qualità del capitale umano, contribuendo allo sviluppo e alla crescita del Sistema d'Istruzione, motore di sviluppo dell'economia italiana e promotore di equità sociale, nel quadro degli obiettivi fissati in sede nazionale, europea e internazionale.
- L'Istituto assicura lo svolgimento delle rilevazioni annuali sugli apprendimenti e delle prove scritte standardizzate a carattere nazionale previste dalla normativa vigente in materia.
- L'Istituto, nel quadro degli obiettivi definiti dal Piano nazionale per la ricerca, di seguito denominato «PNR», esplica funzioni di rilevante interesse tecnico-scientifico, economico e sociale e, pertanto, nell'attuazione dei suoi compiti, promuove la collaborazione con gli altri enti di ricerca, le amministrazioni pubbliche, le regioni, gli enti locali, le strutture universitarie e il mondo dell'impresa.
- L'Istituto recepisce la Raccomandazione n. 2005/251/CE della Commissione Europea dell'11 marzo 2005, recante la "Carta Europea dei ricercatori" e il "Codice di Condotta per l'assunzione dei Ricercatori", e tiene conto delle indicazioni contenute nel documento "European Framework for Research careers". Il recepimento dei già menzionati documenti europei è specificato nel Regolamento di organizzazione e del personale di cui all'articolo 20 del presente statuto.
- L'Istituto definisce e cura l'attuazione dei propri piani di attività secondo le disposizioni previste dallo Statuto, in conformità alle norme primarie che ne esplicitano i compiti, alle priorità strategiche, agli indirizzi generali ed agli obiettivi definiti dal Ministro in tema di sviluppo del Sistema nazionale di valutazione, ferma restando la propria autonomia nella valutazione delle priorità tecnico-scientifiche.
- Il PNRR ha affidato, infine, all'Istituto parte della Missione 4 (Istruzione e Ricerca) del PNRR (M4), ossia quella relativa al "potenziamento dell'offerta dei servizi di istruzione: dagli asili nido alle università", particolare quella destinata al "miglioramento qualitativo e ampliamento quantitativo dei servizi di istruzione e formazione" e tra le diverse linee di investimenti è previsto l'investimento 1.4 "Intervento straordinario finalizzato alla riduzione dei divari territoriali nei cicli I e II della scuola secondaria di secondo grado".

2.4.3.4 La mappatura dei processi dell'INVALSI

Le ridotte dimensioni e le notevoli problematicità che si sono verificate nel corso degli anni 2023/2024 non hanno consentito di procedere a un'analisi più organica dei "rischi di corruzione" e, conseguentemente, di definire "misure di prevenzione della illegalità e della corruzione" più specifiche e concrete e, soprattutto, più attinenti ai "rischi" a esse correlati.

L'INVALSI si è quindi avvalso della possibilità riconosciuta dalla Autorità Nazionale Anticorruzione alle Amministrazioni che si trovano in "...condizioni di ridotte dimensioni organizzative o di assoluta mancanza di risorse tecniche adeguate allo svolgimento della autoanalisi organizzativa...", di procedere alla "...mappatura generalizzata dei propri processi distribuendola al massimo in due annualità ...". Le schede relative alla suddetta mappatura generalizzata erano già, in parte, presenti all'interno del Piano di Prevenzione della Corruzione per il Triennio 2019-2021 e in quelli successivi.

In ogni caso nel corso del 2026 l'INVALSI proseguirà l'analisi dei propri processi in coerenza con la metodologia già adottata nel corso del 2025. Tale analisi peraltro risulta fondamentale non solo in termini di prevenzione del rischio corruttivo, ma oggi, sulla base delle indicazioni contenute nel POLA, anche quale fondamento per l'applicazione a regime della nuova ordinaria modalità di lavoro rappresentata dallo *smart working*. Tale cambiamento introduce una variabile alla ordinaria modalità di lavoro, che non può non essere considerata nella creazione di un nuovo catalogo dei rischi.

Rispetto alla metodologia, la mappatura dei processi proseguirà anche nel 2026 attraverso:

- identificazione – verrà individuato l'elenco completo dei processi che riassumono tutta l'attività del singolo Ufficio;
- descrizione - verrà definito, motivandolo, se descrivere tutti o solo alcuni dei processi individuati;
- rappresentazione – verrà predisposta una tabella dei processi, valutando con motivazione, se rappresentare tutti gli elementi descritti o solo alcuni.

Alla luce del nuovo approccio alla gestione del rischio indicato nel PNA 2019, sarà fondamentale individuare, in relazione a ciascuna attività, il fattore abilitante principale in grado di favorire il verificarsi dell'evento rischio correlato alla corrispondente attività.

Pertanto, l'attività di gestione del rischio sarà orientata al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- creare un contesto sfavorevole alla corruzione;
- ridurre le opportunità che si verifichino fenomeni di mala gestione o di illegalità di cui alla legge 190/2012;
- incrementare le potenzialità nell'individuazione dei casi di corruzione;
- attenuare gli impatti originati dal verificarsi di un evento non desiderato e dannoso per l'INVALSI, che influenzi gli obiettivi.

Lo stesso PNA prevede l'introduzione dell'approccio qualitativo, subentrante all'approccio quantitativo, per la valutazione - e segnatamente l'analisi - del rischio. Al fine di identificare le misure di prevenzione più adeguate ed efficaci, la metodologia ANAC, cristallizzata, da ultimo, con il PNA 2019 prevede l'approntamento in via strutturata, della "gestione del rischio". Dunque, una volta identificati gli eventi rischiosi unitamente ai fattori abilitanti, tenuto conto degli strumenti di mitigazione del rischio già in atto, si procederà ad una ponderazione dello stesso, stabilendo le azioni da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio e le priorità di trattamento. La ponderazione del rischio potrà anche portare ad assumere la decisione di non sottoporlo ad ulteriore trattamento, limitandosi a mantenere attive le misure già esistenti, ovvero intervenire prioritariamente sui rischi più alti, rinviando l'intervento su quelli più bassi, che continueranno, comunque, a essere monitorati.

Tutte le fasi, che vanno dall'analisi del contesto alla valutazione del rischio, sono propedeutiche all'individuazione delle misure, fase questa che rappresenta la parte fondamentale della sezione del PIAO denominata "Rischi corruttivi e trasparenza" e che, ove possibile, dovrà razionalizzare le misure già fino ad oggi adottate dall'Istituto, mettendo a sistema controlli sempre più puntuali.

Le misure adottate, dovranno essere sostenibili, sia economicamente che organizzativamente, evitando, quindi, misure astratte, generiche o non realizzabili, che non consentirebbero di incidere efficacemente sui fattori abilitanti il rischio.

Qualora il mutato scenario organizzativo suggerisse una revisione degli obiettivi programmati sul presente PIAO, si provvederà nel corso del 2026 alla predisposizione di un aggiornamento alla sezione del PIAO denominata "Rischi corruttivi e trasparenza" 2026-28. Pertanto, si riporta qui di seguito il dettaglio della mappatura dei processi dell'Istituto.

2.4.3.5 SERVIZIO CONTRATTI

Valutazione grado di rischio: ALTO

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, di cui al D.lgs. n. 36 del 2023 e ss.mm.ii.

Le attività connesse sono le seguenti:

- predisposizione degli atti di autorizzazione a contrarre;
- predisposizione degli atti di gara sopra e sotto la soglia comunitaria (bando di gara, disciplinare di gara, capitolati e allegati) per l'affidamento di lavori, servizi e forniture;
- affidamento, sia all'interno che all'esterno, dell'attività di progettazione, direzione e collaudo di lavori, servizi e forniture;
- predisposizione degli atti di procedure in economia mediante l'affidamento diretto (richiesta di preventivo e capitolato) di lavori, servizi e forniture nei limiti previsti dalla vigente normativa;
- predisposizione degli atti di 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;
- predisposizione di un Regolamento finalizzato alla costituzione di un Albo fornitori;
- predisposizione degli atti di nomina del Responsabile Unico del Procedimento (RUP) e del Responsabile dell'esecuzione del contratto;
- predisposizione degli atti di aggiudicazione degli appalti;
- stesura dei contratti (scrittura privata o incarico tramite corrispondenza);
- predisposizione della richiesta di registrazione di impegno di spesa e trasmissione della documentazione contrattuale al Servizio di Ragioneria per la liquidazione delle fatture;
- gestione del magazzino delle scorte per la cancelleria;
- predisposizione degli atti per gli acquisti di materiale e per le risorse bibliografiche.
- Interventi per contenere il rischio:
- adozione del Regolamento per la nomina, composizione e funzionamento delle Commissioni di gara, conformemente alle linee guida A.N.AC.;
- messa a pieno regime dell'e-procurement;
- rotazione, nell'ambito del medesimo ufficio, del conferimento degli incarichi di RUP, di progettazione, di componente delle commissioni giudicatrici, di collaudo dei beni acquistati;
- validazione della legittimità delle procedure di gara da adottare da parte del Direttore, previa delibera del C.d.A.;
- 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;
- 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;
- ispezioni e verifiche a campione da parte del Responsabile per la prevenzione e corruzione o di un suo delegato;
- informativa generale e formazione del Personale in materia di prevenzione della corruzione;
- approvvigionamento sul MEPA.

2.4.3.6 SERVIZIO DEL PERSONALE

Valutazione grado di rischio: ALTO

Attività critiche: concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale, procedure di reclutamento di collaboratori e consulenti, progressioni interne giuridiche ed economiche.

Le attività connesse sono le seguenti:

- predisposizione dei bandi di concorso e delle procedure selettive;
- predisposizione di atti per la nomina delle commissioni di concorso;
- aggiornamento delle procedure di selezione di consulenti esterni attraverso l'introduzione nel regolamento Banca dati esperti dell'obbligo di definire i punteggi dei requisiti preferenziali nel bando di selezione da pubblicare;
- progressioni di carriera verticali e orizzontali del personale tecnico/amministrativo /ricercatore a t.i.

Interventi per ridurre il rischio:

- costituzione dell'elenco ordinario degli esperti cui affidare eventuali incarichi di lavoro autonomo per lo svolgimento di attività d'Istituto nell'ambito del Sistema Nazionale di Valutazione (SNV) o nell'ambito dei progetti affidati, a vario titolo, a INVALSI;
- costituzione dell'elenco speciale del personale docente destinato ai progetti nazionali ai sensi dell'articolo 1, comma 65, della Legge n. 107/2015;
- approvazione del Regolamento per la costituzione, gestione e il funzionamento dell'elenco degli esperti dei nuclei per la valutazione esterna;
- indicazione dei criteri per l'individuazione dei componenti delle commissioni;
- rotazione dei componenti delle commissioni;
- pubblicazione sul sito di criteri/griglie di valutazione e verbali delle operazioni concorsuali;
- predisposizione di un Regolamento finalizzato alla costituzione di un Albo degli esperti e professionisti;
- inserimento nel contratto individuale di lavoro di una clausola di presa d'atto della sezione del PIAO denominata "Rischi corruttivi e trasparenza" e del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici di cui al D.P.R.16/4/2013 n. 62 e ss.mm.ii.;
- ispezione e verifiche a campione del rispetto di queste misure da parte del Responsabile per la prevenzione della corruzione o di suo delegato;
- informativa generale e formazione del Personale in materia di prevenzione della corruzione.

2.4.3.7 SERVIZIO RAGIONERIA

Valutazione grado di rischio: ALTO

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

Le attività connesse sono le seguenti:

- liquidazione delle fatture a imprese appaltatrici di lavori, servizi e forniture, da parte dell'Ufficio di ragioneria;
- liquidazione dei compensi a collaboratori esterni;
- liquidazione delle spese di missione;

- predisposizione e firma del mandato informatico;
- rapporti con l'Istituto affidatario del servizio di tesoreria;
- gestione del fondo economale per le spese minute.

Interventi auspicati per ridurre il rischio:

- rotazione, nell'ambito del medesimo ufficio, del conferimento degli incarichi di Responsabile del procedimento (RP), della liquidazione delle fatture e delle spese di missione;
- rotazione, nell'ambito del medesimo ufficio, del conferimento degli incarichi di RP per la predisposizione dei mandati di pagamento;
- rotazione dell'incarico di cassiere per la gestione del fondo economale;
- predisposizione della certificazione di regolare fornitura e attività svolte da parte del responsabile del progetto.

2.4.3.8 SETTORE RICERCA VALUTATIVA

Valutazione grado di rischio: MEDIO-ALTO

Attività critiche: procedure di scelta degli esperti scientifici.

L'attività connessa è la seguente:

- 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.
- Interventi per ridurre il rischio:
- 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:
 - esperienza pregressa comprovata da pubblicazioni pertinenti con la collaborazione e/o consulenza richiesta;
 - partecipazione a progetti di ricerca, in ambito nazionale e/o internazionale, relativi all'ambito di attività oggetto della collaborazione/consulenza tecnico-scientifica;
 - possesso di requisiti preferenziali di selezione quali l'attestata esperienza di attività di ricerca di elevato livello relativa all'ambito della collaborazione/consulenza tecnico-scientifica;
- ispezioni e verifiche a campione da parte del Responsabile della prevenzione e corruzione o di suo delegato.

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

L'attività connessa è la seguente:

- 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.

Interventi per ridurre il rischio:

- adozione di criteri oggettivi, mediante emanazione di un'apposita circolare direttoriale, per la valutazione dell'autorevolezza del soggetto, che dovrà avvenire sulla base di:
 - presenza di nuclei di ricerca attivi nel settore specifico oggetto della convenzione;
 - partecipazione a progetti di ricerca riconosciuti dal MUR, in particolare ai progetti PRIN, relativi all'ambito di ricerca oggetto della convenzione;
 - partecipazione a progetti di ricerca internazionali relativi all'ambito di ricerca oggetto della convenzione;
 - pubblicazioni, graduate secondo i criteri ANVUR, relative all'ambito di ricerca oggetto della convenzione;
 - 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;
- ispezioni e verifiche a campione da parte del Responsabile per la prevenzione e corruzione o di suo delegato;
- ricognizione e monitoraggio costanti delle attività volte a prevenire il rischio corruzione.

2.4.3.9 Valutazione del rischio

La Fase 2, connessa alla valutazione del rischio, si articola in 3 sottofasi:

- **Identificazione dei rischi:** l'identificazione del rischio mira a individuare gli eventi di natura corruttiva che possono verificarsi in relazione ai processi, o alle fasi dei processi, dell'Istituto. Tale identificazione si traduce nell'indicazione degli "eventi rischiosi" che, anche solo ipoteticamente, potrebbero verificarsi in relazione a ciascun processo e produrre conseguenze sull'Ente.
- **Analisi dei rischi:** l'analisi dei rischi consiste nella valutazione della probabilità che il rischio si realizzi e degli impatti da questo prodotti al fine di determinare il rating generale di rischiosità o "valore complessivo del rischio". Tale analisi è essenziale al fine di:
 - comprendere le cause del verificarsi di eventi corruttivi e, conseguentemente, individuare le migliori modalità per contrastarli;
 - definire quali siano gli eventi rischiosi più rilevanti e il livello di esposizione al rischio dei processi.
- **Ponderazione dei rischi:** l'attività di ponderazione dei rischi costituisce l'ultima fase del processo di valutazione del rischio e consiste "nel considerare il rischio alla luce dell'analisi e nel raffrontarlo con altri rischi al fine di decidere le priorità e l'urgenza di trattamento", così come previsto nell'Allegato 1 del P.N.A. 2013.

Tanto premesso, per il corrente aggiornamento, la valutazione del rischio è stata condotta sulla base della metodologia elaborata in passato, a partire da quanto previsto dall'Allegato 5 al P.N.A. 2013 (ora superato per effetto di quanto previsto dall'Allegato 1 al P.N.A. 2019 – 2021), basata su un **metodo propriamente qualitativo**.

2.4.3.10 Trattamento del rischio

Nell'ambito della Fase 3 si è proceduto alla disamina e validazione delle misure di prevenzione, generali e obbligatorie, nonché specifiche ed ulteriori, ridefinendone i termini e apportando le necessarie integrazioni in relazione alle indicazioni di prassi applicabili al settore della ricerca.

Secondo gli indirizzi dell'A.N.AC., il trattamento del rischio è la fase tesa a individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi e tiene conto delle priorità emerse in occasione della precedente sottofase della ponderazione del rischio.

La Determinazione n. 12/2015, come confermata dal P.N.A. 2019 – 2021, l'A.N.AC., distingue tra “**misure generali**” che si caratterizzano per il fatto di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo in materia trasversale sull'organizzazione e sulla struttura dell'Ente, e “**misure specifiche**”, così denominate per il fatto di incidere su problemi specifici individuati in occasione della fase di valutazione del rischio.

Le misure generali sono quelle che, sin dal P.N.A. 2013, sono obbligatorie, in quanto previste direttamente dalla legge o dal P.N.A. medesimo. Le misure specifiche, pur non essendo previste dalla legge, sono comunque fortemente raccomandate proprio perché connesse a specifiche criticità di determinati processi dell'Amministrazione.

2.4.4 PARTE TERZA – MISURE GENERALI E OBBLIGATORIE

2.4.4.1 Formazione

Conformemente a quanto richiesto dalla Legge n. 190/2012 e dal P.N.A. e relativi aggiornamenti, nonché dal Codice di Comportamento, l'Istituto deve assicurare, con periodicità annuale, adeguati percorsi di formazione:

- *di livello generale*, rivolto a tutti i dipendenti, concernente l'aggiornamento delle competenze (approccio contenutistico) e le tematiche dell'etica e della legalità (approccio valoriale);
- *di livello specifico*, rivolto al RPCT, ai Dirigenti, ai Responsabili e Funzionari addetti alle aree a rischio, e concernente le politiche, i programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, anche in ambiti settoriali, e in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto nell'Ente.

Si evidenzia, che nel corso del 2025 tutti i dipendenti INVALSI hanno seguito un corso specifico relativo all'anticorruzione, con attestazione finale di partecipazione.

2.4.4.2 Codice di comportamento

Il **Codice di Comportamento dell'INVALSI** è stato approvato con delibera del CdA n. 59 del 21 luglio 2022 e pubblicato nella sezione “*Amministrazione Trasparente*” (sotto-sezione “disposizioni generali”) del sito web istituzionale dell'Istituto.

Tale documento, rappresentando una delle principali misure di carattere obbligatorio, costituisce sicuramente un fondamentale strumento di regolamentazione contenente indicazioni precise in relazione agli obblighi di condotta per tutto il personale dell'Istituto, con l'estensione delle sue previsioni ai titolari di contratti di consulenza o collaborazione a qualsiasi titolo, anche professionale, ai titolari degli Organi di indirizzo, nonché ai collaboratori a qualsiasi titolo, anche professionale, di imprese fornitrici di servizi in favore dell'Amministrazione.

In data 14 luglio 2023 è entrata in vigore la riforma del codice di comportamento dei dipendenti pubblici, con Decreto del Presidente della Repubblica n. 81, modificativo del D.P.R. 62/2013. Tra le principali novità si evidenziano:

- I. All'articolo 11 del D.P.R. 62/2013 è stato aggiunto il comma 11-bis che ha disciplinato l'utilizzo delle nuove tipologie informatiche prevedendo che l'amministrazione, attraverso i propri responsabili di

- struttura, possa svolgere gli accertamenti necessari al fine di garantire la sicurezza e la protezione dei sistemi informatici, delle informazioni e dei dati.
- II. Gli account istituzionali possono essere utilizzati unicamente per fini connessi all'attività lavorativa, avendo cura di non pregiudicare la sicurezza o la reputazione dell'amministrazione.
 - III. Non possono essere utilizzate le caselle di posta elettronica personali per attività o comunicazioni inerenti al servizio, fatti salvi i casi di forza maggiore dovuti a circostanze in cui il dipendente, per qualsiasi ragione, non possa accedere all'account istituzionale.
 - IV. Ciascun impiegato è responsabile del contenuto dei messaggi inviati e deve uniformarsi alle modalità di firma dei messaggi di posta elettronica di servizio fissate dall'amministrazione di appartenenza. Inoltre, ogni messaggio in uscita deve consentire l'identificazione del dipendente mittente e deve indicare un recapito istituzionale al quale il medesimo è reperibile.
 - V. Viene concessa al dipendente di utilizzare gli strumenti informatici dell'amministrazione di appartenenza per assolvere alle incombenze personali senza doversi allontanare dalla sede di servizio, purché l'attività sia contenuta in tempi ristretti e senza alcun pregiudizio per i compiti istituzionali.
 - VI. Non è possibile inviare messaggi di posta elettronica, all'interno o all'esterno dell'amministrazione, quando essi siano oltraggiosi, discriminatori o che possano essere fonte di responsabilità dell'amministrazione.
 - VII. All'articolo 11 del D.P.R. 62/2013 è stato aggiunto anche il comma 11-ter, per disciplinare l'utilizzo dei mezzi di informazione e dei *social media*, prescrivendo che il dipendente adotti la necessaria cautela affinché le proprie opinioni o i propri pregiudizi su eventi, cose o persone, non siano, in alcun modo, attribuibili alla pubblica amministrazione di appartenenza e deve anche astenersi da qualsiasi commento che possa nuocere al prestigio, al decoro o all'immagine del proprio ufficio o della pubblica amministrazione in generale.
 - VIII. Per garantire profili di riservatezza è stato anche stabilito che le comunicazioni riguardanti direttamente o indirettamente il servizio non possono svolgersi, di norma, attraverso conversazioni pubbliche mediante l'utilizzo di piattaforme digitali o *social media*, escludendo da tale limitazione le attività o le comunicazioni per le quali l'utilizzo dei *social media* risponde ad una esigenza di carattere istituzionale.
 - IX. Sempre in tema di divieti è stato previsto che il dipendente non possa divulgare o diffondere, per ragioni estranee al suo rapporto di lavoro con l'amministrazione, documenti, anche istruttori, e informazioni di cui abbia la disponibilità.
Fortemente innovativa è anche la parte che dà la possibilità alle amministrazioni di inserire nei codici da loro adottati, ai sensi dell'art. 54, comma 5, del d. lgs. 165/2001, una "*social media policy*" per ciascuna tipologia di piattaforma digitale, al fine di individuare, le condotte che possono danneggiare la reputazione delle amministrazioni. Con tale "*social media policy*" si introduce un codice di condotta finalizzato a regolarizzare la relazione su internet tra l'amministrazione e i suoi dipendenti.
 - X. L'art. 12 del D.P.R. 62/2013, destinato a disciplinare i rapporti con il pubblico, è stato integrato prevedendo che il comportamento del dipendente debba essere orientato alla soddisfazione dell'utente e, contestualmente, debba essere preclusa ogni dichiarazione pubblica che possa nuocere al prestigio, al decoro o all'immagine dell'amministrazione di appartenenza o della pubblica amministrazione in generale.

XI. Il dirigente viene incaricato della formazione e della crescita professionale dei collaboratori, promuovendo opportunità di sviluppo interne ed esterne alla struttura di cui è responsabile. Infine, spetta al dirigente curare il benessere organizzativo del proprio ufficio favorendo l'instaurarsi di rapporti cordiali e rispettosi tra i collaboratori e privilegiando relazioni interne ed esterne alla struttura, basate su una leale collaborazione e su una reciproca fiducia.

XII. Il vecchio codice di comportamento viene ulteriormente integrato con l'aggiunta del comma 5-bis all'art. 15, prevedendo dei cicli formativi – la cui durata tiene conto del grado di responsabilità del dipendente – sull'etica pubblica e sul comportamento etico, da svolgersi obbligatoriamente a seguito di assunzione, passaggi a funzioni superiori o trasferimenti.

Proprio in considerazione delle suddette novità legislative è in programma nel prossimo triennio un aggiornamento del codice di comportamento approvato nel 2022, nonostante l'espresso richiamo previsto in quest'ultimo delle norme legislative applicabili in materia.

Nel corso del 2023 è stato effettuato il corso di aggiornamento obbligatorio per tutti i dipendenti sul codice di comportamento attualmente in vigore.

2.4.4.3 Inconferibilità e Incompatibilità ex D.lgs. n. 39/2013

Il D.lgs. n. 39/2013, recante disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità degli incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, ha disciplinato:

- le particolari ipotesi di inconferibilità di incarichi dirigenziali o assimilati in relazione all'attività svolta dall'interessato in precedenza;
- le situazioni di incompatibilità specifiche per i titolari di incarichi dirigenziali e assimilati;
- le ipotesi di inconferibilità di incarichi dirigenziali o assimilati per i soggetti che siano stati destinatari di sentenze di condanna per delitti contro la pubblica amministrazione.

Per l'attuazione della misura di prevenzione della corruzione in oggetto, l'INVALSI, come già accennato, ha predisposto e adottato, specifiche modulistiche in forma di dichiarazione sostitutiva (ex art. 20 D. Lgs. n. 39/2013) riferite alle tre fattispecie: Inconferibilità, Incompatibilità e Assenza conflitto di interessi.

Nel corso del 2026 sarà valutata l'opportunità di redigere un'apposita procedura che definisca le modalità e la frequenza di controlli a campione sulla veridicità delle dichiarazioni rilasciate.

2.4.4.4 Rotazione del personale

Una delle misure principali da mettere in pratica per la prevenzione della corruzione è quella della rotazione; tuttavia, non sempre la rotazione è una misura che si può realizzare, specie all'interno di amministrazioni di piccole dimensioni. Come noto, le condizioni in cui è possibile realizzare la rotazione sono strettamente connesse a vincoli di natura soggettiva, attinenti al rapporto di lavoro e a vincoli di natura oggettiva, connessi all'assetto organizzativo dell'amministrazione.

Relativamente ai primi, l'amministrazione adotterà le misure di rotazione compatibili con eventuali diritti individuali dei dipendenti interessati, soprattutto laddove le misure si riflettono sulla sede di servizio del dipendente. Si fa riferimento a titolo esemplificativo ai diritti sindacali, alla legge 5 febbraio 1992 n. 104 (tra gli altri il permesso di assistere un familiare con disabilità) e al D.lgs. 26 marzo 2001, n. 151 (congedo parentale).

Relativamente ai secondi, la rotazione verrà correlata all'esigenza di assicurare il buon andamento e la continuità dell'azione amministrativa e di garantire la qualità delle competenze professionali necessarie per lo svolgimento di talune attività specifiche, con particolare riguardo a quelle con elevato contenuto tecnico. Si tratta di esigenze già evidenziate dall'A.N.AC. nella propria delibera n. 13 del 4 febbraio 2015, per l'attuazione dell'art. 1, co. 60 e 61, della l. 190/2012, ove si esclude che la rotazione possa implicare il conferimento di incarichi a soggetti privi delle competenze necessarie per assicurare la continuità dell'azione amministrativa.

Si terrà in debita considerazione quello che tra i condizionamenti all'applicazione della rotazione è fra i principali, ossia la cosiddetta infungibilità, derivante dall'appartenenza a categorie o professionalità specifiche, anche tenuto conto di ordinamenti peculiari di settore o di particolari requisiti di reclutamento. Occorrerà tenere presente, inoltre, che sussistono alcune ipotesi in cui è la stessa legge che stabilisce espressamente la specifica qualifica professionale che devono possedere alcuni soggetti, impiegati in determinati uffici, e che è direttamente correlata alle funzioni attribuite a detti uffici; ciò avviene di norma nei casi in cui lo svolgimento di una prestazione è direttamente correlato al possesso di un'abilitazione professionale e all'iscrizione nel relativo albo. Solo nel caso in cui si tratti di categorie professionali omogenee non si può invocare il concetto di infungibilità.

L'Ente valuterà, altresì, ai fini della rotazione, la valutazione delle capacità professionali del dipendente.

Proprio per prevenire situazioni, in cui la rotazione sembrerebbe esclusa da circostanze dovute esclusivamente alla elevata preparazione di determinati dipendenti, l'Istituto programmerà adeguate attività di affiancamento propedeutiche alla rotazione e di formazione, misura fondamentale per garantire che sia acquisita dai dipendenti la qualità delle competenze professionali e trasversali necessarie per dare luogo alla rotazione.

In altre parole, si cercherà, di instaurare un processo di pianificazione volto a rendere fungibili le competenze, per quanto possibile, ponendo le basi per agevolare, nel lungo periodo, il processo di rotazione.

Ove non fosse possibile procedere con la rotazione degli incarichi, previa la motivazione dell'impossibilità di procedere alla stessa, l'Istituto adotterà le misure necessarie per evitare che il soggetto non sottoposto a rotazione abbia il controllo esclusivo dei processi, specie di quelli più esposti al rischio di corruzione.

In particolare, si procederà a:

- sviluppare le misure organizzative di prevenzione che possono sortire un effetto analogo a quello della rotazione, intensificando le misure di trasparenza, anche prevedendo la pubblicazione di dati ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria, in relazione al processo rispetto al quale non è stata disposta la rotazione;
- prediligere modalità operative che possono favorire una maggiore compartecipazione del personale alle attività dell'ufficio, preferendo, ove possibile, per le istruttorie più delicate meccanismi di condivisione delle fasi procedurali;
- effettuare una corretta articolazione dei compiti e delle competenze al fine di evitare che l'attribuzione di più mansioni e più responsabilità in capo ad un unico soggetto, non finisca per esporre l'amministrazione a rischi di errori o comportamenti scorretti.

Tornando a criteri di carattere più generale l'Istituto cercherà, per quanto possibile di:

- affidare nelle aree a rischio le varie fasi procedurali a più persone, avendo cura in particolare che la responsabilità del procedimento sia sempre assegnata a un soggetto diverso dal dirigente, cui compete l'adozione del provvedimento finale;

- programmare all'interno dello stesso ufficio una rotazione "funzionale" mediante la modifica periodica di compiti e responsabilità, anche con una diversa ripartizione delle pratiche secondo un criterio di causalità;
- prevedere la "doppia sottoscrizione" degli atti, dove firmano, a garanzia della correttezza e legittimità, sia il soggetto istruttore che il titolare del potere di adozione dell'atto finale;
- separare l'attività di responsabilità del procedimento da quella di esecuzione contrattuale; realizzando una collaborazione tra diversi ambiti con riferimento ad atti ad elevato rischio (ad esempio, lavoro in team che peraltro può favorire nel tempo anche una rotazione degli incarichi).

Sempre ove possibile, l'attuazione della rotazione verrà preceduta dall'individuazione dei criteri a cui la stessa sarà ispirata, sviluppando un'adeguata programmazione della stessa basata:

- sull'individuazione degli uffici da sottoporre a rotazione;
- sulla fissazione della periodicità della rotazione;
- sulle caratteristiche della rotazione, se funzionale o territoriale. I criteri saranno previamente comunicati alle Organizzazioni Sindacali al fine di consentire a queste ultime di presentare proprie osservazioni e proposte, senza che ciò comporti, però, una fase di negoziazione in materia.

La rotazione avrà una programmazione pluriennale e sarà organizzata tenendo conto dell'impatto della stessa sulla struttura organizzativa dell'Istituto, secondo un criterio di gradualità e calibrandola sulle peculiarità dell'organigramma dell'amministrazione al fine di non rallentare l'attività istituzionale.

La mancata attuazione della rotazione sarà congruamente motivata da parte del soggetto tenuto all'attuazione della misura. Per il personale non dirigenziale sarà effettuata o all'interno dello stesso ufficio o tra uffici diversi nell'ambito della stessa amministrazione. La rotazione è applicabile anche ai titolari di posizione organizzativa, nei casi in cui nell'amministrazione il personale dirigenziale sia carente o del tutto assente, favorendo le procedure di interpellato per individuare candidature a ricoprire i vari ruoli.

Il RPCT effettua il monitoraggio sull'attuazione delle misure di rotazione previste e il loro coordinamento con le misure di formazione, sentiti gli Organi di indirizzo e i dirigenti generali che sono tenuti a mettere a disposizione ogni informazione utile per comprendere come la misura sia progressivamente applicata e quali siano le eventuali difficoltà riscontrate. In particolare, il dirigente con responsabilità in materia di formazione rende disponibile ogni informazione richiesta dal RPCT sull'attuazione delle misure di formazione coordinate con quelle di rotazione.

2.4.4.5 Rotazione straordinaria

Con **Delibera del 26 marzo 2019 n. 215**, recante *"Linee guida in materia di applicazione della misura della rotazione straordinaria di cui all'articolo 16, comma 1, lettera l-quater, del d.lgs. n. 165 del 2001"*, l'A.N.AC. è intervenuta, con indicazioni confermate dal P.N.A. 2019, in tema di rotazione straordinaria del personale.

Nella Delibera richiamata, sono chiariti i termini delle due principali forme di rotazione straordinaria, ossia:

- la rotazione straordinaria di cui all'articolo 3, comma 1, della Legge n. 97/2001 (**trasferimento obbligatorio**)
- la **rotazione straordinaria propria** di cui all'articolo 16, comma 1, lettera l-quater, del D.lgs. n. 165/2001 che l'Ente applicherà in maniera pedissequa, precisando che l'INVALSI - ferma restando la piena applicazione della misura del trasferimento obbligatorio di cui alla Legge 97/2001 - valuterà, acquisita la notizia della avvenuta iscrizione del dipendente nel registro di cui all'articolo 335 c.p.p., se procedere o meno all'adozione del provvedimento motivato, onde stabilire se applicare e in che termini la rotazione

di cui al D.lgs. n. 165/2001 e successive modifiche e integrazioni (*i.e.* rotazione straordinaria in senso stretto).

2.4.4.6 Obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi

L'articolo 1, comma 41, della Legge n. 190/2012 ha introdotto l'articolo 6-bis della Legge n. 241/1990, il quale ha imposto una particolare attenzione da parte dei responsabili del procedimento sulle situazioni di conflitto di interesse.

La norma contiene due prescrizioni:

- **un obbligo di astensione** per il responsabile del procedimento, ossia il titolare dell'ufficio competente ad adottare il provvedimento finale e i titolari degli uffici competenti ad adottare atti endoprocedimentali nel caso di conflitto di interesse anche solo potenziale;
- **un dovere di segnalazione** a carico dei medesimi soggetti.

Sul versante dei contratti pubblici, inoltre, occorre ricordare che ai sensi dell'articolo 16, del D.lgs. n. 36/2023:

- si ha conflitto di interessi quando un soggetto che, a qualsiasi titolo, interviene con compiti funzionali nella procedura di aggiudicazione o nella fase di esecuzione degli appalti o delle concessioni e ne può influenzare, in qualsiasi modo, il risultato, gli esiti e la gestione, ha direttamente o indirettamente un interesse finanziario, economico o altro interesse personale che può essere percepito come una minaccia concreta ed effettiva alla sua imparzialità e indipendenza nel contesto della procedura di aggiudicazione o nella fase di esecuzione; in questi casi il personale ne dà comunicazione alla stazione appaltante o all'ente concedente e si astiene dal partecipare alla procedura di aggiudicazione e all'esecuzione;
- in coerenza con il principio della fiducia e per preservare la funzionalità dell'azione amministrativa, la percepita minaccia all'imparzialità e indipendenza deve essere provata da chi invoca il conflitto sulla base di presupposti specifici e documentati e deve riferirsi a interessi effettivi, la cui soddisfazione sia conseguibile solo subordinando un interesse all'altro;
- le stazioni appaltanti adottano misure adeguate per individuare, prevenire e risolvere in modo efficace ogni ipotesi di conflitto di interesse nello svolgimento delle procedure di aggiudicazione ed esecuzione degli appalti e delle concessioni e vigilano affinché gli adempimenti legislativamente previsti siano rispettati.

In relazione a quanto sopra, l'Istituto richiama l'attenzione di tutto il personale in occasione delle sessioni di formazione (di livello generale e specifico) in materia di prevenzione della corruzione, e sollecita l'acquisizione delle dichiarazioni specificatamente contemplate dal Codice di comportamento.

Inoltre, ai fini di una completa attuazione dell'articolo 16, del D.lgs. n. 36/2023, l'Istituto assicura che ciascun responsabile unico del procedimento (RUP) e/o dell'esecuzione del contratto (DEC) e/o dei lavori (DL), sottoscriva un'apposita dichiarazione relativa all'inesistenza di conflitti di interesse, da rendersi ai sensi degli artt. 46 e 47 del D.P.R. n. 445/2000.

E comunque, l'Istituto recepisce e fa proprie le indicazioni fornite dall'A.N.AC. in relazione alla gestione del conflitto di interessi a valere sulle procedure di gara rese con le Linee Guida in tema di *"Individuazione e gestione dei conflitti di interesse nelle procedure di affidamento di contratti pubblici"*.

2.4.4.7 Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (*Pantouflage/Revolving doors*)

Tra le misure di prevenzione della corruzione, tipico rilievo assume il divieto di *pantouflage*. In particolare, tale misura agisce sulla fase successiva alla cessazione del rapporto di lavoro/consulenza con una pubblica amministrazione. Si tratta di un'ipotesi di incompatibilità successiva che si affianca e si aggiunge ai meccanismi di "inconferibilità", ossia i divieti temporanei di accesso ad una carica o ad un incarico, e di "incompatibilità", ossia il divieto di cumulo di più cariche o incarichi, previsti dal d.lgs. 8 aprile 2013, n. 39 *"Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico"*. Tali misure hanno il comune fine di neutralizzare possibili conflitti di interesse nello svolgimento delle funzioni e di incarichi attribuiti a un dipendente pubblico al fine di salvaguardare l'imparzialità dell'azione amministrativa. La disciplina del *pantouflage* è contenuta agli artt. 53, co. 16-ter del d.lgs. n. 165/2001¹² e 21 del d.lgs. n. 39/2013¹³.

La norma dispone il divieto per i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro (cd. "periodo di raffreddamento"), attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. In caso di violazione del divieto sono previste specifiche sanzioni che hanno effetti sul contratto di lavoro dell'ex dipendente pubblico presso il soggetto privato nuovo datore di lavoro e sull'attività contrattuale dei soggetti privati che abbiano assunto o conferito un incarico all'ex dipendente pubblico.

1. I contratti di lavoro conclusi e gli incarichi conferiti in violazione del divieto ad un ex dipendente pubblico sono, infatti, nulli. È inoltre previsto l'obbligo per l'ex "dipendente pubblico" di restituire i compensi eventualmente percepiti e accertati, riferiti a detti contratti o incarichi;
2. I soggetti privati che hanno concluso contratti o conferito incarichi in violazione del divieto non possono contrattare con "le pubbliche amministrazioni" per i successivi tre anni.

Per evitare l'applicazione delle sanzioni conseguenti alla violazione del divieto, la norma prevede un periodo di raffreddamento di tre anni decorrente dalla cessazione del rapporto di pubblico impiego.

La disposizione in questione è di carattere generale - a differenza di norme speciali che il legislatore ha introdotto per alcune amministrazioni in ragione di compiti peculiari che le connotano - e la ratio è quella di scoraggiare comportamenti impropri dei dipendenti pubblici che, facendo leva sulla propria posizione all'interno dell'amministrazione, potrebbero precostituirsi situazioni vantaggiose, con la prospettiva di un incarico/rapporto di lavoro presso l'impresa o il soggetto privato con cui entrano in contatto esercitando, per l'appunto, poteri autoritativi o negoziali. In altri termini, il legislatore ha inteso eliminare la convenienza di accordi fraudolenti per il dipendente pubblico e il rischio che soggetti privati possano esercitare pressioni o condizionamenti sullo svolgimento dei compiti assegnati al dipendente di un'amministrazione, anche

¹² Art. 53. Incompatibilità, cumulo di impieghi e incarichi [...] *"16-ter. I dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. I contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di quanto previsto dal presente comma sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti"*.

¹³ Art. 21. Applicazione dell'articolo 53, comma 16-ter, del decreto legislativo n. 165 del 2001 *"1. Ai soli fini dell'applicazione dei divieti di cui al comma 16-ter dell'articolo 53 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, sono considerati dipendenti delle pubbliche amministrazioni anche i soggetti titolari di uno degli incarichi di cui al presente decreto, ivi compresi i soggetti esterni con i quali l'amministrazione, l'ente pubblico o l'ente di diritto privato in controllo pubblico stabilisce un rapporto di lavoro, subordinato o autonomo. Tali divieti si applicano a far data dalla cessazione dell'incarico"*.

avvantaggiandosi successivamente delle relazioni che il dipendente ha maturato all'interno dell'amministrazione.

Uno dei presupposti del divieto è, infatti, la sussistenza di un dualismo di interessi, pubblico da una parte e privato dall'altra. In ragione di tali interessi contrapposti, il dipendente potrebbe arrecare un danno all'interesse pubblico, orientando il proprio agire ad un interesse personale, ovvero quello di essere assunto o ricevere un incarico presso un soggetto privato alla cessazione del proprio rapporto di lavoro con la P.A., con pregiudizio sia ai principi di efficienza, imparzialità e buon andamento dell'azione amministrativa (art. 97 Cost.) che a quello secondo cui i pubblici impiegati sono al servizio esclusivo della Nazione (art. 98 Cost.).

Il divieto di *pantouflage*, come si è visto, è inserito all'interno del d.lgs. n. 165/2001 "*Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*". Tuttavia, il suo ambito di applicazione è stato esteso, successivamente, per effetto dell'art. 21 del d.lgs. 8 aprile 2013, n. 39 "*Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge n. 190 del 2012*". Detta disposizione stabilisce che - ai soli fini dell'applicazione del divieto di *pantouflage* di cui all'art. 53, co. 16-ter d.lgs. n. 165/2001 - sono considerati dipendenti delle pubbliche amministrazioni anche i soggetti titolari di uno degli incarichi del d.lgs. n. 39/2013, ivi compresi i soggetti esterni con i quali l'amministrazione, l'ente pubblico o l'ente di diritto privato in controllo pubblico stabilisce un rapporto di lavoro, subordinato o autonomo. Pertanto, il divieto si applica non solo ai dipendenti delle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, co. 2 del d.lgs. n. 165/2001, bensì anche a coloro che svolgono un incarico in enti pubblici e in enti di diritto privato in controllo pubblico, definizioni quest'ultime da rinvenirsi all'art. 1, co. 2, rispettivamente lett. b) e c) del d.lgs. n. 39/2013 citato. Il tenore letterale degli artt. 53, co. 16-ter d.lgs. n. 165/2001 e 21 d.lgs. n. 39/2013 ha dato luogo nel tempo ad alcuni dubbi interpretativi riguardanti, in particolare:

- la delimitazione dell'ambito soggettivo e oggettivo di applicazione del divieto di *pantouflage*; - l'individuazione del soggetto competente all'accertamento della violazione e all'applicazione delle sanzioni previste dalla disciplina, attesa l'assenza di un'espressa previsione normativa in merito. La giurisprudenza ha fornito un importante contributo per affrontare alcuni dei suddetti profili problematici.

La giurisprudenza ha dato un decisivo contributo per quanto riguarda l'individuazione del soggetto competente all'accertamento della violazione e all'applicazione delle sanzioni previste dalla disciplina. In particolare, con la sentenza del Consiglio di Stato, Sezione V, n. 7411 del 29 ottobre 2019, il G.A. ha riconosciuto ad A.N.AC., in virtù del richiamo alla disciplina del *pantouflage* contenuto nell'art. 21 del d.lgs. n. 39/2013, poteri di vigilanza e sanzionatori in materia di *pantouflage*, in quanto riconducibili nell'ambito delle competenze attribuite all'Autorità in materia di inconferibilità ed incompatibilità ai sensi dell'art. 16 del d.lgs. n. 39/2013. Anche la Corte di Cassazione, investita del ricorso avverso questa sentenza, ha confermato la sussistenza in capo ad A.N.AC. di tali poteri. Ciò non toglie, come evidenziato dai giudici, la necessità di un intervento del Legislatore che, alla luce della sussistenza di un vuoto normativo con riferimento all'autorità competente ad irrogare sanzioni, definisca chiaramente i margini di intervento dell'A.N.AC. in materia di *pantouflage*.

Ai fini dell'attuazione della previsione normativa di cui sopra, l'Istituto, sul versante degli affidamenti, ha previsto che nei bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti di contratti pubblici, anche mediante procedura negoziata, sia inserita apposita clausola che preveda la non ammissibilità alla partecipazione alla gara di concorrenti che si trovino nelle condizioni di cui all'articolo 53, comma 16-ter, del D.lgs. n. 165/2001. La clausola specifica che, qualora emerga la predetta situazione, sarà disposta l'esclusione di tali soggetti

privati dalle procedure di affidamento, con l'obbligo per gli stessi di restituire all'INVALSI eventuali compensi illegittimamente percepiti ed accertati in esecuzione dell'affidamento illegittimo.

Sul versante degli incarichi si prevederà che:

- all'atto dell'assunzione del personale, nel relativo contratto individuale di lavoro, dovrà essere inserita la clausola *pantouflage/revolving doors*, atteso che l'inserimento della clausola in questione nei contratti di assunzione per tutto il personale, a prescindere dalla qualifica e dalle mansioni assegnate, dipende dalla imprevedibilità a priori della progressione di carriera e/o della mobilità interna durante la vita lavorativa;
- nei contratti con i quali sia affidato a soggetti, anche esterni all'INVALSI, uno degli incarichi previsti dal D.lgs. n. 39/2013, ovvero nel caso di conferimenti di incarichi ad altri soggetti esterni con i quali l'Istituto stabilisce un rapporto di lavoro, subordinato o autonomo dovrà essere inserita analoga clausola.
- Per tutti i dipendenti che cessano di prestare servizio presso l'Istituto, si prevede altresì che:
- sia consegnata apposita informativa inerente ai limiti ex articolo 53, comma 16-ter, D.lgs. n. 165/2001, con contestuale sottoscrizione di dichiarazione in calce che attesti l'avvenuta ricezione della stessa; la predetta previsione è conforme a quanto rappresentato dall'A.N.AC. in occasione del P.N.A. 2018 e 2019;
- dichiarino di avere piena contezza di quanto previsto dall'articolo 53, comma 16-ter, del D.lgs. n. 165/2001, sottoscrivendo apposita dichiarazione di *exit*.

2.4.4.8 Formazione di commissioni, assegnazione agli uffici e conferimento di incarichi in caso di condanna per delitti contro la P.A.

Ai sensi dell'articolo 35 bis, del D.lgs. n. 165/2001, come introdotto dalla Legge n. 190/2012, *"...coloro che sono stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del Codice penale:*

- *non possono fare parte, anche con compiti di segreteria, di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi;*
- *non possono essere assegnati, anche con funzioni direttive, agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati;*
- *non possono fare parte delle commissioni per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere.*
- *La disposizione prevista al comma 1 integra le leggi e regolamenti che disciplinano la formazione di commissioni e la nomina dei relativi segretari..."*.

In attuazione di quanto previsto dalla disposizione sopra richiamata, i componenti di commissioni e i relativi segretari rendono apposita dichiarazione, ai sensi degli articoli 46 e 47 del D.P.R. n. 445/2000, nella quale attestano l'inesistenza di condanna per reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del Codice penale, oltre all'insussistenza di situazioni di conflitto d'interessi o di cause di astensione.

Le dichiarazioni sono oggetto di controllo mirato, a campione o in caso di ragionevole dubbio, da parte dei Responsabili dei procedimenti di selezione a pubblici impieghi, di affidamento di lavori, servizi e forniture, ovvero di concessione o erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici.

In esecuzione delle proprie funzioni di monitoraggio, il RPTC chiederà report periodici circa l'acquisizione e il controllo delle suddette dichiarazioni.

2.4.4.9 Tutela del dipendente che segnala illeciti (Whistleblowing)¹⁴

Una delle più rilevanti novità introdotte dalla Legge 6 novembre 2012, n. 190, in materia di prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione è stata sicuramente quella dell'articolo 1, comma 51, che ha previsto il recepimento, anche nel nostro ordinamento, della *"Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti"* (cd. *whistleblower*). La disposizione citata ha infatti previsto una specifica integrazione (articolo 54-bis) al Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, che contiene le *"Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche"*. La Legge 30 novembre 2017, n. 179, contenente le nuove *"Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato"*, ha poi modificato integralmente, con l'articolo 1, comma 1, il testo dell'articolo 54-bis del Decreto Legislativo n. 165/2001.

Più recentemente il decreto legislativo 10 marzo 2023, n. 24, ha recepito in Italia la Direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione.

Come evidenziato dall'A.N.AC. la nuova disciplina è orientata, da un lato, a garantire la manifestazione della libertà di espressione e di informazione, che comprende il diritto di ricevere e di comunicare informazioni, nonché la libertà e il pluralismo dei media. Dall'altro, è strumento per contrastare (e prevenire) la corruzione e la cattiva amministrazione nel settore pubblico e privato.

Chi segnala fornisce informazioni che possono portare all'indagine, all'accertamento e al perseguimento dei casi di violazione delle norme, rafforzando in tal modo i principi di trasparenza e responsabilità delle istituzioni democratiche.

Pertanto, garantire la protezione – sia in termini di tutela della riservatezza che di tutela da ritorsioni - dei soggetti che si espongono con segnalazioni, denunce o, come si vedrà, con il nuovo istituto della divulgazione pubblica, contribuisce all'emersione e alla prevenzione di rischi e situazioni pregiudizievoli per la stessa amministrazione o ente di appartenenza e, di riflesso, per l'interesse pubblico collettivo.

Tale protezione viene, ora, ulteriormente rafforzata ed estesa a soggetti diversi da chi segnala, come il facilitatore o le persone menzionate nella segnalazione, a conferma dell'intenzione, del legislatore europeo e italiano, di creare condizioni per rendere l'istituto in questione un importante presidio per la legalità e il buon andamento delle amministrazioni/enti.

Le principali novità contenute nella nuova disciplina sono:

- la specificazione dell'ambito soggettivo con riferimento agli enti di diritto pubblico, a quelli di diritto privato e l'estensione del novero di questi ultimi;
- l'ampliamento del novero delle persone fisiche che possono essere protette per le segnalazioni, denunce o divulgazioni pubbliche;
- l'espansione dell'ambito oggettivo, cioè di ciò che è considerato violazione rilevante ai fini della protezione, nonché distinzione tra ciò che è oggetto di protezione e ciò che non lo è;
- la disciplina di tre canali di segnalazione e delle condizioni per accedervi: interno (negli enti con persona o ufficio dedicato oppure tramite un soggetto esterno con competenze specifiche), esterno (gestito da A.N.AC.) nonché il canale della divulgazione pubblica;
- l'indicazione di diverse modalità di presentazione delle segnalazioni, in forma scritta o orale;
- la disciplina dettagliata degli obblighi di riservatezza e del trattamento dei dati personali ricevuti, gestiti e comunicati da terzi o a terzi;
- i chiarimenti su che cosa si intende per ritorsione e ampliamento della relativa casistica;

¹⁴ INVALSI ha adottato il Regolamento Whistleblowing con delibera n. 88 del CdA del 18 dicembre 2025.

- la disciplina sulla protezione delle persone segnalanti o che comunicano misure ritorsive offerta sia da A.N.AC. che dall'autorità giudiziaria e maggiori indicazioni sulla responsabilità del segnalante e sulle scriminanti;
- l'introduzione di apposite misure di sostegno per le persone segnalanti e il coinvolgimento, a tal fine, di enti del Terzo settore che abbiano competenze adeguate e che prestino la loro attività a titolo gratuito;
- la revisione della disciplina delle sanzioni applicabili da A.N.AC. e l'introduzione da parte dei soggetti privati di sanzioni nel sistema disciplinare adottato ai sensi del d.lgs. n. 231/2001.

L'INVALSI riconosce l'istituto del whistleblowing quale fondamentale misura di prevenzione della corruzione. A tal fine incoraggia e tutela, secondo i migliori e più diffusi modelli nazionali e internazionali, i soggetti che intendono segnalare violazioni di disposizioni normative nazionali o dell'Unione europea che ledono l'interesse pubblico o l'integrità dell'Ente.

A partire dal 2026, l'INVALSI metterà a disposizione di tutti i soggetti previsti dall'art. 3 del D. Lgs. n. 24/2023 i seguenti canali di segnalazione:

- Il canale interno: consente di effettuare la segnalazione in forma scritta, anche con modalità informatiche, oppure orale anche mediante incontri diretti con il RPCT, su richiesta del whistleblower. Il soggetto destinatario delle segnalazioni è il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) dell'INVALSI. Qualora la segnalazione interna dovesse essere presentata a un soggetto differente lo stesso dovrà trasmetterla al RPCT entro sette giorni dal ricevimento, dandone contestuale notizia al whistleblower.
- Il canale esterno gestito da A.N.AC.: <https://whistleblowing.anticorruzione.it>, va utilizzato nei casi in cui il canale interno non sia attivo o conforme alla Legge, nel caso in cui la segnalazione interna effettuata non abbia avuto seguito, oppure il segnalante ritenga che possa non avere seguito o dar luogo a ritorsioni o, ancora, nel caso in cui ritenga che la violazione possa costituire un pericolo imminente o palese per il pubblico interesse.
- Le divulgazioni pubbliche: sono finalizzate a rendere di pubblico dominio informazioni sulle violazioni tramite la stampa o mezzi elettronici o comunque tramite mezzi di diffusione in grado di raggiungere un numero elevato di persone.
- La denuncia all'Autorità giudiziaria o contabile: il whistleblower ha anche la possibilità di denunciare alle Autorità nazionali competenti, giudiziarie e contabili, le condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza nel suo contesto lavorativo. Qualora il whistleblower rivesta la qualifica di pubblico ufficiale o di incaricato di pubblico servizio, anche laddove abbia effettuato una segnalazione attraverso i canali interni o esterni previsti dalla norma, è tenuto - in virtù di quanto previsto dal combinato disposto di cui all'art. 331 c.p.p. ed agli artt. 361 e 362 c.p. - a denunciare alla competente Autorità giudiziaria o contabile i fatti penalmente rilevanti e le ipotesi di danno erariale.

Nell'INVALSI, i soggetti deputati alla gestione delle segnalazioni sono:

- il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT);
- il Presidente, solo nel caso in cui le segnalazioni riguardino una condotta tenuta dal RPCT, in quanto organo a lui sovraordinato.

Fasi della procedura di segnalazione interna

(a) Ricezione della segnalazione

Le segnalazioni interne devono essere indirizzate al RPCT o al Presidente (solo nel caso in cui le segnalazioni riguardino una condotta tenuta dal RPCT). Quelle presentate ad un soggetto diverso devono essere trasmesse, entro sette giorni dal suo ricevimento, ai soggetti sopraindicati, dando contestuale

notizia della trasmissione alla persona segnalante.

Ai sensi della vigente normativa, le segnalazioni possono essere effettuate:

- in forma scritta;
- in forma orale.

I canali per la segnalazione in forma scritta sono quelli di seguito indicati:

- applicazione web (soluzione informatica) che consentirà la compilazione, l'invio e la ricezione delle segnalazioni di presunti fatti illeciti nonché la possibilità per l'ufficio del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), che riceve tali segnalazioni, di comunicare in forma riservata con il segnalante senza conoscerne l'identità; quest'ultima, infatti, viene secretata dal sistema informatico e il segnalante, grazie all'utilizzo di un codice identificativo univoco generato dal predetto sistema, potrà "dialogare" con il RPCT in maniera spersonalizzata tramite la piattaforma informatica. La suddetta applicazione web, al fine di tutelare e mantenere riservata l'identità del segnalante, utilizza la cifratura su base utente di tutti "gli oggetti" a lui afferenti (mail, file, etc.) e l'utilizzo della rete "TOR". Ove ne ricorra la necessità, il RPCT potrà chiedere l'accesso all'identità del segnalante, previa autorizzazione di una terza persona (il "custode dell'identità"). La modulistica da utilizzarsi per le segnalazioni sarà quella resa disponibile sul sito web istituzionale dell'INVALSI nella sezione "Amministrazione trasparente" (Sottosezione "Altri contenuti"/"Prevenzione della corruzione"/"Whistleblower").
- la seguente casella di posta elettronica: whistleblowing@invalsi.it (esclusivamente per le segnalazioni al RPCT);
- servizio postale (posta ordinaria o raccomandata con ricevuta di ritorno), indirizzata al:
 - Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza - INVALSI, via Ippolito Nievo n. 35, 00153 Roma, con la dicitura "riservata personale - whistleblowing";
 - Presidente - INVALSI, via Ippolito Nievo n. 35, 00153 Roma, con la dicitura "riservata personale - whistleblowing" (solo nel caso in cui le segnalazioni riguardino una condotta tenuta dal RPCT);
- consegna *brevi manu* in sede (in busta chiusa indirizzata al RPCT con la dicitura "riservata personale - whistleblowing"): possibilità prevista solo per il personale interno all'INVALSI per segnalazioni dirette solo al RPCT. Le procedure connesse alle esigenze di sicurezza della sede impediscono che la consegna di un plico *brevi manu* da parte di un soggetto esterno possa avvenire nel rispetto del suo anonimato o tutelando la riservatezza dei suoi dati.

In caso di utilizzo del canale di posta elettronica o servizio postale oppure in caso di consegna *brevi manu*, è richiesto che la segnalazione venga inserita in due buste chiuse:

- la prima, con i dati identificativi del segnalante unitamente alla fotocopia del documento di riconoscimento;
- la seconda, con la segnalazione, in modo da separare i dati identificativi del segnalante dalla segnalazione.

Entrambe le buste dovranno poi essere inserite in una terza busta chiusa che rechi all'esterno la dicitura "riservata personale - whistleblowing".

La segnalazione in forma orale si può effettuare attraverso:

- incontro diretto richiesto al RPCT, che dovrà essere fissato entro 15 giorni dalla richiesta da parte del soggetto segnalante: possibilità, anche in questo caso, ammessa solo per il personale interno all'INVALSI. Le procedure connesse alle esigenze di sicurezza della sede impediscono che un eventuale incontro con il RPCT possa avvenire nel rispetto della riservatezza dei suoi dati di colui (in questo caso il segnalante) che accede alla struttura.

Quando, su richiesta della persona segnalante, la segnalazione è effettuata oralmente nel corso di un

incontro con il RPCT, essa, previo consenso della persona segnalante, è documentata a cura del predetto Responsabile mediante verbale. La persona segnalante può verificare, rettificare e confermare il verbale dell'incontro apponendo la propria sottoscrizione.

L'utilizzo della suddetta opzione non è previsto per le segnalazioni al Presidente. Riassumendo, quindi, le segnalazioni interne dirette al Presidente riguardanti esclusivamente illeciti asseritamente addebitabili al RPCT, potranno essere effettuate solo tramite piattaforma informatica o servizio postale.

Nel corso del 2026 è intenzione dell'amministrazione programmare un corso relativo alla materia delle segnalazioni degli illeciti effettuate in modalità protetta.

2.4.4.10 Patto di Integrità

L'articolo 1, comma 17, della Legge n. 190/2012 prevede espressamente la possibilità di introdurre negli avvisi, bandi di gara o lettere di invito, clausole di rispetto della legalità la cui inosservanza può essere sanzionata.

Il Patto d'Integrità è un documento, presidiato da sanzioni, contenente una serie di condizioni dirette a valorizzare comportamenti eticamente adeguati che la stazione appaltante richiede ai partecipanti alle gare, permettendo così un controllo reciproco delle parti contrenti.

La legittimità di questa tipologia di misure è sancita, tra l'altro, da una specifica determinazione della Autorità di Vigilanza sui Contratti Pubblici (determinazione 4/2012 dell'AVCP), che ha evidenziato come l'accettazione delle clausole sancite nei Protocolli di legalità, attraverso la presentazione della domanda di partecipazione o dell'offerta, comporti in realtà l'accettazione di regole comportamentali già doverose per tutti i concorrenti e che in caso di loro violazione aggiungono anche sanzioni di carattere patrimoniale alla comune conseguenza dell'estromissione della gara.

Pertanto, in attuazione di quanto sopra, l'Istituto ha previsto, sin dalle precedenti programmazioni, che tutti i contratti inerenti a lavori, servizi e forniture debbano essere accompagnati dal Patto di integrità. In tutti gli avvisi, i bandi di gara, le lettere di invito, le Richieste di Offerta o formule analoghe di acquisto è riportato che il mancato rispetto delle clausole contenute nel Patto d'Integrità costituisce causa di esclusione dalla procedura.

2.4.4.11 Controlli sulle dichiarazioni sostitutive

In materia di controlli sulle dichiarazioni sostitutive di certificazione e/o di atti di notorietà l'attività di controllo si svolgerà secondo tre diverse modalità:

- a campione, da svolgersi su una percentuale predeterminata di dichiarazioni sostitutive, individuata nella misura del 10% delle dichiarazioni rese per ogni tipologia di procedimento concluso entro l'anno di riferimento;
- massivo o "a tappeto", da attuarsi su tutte le dichiarazioni rese nell'ambito di procedimenti amministrativi finalizzati all'attribuzione di benefici, anche con effetti economici non diretti né immediati;
- puntuale, da effettuarsi su singole dichiarazioni rese su specifici stati, qualità personali o fatti ogni qual volta sorgano fondati dubbi sulla veridicità delle stesse ovvero nei casi di contraddittorietà tra dichiarazioni rese nell'ambito dello stesso procedimento amministrativo od errori evidenti contenuti nelle dichiarazioni.

Il Responsabile del procedimento, al termine delle attività di controllo, redigerà apposito verbale dell'istruttoria condotta e, qualora siano state rilevate irregolarità od omissioni materiali rilevabili d'ufficio non costituenti falsità, ne dà comunicazione al soggetto interessato, ai sensi dell'articolo 71 del D.P.R. n.

445/2000 e ss.mm.ii., provvedendo a notificare allo stesso, tramite raccomandata con avviso di ricevimento o posta elettronica certificata, apposito invito a regolarizzare o a completare le predette dichiarazioni, fissando un termine *ad hoc*.

Se il procedimento nell'ambito del quale sono state acquisite le dichiarazioni sostitutive è ancora in corso, il termine del procedimento è sospeso fino alla ricezione di quanto richiesto ai fini della regolarizzazione o della integrazione delle predette dichiarazioni; nel caso in cui il soggetto interessato non provveda a regolarizzare o ad integrare le dichiarazioni sostitutive entro il termine stabilito, il procedimento non potrà essere concluso e, pertanto, sarà archiviato. Il Responsabile del Procedimento provvederà a dare comunicazione della predetta archiviazione all'interessato.

Qualora, invece, il Responsabile del Procedimento accerti la non veridicità delle dichiarazioni sostitutive, dovrà darne comunicazione, per via gerarchica, al Direttore Generale provvedendo a trasmettere il verbale della relativa istruttoria entro i termini stabiliti dalla legge per l'avvio delle azioni conseguenti. In caso di omesso o ritardato invio del verbale di cui al comma precedente, il Direttore Generale avvierà nei confronti del Responsabile del Procedimento le azioni disciplinari previste dalle vigenti disposizioni legislative e contrattuali.

Infine, periodicamente i Responsabili del Procedimento trasmettano al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, o ad un Referente da quest'ultimo appositamente individuato, gli esiti dei controlli in forma non nominativa ed aggregata.

Con riferimento ai predetti controlli, in conformità alle prescrizioni contenute nell'articolo 20, comma 2, nel Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39 e successive modifiche ed integrazioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni, è prevista la trasmissione ai titolari di incarichi amministrativi di vertice e di incarichi dirigenziali dei modelli di dichiarazioni sostitutive di certificazioni, ai sensi dell'articolo 46 del Decreto del Presidente della Repubblica 28 dicembre 2000, n. 445, attestanti l'insussistenza delle cause di inconferibilità e incompatibilità previste dal predetto decreto legislativo.

La verifica in merito alla insussistenza delle cause di inconferibilità e incompatibilità sarà effettuata dagli organi che assegnano l'incarico all'atto del conferimento. Al fine di assicurare il rispetto del divieto di conferimento, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 35 - *bis* del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e successive modifiche ed integrazioni, di incarichi di componente di commissione per l'accesso ai pubblici impieghi e/o di commissioni per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, si propone, quale misura di attuazione delle predette disposizioni, di prevedere il rilascio di apposite dichiarazioni da parte dei soggetti interessati all'atto del conferimento dell'incarico, anche al fine di poter porre in essere i dovuti controlli.

2.4.4.12 Misure di digitalizzazione

Il nuovo obiettivo strategico in materia di anticorruzione e trasparenza è quello di procedere con la mappatura dei processi e con la loro digitalizzazione, entrambi finalizzati alla semplificazione delle procedure, elementi considerati fra le misure più importanti di prevenzione della corruzione dal "PNA 2019" e da attuare nel triennio 2026-28.

A tal fine, nel corso del triennio 2026-28 verranno dematerializzate tutte le procedure, affinché, a regime, tutta la documentazione prodotta in Istituto sarà digitale nativa, confluendo nei fascicoli elettronici del sistema documentale.

Verranno altresì utilizzati *software* di intelligenza artificiale per attivare un controllo di gestione efficace soprattutto sui dati di natura finanziaria, basato sulla elaborazione, combinazione ed analisi di grandi quantità di dati provenienti da fonti eterogenee.

La posta elettronica certificata e la cooperazione applicativa sono i sistemi di comunicazione ordinari con le altre Amministrazioni.

Inoltre, verrà incrementato l'uso delle firme digitali. A tal fine l'istituto ha già provveduto, o sta provvedendo, all'acquisto di kit per la firma digitale per tutti i dipendenti. La progressiva distribuzione della firma digitale a tutti i dipendenti INVALSI permetterà di dematerializzare i procedimenti, estendendo la natura di digitale nativo non solo all'atto autorizzativo sottoscritto ad esempio dal Direttore Generale, ma anche a tutti gli atti di impulso (es. memorie) sottoscritte dai Responsabili di Area/Servizio/Struttura.

Tutti gli atti digitalizzati dovranno essere adeguatamente protetti, attraverso sistemi di data *encryption compliance*, garantendo al contempo la privacy, anche in considerazione di quanto osservato dalla normativa del settore: ciò, oltre a rappresentare un forte deterrente ad un utilizzo malevolo del dato, eleva i sistemi di sicurezza e di accessibilità del dato stesso, rendendone facilmente individuabile, l'origine dell'eventuale evento corruttivo.

2.4.5 PARTE QUARTA – TRASPARENZA

2.4.5.1 La trasparenza

La trasparenza dell'attività amministrativa di una pubblica amministrazione è considerata elemento fondamentale per la prevenzione della corruzione e della malagestione. La possibilità di visibilità della quasi totalità degli atti dell'Amministrazione, aumenta l'efficacia delle misure di prevenzione della corruzione, facilitando la verifica della correttezza dell'azione amministrativa e gestionale.

Proprio tali considerazioni hanno condotto il legislatore a emanare le normative intervenute negli ultimi anni sulla nozione di trasparenza, che convergono sulla promozione della partecipazione degli interessati all'attività amministrativa. Il Decreto Trasparenza (d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii.) e il Codice degli Appalti (d.lgs. n. 36/2023 e ss.mm.ii.) hanno introdotto nuovi obblighi di pubblicazione puntando in maniera decisa nella direzione della più ampia ed effettiva concretizzazione della trasparenza dei poteri pubblici. Il D.lgs. 97/2016 recante *“La revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della Legge 190/2012 e del D.Lgs. 33/2013”*, ha arricchito ed integrato in maniera sostanziale la nozione generale di trasparenza riconducendola ad una *“accessibilità totale ai dati e ai documenti detenuti dalle Pubbliche Amministrazioni”*.

Di seguito sono descritte le attività pianificate relativamente agli adempimenti obbligatori disposti dal D.lgs. 33/2013, e ulteriori obblighi di trasparenza individuati dall'INVALSI ai sensi dell'art.1 comma 9 lettera f) della l. 190/12.

2.4.5.2 Pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente del portale istituzionale

INVALSI adempie agli obblighi sulla trasparenza dell'attività amministrativa mediante la pubblicazione della relativa documentazione nella sezione dedicata all'Amministrazione Trasparente posta nella homepage del sito istituzionale, peraltro in corso di rinnovazione al fine di renderlo più semplicemente fruibile da parte di tutti i soggetti interessati. Le informazioni pubblicate in tale sezione sono in continuo aggiornamento, secondo le disposizioni del D.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii.

La documentazione è pubblicata secondo le indicazioni fornite dall'allegato 1 alla delibera A.N.AC. n. 1310 del 28/12/2016, *“Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii.”*, nonché dalla delibera A.N.AC. n. 495 del 25/09/2024.

I dati e documenti pubblicati sul sito istituzionale, ai sensi della normativa che regola gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione, vengono precedentemente oscurati dei dati personali non strettamente necessari alla finalità richiesta, al fine di rispettare il più possibile quanto stabilito nel Regolamento EU 2016/679.

Accedendo alla sezione *“Amministrazione Trasparente”* del sito INVALSI, nella *sidebar* a sinistra si visualizzano i *link*, suddivisi per contenuto di interesse, per accedere alla relativa documentazione.



Istituto Nazionale per la Valutazione del Sistema Educativo di Istruzione e di Formazione

[Home](#)
[Istituto](#)
[Aree di ricerca](#)
[Biblioteca](#)
[Comunicazione](#)
[Trasparenza](#)
[INVALSIopen](#)
[Eventi](#)
[Progetti](#)
[Contatti](#)

In Evidenza
7 Ottobre 2025
Indagine internazionale OCSE TALIS 2024. Il 15 ottobre presentazione dei risultati italiani

Home » Amministrazione trasparente

Amministrazione trasparente

Disposizioni generali
Organizzazione
Consulenti e collaboratori
Personale
Bandi di concorso
Performance
Accreditamenti e patrocini
Enti controllati
Attività e procedimenti

Amministrazione trasparente

In questa sezione sono pubblicati documenti, informazioni e dati concernenti l'organizzazione, le attività e i servizi dell'INVALSI – Istituto Nazionale per la Valutazione del Sistema Educativo di Istruzione e di Formazione, così come previsto dal vigente Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33 (Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni) e dalla Legge 6 novembre 2012, n. 190 (Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione).

Le pagine delle diverse sotto-sezioni sono aggiornate in relazione alla produzione, da parte degli uffici competenti, della documentazione richiesta.

Si precisa che i dati pubblicati nella sezione Amministrazione trasparente sono riutilizzabili solo alle condizioni previste dalla normativa vigente in materia di riutilizzo dell'informazione nel settore pubblico – D.Lgs. 18 maggio 2015, n. 102, (attuazione della Direttiva 2013/37/UE che modifica la Direttiva 2003/98/CE) – in termini compatibili con gli scopi per i quali sono stati raccolti e registrati e, ove applicabile, nel rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza è la dott.ssa Cinzia Santarelli.

Ultimo aggiornamento: 30/12/2025

2.4.5.3 Pubblicazione dei compensi e dei dati patrimoniali dei dirigenti

L'ANAC, a seguito della sentenza n. 20/2019 della Corte costituzionale su un quesito del TAR Lazio, ha pubblicato la delibera n. 586/2019 che forniva le indicazioni operative per gli obblighi di pubblicazione dei dati dei dirigenti della P.A. ai sensi dell'art. 14 del D.lgs. 33/13. Tali obblighi erano sospesi dal 2017 come disposto dalla precedente delibera ANAC n. 382/2017.

Successivamente l'art.1, comma 7 del D.L. 162/2019 (c.d. decreto "Milleproroghe") ha sospeso fino al 31/12/2020 la vigilanza e le sanzioni sull'applicazione dell'art. 14 del D.lgs. 33/2013, comma 1, nei confronti dei soggetti di cui al comma 1-bis del medesimo art. 14. Le norme sulla vigilanza e le sanzioni oggetto di sospensione sono quelle di cui agli artt. 46 e 47 del D.lgs. 33/2013.

Infatti, come chiarito dall'A.N.AC. (Parere del 22 ottobre 2025) per chi riveste un incarico dirigenziale (diverso da quelli di cui all'art. 19, co. 3 e 4 del D. Lgs. 165/2001) si attende l'adozione del regolamento da adottarsi ai sensi dell'articolo 17, comma 2, della legge 23 agosto 1988, n. 400 con cui individuare i dati da pubblicare di cui al comma 1 dell'articolo 14, del dl.gs. 33/2013. Si tenga presente che per effetto dell'articolo 1, comma 16, del decreto "milleproroghe 2021", il termine inizialmente previsto del 31 dicembre 2020 è stato differito al 30 aprile 2021. Tuttavia, nonostante il termine sia decorso, il regolamento non è stato ancora adottato né sono intervenute proroghe ulteriori per la sua adozione. Dunque, tenuto conto che la disciplina relativa alla pubblicazione dei dati in questione è affidata ad un Regolamento del quale si attende ancora l'emanazione, è necessario attendere il perfezionamento del quadro normativo che disponga in modo univoco sugli obblighi di trasparenza per i titolari di incarichi dirigenziali (diversi da quelli di cui all'art. 19, co. 3 e 4 del d.lgs. 165/2001). Precisa, ulteriormente l'Autorità che rimane un obbligo di comunicazione, in quanto, sulla base della *ratio* dei due distinti obblighi, appare non obbligatoria esclusivamente la pubblicazione dei dati, in quanto modalità non proporzionata all'obiettivo di trasparenza perseguito, ma non l'obbligo di comunicazione degli stessi all'Amministrazione.

2.4.5.4 La trasparenza dei contratti pubblici a seguito dell'entrata in vigore del d.lgs. n. 36/2023

La disciplina che dispone sugli obblighi di pubblicazione in materia di contratti pubblici di lavori, servizi e forniture si rinviene oggi all'art. 37 del d.lgs. 33/2013 e nel nuovo Codice dei contratti di cui al d.lgs. n. 36/2023 che ha acquistato efficacia dal 1° luglio 2023 (art. 229, co. 2).

In particolare, sulla trasparenza dei contratti pubblici il nuovo Codice ha previsto:

- che le informazioni e i dati relativi alla programmazione di lavori, servizi e forniture, nonché alle procedure del ciclo di vita dei contratti pubblici, ove non considerati riservati ovvero secretati, siano tempestivamente trasmessi alla Banca dati nazionale dei contratti pubblici (BDNCP) presso l'A.N.AC. da parte delle stazioni appaltanti e dagli enti concedenti attraverso le piattaforme di approvvigionamento digitale utilizzate per svolgere le procedure di affidamento e di esecuzione dei contratti pubblici (art. 28);
- che spetta alle stazioni appaltanti e agli enti concedenti, al fine di garantire la trasparenza dei dati comunicati alla BDNCP, il compito di assicurare il collegamento tra la sezione «Amministrazione trasparente» del sito istituzionale e la stessa BDNCP, secondo le disposizioni di cui al d.lgs. 33/2013;
- la sostituzione, ad opera dell'art. 224, co. 4 del Codice, dell'art. 37 del d.lgs. 33/2013 rubricato "Obblighi di pubblicazione concernenti i contratti pubblici di lavori, servizi e forniture" con il seguente: "1. Fermo restando quanto previsto dall'articolo 9-bis e fermi restando gli obblighi di pubblicità legale, le pubbliche amministrazioni e le stazioni appaltanti pubblicano i dati, gli atti e le informazioni secondo quanto previsto dall'articolo 28 del codice dei contratti pubblici di cui al decreto legislativo di attuazione della legge 21 giugno 2022, n. 78. 2. Ai sensi dell'articolo 9-bis, gli obblighi di pubblicazione di cui al comma 1 si intendono assolti attraverso l'invio dei medesimi dati alla Banca dati nazionale dei contratti pubblici presso l'ANAC e alla banca dati delle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 2 del decreto legislativo 29 dicembre 2011, n. 229, limitatamente alla parte lavori.";
- che le disposizioni in materia di pubblicazione di bandi e avvisi e l'art. 29 del d.lgs. 50/2016 recante la disciplina di carattere generale in materia di trasparenza continuano ad applicarsi fino al 31 dicembre 2023;
- che l'art. 28, co. 3 individua i dati minimi oggetto di pubblicazione e che in ragione di tale norma è stata disposta l'abrogazione, con decorrenza dal 1°luglio 2023, dell'art. 1, co. 32 della legge n. 190/2012.

A completamento del quadro normativo descritto occorre richiamare i provvedimenti dell'Autorità che hanno precisato gli obblighi di pubblicazione e le modalità di attuazione degli stessi a decorrere dal 1°gennaio 2024:

- la deliberazione A.N.AC. n. 261 del 20 giugno 2023 recante "Adozione del provvedimento di cui all'articolo 23, comma 5, del decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36 recante «Individuazione delle informazioni che le stazioni appaltanti sono tenute a trasmettere alla Banca dati nazionale dei contratti pubblici attraverso le piattaforme telematiche e i tempi entro i quali i titolari delle piattaforme e delle banche dati di cui agli articoli 22 e 23, comma 3, del codice garantiscono l'integrazione con i servizi abilitanti l'ecosistema di approvvigionamento digitale". La delibera – come riporta il titolo - individua le informazioni che le stazioni appaltanti sono tenute a trasmettere alla BDNCP attraverso le piattaforme telematiche;
- la deliberazione A.N.AC. n. 264 del 20 giugno 2023 e ss.mm.ii. recante "Adozione del provvedimento di cui all'articolo 28, comma 4, del decreto legislativo n. 31 marzo 2023, n. 36 recante individuazione

delle informazioni e dei dati relativi alla programmazione di lavori, servizi e forniture, nonché alle procedure del ciclo di vita dei contratti pubblici che rilevano ai fini dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui al decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 e relativo allegato 1)". La delibera – come riporta il titolo - individua gli atti, le informazioni e i dati relativi al ciclo di vita dei contratti pubblici oggetto di trasparenza ai fini e per gli effetti dell'articolo 37 del decreto trasparenza e dell'articolo 28 del Codice.

In particolare, nella deliberazione n. 264/2023 l'Autorità ha chiarito che gli obblighi di pubblicazione in materia di contratti pubblici sono assolti dalle stazioni appaltanti e dagli enti concedenti:

- con la comunicazione tempestiva alla BDNCP, ai sensi dell'articolo 9-bis del d.lgs. 33/2013, di tutti i dati e le informazioni individuati nell'articolo 10 della deliberazione A.N.AC. n. 261/2023;
- con l'inserimento sul sito istituzionale, nella sezione "Amministrazione trasparente", di un collegamento ipertestuale che rinvia ai dati relativi all'intero ciclo di vita del contratto contenuti nella BDNCP. Il collegamento garantisce un accesso immediato e diretto ai dati da consultare riferiti allo specifico contratto della stazione appaltante e dell'ente concedente ed assicura la trasparenza in ogni fase della procedura contrattuale, dall'avvio all'esecuzione;
- con la pubblicazione in "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale dei soli atti e documenti, dati e informazioni che non devono essere comunicati alla BDNCP, come elencati nell'Allegato 1) della delibera n. A.N.AC. 264/2023 e successivi aggiornamenti.

2.4.5.5 Pubblicazione dei documenti in formato aperto

Le pubbliche amministrazioni, ai sensi del D.lgs. n. 82/2005 (Codice dell'Amministrazione Digitale) artt. 50, 53 e 68, rendono disponibili le informazioni e i dati in un formato aperto e riutilizzabile. Nel merito, l'Agenzia per l'Italia Digitale precisa che il formato idoneo al riutilizzo delle informazioni pubblicate, sia il PDF/A.

La legge n. 190/2012 contiene riferimenti al formato aperto (art. 1, cc. 32, 35 e 42). In particolare, il comma 35 stabilisce che *"per formati di dati aperti si devono intendere almeno i dati resi disponibili e fruibili on line in formati non proprietari, a condizioni tali da permetterne il più ampio riutilizzo anche a fini statistici e la redistribuzione senza ulteriori restrizioni d'uso, di riuso o di diffusione diverse dall'obbligo di citare la fonte e di rispettarne l'integrità"*.

Secondo quanto previsto dall'art. 7 del D.lgs. 33/2013, i documenti, le informazioni e i dati oggetto di pubblicazione obbligatoria sono resi disponibili in un formato di tipo aperto con la possibilità di essere riutilizzabili senza ulteriori restrizioni avendo cura di citare la fonte e di rispettarne l'integrità.

L'INVALSI si pone l'obiettivo di attivare nel triennio, procedure che prevedano la gestione, pubblicazione e conservazione dei documenti in formato PDF/A con testo leggibile. Questo obiettivo verrà raggiunto progressivamente attraverso l'informatizzazione dei processi e dei flussi documentali.

2.4.5.6 Azione di sensibilizzazione e rapporto con la società civile

L'Istituto promuove l'informazione e la trasparenza prevista quale strategia privilegiata di prevenzione dei fenomeni di corruzione, *maladministration* e conflitto di interessi, in ottemperanza a quanto previsto dalla presente sezione del PIAO denominata "Rischi corruttivi e trasparenza" e dalla normativa e prassi vigente.

L'Istituto rappresenta a tutti gli stakeholders il proprio sistema di controllo interno per il contrasto ai fenomeni corruttivi (sezione del PIAO denominata "Rischi corruttivi e trasparenza"), e le azioni intraprese per garantire la massima trasparenza dell'organizzazione e dell'attività dell'Istituto durante specifico incontro o in occasione delle Giornate della Trasparenza.

L'INVALSI, in occasione di ogni aggiornamento alla sezione del PIAO denominata "Rischi corruttivi e trasparenza", raccoglie suggerimenti, osservazioni e proposte, da parte degli *stakeholders*, analizzando i contributi pervenuti e recependoli fattivamente laddove ritenuti congrui e sostenibili.

2.4.5.7 Attuazione dell'Istituto dell'accesso civico, semplice e generalizzato

A seconda del tipo di accesso richiesto il RPCT:

- se vi è una richiesta di accesso civico "semplice" (disciplinato al **comma 1** dell'art. 5 d.lgs. 33/2013, che così recita: *"L'obbligo previsto dalla normativa vigente in capo alle pubbliche amministrazioni di pubblicare documenti, informazioni o dati comporta il diritto di chiunque di richiedere i medesimi, nei casi in cui sia stata omessa la loro pubblicazione"*).

Verifica la sussistenza dell'obbligo di pubblicazione e:

- in caso di riscontro positivo, entro il termine di 20 giorni pubblica i documenti/informazioni/dati oggetto della richiesta nella sezione Amministrazione trasparente; entro 30 giorni comunica al richiedente l'avvenuta pubblicazione indicando il relativo collegamento ipertestuale al dato/documento/informazione;
- in caso di riscontro negativo, entro il termine di 15 giorni comunica al richiedente l'infondatezza dell'istanza indicando il relativo collegamento ipertestuale a dato/documento/informazione già pubblico.
- se vi è una richiesta di accesso civico "generalizzato" (disciplinato al **comma 2** dell'art. 5 del d.lgs. 33/2013, come modificato dal **d.lgs. n. 97/2016**, che così recita: *"Allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche e di promuovere la partecipazione al dibattito pubblico, chiunque ha diritto di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione ai sensi del presente decreto, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi giuridicamente rilevanti secondo quanto previsto dall'articolo 5-bis"*).
- verifica che l'istanza indichi chiaramente i documenti/informazioni/dati che si desidera acquisire e nel caso di eccessiva genericità, entro 15 giorni replica al richiedente informandolo della inammissibilità.

Per le istanze che indicano chiaramente i documenti/informazioni/dati che si desidera ricevere il RPCT entro 30 giorni dal ricevimento comunica l'esito della propria valutazione:

- in caso di accoglimento, trasmette – con le modalità indicate nell'istanza – i documenti/informazioni/dati richiesti;
- in caso di rifiuto, motiva il rigetto, differimento o limitazione della richiesta, tramite provvedimento espresso e motivato.

Il RPCT cura il monitoraggio annuale degli accessi e ne riporta l'esito nella relazione annuale del RPCT pubblicata sul sito istituzionale nella sezione Amministrazione Trasparente/Altri contenuti/Prevenzione della corruzione/Relazione del RPCT.

2.4.5.8 Giornate della Trasparenza

L'Istituto, in occasione di ogni aggiornamento alla sezione del PIAO denominata "Rischi corruttivi e trasparenza", raccoglie suggerimenti, osservazioni e proposte, da parte di tutti gli stakeholders, analizzando i contributi pervenuti e recependoli fattivamente laddove ritenuti congrui e sostenibili.

2.4.6 PARTE QUINTA - MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DEL SISTEMA

2.4.6.1 Sistema di monitoraggio

Si segnala che l'Istituto, nel corso del 2022, è stato sottoposto sia alla verifica ispettiva programmata da parte del MEF e sia alla verifica annuale del Magistrato delegato al controllo della Corte dei conti, senza che sia emerso alcun fenomeno corruttivo.

Si riporta, a seguire, il sistema di monitoraggio in tema di prevenzione della corruzione in vigore a decorrere dalla corrente annualità:

GESTIONE DEL RISCHIO

AZIONI: Verifica dello stato di aggiornamento della mappatura dei processi, della valutazione del rischio e delle misure programmate

RESPONSABILI: RPCT, Dirigenti, Responsabili di area

STRUMENTI OPERATIVI: Nota di richiesta del RPCT - Check list di monitoraggio - Relazioni dei Dirigenti Responsabili di area

TERMINE ESECUZIONE: Entro il 15 novembre (monitoraggio finale)

ATTUAZIONE DELLE MISURE

AZIONI: Verifica dello stato di attuazione delle misure

RESPONSABILI: RPCT

STRUMENTI OPERATIVI: Nota di richiesta del RPCT

TERMINE ESECUZIONE: Entro il 30 giugno (monitoraggio intermedio), Entro il 15 novembre (monitoraggio finale)

AZIONI: Controlli a campione sull'attuazione delle misure da parte delle Strutture responsabili

RESPONSABILI: RPCT

STRUMENTI OPERATIVI: Redazione del Programma Annuale Audit

TERMINE ESECUZIONE: Entro il 30 maggio

AZIONI: Controlli a campione sull'attuazione delle misure da parte delle Strutture responsabili

RESPONSABILI: Dirigenti/responsabili dei processi (audit di I livello), RPCT (audit di II livello)

STRUMENTI OPERATIVI: Espletamento di audit su base campionaria e redazione di report sulle risultanze della verifica condotta

TERMINE ESECUZIONE: Entro il 15 novembre

EFFICACIA DELLA SEZIONE DEL PIAO DENOMINATA “RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA”

AZIONI: Acquisizione di dati quantitativi e qualitativi, delle valutazioni, proposte e suggerimenti di Referenti, Dirigenti, Responsabili, UPD nonché delle segnalazioni di illecito

RESPONSABILI: Dirigenti, Responsabili di area

STRUMENTI OPERATIVI: Compilazione e trasmissione di apposita scheda di monitoraggio da parte dei Responsabili degli Uffici/Servizi/Strutture e Predisposizione e trasmissione di report da parte dell’UPD e Uffici/Servizi Strutture che operano nei settori a maggior rischio

TERMINE ESECUZIONE: Entro il 30 novembre

AZIONI: Analisi e valutazione dei dati, informazioni, proposte, suggerimenti e rendicontazione dati acquisite in occasione del monitoraggio e di ogni altra informazione disponibile

RESPONSABILI: RPCT/Struttura di Supporto

STRUMENTI OPERATIVI: Predisposizione, trasmissione e pubblicazione della relazione annuale riportante l’esito del monitoraggio

TERMINE ESECUZIONE: Entro il 15 dicembre o diverso termine individuato da A.N.AC.

Il monitoraggio ed i controlli verranno quindi effettuati, anche con l’eventuale ausilio di organi di vigilanza costituiti a tal fine dall’Istituto, mediante ispezioni e verifiche a campione presso gli Uffici/Servizi/Strutture maggiormente esposte al rischio, per valutare la piena attuazione della sezione del PIAO denominata “Rischi corruttivi e trasparenza” e delle misure.

Il sistema di monitoraggio si completa mediante i seguenti flussi informativi:

- flusso informativo dell’Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD) verso il RPCT ai fini della redazione della relazione annuale ex articolo 1, comma 14, Legge n. 190/2012 (dati quantitativi e qualitativi delle segnalazioni e dei procedimenti disciplinari), da eseguire entro il 15 novembre di ogni anno;
- flusso informativo del Servizio Affari Legali verso il RPCT (dati quantitativi e qualitativi dei contenziosi promossi da e contro l’Istituto aventi ad oggetto fatti di natura corruttiva), da eseguire entro il 15 novembre di ogni anno.

2.4.7 PARTE SESTA - COORDINAMENTO DEL PIAO CON IL PIANO DELLA PERFORMANCE AREA STRATEGICA “TRASPARENZA ED ANTICORRUZIONE”

INVALSI, coerentemente con quanto previsto dalla Legge n. 190/2012 e dalla prassi dell’A.N.AC., assicura un **ciclo della performance integrato**, perciò comprensivo non solo delle politiche dell’Ente e della *performance* propriamente intesa, ma anche degli standard di qualità dei servizi, della prevenzione della corruzione e della trasparenza, ivi compresa l’adozione della sezione del PIAO denominata “Rischi corruttivi

e trasparenza” e l’attuazione delle conseguenti misure, generali e specifiche, nonché della trasparenza. Le attività che devono essere svolte dall’Istituto per l’aggiornamento, l’implementazione e l’attuazione della sezione del PIAO denominata “Rischi corruttivi e trasparenza” sono articolare in specifici obiettivi annuali di attività da assegnare alle diverse Strutture, anche ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato (performance organizzativa).

Il RPCT presta supporto nella formulazione di proposte alla governance, in tempo utile rispetto alla predisposizione del PIAO annuale degli obiettivi da assegnare al personale interessato.

Le proposte del RPCT tendono conto dei reali fabbisogni dell’Istituto in termini di implementazione del sistema di controllo interno e della trasparenza, e sono altresì articolare in maniera tale da individuare adempimenti, compiti e responsabilità correlate a ciascun interessato.

2.4.8 PARTE SETTIMA - DISPOSIZIONI FINALI

2.4.8.1 Aggiornamento della sezione del PIAO denominata “Rischi corruttivi e trasparenza”

In attuazione di quanto previsto dall'articolo 1, comma 8, della Legge n. 190/2012 la sezione del PIAO denominata “Rischi corruttivi e trasparenza” è aggiornato e, conseguentemente, adottato dall’Organo di Governo (Consiglio di Amministrazione) entro il 31 gennaio di ogni anno, in relazione ai seguenti fattori:

- eventuale mutamento o integrazione della disciplina normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza amministrativa, del P.N.A. e delle disposizioni in materia penale
- rischi emersi successivamente all’emanazione della sezione del PIAO denominata “Rischi corruttivi e trasparenza” e, pertanto, non considerati in fase di predisposizione dello stesso
- nuovi indirizzi o direttive emanate dall’A.N.AC. o da altri organi competenti in merito.

2.4.8.2 Entrata in vigore, pubblicazione e comunicazione

La presente sezione del PIAO entra in vigore dal primo giorno successivo alla pubblicazione del provvedimento di adozione sul sito web istituzionale dell’INVALSI, e sostituisce la precedente sezione del PIAO denominata “Rischi corruttivi e trasparenza” per le parti con esso incompatibili.

L’Istituto ottempera agli obblighi di pubblicità e informazione attraverso la pubblicazione della sezione del PIAO denominata “Rischi corruttivi e trasparenza” e dei relativi allegati sul sito istituzionale, Sezione “*Amministrazione Trasparente*”.

Il PIAO è reso noto a tutto il personale con apposita mail di informativa.

Infine, va segnalato che, nel processo di riorganizzazione dell’Istituto, particolare rilievo assume la Semplificazione amministrativa e la digitalizzazione dei processi amministrativi per ottenere una maggiore efficienza e un migliore coordinamento tra le strutture, nel rispetto della trasparenza e dei principi guida dell’ordinamento e del quadro normativo.

Alla luce di quanto esposto, si riportano di seguito gli obiettivi relativi all’Area Strategica “Trasparenza ed Anticorruzione”.

3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 Struttura Organizzativa

3.1.1 Premessa

Le raccomandazioni che hanno accompagnato l'introduzione del PIAO per le PPAA suggeriscono che anche la struttura organizzativa degli enti sia funzionale alla creazione di Valore Pubblico. In questo senso, l'organigramma di INVALSI cerca di rispondere agli obiettivi posti dal Valore Pubblico individuato. Anche gli interventi previsti o da programmare sono strutturati in funzione del raggiungimento di tali obiettivi e, per tale ragione, la presente sottosezione è finalizzata a fotografare, organizzare e pianificare le attività delle risorse professionali dell'ente al fine di migliorare le performance, di contenere i rischi e, in ultima istanza, nell'ottica della creazione di Valore Pubblico. Già nel PIAO 2023-2025 l'identificazione della struttura organizzativa – che viene riproposta – teneva conto di tali indicazioni.

3.1.2 Struttura Organizzativa

Come già descritto, gli organi di governo dell'Istituto sono:

- a) il Presidente
- b) il Consiglio di amministrazione
- c) il Consiglio scientifico
- d) il Collegio dei revisori dei conti.

Il Presidente e i consiglieri del Consiglio di amministrazione sono selezionati con le procedure previste dall'articolo 11 del decreto legislativo 31 dicembre 2009 n. 213.

Il Consiglio di amministrazione ha compiti di indirizzo e programmazione generale dell'attività dell'Istituto, approva gli atti di carattere generale e fondamentale per l'organizzazione, il funzionamento, l'amministrazione e la gestione.

Il Consiglio scientifico è organo consultivo di carattere tecnico-scientifico del Presidente e del Consiglio di amministrazione ed esamina i profili di adeguatezza metodologica del lavoro svolto e dei programmi posti in essere da parte dell'Istituto.

Il Collegio dei revisori dei conti, costituito con decreto del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, si compone di tre membri, di cui due designati dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e uno designato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Nel Regolamento di organizzazione e del Personale, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 19 gennaio 2018, è riportato il funzionamento organizzativo dell'Istituto.

L'INVALSI si articola in due Settori: il Settore dei servizi amministrativi e tecnologici e il Settore della Ricerca valutativa. Il Settore dei Servizi amministrativi e tecnologici si suddivide in Uffici e Servizi, mentre il Settore della Ricerca valutativa si suddivide nelle seguenti Aree di ricerca:

- Area 1 – Rilevazioni Nazionali
- Area 2 – Servizi Statistici e Informativi (Ufficio statistico SISTAN)
- Area 3 – Valutazione delle scuole
- Area 4 – Indagini Internazionali, studi e ricerche
- Area 5 – Innovazione e Sviluppo

L'Istituto ispira la propria azione a quanto previsto dalla Raccomandazione n. 2005/251/CE della Commissione Europea dell'11 marzo 2005 recante "Carta Europea dei ricercatori" e "Codice di Condotta per l'assunzione dei Ricercatori" e dal documento European Framework for Research careers assicurando in particolare ai ricercatori e ai tecnologi:

- la libertà di ricerca
- la portabilità dei progetti
- la diffusione e la valorizzazione delle ricerche
- le necessarie attività di perfezionamento ed aggiornamento
- la valorizzazione professionale
- l'idoneità degli ambienti di ricerca
- la necessaria flessibilità lavorativa funzionale all'adeguato svolgimento delle attività di ricerca
- la mobilità geografica, intersettoriale e quella tra un ente e un altro
- la tutela della proprietà intellettuale
- la possibilità di svolgere specifiche attività di insegnamento in quanto compatibili con le attività di ricerca
- adeguati sistemi di valutazione
- rappresentanza elettiva di ricercatori e tecnologi negli organi scientifici e di governo degli enti.

L'Istituto assicura, inoltre, il rispetto da parte dei ricercatori e tecnologi dei seguenti principi etico-professionali:

- l'osservanza delle pratiche etiche riconosciute e applicate nelle rispettive discipline
- l'osservanza dei vincoli procedurali vigenti
- l'utilizzazione dei fondi nel rispetto dei vincoli di trasparenza ed efficienza contabile
- l'osservanza delle precauzioni sanitarie e di sicurezza
- la protezione e la riservatezza dei dati trattati
- la promozione della divulgazione delle attività di ricerca
- la verificabilità delle attività di ricerca espletate
- l'aggiornamento professionale continuo.

Il Regolamento adottato dal CDA nella seduta del 19 gennaio 2018 recepisce la legislazione vigente in materia di pubblico impiego e in particolare quanto stabilito dallo Statuto all'articolo 3, comma 4, e dalla normativa istitutiva del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, e delle relative Linee guida.

Con la nomina del nuovo CUG avvenuta con Determina Direttoriale Rep. n. 312 del 18 dicembre 2023, e successive integrazioni, il Comitato risulta attualmente costituito da 14 componenti (sette effettivi e sette supplenti) attualmente in carica.

I compiti e le responsabilità sono ripartiti come segue tra gli organi dell'Istituto:

- Presidente e Consiglio di Amministrazione: i compiti e le responsabilità sono stabiliti rispettivamente agli articoli 10 e 11 dello Statuto e, in particolare, consistono nel formulare e deliberare gli indirizzi generali della gestione e il programma annuale dell'Istituto nonché deliberare i bilanci preventivi e consuntivi. Inoltre, al Presidente spetta la rappresentanza legale dell'Istituto.

- Consiglio Scientifico: è organo consultivo del Presidente e del Consiglio di amministrazione di carattere tecnico-scientifico ed esamina i profili di adeguatezza metodologica del lavoro svolto e dei programmi posti in essere da parte dell'Istituto ai sensi dell'articolo 13 dello Statuto.
- Collegio dei Revisori dei Conti: effettua le verifiche di regolarità amministrativa e contabile a norma dell'articolo 7 del decreto legislativo 30 giugno 2011, n. 123.
- Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.): è l'organo cui compete la valutazione del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità.

I compiti e le responsabilità del Direttore Generale sono stabiliti all'articolo 17 dello Statuto e, in particolare, riguardano la gestione dell'Ente in esecuzione delle delibere del Consiglio di amministrazione e dei provvedimenti del Presidente.

Il coordinamento della gestione amministrativa e delle attività di ricerca è assicurato dallo staff di coordinamento del quale fanno parte:

- il Presidente
- il Direttore generale
- il Responsabile del Settore dei Servizi amministrativi e tecnologici
- il Responsabile del Settore della Ricerca
- i Responsabili di ciascuna area di ricerca
- il Responsabile dei servizi tecnologici
- il Responsabile della Biblioteca e del Centro di documentazione
- il Responsabile della comunicazione.

La struttura organizzativa dell'Istituto si suddivide in Settori, Aree, Servizi, Uffici e Uffici di supporto della Presidenza e della Direzione generale che dipendono direttamente dal Direttore generale. Ai sensi dello Statuto i Settori sono due:

- Settore dei Servizi amministrativi e tecnologici
- Settore della Ricerca.

Il Settore dei Servizi amministrativi e tecnologici si suddivide in Uffici e Servizi, il Settore della Ricerca si suddivide in Aree.

I processi e le procedure sono definiti e approvati dal Direttore Generale.

I responsabili dei Servizi e delle Aree e delle altre eventuali unità organizzative sono nominati dal Direttore generale, sentiti i responsabili dei Settori cui afferiscono. Alle Aree della ricerca è preposto personale appartenente al profilo dei ricercatori o dei tecnologi e con esperienza nel coordinamento di gruppi di lavoro.

I compiti, le responsabilità e gli obiettivi sono assegnati dal Direttore Generale ai responsabili dei Settori con appositi ordini di servizio, o con una specifica determinazione organizzativa, la procedura è la stessa per i responsabili dei Servizi.

Gli uffici di supporto della Presidenza e della Direzione generale sono:

- Ufficio stampa e comunicazione
- Segreteria generale
- Ufficio del protocollo
- Biblioteca e Centro di documentazione 'Aldo Visalberghi'
- Ufficio per la Sicurezza, Prevenzione e protezione
- Ufficio affari legali
- Servizi generali

Al Settore Amministrativo-Tecnologico compete la gestione amministrativa e la gestione dei sistemi informatici, telematici e telefonici dell'Istituto secondo i processi e le procedure di cui al Regolamento di contabilità e finanza previsto dallo Statuto.

A capo del Settore è nominato un Dirigente Amministrativo di seconda fascia. Le Aree e i servizi del Settore amministrativo-tecnologico sono:

Area dei Servizi Amministrativi:

- Servizio del Personale
- Servizio Contratti
- Servizio Ragioneria
- Servizio Progettazione Gestione e Rendicontazione fondi U.E.
- Area dei servizi tecnologici

Il numero e la definizione delle attività delle aree del Settore amministrativo-Tecnologico sono deliberati dal Consiglio di amministrazione su proposta del Direttore generale.

Il Direttore generale, con propria determinazione, stabilisce ulteriori articolazioni delle aree e assegna il personale alle aree del Settore Amministrativo-Tecnologico al fine di migliorare l'efficienza organizzativa dell'Istituto individuando il personale cui affidare particolari responsabilità.

Al Settore della Ricerca compete lo svolgimento delle attività previste dall'articolo 5 dello Statuto.

A capo del Settore è nominato un coordinatore con profilo professionale ed esperienza di elevato livello. Il Settore della ricerca si articola nelle seguenti aree tematiche:

- Area 1 denominata "Rilevazioni nazionali"
- Area 2 denominata "Servizi statistici e informativi" (Ufficio statistico SISTAN)
- Area 3 denominata "Valutazione delle scuole"
- Area 4 denominata "Indagini internazionali, studi e ricerche"
- Area 5 denominata "Innovazione e sviluppo".

Il Servizio statistico è responsabile, inoltre, dei rapporti con il SISTAN e della gestione di dati prodotti nell'ambito di attività inserite nel Piano Statistico Nazionale.

Il numero delle aree e la definizione delle attività di ciascuna area sono deliberati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Direttore generale.

Il Direttore generale, con propria determinazione, stabilisce ulteriori articolazioni delle aree e assegna il personale alle aree del Settore della Ricerca al fine di migliorare l'efficienza organizzativa dell'Istituto individuando il personale cui affidare particolari responsabilità.

Il Responsabile del Settore della Ricerca e i responsabili delle Aree sono nominati dal Direttore generale sulla base dei criteri generali deliberati dal Consiglio di amministrazione.

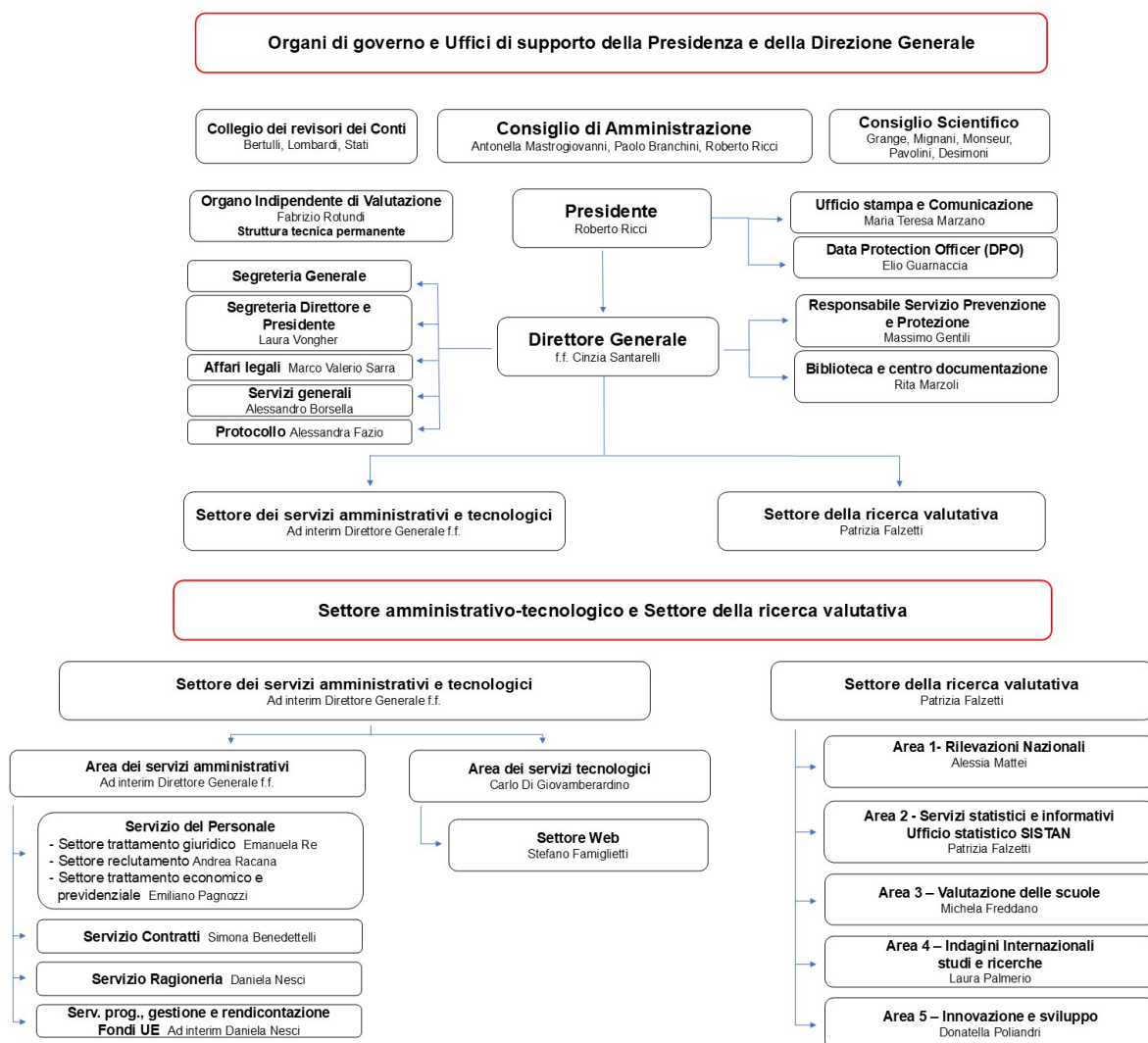
La consistenza e le variazioni dell'organico e del piano di fabbisogno del personale dell'Istituto sono determinati nel Piano Triennale di Attività ai sensi dell'articolo 7 del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 218.

Per l'adempimento dei compiti istituzionali e dei progetti che gli vengono affidati l'Istituto si avvale di personale appartenente alle seguenti tipologie:

- con rapporto di lavoro a tempo indeterminato
- con rapporto di lavoro a tempo determinato
- comando o fuori ruolo.

Il regime giuridico, la classificazione professionale e il trattamento economico del personale sono stabiliti sulla base del CCNL del comparto ricerca.

L'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV) di cui all'articolo 14 del D.lgs. n. 150/2009, ha struttura monocratica e viene nominato dal Consiglio di amministrazione su proposta del Presidente.



3.2. Organizzazione del lavoro agile 2026–28

3.2.1 Premessa

In linea con quanto richiesto dall'articolo 6, del Decreto-Legge n. 80/2021, convertito, con modificazioni, dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113, INVALSI redige la Sottosezione di programmazione, organizzazione del lavoro agile, che costituisce una specifica sezione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Secondo le indicazioni del CCNL del Comparto Istruzione e Ricerca 2019-2021, sottoscritto in data 18 gennaio 2024, la sottosezione rappresenta il documento di programmazione del modello organizzativo dei processi di innovazione amministrativa che INVALSI attua ai fini di una efficace ed efficiente programmazione e gestione del lavoro agile.

Il lavoro agile è inteso come un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro impostato sulla combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, finalizzato a conseguire il miglioramento dei servizi pubblici e l'innovazione organizzativa garantendo, al contempo, l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro.

In accordo con l'art. 48 della Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016 per la creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale, INVALSI persegue l'obiettivo dell'occupazione di qualità e del benessere dei lavoratori, sostiene il lavoro agile ai fini di un migliore equilibrio tra vita privata e vita professionale, opponendosi tuttavia alla transizione da una cultura della presenza fisica a una cultura della disponibilità permanente.

In un'ottica di gestione del cambiamento organizzativo, assumono un ruolo strategico la cultura organizzativa, basata sui risultati e capace di generare autonomia e responsabilizzazione, e le ecologie digitali che consentono l'individuazione di spazi di lavoro digitali virtuali.

INVALSI attua le misure tecniche e organizzative finalizzate alla protezione del patrimonio informativo dell'Ente, alla tutela dei dati personali e promuove l'informazione e la formazione dei lavoratori in materia di sicurezza informatica.

In riferimento a quanto sopra esposto, nonché alle indicazioni delle "Linee guida per la compilazione del PIAO", la Sottosezione si articola nei seguenti paragrafi:

- **Parte I** - Stato di attuazione e di sviluppo che descrive lo stato corrente di attuazione e di sviluppo in termini di modalità attuative, soggetti, processi e strumenti del lavoro agile;
- **Parte II** – Condizionalità e fattori abilitanti che descrive le misure organizzative, le piattaforme tecnologiche, le competenze professionali disponibili nell'Ente per l'attuazione del lavoro agile.

3.2.2 Parte I – Livello di attuazione e di sviluppo

INVALSI, a fine 2017, ha avviato un progetto sperimentale di smart working, in accordo con le organizzazioni sindacali, con adesione volontaria dei dipendenti al progetto, previa specifica formazione. Successivamente, l'Istituto durante la fase di emergenza epidemiologica da Covid-19 ha potuto beneficiare delle innovazioni tecnologiche e organizzative precedentemente acquisite durante l'esperienza di sperimentazione e della successiva fase ordinaria di smart working pre-emergenziale.

Dopo la cessazione dello stato di emergenza epidemiologica e, a seguito dell'adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2022-2024 e successivamente del Piano Integrato di Attività e

Organizzazione (PIAO) 2025-2027 da parte di INVALSI, l'Ente ha adottato un'organizzazione del lavoro che permette ai dipendenti di espletare la propria attività in forma di lavoro agile per un massimo di due giorni a settimana predeterminati. In data 29 dicembre 2023, la Direttiva del Ministero della Pubblica Amministrazione ha evidenziato la necessità di garantire ai lavoratori che documentino “gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari”, la possibilità di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza. Nell'ambito dell'organizzazione di ogni amministrazione, quindi, è stata rimessa la responsabilità a ciascun dirigente, di individuare le misure organizzative che si rendono necessarie, attraverso specifiche previsioni riguardanti gli accordi individuali. Dal 1° gennaio 2023, ai sensi dell'art. 23, 1° comma, della Legge 22 maggio 2017, n. 81 (come modificato dall'art. 41 bis del D.L. 21 giugno 2022, n. 73, c.d. Decreto Semplificazioni, convertito con modificazioni in Legge 4 agosto 2022, n. 122), l'Istituto è tenuto a comunicare per via telematica al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali i nominativi dei lavoratori e la data di inizio e di cessazione delle prestazioni di lavoro in modalità agile, secondo le modalità individuate dal Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 149 del 22 agosto 2022. La comunicazione telematica avviene mediante l'applicativo disponibile sul sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, tramite autenticazione SPID e CIE, sul portale “Servizi Lavoro”.

Con Circolare INVALSI n. 3/2024, INVALSI ha recepito sia le indicazioni della Direttiva del Ministero della Pubblica Amministrazione del 29 dicembre 2023 sopra riportata, sia il CCNL Comparto Istruzione e Ricerca 2019-2021 del 18 gennaio 2024, in particolare il CAP I-Lavoro Agile garantendo, su richiesta del dipendente interessato che *“documenti gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiare”*, l'adozione di misure utili ad agevolare il lavoro agile del personale cosiddetto “fragile”, anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza.

Attualmente, INVALSI, nelle more dell'approvazione della parte normativa del CCNL Istruzione e Ricerca relativa al triennio 2025-2027, prosegue con l'adozione di un'organizzazione del lavoro che permette ai propri dipendenti di lavorare in modalità agile fino a due giorni a settimana predeterminati.

3.2.3 Parte II – Condizionalità e fattori abilitanti

Nell'Istituto sussistono le condizioni tecnologiche e di sicurezza per la fruizione del lavoro agile. A partire dalla fase di sperimentazione, e nel corso degli anni recenti, le aree di ricerca e i servizi tecnologici e amministrativi dell'Ente hanno sviluppato e consolidato modalità comunicative, organizzative e tecnico-operative che rendono possibile la piena operatività dell'Istituto, bilanciando lavoro in presenza e lavoro da remoto. Il personale utilizza connessione in modalità VPN tra dispositivo informatico impiegato da remoto e computer presente in sede, lavora su documenti condivisi e protetti su server dell'Istituto, impiega account di servizio per la comunicazione con i colleghi e i soggetti esterni (Microsoft 365®, Zoom®, Teams, ecc...) e utenze telefoniche mobili di servizio. Le riunioni da remoto nei gruppi di lavoro interni, con le società esterne e gli attori del sistema educativo sono prassi consolidata.

Date le caratteristiche delle attività di ricerca svolte dall'Istituto, inoltre, l'intero processo di produzione dei dati, dalla fase di progettazione delle rilevazioni e degli strumenti, alla fase di raccolta, elaborazione e analisi, fino alla diffusione e comunicazione dei risultati, viene svolto dal personale attraverso attività lavorative a medio o elevato livello di qualificazione tecnico-scientifica, prestate al videoterminale in prevalenza con software utilizzabili da remoto.

3.2.4 Destinatari

La modalità di lavoro agile è riservata a tutto il personale con contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e determinato, ad esclusione dei dipendenti in periodo di prova, senza rischi di discriminazione in termini di sviluppo della professionalità e di carriera, di modifica della sede di lavoro assegnata, né di variazione della natura giuridica ed economica del rapporto di lavoro.

L'accordo di lavoro individuale reso in modalità agile è attivato su base volontaria e consensuale attraverso specifica richiesta del lavoratore, d'intesa con il Responsabile, previa individuazione delle attività compatibili con tale modalità. Fatto salvo quanto previsto dalla normativa che regola gli istituti lavorativi degli enti di ricerca, è in capo ai Responsabili il monitoraggio del raggiungimento dei risultati e degli obiettivi concordati con il lavoratore sulla base di parametri effettivamente misurabili.

3.2.5 Modalità di fruizione

I dipendenti INVALSI svolgono la loro attività lavorativa in modalità agile, senza definizione di una sede specifica di lavoro, per un massimo di n. 2 giorni prestabiliti a settimana.

Ai ricercatori e tecnologi, la modalità di lavoro agile è applicata nel rispetto dell'art. 58, comma 2, del CCNL del 21 febbraio 2002.

I Responsabili programmano le varie attività tenendo conto delle esigenze dell'Ufficio e della conciliazione dei tempi vita lavoro del dipendente.

Il personale INVALSI a tempo determinato e indeterminato in lavoro agile:

- a.** non è tenuto a rispettare un orario giornaliero di lavoro, ma deve conseguire i risultati e gli obiettivi concordati con il proprio Responsabile di Area/Servizio/Settore, nel rispetto della diligenza e buona fede previsti dal Codice civile;
- b.** concorda con il Responsabile la definizione delle varie attività da svolgere in modalità agile, che devono essere in linea con gli obiettivi collettivi e individuali propri dell'Ente. L'organizzazione del lavoro è comunque in capo ai Responsabili che programmano le varie attività con cadenza settimanale o mensile tenendo conto delle esigenze dell'ufficio e della necessaria conciliazione dei tempi di vita e lavoro del dipendente;
- c.** deve osservare le fasce di contattabilità antimeridiana dalle 10.30 alle 12.30 e pomeridiana dalle 14.30 alle 16.30 in caso di impossibilità da parte del dipendente di garantire la contattabilità nei periodi concordati, lo stesso è tenuto a darne preventiva comunicazione al Responsabile, anche per via telematica;
- d.** durante le fasce di contattabilità, può richiedere, ove ne ricorrano i relativi presupposti, la fruizione dei permessi orari previsti dai contratti collettivi o dalle norme di legge;
- e.** ha diritto al rispetto dei tempi di riposo nonché al "diritto alla disconnessione" dalle strumentazioni tecnologiche durante il fine settimana e nella fascia serale/notturna dalle ore 19:30 alle ore 07:30 del giorno seguente. Durante le giornate di lavoro agile il dipendente si impegna a non effettuare prestazioni per un ammontare superiore all'orario giornaliero di lavoro.

L'attività lavorativa in modalità agile può svolgersi esclusivamente dal lunedì al venerdì nell'intervallo orario 7:30-19:30.

Per i dipendenti la cui prestazione lavorativa è svolta in part-time, l'orario giornaliero rimane quello individualmente pattuito.

Per sopravvenute e motivate esigenze di servizio, il Responsabile può revocare, entro le 19.30 dei due giorni precedenti, la/e giornata/e prevista/e in lavoro agile per la settimana di riferimento. Il dipendente può revocare la propria giornata resa in lavoro agile in qualsiasi momento, senza che questo dia luogo a successivi recuperi di giornate in smart working. I giorni di lavoro agile non fruiti perché coincidenti con giornate di ferie, permessi, malattia o altro, comprese le giornate revocate dai Responsabili per esigenze di servizio, non possono essere recuperati o cumulati per un utilizzo successivo.

3.2.6 Strutture e soggetti coinvolti

Un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti della presente Sottosezione e in particolare nella programmazione e monitoraggio degli obiettivi in esso individuati, è svolto dai Responsabili quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi. Alla dirigenza, al tal proposito, è richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership orientato al risultato, all'accrescimento della responsabilità e della fiducia reciproca.

3.2.7 Procedura per l'accesso della prestazione in modalità di lavoro agile

La richiesta di adesione, che avviene su base volontaria e consensuale, prevede una procedura di accesso suddivisa nelle seguenti fasi:

- manifestazione di interesse;
- predisposizione della scheda di progetto;
- adempimento degli obblighi di sicurezza del lavoro (ed eventuale altra formazione specifica);
- sottoscrizione del contratto individuale;
- avvio del lavoro agile.

Di seguito la tabella riepilogativa delle fasi per l'accesso alla modalità di lavoro agile (Tabella 1):

Tabella 1 – Fasi per l'accesso della prestazione in modalità di lavoro agile

Fasi	Descrizione	Soggetti coinvolti
Manifestazione di interesse	Comunicazione al proprio Responsabile	Dipendente interessato al lavoro agile /Responsabile di riferimento
Predisposizione della scheda di progetto	Individuazione delle attività da svolgere in modalità agile in accordo con il Responsabile	Dipendente interessato al lavoro agile/ Responsabile di riferimento
Adempimento degli obblighi di sicurezza del lavoro	Il dipendente, prima della sottoscrizione del contratto integrativo, deve adempiere agli obblighi informativi e formativi connessi alla sicurezza sul lavoro	Dipendente interessato al lavoro agile/ Responsabile di riferimento/Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP)
Sottoscrizione dell'accordo individuale	Sottoscrizione dell'accordo individuale predisposto secondo le modalità attuative di cui al presente Piano	Direttore generale/Dipendente interessato al lavoro agile

Fasi	Descrizione	Soggetti coinvolti
Avvio del lavoro agile	A seguito del perfezionato dell'accordo individuale, il dipendente potrà prestare attività lavorativa anche in modalità agile	Dipendente/Direttore generale/ Responsabile di riferimento

3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale

L'art. 12 del D.Lgs. n. 218/2016 esclude gli enti di ricerca dalle procedure autorizzative previste dall'art. 35 del D.Lgs. 165/2001, sostituite invece dal regime di autonomia "vigilata" prevista dall'art. 9 del D.Lgs. 218/2016, tramite lo strumento principale di programmazione costituito dal PTA, al cui interno sono inclusi il fabbisogno di personale e i relativi piani di reclutamento, come ancor meglio precisato dall'art. 7 dello stesso D.Lgs. 218/2016, nel rispetto delle linee guida del PNR e dei ministeri vigilanti.

Poiché, come sottolineato anche dall'art. 6 dello stesso D.L. n. 80/2021, il nuovo Piano viene introdotto "nel rispetto delle vigenti discipline di settore", nonché tenuto conto dello scopo ultimo del PIAO di semplificare e non di sovrapporre ulteriori adempimenti a quelli già previsti, si ritiene che, nell'adottare il nuovo strumento gli EPR facciano riferimento al piano di fabbisogno di personale e alla relativa pianificazione del reclutamento, già parti integranti del Piano Triennale di Attività vigente. Si riporta di seguito la tabella relativa al fabbisogno del personale per il triennio 2026-28 e si rimanda, pertanto, alla relativa sezione contenuta al punto 2.2 del PTA 2026-28 INVALSI, approvato con delibera 77 dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 novembre 2026.

TABELLA FABBISOGNO PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO

Profili professionali	Livello	Costo Medio	Fabbisogno PTA	Personale al 31/12/2025	+ / -	Assunzioni	Fabbisogno Unità PTA 2026-2028			Consistenza 31/12/2025	Fabbisogno Finanziario PTA 2025-2027		
			2025			2026	2026	2027	2028		2026	2027	2028
Dirigente di ricerca	I	120.545	1	1	0	0	1	2	2	120.545,00	120.545,00	241.090,00	241.090,00
Primo ricercatore	II	98.657	10	9	0	0	9	9	12	887.913,00	887.913,00	887.913,00	1.183.884,00
Ricercatore	III	70.434	23	18	-7	7	25	27	27	1.267.812,00	1.760.850,00	1.901.718,00	1.901.718,00
Totale Ricercatori			34	28	-7	7	35	38	41	2.276.270,00	2.769.308,00	3.030.721,00	3.326.692,00
Dirigente tecnologo	I	132.548	2	2	0	0	2	2	2	265.096,00	265.096,00	265.096,00	265.096,00
Primo tecnologo	II	98.635	4	4	0	0	4	4	4	394.540,00	394.540,00	394.540,00	394.540,00
Tecnologo	III	68.134	6	4	0	0	4	8	9	272.536,00	272.536,00	545.072,00	613.206,00
Totale Tecnologi			12	10	0	0	10	14	15	932.172,00	932.172,00	1.204.708,00	1.272.842,00
Totale Livelli I-III			46	38	-7	7	45	52	56	3.208.442,00	3.701.480,00	4.235.429,00	4.599.534,00
Collaboratore TER	IV	65.847	1	0	0	0	0	1	1	0,00	0,00	65.847,00	65.847,00
Collaboratore TER	V	60.758	12	10	0	0	10	12	12	607.580,00	607.580,00	729.096,00	729.096,00
Collaboratore TER	VI	55.381	42	42	-1	1	43	42	42	2.326.002,00	2.381.383,00	2.326.002,00	2.326.002,00
Totale CTER			55	52	-1	1	53	55	55	2.933.582,00	2.988.963,00	3.120.945,00	3.120.945,00
Funzionario statistico	IV	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-
Funzionario statistico	V	60.758	1	1	0	0	1	1	1	60.758	60.758	60.758	60.758
Totale F.S.			1	1	0	0	1	1	1	60.758	60.758	60.758	60.758
Dirigente Amm.vo	II fascia	144.550	1	1	0	0	1	1	1	144.550	144.550	144.550	144.550
Totale Dirigenza			1	1	0	0	1	1	1	144.550	144.550	144.550	144.550
Funzionario	IV	66.480	2	2	0	0	2	2	2	132.960	132.960	132.960	132.960
Funzionario	V	60.758	4	3	-3	3	6	5	5	182.274	364.548	303.790	303.790

Profili professionali	Livello	Costo Medio	Fabbisogno	Personale al 31/12/2025	+ / -	Assunzioni	Fabbisogno Unità			Consistenza	Fabbisogno Finanziario		
			PTA			2026	PTA 2026-2028		PTA 2025-2027				
			2025				2026	2027	2028		31/12/2025	2026	2027
Totale F.A.			6	5	-3	3	8	7	7	315.234	497.508	436.750	436.750
Collaboratore amm.ne	V	60.758	2	2	0	0	2	2	2	121.516	121.516	121.516	121.516
Collaboratore amm.ne	VI	55.381	5	4	0	0	4	5	5	221.524	221.524	276.905	276.905
Collaboratore amm.ne	VII	50.617	17	11	-4	4	15	17	17	556.787	759.255	860.489	860.489
Totale C.A.			24	17	-4	4	21	24	24	899.827	1.102.295	1.258.910	1.258.910
Totale Livelli IV-VIII			87	76	-8	8	84	88	88	4.353.951	4.794.074	5.021.913	5.021.913
Totale unità			133	114	-15	15	129	140	144	7.863.412	8.796.573	9.558.361	9.922.466
Direttore generale	I fascia	235.340	1	1	0	0	1	1	1	235.340	235.340	235.340	235.340
			134	115	-15	15	130	141	145	8.098.752	9.031.913	9.793.701	10.157.806
Percentuale a regime							90%	97%	100%				

3.4 Formazione del personale

In attuazione della Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025, recante *“Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”*, l’Istituto ha orientato le proprie politiche formative nel corso del 2025 per garantire un incremento significativo delle competenze del personale. La Direttiva, emanata ai sensi dell’art. 1, comma 2, del D.Lgs. 165/2001, pone la formazione al centro delle strategie di innovazione della Pubblica Amministrazione e introduce l’obbligo, per tutti i dipendenti pubblici, di almeno **40 ore annue di formazione**, quale obiettivo di performance individuale e organizzativa.

Questa disposizione si innesta nel solco tracciato dalla Direttiva del 23 marzo 2023, che aveva già definito la formazione come diritto soggettivo e dovere del dipendente, prevedendo un minimo di 24 ore annue e orientando i percorsi formativi verso le competenze funzionali alle transizioni digitale, ecologica e amministrativa promosse dal PNRR.

La formazione è considerata, infatti, leva strategica per la creazione di **valore pubblico**, inteso come capacità dell’amministrazione di generare benefici tangibili per cittadini, imprese e comunità, attraverso servizi più efficienti, digitali e inclusivi.

INVALSI, in coerenza con quanto previsto dalla Direttiva, ha predisposto un piano organico di interventi finalizzati a:

- Ampliare le competenze in aree prioritarie per la modernizzazione della PA e per affrontare le sfide attuali: intelligenza artificiale, competenze digitali, linguistiche, transizione ecologica e amministrativa, *soft skills*.
- Garantire il rispetto del monte ore formativo previsto dalla normativa, attraverso percorsi strutturati e certificati, erogati in modalità mista (presenza, online sincrona e asincrona).
- Favorire la partecipazione attiva dei dipendenti, integrando la formazione nei sistemi di valutazione della performance e nei piani individuali di sviluppo.

Un ruolo di particolare importanza è svolto dal Tavolo per la Formazione CODIGER, che riunisce almeno un referente per ciascun Ente Pubblico di Ricerca. Le sue attività includono la condivisione di metodologie e strumenti, la progettazione e realizzazione di interventi innovativi e la creazione di reti di collaborazione con interlocutori istituzionali e privati, come il Ministero dell’Università e della Ricerca, il Ministero della Funzione Pubblica e la Scuola Nazionale dell’Amministrazione.

Nel corso del 2025, il Tavolo ha lavorato attivamente, mediante la redazione di una bozza di Accordo di collaborazione, finalizzata alla realizzazione di un sistema di formazione del CODIGER, sulle seguenti tematiche:

- Costituzione di un Albo dei formatori interni;
- Definizione di Linee guida e strumenti per la Certificazione della formazione;
- Individuazione di strategie per la Condivisione della formazione realizzata da ciascun EPR.

Nei paragrafi successivi sono indicati i corsi formativi fruiti dal personale suddivisi in:

- corsi di formazione rivolti a tutto il personale;
- corsi di formazione rivolti al personale amministrativo;
- corsi di formazione rivolti al personale afferente alle aree di ricerca.

3.4.1 Corsi di formazione rivolti a tutto il personale nel 2025

Corsi Valore PA – INPS

L'INPS ogni anno offre Corsi universitari di formazione (come previsti dall'art. 6, comma 2, lett. c) della legge 19 novembre 1990, n. 341 – Riforma degli ordinamenti didattici universitari) rivolti al personale dipendente delle Pubbliche Amministrazioni. La pubblica amministrazione di appartenenza individua, in base al lavoro svolto e in sinergia con gli atenei e soggetti collegati, i partecipanti che potranno trarre i maggiori benefici dall'attività formativa. La formazione ha l'obiettivo di generare un "valore" per il sistema. Le iniziative formative sono di complessità media (primo livello) e di alta formazione (secondo livello). Queste ultime si distinguono in due tipi: lezioni in presenza o a distanza in modalità sincrona; corsi realizzati con la metodologia *learning by doing*.

Per l'anno 2025 hanno partecipato ai corsi Valore PA n. 19 dipendenti per un totale di 981 ore di formazione fruite.

I corsi a cui ha preso parte il personale INVALSI hanno riguardato temi amministrativi come trasparenza e anticorruzione, il ciclo della performance, il lavoro agile o altri temi come l'approfondimento del bilancio e della contabilità, transizione digitale nella PA, siti web e comunicazione o ancora come big data manager e intelligenza artificiale.

Ore corso: 981

Partecipanti: 19

Costo: 0 euro

Corso INGLESE

L'attività formativa del corso d'inglese rivolto ai dipendenti INVALSI è volta a garantire l'aumento e la sedimentazione delle conoscenze apprese durante le lezioni. Il monte ore è rivolto ad attuare un percorso formativo e didattico che permette alla classe, formata in base al livello di inglese attribuito nel test iniziale, di migliorare la conoscenza dell'inglese di un livello. Ogni classe in totale svolge 24 ore di lezioni in lingua inglese in aula virtuale on line e 36 ore multimediali flessibili. Ciascuna lezione virtuale online ha una durata di 60 minuti e le lezioni vengono svolte una volta a settimana per ogni classe formata. Le 36 ore di formazione multimediali vengono svolte sulla piattaforma online dedicata.

Ore corso: 60

Partecipanti: 122

Costo: 46.720,00 euro

Corso sulla Sicurezza

Nel 2025 è stato erogato il corso di formazione sulla sicurezza sul lavoro. Il corso è stato strutturato in modo da approfondire il tema della salute e della sicurezza a partire dall'inquadramento legislativo del lavoro fuori sede fornendo indicazioni sui possibili rischi presenti negli ambienti di lavoro outdoor e sulle relative misure di sicurezza da applicare.

Ore corso: 16

Partecipanti: 4

Costo: 192,00 euro

Responsabile Unico del Progetto. RUP

L'INVALSI ha organizzato un corso di formazione biennale (tuttora in corso) sul RUP (Responsabile Unico del Progetto) con riferimento al nuovo codice degli appalti. Il programma del corso ha previsto in sintesi

i seguenti argomenti: la fase di programmazione degli acquisti di beni e servizi; la fase di progettazione tecnica ed economica degli appalti; la fase di affidamento dei contratti; la fase di esecuzione dei contratti.

Ore corso: 20

Partecipanti: 82

Costo: 11.346,00 euro

Anticorruzione – La strategia di prevenzione della corruzione nelle PA e negli Enti di Ricerca

L'INVALSI ha organizzato un corso di formazione sulla strategia di prevenzione della corruzione nelle PA e negli Enti di Ricerca con riferimento alla L. 190 del 2012 e il PNA. Il programma del corso ha previsto in sintesi i seguenti argomenti: il quadro generale della corruzione, la Legge n. 190 del 2012, misure di prevenzione della corruzione, PNA 2022 aggiornamento 2023.

Ore corso: 4

Partecipanti: 113

Costo: 2.200,00 euro

Corso di formazione Primo Soccorso – BLS

L'INVALSI ha organizzato un corso di formazione sul primo soccorso, che insegna le conoscenze e le tecniche di base per intervenire correttamente in situazioni di emergenza sanitaria, in attesa dell'arrivo dei soccorsi professionali. La formazione è pratica e guidata da istruttori qualificati, con esercitazioni su manichini e simulazioni di scenari reali. L'obiettivo è fornire ai partecipanti sicurezza, rapidità e responsabilità nel prestare aiuto in modo efficace.

Ore corso: 12

Partecipanti: 12

Costo: 1.087,00 euro

3.4.2 Corsi di formazione rivolti al personale amministrativo nel 2025

Corsi SNA

Il personale amministrativo ha frequentato il corso di formazione erogato dalla Società Maggioli s.p.a. accreditata dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione sugli appalti pubblici di beni e servizi, nello specifico temi relativi alle principali novità del correttivo al Codice dei Contratti Pubblici cui si riportano alcuni esempi: gestione delle procedure e degli adempimenti che connotano le diverse fasi di progettazione ed affidamento degli appalti di beni e servizi.

Ore di formazione: 60

Partecipanti: 3

Costo: 6.270,00 euro

Corsi ACCRUAL

Il personale amministrativo ha frequentato alcuni corsi di formazione erogati da ACCRUAL sui temi relativi al quadro concettuale e principi ITAS – Contabilità ACCRUAL, si riportano alcuni esempi: composizione e schemi del bilancio di esercizio, ratei e risconti, operazioni, attività e passività in valuta estera, ricavi e proventi, strumenti finanziari.

Ore di formazione: 34,5

Partecipanti: 5

Costo: 0 euro

Corso NTT DATA – Gestionale DOCSPA

Il personale amministrativo ha frequentato il corso di formazione erogato dalla società NTT DATA sul gestionale di documentazione DOCSPA, nello specifico l'illustrazione del gestionale e alcune funzionalità utili all'espletamento delle mansioni relative all'Ufficio Protocollo.

Ore di formazione: 16

Partecipanti: 2

Costo: 5.563,20 euro

Corso ITA Gruppo SOI – L'azione amministrativa

Il personale amministrativo ha frequentato il corso di formazione erogato dalla società ITA Gruppo SOI sul procedimento amministrativo, si riportano alcuni esempi: provvedimento amministrativo, caratteristiche del provvedimento, la redazione di un provvedimento, il procedimento amministrativo, accesso e trasparenza, invalidità e autotutela.

Ore di formazione: 5

Partecipanti: 1

Costo: 120,00 euro

Corso ITA Gruppo SOI – Il Responsabile del Procedimento nei concorsi pubblici

Il personale amministrativo ha frequentato il corso di formazione erogato dalla società ITA Gruppo SOI sul procedimento amministrativo nei concorsi pubblici e le novità del D.Lgs PA n.25/2025, si riportano alcuni esempi: criteri di scelta del Responsabile, gestione della fase istruttoria, stesura del bando, gestione del conflitto di interessi, scelte discrezionali del Responsabile del Procedimento.

Ore di formazione: 8

Partecipanti: 1

Costo: 990,00 euro

Corso ARUBA ACCADEMY

Il personale amministrativo ha frequentato il corso di formazione erogato da ARUBA ACCADEMY sulle specifiche nozioni di natura tecnica, giuridica e amministrativa necessarie allo svolgimento delle attività di Operatore di Registrazione (OdR) - ARUBA PEC.

Ore di formazione: 4

Partecipanti: 1

Costo: 0 euro

Corso Maggioli S.p.a. - Il contenzioso negli appalti pubblici

Il personale amministrativo ha frequentato il corso di formazione erogato dalla società Maggioli S.p.A. sugli aspetti relativi alle possibili problematiche che potrebbero sorgere nell'affidamento e nell'esecuzione degli appalti pubblici.

Ore di formazione: 10

Partecipanti: 1

Costo: 290,00 euro

Corso CEIDA - “La formazione, la gestione e la conservazione dell’archivio digitale: buone pratiche e conformità alla normativa nazionale ed europea”

Il personale amministrativo ha frequentato il corso di formazione erogato dalla Scuola Superiore di pubblica amministrazione sulla formazione, gestione e conservazione dell’archivio digitale come previsto dalla normativa nazionale ed europea.

Ore di formazione: 11

Partecipanti: 2

Costo: 1320,00 euro

3.4.3 Corsi di formazione rivolti al personale della ricerca nel 2025

Il personale afferente alle aree di ricerca durante al 2025 ha fruito di corsi di formazione specifici sulla base dei fabbisogni formativi individuati dai responsabili delle aree di ricerca. I corsi fruiti sono stati 18 e un totale di 1113 ore di formazione fruita.

NOME CORSO	ORE	n. partecipanti	costo
Corso di Alta Formazione in Cybersicurezza e protezione dei cyber rights	104	1	31,95€
Corso Introduttivo a Statistics for Data Analysis	116	9	3.050,00€
Data AI: Business Analytics with Power BI	63	3	0,00€
GDPR e Ricerca: tra vincoli e potenzialità	2	10	0,00 €
Introduzione al project-based learning	2	1	0,00€
Item Writing Advanced with Elements of Artificial Intelligence Course	120	6	6.000,00€
La metodologia della scoping review	297	9	17.150,00€
Metodologia e Tecniche avanzate di ricerca sociale (METARS) [MAS2] A.A. 2023/2024	29	1	0,00€
Formazione per il software MAXQFDA	80	5	980,00€
Winter school LCA e LPA	20	1	427,00€
Workshop Item Response Theory	32	2	0,00€
Workshop on modern validity theory and innovative validation practice	8	1	0,00€
Workshop DevOps	117	8	0,00€
Come condurre una web survey: dall' impostazione del questionario all'analisi dei dati	40	1	244,00€
La legge 150/2000 e il futuro dell'informazione nella PA	4	1	0,00€
PA, deontologia e innovazione tecnologica nel quadro della normativa UE	4	1	0,00€
Direttive, atti, regolamenti, come l'UE ci governa	3	1	0,00€
Longitudinal S.E.M. with MPlus	72	6	1.041,00€

3.4.4. Formazione erogata da INVALSI nel 2025

INVALSI, in coerenza con quanto previsto dallo Statuto (art. 4), promuove attività di supporto al sistema d'istruzione attraverso, tra le altre, iniziative formative volte a garantire la massima trasparenza nell'erogazione delle prove e nell'utilizzo dei dati che ne derivano.

Questa trasparenza, che rappresenta uno degli obiettivi fondamentali dell'Istituto, si realizza anche attraverso percorsi formativi – in presenza e online – dedicati alla lettura e interpretazione dei dati INVALSI, alla progettazione di prove standardizzate su larga scala e alla formazione dei docenti, nonché al trattamento dei dati nel contesto della ricerca.

Nel corso del 2025, l'Istituto ha erogato 20 iniziative formative (corsi, webinar, seminari) che hanno coinvolto circa 6600 partecipanti, per un totale di 336 ore di formazione a cura del personale INVALSI.

Segue il dettaglio dei corsi con indicazione dei partecipanti, del personale coinvolto e delle ore erogate.

I dati INVALSI: per un uso informativo, formativo e il miglioramento

Ad oggi sono state realizzate 13 edizioni del corso, rivolto prevalentemente a docenti il cui obiettivo è quello di diffondere la cultura della valutazione esterna come risorsa. Il corso si è svolto in modalità online e blended ed è stato erogato ai docenti tramite la piattaforma SOFIA.

Durata del corso: 58 ore

Personale INVALSI coinvolto: 4

Numero di partecipanti: 1080

Webinar Prova Competenze Digitali

Trattasi di formazione erogata per dirigenti scolastici e docenti in vista della somministrazione classi campione prova DigComp.

Durata del corso: 24 ore

Personale INVALSI coinvolto: 3

Numero di partecipanti: 1200

Visiting – Istituti vari

Il visiting si configura come un'attività di formazione continua che, grazie alla mediazione dei ricercatori INVALSI, sostiene lo sviluppo professionale dei docenti nell'ambito dell'inclusione scolastica e favorisce la collaborazione tra scuole in un'ottica di miglioramento condiviso.

Durata del corso: 45 ore

Personale INVALSI coinvolto: 8

Numero di partecipanti: 154

I dati INVALSI per un uso informativo, Formativo e per il miglioramento: il QdR di Matematica

Illustrazione del quadro di riferimento e degli item delle prove Invalsi di matematica e loro utilizzo nella didattica quotidiana

Durata del corso: 8 ore

Personale INVALSI coinvolto: 1

Numero di partecipanti: 250

Corso di formazione per Cattolica per la scuola

Descrizione del quadro di riferimento di matematica delle prove INVALSI

Durata del corso: 2 ore

Personale INVALSI coinvolto: 1

Numero di partecipanti: 15

Corso di formazione per Cattolica per la scuola

Come valutare la validità e l'affidabilità di un test

Durata del corso: 2 ore

Personale INVALSI coinvolto: 1

Numero di partecipanti: 15

Didattica della matematica e prove Invalsi

Il corso si è svolto in tre incontri ed ha riguardato la descrizione del QdR di matematica, un laboratorio sull'Argomentazione e un laboratorio su come si costruisce un test

Durata del corso: 16 ore

Personale INVALSI coinvolto: 1

Numero di partecipanti: 25

Costruzione test di ingresso e test di uscita per tutte le classi della scuola primaria

A partire dalle prove Invalsi di matematica, i docenti hanno costruito i test di ingresso per tutte le classi della scuola primaria

Durata del corso: 16 ore

Personale INVALSI coinvolto: 1

Numero di partecipanti: 30

Le prove Invalsi di matematica, le loro caratteristiche e il loro utilizzo nella didattica quotidiana

Il corso era rivolto a diverse scuole, una scuola per volta, e mirava a illustrare le prove Invalsi di matematica e il loro utilizzo

Durata del corso: 16 ore

Personale INVALSI coinvolto: 1

Numero di partecipanti: 60

L'utilizzo formativo dei dati INVALSI

Il corso prevede una parte teorica e una parte laboratoriale e coinvolge diverse scuole primarie e secondarie di I grado del territorio

Durata del corso: 38 ore

Personale INVALSI coinvolto: 2

Numero di partecipanti: 120

Didattica laboratoriale della geometria

Il corso si concentra sull'insegnamento della geometria dello spazio - dalle figure piane ai solidi principali, con le rispettive proprietà - attraverso attività laboratoriali che permettano non solo di acquisire conoscenze ma soprattutto di allenare la capacità di ragionare in modo matematico.

Durata del corso: 16 ore

Personale INVALSI coinvolto: 1

Numero di partecipanti: 20

Gioco e matematica

Webinar rivolto ai docenti della secondaria di I e II grado

Durata del corso: 2 ore

Personale INVALSI coinvolto: 1

Numero di partecipanti: 150

Didattica digitale integrata e formazione alla transizione digitale per il personale scolastico

Didattica della matematica (scuola primaria e secondaria di I grado) e utilizzo di strumenti digitali

Durata del corso: 20 ore

Personale INVALSI coinvolto: 1

Numero di partecipanti: 20

Corso di formazione per Cattolica per la scuola

Gli item INVALSI nella didattica

Durata del corso: 4 ore

Personale INVALSI coinvolto: 1

Numero di partecipanti: 15

Come funziona il sistema scolastico

Formazione per formatori sul sistema scolastico e sulla valutazione

Durata del corso: 2 ore

Personale INVALSI coinvolto: 1

Numero di partecipanti: 30

L'utilizzo formativo dei dati INVALSI

Il corso prevede una parte teorica e una parte laboratoriale e coinvolge alcuni Istituti Comprensivi del Trentino

Durata del corso: 42 ore

Personale INVALSI coinvolto: 1

Numero di partecipanti: 25

GDPR e Ricerca: tra vincoli e potenzialità

Il GDPR impone ai titolari di trattare i dati personali secondo principi di legalità, trasparenza, minimizzazione e accuratezza, con limiti come la necessità di un consenso informato e il rispetto degli interessi dei soggetti interessati. Le sue potenzialità risiedono nel dare agli individui un maggiore controllo sui propri dati. Sono stati esaminati i dati anche rispetto alla difficoltà della Ricerca.

Durata del corso: 2 ore

Personale INVALSI coinvolto: 1

Numero di partecipanti: 100

Somministrazione prove INVALSI 2025 nelle classi campione dell'ultimo anno della scuola secondaria di II grado

Informazioni necessarie a garantire il regolare svolgimento delle prove INVALSI 2025 in formato CBT di italiano, Matematica e Inglese nelle classi campione dell'ultimo anno della scuola secondaria di II grado.

Durata del corso: 9 ore

Personale INVALSI coinvolto: 1

Numero di partecipanti: 1500

Somministrazione prove INVALSI 2025 nelle classi campione della scuola primaria

Informazioni necessarie a garantire il regolare svolgimento delle prove INVALSI2025 in formato cartaceo di Italiano e Matematica nelle classi campione del secondo anno della scuola primaria e di Italiano, Matematica e Inglese nelle classi campione del quinto anno della scuola primaria

Durata del corso: 8 ore

Personale INVALSI coinvolto: 1

Numero di partecipanti: 1000

Somministrazione prove INVALSI 2025 e delle prove DIGCOMP nelle classi campione del secondo anno della scuola secondaria di II grado

Informazioni necessarie a garantire il regolare svolgimento delle prove INVALSI 2025 in formato CBT di italiano e Matematica e delle prove DIGCOMP in formato CBT di competenze digitali nelle classi campione del secondo anno della scuola secondaria di II grado

Durata del corso: 6 ore

Personale INVALSI coinvolto: 1

Numero di partecipanti: 750

3.4.5 Fabbisogno formativo anno 2026

Per l'anno 2026 il fabbisogno formativo del personale INVALSI continua sulla strada della valorizzazione del proprio capitale umano investendo nello sviluppo e miglioramento delle competenze e dell'apprendimento continuo. I corsi che si intendono organizzare per il personale INVALSI possono essere classificati in:

- Formazione trasversale rivolta a tutto il personale
- Formazione specifica rivolta al personale amministrativo
- Formazione specifica rivolta al personale delle aree di ricerca.

Si stimano circa 40 ore di formazione per ciascun dipendente.

Formazione trasversale rivolta a tutto il personale

INVALSI continuerà a investire nell'accrescimento delle **competenze linguistiche** del personale interno attraverso l'erogazione di corsi d'inglese, oltre a svolgere corsi di aggiornamento sui temi della sicurezza. INVALSI, inoltre, intende organizzare un corso di livello base/intermedio/avanzato per la conoscenza e l'approfondimento della suite Microsoft per accrescere le competenze digitali del personale interno.

Anche per il 2026 il personale INVALSI parteciperà ai corsi di formazione erogati da **INPS – VALORE PA e Syllabus** rivolti al personale dipendente delle Pubbliche Amministrazioni.

Il Comitato Unico di garanzia (CUG) dell'Istituto, inoltre, ha proposto per il prossimo anno (2026) un piano di corsi di formazione rivolti sia ai componenti del comitato sia a tutto il personale, sulla base di quanto previsto dal Piano di Uguaglianza di Genere (GEP, *Gender Equality Plan*) adottato con delibera di ratifica del Consiglio di amministrazione n. 66 del 25/09/2023. A questo, riguardo, per l'anno 2026 INVALSI in concerto con il CUG attiveranno dei corsi sulle strategie per migliorare la qualità della vita lavorativa, prevenire disagi relazionali e rafforzare il senso di appartenenza; promuovere le pari opportunità, a partire da quanto contenuto nel *Gender Equality Plan*.

L'INVALSI intende attivare percorsi di formazione sull'intelligenza artificiale (IA) rivolti a tutto il personale su argomenti introduttivi e generali, con apposite sessioni su aspetti specifici della ricerca e sessioni ad *hoc* di interesse tecnico-amministrativo.

Formazione specifica rivolta al personale amministrativo

Per il personale amministrativo è previsto un ampio programma di formazione continua finalizzato all'aggiornamento professionale e al potenziamento delle competenze necessarie al corretto svolgimento delle attività d'ufficio e alla gestione dei processi amministrativi. I corsi copriranno diverse aree tematiche di particolare rilevanza per le amministrazioni pubbliche:

- **Contabilità e bilancio**

Saranno approfonditi i principi della contabilità pubblica, la programmazione finanziaria, la gestione del bilancio e le procedure di rendicontazione;

- **Trattamento giuridico, economico e previdenziale del personale**

La formazione illustrerà le disposizioni che disciplinano lo status del dipendente pubblico, gli istituti contrattuali, le voci retributive e i principali adempimenti previdenziali;

- **Contrattazione integrativa**

I partecipanti acquisiranno conoscenze relative ai processi di negoziazione a livello decentrato, alle fasi di definizione degli accordi integrativi e alla corretta interpretazione della normativa contrattuale vigente;

- **Formazione e gestione dell'archivio digitale**

Il percorso affronterà i fondamenti della gestione documentale, dalla protocollazione digitale alla conservazione a norma, con particolare attenzione all'organizzazione degli archivi e all'adozione di strumenti digitali per migliorare l'efficienza e la tracciabilità dei flussi informativi;

- **Contratti pubblici**

I moduli formativi offriranno aggiornamenti sul Codice dei contratti pubblici, sulle procedure di affidamento, sugli obblighi di trasparenza e sui controlli. Sarà approfondita anche la gestione operativa delle gare e delle fasi di esecuzione contrattuale;

- **Aggiornamenti normativi**

Sono previsti momenti periodici di aggiornamento sulle principali novità legislative che impattano sull'attività amministrativa e indicazioni per l'applicazione corretta delle nuove disposizioni.

Parallelamente, **nell'ambito del tavolo CODIGER sulla formazione** sarà organizzato un percorso specifico dedicato ai temi della formazione del personale e alla progettazione del **piano delle competenze dei dipendenti pubblici**. Il corso, realizzato con il coinvolgimento della **Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA)**, approfondirà metodologie, strumenti e standard per mappare le competenze, rilevare i fabbisogni formativi e costruire percorsi di apprendimento coerenti con gli obiettivi strategici delle amministrazioni.

Formazione specifica rivolta al personale delle aree di ricerca

Per il personale afferente alle aree di ricerca saranno rivolti corsi di formazione volti ad ampliare le competenze del personale su temi specifici per il conseguimento degli obiettivi prefissati nell'ambito della ricerca valutativa. Di seguito sono riportati alcuni dei fabbisogni formativi espressi dalle aree di ricerca per l'anno 2026:

- **Artificial Intelligence in Digital Language Testing**

Ore di formazione: 6

Partecipanti: 6

- **The Use of the CEFR and the CEFR Companion Volume 2020 in Language Education – Benefits and Challenges**

Ore di formazione: 7

Partecipanti: 6

- **Formazione avanzata su Pathway e Network Analysis con Modelli di Equazioni Strutturali**

Ore di formazione: 30/40

Partecipanti: 2/3

- **Formazione avanzata nell'uso di software per l'integrazione dei dati nei metodi misti di ricerca**

Ore di formazione: 30/40

Partecipanti: 2/3

- **Strumenti pratici di project cycle management ed elementi base di europrogettazione**

Ore di formazione: 16/24

Partecipanti: 1/2

- **Analisi Statistica, Analisi Testuale, Data Visualization**

Ore di formazione: 20

Partecipanti: 5

- **Amazon Web Services (AWS)**

Ore di formazione: 15

Partecipanti: 5

- **Microservice: Docker & Kubernetes**

Ore di formazione: 75

Partecipanti: 10

- **Pacchetto Office**

Ore di formazione: 20

Partecipanti: 5

- **Corso di formazione e aggiornamento nell'ambito della scuola Estiva sul Metodo e la Ricerca Sociale**

Ore di formazione: 40

Partecipanti: 1

4. MONITORAGGIO

Nel contesto dell'adozione del precedente PIAO, era già stato fatto riferimento al sistema di monitoraggio previsto dalla normativa vigente. In particolare, per quanto riguarda le sottosezioni relative al “Valore pubblico” e alla “Performance”, il monitoraggio deve avvenire secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del Decreto Legislativo n. 150 del 2009. Per quanto concerne invece la sezione relativa a “Rischi corruttivi e trasparenza”, il monitoraggio seguirà le indicazioni fornite dall’ANAC, come previsto dalla Legge n. 190 del 2012.

Per la Sezione “Organizzazione e capitale umano”, il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance sarà effettuato su base triennale dall’OIV /Nucleo di valutazione. In sintesi, il Piano che le Pubbliche Amministrazioni sono tenute ad adottare impone che siano chiaramente definiti gli strumenti e le modalità per la sua attuazione, con ogni sottosezione che faccia riferimento a specifiche direttive.

Per ciascuna delle sezioni del Piano, l’Istituto ha sviluppato modalità e strumenti di monitoraggio per verificare lo stato di avanzamento delle attività e gli output prodotti in relazione agli interventi previsti.

In particolare, nel triennio 2026-28, proseguirà l’azione di semplificazione e digitalizzazione della programmazione, con l’introduzione di strumenti per il monitoraggio in itinere e la misurazione/valutazione ex post, attraverso l’implementazione di un sistema informativo dedicato che verrà progressivamente sviluppato.

Questo processo ha consentito di associare obiettivi di performance a specifiche risorse finanziarie, sia correnti che di investimento. Inoltre, l’Amministrazione ha assegnato a gran parte delle proprie strutture organizzative obiettivi di performance focalizzati sulla mitigazione del rischio di corruzione, in sinergia con gli obiettivi di valore pubblico. L’integrazione dei processi di pianificazione e programmazione ha, in parte, portato a una semplificazione dei documenti di programmazione.

Nel quadro del **PTA 2026-28**, le Aree di ricerca contribuiscono a vario titolo e con modalità differenti, al raggiungimento degli obiettivi individuati, riguardanti sia aspetti metodologici e scientifici, che studi e ricerche teoriche e pratiche, nonché aspetti legati ai processi operativi.

Grazie agli esiti di tale monitoraggio, è stato possibile rivedere e ricalibrare gli obiettivi inizialmente definiti, adattandoli a quanto previsto nel PTA 2026-28 e garantendo la coerenza con le indicazioni emerse dalla prima applicazione del PIAO 2023-2025.

Di seguito sono riportate le linee guida di monitoraggio previste e le relative responsabilità funzionali:

Linee di monitoraggio	Responsabilità funzionali	Periodicità
Monitoraggio dell'avanzamento delle attività/output della Ricerca Scientifica	Presidente/Coordinatore ricerca/Responsabili Aree	semestrale
Monitoraggio dell'avanzamento delle attività/output della Ricerca Istituzionale	Presidente/Coordinatore ricerca/Responsabili Aree	semestrale
Monitoraggio della programmazione performance 2026-28 ed eventuali interventi correttivi e rimodulazioni	Direzione Generale/OIV INVALSI	semestrale
Monitoraggio delle misure programmate per la prevenzione della corruzione e del rispetto degli obblighi di trasparenza amministrativa	Direzione Generale/Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza (RPCT)/OIV INVALSI	semestrale
Monitoraggio del Piano del fabbisogno del personale 2026-28 e aggiornamento annuale	Direzione Generale	semestrale
Monitoraggio del Lavoro Agile ed eventuali interventi e misure correttive	Direzione Generale	semestrale
Monitoraggio del Piano di Formazione	Ufficio dirigenziale Gestione e valorizzazione delle risorse umane	semestrale
Monitoraggio degli interventi volti alla semplificazione e digitalizzazione delle procedure e all'implementazione e messa in sicurezza dei sistemi informatici	Responsabile Servizi tecnologici	semestrale

Come già indicato nel PIAO 2026-28, INVALSI intende sviluppare un sistema di monitoraggio integrato che unifichi e coordini le diverse componenti sottoposte a monitoraggio.