



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

Ente di Diritto Pubblico Decreto Legislativo 286/2004

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2025

REDATTA AI SENSI DELL'ART. 10

DEL D.LGS. N. 150/2009



INDICE

1 Sommario

1	Sommario.....	1
2	Il processo di redazione della relazione sulla Performance.....	2
3	Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholders	3
3.1	Il contesto esterno	5
3.2	Il contesto interno attuale	5
3.2.1	Organizzazione	6
3.2.2	Organi di Governo	7
3.2.3	Il Personale	8
3.2.4	La mappatura degli stakeholder	11
3.2.5	<i>Customer satisfaction</i> e azioni comunicative di <i>accountability</i> , allo scopo agevolare il dialogo dell'Istituto con i vari stakeholders	12
3.2.6	Azioni positive per le pari opportunità	13
3.2.7	Risorse economiche.....	14
4	Sintesi dei principali risultati raggiunti	17
4.1.1	Area dei servizi tecnologici	17
4.1.2	Area della ricerca valutativa	18
4.1.3	Gli indicatori di valore pubblico	19



2 Il processo di redazione della relazione sulla Performance

La relazione sulla performance, come previsto dall'art. 10 c. 1 lett. b) del D. Lgs. n. 150/2009 è un documento che riassume a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto a quanto programmato l'anno precedente in relazione alle risorse individuate, evidenziando gli eventuali scostamenti.

A tal fine si evidenzia che nella seconda parte del 2025 è stato effettuato un monitoraggio intermedio affinché fossero esaminati gli obiettivi operativi assegnati nel Piano della Performance 2025 e segnalati eventuali scostamenti richiedenti interventi di rimodulazione/integrazione/annullamento degli obiettivi stessi.

Le segnalazioni pervenute sono state accolte e sono confluite nel PTA 2025-2027.

In ottemperanza a quanto previsto dal D.lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.lgs. del 25 maggio 2017, n. 75, è attribuito all'ANVUR un ruolo di coordinamento del sistema nazionale di valutazione della performance per le Università statali e gli Enti di ricerca vigilati dal MUR, quale è INVALSI, nel rispetto dei principi contenuti nel decreto e in sinergia con il Dipartimento della Funzione Pubblica.

Nel 2018, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha emanato le nuove *Linee guida per la Relazione annuale sulla Performance* redatte ai sensi del D.lgs. 150/2009, così come modificato dal D.lgs. n. 74/2017 e dell'articolo 3, comma 1, del DPR 105/2016. Quest'ultimo, infatti, attribuisce al Dipartimento della Funzione Pubblica le funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio in materia di ciclo della performance per i ministeri, avvalendosi del supporto tecnico e metodologico della Commissione Tecnica per la Performance di cui all'articolo 4 del citato DPR. Tali linee guida sono state osservate per quanto compatibili con gli enti di ricerca (EPR) al fine di integrare la pianificazione della performance con quella delle attività istituzionali dell'INVALSI per quanto riguarda ricerca scientifica, istituzionale e terza missione.

La *Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020*, approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20/12/2017, evidenzia alcune novità del d. lgs. n. 74/2017; in particolare:

- ✓ Obiettivi generali e specifici: gli EPR sono invitati a rafforzare l'ancoraggio della programmazione della performance ai propri documenti strategici (*Documento di visione strategica decennale e Piano triennale delle Attività*).
- ✓ Revisione annuale del SMVP a parere vincolante dell'OIV: l'ANVUR invita gli EPR a revisionare il proprio SMVP interpretandolo come un documento maggiormente dinamico, da aggiornare in anticipo rispetto alla pubblicazione del Piano della Performance.
- ✓ Scadenze e rimodulazioni: è fissata al 30 giugno la validazione della *Relazione sulla Performance*. Per quanto concerne le rimodulazioni di obiettivi e indicatori eventualmente operate durante il ciclo della performance, all'abrogazione del terzo comma dell'articolo 105



è seguita l'introduzione del nuovo art. 6 che prevede nell'unico comma rimasto che "le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'art. 14, comma 4, lettera c)".

- ✓ Utenti e cittadini: L'ANVUR intende sostenere e monitorare la sperimentazione di una pluralità di esercizi valutativi finalizzati all'ascolto degli utenti (esterni e interni) al fine di valutare le performance organizzative programmate e di individuare fattori di cambiamento, nell'ottica di un miglioramento continuo.
- ✓ Il ruolo dell'OIV: viene rafforzata l'attività valutativa dell'OIV, a partire dal parere vincolante su SMVP. L'ANVUR ha inoltre sviluppato una crescente attenzione non solo alle attività dell'OIV ma anche alle Strutture Tecniche Permanenti, proprio in ragione delle incrementate attività richieste all'Organismo e alla necessità di quest'ultimo di veder garantita, tramite la Struttura Tecnica Permanente, una presenza continuativa all'interno dell'Ente.

Il 19 luglio è entrata in vigore la Legge 119/2026 che riforma la carriera dirigenziale e il sistema di valutazione della performance nella Pubblica Amministrazione. Il provvedimento mira a valorizzare il merito e l'effettiva capacità gestionale e nei prossimi mesi saranno pubblicati i decreti attuativi.

3 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholders

L'Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione (INVALSI) è un Ente Pubblico di Ricerca, dotato di autonomia statutaria, regolamentare, amministrativa, contabile, patrimoniale e finanziaria.

L'Istituto è inserito nel Sistema nazionale di valutazione del sistema educativo di istruzione e formazione, disciplinato dal Decreto del Presidente della Repubblica 28 marzo 2013, n. 80, di cui assicura il coordinamento funzionale.

INVALSI, attraverso le proprie attività di studio e ricerca sul funzionamento dei sistemi educativi e formativi, promuove il miglioramento dei livelli di istruzione e della qualità del capitale umano, contribuendo altresì allo sviluppo e alla crescita del Sistema d'Istruzione.

INVALSI 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 sopra menzionati documenti è attuato nel Regolamento di organizzazione e del personale di cui all'articolo 20 dello Statuto.

Nella missione dell'Istituto rientrano le attività di ricerca istituzionale e scientifica di più ampio spettro riferibili allo sviluppo della qualità dell'istruzione.



L'Istituto, oltre ad assicurare le rilevazioni annuali sugli apprendimenti a carattere nazionale previste dalla normativa vigente, prevede nel quadro degli obiettivi definiti dal Piano nazionale per la ricerca, funzioni di rilevante interesse tecnico-scientifico, economico e sociale.

Nell'attuazione dei propri compiti, promuove la collaborazione con altri enti di ricerca, amministrazioni pubbliche, regioni, enti locali, strutture universitarie e mondo dell'impresa.

Come da Statuto, approvato dal Consiglio di amministrazione in data 29 settembre 2017 in conformità al disposto normativo del Decreto Legislativo del 25 novembre 2016 n. 218, l'Istituto 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, 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, nel cui ambito assicurare tanto il sostegno e l'indirizzo metodologico alle scuole nelle attività di autovalutazione quanto l'azione di formazione e indirizzo ai nuclei di valutazione esterna, nonché il supporto e l'indirizzo metodologico all'amministrazione scolastica 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) attività di tipo aggiuntivo, 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.

3.1 Il contesto esterno

L'analisi del contesto è lo studio che comporta la definizione dei fattori interni ed esterni in cui si muove l'ente e che influenzano la capacità di raggiungimento dei risultati attesi. Lo scopo è quello di analizzare i fattori economici, politici, legislativi e tecnologici che possono rappresentare opportunità o vincoli per l'azione dell'INVALSI. La valutazione del contesto è, tuttavia, dinamica, può subire mutamenti repentini e conseguentemente richiedere una nuova contestualizzazione degli obiettivi, offrendo opportunità o rilevando difficoltà su cui tarare la rimodulazione delle attività istituzionali.

3.2 Il contesto interno attuale

L'Istituto impronta la propria attività a linee programmatiche definite nell'ambito dei Piani triennali, che vengono aggiornati con cadenza annuale. Più nello specifico, il Piano triennale di attività 2025-2027 è stato approvato dal CdA con delibera n. 72 del 29 novembre 2024 e successivamente nell'ambito del monitoraggio dello stato di attuazione delle attività programmate, è stato approvato il Report del Piano Triennale di Attività 2025 con delibera n. 25 del 28 aprile 2026.

Al vertice della struttura gestionale dell'INVALSI si colloca il Direttore generale, nominato dal Consiglio di amministrazione, su proposta del Presidente.

Il Direttore generale ha, nel rispetto degli indirizzi fissati dal Consiglio di amministrazione, la responsabilità della gestione e della cura dell'ordinaria amministrazione dell'Istituto, dà attuazione alle delibere del Consiglio di amministrazione e ai provvedimenti del Presidente; dirige, coordina e controlla la struttura amministrativa; partecipa alle riunioni del Consiglio di amministrazione con facoltà di intervento e proposta, senza diritto di voto.

La finalità che l'Istituto persegue, come detto, è contribuire al progressivo miglioramento e all'armonizzazione della qualità del sistema italiano di istruzione e formazione, mettendo a disposizione i risultati di verifiche periodiche e sistematiche sugli apprendimenti e sulle loro determinanti, realizzando altresì analisi volte a fornire indicazioni utili alle scelte di governo e di indirizzo del sistema di istruzione e formazione.

Le linee di indirizzo politico si distinguono in attività di ricerca istituzionale, attività di ricerca scientifica e terza missione, e sono declinate all'interno delle cinque aree in cui si articola il Settore della ricerca. A supporto delle attività scientifiche si collocano le azioni realizzate dai servizi amministrativi e tecnologici.

A valle di un periodo storico particolarmente difficile dovuto all'emergenza sanitaria da Covid-19, le principali iniziative intraprese da INVALSI mirano a studiare gli effetti prodotti da fattori



esogeni per migliorare, sia sotto il profilo metodologico che operativo, le azioni realizzate; le principali iniziative consistono in:

- Consolidamento e ulteriore sviluppo delle relazioni internazionali all'interno dei circuiti di ricerca (OCSE, IEA ecc.)
- Progettazione e studio di fattibilità per la realizzazione di prove su supporto elettronico per la scuola primaria e per la misurazione delle competenze digitali
- Studio e approfondimento sui dati delle rilevazioni nazionali e internazionali per la creazione di documenti utili alle policy (programma di riduzione dei divari territoriali RI.DI.TE)
- Revisione degli strumenti prodotti per il Sistema Nazionale di Valutazione
- Progettazione e partecipazione a nuovi studi e approfondimenti, anche in collaborazione con soggetti esterni (enti di ricerca, università ecc.) tramite convenzioni, progetti comunitari, progetti PRIN, azioni PNRR.

3.2.1 Organizzazione

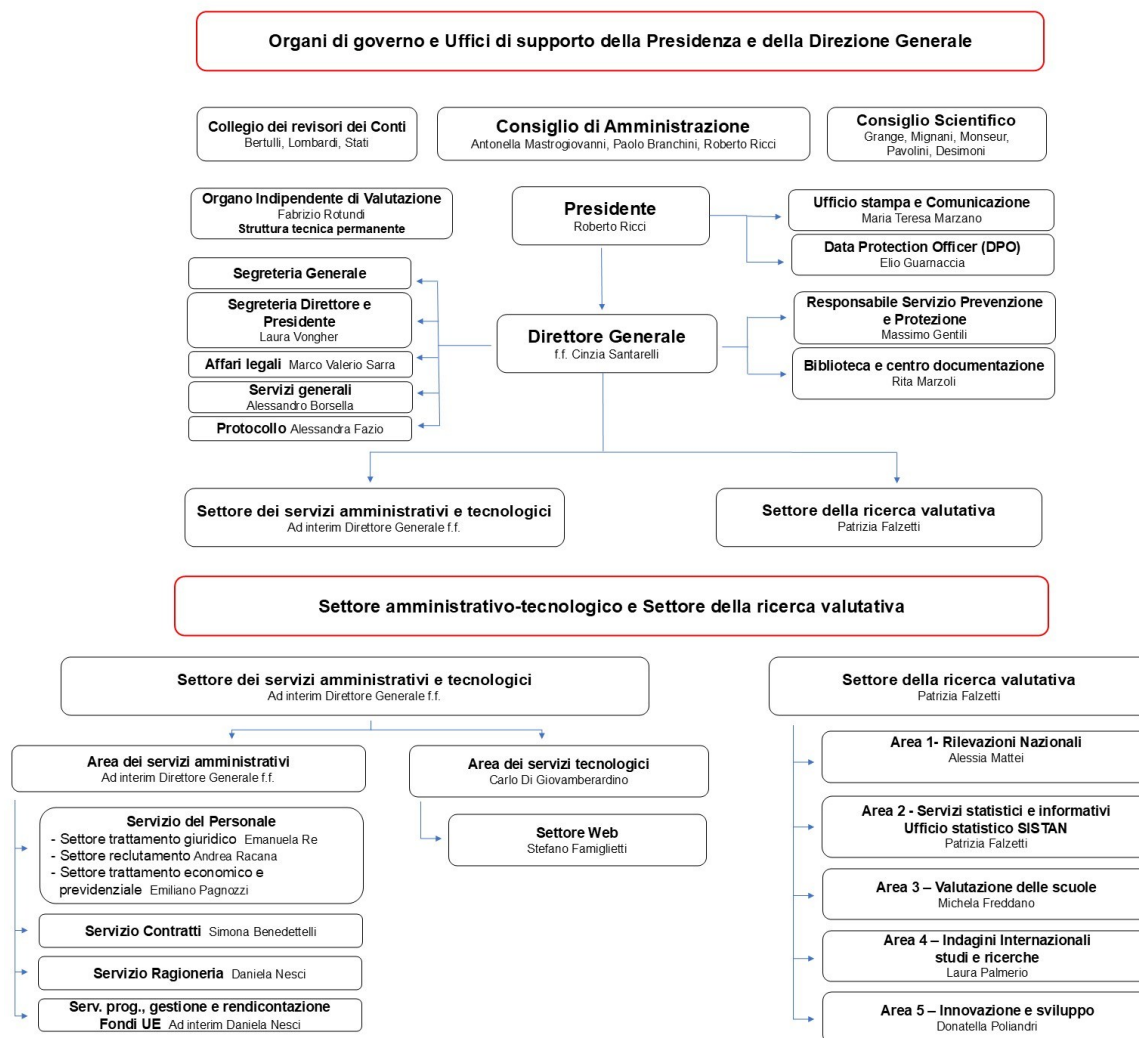
Nel Regolamento di organizzazione e del Personale, approvato dal Consiglio di amministrazione il 19 gennaio 2018, è riportato il funzionamento organizzativo dell'Istituto.

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 Aree, Servizi e Settori, 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.



Figura 1 - Organigramma dell'INVALSI



3.2.2 Organi di Governo

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 uno designato dal Ministero dell'Istruzione e del Merito, uno dal Ministero dell'Università e della Ricerca e uno dal Ministero dell'Economia e delle Finanze.

3.2.3 Il Personale

In attuazione del piano di reclutamento previsto per l'anno 2025 dal PTA 2025-2027, l'Istituto ha perfezionato l'assunzione a tempo indeterminato di complessive sei unità di personale.

Nello specifico, per il profilo di Funzionario di amministrazione (V livello), si è conclusa la procedura comparativa interna di progressione verticale, autorizzata dal Consiglio di amministrazione con le delibere numero 42 e 84 del 2024 e numero 3 del 2025. A seguito dell'emanazione del bando e della successiva approvazione degli atti, tre unità sono state inquadrare nel nuovo livello professionale con decorrenza giuridica ed economica dal 1° agosto 2025.

Per il profilo di Collaboratore Tecnico Enti di Ricerca (CTER, VI livello), si è proceduto all'assunzione a tempo pieno di ulteriori tre unità mediante lo scorrimento delle graduatorie vigenti, approvate con Determinazione direttoriale numero 202 del 26 luglio 2023. La procedura, autorizzata con delibera consiliare numero 37 del 2025 e formalizzata con l'atto numero 139 del 2025, ha consentito l'immissione in servizio delle risorse con decorrenza dal 1° settembre 2025. Tali interventi si inseriscono nel processo di rafforzamento della dotazione organica dell'Istituto e risultano coerenti con gli obiettivi programmati nel PTA 2025-2027, volti ad assicurare il mantenimento e lo sviluppo delle competenze necessarie al perseguimento delle finalità istituzionali dell'Ente.

Con riferimento agli obblighi assunzionali di cui alla Legge n.68/1999, il prospetto informativo relativo all'anno 2025 evidenzia la piena conformità dell'Ente alla normativa vigente.

L'Istituto non presenta scopertura nelle quote di riserva aziendali. In particolare, risulta garantito l'adempimento sia per le categorie protette ai sensi dell'articolo 18 della Legge numero 68 del 1999, sia per la quota di riserva prevista dell'articolo 1 della medesima norma.

Di seguito è presentata la tabella riepilogativa della dotazione organica attuale dell'Istituto, nonché il fabbisogno del personale a tempo indeterminato nel triennio 2025-2027.

Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro applicato al personale INVALSI è il CCNL Istruzione e Ricerca.



Tabella 2 – FABBISOGNO DI PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO

Profili professionali	Livello	Consistenza al	Consistenza al	VARIAZIONI	PTA 2025-2027 Fabbisogno personale anno 2025	DIFFERENZE
		31/12/2024	31/12/2025	2025 vs 2024		2025 vs PTA 2025-2027
Dirigente di ricerca	I	1	1	0	1	0
Primo ricercatore	II	9	9	0	10	-1
Ricercatore	III	18	18	0	23	-5
Totale Ricercatori		28	28	0	34	-6
Dirigente tecnologo	I	2	2	0	2	0
Primo tecnologo	II	4	4	0	4	0
Tecnologo	III	4	4	0	6	-2
Totale Tecnologi		10	10	0	12	-2
Totale Livelli I-III		38	38	0	46	-8
Collaboratore TER	IV	1	0	-1	1	-1
Collaboratore TER	V	11	10	-1	12	-2
Collaboratore TER	VI	41	42	+1	42	0
Totale CTER		53	52	-1	55	-3
Funzionario statistico	IV	0	0	0	0	0
Funzionario statistico	V	1	1	0	1	0
Totale F.S.		1	1	0	1	0
Dirigente Amm. vo	II fascia	1	1	0	1	0
Totale Dirigenza		1	1	0	1	0
Funzionario	IV	2	2	0	2	0



Profili professionali	Livello	Consistenza al	Consistenza al	VARIAZIONI	PTA 2025-2027 Fabbisogno personale anno 2025	DIFFERENZE
		31/12/2024	31/12/2025	2025 vs 2024		2025 vs PTA 2025-2027
Funzionario	V	0	3	+3	4	-1
Totale F.A.		2	5	+3	6	-1
Collaboratore amm.ne	V	2	2	0	2	0
Collaboratore amm.ne	VI	5	4	-1	5	-1
Collaboratore amm.ne	VII	13	11	-2	17	-6
Totale C.A.		20	17	-3	24	-7
Totale Livelli IV-VIII		77	76	-1	87	-11
Totale personale a tempo indeterminato		115	114	-1	133	-19
Direttore generale (TD)	I fascia	1	1	0	1	0

Fonte: Relazione Illustrativa – Consuntivo 2025

Come si evince dalla Tabella, alla data del 31 dicembre 2025, il personale di ruolo presso l'Istituto ammonta a n. 114 unità, a fronte delle n. 133 unità contemplate - per lo stesso anno - nel fabbisogno previsto dal PTA 2025 2027.

Nel corso del 2025, la gestione del personale a tempo determinato è stata orientata sia all’acquisizione di nuove professionalità sia alla continuità delle attività di ricerca finanziate nell’ambito di specifici progetti.

Con riferimento ai nuovi reclutamenti, si è conclusa la procedura concorsuale pubblica per l’assunzione di un Ricercatore (III livello) destinato al progetto europeo Horizon Europe “IMP_ACT”. A seguito del completamento dell’iter autorizzativo e amministrativo previsto, la risorsa è stata immessa in servizio con decorrenza 1° novembre 2025.

Per quanto riguarda il personale già in servizio, è stato disposto il rinnovo annuale del contratto di un Collaboratore Tecnico Enti di Ricerca (CTER – VI livello) impegnato nella linea di ricerca “DIGICOMP.MIS” al fine di assicurare la continuità delle attività progettuali.

L’Istituto ha inoltre provveduto alla proroga di due contratti a tempo determinato nel profilo di Ricercatore (III livello) assegnati al progetto PRIN 2022 “*Evaluating School Inclusion*”

Tali interventi sono stati effettuati nel rispetto dei previsti iter autorizzativi, comprensivi di disposizione presidenziale, ratifica del Consiglio di amministrazione e successiva formalizzazione mediante determinazione direttoriale.

Le azioni intraprese hanno consentito di assicurare la continuità delle attività scientifiche e progettuali dell’Istituto, garantendo il necessario supporto alle iniziative di ricerca finanziate a livello nazionale ed europeo.

Per altri approfondimenti è possibile consultare il Report del PTA 2025 al seguente link

https://www.invalsi.it/wp-content/uploads/2026/05/8.1.2_Report-PTA_2025.pdf

3.2.4 La mappatura degli stakeholder

Gli stakeholder rappresentano l’insieme dei soggetti che, a diverso titolo, sono interessati alle attività dell’INVALSI o che ne influenzano l’operato. In quanto Ente Pubblico di Ricerca impegnato nella valutazione del sistema educativo e nel supporto alle politiche pubbliche in materia di istruzione, l’INVALSI opera all’interno di una rete articolata di relazioni che coinvolge istituzioni, scuole, università, organismi di ricerca, organizzazioni sindacali, personale interno, studenti, famiglie e cittadini. Di seguito è riportata la mappa degli stakeholder INVALSI.

Categoria	Stakeholder	Interesse principale	Influenza
Organi istituzionali	MIM, MUR, CdA, OIV	Governance e indirizzo strategico	Alta
Sistema scolastico	Scuole, dirigenti, docenti, studenti, famiglie	Valutazione e miglioramento	Alta
Comunità scientifica	Università, enti di ricerca, organismi internazionali	Ricerca e cooperazione scientifica	Alta
Pubbliche amministrazioni	Ministeri, Regioni, Enti locali	Supporto alle politiche pubbliche	Medio-Alta



Categoria	Stakeholder	Interesse principale	Influenza
Parti sociali	Organizzazioni sindacali, associazioni professionali	Partecipazione e confronto	Media
Stakeholder interni	Personale di ricerca e amministrativo	Funzionamento dell'ente	Alta
Società civile	Media, cittadini, terzo settore	Trasparenza e valore pubblico	Media

3.2.5 *Customer satisfaction* e azioni comunicative di *accountability*, allo scopo agevolare il dialogo dell'Istituto con i vari stakeholders

Nel corso degli anni, l'Istituto ha sviluppato e consolidato numerose azioni comunicative e di *accountability* finalizzate a favorire il dialogo, la trasparenza e la condivisione delle informazioni con i diversi stakeholder, in coerenza con l'Obiettivo istituzionale 6. Tali iniziative rappresentano uno strumento fondamentale per rafforzare la relazione con la comunità educante, le istituzioni, il mondo della ricerca e tutti i soggetti interessati alle attività dell'INVALSI, promuovendo al contempo la diffusione e la comprensione dei risultati prodotti dall'Istituto.

Nell'ambito di queste attività, l'Istituto rileva sistematicamente il grado di soddisfazione dei partecipanti in occasione di eventi e seminari, quali, ad esempio, il Seminario annuale sui dati INVALSI, attraverso la somministrazione di questionari di *customer satisfaction*. Analoghe rilevazioni vengono effettuate anche nell'ambito delle iniziative formative promosse dall'INVALSI, con l'obiettivo di sostenere il miglioramento continuo della qualità dell'offerta formativa e di rispondere in modo sempre più efficace ai bisogni dei destinatari.

I questionari di gradimento somministrati al termine dei percorsi formativi consentono di raccogliere informazioni puntuali sulla qualità percepita dei contenuti, sull'efficacia delle metodologie didattiche adottate, sull'adequatezza dei materiali messi a disposizione e sulle competenze dei docenti coinvolti. Le evidenze raccolte permettono non soltanto di monitorare il livello di soddisfazione degli utenti, ma anche di individuare punti di forza, criticità e possibili aree di miglioramento.

I risultati delle rilevazioni costituiscono pertanto un importante strumento di ascolto e partecipazione, in quanto favoriscono un confronto costante con gli stakeholder e supportano i processi decisionali dell'Istituto. In quest'ottica, la *customer satisfaction* assume una duplice funzione: da un lato, contribuisce al miglioramento continuo delle attività e dei servizi offerti; dall'altro, rafforza le pratiche di *accountability*, garantendo una maggiore attenzione alle aspettative e ai bisogni dei destinatari delle iniziative promosse dall'INVALSI.

INVALSI, inoltre, promuove momenti di consultazione pubblica dedicati ai principali documenti istituzionali, quali il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e il Piano Triennale delle Attività e altri strumenti di pianificazione e rendicontazione. Tali iniziative sono finalizzate a favorire la partecipazione attiva dei portatori di interesse interni ed esterni, raccogliendo osservazioni, proposte e contributi utili ad accrescere la qualità, la trasparenza e l'efficacia delle



decisioni assunte dall'Istituto. La consultazione rappresenta infatti un'importante occasione di confronto con il personale, le organizzazioni sindacali, la comunità scientifica e gli altri soggetti interessati alle attività dell'Ente, consentendo di valorizzare punti di vista differenti e di rafforzare la condivisione degli obiettivi strategici. Attraverso questi strumenti di partecipazione, INVALSI persegue il miglioramento continuo dei propri processi decisionali, promuovendo una governance aperta, partecipativa e orientata alla creazione di valore pubblico.

Sempre nell'ottica dell'*accountability* e del rendere conto ai portatori di interesse delle attività realizzate dall'Ente, nel 2025 l'INVALSI ha introdotto la redazione di un Report di monitoraggio intermedio e finale del Piano Triennale delle Attività (PTA), portandolo all'attenzione del Consiglio di Amministrazione quale strumento organico di rendicontazione delle attività programmate e realizzate nel corso dell'anno. L'iniziativa rappresenta un importante passo avanti nel rafforzamento dei processi di programmazione, monitoraggio e accountability dell'Ente, consentendo di verificare in maniera sistematica il livello di attuazione degli obiettivi strategici e operativi definiti nel Piano. La redazione del documento contribuisce, inoltre, a consolidare una cultura organizzativa orientata alla trasparenza, alla misurazione dei risultati e al miglioramento continuo, assicurando una maggiore integrazione tra la fase di programmazione e quella di rendicontazione e rafforzando la capacità dell'Istituto di dimostrare, nei confronti degli organi di governo e degli stakeholder, il valore generato dalle attività istituzionali svolte nel perseguimento delle proprie finalità.

3.2.6 Azioni positive per le pari opportunità

L' INVALSI, appurato che produttività dei lavoratori e qualità dell'ambiente di lavoro, intesa come garanzia di pari opportunità di genere, di crescita professionale e di *work-life balance*, siano strettamente connesse, lo scorso triennio ha effettuato un'indagine sul benessere organizzativo dei dipendenti per analizzarne i risultati ed intervenire con azioni volte a prevenire eventuali situazioni di disagio come la previsione di interventi di supporto al personale e/o counseling, finalizzati a favorire la conciliazione e la risoluzione di conflitti e/o criticità relazionali.

In ultimo, sempre in un'ottica di contrasto a qualsiasi forma di discriminazione tra i lavoratori, e dando seguito alle previsioni normative, nonché in attuazione del regolamento dell'Istituto come modificato da ultimo, in data 18 dicembre 2023, con determina del Direttore Generale n. 312 è stato costituito il CUG INVALSI – Comitato Unico di Garanzia, ai sensi dell'art. 21 della Legge 4 novembre 2010, n. 183.

Nel corso del periodo di riferimento, il Comitato Unico di Garanzia (CUG) ha avviato una nuova fase di attività caratterizzata da una crescente collaborazione strategica con la Presidenza e la Direzione dell'Istituto e ha promosso forme di collaborazione e confronto gli organismi previsti



dalla normativa e dalla contrattazione vigente, nonché con le strutture interne competenti per la gestione dei dati e delle informazioni dell'INVALSI.

Il consolidamento del ruolo del CUG è stato ulteriormente rafforzato dall'adesione alla Rete Nazionale dei CUG, istituita presso il Dipartimento della Funzione Pubblica. Tale partecipazione, unitamente alla pubblicazione della Relazione annuale del Comitato, ha consentito di sviluppare una nuova programmazione orientata alla concreta attuazione delle azioni positive previste nel documento.

Particolare rilievo assume, inoltre, l'adozione del Gender Equality Plan (GEP), approvato dal Consiglio di Amministrazione con apposita deliberazione. Attraverso il Piano per l'Uguaglianza di Genere, INVALSI ha recepito gli obiettivi della strategia europea per la parità di genere (Gender Equality Strategy 2026-2030). Il GEP (Gender Equality Plan) rappresenta uno strumento strategico volto a promuovere pari opportunità, prevenire ogni forma di discriminazione e favorire il cambiamento organizzativo necessario al superamento dei divari di genere all'interno dell'Istituto.

3.2.7 Risorse economiche

Il Bilancio di previsione annuale è elaborato a partire dal Piano triennale delle attività nel rispetto dei vincoli relativi alle risorse umane e finanziarie.

L'INVALSI è un ente pubblico di ricerca soggetto alla vigilanza del Ministero dell'Istruzione, al quale spetta il compito di indicare le priorità strategiche delle quali l'Istituto tiene conto per pianificare la propria attività incentrata sugli aspetti valutativi e qualitativi del sistema scolastico.

Le attività istituzionali sono finanziate con le seguenti fonti di finanziamento:

- parte del Fondo Ordinario Enti (FOE) DM 437 del 27-06-2025 (Art. 1, c. 4, lett. c) fissato a **euro 7.436.611,00**;
- finanziamento **euro 12.333.474,00** (ex L. n. 107/2015 - ex D.Lgs.n.62/2017) come previsto Finanziamento - Legge di Bilancio 2025 n. 207 del 30/12/2024 Tabella n. 11 Ministero dell'Università e della Ricerca;
-

Le spese di competenza 2025 per il personale e di funzionamento ammontano a complessivi euro 8.882.703,92.

Il fabbisogno finanziario complessivo annuo a regime è riportato nella tabella seguente.

Previsioni definitive dell'esercizio 2025					
ENTRATE			USCITE		
TITOLO	Descrizione	Previsioni definitive	TITOLO	Descrizione	Previsioni definitive
2	Trasferimenti correnti	20.686.359,96	1	Spese correnti	27.485.727,23
3	Entrate extra tributarie	185.085,20	2	Spese in conto capitale	108.252,10
9	Entrate per conto terzi e per partite di giro	6.296.214,30	7	Uscite per conto terzi e per partite di giro	6.296.214,30
	TOTALE	27.167.659,46		TOTALE	33.890.193,63
	Prelevamento avanzo	6.722.534,17			
	TOTALE	33.890.193,63		TOTALE	33.890.193,63

Fonte: Relazione Illustrativa – Consuntivo 2025

Tabella 3 – Spese 2025 (pagamenti) suddivise per Obiettivi

MISSIONE 1: Attività di ricerca scientifica a fini istituzionali	
(Sistema Nazionale di Valutazione)	
OBIETTIVO IST1 – Definizione di metodologie scientifiche per la realizzazione di attività istituzionali a supporto delle politiche pubbliche	
OBIETTIVO IST2 – Rilevazioni nazionali	4.200.231
OBIETTIVO IST3 – Rilevazioni internazionali	696.591
OBIETTIVO IST4 – Attuazione del Sistema nazionale di valutazione delle scuole	23.222
OBIETTIVO IST5 – Accessibilità dei dati del SNV	397.281
OBIETTIVO IST6 – Diffusione della cultura della valutazione	114.482
TOTALE	5.431.807
MISSIONE 2: Attività di ricerca scientifica e tecnologica	
OBIETTIVO RIC1 – Costruzione di scale verticali	
OBIETTIVO RIC2 – Validità predittiva degli esiti delle prove	
OBIETTIVO RIC3 – Studio e sperimentazione di modelli per la realizzazione dell'autovalutazione delle scuole	
TOTALE	0
PROGETTI ESTERNI	
ENRICH Evaluating Non-cognitive skills for Resilience, Innovation, and Change	59.568
Linea Ricerca CBT.GR05	1.056.462
Linea Ricerca DIGICOMP.MIS	545.272
Progetto ERASMUS+	25.556



Progetto HORIZON ImpAct	36.142
Progetto HORIZON LineUp	4.574
Progetto PRIN 2022 INCLUSION	39.372
Progetto PRIN 2022 LUCET	2.052
TOTALE	1.768.999
SPESE DI FUNZIONAMENTO	
Spese Correnti (Organi, Personale, Acquisto Beni e Servizi)	8.873.044
Spese in Conto Capitale	9.660
TOTALE	8.882.704
TOTALE MISSIONE 1: Attività di ricerca scientifica a fini istituzionali	5.431.807
TOTALE MISSIONE 2: Attività di ricerca scientifica e tecnologica	1.768.999
TOTALE SPESE DI FUNZIONAMENTO	8.882.704
TOTALE GENERALE	16.083.509

Spese 2025 (pagamenti) Progetti e Linee di ricerca	
MISSIONE 2: Attività di ricerca scientifica e tecnologica	
PROGETTI ESTERNI	
ENRICH Evaluating Non-cognitive skills for Resilience, Innovation, and Change	59.568
Linea Ricerca CBT.GR05	1.056.462
Linea Ricerca DIGICOMP.MIS	545.272
Progetto ERASMUS+	25.556
Progetto HORIZON ImpAct	36.142
Progetto HORIZON LineUp	4.574
Progetto PRIN 2022 INCLUSION	39.372
Progetto PRIN 2022 LUCET	2.052
TOTALE	1.768.999

Fonte: Report PTA 2025-2027



4 Sintesi dei principali risultati raggiunti

Nel corso del 2025 il processo di definizione e monitoraggio degli obiettivi ha registrato un significativo rafforzamento metodologico. La misurazione degli obiettivi e dei relativi indicatori è stata, infatti, effettuata tenendo conto dei risultati conseguiti nel biennio precedente al fine di garantire una maggiore coerenza nella definizione dei target, una migliore comparabilità nel tempo e una più accurata valutazione dei progressi realizzati. Tale approccio ha consentito di calibrare gli indicatori sulla base delle evidenze disponibili; inoltre, è stata introdotta per la prima volta una raccolta sistematica e strutturata delle fonti di verifica associate agli obiettivi, con l'obiettivo di rafforzare la tracciabilità delle informazioni, l'attendibilità dei dati utilizzati per la rendicontazione e la trasparenza dell'intero processo valutativo.

4.1.1 Area dei servizi tecnologici

Nel corso del 2025 l'Area dei servizi amministrativi ha conseguito risultati significativi nel percorso di modernizzazione, efficientamento e innovazione organizzativa dell'Istituto. In particolare, sono stati consolidati i processi di digitalizzazione amministrativa e contabile attraverso la messa a regime del nuovo sistema di contabilità, rendicontazione e gestione delle missioni; sono inoltre proseguite le attività di adeguamento alla contabilità economico-patrimoniale e agli standard ACCRUAL. Parallelamente, è stato rafforzato il presidio della qualità amministrativa mediante l'aggiornamento dei regolamenti interni, l'approvazione del Regolamento sui conti giudiziali, il miglioramento della gestione documentale e la prosecuzione dei processi di dematerializzazione. Sul versante organizzativo sono state avviate azioni di razionalizzazione logistica e di dismissione della sede di Via Marcora (in corso). Particolarmente rilevante è stato il risultato conseguito sul rispetto dei tempi di pagamento, con il 97,62%, a conferma dell'efficacia delle misure organizzative e tecnologiche adottate. Contestualmente, sono proseguite le iniziative di formazione e sviluppo del personale, la definizione dei processi organizzativi e il potenziamento delle infrastrutture digitali, della sicurezza informatica, dei servizi cloud e del nuovo portale web istituzionale, contribuendo a rendere l'azione amministrativa sempre più efficace, trasparente, sostenibile e orientata ai risultati. Il 14 gennaio è stata emanata la direttiva "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione" che stabilisce l'obbligo per tutti i dipendenti della Pubblica Amministrazione di completare almeno 40 ore di formazione all'anno. Il personale INVALSI registra nell'anno 2025 più di 40 ore di formazione a dipendente.

Il dettaglio degli obiettivi dei servizi tecnologici raggiunti per l'anno 2025 è disponibile nell'allegato 1.



4.1.2 Area della ricerca valutativa

Gli obiettivi dell'area della ricerca valutativa sono riconducibili sia all'attività di ricerca scientifica finalizzata al perseguimento delle finalità istituzionali dell'Ente (Missione 1), sia all'attività di ricerca scientifica e tecnologica (Missione 2), contribuendo allo sviluppo di conoscenze, metodologie e strumenti a supporto del sistema educativo e delle politiche pubbliche in materia di istruzione e formazione.

Nel corso del 2025, le attività di ricerca valutativa dell'INVALSI hanno prodotto risultati significativi nella definizione e nell'affinamento di metodologie scientificamente fondate per la realizzazione delle attività istituzionali dell'Istituto e per il supporto ai processi decisionali degli stakeholder istituzionali. Le iniziative sviluppate hanno interessato, in particolare, la rilevazione degli apprendimenti e l'elaborazione di metodologie innovative per l'analisi e l'interpretazione dei dati provenienti dalle indagini nazionali e internazionali.

Un'attenzione specifica è stata dedicata allo studio dei fattori che incidono sull'equità e sull'inclusione dei processi educativi, alla promozione dell'accessibilità e della fruibilità dei dati prodotti nell'ambito del Sistema Nazionale di Valutazione (SNV), nonché all'analisi delle competenze digitali e dei processi di miglioramento scolastico. Parallelamente, sono state sviluppate azioni e strumenti finalizzati alla comunicazione dei risultati della ricerca e alla diffusione della cultura della valutazione in ambito educativo, con l'obiettivo di favorire una lettura consapevole dei dati e di promuoverne l'utilizzo nei processi di autovalutazione e miglioramento delle istituzioni scolastiche.

Per quanto riguarda la Missione 2, le attività di ricerca si sono concentrate sulla costruzione e validazione di scale verticali per la misurazione degli apprendimenti, sugli studi relativi alla validità predittiva degli esiti delle prove standardizzate, sullo sviluppo e sulla sperimentazione di modelli di formazione e accompagnamento rivolti alle scuole nei processi di autovalutazione e miglioramento, nonché sulla realizzazione di studi valutativi riguardanti programmi, interventi e sperimentazioni in ambito didattico, organizzativo e formativo.

Particolare rilievo hanno assunto i progetti di ricerca affidati all'INVALSI da amministrazioni e istituzioni nazionali ed europee, che hanno consentito di consolidare il ruolo dell'Istituto quale soggetto di riferimento nel campo della valutazione educativa e della ricerca applicata ai sistemi di istruzione. Tali attività hanno contribuito all'ampliamento delle conoscenze scientifiche disponibili e alla definizione di evidenze empiriche utili per orientare le politiche educative e sostenere il miglioramento della qualità del sistema scolastico.

Il dettaglio degli obiettivi dell'area della ricerca valutativa raggiunti nel corso del 2025 è riportato nell'Allegato 2 del presente documento.



4.1.3 Gli indicatori di valore pubblico

Nel 2025 l'INVALSI ha applicato alcuni indicatori sviluppati nell'ambito del Tavolo Tecnico sulla Performance del CODIGER¹ 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 è avvenuta durante il 2025 al fine di costruire serie storiche utili a rilevare i trend pluriennali. Tali indicatori consentono di valutare non soltanto il grado di realizzazione delle attività programmate, ma di diffusione della conoscenza e il monitoraggio sistematico di tali indicatori contribuisce pertanto a rafforzare l'orientamento ai risultati, la rendicontazione e il collegamento tra programmazione strategica, performance organizzativa e missione istituzionale dell'Ente, in coerenza con i principi introdotti dalla normativa in materia di performance e con gli obiettivi di miglioramento continuo perseguiti dall'Istituto.

Il dettaglio degli obiettivi di valore pubblico raggiunti per l'anno 2025 è disponibile nell'allegato 3.

Il Direttore Generale f.f. INVALSI
Cinzia Santarelli

¹ 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.