



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

*Ente di Diritto Pubblico Decreto Legislativo 286/2004*

## **PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023**



## INDICE

Premessa.....	2
1 Presentazione dell’Ente .....	3
1.1 Missione e attività .....	3
1.2 Organizzazione .....	4
1.3 Organi di governo.....	5
1.4 Il personale .....	6
1.5 Risorse economiche .....	7
2 Pianificazione triennale.....	9
2.1 Performance organizzativa .....	10
2.1.1 Obiettivi Strategici 2021-2023 .....	10
2.1.2 Obiettivi specifici (annuali/triennali) .....	12
2.2 Performance individuale .....	49
3 Piano Triennale delle Azioni Positive del CUG INVALSI – 2021-2023 .....	50
Allegato 1 - Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA).....	52



## Premessa

Il presente Piano della Performance è redatto nel rispetto della Legge n. 150/2009, nonché del Decreto Legislativo n. 218/2016 riferito agli enti di ricerca. È lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati in un'ottica di trasparenza, gli obiettivi, gli indicatori e i target.

Nonostante la pianificazione del 2020 sia stata coinvolta nelle criticità connesse all'emergenza sanitaria cui il Paese ha dovuto far fronte, l'Istituto ha perseguito e raggiunto gran parte degli obiettivi pianificati.

Nella definizione della performance 2021-2023, l'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, l'INVALSI, anche a seguito dell'esperienza connessa all'introduzione più estesa delle modalità del lavoro agile determinata in parte dall'emergenza sanitaria, intende sviluppare una organizzazione interna sempre più partecipata ed efficiente, con 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 sta elaborando 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.

Il Piano consta di tre capitoli: il primo contiene una presentazione sintetica dell'INVALSI, con una descrizione della missione istituzionale, della struttura organizzativa, delle risorse umane attuali e di fabbisogno per il triennio 2021-2023 e il quadro economico-finanziario del triennio desunto dal Bilancio di previsione; il secondo si concentra sulla pianificazione triennale, attraverso l'illustrazione degli obiettivi dell'INVALSI, declinati in azioni da espletare nel triennio e relativi target; nel terzo capitolo è presentato il *Piano triennale delle azioni positive* del CUG (PTAP). Il documento è inoltre corredato di un allegato (Allegato 1) connesso con il Piano della performance, ossia il *Piano organizzativo del Lavoro Agile* (POLA).



## **1 Presentazione dell'Ente**

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, inoltre, parte del 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.

L'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.

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 dello Statuto.

### **1.1 Missione e attività**

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, ai sensi del Decreto Legislativo del 25 novembre 2016 n. 218, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 29 settembre 2017, 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 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) 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.

## **1.2 Organizzazione**

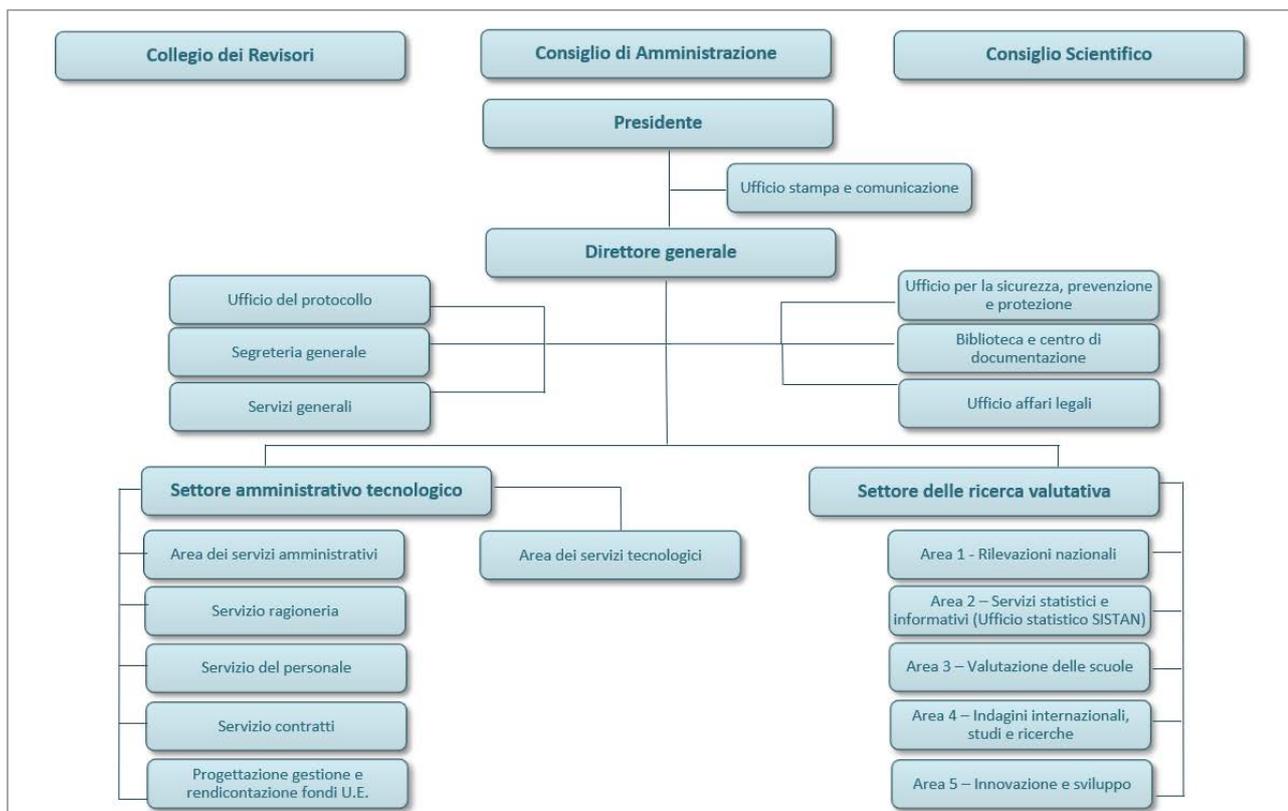
Nel Regolamento di organizzazione e del Personale, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 19 gennaio 2018, è riportato il funzionamento organizzativo dell'Istituto.

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



**Figura 1** - Organigramma dell'INVALSI



### 1.3 Organi di governo

Gli organi di governo dell'Istituto sono:

- il Presidente;
- il Consiglio di amministrazione;
- il Consiglio scientifico;
- 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.

Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro applicato al personale INVALSI è quello degli enti pubblici di ricerca.

## 1.4 Il personale

La numerosità del personale in servizio, benché migliorata rispetto agli anni precedenti, ancora non rappresenta la copertura dell'intero fabbisogno. Infatti, in relazione alla missione dell'Istituto e dunque alle linee di indirizzo articolate in obiettivi specifici, il personale a tempo indeterminato attualmente in servizio è il 69% del fabbisogno previsto (100 unità rispetto alle 145 indicate nell'ultimo PTA).

Di seguito è presentata la tabella riepilogativa della dotazione organica attuale dell'Istituto, nonché il fabbisogno del personale nel triennio 2021-2023:

**Tabella 1 – Dotazione organica**

Profili professionali	Livello	Consistenza al 1/9/2020	Fabbisogno PTA 21-23	Costo fabbisogno (PTA 21-23)
Dirigente di ricerca	I	1	1	106.870
Primo ricercatore	II	5	10	741.539
Ricercatore	III	19	27	1.680.861
<b>Totale Ricercatori</b>		<b>25</b>	<b>38</b>	<b>2.529.270</b>
Dirigente tecnologo	I	2	3	297.502
Primo tecnologo	II	4	5	385.068
Tecnologo	III	1	7	389.128
<b>Totale Tecnologi</b>		<b>7</b>	<b>15</b>	<b>1.071.698</b>
<b>Totale Livelli I-III</b>		<b>32</b>	<b>53</b>	<b>3.600.969</b>
Dirigente Amministrativo	II fascia	1	1	134.034
<b>Totale Dirigenza</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>134.034</b>
Collaboratore TER	IV	1	2	115.747
Collaboratore TER	V	5	5	269.247
Collaboratore TER	VI	40	56	2.724.921
<b>Totale CTER</b>		<b>46</b>	<b>63</b>	<b>3.109.914</b>
Funzionario amm.ne	IV	1	1	58.791
Funzionario amm.ne	V	2	5	263.740
<b>Totale FA</b>		<b>3</b>	<b>6</b>	<b>322.531</b>
Collaboratore amm.ne	V	1	1	53.849



Collaboratore amm.ne	VI	5	5	245.919
Collaboratore amm.ne	VII	11	15	667.505
<b>Totale C.A.</b>		<b>17</b>	<b>21</b>	<b>967.273</b>
Operatore tecnico	VI	0	0	0,00
Operatore tecnico	VII	0	0	0,00
Operatore tecnico	VIII	1	1	42.031
<b>Totale O.T.</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>42.031</b>
Operatore amm.ne	VII	0	0	0,00
Operatore amm.ne	VIII	0	0	0
<b>Totale O.A.</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totale Livelli IV-VIII</b>		<b>67</b>	<b>91</b>	<b>4.441.750</b>
<b>Totale I-III e IV-VIII</b>		<b>100</b>	<b>145</b>	<b>8.176.753</b>
<b>Categorie protette L. 68/99</b>				
Collaboratore TER	VI	0	1	47.348
Collaboratore amm.ne	VII	0	2	86.308
Operatore tecnico	VIII	0	1	40.196
Operatore amm.ne	VIII	0	4	160.783
<b>Totale Legge 68/99</b>		<b>0</b>	<b>8</b>	<b>334.635</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>I-VIII</b>	<b>100</b>	<b>153</b>	<b>8.511.388</b>

## 1.5 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.

Nel triennio 2021-2023 il funzionamento annuo dell'INVALSI richiede un finanziamento complessivo annuo pari a € 22.022.017 di cui € 19.104.000 per il proprio funzionamento ordinario e la realizzazione delle attività istituzionali e di € 2.918.017 per la realizzazione delle attività di ricerca, completamente coperte con entrate proprie. L'attuale stima dei costi relativi all'attività di ricerca si riferisce ai costi relativi ad un solo progetto PON in essere (VALU.E) e a uno in fase di stipula di convenzione (VAL.PON), oltre ai progetti Nazionali PRIN e SPAZIO 0-6.

Come risulta dalle seguenti tabelle, il fabbisogno dell'Ente per l'espletamento delle proprie attività è maggiore rispetto ai finanziamenti ad oggi spettanti. La presente situazione comporta l'utilizzo dell'avanzo di amministrazione che, una volta accertato, sarà distribuito nel fabbisogno, secondo gli obiettivi operativi del PTA 2021-2023.

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



**Tabella 2 – Stima delle entrate 2021**

NATURA DEL FINANZIAMENTO	ENTRATE IN EURO
FOE	5.390.461
Legge di Bilancio 2020 n. 160/2019 – DM MEF del 30/12/2019	12.137.000
Progetti PON (VALU.E)	2.121.620
Altri Progetti Nazionali PRIN e SPAZIO 0-6	130.300
Altri progetti PON	666.097
Avanzo di amministrazione (presunto al 31/12/2020)	6.000.000
<b>TOTALE</b>	<b>26.445.478</b>

**Tabella 3 – Stima delle spese 2021 - Missione 1: Ricerca istituzionale**

OBIETTIVO	SPESE IN EURO
Obiettivo IST1 – Rilevazioni nazionali	7.150.000
Obiettivo IST2 – Rilevazioni internazionali	2.080.000
Obiettivo IST3 – Attuazione del Sistema nazionale di valutazione delle scuole	1.000.000
Obiettivo IST4 – Accessibilità dei dati del SNV	0
Spese Correnti (Organi, Personale, Acquisto Beni e Servizi)	8.782.000
Spese in Conto Capitale	92.000
<b>TOTALE Missione 1 (Ricerca istituzionale)</b>	<b>19.104.000</b>

**Tabella 4 – Stima delle spese 2021 - Missione 2: Ricerca scientifica**

OBIETTIVO	SPESE IN EURO
Obiettivo RIC1 – Computer Based Testing (CBT)	
Obiettivo RIC2 - Identificazione delle aree critiche del sistema educativo e delle istituzioni scolastiche in condizioni di maggiore criticità (Programma “ <b>RI.DI.TE.</b> ” (Riduzione dei Divari Territoriali))	666.097
Obiettivo RIC3 – Ricerca, innovazione e sviluppo sulla valutazione del servizio scolastico	2.123.120
Obiettivo RIC4 – Collegamento tra rilevazioni nazionali e internazionali	0
Obiettivo RIC5 – Supporto alle sperimentazioni didattiche e organizzative	0
Obiettivo RIC6 – Comunicazione verso l’esterno dell’attività istituzionale e di ricerca dell’INVALSI	0
Obiettivo RIC7 – Ricerche in collaborazione con altre istituzioni di ricerca pubbliche e private	128.800
<b>TOTALE Missione 2 (Ricerca scientifica)</b>	<b>2.918.017</b>
<b>TOTALE GENERALE (Stima annua)</b>	<b>22.022.017</b>

Le stime riportate nelle suindicate tabelle, sono condizionate dall’effettiva assegnazione dei finanziamenti previsti dalla legge per la realizzazione delle attività istituzionali ordinarie finalizzate alla valutazione del sistema scolastico italiano.



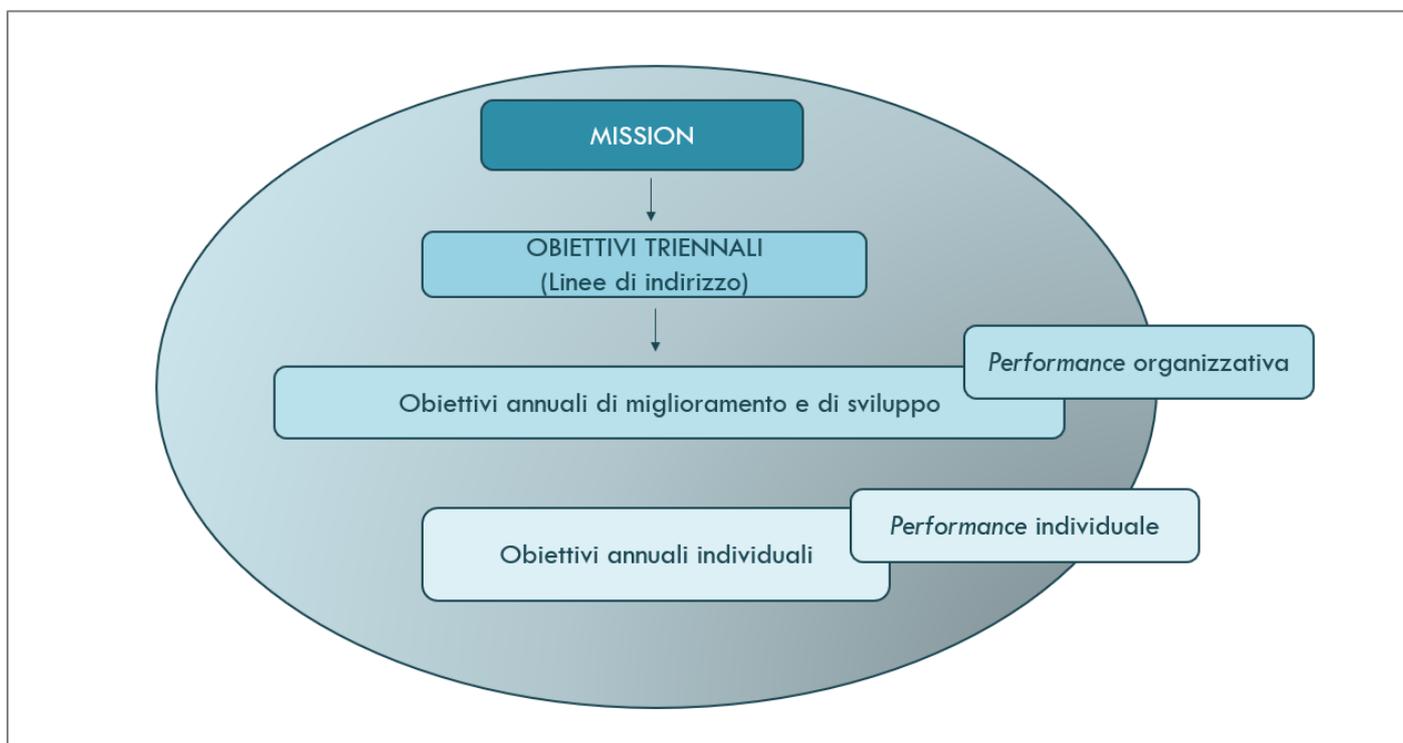
## 2 Pianificazione triennale

La 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 ed è formulata al fine di migliorare la diffusione della cultura della valutazione nella società, anche mediante il consolidamento di relazioni di scambio di informazioni con il contesto sociale di riferimento. 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 Figura 2 rappresenta il quadro degli obiettivi di Performance dell'Istituto rispetto al quadro strategico di riferimento.

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.

La performance individuale è costituita dagli obiettivi individuali dei dirigenti, declinati essenzialmente a partire dalle attività e dai progetti definiti in sede di programmazione annuale.

**Figura 2** – Quadro delle *performance*





## 2.1 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 continuità con il precedente Piano, l'INVALSI, nell'ottica di una strategia integrata delle attività di programmazione, ha predisposto il Piano della performance 2021-2023 come complementare e coerente con il Piano Triennale di Attività (PTA) 2021-2023, 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.

### 2.1.1 Obiettivi Strategici 2021-2023

Nella seduta del 1° febbraio 2021 il C.d.A. ha approvato la delibera di definizione degli obiettivi strategici per il triennio 2021-2023 che sono di seguito riportati:

- **Sviluppo e innovazione.** L'INVALSI ha avuto negli ultimi anni un impetuoso sviluppo in termini di potenziamento e articolazione delle finalità da perseguire e di risorse umane impegnate nel raggiungere gli obiettivi prefissati. Un'area di più recente istituzione -area 5- si connota proprio come una prima risposta affinché l'Istituto possa svolgere i suoi compiti con il sostegno della ricerca e sperimentazione nei diversi campi a cui fanno riferimento le attività delle specifiche aree (1-2-3-4). Nelle diverse aree, pertanto, ci sarà personale che svolgerà studi e ricerche volte all'approfondimento di temi specifici propri di quell'area che rappresenteranno le direzioni di sviluppo che potranno prendere le attività; tali ricerche si rapportheranno anche alle attività generali che l'area 5 perseguirà in una prospettiva di armonica e coerente crescita complessiva dell'INVALSI. Una simile prospettiva richiederà inoltre, attività manageriali, gestionali e amministrative indirizzate all'opportuno sostegno per la realizzazione delle innovazioni individuate.
- **Comunicazione.** L'implementazione della comunicazione strategica dell'Istituto che a breve dovrà colmare una carenza ricorrentemente segnalata, ma che per la pandemia non è stato possibile sollecitamente ripristinare, dovrà corrispondere alla maggiore articolazione delle attività dell'INVALSI. Proprio alla luce del ruolo riconosciuto di ente di ricerca (D.lgs. n.218/2016) sarà necessario distinguere le attività della comunicazione, suddividendone le funzioni nelle sue diverse componenti relative a: comunicazione internazionale (per la cura dei necessari rapporti con organismi con i quali l'Istituto svolge attività istituzionali); comunicazione nazionale (per il mantenimento delle relazioni con i diversi e molteplici stakeholder del sistema formativo e di istruzione); comunicazione istituzionale (rivolta agli Enti pubblici a partire dai due Ministeri vigilanti – MI e MUR – e i membri del Parlamento con i quali si realizzano diverse occasioni di incontro per comuni interessi) In ogni area dell'INVALSI ci sarà un referente per la comunicazione che farà riferimento al responsabile della comunicazione strategica. Saranno da definire e potenziare le



modalità gestionali che dovranno supportare modalità relazionali efficaci tra i componenti che faranno riferimento a questo genere di attività.

- **Potenziamento della struttura amministrativa.** Lo sviluppo dei compiti istituzionali e il raggiungimento degli obiettivi tecnico-scientifici ad esse connessi richiedono un ulteriore potenziamento dell'efficienza amministrativa dell'istituto, in grado di assicurare il raggiungimento delle finalità istituzionali, coniugando la correttezza giuridico-amministrativa con la rapidità e l'efficacia delle soluzioni individuate, potenziando e migliorando quindi la capacità di INVALSI di realizzare e sviluppare la propria attività di ricerca.
- **Sviluppo e potenziamento tecnologico.** 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. Anche le strutture comunicative, in primo luogo il sito istituzionale, devono garantire il raggiungimento del predetto obiettivo, avendo cura di avvantaggiarsi di modalità di comunicazioni più moderne e efficaci.
- **Benessere organizzativo e formazione.** Lo sviluppo dell'INVALSI, le innovazioni che stanno accompagnando diverse modalità di prestazioni professionali – in presenza e in remoto – stanno determinando diverse configurazioni del lavoro e diversi comportamenti organizzativi e individuali. In questa prospettiva è necessario accompagnare i differenti cambiamenti con attività di formazione mirate ad articolare la consapevolezza delle diverse aspettative reciproche e a dotare le persone delle competenze ulteriori necessarie nel nuovo scenario di lavoro che si sta delineando nel nostro Istituto.

Tali obiettivi rappresentano la base di partenza per la declinazione degli obiettivi operativi delle strutture dell'ente nel triennio considerato.



## 2.1.2 Obiettivi specifici (annuali/triennali)

### UFFICI della DIREZIONE GENERALE

Tabella 5- Obiettivi operativi

Obiettivo operativo	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2021	Target 2022	Target 2023
Miglioramento dell'azione amministrativa	Rivedere il processo del protocollo	<b>Ufficio del protocollo</b>	Presenza di un manuale sulla procedura dei documenti da protocollare	on/off	On	On	On
	Supporto trasversale alle aree e ai servizi	<b>Ufficio legale</b>	Percentuale di richieste evase di pertinenza giuridico/amministrativa	percentuale sul target	70%	80%	100%
	Ottimizzazione degli spazi e utilizzo delle sedi	<b>Affari generali</b>	Incidenza economica delle locazioni sulle spese complessive di funzionamento	percentuale	-	90%	70%
Promozione dei servizi della Biblioteca e valorizzazione del patrimonio	Programmazione di sessioni bibliografiche individualizzate dedicate all'uso delle risorse elettroniche	<b>Biblioteca e centro documentazione</b>	Numero di sessioni tematiche	Numerico	almeno 30	almeno 30	almeno 35
	Aggiornamento e promozione della pagina Facebook della Biblioteca	<b>Biblioteca e centro documentazione</b>	Numero di post prodotti	Numerico	almeno 40	almeno 40	almeno 50



	Implementazione della pagina della Biblioteca sul sito web INVALSI	<b>Biblioteca e centro documentazione</b>	a) studio di fattibilità b) Pubblicazione della pagina dedicata gestibile dagli operatori della biblioteca	on/off	a) On	b) On	b) On
	Produzione scientifica	<b>Biblioteca e centro documentazione</b>	a) Numero paper referati e accettati presso Convegni nazionali e internazionali; b) Numero articoli in riviste di Fascia A o referati a livello nazionale o internazionale; c) Pubblicazione di un volume sulla systematic review in education	Numerico	a) almeno 1	a) almeno 1; b) almeno 1	c) On
	Attivazione di rapporti di collaborazione e promozione di convenzioni con enti pubblici e privati al fine di potenziare i servizi informativi	<b>Biblioteca e centro documentazione</b>	a) Numero di biblioteche/enti coinvolti b) Consolidamento del network	a) numerico b) on/off	a) almeno 1	a) almeno 2	b) On



**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 delibera del 1° febbraio 2021, in particolare:

**Tabella 6 - OBIETTIVO 1: RIVISITAZIONE DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVE E AUTOMAZIONE DEI PROCESSI**

Obiettivo operativo	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2021	Target 2022	Target 2023
RIVISITAZIONE DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVE E AUTOMAZIONE DEI PROCESSI	Adesione Piattaforma Pago PA	<b>Servizio Ragioneria</b>	Presenza di sistema elettronico per l'incasso dei pagamenti	on/off	On	On	On
	Integrazione del gestionale delle missioni con il sistema di contabilità Ottimizzazione degli spazi e utilizzo delle sedi	<b>Servizio Contratti</b>	Predisposizione degli atti amministrativi	on/off	avvio	On	
		<b>Area Servizi Tecnologici</b>	Automazione del processo	on/off	avvio	On	On
		<b>Servizio del personale</b>	Definizione del processo e delle procedure	on/off	On	On	On
	Integrazione del processo di rendicontazione progetti a valere su fondi esterni con il sistema di contabilità	<b>Servizio di rendicontazione</b>	Numero di fasi di processo per l'integrazione (avvio, definizione, completamento)	Numerico	1	1	1
	Attivazione delle procedure legate al whistleblowing	<b>Struttura tecnica permanente</b>	Definizione del processo e delle procedure	on/off	avvio	On	On



**Tabella 7 - OBIETTIVO 2: SVILUPPO ORGANIZZATIVO ALLA LUCE DEI NUOVI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI E SVILUPPO DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI E TRASVERSALI**

Obiettivo operativo	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2021	Target 2022	Target 2023
SVILUPPO ORGANIZZATIVO ALLA LUCE DEI NUOVI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI E SVILUPPO DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI E TRASVERSALI	Gestione del piano formativo sulla leadership e competenze digitali e trasversali	<b>Servizio del personale</b>	a) Numero di corsi formativi attuati; b) Aggiornamento dei fabbisogni; c) Adeguamento piano	a) numerico; b) c) on/off	a) almeno 3; b) On; c) On	a) almeno 4; b) On c) On	a) almeno 5; b) On c) On
		<b>Servizio Contratti</b>	a) Numero fasi delle procedure di gara (4); b) Stipula del contratto	a) numerico b) on/off	a) almeno 1 fase	a) 3 fasi b) on	b) On
	Monitoraggio del POLA	<b>Servizio del personale</b>	a) Presenza database b) % indicatori monitorati sul totale indicati	a) on/off b) percentuale sul target	a) On b) % 40%	a) On b) 60%	a) On b) 80 %
		<b>Servizio del personale</b>	a) Presenza Assistenza tecnica al monitoraggio; b) aggiornamento indicatori	a) b) on/off	a) On	a) On	b) On



**Tabella 8 - OBIETTIVO 3: DEFINIZIONE E POTENZIAMENTO DELLE MODALITA' GESTIONALI A SUPPORTO DELL'ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE STRATEGICA**

Obiettivo operativo	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2021	Target 2022	Target 2023
DEFINIZIONE E POTENZIAMENTO DELLE MODALITA' GESTIONALI A SUPPORTO DELL'ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE STRATEGICA	Gestione delle procedure amministrative per l'implementazione del nuovo sito web	<b>Servizio contratti</b>	a) n. fasi procedure di gara; b) stipula del contratto	a) numerico; b) on/off	a) almeno 1 fase	a) 3 fasi	b) On
	Implementazione del nuovo sito web	<b>Area dei Servizi tecnologici</b>	a) Redazione del capitolato; b) Assistenza tecnica alla gara; c) Implementazione	a) b) c) on/off	a) On	b) On	b) On c) On
	Gestione delle procedure amministrative per l'assunzione dell'unità di personale tecnologico dedicato alla comunicazione	<b>Servizio del personale</b>	Assunzione dell'unità di personale	on/off	On	-	-

Gli obiettivi del Direttore generale saranno definiti con delibera successiva in quanto connessi alle attività svolte dai Settori dell'Amministrazione. Con successivo provvedimento saranno definiti gli obiettivi del Dirigente dei Servizi Amministrativi e Tecnologici.



## **SETTORE DELLA RICERCA VALUTATIVA**

Di seguito sono presentati gli obiettivi operativi di ricerca così come previsti nel Piano triennale delle attività 2021-2023 dell'Istituto.

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.

### **OBIETTIVO IST1: Rilevazioni nazionali**

Con l'a.s. 2018-2019 si è realizzata l'estensione del sistema delle rilevazioni nazionali su base universale all'ultimo anno delle scuole secondarie di secondo grado come previsto dall'art. 19 del D. Lgs. n. 62/2017. All'interno di tale processo inoltre sono in particolare da consolidare e, in parte da perseguire *ex novo*:

- semplificazione e velocizzazione del processo di conduzione delle prove e di restituzione dalle scuole all'IN-VALSI dei dati degli elaborati da analizzare. Tale semplificazione sarà realizzata mediante la progressiva somministrazione delle prove mediante computer (*computer based testing* – CBT). Le somministrazioni CBT sono iniziate a partire dal grado 10 (II secondaria di secondo grado) dall'a.s. 2016-17 (somministrazione del questionario studente) per proseguire nella loro implementazione negli anni scolastici successivi; nell'a.s. 2017-2018 sono state somministrate in modalità CBT le prove dei gradi 8 e 10; a partire dall'a.s. 2018-2019 si è aggiunta anche la somministrazione CBT del grado 13;
- completamento dell'ancoraggio (entro la fine del 2021) anche per la quinta primaria (grado 5);
- completamento di *repository* in rete e altri strumenti che consentano alle scuole di accedere a una *item bank* costruita per un uso continuativo e autonomamente definito di prove simili a quelle incluse nelle rilevazioni nazionali sugli apprendimenti, oltre all'avvio di momenti di riflessione e ricerca-azione sulla didattica a partire dai risultati delle rilevazioni nazionali sugli apprendimenti;
- introduzione della prova d'Inglese *multistage adaptive testing* per la scuola secondaria di primo e secondo grado.



**Tabella 9 – IST1: Rilevazioni nazionali\***

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2021	Target 2022	Target 2023
IST1: Rilevazioni nazionali	Costruzione di strumenti per la valutazione formativa	<b>Area 1</b>	Realizzazione delle prove formative per la scuola primaria, secondaria di primo e secondo grado all'autovalutazione e relative infrastrutture		Almeno il 90% rispetto al target	Almeno il 90% rispetto al target	Almeno il 90% rispetto al target
	Costruzione di strumenti per la formazione dei docenti finalizzata al miglioramento sulla base dei dati raccolti attraverso le prove	<b>Area 1</b>	Realizzazione di video per la formazione dei docenti valutazione delle istituzioni scolastiche		Almeno 3 video per materia per grado scolastico	Almeno 3 video per materia per grado scolastico	Almeno 3 video per materia per grado scolastico
	Costruzione di strumenti per la valutazione adattiva	<b>Area 1</b>	Realizzazione di prove multistage adaptive testing		Almeno 2 prove	Almeno 1 prova	Almeno 1 prova
	Ancoraggio delle prove della scuola primaria	<b>Area 1</b>	Realizzazione delle prove di ancoraggio		Almeno una prova per materia e per grado della scuola primaria oggetto di rilevazione (grado 2 e 5)	Almeno una prova per materia e per grado della scuola primaria oggetto di rilevazione (grado 2 e 5)	Almeno una prova per materia e per grado della scuola primaria oggetto di rilevazione (grado 2 e 5)



	Pretesting delle prove e aggiornamento della banca di domande	<b>Area 1</b>	Realizzazione delle prove di pretesting		Almeno una prova di pretesting per disciplina e per grado della scuola primaria e prove di inglese per l'ultimo anno della scuola secondaria di secondo grado	Almeno una prova di pretesting per disciplina e per grado della scuola primaria e prove di inglese per l'ultimo anno della scuola secondaria di secondo grado	Almeno una prova di pretesting per disciplina e per grado della scuola primaria e prove di inglese per l'ultimo anno della scuola secondaria di secondo grado
	Prove di rilevazione degli apprendimenti	<b>Area 1</b>	Costruzione delle prove per la rilevazione standardizzata degli apprendimenti		Almeno una prova per grado e per materia	Almeno una prova per grado e per materia	Almeno una prova per grado e per materia
a) Semplificazione e velocizzazione del processo di conduzione delle prove e di restituzione dalle scuole all'INVALSI dei dati degli elaborati da analizzare		<b>Area 2</b>	Acquisizione e analisi dati finalizzate alla restituzione dei risultati alle scuole all'inizio dell'anno scolastico successivo a) inizio settembre per la scuola primaria	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
		<b>Area 2</b>	Acquisizione e analisi dati finalizzate alla restituzione dei dati alle scuole all'inizio dell'anno scolastico successivo b) metà settembre per la scuola secondaria di I grado;	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
		<b>Area 2</b>	Acquisizione e analisi dati finalizzate alla restituzione dei dati alle scuole all'inizio dell'anno scolastico successivo c) inizio ottobre per la secondaria di II grado	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No



	b) Completamento dell'ancoraggio (entro la fine del 2021) anche per la quinta primaria (grado 5)	<b>Area 2</b>	Campionamento scuole, acquisizione e analisi dati finalizzate al processo di ancoraggio portato a termine dal gruppo di psicometrici	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
--	--	---------------	--	-------	-------	-------	-------

\* 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.



## **OBIETTIVO IST2: Rilevazioni Internazionali**

L'Istituto ha fra le sue finalità quella di assicurare la partecipazione dell'Italia alle indagini comparative internazionali (promosse principalmente da IEA e OCSE), particolarmente rilevanti per offrire un confronto fra sistemi scolastici di differenti Paesi. Le indagini internazionali si caratterizzano ciascuna per una propria differente ciclicità, che in ciascun anno impone di realizzare alternativamente le fasi preparatorie, le prove sul campo, gli studi principali e la produzione dei rapporti sui risultati delle diverse indagini.

L'art. 1, comma 7, del D. Lgs. n. 62/2017 stabilisce che le istituzioni scolastiche partecipino alle indagini internazionali. Il campionamento è effettuato dai consorzi internazionali ed è casuale e stratificato.

Si indicano di seguito le attività correlate con lo svolgimento delle indagini internazionali per ciascuno degli anni cui si riferisce il presente Piano.

### **2021**

- Sarà realizzata la prova sul campo della rilevazione OCSE PISA 2022<sup>8</sup>, con ambito principale Matematica. La rilevazione riguarderà anche la lettura, le scienze e la financial literacy;
- sarà realizzato lo studio principale della rilevazione IEA PIRLS/e PIRLS 2021. L'indagine riguarderà la comprensione della lettura e coinvolgerà un campione di classi di quarta primaria. Le prove saranno somministrate in modalità computerizzata, ma una parte degli studenti sosterrà prove e questionari nella modalità tradizionale carta e matita, per consentire il mantenimento del trend con le rilevazioni precedenti ("bridge study").

### **2022**

- Sarà realizzato lo studio principale dell'indagine OCSE PISA 2022, con l'introduzione del computer adaptive testing per le prove di matematica;
- sarà realizzato lo studio principale della rilevazione IEA ICCS 2022. L'indagine riguarderà la rilevazione delle conoscenze e delle competenze relative all'educazione civica e alla cittadinanza in un campione di classi di studenti di terza secondaria di primo grado. L'indagine coinvolge inoltre un campione di 20 insegnanti di ciascuna scuola campionata. Per la prima volta prove e questionari si svolgeranno anche in modalità computerizzata, nei Paesi, fra i quali l'Italia, che hanno aderito a questa opzione.



- sarà condotta la prova sul campo della rilevazione IEA TIMSS 2023. L'indagine riguarderà gli ambiti di matematica e scienze e coinvolgerà un campione di classi della quarta primaria e della terza secondaria di I grado. Le prove saranno somministrate in modalità computerizzata;
- sarà condotta la prova sul campo della rilevazione IEA ICILS 2023. L'indagine riguarderà le competenze digitali e informative e coinvolgerà un campione di studenti della terza secondaria di I grado. L'indagine coinvolge inoltre un campione di 20 insegnanti di ciascuna scuola campionata. Le prove saranno somministrate in modalità computerizzata;
- saranno pubblicati i risultati della rilevazione IEA PIRLS/ePIRLS 2021.

## 2023

- sarà realizzato lo studio principale della rilevazione IEA TIMSS 2023;
- sarà realizzato lo studio principale della rilevazione IEA ICILS 2023;
- saranno pubblicati i risultati della rilevazione OCSE PISA 2022;
- saranno pubblicati i risultati della rilevazione IEA ICCS 2022.

**Tabella 10 – IST2: Rilevazioni Internazionali\***

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2021	Target 2022	Target 2023
IST2: Rilevazioni internazionali	Raccordo degli esiti delle prove internazionali e nazionali	<b>Area 1</b>	Collegamento degli esiti delle prove INVALSI con i principali esiti delle prove internazionali		Sperimentazione di un primo modello interpretativo congiunto tra le rilevazioni nazionali e internazionali	Sperimentazione di un primo modello interpretativo congiunto tra le rilevazioni nazionali e internazionali	Sperimentazione di un primo modello interpretativo congiunto tra le rilevazioni nazionali e internazionali
	FT PISA 2022	<b>Area 2</b>	a) Campionamento;	Si/No	Si/No		
			b) Pulizia dei dati e invio al consorzio	Si/No	Si/No		
	MS PIRLS 2021	<b>Area 2</b>	a) Campionamento;	Si/No	Si/No		
			b) Pulizia dei dati e invio al consorzio	Si/No	Si/No		
MS PISA 2022	<b>Area 2</b>	a) Campionamento;	Si/No		Si/No		



			b) Pulizia dei dati e invio al consorzio	Si/No		Si/No	
MS ICCS 2022	Area 2	a) Campionamento;	Si/No		Si/No		
		b) Pulizia dei dati e invio al consorzio	Si/No		Si/No		
FT TIMSS 2023	Area 2	a) Campionamento;	Si/No		Si/No		
		b) Pulizia dei dati e invio al consorzio	Si/No		Si/No		
FT ICILS 2023	Area 2	a) Campionamento;	Si/No		Si/No		
		b) Pulizia dei dati e invio al consorzio	Si/No		Si/No		
Analisi risultati PIRLS 2021	Area 2	Produzione di tavole e grafici per il rapporto nazionale	Si/No		Si/No		
MS TIMSS 2023	Area 2	a) Campionamento;	Si/No			Si/No	
		b) Pulizia dei dati e invio al consorzio					
MS ICILS 2023	Area 2	a) Campionamento;	Si/No			Si/No	
		b) Pulizia dei dati e invio al consorzio	Si/No			Si/No	
MS ICILS 2023	Area 2	Produzione di tavole e grafici per il rapporto nazionale	Si/No			Si/No	
Analisi risultati ICCS 2022	Area 2	Produzione di tavole e grafici per il rapporto nazionale	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.	<b>Area 4</b>	a) Elaborazione capitolo "Italy" per Encyclopedia PIRLS 2021 b) Collaborazione alla definizione del framework dell'indagine TIMSS 2023 c) Collaborazione alla definizione del framework dell'indagine ICILS 2023 d) National Context Survey di ICCS 2022 e) collaborazione alla costruzione e revisione degli item di TIMSS 2023 f) collaborazione alla costruzione e revisione degli item di ICILS 2023 g) collaborazione alla revisione item di PISA 2022	a) b) c) d) e) f) g) on/off	b) on/off c) on/off d) on/off e) on/off f) on/off g) on/off	a) on/off e) on/off f) on/off g) on/off	g) on/off
--	---	---------------	---	--------------------------------	--	--	-----------



	Traduzione e adattamento delle prove cognitive e dei questionari di contesto; preparazione degli strumenti cartacei e test del player per il CBA	<b>Area 4</b>	a) Adattamento e traduzione delle prove cognitive di un'indagine. b) Adattamento e traduzione dei questionari di contesto di un'indagine. c) Completamento dei vari step della verifica internazionale delle prove cognitive CBA e cartacee di un'indagine. d) Completamento dei vari step della verifica internazionale dei questionari CBA e cartacei di un'indagine.	a) b) c) d) numerico	a) 4 (PISA22MS; ICCS22MS; TIMSS23FT; ICILS23FT) b) 4 c) 4 d) 4	a) 2 (TIMSS23MS; ICILS23MS) b) 2 c) 2 d) 2	a) 1 (PISA2025FT) b) 1 c) 1 d) 1
	Implementazione del lavoro di raccolta dati con individuazione di soluzioni organizzative funzionali nel contesto nazionale e al contempo al rispetto degli standard internazionali	<b>Area 4</b>	a) Percentuale di scuole del campione reclutate (per ciascuna indagine) b) Percentuale di Convenzioni finalizzate con le scuole partecipanti (per ciascuna indagine) c) Percentuale di coordinatori formati (per ciascuna indagine)	a) b) c) % sul target	a) >= 90% (PISA22MS; ICCS22MS; TIMSS23FT; ICILS23FT) b) >= 90% (idem) c) >= 90% (PIRLS2021MS; PISA2022Ft)	a) >= 90% (TIMSS23MS; ICILS23MS) b) >= 90% (idem) c) >= 90% (PISA22MS; ICCS22MS; TIMSS23FT; ICILS23FT)	a) >= 90% (PISA2025FT) b) >= 90% (idem) c) >= 90% (TIMSS23MS; ICILS23MS)



	Realizzazione della raccolta dati in tutte le sue fasi	<b>Area 4</b>	<p>a) Percentuale di scuole effettivamente partecipanti a ciascuna indagine.</p> <p>b) Percentuale di studenti effettivamente partecipanti a ciascuna indagine.</p> <p>c) Invio del database al consorzio internazionale per ciascuna indagine (in collaborazione con Area 2)</p> <p>d) Agjudicazione internazionale dei dati nazionali</p>	a) b) c) d) % sul target	<p>a) &gt;= 85% (PIRLS2021MS; PISA2022FT);</p> <p>b) &gt;=85% (idem)</p> <p>c) on/off (idem)</p>	<p>a) &gt;= 85% (PISA22MS; ICCS22MS; TIMSS23FT; ICILS23FT);</p> <p>b) &gt;=85% (idem)</p> <p>c) on/off (idem)</p> <p>d) on/off (PIRLS2021MS)</p>	<p>a) &gt;= 85% (TIMSS23MS; ICILS23MS);</p> <p>b) &gt;=85% (idem)</p> <p>c) on/off (idem)</p> <p>d) on/off (PISA2022MS; ICCS2022MS)</p>
--	--	---------------	---	--------------------------	--	--	---

\* 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.



### **OBIETTIVO IST3: Attuazione del Sistema nazionale di valutazione delle scuole**

Con l'avvio del DPR 80/2013, dall'anno scolastico 2014-2015 l'INVALSI partecipa, come soggetto coordinatore, al Sistema nazionale di valutazione nell'ambito delle azioni definite dal MI in attuazione della Direttiva 11/2014 e delle successive.

L'Istituto garantisce il supporto all'azione di autovalutazione delle scuole con definizione di strumenti atti a rilevare situazioni critiche e di disagio e a fornire un *feedback* alle singole scuole e alle loro diverse componenti. Le azioni in questione sono già state realizzate nell'ambito dei progetti *Vales* e *Valutazione e Miglioramento*, sulla base quindi di risorse in gran parte straordinarie. Tale lavoro ha consentito di fornire al MI un prototipo di Rapporto di autovalutazione, validato da un'ampia platea di scuole, che è stato presentato nel novembre del 2014 e messo a sistema a partire dall'a.s. 2014-15. Questi progetti hanno inoltre rappresentato il cantiere per la predisposizione del modello di valutazione esterna, così come implementato durante l'a.s. 2015-16 per il Sistema Nazionale di Valutazione, attraverso la elaborazione di procedure, protocolli e strumenti, nonché la selezione e formazione dei nuclei di valutazione esterna.

Nell'ambito delle attività legate al coordinamento funzionale del Sistema Nazionale di Valutazione, l'INVALSI sviluppa una serie di azioni di supporto scientifico per l'autovalutazione quali:

- l'elaborazione, l'aggiornamento e la validazione del format del Rapporto di Autovalutazione (RAV);
- la predisposizione di linee guida per lo svolgimento dell'autovalutazione da parte delle scuole;
- la ridefinizione degli indicatori più significativi della qualità del servizio scolastico;
- la ridefinizione del Questionario Scuola, lo strumento volto alla rilevazione di aspetti di processo e di funzionamento delle istituzioni scolastiche i cui dati vanno a contribuire alla costruzione degli indicatori predisposti per compiere il processo autovalutativo e presenti all'interno del Rapporto di Autovalutazione (RAV);
- la predisposizione del quadro teorico e metodologico di strumenti quali i Questionari per gli Studenti, per i Docenti e per i Genitori al fine di costruire indicatori validi ai fini dei processi autovalutativi messi in atto dalle scuole;
- la redazione dei rapporti di ricerca e propone iniziative a fini di divulgazione scientifica
- la conduzione di approfondimenti di ricerca specifici ai fini della validazione di strumenti e procedure, anche in una prospettiva di revisione del protocollo delle visite esterne per includere nuove istanze conoscitive legate al funzionamento della scuola in tutte le sue componenti.



Per ciò che riguarda la valutazione esterna delle scuole sono state condotte tre tornate di valutazione esterna; il ciclo di visite della tornata dell'a.s. 2018-19 ha coinvolto 421 istituzioni scolastiche. Nell'ambito della valutazione esterna l'INVALSI ha i seguenti compiti:

- supporta la Conferenza del Sistema Nazionale di Valutazione;
- costruisce strumenti e protocolli per la valutazione esterna;
- elabora format per il Rapporto di Valutazione Esterna e ne redige linee guida per la compilazione con l'obiettivo di identificare dei punti di forza e di debolezza delle scuole, al fine di supportarle nell'individuazione delle aree che necessitano di interventi di miglioramento;
- seleziona i valutatori;
- forma e aggiorna i componenti dei nuclei di valutazione esterna (NEV) all'uso di protocolli e strumenti, e supporta i NEV nelle diverse fasi della valutazione esterna;
- elabora modalità di restituzione dei Rapporti valutazione esterna;
- progetta e implementa strumenti informatizzati per il supporto dei Nuclei di Valutazione Esterna;
- coordina gli aspetti di gestione organizzativa e amministrativa dei contatti e delle visite nelle scuole e di selezione e formazione dei valutatori;
- elabora i dati e redige i rapporti di ricerca e propone iniziative a fini di divulgazione scientifica;
- conduce approfondimenti di ricerca specifici ai fini della validazione di strumenti e procedure.

A seguito della sperimentazione per la realizzazione del Rapporto di Autovalutazione per i Centri provinciali per l'Istruzione degli Adulti, che si è conclusa nel 2019, dal 2020 è stato avviato un processo di analisi e di studi a partire dai prodotti e dai risultati della sperimentazione. Inoltre è stato avviato un processo di accompagnamento formativo e informativo rivolto ai Centri provinciali per l'Istruzione degli Adulti per la sua messa a sistema.

Nel 2020 si è conclusa la sperimentazione del RAV per la scuola dell'infanzia statale e paritaria, a seguito della quale è stato avviato un processo di analisi e di studi a partire dai prodotti e dai risultati della sperimentazione. Inoltre è stato avviato un processo di accompagnamento formativo e informativo rivolto alle scuole dell'infanzia in vista della sua messa a sistema.

Dal 2020 è stata avviata la sperimentazione del RAV leFP per i Centri di Formazione Professionale.



**Tabella 11 – IST3: Attuazione del Sistema nazionale di valutazione delle scuole\***

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2021	Target 2022	Target 2023
IST3: Attuazione del Sistema nazionale di valutazione delle scuole	Formazione e aggiornamento dei valutatori esterni alla valutazione esterna	<b>Area 1</b>	Organizzazione di seminari, giornate di formazione, webinar, convegni		Almeno 1	Almeno 1	Almeno 1
	Elaborazione, l'aggiornamento e la validazione del format del Rapporto di Autovalutazione (RAV)	<b>Area 2</b>	Analisi dati per aggiornamento indicatori RAV per le scuole	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
	Progettazione e implementazione di strumenti informatizzati per il supporto dei Nuclei di Valutazione Esterna	<b>Area 3</b>	Realizzazione del gestionale della valutazione esterna		Almeno il 75% rispetto al target	On	
	Costruzione di strumenti e protocolli per la valutazione esterna	<b>Area 3</b>	Aggiornamento e adattamento strumenti per la valutazione esterna		Almeno l'75% rispetto al target	On	On
			Aggiornamento e adattamento procedure per la valutazione esterna		Almeno l'75% rispetto al target	On	On
	Visite di valutazione esterna	<b>Area 3</b>	Realizzazione delle visite di valutazione esterna		Off	60% rispetto al target	On



	Formazione e aggiornamento dei valutatori esterni alla valutazione esterna	<b>Area 3</b>	Organizzazione di seminari, giornate di formazione, webinar, convegni		On	Almeno 3	Almeno 3
	Sperimentazione RAV leFP	<b>Area 3</b>	Messa a punto della piattaforma per l'autovalutazione		On		
			% di partecipazione alla sperimentazione		Almeno il 75% rispetto al target		
			N descrittori forniti alle sedi formative degli leFP		Almeno il 50% rispetto al target		
			% media di compilazione del RAV		80% (percentuale media)		
			Redazione Rapporto		Off	On	
			Presentazione nazionale dei risultati		Off	On	

\* 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.



**OBIETTIVO IST4: Accessibilità dei dati del SNV**

INVALSI ha raccolto negli anni una preziosa mole di dati sul sistema scolastico nazionale e internazionale. Anche in seguito all'entrata nel Sistema statistico nazionale (D.P.C.M. del 20 aprile 2016, G.U. n. 129 del 4-6-2016) INVALSI ha il compito di diffondere i propri dati, mettendoli a disposizione della comunità scientifica e istituzionale. Per questa ragione si prevede di potenziare l'infrastruttura tecnica e metodologica per rendere i dati in possesso di INVALSI un *public good* a disposizione della comunità.

**Tabella 12** – IST4: Accessibilità dei dati del SNV\*

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2021	Target 2022	Target 2023
IST4: Accessibilità dei dati del SNV	Restituzione dei dati delle prove INVALSI per la promozione del miglioramento	<b>Area 1</b>	Sistema di restituzione dei dati per la lettura diacronico-longitudinale degli esiti		Predisposizione di un prototipo di restituzione dei dati per la scuola primaria, secondaria di primo e di secondo grado	Prima implementazione di un prototipo di restituzione dei dati per la scuola primaria, secondaria di primo e di secondo grado	Implementazione del modello di restituzione dei dati per la scuola primaria, secondaria di primo e di secondo grado
	Potenziamento dell'infrastruttura tecnica e metodologica per rendere i dati in possesso di INVALSI un public good a disposizione della comunità.  a) - b) - c) - d)  e) Pubblicazione dei microdati di ciascun anno scolastico f) Evasione richieste dati complesse g) Evasione richieste dati da piattaforma	<b>Area 2</b>	e) restituzione dei microdati dell'anno in corso	e) si/no	e) si/no	e) si/no	e) si/no
			f) evasione richieste dati complesse entro 60 gg dalla richiesta protocollata	f) si/no	f) si/no	f) si/no	f) si/no
			g) evasione richieste dati da piattaforma entro 2 gg dalla richiesta protocollata	g) si/no	g) si/no	g) si/no	g) si/no

\* 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.



**OBIETTIVO RIC1: Computer based testing (CBT).**

Trasformazione delle prove “carta e matita” in prove da svolgere su computer, anche in forma adattiva.

L'INVALSI ha presentato, nel luglio del 2015, uno specifico progetto nell'ambito della programmazione PON 2014-2020, che include la realizzazione progressiva di tutte le prove nazionali su computer. Il progetto prevede la realizzazione della prova del grado 8 e 10 nel 2018 e, gradualmente, quella degli altri livelli. Il predetto progetto è stato pienamente realizzato e ha consentito il passaggio alle somministrazioni mediante computer per la scuola secondaria (grado 8, 10 e 13). Dall'aprile del 2015 la costruzione della Piattaforma operativa unitaria, in collaborazione con i Servizi statistici del MI, prevista dalla Direttiva 11/2014, ha consentito un ulteriore rafforzamento del processo di restituzione dei risultati delle prove al sistema e alle singole scuole con funzioni di *benchmarking* e di stimolo all'autovalutazione. Inoltre, la piena e positiva collaborazione con i Servizi statistici del MI ha consentito di implementare il calcolo del valore aggiunto (*effetto scuola*) per tutti gli ordini di scuola: a) tra la II e la V primaria; b) per la scuola secondaria di I grado; c) per il primo biennio della scuola secondaria di secondo grado e dal 2019 anche per l'ultimo triennio della scuola secondaria di secondo grado. Tale attività ha richiesto, a monte, il rafforzamento del sistema statistico-informativo, con pieno utilizzo del profilo longitudinale dei dati derivanti dalle rilevazioni sugli apprendimenti (in prospettiva anche in collegamento con gli esiti successivi, a partire dalla carriera universitaria), e un suo migliore raccordo con le banche dati esterne, con riferimento in particolare all'utilizzo delle anagrafi scolastiche e universitarie, alle informazioni sul contesto territoriale della scuola di fonte ISTAT e alle informazioni di natura amministrativa connesse con lo strumento “scuola in chiaro”. Rispetto ai note-voli passi in avanti già compiuti con riferimento alle prove svolte tra il 2012 e il 2019, si intende in particolare operare nel senso di:

- potenziare il collegamento longitudinale e la conseguente restituzione alle scuole di risultati posteriori dei loro ex alunni e del *valore aggiunto* (effetto scuola), calcolato tenendo conto dei risultati pregressi dei loro attuali alunni. Si è iniziato tale sviluppo con i dati delle rilevazioni INVALSI del 2016 e nel 2019 il sistema è stato implementato nella sua prima struttura *a regime*;
- costruire serie storiche dei risultati delle singole scuole, disaggregati a livello di singoli plessi scolastici;
- localizzare (*geolocalizzazione*) le scuole (e i singoli plessi) al fine di collegare meglio i risultati delle stesse con la situazione del contesto di riferimento;



- potenziare e perfezionare ulteriormente, anche alla luce delle modifiche apportate alle modalità di conduzione delle prove, le procedure di stima del *cheating* (passando altresì a forme di correzione differenziate tra singoli alunni di una stessa classe, onde evitare di sottostimare la varianza di risultati all'interno delle singole classi);
- accrescere il grado di interattività nell'accesso ai risultati delle prove, e ad altre informazioni rilevanti, per le scuole e le loro singole componenti (genitori, docenti etc.);
- portare a termine per il 2020 un sistema di *datawarehouse* ad accesso libero;

Trasversalmente a tutti gli obiettivi istituzionali, l'ingresso dell'INVALSI nel Sistema Statistico Nazionale (SISTAN) ha determinato un'ulteriore intensificazione dello sforzo per garantire elevati standard qualitativi dei dati e delle analisi statistiche fornite dall'Istituto a soggetti esterni. Come previsto dalla normativa vigente, l'appartenenza al SISTAN richiede che tutti i dati forniti all'esterno con una valenza istituzionale siano sottoposti a una rigorosa procedura centralizzata di verifica da parte del servizio statistico dell'INVALSI. In questo modo può divenire realizzabile l'obiettivo di entrare nel Piano statistico nazionale con i conseguenti vantaggi scientifici e anche di finanziamento. L'ingresso nel SISTAN e an-cora di più nel Piano statistico nazionale consentirà di dare una maggiore visibilità ai dati raccolti da INVALSI sul sistema educativo nazionale, favorendo quindi la cultura del dato e della valutazione basata anche su evidenze empiriche, aspetti che nel Paese richiedono ancora un grosso investimento scientifico e culturale. Inoltre, in questo modo sarà messa a disposizione della collettività professionale e scientifica l'unica fonte nazionale unitaria relativa a dati valutativi (apprendimenti, scuole, ecc.) sul sistema scolastico statale e paritario del Paese, favorendone quindi la crescita e il miglioramento.

**Tabella 13** - OBIETTIVO RIC1: Computer based testing\*

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2021	Target 2022	Target 2023
OBIETTIVO RIC1: Computer based testing	Costruzione banche di domande per le prove sulla rilevazione degli apprendimenti	<b>Area 1</b>	Revisione e ancoraggio diacronico-longitudinale delle banche di domande		Revisione e integrazione di almeno una banca di domande per grado scolastico CBT (8, 10, 13)	Revisione e integrazione di almeno una banca di domande per grado scolastico CBT (8, 10, 13)	Revisione e integrazione di almeno una banca di domande per grado scolastico CBT (8, 10, 13)
	Valutazione personalizzata degli apprendimenti	<b>Area 1</b>	Costruzione di prove multistage adaptive testing		Almeno una prova per grado scolastico	Almeno una prova per grado scolastico	Almeno una prova per grado scolastico



	Digitalizzazione delle prove di apprendimento al termine della scuola primaria	<b>Area 1</b>	Studio di fattibilità		Si/No	Si/No	Si/No
	Potenziamento del collegamento longitudinale e la conseguente restituzione alle scuole di risultati posteriori dei loro ex alunni e del valore aggiunto (effetto scuola), calcolato tenendo conto dei risultati pregressi dei loro attuali alunni. Si è iniziato tale sviluppo con i dati delle rilevazioni INVALSI del 2016 e nel 2019 il sistema è stato implementato nella sua prima struttura a regime; completamento della restituzione dei dati sul valore aggiunto di Inglese per G8 a partire dal 2021 e per G13 a partire dal 2022	<b>Area 2</b>	a) valore aggiunto Inglese in grado 8	a) si/no	a) si/no	a) si/no	a) si/no
			b) valore aggiunto inglese in grado 13	b) si/no	-	-	b) si/no
	localizzare (geolocalizzazione) i singoli edifici scolastici al fine di collegare meglio i risultati delle scuole con la situazione del contesto di riferimento	<b>Area 2</b>	a) % di edifici geolocalizzati	a) percentuale sul target	a) 33%	a) 33%	a) 33%
			b) aggiornamento annuale nuovi edifici	b) si/no	b) si/no	b) si/no	b) si/no



	accrescere il grado di interattività nell'accesso ai risultati delle prove e ad altre informazioni rilevanti, per le scuole e le loro singole componenti (genitori, docenti etc.);	Area 2					
	portare a termine per il 2023 un sistema di datawarehouse ad accesso libero;	Area 2					
	Obiettivo di entrare nel Piano statistico nazionale con i conseguenti vantaggi scientifici e anche di finanziamento (una volta effettuato l'ingresso ci saranno gli obiettivi di consegna delle analisi per ogni scheda sottoposta nel PSN)	Area 2	a) Ingresso nel PSN	a) si/no	-	-	-
b) aggiornamento anni successivi			b) si/no	b) si/no	b) si/no	-	
c) presentazione indagini per ingresso nella programmazione del nuovo triennio 2023-25			c) si/no	-	-	c) si/no	

\* 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.



**OBIETTIVO RIC2: Programma “RI.DI.TE.” (Riduzione dei Divari Territoriali).**

[In collaborazione con il Dipartimento per l’Istruzione del MIUR. Identificazione delle aree critiche del sistema educativo e delle istituzioni scolastiche in condizioni di maggiore criticità]

L’INVALSI consentirà l’identificazione operativa delle istituzioni scolastiche in condizioni di maggiori difficoltà sulla base di indicatori di sistema come previsto al punto a2 della Direttiva 11/2014. Il lavoro analitico sarà finalizzato all’identificazione di situazioni critiche, vuoi per via di un insoddisfacente funzionamento delle istituzioni scolastiche, vuoi per la presenza di situazioni di contesto particolarmente difficili. L’attenzione non sarà prestata solo alle misure tratte dalle rilevazioni sugli apprendimenti, in livelli o in termini di *valore aggiunto* attribuibile alle istituzioni scolastiche, ma anche su altri indicatori di fonte RAV o di altre fonti, volti ad esempio a cogliere il contesto operativo o altri elementi della *performance* istituzionale. La finalità è quella di cogliere possibili segnali d’allarme, a beneficio delle singole scuole e del sistema, identificando, così, le istituzioni scolastiche che possano aver bisogno di un supporto particolare o comunque, ai sensi del Regolamento SNV, di un intervento esterno. Anche sulla base dei risultati delle indagini internazionali (OCSE PISA e TALIS, IEA TIMSS, PIRLS e ICCS) sarà possibile elaborare rapporti tematici focalizzati su aspetti problematici del sistema educativo emersi dai predetti risultati, allo scopo di segnalarli, esplorarne le implicazioni e le possibili cause, identificare eventuali necessità di approfondimento con progetti ad hoc, individuare possibili interventi di correttivi o di miglioramento.

**Tabella 14** - OBIETTIVO RIC2: Programma “RI.DI.TE.” (Riduzione dei Divari Territoriali)\*

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2021	Target 2022	Target 2023
OBIETTIVO RIC2: Programma “RI.DI.TE.” (Riduzione dei Divari Territoriali)	Definizione di fragilità educativa	<b>Area 1</b>	Costruzione dell’indicatore della dispersione scolastica <i>implicita</i>		Si/No	Si/No	Si/No
	Definizione delle determinanti dello svantaggio educativo	<b>Area 1</b>	Costruzione del modello teorico di riferimento		Si/No	Si/No	Si/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	<b>Area 2</b>	Raccolta e analisi dati di tutte le scuole per l’individuazione di quelle in difficoltà	a) si/no	a) si/no	a) si/no	a) si/no

\* 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



### **OBIETTIVO RIC3: Ricerca, innovazione e sviluppo sulla valutazione del servizio scolastico**

L'entrata a regime del Sistema Nazionale di Valutazione (SNV) è stata preceduta da alcune importanti sperimentazioni (progetti Valutazione & Miglioramento, VSQ, Vales), condotte da INVALSI e realizzate grazie al contributo dei Fondi PON, che hanno permesso di testare strumenti e procedure per i percorsi valutativi delle scuole. Tuttavia, l'estensione a livello nazionale del processo di valutazione ha rappresentato un passaggio importante che ha richiesto un'analisi attenta delle modalità di applicazione delle procedure, dell'adeguatezza degli strumenti di valutazione e autovalutazione e delle competenze degli esperti chiamati a valutare le scuole. Infatti, in linea con gli esiti della letteratura internazionale di settore, possono rappresentare requisiti fondamentali per garantire la qualità del SNV queste due azioni: 1) attivare un sistema di monitoraggio e valutazione degli strumenti elaborati con lo scopo di assicurare un controllo costante per una eventuale ricalibratura - in un'ottica innovativa e contestuale - degli interventi del processo di autovalutazione/valutazione esterna; 2) individuare le competenze necessarie ai processi valutativi *nelle e delle* scuole. Data l'esperienza acquisita da INVALSI in questo ambito di ricerca teorica ed empirica, dal 2015 (fino al 2023), si è scelto di individuare macroaree di progettazione, afferenti ai processi di valutazione esterna/autovalutazione delle scuole. In particolare, è stato elaborato il Progetto PON Valu.E (Valutazione / Autovalutazione Esperta), cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo, strutturato come azioni di studio, ricerca e servizio aventi la finalità complessiva di promuovere e sostenere la qualità del SNV. A seguito della conclusione dell'Azione 1 del progetto (*Valutare la valutazione*), sviluppata nel precedente triennio, e di parte delle analisi di sfondo previste nell'Azione 2, gli esiti degli studi, delle attività di elaborazione sperimentale di strumenti di autovalutazione e delle ricerche condotte, disseminate negli ambienti scientifici di settore, nazionali ed internazionali, hanno permesso di implementare le successive due azioni previste dal progetto, ossia l'Azione 2 (*Sostenere l'autovalutazione delle scuole*) e l'Azione 3 (*Delineare la competenza esperta per la valutazione della e nella scuola*), dove si prevedono indagini finalizzate alla definizione delle competenze per la valutazione. Infatti, l'Azione 1 ha messo in luce, in estrema sintesi, quanto la formazione alla valutazione permetta ai soggetti coinvolti di modificare la propria percezione verso tali processi e di comprendere l'uso che degli esiti della valutazione possono fare. Più nello specifico, nel 2020 ha preso avvio *Valu.E for Schools* che ha come finalità quella di testare l'efficacia di modelli formativi a supporto delle attività di autovalutazione delle scuole, ponendo il ruolo dell'INVALSI come facilitatore e acceleratore per la struttura-zione di reti tra i diversi attori a sostegno della qualità del SNV, in modo innovativo. Le azioni formative e di supporto che si stanno sperimentando sono volte a migliorare la capacità di intervento del personale delle scuole nei processi valutativi e autovalutativi mediante un'azione formativa appositamente elaborata da operatori economici selezionati con procedura pubblica e suddivise per macroaree geografiche, nonché supervisionate dal gruppo di ricerca. Nella predisposizione del disegno di valutazione dell'intervento volto ad indentificare quanto e come, che ha una durata biennale, l'IN-



VALSI ha adottato un paradigma che combina più approcci in funzione sia degli obiettivi sia della molteplicità dei livelli, delle attività e degli attori coinvolti. Sono coinvolte nell'azione 90 istituzioni scolastiche, di cui 45 costituiscono il gruppo di intervento cui è rivolta un'attività formativa e di supporto 'su misura' da parte di operatori economici selezionati; altre 45 scuole formano il gruppo di controllo, a cui sarà dedicata un'attività formativa a distanza centralizzata, a partire dal 2022, elaborata e gestita dall'INVALSI nell'ambito dell'Azione 3, grazie all'implementazione di un ambiente e-learning volto a fornire a diversi soggetti (insegnanti, dirigenti scolastici, esperti selezionati per la valutazione esterna) le conoscenze utili e gli strumenti metodologici necessari per valutare la qualità dei processi formativi e organizzativi della scuola. La qualità dei contenuti formativi erogati è supervisionata da un Comitato tecnico scientifico di esperti pluridisciplinare, nominato dalla Direzione Generale INVALSI e prevede una sperimentazione pilota con circa 500 soggetti fra insegnanti e dirigenti scolastici di 5 moduli formativi composti da 10 unità didattiche per un percorso completo, fruibile in due annualità, di 300 ore. L'analisi e la valutazione di questo processo formativo ha l'obiettivo di contribuire alla definizione della competenza esperta per i processi di valutazione. Infine, come previsto dal progetto, sono in via di implementazione dei servizi tecnologici integrati, finalizzati alla creazione di un portale informativo che permette la gestione e somministrazione di web survey e altri servizi multimediali. Con la finalità di raccogliere e dare visibilità all'insieme delle attività del Progetto PON VALU.E e dei network di ricerca che si sono sviluppati, così come indicato in sede di progettazione europea, si sta elaborando un repository per la diffusione di quanto elaborato ad un pubblico sempre più ampio.

**Tabella 15** - RIC3: Ricerca, innovazione e sviluppo sulla valutazione del servizio scolastico\*

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2021	Target 2022	Target 2023
RIC3: Ricerca, innovazione e sviluppo sulla valutazione del servizio scolastico	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	<b>Area 5</b>	a) Numero di percorsi formativi a sostegno e supporto dell'autovalutazione delle scuole; b) % degli stadi di avanzamento dei percorsi avviati; c) % di scuole che concludono la sperimentazione dei percorsi formativi sul totale previsto; d) Numero di modelli prototipali di blended learning sull'autovalutazione e relative infrastrutture	a) d) numerico; b) c) percentuale sul target;	a) 3; b) 100%; c) almeno l'80%	d) almeno 1	d) almeno 1



	Elaborazione e sperimentazione di modelli prototipali per la definizione e formazione delle competenze per la valutazione delle istituzioni scolastiche e formative	<b>Area 5</b>	a) Numero dei moduli formativi WBT per le competenze valutative; b) % degli stati di avanzamento dell'elaborazione del prototipo di ambiente e-learning; c) % di iscritti alla piattaforma per la sperimentazione sul totale dei posti disponibili; d) Validazione del modello di competenze per la valutazione delle istituzioni scolastiche	a) numerico; b) c) percentuale sul target; d) on/off	a) almeno 3; b) almeno il 60% c) almeno il 50%	a) 2 b) 100%; c) almeno l'80%	d) On
	Studio e ricerca sul ruolo degli aspetti contestuali sulle modalità di implementazione e sull'efficacia dei modelli prototipali elaborati	<b>Area 5</b>	a) % di rispondenti alle rilevazioni Valu.E for Schools sul totale previsto; b) % di rispondenti alle rilevazioni Valu.E Learn; c) Numero focus group con i dirigenti scolastici; d) Presenza degli strumenti di rilevazione	a) b) percentuale sul target; c) numerico; d) on/off	a) almeno l'85% (sul totale); c) almeno 9	d) On	b) almeno l'85% d) On
	Analisi, promozione e supporto di network collaborativi fra istituzioni scolastiche e formative e personale delle scuole nell'ambito dei processi valutativi	<b>Area 5</b>	a) % di rispondenti alle rilevazioni sui network sul totale previsto; b) Numero di esercitazioni collaborative nei moduli WBT in ambiente e-learning; c) Consolidamento dei network collaborativi fra le scuole della sperimentazione	a) percentuale sul target; b) numerico; c) on/off	a) almeno l'85% (sul totale); b) 6	b) 4	c) On
	Promozione e sviluppo di relazioni di collaborazione con enti di ricerca, nazionali e internazionali, e altri soggetti pubblici e privati	<b>Area 5</b>	Numero di soggetti pubblici e privati (enti di ricerca, università, operatori economici, associazioni scientifiche nazionali o internazionali) con cui si sono stretti accordi di partenariato/collaborazione/contratto;	numerico	almeno 2	almeno 1	almeno 1



	Reportistica e disseminazione scientifica degli esiti di ricerca	<b>Area 5</b>	a) Numero Rapporti del progetto Valu.E; b) Numero paper referati e accettati presso Convegni nazionali e internazionali; c) Numero articoli in riviste di Fascia A o referati a livello nazionale o internazionale; d) Pubblicazione di un volume	a) b) c) numerico; d) on/off	a) 1; b) almeno 2	b) almeno 2; c) almeno 1	a) 1; c) almeno 1; d) On
	Progettazione e implementazione di procedure gestionali a supporto delle attività di ricerca	<b>Area 5</b>	a) % di SAL annuali verificati rispetto ai pianificati dei contratti in corso; b) % di fasi di attività verificate, svolte dagli operatori economici rispetto alle pianificate	a) b) percentuale sul target	a) almeno il 90%; b) almeno il 75%	a) almeno il 90%; b) 100%	a) almeno il 90%

\* 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.



**OBIETTIVO RIC5: Supporto alle sperimentazioni didattiche e organizzative**

L'Istituto, per sua *mission* fondamentale, è impegnato nella produzione di un patrimonio informativo cospicuo che merita approfondimenti ulteriori anche da parte di ricercatori esterni. A tal fine, come già è avvenuto fino al 2016 con evidenti successi per il tipo di elaborazioni proposte<sup>9</sup>, l'Istituto si ripropone di continuare a realizzare momenti di incontro nei quali vengano presentati e discussi studi e indagini al fine di una migliore conoscenza del funzionamento del sistema scolastico italiano. Il 4° seminario sull'utilizzazione dei dati INVALSI per la ricerca e la scuola si svolgerà a Roma dal 29 novembre 2019 all'1 dicembre 2019. L'Istituto ha ricevuto oltre 200 proposte di comunicazioni su progetti realizzati da scuole e da gruppi universitari.

L'Istituto prevede inoltre di offrire periodicamente assegni di ricerca a favore di giovani che stiano per terminare il dottorato di ricerca o l'abbiano concluso da poco, in modo da promuovere la scelta della ricerca educativa come campo di elezione e ulteriore specializzazione nello sviluppo della loro carriera accademica.

A partire dal 2019 è stato aperto il sito INVALSIopen al fine di facilitare la comunicazione verso l'esterno, non solo le scuole, sempre con l'obiettivo di promuovere la cultura della valutazione.

**Tabella 16 - OBIETTIVO RIC5: Supporto alle sperimentazioni didattiche e organizzative\***

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2021	Target 2022	Target 2023
OBIETTIVO RIC5: Supporto alle sperimentazioni didattiche e organizzative	Definizione dei costrutti teorici per la verifica empirica dell'efficacia delle sperimentazioni in campo educativo	<b>Area 1</b>	Costruzione del modello teorico di riferimento	a) si/no	No	Sì	Sì
	l'Istituto si ripropone di continuare a realizzare momenti di incontro nei quali vengano presentati e discussi studi e indagini al fine di una migliore	<b>Area 2</b>	a) Seminario dati per la Ricerca	a) si/no	a) si	a) si	a) si



	conoscenza del funzionamento del sistema scolastico italiano.		b) Webinar tematici sulla metodologia statistica applicata ai dati INVALSI per scopi di policy	b) numero di webinar ogni anno	b) 2	b) 3	b) 4
--	---	--	--	--------------------------------	------	------	------

\* 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.



**OBIETTIVO RIC6: Comunicazione verso l'esterno dell'attività istituzionale e di ricerca dell'INVALSI**

Negli ultimi tempi la comunicazione sta acquisendo un'importanza sempre maggiore in tutti i settori di attività dell'istituto. Per questa ragione, già a partire dal 2019, è stato aperto il sito *INVALSIopen*, strumento per diffondere la cultura della valutazione, con particolare riguardo alle prove standardizzate (nazionali e internazionali) all'uso dei dati per la valutazione degli apprendimenti e delle competenze. Esso rappresenta un primo passo lungo questa linea di sviluppo e di ricerca. Un altro esempio in questa direzione, nato sotto la spinta e le indicazioni della Progettazione Europea, è rappresentato da *Valu.Enews*, lo strumento di disseminazione scientifica del Progetto PON Valu.E, che, nato nel 2017 come newsletter, si è evoluto in Research Magazine in grado di offrire periodicamente contenuti scientifico-divulgativi in formato *open access*, registrato al Centro Italiano ISSN della Biblioteca Centrale Marconi del CNR. Lo strumento è infatti finalizzato a presentare all'opinione pubblica non solo gli esiti scientifici delle ricerche ma anche le diverse progettazioni/programmazioni scientifiche nel loro divenire e prendere forma, secondo la prospettiva cosiddetta *open science*.

Nell'ambito delle indagini internazionali, è stato sviluppato il web magazine *Educazione nel Mondo* i cui i primi due numeri saranno pubblicati a fine 2020. L'obiettivo primario del magazine è quello di chiarire l'importanza di fare ricerca in ambito internazionale, affrontando le tematiche inerenti l'educazione da un punto di vista che tenga conto dei diversi paesi e delle loro peculiarità.

**Tabella 17 - OBIETTIVO RIC6: Comunicazione verso l'esterno dell'attività istituzionale e di ricerca dell'INVALSI\***

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2021	Target 2022	Target 2023
RIC6: Comunicazione verso l'esterno dell'attività istituzionale e di ricerca dell'INVALSI	Preparazione rapporto nazionale e altri materiali di disseminazione dei risultati delle indagini delle istituzioni scolastiche e formative	<b>Area 1</b>	a) Elaborazione rapporto nazionale + appendici per ciascuna indagine b) Preparazione materiali divulgativi dei risultati per ciascuna indagine c) Presentazione dei risultati al web, alla stampa e al pubblico per ciascuna indagine	Numerico	a) Almeno 1 b) almeno 10 c) almeno 20 webinar e almeno 10 articoli sulla stampa	a) Almeno 1 b) almeno 10 c) almeno 20 webinar e almeno 10 articoli sulla stampa	a) Almeno 1 b) almeno 10 c) almeno 20 webinar e almeno 10 articoli sulla stampa



Produzione scientifica e diffusione cultura della valutazione	<b>Area 1</b>	a) Preparazione rapporti tecnici sulle prove b) Elaborazione contributi per pubblicazione in riviste e/o libri. c) Convegni e relativa pubblicazione volume di approfondimenti su collana INVALSI d) Web magazine di Area	a) b) c) d) numerico	a) Almeno 1 b) almeno 10 c) almeno 3 d) almeno 5 numeri	a) Almeno 1 b) almeno 10 c) almeno 3 d) almeno 5 numeri	d) validazione del modello di competenze per la valutazione
Produzione scientifica	<b>Area 2</b>	a) Pubblicazioni	numerico	a) 1	a) 1	a) 1
		b) Note metodologiche/Rapporti	numerico	b) 1	b) 1	b) 1
Divulgazione scientifica	<b>Area 2</b>	a) Presentazione lavori a convegni nazionali	numerico	a) 1	a) 1	a) 1
		b) Presentazione lavori a convegni internazionali	numerico	b) 1	b) 1	b) 1
Produzione scientifica	<b>Area 3</b>	Rapporti di ricerca	numerico	Almeno 1	Almeno 1	Almeno 1
		Articoli in rivista	numerico	Almeno 1	Almeno 2	Almeno 3
		Monografie in collana INVALSI	numerico	Almeno 1	Almeno 1	Almeno 1
Divulgazione scientifica	<b>Area 3</b>	Presentazione a convegni internazionali	numerico	Almeno 1	Almeno 1	Almeno 1
		Presentazione a convegni nazionali	numerico	Almeno 1	Almeno 1	Almeno 1
		Organizzazione di sessioni/panel in convegni internazionali o nazionali	numerico	Almeno 1	Almeno 1	Almeno 1
		Seminari, giornate di formazione, webinar	numerico	Almeno 3	Almeno 3	Almeno 3



	Produzione scientifica e diffusione cultura della valutazione	<b>Area 4</b>	a) Preparazione rapporti sui dati dei questionari di contesto b) Elaborazione contributi per pubblicazione in riviste (di cui almeno 1 in fascia A) e/o libri. c) Convegno e relativa pubblicazione volume di approfondimenti su collana INVALSI d) Web magazine di Area	a) b) c) d) on/off	a) 1 (PISA2018) b) >= 1 c) 1	b) >= 1 d) >= 3 numeri	b) >= 1 d) >= 3 numeri
	Preparazione rapporto nazionale e altri materiali di disseminazione dei risultati delle indagini	<b>Area 4</b>	a) Elaborazione rapporto nazionale + appendici per ciascuna indagine b) Preparazione materiali divulgativi dei risultati per ciascuna indagine c) Presentazione dei risultati alla stampa e al pubblico per ciascuna indagine	a) b) percentuale sul target		a) on/off (PIRLS2021) b) on/off (idem) c) on/off (idem)	a) on/off (PISA2022; ICCS2022) b) on/off (idem) c) on/off (idem)
	Studio e ricerca di forme innovative di disseminazione della cultura della valutazione e implementazione delle infrastrutture	<b>Area 5</b>	a) Presenza di un portale di progetto; b) Presenza di un repository di progetto; c) numero di Newsletter di progetto;	a) b) on/off; c) numerico	a) On; b) On; c) almeno 3	a) On; b) On; c) almeno 3	a) On; b) On; c) almeno 3

\* 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.



**OBIETTIVO RIC7: ricerche in collaborazione con altre istituzioni di ricerca pubbliche e private**

INVALSI assume come proprio obiettivo la conduzione di attività di ricerca in collaborazione (convenzioni, progetti comunitari, progetti PRIN, programma HORIZON, ecc.) con altre istituzioni di ricerca pubbliche e private al fine di esplorare nuovi campi purché coerenti con le proprie finalità istituzionali. A tal fine promuove collaborazioni e scambi con altri soggetti esterni, anche mettendo a disposizione il proprio patrimonio bibliografico e documentale a supporto delle attività di ricerca (WMS OCLC), reso accessibile mediante servizi biblioteconomici qualificati e tecnologicamente avanzati. (Reference bibliografico).

**Tabella 18** - RIC7: Ricerche in collaborazione con altre istituzioni di ricerca pubbliche e private\*

Obiettivo operativo (da PTA)	Azione	Resp. Azione	Indicatore	Tipologia di indicatore	Target 2021	Target 2022	Target 2023
RIC7: Ricerche in collaborazione con altre istituzioni di ricerca pubbliche e private	Promozione e sviluppo di relazioni di collaborazione tecnico-scientifica con università, enti di ricerca, nazionali e internazionali, e altri soggetti pubblici e privati	<b>Area 1</b>	Accordi con soggetti di ricerca pubblici e privati	numerico	Almeno 1	Almeno 1	Almeno 1
	INVALSI assume come proprio obiettivo la conduzione di attività di ricerca in collaborazione (convenzioni, progetti comunitari, progetti PRIN, programma HORIZON, ecc.) con altre istituzioni di ricerca pubbliche e private al fine di esplorare nuovi campi purché coerenti con le proprie finalità istituzionali.	<b>Area 2</b>	Convenzioni e protocolli di collaborazione/ricerca con altri Enti/Università	numerico	1	1	1



	Studio e ricerca valutativa sulle politiche e prassi educative attuate nel sistema educativo di istruzione e formazione, anche nelle forme situate di specifiche sperimentazioni delle istituzioni scolastiche e formative	<b>Area 5</b>	a) Presenza di una piattaforma di rilevazione di progetto; b) % di scuole reclutate per il progetto sul totale atteso; c) % di soggetti rispondenti alla rilevazione sul totale atteso	a) on/off; b) c) % sul target	a) On; b) almeno l'80%; c) almeno l'80%	a) On; c) almeno l'80%	a) On; c) almeno l'80%
	Promozione e sviluppo di relazioni di collaborazione con enti di ricerca, nazionali e internazionali, e altri soggetti pubblici e privati	<b>Area 5</b>	a) Presenza Accordo di contitolarità dei dati fra soggetti partner (PRIN); b) % di convenzioni sottoscritte con le scuole sul totale atteso (progetto PRIN); c) Numero di soggetti pubblici e privati (enti di ricerca, università, operatori economici, associazioni scientifiche nazionali o internazionali) con cui si sono stretti accordi di partenariato/collaborazione/contratto;	a) on/off; b) % sul target; c) numerico	a) On; b) almeno l'80%	a) On; c) almeno 1	a) On; c) almeno 1
	Reportistica e disseminazione scientifica degli esiti di ricerca	<b>Area 5</b>	a) Numero paper referati e accettati presso Convegni nazionali e internazionali; b) Numero articoli in riviste di Fascia A o referati a livello nazionale o internazionale; c) Pubblicazione di un volume	a), b) numerico; c) on/off	a) almeno 1	a) almeno 1; b) almeno 1	c) On



	Progettazione e implementazione di procedure gestionali a supporto delle attività di ricerca	<b>Area 5</b>	a) % di SAL annuali verificati rispetto ai pianificati dei contratti in corso; b) Presenza regolamento della rilevazione dei dati nell'ambito del progetto PRIN	a) % sul target; b) on/off	a) almeno il 90%; b) On	a) almeno il 90% b) On	a) almeno il 90% b) On
--	--	---------------	--	----------------------------	----------------------------	---------------------------	---------------------------

\* 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.



## **2.2 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.

Attualmente, l'Istituto fa riferimento al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del 06/02/2018 (Prot. n. 1613).



### **3 Piano Triennale delle Azioni Positive del CUG INVALSI – 2021-2023**

È ormai ampiamente appurato che produttività dei lavoratori e qualità dell’ambiente di lavoro, intesa come garanzia di pari opportunità di crescita professionale e di *work-life balance*, siano strettamente connesse.

Come chiarito nella direttiva sul benessere organizzativo nella P.A. del 24 marzo 2004 “in un sistema ad alta intensità di lavoro intellettuale, la convivenza organizzativa non può svolgersi soltanto sotto la dimensione del governo gerarchico e delle scansioni procedurali: una variabile altrettanto fondamentale è rappresentata dal sentire individuale e dalle relazioni informali tra le persone che interagiscono nello stesso ambiente di lavoro”. A tal fine, al Comitato unico di garanzia (di seguito CUG), come previsto dalla legge n. 183 del 4 novembre 2010 e successivamente dalla direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011, vengono affidati compiti propositivi, consultivi e di verifica, rispetto al miglioramento della produttività, nonché dell’efficienza delle prestazioni lavorative attraverso la promozione di un ambiente di lavoro basato su principi di pari opportunità e di benessere organizzativo volto a contrastare qualsiasi forma di discriminazione per i lavoratori.

L’INVALSI, pertanto, ha assunto come obiettivi prioritari il benessere organizzativo e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei lavoratori, avvalendosi del supporto del CUG per la predisposizione del Piano delle Azioni positive (D.Lgs. 198/2006, art. 48), documento volto a favorire la piena realizzazione delle pari opportunità in ambito lavorativo.

Il Piano Triennale delle Azioni Positive (di seguito PTAP) proposto per il triennio 2021-2023 prevede due ambiti principali: il benessere organizzativo e la conciliazione vita-lavoro, all’interno dei quali sono inserite sette azioni, eventualmente rivedibili, alla luce di sopraggiunte esigenze.

Di seguito il PTAP riportato in modalità tabellare.



**Tabella 19** – Piano triennale delle azioni positive 2021-2023

<b>AMBITO 1 – Benessere organizzativo e contrasto ai fenomeni di discriminazione</b>		
<b>Tematica</b>	<b>Azioni</b>	<b>Risultati attesi</b>
Benessere organizzativo	Indagine sul benessere organizzativo: realizzazione dell'indagine e riflessione congiunta sui risultati da parte del CUG e dell'amministrazione	Miglioramento del benessere organizzativo con conseguente contenimento di eventuali situazioni di disagio
	Presentazione ai dipendenti dei risultati emersi dall'indagine sul benessere organizzativo	
	Formazione specifica in ambito di benessere organizzativo	
	Interventi di supporto al personale, <i>counseling</i> , finalizzati a favorire la conciliazione e la risoluzione di eventuali conflitti e/o criticità relazionali	
<b>AMBITO 2 – Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro</b>		
<b>Tematica</b>	<b>Azioni</b>	<b>Risultati attesi</b>
Conciliazione vita-lavoro	Indagine sullo <i>smart working</i>	Maggiore conciliazione di tempi di vita e tempi di lavoro
	Presentazione ai dipendenti dei dati emersi dall'indagine sullo <i>smart working</i>	
	Interventi volti a estendere la fruizione dello <i>smart working</i> e di altri strumenti flessibili di lavoro	



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

*Ente di Diritto Pubblico Decreto Legislativo 286/2004*

## **ALLEGATO 1**

# **POLA Piano della Performance 2021-2023**



## INDICE

Premessa.....	2
4 PARTE I – Livello di attuazione e di sviluppo.....	3
4.1 Modalità attuative.....	6
4.2 Stato e sviluppo dell’organizzazione del lavoro agile .....	9
4.2.1 Strutture e soggetti coinvolti .....	9
4.2.2 Elementi gestionali e organizzativi .....	10
4.2.3 Procedura per l’accesso della prestazione in modalità di lavoro agile .....	12
5 PARTE II - Programma triennale di sviluppo .....	14
5.1 Obiettivi di monitoraggio e set di indicatori .....	14
6 PARTE III – Quadro sinottico .....	22



## **Premessa**

L'Istituto Nazionale per la Valutazione del Sistema educativo di Istruzione e di formazione (di seguito INVALSI), in linea con quanto richiesto dall'articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263, comma 4-bis, del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. "decreto rilancio"), convertito con modificazioni dalla legge 17 luglio 2020 n. 77, redige il **Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA) 2021-2023** che costituisce una specifica sezione del Piano della performance.

Il Piano rappresenta il documento di programmazione del modello organizzativo dei processi di innovazione amministrativa che l'INVALSI intende attuare ai fini di una efficace ed efficiente programmazione e gestione del lavoro agile inteso come un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro impostato sulla combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione per l'attuazione di "un modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore.

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 tecnologie digitali che consentono l'individuazione di spazi di lavoro digitali virtuali.

In riferimento a quanto sopra esposto, nonché alle indicazioni metodologiche delle "Linee guida POLA del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri DFP", il Piano si articola in tre sezioni:

- **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 - Programma triennale di sviluppo** che illustra il programma di sviluppo nel triennio;
- **Parte III - Quadro sinottico** che sintetizza nel quadro sinottico il Programma Triennale in termini di Obiettivi, Azioni e Target da raggiungere annualmente.

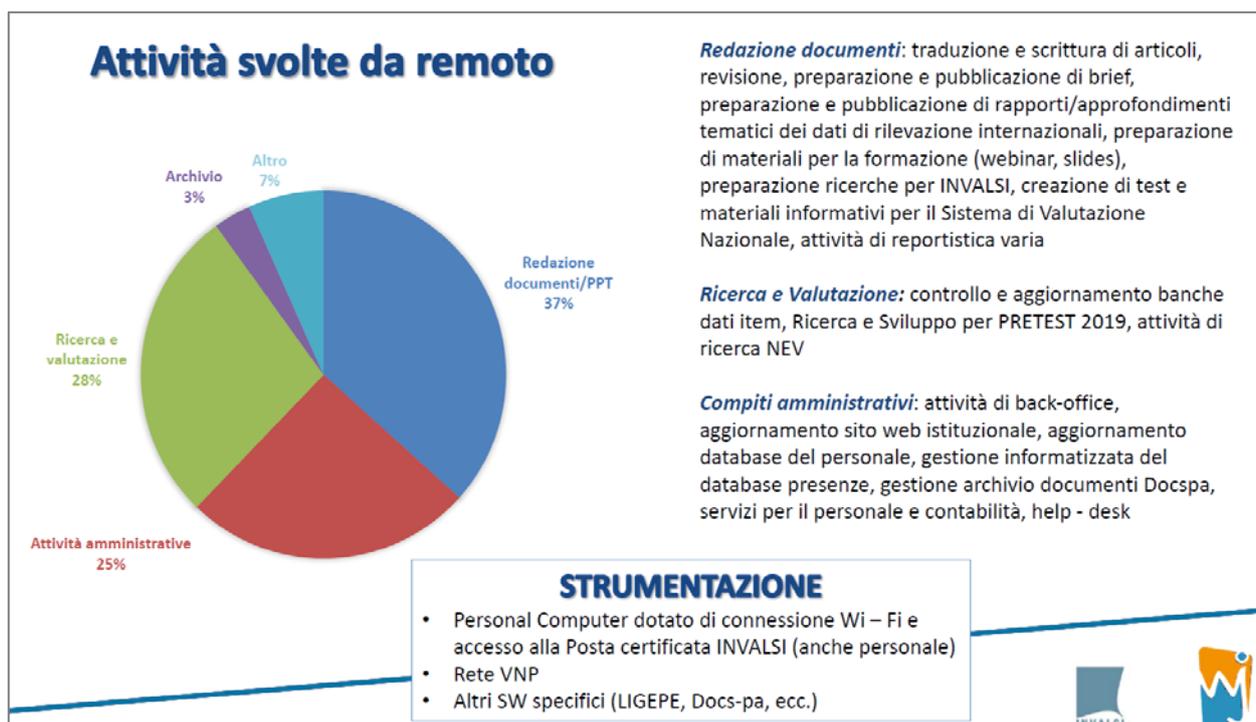


## 4 PARTE I – Livello di attuazione e di sviluppo

L'INVALSI, sin dall'introduzione del "lavoro agile", come da direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri di giugno 2017, ha avviato durante la fine del 2017 alcune interlocuzioni con il Dipartimento della Funzione Pubblica per attivare un progetto sperimentale di *smart working*, in accordo con le organizzazioni sindacali, che prevedesse l'adesione volontaria dei dipendenti al progetto. In fase iniziale è stata prevista una specifica formazione destinata a tutto il personale, alla quale ha preso parte ciascun lavoratore indipendentemente dalla volontà di aderire o meno alla sperimentazione; inoltre, è stato predisposto un modello di *scheda di progetto* per i dipendenti aderenti alla sperimentazione. Nonostante il carattere sperimentale dell'iniziativa, il 47% circa dei dipendenti ha aderito al progetto di *smart working* e partecipato alla successiva fase di monitoraggio.

Gli esiti della sperimentazione hanno evidenziato che è stata svolta in *smart working* una variegata gamma di attività lavorative come illustrato in Figura 1:

**Figura 1 – Attività condotte in modalità agile (sperimentazione INVALSI 2017)**

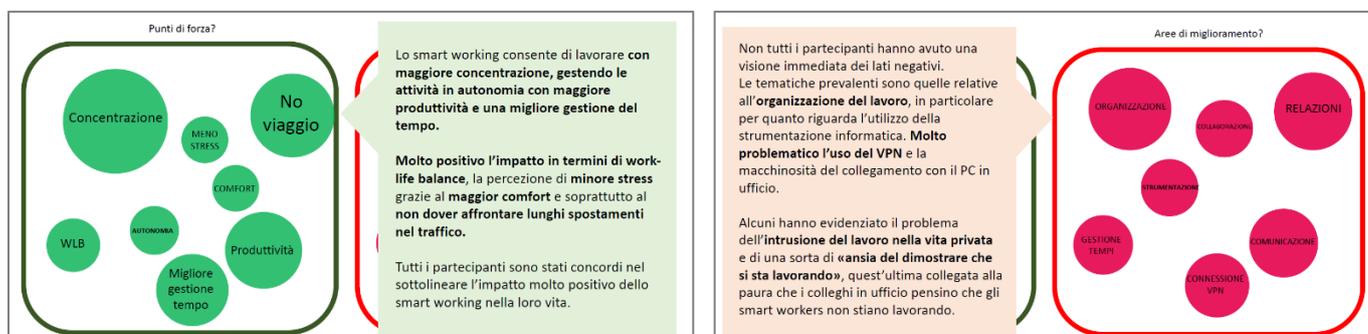


Nella fase di monitoraggio della sperimentazione condotta, oltre all'organizzazione di specifici *focus group*, sono state analizzate dettagliatamente le schede di valutazione compilate dagli *smart worker*. L'analisi delle risposte contenute nelle schede di valutazione ha evidenziato le molteplici aspettative dei dipendenti rispetto agli aspetti positivi dello *smart working*, quali: "l'aumento della produttività del lavoratore, anche grazie a condizioni di lavoro più controllabili e serene", "il bilanciamento delle esigenze professionali e familiari", "la riduzione dei costi degli spostamenti e di conseguenza anche dell'impatto ambientale di questi ultimi".



A seguito della conduzione di *focus group* sono stati individuati numerosi punti di forza e alcune aree di miglioramento (Figura 2):

**Figura 2 – Punti di forza e di debolezza (sperimentazione INVALSI 2017)**



Nello specifico, i *focus group* hanno evidenziato quanto gli aspetti tecnologici come, ad esempio la gestione della VPN, l'assenza di portatili previsti per tutti gli *smart worker* e di specifici software preposti alla gestione dei bisogni legati alla comunicazione fra i dipendenti e con i rispettivi responsabili, abbiano avuto un forte impatto sull'efficacia lavorativa e quanto sia ritenuto importante investire in termini formativi sui temi dell'organizzazione del lavoro, sul *problem solving* e sulla gestione dell'organizzazione del lavoro.

Nell'elaborazione della sperimentazione si è partiti, dunque, da un'analisi effettiva dell'organizzazione del lavoro in Istituto e dall'esigenza di migliorare il *work-life balance* dei dipendenti con la consapevolezza che lo *smart working* richiede l'applicazione di un sistema basato sui risultati e che in tal senso agisce come una sorta di "cartina al tornasole" per rivelare criticità che sono presenti anche nell'ordinaria gestione del lavoro, ma che restano nascoste in una routine consolidata.

A fronte di alcune criticità emerse dalla sperimentazione sul progetto *smart working* 2018 (senso di isolamento, carenze tecnologiche e di programmazione/coordinamento delle attività lavorative) e dei notevoli benefici percepiti e riscontrati relativamente ad aspetti quali la motivazione, la soddisfazione e l'efficacia nel lavoro intesa come qualità delle attività svolte, nonché rispetto al *work-life balance* dei dipendenti, si è deciso di avviare nel 2019 la modalità di lavoro di *smart working* su larga scala.

In regime di *smart working* ordinario l'INVALSI ha previsto un massimo di 5 giorni di lavoro agile al mese per tutti i lavoratori richiedenti a seguito di:

- accordo sindacale con l'Amministrazione;
- sottoscrizione di un accordo integrativo con il singolo dipendente;
- predisposizione di una scheda di progetto sulle attività di lavoro da svolgere in modalità agile.

A seguito dell'emergenza sanitaria dovuta alla diffusione del Covid-19, con conseguente necessità di tutelare la salute pubblica, lo stato di attuazione del lavoro agile in INVALSI ha subito una forte accelerazione. L'adozione del lavoro agile, come modalità ordinaria di lavoro, è stata temporaneamente imposta a tutte le Pubbliche Amministrazioni, pur in assenza degli accordi individuali previsti dalla normativa di riferimento



“fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da Covid-19” (art. 87 del D.L. n. 18/2020 convertito nella L. n. 27/2020)<sup>1</sup>.

L'emergenza sanitaria ha, pertanto, determinato la collocazione di tutto il personale dipendente in *smart working* “straordinario” con modalità attuative diverse da quanto previsto per lo *smart working* “ordinario”.

A tal proposito l'INVALSI ha promosso a maggio 2020 una rilevazione online utilizzando l'applicativo *limesurvey* cui ha risposto il 73% circa dei potenziali rispondenti (93 dipendenti sui 127 totali che hanno svolto l'attività lavorativa in modalità agile a maggio 2020) attraverso la compilazione di un questionario somministrato in modalità telematica.

L'analisi delle risposte ha evidenziato che i punti di forza più frequentemente indicati riguardano la sperimentazione di modalità alternative di svolgimento del lavoro, una maggiore esplicitazione degli obiettivi del lavoro da svolgere e la percezione di una maggiore fiducia e responsabilizzazione (evidenziati positivamente da percentuali che vanno dal 70 all'80% dei rispondenti).

Al contrario, le problematiche maggiormente riscontrate dai dipendenti riguardano la difficoltà a delimitare il tempo di lavoro (53,3% dei rispondenti), la disconnessione dei dispositivi di comunicazione al di fuori dell'orario di lavoro (48,4%) e una difficile conciliazione fra attività lavorativa, cura familiare e domestica (29%).

Ulteriori aspetti di criticità riguardano la carenza di dotazioni tecnologiche e la necessità da parte dell'Ente di investire in apparecchiature adeguate.

Complessivamente la quasi totalità dei dipendenti ha dichiarato di voler continuare a lavorare in modalità agile: il 34,4% *full time* e il 59,1% in alternanza con il lavoro in presenza. Residuale è conseguentemente la percentuale di rispondenti che tornerebbe a lavorare esclusivamente in presenza (6,5%).

Con l'approvazione del DM del Ministro della Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020, è stata re-introdotta per tutte le amministrazioni pubbliche l'alternanza dell'attività lavorativa in presenza e da remoto, nonché la rotazione del personale. L'INVALSI a tal fine, in accordo con le OO.SS., ha elaborato un piano di rientro a tutela della salute dei lavoratori, nel rispetto di specifici vincoli (numero massimo di persone per singolo ufficio e per piano), determinati in funzione delle misure per il contenimento del contagio da COVID-19 e delle planimetrie delle due diverse sedi.

Di seguito la tabella 1 ove sono illustrate le diverse modalità di attuazione dello *smart working* a oggi realizzate in INVALSI:

---

<sup>1</sup> L'art. 87 del D.L. n. 18/2020 dispone che si prescinde: “dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81”



**Tabella 1** – Fasi di attuazione dello *smart working*.

Elementi caratterizzanti articolo 18 della Legge n. 81/2017	Fase di sperimentazione (aprile-dicembre 2018)	Smart working "ordinario" (prima dell'emergenza sanitaria)	Smart working "straordinario" (sino a settembre 2020)	Smart working "straordinario" (da settembre 2020)
Accordo tra le parti	Sì	Sì	Sì, ma non obbligatorio	Sì, ma non obbligatorio
Organizzazione della prestazione	Sì	Sì	Sì	Sì
Giornate mensili in <i>smart working</i>	5	5	Tutte	3/4 giorni a settimana
Uso di strumenti tecnico-informatici personali	Prevalente	Prevalente	Prevalente	Prevalente
Uso di strumenti tecnico-informatici dell'Ente	Residuale	Residuale	Circa la metà dei dipendenti	Circa la metà dei dipendenti
Diritto alla disconnessione	Sì	Sì	Sì	Sì
Durata massima della prestazione	Orario di lavoro giornaliero e settimanale previsto dalla legge e dalla contrattazione collettiva nazionale			
Modalità della prestazione giornaliera	Fuori Sede	Possibilità di svolgere parte della prestazione in Sede	Fuori Sede	Fuori Sede

#### 4.1 Modalità attuative

L'INVALSI nella fase iniziale di emergenza sanitaria, al fine di rendere immediatamente fruibile il lavoro da remoto, ha favorito l'utilizzo di applicativi hardware e software già nella disponibilità dell'Ente e richiesto ai singoli dipendenti l'onere di utilizzare i propri dispositivi. Nei mesi successivi l'Ente ha avviato un processo di adeguamento della strumentazione tecnologico-digitale attraverso una ricognizione interna degli applicativi necessari e mancanti.

A partire dal 2021 lo svolgimento della prestazione lavorativa agile sarà espletata, come definito dall'art. 18 della Legge 22 maggio 2017, n. 81, senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro.

È necessario fare presente che le attività prevalentemente connesse con una presenza stringente all'interno delle sedi di lavoro dell'Ente - e dunque per loro natura non possono essere resi in *smart working* - quali, ad esempio, il portierato, il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, la vigilanza della struttura, sono esternalizzate e non coinvolgono il personale dipendente. Dalla mappatura delle attività condotta in via preliminare nell'Ente è emerso come la percentuale di attività che non possono essere resi in *smart working* fra le diverse aree e servizi sia compresa in un range che va dal 50% al 70%. Per tale motivo i dipendenti INVALSI potranno usufruire del lavoro in modalità agile, senza predeterminazione di una sede specifica di lavoro, per un massimo di 9 giorni al mese.

La prestazione avverrà, previo accordo fra le parti e sentite le Organizzazioni Sindacali relativamente agli aspetti di contrattazione, avvalendosi di una organizzazione per obiettivi e con modalità attuative di seguito riportate:



### Destinatari

La modalità di lavoro in *smart working* 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.

Il contratto di lavoro individuale in modalità *smart working* è attivato su specifica richiesta del lavoratore d'intesa con il Responsabile (procedura attualmente oggetto di espressa deroga normativa), previa individuazione delle attività compatibili con tale modalità. È in capo ai Responsabili il monitoraggio del raggiungimento dei risultati e degli obiettivi concordati con il lavoratore sulla base di parametri effettivamente misurabili.

### Modalità di fruizione

I dipendenti INVALSI usufruiscono del lavoro in modalità agile, senza predeterminazione di una sede specifica di lavoro, per un massimo di 9 giorni al mese, (detta limitazione non trova applicazione per il periodo di emergenza).

Durante queste giornate il dipendente non è tenuto a rispettare un orario giornaliero di lavoro, ma dovrà conseguire i risultati concordati con il proprio Responsabile, nel rispetto della diligenza e buona fede previsti dal Codice civile. Il Dirigente dei Servizi Amministrativi e Tecnologici e il Dirigente del Settore della Ricerca Valutativa, allo scopo di garantire costante disponibilità verso i vertici dell'Istituto in virtù delle specifiche responsabilità loro assegnate, potrà utilizzare la predetta modalità lavorativa fino a un massimo di 5 giorni al mese (detta limitazione non trova applicazione per il periodo di emergenza).

Nei limiti dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale previsto dalla legge e dalla contrattazione collettiva nazionale, nella giornata lavorativa in *smart working* non si dà luogo a una misurazione della prestazione lavorativa in termini orari, bensì in termini di risultato. In ogni caso è garantito il rispetto del diritto alla disconnessione durante i fine settimana e nella fascia oraria serale/notturna.

Per i dipendenti la cui prestazione lavorativa è svolta in part-time, l'orario giornaliero rimane quello individualmente pattuito; analogamente nelle giornate di lavoro in *smart working* non si dà luogo alla misurazione della prestazione in termini orari, bensì di risultato.

### Trattamenti normativi

I giorni di *smart working* non fruiti perché coincidenti con giornate di ferie, permessi malattia o qualsiasi altro titolo, non possono essere recuperati o cumulati per l'utilizzo nei mesi successivi.

I giorni di lavoro in *smart working* devono essere utilizzati a misura di giornata intera, nonché preventivamente autorizzati dal proprio Responsabile, sulla base di una pianificazione concordata. Il personale che renda la propria prestazione in *smart working* non è tenuto al rispetto dell'orario di lavoro; inoltre, in tale giornata non è possibile:

- effettuare prestazioni oltre il normale orario di lavoro;



- richiedere alcuna indennità di missione o trasferta, né rimborso chilometrico.

Contestualmente il dipendente si impegna a:

- comunicare al proprio Responsabile, con un anticipo di 48 ore, la giornata in cui intende prestare attività lavorativa in modalità *smart working*;
- rendere la prestazione lavorativa in modalità *smart working*, esclusivamente dietro assenso del Suo Responsabile, che potrà manifestarsi anche con l'assenza dell'esplicito diniego entro la sera precedente la giornata lavorativa indicata;
- eseguire le attività previste nel progetto di *smart working* concordato con il Suo Responsabile;
- rispettare la normativa sulla prevenzione e protezione dei rischi professionali sul lavoro, dando atto che l'Istituto Le ha impartito correttamente l'informativa generale e la formazione specifica prevista dalla normativa vigente e dichiarando di aver superato il relativo test;
- utilizzare i dispositivi in maniera appropriata nel rispetto della normativa sulla privacy e sulla riservatezza dei dati, in particolare rispettando le norme previste dal Regolamento Generale sulla Protezione dei dati n. 679/2016;
- non lasciare in alcun modo incustoditi gli strumenti di lavoro, consapevole del fatto che la dispersione dei dati istituzionali può comportare l'annullamento delle prove e delle indagini INVALSI.

Lo svolgimento del lavoro in *smart working* non varia diritti e doveri posti individualmente in carico al dipendente dalle vigenti norme di legge e di contratto, nonché dalle disposizioni d'Istituto.

In particolare, l'autorizzazione allo svolgimento della prestazione in *smart working*:

- non costituisce variazione della sede di lavoro, né dell'orario di lavoro individuale, nonché delle caratteristiche di flessibilità eventualmente in essere;
- non modifica il potere direttivo e disciplinare del datore di lavoro.

Il dipendente può revocare la propria giornata resa in *smart working* entro le ore 18,30 del giorno antecedente.

### **Formazione**

Il cambiamento nella gestione del lavoro, derivante dalla situazione emergenziale, rappresenta 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 richiede inevitabilmente un allineamento e uno sviluppo di competenze nuove e sfidanti.

L'Istituto, al fine di accompagnare al meglio questo passaggio, ha proposto una serie di percorsi formativi privilegiando le dimensioni del lavoro agile che afferiscono al benessere organizzativo e alle *digital soft skills* (Tabella 2).

**Tabella 2 – Piano per la formazione del personale dipendente INVALSI**

TEMATICA	• Benessere organizzativo e Digital workplace	• E-Leadership	• Digital hard skills	• Digital soft skills
FOCUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Employee engagement</li> <li>Gestione delle relazioni</li> <li>Comunicazione efficace</li> <li>Assertività, gestione del gruppo</li> <li>Gestione delle riunioni</li> <li>Gestione dei conflitti</li> <li>Problem solving</li> <li>Motivazione</li> <li>Orientamento al risultato</li> <li>Team building</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problem solving e decision making</li> <li>Comunicazione efficace</li> <li>Public speaking,</li> <li>Assertività</li> <li>Gestione dei collaboratori</li> <li>Team building</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizzo di piattaforme per videoconferenze e ambienti di lavoro digitali (Zoom, Microsoft Teams)</li> <li>Cybersecurity</li> <li>Area SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Knowledge Networking</li> <li>Virtual Communication</li> <li>Digital Awareness</li> <li>Self Empowerment</li> </ul>
DESTINATARI	Tutto il personale	Personale dirigenziale	Tutto il personale	Tutto il personale

### Monitoraggio

In parallelo alla predisposizione del Piano, è definito un programma di monitoraggio per valutare l'organizzazione effettiva del lavoro, le soluzioni individuate e le difficoltà riscontrate nella definizione di una programmazione del lavoro per obiettivi e l'impatto che il lavoro agile può avere sulle dinamiche relazionali, sia verticali che orizzontali.

### Ridefinizione degli spazi di lavoro

Nell'ottica di una nuova organizzazione degli ambienti, l'Amministrazione si riserva di razionalizzare gli spazi ad oggi disponibili in un'ottica di efficientamento.

## **4.2 Stato e sviluppo dell'organizzazione del lavoro agile**

### **4.2.1 Strutture e soggetti coinvolti**

Un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del POLA e in particolare nella programmazione e monitoraggio degli obiettivi in esso individuati, come indicato nelle Linee guida<sup>2</sup>, è svolto dai Dirigenti 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.

Nella redazione del documento, l'INVALSI si è avvalso anche della collaborazione dei Comitati unici di garanzia (CUG), degli Organismi indipendenti di valutazione (OIV), del Responsabile della Transizione al Digitale (RTD) e sentite le organizzazioni sindacali.

<sup>2</sup> [http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/LG\\_pola\\_9\\_dicembre.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/LG_pola_9_dicembre.pdf)



## **II COMITATO UNICO DI GARANZIA - C.U.G.**

Il Comitato Unico di Garanzia - CUG, comitato paritetico dell'INVALSI, nell'ambito del suo ruolo consultivo rispetto alle tematiche di afferenza, collabora alla revisione complessiva del POLA e fornisce indicazioni relativamente all'impatto del lavoro agile sui temi delle pari opportunità, del benessere e della tutela contro le discriminazioni.

## **L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE – O.I.V.**

L'OIV monocratico dell'INVALSI collabora ai fini della corretta definizione degli indicatori diretti a evidenziare eventuali differenze, positive o negative, del livello di conseguimento della performance organizzativa, generate dallo svolgimento delle attività in condizioni di lavoro agile. Il contributo fornito nel perimetro del presidio metodologico riconosciuto all'Organismo dal Dlgs 97/2016, è indirizzato anche a individuare i parametri di valutazione del programma di sviluppo di tale modalità di esecuzione del lavoro, tenuto conto delle condizioni che ne possano influenzare l'attuazione.

L'analisi fornita dall'OIV si spinge ad accertare il grado di coerenza e interrelazione tra gli indicatori inseriti nel Piano organizzativo del lavoro agile e quelli rappresentati nel Piano triennale della performance, a livello organizzativo e, eventualmente, individuale.

Considerata la competenza propria dell'Organismo indipendente diretta a verificare il corretto e appropriato coinvolgimento degli *stakeholders* interni nel processo di valutazione, l'OIV INVALSI provvede a riscontrare che la definizione degli indicatori tenga conto delle eventuali proposte e osservazioni che possano sorgere nel corso del confronto dialettico tenuto a livello strategico, gestionale e operativo, verificando ad esempio, l'idoneità dei canali di comunicazione predisposti dall'amministrazione e il grado di soddisfazione o insoddisfazione manifestato dal personale nei confronti degli strumenti approntati per lo svolgimento delle attività da remoto.

Le osservazioni dell'OIV sono espresse sia in sede di Relazione sul funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance, sia in ambito di validazione della Relazione sulla performance.

## **IL RESPONSABILE DELLA TRANSIZIONE DIGITALE – RTD**

L'Amministrazione ha provveduto alla nomina del RTD, che su mandato della Direzione generale, sta definendo un Piano triennale per l'informatica 2020-2023 per l'Istituto, o Piano dell'Istituto, e attuando le prime azioni per dare seguito al processo di digitalizzazione dell'Ente, in accordo con quanto previsto nel Piano triennale per l'informatica per la PA 2020-2022, compresa la definizione del *maturity model*.

### **4.2.2 Elementi gestionali e organizzativi**

Lo *smart working* si pone l'obiettivo di superare il concetto di postazione fissa, sia da ufficio che da domicilio (telelavoro), e di riconoscere l'idoneità delle postazioni mobili (*SmartSite*) con un maggiore utilizzo di dispositivi portatili (*laptop*) rispetto a strumenti legati a postazioni fisse. L'impiego di strumenti di collaborazione (*Microsoft Teams, Zoom*) e di condivisione documentale è altresì incentivato.



La realizzazione dello *smart working* comporta, quindi, una naturale evoluzione del sistema informativo dell'Ente, nonché delle infrastrutture che lo realizzano; esso deve essere "rimodulato" per realizzare la flessibilità, la mobilità e l'effettivo efficientamento dei processi produttivi.

È in tal senso che l'Istituto ha individuato le azioni seguenti come prioritarie:

- digitalizzazione dei processi;
- automazione dei processi;
- realizzazione del *Public Cloud*;
- dotazioni informatiche;
- ridisegno del servizio di *Help desk*.

Ad oggi, i dipendenti dell'Ente accedono, tramite i dispositivi fissi o mobili dotati di una connessione a internet, alla rete informatica dell'Amministrazione (postazione di lavoro individuale, applicativi e servizi di dominio come ad esempio il *filesharing*), attraverso una connessione VPN (*Virtual Private Network*), che realizza una vera e propria rete di telecomunicazioni privata e sicura tra la sede remota e la sede dell'Ente, mediante il Sistema Pubblico di Connettività. Infatti, i dati che transitano all'interno della VPN sono protetti in quanto cifrati tramite sistemi di sicurezza che implementano specifici algoritmi di codifica. Pertanto, tali dati, seppure intercettati, non possono essere utilizzati da soggetti non autorizzati perché "non in chiaro". Tra gli strumenti messi a disposizione a tutti i dipendenti per attuare la cosiddetta *Social Collaboration*, ovvero nuove opportunità di relazione, collaborazione e condivisione della conoscenza come, ad esempio, strumenti di *instant messaging*, *web conference*, convergenza fisso-mobile, l'Istituto si è dotato di licenze della piattaforma di *call conference Zoom*. Inoltre, sono state acquisite le licenze di *Microsoft Office 365 (cloud)* e la contestuale migrazione del servizio di posta elettronica *on-premise* sul *cloud Microsoft Azure*. Ciò consente a ogni dipendente, di poter utilizzare da qualsiasi dispositivo (fisso o mobile) dotato di una connessione internet ubicato presso la sede dell'Amministrazione o da remoto, il servizio di posta elettronica, tutta la *suite* dei *software* di produttività (Word, Excel, PowerPoint, Form, ecc.) e gli strumenti di condivisione dati e collaborazione (Teams, OneDrive, SharePoint, ecc.). Per ciò che riguarda gli aspetti attinenti alle procedure, l'Istituto ha già digitalizzato quelle relative a: reclutamento (piattaforme per concorsi e selezioni, disciplinare svolgimento concorsi in modalità telematica, nota sullo svolgimento delle sedute in via telematica per le commissioni esaminatrici/nuclei di valutazione), autorizzazione missioni, ciclo passivo delle fatture, gara elettronica, cartellino timbrature, accessibilità banche dati.

La sempre maggiore digitalizzazione dei processi e la loro automazione, oltre a remotizzarne l'accesso (flessibilità e mobilità), consentono al personale di poter espletare le attività lavorative in modo più efficiente, efficace e in totale sicurezza. Per l'Amministrazione questo si può tradurre in un conseguente aumento del benessere per il dipendente e allo stesso tempo in una riduzione dei costi "amministrativi".

Le linee di sviluppo sono individuate dall'Ente nella trasformazione del *Data Center* in configurazione *Public Cloud* che consentirà di realizzare l'alta disponibilità e la *Business Continuity* dei servizi erogati, sia



internamente, sia esternamente. Il processo di migrazione in *cloud* consentirà l'abbattimento dei costi di gestione dell'attuale infrastruttura in esercizio (spesa per l'energia elettrica, servizi di manutenzione impianto di climatizzazione, servizi di manutenzione impianti di sicurezza, servizi manutenzione hardware, ecc.). Contestualmente, ai dipendenti dovranno essere fornite le dotazioni informatiche più adatte per lo svolgimento delle attività dei processi digitalizzati: lo scenario a cui tendere è quello in cui la potenza di calcolo risieda in *cloud*, comprese le postazioni di lavoro, che potranno essere utilizzate tramite dispositivi mobili dotati di *hardware* con potenza ridotta. Si intende realizzare una architettura che preveda l'eliminazione delle attuali postazioni di lavoro presso le sedi nelle quali sarà progressivamente dismessa anche l'infrastruttura di rete. Nel concreto, ciò si tradurrà nella possibilità per il dipendente, di accedere ai servizi in *cloud* tramite dispositivi e *router* mobile a banda larga (5G), quando presente negli spazi di *coworking*. In questo nuovo scenario, sarà necessario ridisegnare anche il servizio di assistenza tecnica informatica, *help desk*, che non dovrà più rispondere alla risoluzione di problemi tecnici della postazione fissa, ma alla configurazione dei dispositivi mobili e dei servizi in *cloud*. Tutto ciò comporterà una riduzione dei costi complessivi di approvvigionamento e gestione del parco macchine rispetto alle attuali.

Complessivamente, gli obiettivi principali dell'ente relativamente allo *smart working* sono pertanto riconducibili a: ottimizzazione degli spazi logistici di lavoro, miglioramento del benessere organizzativo del proprio personale dipendente, semplificazione e digitalizzazione amministrativa dei rapporti con i colleghi e con le altre PP.AA. centrali e regionali. Per i dipendenti, tra i principali obiettivi sono da evidenziare: un miglior *work-life balance*, una maggiore responsabilizzazione, e quindi *engagement* rispetto al proprio lavoro, un grado di coinvolgimento più attivo all'interno dell'Ente.

Questo ripensamento in ottica "agile" richiede anche un nuovo modello di *leadership* che riconosca efficienza e razionalità dei processi e rafforzi il concetto di collaborazione e condivisione.

#### **4.2.3 Procedura per l'accesso della prestazione in modalità di lavoro agile**

La richiesta di adesione, che avviene su base volontaria, 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 integrativo;
- avvio del lavoro agile.

Per la fruizione delle giornate lavorative in modalità di lavoro agile, ciascun dipendente è tenuto a inserire preventivamente l'apposito giustificativo nel sistema di gestione presenze.

Di seguito la tabella riepilogativa delle fasi per l'accesso alla modalità di lavoro agile (Tabella 3):



**Tabella 3** – Fasi per l’accesso della prestazione in modalità di lavoro agile

<b>Fasi</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>
Manifestazione di interesse	Comunicazione al proprio Responsabile	Dipendente interessato al lavoro agile Responsabile di riferimento
Predisposizione della scheda di progetto	Individuazione degli obiettivi/risultati 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 del contratto integrativo	Sottoscrizione del contratto integrativo predisposto secondo le modalità attuative di cui al presente Piano	Direttore generale Dipendente interessato al lavoro agile
Avvio del lavoro agile	A seguito del perfezionamento del contratto integrativo, il dipendente potrà prestare attività lavorativa anche in modalità agile	Dipendente Direttore generale Responsabile di riferimento



## 5 PARTE II - Programma triennale di sviluppo

In INVALSI, il Programma triennale di sviluppo del lavoro agile, si inserisce in un processo di riorganizzazione più ampio intrapreso nel 2018 al fine di rispondere alle esigenze derivanti dalle disposizioni normative (Legge 2016, n. 1322 e del d.lgs. n. 218/20163) di adeguamento del modello organizzativo, rispetto alla specifica finalità di ridisegnare l'organizzazione in modo da adattarsi rapidamente ai cambiamenti in atto valorizzando e tutelando contemporaneamente, le competenze professionali dei dipendenti. L'Istituto ha promosso sin da subito, un approccio organizzativo volto alla diffusione di nuove modalità lavorative in misura estensiva rispetto alle disposizioni vigenti, con il coinvolgimento dei diversi soggetti interessati.

L'elaborazione del presente Piano intende, prioritariamente, rafforzare l'elemento della programmazione facilitando in tal modo lo sviluppo del lavoro agile in modo funzionale al miglioramento delle dimensioni individuate dalle Linee guida sul lavoro agile, adottando in fase iniziale, il set di quegli indicatori minimi (individuati dalle Linee Guida) e dunque essenziali, ancorché rilevabili, e utili al progressivo e graduale sviluppo del lavoro agile.

### 5.1 Obiettivi di monitoraggio e set di indicatori

Al fine di rendere lo *smart working* un'opportunità realmente fruibile per i lavoratori, l'INVALSI ha utilizzato un approccio strutturato orientato alla programmazione di sviluppo del lavoro agile. Nel presente Piano, a tale scopo, sentiti i settori di competenza, (limitatamente al settore amministrativo-tecnologico, sono stati definiti obiettivi annuali e un *insieme* di indicatori da monitorare. In particolare, nelle tabelle di seguito riportate, sono indicati per ciascuna dimensione del POLA, i relativi indicatori:

- Dimensione 1 – condizioni abilitanti del lavoro agile;
- Dimensione 2 – implementazione del lavoro agile;
- Dimensione 3 – *performance* organizzative;
- Dimensione 4 – impatti sia interni che esterni all'Istituto.

Per quanto riguarda gli indicatori relativi all'Efficacia, questi sono da ascrivere alle quattro diverse dimensioni del Piano, riassorbiti in quelli ivi presenti indipendentemente dalla collocazione indicata dalle Linee guida. Gli indicatori di Efficienza, attualmente non presenti nel Piano nella loro totalità, saranno perlopiù determinati a seguito del monitoraggio annuale.



**Tabella 4 – Dimensione 1 – condizioni abilitanti del lavoro agile**

DIMENSIONE 1						
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE						
Obiettivi	Sub-aree	Indicatori	Stato 2020 (baseline)	Fase di avvio Target 2021	Fase di sviluppo intermedio Target 2022	Fase di sviluppo Avanzato Target 2023
<b>Salute organizzativa</b>						
Adeguamento dell'organizzazione dell'ente rispetto all'introduzione del lavoro agile e miglioramento del clima organizzativo		Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	-	Coinvolgimento delle figure con ruoli di coordinamento per la definizione degli obiettivi triennali ed annuali per l'avvio della programmazione	Declinazione della programmazione per obiettivi/progetti/processi di performance organizzativa dell'ente e di dettaglio dei gruppi individuali di lavoro	Adozione della programmazione
		Coordinamento organizzativo del lavoro agile (Presenza/Assenza)	No	Sì	Sì	Sì
		Supporto informatico dedicato al lavoro agile (Presenza/Assenza)	No	Sì	Sì	Sì
		Sistema di monitoraggio del lavoro agile con cadenza annuale (Presenza/Assenza)	Sì	Sì	Sì	Sì
		Sistema di monitoraggio del Benessere organizzativo con cadenza annuale (Presenza/Assenza)	No	Sì	Sì	Sì
		% di rispondenti per monitoraggio (lavoro agile e benessere)	73%	Almeno il 75%	Almeno il 75%	Almeno il 75%



Salute professionale						
Adeguamento dei profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari	Competenze direzionali	% di dirigenti, responsabili di Area o Settore che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	0%	Almeno il 30%	Almeno il 70%	100%
	Competenze organizzative	% di lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	0%	Almeno il 30%	Almeno il 70%	100%
	Competenze digitali	% lavoratori che hanno partecipato almeno a un corso di formazione sulle competenze digitali utili al lavoro agile nell'ultimo anno	100%	100%	100%	100%
Salute digitale						
Adeguamento delle condizioni tecnologiche (hardware e software) rispetto a quelle necessarie per consentire lo svolgimento del lavoro agile		% di lavoratori che dispongono di pc portatili, forniti dall'Ente, per il lavoro agile	55%	100%	100%	100%
		% di lavoratori dotati di dispositivi per traffico dati, forniti dall'Ente, per il lavoro agile	23%	24%	Incremento del valore percentuale rispetto all'annualità precedente	Incremento del valore percentuale rispetto all'annualità precedente
		Presenza di un sistema VPN	Sì	Sì	Sì	Sì



		Presenza di una intranet	Sì	Sì	Sì	Sì
		Presenza di sistemi di collaboration (es.: documenti in cloud)	Sì	Sì	Sì	Sì
		% di applicativi consultabili da remoto (in relazione a quelli disponibili in sede)	100%	100%	100%	100%
		% di lavoratori che dispongono di firma digitale tra coloro che producono documenti ufficiali per l'Ente	100%	100%	100%	100%
		% Banche dati consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%
		% Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)	99%	100%	100%	100%
<b>Salute economico-finanziaria</b>						
Adeguamento delle risorse economico-finanziarie rispetto a quelle necessarie per finanziare l'adeguatezza delle altre condizioni di salute		Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile (in €)	€ 10.000	€ 12.000	€ 15.000	€ 16.000
		Investimenti in supporti <i>hardware</i> e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile (in €)	€ 150.000	€ 200.000	€ 100.000	€ 100.000
		Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi (in €)	€ 20.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000



**Tabella 5 – Dimensione 2 – implementazione del lavoro agile**

DIMENSIONE 2						
MODALITÀ E STATO DI IMPLEMENTAZIONE DEL LAVORO AGILE						
Obiettivi	Sub-aree	Indicatori	Stato 2020 (baseline)	Fase di avvio Target 2021	Fase di sviluppo intermedio Target 2022	Fase di sviluppo Avanzato Target 2023
Monitorare la fruibilità del ricorso al lavoro agile	<b>Quantità</b>	% lavoratori agili effettivi/lavoratori agili potenziali	100%	Almeno il 60%	Almeno il 60%	Almeno il 60%
Migliorare il livello di soddisfazione del lavoro agile	<b>Qualità</b>	% di dipendenti in lavoro agile che esprimono soddisfazione rispetto al lavoro agile distinti per genere, età e stato di famiglia	Genere: 50%	Almeno il 60%	Almeno il 60%	Almeno il 60%
			Età: 50%			
			Stato di famiglia: 50%			

\*In merito all'indicatore di qualità “% di dipendenti in lavoro agile che esprimono soddisfazione rispetto al lavoro agile distinti per genere, età e stato di famiglia” (Dimensione 2 – implementazione del lavoro agile) si precisa che l’esigenza di rilevare il livello di soddisfazione sul lavoro agile per genere, età e stato di famiglia risponde alle indicazioni riportate nelle “Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e Indicatori di performance”. Nel merito della % indicata come *baseline* si rimanda a quanto segnalato dal Dirigente amministrativo (nella versione iniziale del POLA) e riportato nella relazione interna INVALSI *Questionario sulla modalità di lavoro agile in risposta alla situazione di emergenza da COVID 19 - Principali evidenze e risultati* a cura del Servizio Statistico.



**Tabella 6** - Dimensione 3 – performance organizzative

DIMENSIONE 3 PERFORMANCE ORGANIZZATIVE						
Obiettivi	Sub-aree	Indicatori	Stato 2020 (baseline)	Fase di avvio Target 2021	Fase di sviluppo intermedio Target 2022	Fase di sviluppo Avanzato Target 2023
<b>Economicità</b>						
Ottimizzare l'utilizzo delle risorse finanziarie		Riduzione di costi per buoni pasto nell'anno	Sì	Sì	Sì	Sì
<b>Efficienza</b>						
Migliorare l'efficienza dei processi produttivi		Riduzione % delle assenze del personale	Sì	Mantenimento/Diminuzione della % di assenza	Mantenimento/Diminuzione della % di assenza	Mantenimento/Diminuzione della % di assenza

**Tabella 7** - Dimensione 4 – impatti sia interni che esterni all'Istituto

DIMENSIONE 4 IMPATTI						
Obiettivi	Sub-aree	Indicatori	Stato 2020 (baseline)	Fase di avvio Target 2021	Fase di sviluppo intermedio Target 2022	Fase di sviluppo Avanzato Target 2023
<b>Esterni</b>						
Sostenere il benessere sociale	Impatto sociale	POSITIVO per i lavoratori: riduzione ore per <i>generalismo</i> casa-lavoro	Sì	Sì	Sì	Sì
Favorire la sostenibilità ambientale	Impatto ambientale	POSITIVO per la collettività: minor livello di Emissioni di Co2	Sì	Sì	Sì	Sì



Monitorare gli impatti economici	Impatto Economico	NEGATIVO per i lavoratori: aumento spese	Sì	Sì	Sì	Sì
<b>Interni</b>						
Migliorare i livelli di salute		POSITIVO per l'ente: miglioramento di clima	Sì	Sì	Sì	Sì



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

*Ente di Diritto Pubblico Decreto Legislativo 286/2004*

L'Istituto annualmente verificherà il livello raggiunto rispetto a quello programmato nel POLA. I risultati saranno rendicontati in apposita sezione della Relazione annuale sulla performance e costituiranno il punto di partenza per l'individuazione dei contenuti della programmazione dei cicli successivi procedendo, ove necessario, agli opportuni aggiornamenti.



## 6 PARTE III – Quadro sinottico

A partire dalle misure strategiche individuate per lo sviluppo progressivo e graduale del lavoro agile, si riporta di seguito il quadro sinottico del Programma Triennale di sviluppo del lavoro agile in termini di Obiettivi, Azioni e Target da raggiungere annualmente.

**Tabella 8 – Quadro sinottico**

<b>QUADRO SINOTTICO del PROGRAMMA TRIENNALE di SVILUPPO del LAVORO AGILE</b>				
<b>– 2021-2023 –</b>				
<b>Obiettivo</b>	<b>Azioni</b>	<b>Fase di avvio Target 2021</b>	<b>Fase di sviluppo intermedio Target 2022</b>	<b>Fase di sviluppo Avanzato Target 2023</b>
Sviluppo progressivo e graduale del lavoro agile	Miglioramento organizzativo del lavoro agile	Avvio della programmazione organizzativa obiettivi e/o per progetti e/o per processi	Declinazione della programmazione organizzativa obiettivi e/o per progetti e/o per processi	Adozione della programmazione organizzativa obiettivi e/o per progetti e/o per processi
	Implementazione del monitoraggio del lavoro agile	Individuazione e monitoraggio di un set di indicatori del lavoro agile	Monitoraggio degli indicatori con eventuale revisione. Adeguamento del POLA	Monitoraggio completo degli indicatori
	Sviluppo di strumenti per l'organizzazione della prestazione lavorativa	Progettazione del Piano di formazione e predisposizione del Piano Triennale Informatica	Adeguamento del Piano di formazione e del Piano Triennale Informatica	Attuazione del Piano di formazione e del Piano Triennale Informatica