ISTITUTO NAZIONALE DOCUMENTAZIONE INNOVAZIONE RICERCA EDUCATIVA

Relazione annuale sulla *performance* INDIRE 2018

Premessa

La presente "Relazione annuale sulla performance" redatta ai sensi dell'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, è un documento descrittivo e operativo, che evidenzia, a consuntivo, i risultati della performance organizzativa ed individuale conseguiti rispetto a quanto preventivamente definito in sede di pianificazione e illustrato nella Piano annuale della performance di riferimento, rilevando gli eventuali scostamenti registrati. Nella presente Relazione, l'Ente illustra agli stakeholder interni ed esterni, in un'ottica di trasparenza, veridicità e verificabilità dei contenuti, il grado di conseguimento degli obiettivi organizzativi, strategici ed operativi, nonché individuali di ruolo definiti nel "Piano 2018-2020" per l'anno 2018, adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 83 del 5 dicembre 2018 e accessibile dal sito istituzionale dell'Ente (www.indire.it) nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente". La Relazione rappresenta il rendiconto delle attività svolte per il conseguimento degli obiettivi e ne riporta le risultanze rispetto ai target fissati nel Piano, evidenziando le criticità e le opportunità di miglioramento, tenuto conto del contesto esterno e delle caratteristiche dell'Ente. La Relazione tiene conto del percorso compiuto dall'Istituto di progressivo allineamento agli adempimenti normativi in termini di performance. A tale riguardo si fa presente, così come evidenziato già nel Piano delle Performance, che la disfunzionalità temporale che scontano i documenti sopra indicati hanno valenza puramente formale, poiché gli obiettivi generali e la ripartizione dei carichi di lavoro era conosciuta alla struttura sin dall'inizio dell'esercizio esaminato sia a livello di uffici, che di assegnazione dei singoli carichi di lavoro.

ISTITUTO NAZIONALE DOCUMENTAZIONE INNOVAZIONE RICERCA EDUCATIVA

Indice

1 - Introduzione 4

2 - Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni 7

2.1 Chi siamo 7

2.2 Cosa facciamo e aree di attività 8

2.3 Come operiamo 10

3- Obiettivi generali e specifici e sistema degli indicatori 11

4 - I risultati raggiunti: performance organizzativa 13

4. 1 Contesto e performance organizzativa dei due Settori: ricerca e gestionale amministrativo 13

4.2 L'albero della Performance e i risultati raggiunti 14

5 - Risorse, efficienza ed economicità 20

6 - Il processo di redazione della relazione sulla performance 20

6.1 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance 20

1 - Introduzione

I documenti relativi al Ciclo della Performance sono redatti e pubblicati ogni anno sul sito istituzionale di INDIRE al fine di dare evidenza pubblica della performance dell'Ente[1]. Il Piano della performance, quale documento programmatico triennale, definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, illustra gli indirizzi e gli obiettivi strategici e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance. La Relazione annuale sulla performance[2] (d'ora in avanti "Relazione"), che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione, evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti.

La legge n. 98/2013 trasferisce all'ANVUR le competenze relative al sistema di valutazione delle attività degli enti di ricerca vigilati dal MIUR precedentemente assegnate alla "Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche" (CiVIT). Quest'ultima è stata poi soppressa dalla legge n. 114/2014 che ha traferito le altre funzioni della CiVIT all'ANAC e le competenze in materia di misurazione e valutazione della performance (di cui era titolare l'ANAC e che rimane titolare del ruolo di indirizzo in tema di trasparenza e anticorruzione) al Dipartimento per la Funzione Pubblica (DFP) (art. 19. Comma 9).
In seguito, il Decreto del Presidente della Repubblica 9 maggio 2016, n. 105, contenente il Regolamento di disciplina delle funzioni del DFP in materia di performance, introduce la Rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche (art. 7), ribadendo la funzione dell'ANVUR per il comparto università e ricerca (art. 3, comma 5), poi sancita definitivamente con il d.lgs. n 74/2017 (contenente modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'art. 17, comma 1, lettera r) della legge 7 agosto 2015, n.124, il quale stabilisce che il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR è svolto dall'ANVUR, nel rispetto dei principi del decreto (art.10, comma 1, lettera h)).
Nell'ambito del quadro normativo di riferimento, INDIRE, pertanto, agisce seguendo le raccomandazioni fornite dall'ANVUR nelle "Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance degli enti pubblici di ricerca[3]" integrate con "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020[4]" Approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20/12/2017.

---

[1] Come previsto nel D.Lgs. 14 marzo 2013, n.33, Art. 10 comma 8: "Ogni amministrazione ha l'obbligo di pubblicare sul proprio sito istituzionale nella sezione "Amministrazione trasparente"… b) il Piano e la relazione di cui *all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150*; ...". Per quanto concerne la tempistica di adozione della Relazione, si sottolinea che a seguito della modifica all'articolo 10 del d.lgs. n. 150/2009 operata dal d.lgs. 74/2017 entro il 30 giugno di ogni anno le amministrazioni pubblicano, sul proprio sito istituzionale e sul Portale della performance, la Relazione annuale sulla performance, approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'OIV. Devono, quindi, intendersi definitivamente superate le disposizioni di cui alla delibera CiVIT n. 6 del 2012 che aveva fissato al 15 settembre il termine ultimo per la trasmissione della Relazione validata.

[2] Viene predisposta ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera b), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, che prevede che tale documento evidenzi, a consuntivo e con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse disponibili, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

[3] Emanate con delibera del Consiglio Direttivo n. 103 del 20 luglio 2015.

[4] La Nota richiamata vuole integrare, a distanza di due anni dalla loro diffusione da parte dell'ANVUR, le Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance, in ottemperanza a quanto previsto dal d.lgs. n.150/2009, come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74 (art.13, c.12), che attribuisce all'ANVUR un ruolo di coordinamento del sistema nazionale di valutazione della performance per università statali e enti di ricerca vigilati dal MIUR (EPR), nel rispetto dei principi contenuti nel decreto e in piena sinergia con il Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP).

In particolare INDIRE opera affermando il principio unitario e sistemico secondo il quale la definizione degli obiettivi della performance del personale tecnico-amministrativo dipende dalla missione istituzionale dell'Ente ed è determinata in riferimento agli obiettivi generali del Settore ricerca e agli obiettivi specifici e operativi indicati dal personale di ricerca delle singole Strutture. Con ciò si intende anche garantire una visione unitaria dell'Ente con un unico documento strategico all'interno dell'organizzazione, al quale ancorare l'intero ciclo della performance: il Piano Triennale delle Attività (PTA) e a partire da questo elaborare i documenti di rappresentazione della performance: Piano integrato e Relazione annuale.

In sede di stesura del Piano Triennale: (a) enuncia chiari obiettivi strategici pluriennali rispetto alle missioni istituzionali dell'Ente; (b) individua le strutture di ricerca necessarie alla programmazione e gestione dell'attività per il raggiungimento degli obiettivi strategici pluriennali; (d) assegna ai responsabili delle unità organizzative deputate alla ricerca chiari obiettivi, i quali includano sia la realizzazione degli obiettivi derivanti dalle missioni istituzionali, sia obiettivi di natura organizzativo-gestionale; (e) utilizza e migliora adeguati sistemi di gestione che abilitino i responsabili delle unità di ricerca a motivare il personale impegnato nella ricerca nel raggiungimento degli obiettivi dell'ente; (f) declina gli obiettivi per i Responsabili di Struttura di Ricerca; (g) assegna al Direttore Generale obiettivi chiaramente agganciati agli obiettivi strategici pluriennali dell'Ente e agli obiettivi di Struttura; (g) declina gli obiettivi della Direzione Generale verso i dirigenti e i responsabili delle unità operative e infine individuali per tutto il personale tecnico-amministrativo.

In ottemperanza di quanto raccomandato da ANVUR, l'INDIRE sta adottando un sistema di gestione in cui tutte le attività realizzate dall'Ente sono soggette a valutazione e con esse ogni membro dell'organizzazione, sia pure con obiettivi, metodi e strumenti differenziati.

La presente Relazione annuale sulla performance è stata redatta tenuto conto di quanto indicato nelle sopra richiamate Linee guida dell'ANVUR e nelle Linee guida per la relazione annuale sulla *performance* redatte dal Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance e pubblicate nel Novembre 2018[5]. In particolare queste Linee guida precisano che sia i Piani annuali sulla performance relativi all'annualità 2018 che le relative Relazioni sono le prime ad avere come riferimento per la loro redazione il vigente testo del d.lgs. 150/2009 con le modifiche apportate da D.L. del 25 maggio 2017, n. 74.

La Relazione annuale sulla *performance*, oltre ad assolvere alla funzione di dare evidenza pubblica dei risultati raggiunti dall'Ente, persegue le seguenti finalità: (a) è uno strumento di miglioramento gestionale grazie al quale l'amministrazione può riprogrammare obiettivi e risorse tenendo conto dei risultati ottenuti nell'anno precedente e migliorando progressivamente il funzionamento del ciclo della performance[6]; (b) è uno strumento di *accountabilty* attraverso il quale l'amministrazione rendiconta a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel periodo considerato e gli eventuali scostamenti – e le relative cause – rispetto agli obiettivi programmati.

---

[5] Linee guida per la relazione annuale sulla *performance* redatte dal Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance e pubblicate nel Novembre 2018 pag. 3: "Queste linee guida sono redatte ai sensi del d.lgs. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. 74/2017, e dell'articolo 3, comma 1, del dPR 105/2016 che attribuisce al Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) le funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio in materia di ciclo della performance, avvalendosi del supporto tecnico e metodologico della Commissione Tecnica per la Performance (CTP) di cui all'articolo 4 del citato dPR. Il d.lgs. 74/2017, pur confermando nelle sue linee generali l'impianto originario del d.lgs. 150/2009, ha introdotto delle innovazioni incidendo anche sulla disciplina relativa alla predisposizione, approvazione e validazione della Relazione annuale sulla performance."

[6] Vedi articolo 4, comma 2, lett. a) del d.lgs. 150/2009 come modificato dal d.lgs. 74/2017: "definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 10."

Considerate le finalità sopra esposte, nella redazione per la stesura della Relazione, sono da privilegiare: la sinteticità, la chiarezza espositiva, la comprensibilità, anche facendo ampio ricorso a rappresentazioni grafiche e tabellari dei risultati per favorire una maggiore leggibilità delle informazioni.

Il processo adottato nel SMVP da INDIRE per la stesura della Relazione e che termina con la pubblicazione entro il 30 giugno della Relazione validata, vede coinvolti: I responsabili di struttura e degli uffici tecnico-amministrativi, che cura la predisposizione del documento avvalendosi delle risultanze dei sistemi di misurazione e degli esiti delle valutazioni effettuate dai soggetti competenti; l'organo di indirizzo politico amministrativo, che approva la Relazione, verificando il conseguimento degli obiettivi specifici nonché la corretta rappresentazione di eventuali criticità emerse nel corso dell'anno di riferimento e per le quali l'OIV ha ritenuto opportuno procedere alle segnalazioni di cui all'articolo 6 del d.lgs. 150/2009; l'OIV, che misura e valuta la performance organizzativa complessiva e valida la Relazione, garantendo in tal modo la correttezza, dal punto di vista metodologico, del processo di misurazione e valutazione svolto dall'amministrazione, nonché la ragionevolezza della relativa tempistica.

2 - Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni

2.1 Chi siamo

L'Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa (INDIRE) è il più antico ente di ricerca del Ministero dell'Istruzione e fin dalla sua nascita accompagna l'evoluzione e l'innovazione del sistema scolastico italiano investendo in formazione e innovazione e sostenendo i processi di miglioramento della scuola. Oltre alla sede centrale a Firenze, ha tre nuclei territoriali a Torino, Roma e Napoli. L'ente è dotato di autonomia statutaria, scientifica, organizzativa, regolamentare, amministrativa, finanziaria, contabile e patrimoniale.

L'Istituto nasce nel 1925 a Firenze come Mostra didattica nazionale sui prodotti delle scuole "nuove", quelle che realizzavano l'idea di Giuseppe Lombardo Radice di una didattica intesa come esperienza "attiva". Nel 1929, per dare una sede permanente alla Mostra, viene istituito il Museo Didattico Nazionale che nel 1941 diviene Centro Didattico Nazionale (CDN), nel 1953 Centro Didattico Nazionale di Studi e Documentazione (CDNSD) e nel 1974 Biblioteca di Documentazione Pedagogica (BDP).
Durante gli anni Ottanta, la Biblioteca è stata protagonista di un pionieristico utilizzo delle tecnologie digitali che ha rivoluzionato l'idea stessa di documentazione didattica, facendone un innovativo motore di diffusione della conoscenza. Nel 1995, l'anno dell'avvento di Internet, inizia un'opera di supporto alle scuole per un utilizzo più intenso e consapevole della Rete. Nel 1999 l'ente progetta e realizza il primo percorso di formazione interamente online rivolto ai docenti, percorso che vedrà oltre 90.000 iscrizioni.
Nel 2001 la BDP diviene INDIRE, Istituto Nazionale di Documentazione per l'Innovazione e la Ricerca Educativa. Nel periodo 2001-2011, l'Istituto è impegnato in grandi iniziative online per la formazione degli insegnanti italiani e nella promozione dell'innovazione tecnologica e didattica nelle scuole.
Nel 2007, con la Legge 296/2006, l'INDIRE diviene ANSAS, Agenzia Nazionale per lo Sviluppo dell'Autonomia Scolastica. In base poi a quanto stabilito dall'art.19 del DL.98/2011 convertito con modificazioni dalla Legge 111/2011, dal 1 settembre 2012 viene ripristinato l'INDIRE.
Oggi l'Istituto continua a essere al fianco della scuola per promuovere l'innovazione ed è un punto di riferimento per la ricerca educativa in Italia e per l'innovazione del sistema scolastico. Sviluppa nuovi modelli didattici, sperimenta l'utilizzo delle nuove tecnologie nei percorsi formativi, promuove la ridefinizione del rapporto fra spazi e tempi dell'apprendimento e dell'insegnamento. L'Istituto vanta una consolidata esperienza nella formazione in servizio del personale docente, amministrativo, tecnico e ausiliario e dei dirigenti scolastici ed è stato protagonista di alcune delle più importanti esperienze di e-learning a livello europeo.
Insieme all'Invalsi e al corpo ispettivo del Ministero dell'Istruzione, l'Indire è parte del Sistema Nazionale di Valutazione in materia di istruzione e formazione. In questo ambito, l'Istituto sviluppa azioni di sostegno ai processi di miglioramento della didattica per l'innalzamento dei livelli di apprendimento e il buon funzionamento del contesto scolastico.

Dal punto divista organizzativo è nel Regolamento di INDIRE[7] che viene presentato l'asseto e il funzionamento di INDIRE, i processi decisionali e gestionali, e si indicano i compiti e le responsabilità ripartiti tra gli organi dell'Istituto, le strutture, la disciplina del rapporto di lavoro del personale.

[7] Il CDA con delibera n. 11 del 21/03/2019 ha adottato il Regolamento di Organizzazione e del Personale in applicazione dell'articolo 18 dello Statuto di INDIRE.

Come specificato nel Regolamento, per l'espletamento delle proprie funzioni e l'attuazione delle attività volte al perseguimento degli obiettivi, l'Istituto è articolato in: Settore Ricerca, Settore Amministrativo-Gestionale e Agenzia Nazionale.
Il Settore Ricerca, avente natura tecnico-scientifica, gestisce e sviluppa attività omogenee di ricerca, informazione e formazione, in conformità agli obiettivi programmatici individuati dal Programma Triennale delle Attività.
Il Settore Amministrativo-Gestionale svolge attività di carattere amministrativo, finanziario, giuridico e di gestione del personale e in generale, tutte le attività necessarie per il funzionamento dell'Istituto e per il raggiungimento dei suoi obiettivi.
L'Agenzia Nazionale gestisce il Programma dell'Unione Europea per l'istruzione e la formazione nell'ambito dei settori della Scuola, dell'Educazione degli Adulti e dell'Università.
Per lo sviluppo delle attività di ricerca l'Istituto si articola in: a) Attività Strategiche; b) Linee/Strutture di Ricerca; c) Area Tecnologica.

Esso definisce l'organizzazione e il funzionamento sulla base dei principi di: separazione tra i compiti e responsabilità d'indirizzo e programmazione e i compiti e responsabilità di gestione; economicità, efficienza ed efficacia della gestione; imparzialità e trasparenza dell'azione amministrativa.
L'Istituto ispira la propria azione a quanto previsto dalla Raccomandazione n. 2005/251/CE della Commissione Europea dell'11 marzo 2005 recante "Carta Europea dei ricercatori" e "Codice di Condotta per l'assunzione dei Ricercatori" e dal documento *European Framework for Research careers* e assicura il rispetto da parte dei ricercatori e tecnologi dei seguenti principi etico-professionali: a) l'osservanza delle pratiche etiche riconosciute e applicate nelle rispettive discipline; b) l'osservanza dei vincoli procedimentali vigenti; c) l'utilizzazione dei fondi nel rispetto dei vincoli di trasparenza ed efficienza contabile; d) l'osservanza delle precauzioni sanitarie e di sicurezza; e) la protezione e la riservatezza dei dati trattati; f) la promozione della divulgazione delle attività di ricerca; g) la verificabilità delle attività di ricerca espletate; h) l'aggiornamento professionale continuo.

2.2 Cosa facciamo e aree di attività

Negli anni l'Istituto è divenuto il punto di riferimento per la ricerca educativa in Italia, soprattutto in relazione allo sviluppo di nuovi modelli didattici, alla sperimentazione dell'utilizzo delle nuove tecnologie nei percorsi formativi, alla promozione e alla ridefinizione del rapporto fra spazi e tempi dell'apprendimento e dell'insegnamento.
L'Istituto vanta una consolidata esperienza nella formazione in servizio del personale docente, amministrativo, tecnico e ausiliario e dei dirigenti scolastici.
L'INDIRE, in virtù delle sue radici, dispone inoltre di un archivio storico che conserva un ricco patrimonio documentario otto-novecentesco, uno dei pochi in Italia specializzati nella raccolta e nella valorizzazione di materiale documentario di interesse storico-pedagogico.
Ai sensi degli artt. 2 e 3 dello Statuto di INDIRE, adottato dal CdA con delibera n.13 del 20/10/2017 la mission dell'Istituto prevede la cura della la formazione in servizio del personale della scuola, attraverso attività di accompagnamento e riqualificazione professionale sia in presenza sia in modalità e-learning; lo sviluppo di un sistema di documentazione finalizzato alla diffusione e valorizzazione delle esperienze di ricerca ed innovazione didattica e pedagogica in ambito nazionale ed internazionale; il sostegno delle

strategie di ricerca e formazione riferite allo sviluppo dell'innovazione digitale e dei sistemi tecnologici e documentari.

L'Istituto gestisce lo sviluppo delle attività di raccolta, elaborazione, valorizzazione e diffusione dell'informazione e di produzione della documentazione a sostegno dell'innovazione digitale della didattica e dell'autonomia scolastica; cura, anche ai fini suddetti, il sostegno ai processi di innovazione centrati sulla diffusione e sull'utilizzo delle nuove tecnologie, attivando coerenti progetti di ricerca tesi al miglioramento della didattica.

Attraverso monitoraggi quantitativi e qualitativi, banche dati e rapporti di ricerca, l'Indire osserva e documenta i fenomeni legati alla trasformazione del curricolo nell'istruzione tecnica e professionale e ai temi di scuola e lavoro come, ad esempio, l'evoluzione dell'Istruzione Tecnica Superiore (ITS).

Nel corso degli anni la ricerca INDIRE si è concentrata principalmente sulla scuola del primo e del secondo ciclo, alla luce del Decreto Legislativo n. 65 del 13 aprile 2017, nuova attenzione è stata posta anche nei confronti della fascia d'età 0-6 anni con connesse esigenze relative alla formazione degli educatori. Per realizzare i propri obiettivi è importante che l'Istituto si collochi al centro del dibattito scientifico internazionale e dei processi di innovazione oltre che dei bisogni della scuola e degli insegnanti. Sono state infatti avviate, importanti collaborazioni internazionali: *Harvard College Graduate School of Education - Project Zero*, sui temi dell'innovazione; *Transformative Learning Technologies Laboratory* della *Stanford Graduate School of Education*, per un collegamento tra attività laboratoriali e sviluppo di competenze matematiche; il *Center for Research on Teacher Development and Professional Practice* dell'Università della California *Irvine*, sui temi della professione docente, oltre ad *European Schoolnet*, importante consorzio di 31 ministeri dell'educazione la cui mission si focalizza sul motto: "*transforming education*". I movimenti avviati in questi anni, Avanguardie educative e Piccole scuole, così come tutte le attività di ricerca, hanno ormai coinvolto quasi un migliaio di scuole di ogni ordine e grado. Ci troviamo di fronte, quindi, ad oltre 100.000 insegnanti impegnati in diverse attività di innovazione ed è importante, per questo, che il PTA, pur nelle sue diverse articolazioni, debba vivere e alimentarsi attraverso una continua e forte collaborazione tra la comunità scientifica e la scuola. È inoltre necessario che ogni impegno di ricerca settoriale garantisca un alto livello di trasversalità, per contribuire al raggiungimento della mission di INDIRE.

L'istituto ha il compito di gestire Erasmus+, il nuovo programma dell'Unione europea per l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport per il periodo 2014-2020. Inoltre è sevizio nazionale di supporto per i seguenti progetti europei: *eTwinning*, la comunità di docenti per connettersi, collaborare e condividere idee in Europa; Epale, la piattaforma online europea interamente dedicata al settore dell'educazione degli adulti; *Eurydice*, la rete europea di informazione sull'istruzione e sistemi educativi in 37 paesi.

Sempre in ambito internazionale, l'Indire fa parte del Consorzio EUN – *European Schoolnet*, composto da 31 Ministeri dell'Educazione dei Paesi europei, che promuove l'innovazione nei processi educativi in una dimensione transnazionale. L'Istituto guarda all'Europa anche attraverso le sue tante collaborazioni, grazie alle quali contribuisce allo sviluppo di una rete di contatti, scambi, flussi di informazioni ed esperienze fra scuole, studenti, aziende e istituzioni di tutti i Paesi dell'Unione Europea.

Anche le attività di monitoraggio e di analisi, sia quantitative, che qualitative nelle quali è impegnato l'Istituto, non si esauriscono nella pubblicazione dei rapporti ma si raccordano con le Strutture di Ricerca ed i progetti che sostengono l'innovazione: è il caso dell'Agenzia nazionale Erasmus+, del PON monitoraggio, ricerca e supporto tecnico-didattico (GPU) e di Gestione degli Interventi sull'Edilizia Scolastica (GIES), che rappresentano un qualificato laboratorio di analisi della progettualità della scuola all'interno del quale intercettare e selezionare nuove idee e proposte, analizzarle, documentarle per portarle a sistema.

Infine, deve farsi riferimento al patrimonio storico e all'archivio di INDIRE. Si tratta di un ricco patrimonio documentario, librario e di sussidi/elaborati didattici otto-novecenteschi: una vera e propria "memoria educativa", una ricca varietà di fonti dove rintracciare informazioni sui saperi e sui modi di fare scuola, sui

pensieri e sui quadri interpretativi che hanno guidato le scelte nei sistemi educativi del passato. Tale memoria offre alla ricerca di INDIRE la possibilità di sviluppare una lettura dei fenomeni e della prassi educativo-pedagogica capace di coniugare passato, presente e futuro.

Per il raggiungimento degli obiettivi generali e strategici l'organizzazione del PTA 2019-2021 prevede 13 strutture di ricerca ed un ambito denominato "iniziative strategiche" che rappresenta un'area di "incubazione" nella quale vengono affrontate, dal presidente e dai dirigenti di ricerca, tematiche generali che in alcuni casi si potranno trasformare in progetti da affidare alle strutture di ricerca. L'area dei progetti strategici affronta inoltre, in modo preliminare, tematiche che richiedono spesso un'impostazione comune, soluzioni che devono nascere da una analisi dei risultati ottenuti dalle diverse strutture e dai progetti condotti negli anni.

2.3 Come operiamo

L'Istituto opera sulla base di quanto stabilito dal Documento di Visione Strategica (DVS) decennale e dal Piano Triennale di Attività (PTA) in coerenza con il Programma Nazionale di Ricerca e con quanto indicato dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. Inoltre, svolge le proprie attività in armonia con le politiche e le azioni dell'Unione Europea.
Il PTA stabilisce i programmi e le linee di ricerca che dovranno essere condotte dall'Istituto, gli obiettivi da perseguire e la pianificazione temporale. Esso costituisce la base per la predisposizione del bilancio di previsione e del piano del fabbisogno del personale, sia a tempo indeterminato, che determinato. Il PTA è aggiornato annualmente, utilizzando le stesse procedure e modalità previste per la sua redazione triennale.
Nel rispetto degli obbiettivi generali e strategici e mantenendo una linea di continuità e di valorizzazione dei risultati raggiunti negli anni e delle esperienze maturate anche in termini organizzativi, articola le attività cercando un più diretto collegamento tra ricerca, progetti in affidamento e quelli promossi dall'Istituto. I progetti rappresentano il vero laboratorio sperimentale dove proporre le innovazioni individuate dal preliminare lavoro di ricerca, ma anche dove selezionare, approfondire e trarre soluzioni e nuove proposte.

Per una buona performance organizzativa della ricerca INDIRE l'organizzazione di INDIRE prevede 5 Iniziative strategiche e 14 Linee di ricerca come indicate nel PTA 2018/2020.

Si riportano di seguito le 5 Iniziative strategiche:

1. Formazione dei formatori;
2. Dispersione scolastica;
3. Sperimentazioni;
4. Revisione e riorganizzazione del curricolo;
5. Ricerca internazionale

e le 14 Linee di ricerca:

1. Documentazione (di contenuti, di pratiche, di lezioni)
2. Valorizzazione patrimonio storico
3. Modelli per l'analisi e la lettura dei principali fenomeni del sistema scolastico e valutazione degli effetti dei processi di innovazione e dell'uso delle ICT
4. Didattica laboratoriale ed innovazione del curricolo nell'area linguistico-umanistica
5. Didattica laboratoriale ed innovazione del curricolo nell'area scientifica (STEM)
6. Didattica laboratoriale ed innovazione del curricolo nell'area artistico-espressiva
7. Strumenti e metodi per la didattica laboratoriale
8. Architetture scolastiche e arredi: nuove progettazioni e nuove soluzioni per spazi esistenti

9. Metodologie didattiche innovative scuola-lavoro per lo sviluppo delle competenze: Alternanza Scuola-Lavoro e apprendistato
10. Formazione terziaria professionalizzante per il sistema produttivo e le aree tecnologiche strategiche nazionali. Modelli di sviluppo delle competenze per il mondo del lavoro: Istituti Tecnici Superiori (ITS)
11. Innovazione metodologica e organizzativa nel modello scolastico
12. Innovazione metodologica e organizzativa nelle scuole piccole
13. Innovazione metodologica e organizzativa nell'Istruzione degli Adulti (IdA)
14. Modelli e metodologie a supporto dei percorsi di miglioramento (Sistema Nazionale di Valutazione).

Per le specificità di obiettivo e di contesto, la ricerca di INDIRE si caratterizza per il confronto continuo con la dimensione operativa delle istituzioni scolastiche e del sistema educativo e formativo nel suo complesso a livello nazionale e internazionale. Ciò consente al personale di individuare modalità efficaci per diffondere conoscenza e innovazione anche grazie al confronto continuo con chi opera ogni giorno sul campo educativo e di cogliere l'efficacia di una cultura basata sull'evidenza a supporto dei processi decisionali, con l'obiettivo di utilizzare adeguatamente le informazioni disponibili, costruendo indicatori e parametri capaci di entrare nel merito dei percorsi e dei processi educativi, in grado di misurare l'efficacia delle organizzazioni scolastiche nell'erogazione di servizi di elevata qualità. In considerazione di quanto appena esposto e in continuità con quanto avviene già nella gestione della ricerca, complessivamente la metodologia proposta e utilizzata con il SMVP adottato da INDIRE intende promuovere una cultura organizzativa che sappia assicurare elevati standard qualitativi dei prodotti, dei processi e dei servizi realizzati anche attraverso la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa sia delle strutture di ricerca che a livello individuale, esplicitando e chiarendo, in base a quanto indicato nei documenti regolativi le dimensioni organizzative e operative previste. La partecipazione attiva di tutto il personale alla realizzazione di una buona performance da parte dell'Ente è possibile grazie ad una continua ed efficace collaborazione tra i due Settori dell'Ente: Ricerca e Amministrativo-Gestionale. La valutazione e l'analisi sistematica delle determinanti della variabilità che si può registrare nella performance, combinate con una seria politica interna di continuo miglioramento della qualità delle attività di ricerca e di quelle amministrative-gestionali, sono tra i fattori da presidiare per garantire lo sviluppo dell'Ente nei prossimi anni con conseguente sviluppo del sistema educativo nel nostro Paese.

3- Obiettivi generali e specifici e sistema degli indicatori

In ragione della classificazione contenuta nelle "*Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo delle Performance degli Enti Pubblici di Ricerca*" approvate definitivamente dall'ANVUR con delibera n.103 del 20 luglio 2015, l'Istituto svolge prevalentemente attività scientifiche in conformità di un mandato per così dire istituzionale che discende primariamente dalla legge istitutiva dell'ente (articolo 19 del decreto-legge 6 luglio 2011, n.98, recante "Disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria", convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n.111) ma che trova piena esplicazione nello Statuto e in particolare nella natura di ente *in house* del MIUR da parte di INDIRE.

Infatti il nostro Istituto, pur essendo dotato di autonomia statutaria, scientifica, organizzativa, regolamentare, amministrativa, finanziaria, contabile e patrimoniale ai sensi dell'articolo 33, sesto comma, della Costituzione, in linea con le Direttive del MIUR, svolge compiti di sostegno ai processi di miglioramento e innovazione del sistema scolastico nazionale inteso nel suo significato più ampio, andandosi a configurare

come una realtà che applica il suo sapere scientifico al servizio della scuola accompagnandone l'evoluzione alle rinnovate esigenze attuali.

Pertanto l'attività di ricerca prevalente in INDIRE è costituita dalla ricerca istituzionale. Un ruolo importante è rivestito anche dalle attività definite come Terza Missione che sono costituite dall'interagire continuo dell'istituto con il mondo della scuola. Si pensi alla formazione del personale, all'introduzione di sistemi o architetture innovative, a nuove metodologie didattiche e a tutti i rapporti di forte interazione con gli insegnanti, ma anche con il personale tecnico amministrativo delle scuole e per finire con il mondo degli studenti e dei genitori.

Poste tali premesse e stante l'obiettivo principale indicato nel paragrafo precedente, è importante significare che tale finalità è stata articolata in obiettivi strategici, generali e specifici, operativi attribuiti in ragione delle 5 attività strategiche, delle 14 linee di ricerca, dell'area tecnologica e delle due unità amministrative. Queste due ultime unità svolgono funzione trasversali di supporto che contribuiscono alla riuscita delle attività di ricerca sia per gli aspetti legati all'acquisizione dei beni e servizi sia in materia di gestione delle risorse umane e tecnologiche sia in ambito finanziario sugli aspetti legati alla pianificazione, gestione finanziaria e rendicontazione progettuale.

4 - I risultati raggiunti: performance organizzativa

4. 1 Contesto e performance organizzativa dei due Settori: ricerca e gestionale amministrativo

I risultati conseguiti dall'Ente sono rappresentati nella presente Relazione secondo l'organizzazione del Settore della ricerca indicata dal PTA 2018/2020 e nel Piano della Performance 2018 e cioè in: 5 Iniziative Strategiche e 14 Linee di Ricerca come indicato dal Piano della Performance 2018-2020[8].

Il collegamento e la coerenza tra Piano Triennale della Attività 2018-2020 e il Piano della Performance 2018 hanno costituito la base per l'azione di tutto il personale del settore ricerca e di quello tecnico-amministrativo fin dall'inizio dell'anno. Infatti la partecipazione dei due Settori, ricerca e amministrativo-gestionale, alla redazione del PTA ha anche consentito la condivisione, da parte del personale tutto, degli obiettivi generali e specifici dei due Settori.

Al fine di dare evidenza dei risultati raggiunti da INDIRE e del contesto operativo in cui le performance si sono realizzate è importante richiamare i grandi cambiamenti che hanno riguardato l'Istituto nel 2018. Infatti a seguito delle modifiche dello Statuto[9] è stato avviato l'iter per la deliberazione di due nuovi regolamenti (a) Regolamento di organizzazione del personale, (b) Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità; la gestione della procedura di stabilizzazione del personale e la conseguente riorganizzazione dell'amministrazione, delle sedi territoriali e della relativa rete scientifica. In conseguenza di questo ultimo adempimento, l'anno 2018, anche dal punto di vista della performance complessiva dell'Ente, è stato

[8] Per approfondimenti si rinvia al documento "Piano della Performance INDIRE 2018" pubblicato nel sito www.indire.it "Amministrazione Trasparente".

[9] Documenti modificati in ottemperanza di quanto previsto dal decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 218, recante "Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell'articolo 13 della legge 7 agosto 2015, n. 124". Pubblicato nella Gazzetta Ufficiale, Serie generale, n. 276 del 25 novembre 2016. Entrata in vigore: 10 dicembre 2016, Titolo II: Ordinamento degli enti pubblici di ricerca, Art. 3: *Statuti e regolamenti*.

caratterizzato da un attività amministrativa e organizzativa straordinaria finalizzata proprio al corretto svolgimento delle procedure di stabilizzazione e di riassetto organizzativo e logistico (INDIRE è l'unico ente di ricerca che ha concluso il triennio di stabilizzazione già nel primo anno)[10].

In considerazione anche della significativa fase di trasformazione dell'Ente sopra esposta, è stato deciso che per l'anno 2018, i due piani: quello per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT) e il Piano della Performance fossero redatti in maniera distinta. Nell'anno 2018 è anche stato anche redatto, attraverso un confronto e un'analisi delle pratiche operative già in uso nell'INDIRE, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Tale Sistema per rispondere ai requisiti previsti dalle norme e sostenere efficacemente l'agire organizzativo dell'Ente puntando al miglioramento continuo: (a) ha assunto come punti di riferimento: 1) una chiara distinzione tra misurazione e valutazione; 2) l'esplicitazione del collegamento tra performance organizzativa e performance individuale; (b) in linea con le esigenze organizzative dell'Ente: 1) ha saputo individuare strumenti di misurazione e valutazione della performance che presentano una forte coerenza con il contesto organizzativo in cui sono chiamati ad operare; 2) è organico, omogeneo per la valutazione di tutto il personale, per tutti i livelli a seconda del ruolo, delle responsabilità, delle eventuali risorse assegnate e che pertanto prevede adeguati livelli di conciliazione tra i soggetti valutati; 3) è trasparente.

I principi ispiratori del PTA, del Piano 2018 e della relativa Relazione sono da ricondurre ad un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che si basa principi ispiratori e obiettivi di medio periodo che potranno essere raggiunti nell'Ente per mezzo di una capillare opera, già avviata, di comunicazione e di diffusione della cultura della valutazione, da parte degli organi di vertice, secondo un processo circolare top-down e bottom-up. Obiettivo di tale impegno è quello di condividere in tutta l'organizzazione l'idea che la finalità ultima della valutazione è quella del miglioramento della performance, in relazione alla mission e agli utenti beneficiari, sia individuale che di Ente. In considerazione di ciò e in considerazione della normativa vigente[11] il personale e la performance individuale saranno valutate sulla scorta del risultato della struttura di appartenenza.

4.2 L'albero della Performance e i risultati raggiunti

I risultati previsti per l'annualità 2018 del Piano della Performance di INDIRE sono stati complessivamente raggiunti. Di seguito si riporta il segmento dell'albero della performance relativo a missione, Iniziative strategiche e Linee di ricerca e relativi outcome fissati dal Piano 2018.

Per affrontare in modo appropriato il tema della valutazione della Performance organizzativa dell'INDIRE occorre tenere presente che la mission dell'Ente implica la realizzazione di attività che, contribuendo all'innovazione, al miglioramento e all'internazionalizzazione del sistema educativo nazionale e delle scuole, richiedono la gestione di programmi pluriennali, di grande dimensione,

10 In ottemperanza a quanto disposto dall'art. 20, comma 1 del D. Lgs. 75/17, con delibera n. 59 del 5 settembre 2018 il Consiglio di Amministrazione dell'Indire ha autorizzato l'avvio delle procedure di stabilizzazione del personale non dirigenziale. Con Decreto Direttoriale n. 24108 del 07 settembre 2018 è stato pubblicato l'avviso relativo alla procedura di stabilizzazione INDIRE finalizzato alla costituzione degli elenchi del personale precario INDIRE ai fini dell'assunzione con rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato di personale tecnico e amministrativo. Con Decreto del Direttore Generale prot.n. 36527 del 29.11.2018, è stato pubblicato l'esito della procedura di valutazione delle candidature proposte ed in data 17.12.2018, sono stati assunti con contratto a tempo indeterminato n. 105 unità di personale tecnico- amministrativo.

11 Per gli Enti Pubblici di Ricerca è in atto un processo di riforma molto complesso, iniziato con la legge 7 agosto 2015, n. 124 (art. 13) e proseguito con il decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 218, in materia di valutazione delle performance di ricercatori e tecnologi. In merito alle novità introdotte dal D.Lgs. 74/2017, gli EPR per la definizione degli obiettivi generali gli sono invitati a rafforzare l'ancoraggio della programmazione della performance ai propri documenti strategici (Documenti di Visione Strategica e Programmi Triennali della Attività), nelle more di quanto previsto dal medesimo articolo del d.lgs. n.150/2009.

con collaborazioni nazionali e internazionali, l'impiego di specifiche infrastrutture e un'integrazione, a forte ricaduta applicativa, tra ricerca fondamentale (Scientifica), ricerca applicata e attività istituzionali.

Infine, l'attività di ricerca di INDIRE, per i suoi compiti istituzionali e per il campo di applicazione, non può essere condotta senza tenere conto del contesto di riferimento, ma è anzi fondamentale per il coinvolgimento diretto delle scuole e del loro personale, dei destinatari e dei fruitori del servizio scolastico, in considerazione del fatto che la ricerca muove proprio dai problemi, dai bisogni e dai desideri che si rilevano nel contesto educativo. Pertanto, il percorso della ricerca nel suo complesso, l'insieme di conoscenze e di idee è il prodotto del lavoro, è il risultato di un metodo che si applica in un ambiente comune (la scuola e il territorio) che solitamente coinvolge un numero elevato di soggetti istituzionali e di persone, che interagiscono e cooperano tra loro e con i ricercatori. Esempio di eccellenza di tale agire dell'Ente è l'esperienza condotta attraverso la realizzazione attraverso gli oltre 150 workshop della Fiera Didacta Italia, frequentati da migliaia di insegnanti provenienti da tutta la penisola. Tale esperienza ha confermato nella comunità scientifica che INDIRE è chiamato a svolgere un ruolo chiave ed originale nel promuovere, sostenere e portare a sistema l'innovazione della scuola di ogni ordine e grado. Tutte le attività di ricerca, i progetti in affidamento dal MIUR, quelli condotti in ambito internazionale e, per quanto possibile, anche le attività delle Agenzie affidate ad INDIRE devono contribuire allo sviluppo di questi processi di innovazione.

Inoltre è necessario richiamare la partecipazione ad iniziative di carattere europeo in qualità di rappresentante del Ministero italiano dell'Istruzione (vedi in particolare la partecipazione a EUN - *European Schoolnet,* il consorzio di 31 ministeri dell'educazione di Paesi europei, costituito nel 1996 con l'obiettivo di favorire, attraverso processi di cooperazione, scambio di buone pratiche e ricerca, l'innovazione nel processo di insegnamento-apprendimento e di indirizzare e sostenere nella realizzazione dei processi di trasformazione i principali stakeholder del settore educativo: ministeri dell'educazione, dirigenti scolastici, insegnanti, ricercatori. La vocazione europea dell'Istituto si è attestata fin dal 1985 con l'affidamento da parte del Ministero dell'Unità nazionale *Eurydice*, la rete europea che supporta e facilita la cooperazione europea nel campo dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita fornendo informazioni sui sistemi educativi e le politiche in 38 Paesi. A questo primo nucleo ha fatto seguito - fin dal 1995 con il lancio del primo programma europeo per l'istruzione *Socrates* I (1995-1999), poi con il successivo *Socrates* II (2000-2006), indi con il *Lifelong Learning Programme* (2007-2013) e infine con *Erasmus*+ (2014-2020) – l'assegnazione all'Istituto della gestione per conto della Commissione europea e del MIUR dei programmi europei nell'ambito dell'istruzione per i settori: scuola, istruzione superiore ed educazione degli adulti. A questo hanno fatto seguito in maniera quasi naturale l'affidamento della gestione delle piattaforma *eTwinning*, per i gemellaggi elettronici tra scuole (2005), ed Epale per l'*Adult Learning* (2014).
Il mandato istituzionale, le priorità strategiche, gli indirizzi generali e gli obiettivi definiti dal MIUR, circoscrivono i confini delle attività, richiamando, per quanto attiene alla dimensione realizzativa il ricorso ad una ricerca finalizzata e *mission-oriented*. Inoltre, considerato l'ambito e il contesto di riferimento in cui opera INDIRE, il successo stesso della ricerca e dei suoi effetti, non può prescindere da una interazione e cooperazione costante con i territori, le amministrazioni pubbliche, le Regioni e gli enti locali, il mondo del lavoro e ultime in elenco, ma non per importanza, le istituzioni scolastiche e il loro personale.

Di seguito si rappresentano i risultati delle attività afferenti alle 5 iniziative strategiche e alle 14 linee di ricerca.

Iniziative strategiche PTA 2018-2020

Iniziative strategiche PTA 2018_2020	Obiettivi generali strategici	Obiettivi specifici operativi	Indicatori	Risultati
Formazione dei formatori	Sostenere gli insegnanti nei processi di miglioramento e di innovazione	Redazione del progetto da presentare al MIUR per approvazione	SI/NO	**SI**
Dispersione scolastica	Ridurre il fenomeno della dispersione scolastica	Redazione del progetto da presentare al MIUR per approvazione	SI/NO	**SI**
Sperimentazioni	Promuovere e sostenere progetti di sperimentazione a livello nazionale	Redazione del progetto da presentare al MIUR per approvazione	SI/NO	**SI**
Revisione e riorganizzazione del curricolo	Trasformazione dei contenuti, degli strumenti e dei linguaggi della pratica educativa	Protocollo di intesa con enti territoriali;	Realizzazione protocollo (SI/NO)	**SI**
		Sperimentazione di curriculi innovativi con istituzioni scolastiche	Avvio sperimentazione con una istituzione scolastica (1)	**1**
Ricerca internazionale	Collocazione internazionale dell'istituto	Collaborazioni con istituzioni internazionali	Realizzazione linee guida (1-2)	**2**
			Affidamento di progetti europei ad Indire	**SI**

Linee di ricerca PTA 2018-2020

Linee di ricerca PTA 2018-2020	Obiettivi generali strategici	Obiettivi specifici operativi	Indicatori	Risultati
1. Documentazione (di contenuti, di pratiche, di lezioni)	Utilizzo efficace dell'informazione nel sistema scolastico	Modellizzazione di processi e pratiche documentarie a sostegno della didattica laboratoriale e della trasformazione del modello educativo	Raccolta dati sulle metodologie di documentazione in uso attualmente da parte delle scuole (da 200 a 800)	**Oltre 2.000**
			Format di documentazione messi a punto (da 1 a 5)	**4 format di documentazione**
2. Valorizzazione patrimonio storico	Valorizzazione del patrimonio storico anche in funzione del suo ruolo quale base su cui costruire il futuro del sistema scolastico	Catalogazione archivi storici e loro messa a sistema	Implementazione dei fondi documentali costituenti l'archivio storico Indire (1-3)	**3 fondi documentali**

3. Modelli per l'analisi e la lettura dei principali fenomeni del sistema scolastico e valutazione degli effetti dei processi di innovazione e dell'uso delle ICT	Sviluppo di sistemi innovativi di osservazione del sistema scolastico	Sviluppo di specifici modelli e sistemi di *Knowledge Based* per il settore educativo	Analisi di corpora documentali con sistemi di *Natural Language Processing* (NLP) (1-3)	**3 analisi di corpora**
4. Didattica laboratoriale ed innovazione del curricolo nell'area linguistico-umanistica	Miglioramento dei modelli di didattica laboratoriale ed innovazione del curriculo nell'area linguistico - umanistica	Sperimentazione e sviluppo di modelli innovativi di didattica laboratoriale; Riorganizzazione del curriculo.	Sperimentazione: Scuole (5-10) Classi (10-20) Docenti in formazione (10-20) Workshop (5-10)	**5 scuole** **22 classi** **22 docenti in formazione** **6 workshop**
5. Didattica laboratoriale ed innovazione del curricolo nell'area scientifica (STEM)	Miglioramento dei modelli di didattica laboratoriale ed innovazione del curriculo nell'area scientifica STEM	Sperimentazione e sviluppo di modelli innovativi di didattica laboratoriale; Riorganizzazione del curriculo	Sperimentazione: Scuole (5-10) Docenti in formazione (10-20)	**5 scuole** **100 docenti in formazione**
6. Didattica laboratoriale ed innovazione del curricolo nell'area artistico-espressiva	Miglioramento dei modelli di didattica laboratoriale ed innovazione del curriculo nell'area artistico - espressiva	Sperimentazione e sviluppo di modelli innovativi di didattica laboratoriale Riorganizzazione del curriculo	Sperimentazione: Seminari (1-5) Docenti in formazione (100-200) Workshop (5-10)	**4 seminari** **350 docenti in formazione** **11 workshop**
7. Strumenti e metodi per la didattica laboratoriale	Sviluppo di modelli innovativi di didattica laboratoriale	Sviluppo di prototipi software e hardware Utilizzo di contenuti realizzati in 3D	Sperimentazione: Scuole (15-30) Docenti in formazione (100-200) Workshop (5-10)	**Sperimentazione Stampante 3D:** **60 scuole** **158 docenti** **EdMondo:** **121 docenti corso base** **18 laboratori civiltà medievale** **Serra Idroponica a Scuola** **19 Workshop** **Metodologie/Strumenti didattica laboratoriale:** **16 Workshop**
8. Architetture scolastiche e arredi: nuove progettazioni e nuove soluzioni per *spazi esistenti*;	Superare il modello scolastico trasmissivo ripensando gli spazi dell'apprendimento	Sviluppo di prototipi di ambienti integrati Ristrutturazione degli spazi della comunità scolastica	Realizzazione linee guida (1 – 3)	**n. 3 linee guida** **n.5 azioni di supporto alla progettazione e uso degli ambienti innovativi** **n.1 strumenti e azioni di accompagnamento all'uso degli spazi**

9. Metodologie didattiche innovative scuola-lavoro per lo sviluppo delle competenze: Alternanza Scuola-Lavoro e apprendistato	Migliorare integrazione tra il ondo della scuola e il mondo del lavoro	Studio di modelli esistenti	Studio di caso (1-5) Studio modelli (5-10) Produzione di rapporti (1-3)	**12 studi di caso** **10 studio di modelli** **7 produzione di rapporti**
10. Formazione terziaria professionalizzante per il sistema produttivo e le aree tecnologiche strategiche nazionali. Modelli di sviluppo delle competenze per il mondo del lavoro: ITS	Monitoraggio e valutazione del sistema ITS	Analisi di esperienze didattiche e sviluppo di modelli organizzativi e didattici innovativi per lo sviluppo di competenze e soft *skills* abilitanti per il mondo del lavoro	N.Studi di caso (1-10) Realizzazione di un evento di disseminazione (SI/NO)	**12 studi di caso** **Sì**
11. Innovazione metodologica e organizzativa nel modello scolastico	Intercettare la spinta innovativa dalle diverse realtà scolastiche e metterla a sistema	Analisi e studio di esperienze di innovazione didattica e organizzativa Progettazione di modelli di supporto allo sviluppo e alla pratica dell'innovazione per dirigenti scolastici	Studi di caso (1-10) Nuove adesioni di scuole (10-30) Realizzazione di eventi di disseminazione (20-40)	**15 studi di caso** **59 nuove adesioni scuole** **43 eventi di disseminazione (di cui: 17 seminari di informazione/formazione, 1 convegno internazionale 25 seminari disseminazione sul territorio)**
12. Innovazione metodologica e organizzativa nelle scuole piccole	Studio di soluzioni per le realtà scolastiche piccole e isolate	Analisi delle piccole scuole italiane ed estere Formulazione di proposte per l'innovazione didattica e organizzativa	(1-3) studi di caso (100-200Adesioni di scuole) Realizzazione di eventi di disseminazione (5-12)	**4 studi di caso** **149 istituti aderenti al Movimento per un totale di 900 plessi/piccole scuole** **Eventi di disseminazione:** **18 workshop formativi** **1 convegno nazionale** **10 eventi di disseminazione (nazionali e internazionali)**
13. Innovazione metodologica e organizzativa nell'Istruzione degli Adulti (IdA)	Migliorare la realtà educativa legata all'istruzione per gli adulti	Analisi dei Centri Provinciali di Istruzione per gli Adulti (CPIA) Studio delle realtà europee anche tramite il raccordo con EPALE	Analisi CPIA (60-120) Partecipazione eventi disseminazione (1-5)	**Analisi su 124 CPIA** **5 eventi disseminazione**
14. Modelli e metodologie a supporto dei percorsi di miglioramento Sistema Nazionale di Valutazione (SNV)	Definire il ruolo e l'intervento di INDIRE a supporto del miglioramento scolastico nel quadro normativo del Sistema Nazionale di Valutazione	Analisi dei Piani di Miglioramento (PdM) e diffusione risultati.	Analisi piani (1500-2000) Realizzazione di eventi di disseminazione (1-4) (1-5).	**3.846 Piani analizzati** **4 eventi di disseminazione** **5 workshop/incontri lavoro**

Dal prospetto sopra delineato si evince chiaramente come l'Ente nelle sue diverse articolazioni abbia raggiunto i risultati prefissati e in molti casi è andato oltre gli obiettivi massimi che erano stati pianificati. Pertanto per l'anno 2018 INDIRE può considerare tranquillamente i propri obiettivi di performance raggiunti.

Quanto sopra descritto, come ben precisato nel Piano della Performance 2018, è il frutto della stretta collaborazione tra le strutture scientifiche e quelle di supporto. I risultati sopra delineati infatti sono stati raggiunti grazie alla continua interazione tra gli Uffici del Settore amministrativo-gestionale e le Linee di ricerca del Settore scientifico. In particolare l'Area Tecnologica oltre a sviluppare i temi propri dell'ambito scientifico di sua pertinenza, ha fornito un contributo fattivo e sostanziale nei confronti di tutte le altre strutture scientifiche in materia di implementazione tecnologica in ambito di architetture e strumenti per l'attività didattica. Parimenti gli uffici amministrativi hanno contribuito alla realizzazione delle attività progettuali fornendo assistenza continua in materia finanziaria e per quanto concerne l'acquisto di beni e servizi e di risorse umane. Un contributo molto importante il Settore amministrativo-gestionale lo ha fornito anche in tema di diffusione e disseminazione dei risultati progettuali occupandosi integralmente dell'organizzazione di convegni, conferenze e altri eventi finalizzati a divulgare gli esiti delle ricerche condotte dall'Istituto.

Inoltre in questa sede è doveroso precisare che per quanto riguarda il Settore amministrativo-gestionale, oltre agli obiettivi sopra esposti, sono stati realizzati obiettivi specifici in ragione di peculiari compiti affidati dall'Organo di Indirizzo (CdA) al Direttore Generale e poi da questi alle diverse diramazioni degli Uffici amministrativo-gestionali.
Nello specifico ai sensi della delibera del Consiglio di Amministrazione n. 38 del 22 dicembre 2017, sono stati attribuiti al Direttore Generale INDIRE, oltre alle attività già richiamate e di cui al Piano della performance 2018, gli obiettivi di seguito riportati:
1) Implementazione controllo di gestione;
2) Ottimizzazione gestione progetti in affidamento al fine di rendicontare i costi fissi di struttura;
3) Avvio procedure trasferimento sede centrale;
4) Implementazione di un sistema integrato di gestione del cartellino e dei relativi giustificativi per il personale dipendente a tempo determinato e indeterminato;
5) Predisposizione dello schema di regolamento di Amministrazione Finanza e Contabilità e del regolamento sulle opere e forniture;
6) Riorganizzazione CED alla luce del trasferimento delle sedi, tenuto conto delle nuove esigenze dell'Istituto, delle necessità di salvaguardia dei dati e alla luce delle soluzioni informatiche disponibili in accordo con il settore tecnologico interno;
7) Progettazione di un sistema premiante in rapporto sia alle responsabilità sulle linee di ricerca previste dal PTA e del Regolamento di organizzazione, sia ai risultati del controllo di gestione e alla luce della relazione dell'OIV.
La realizzazione delle attività sopra indicata, attività che ha visto il coinvolgimento di tutto il personale amministrativo-gestionale dell'ente compreso quello afferente ai servizi informatici (punto 6), è stata visionata dal CdA in occasione della seduta del 19 aprile 2019.
Per quanto concerne invece le posizioni dirigenziali, INDIRE nel 2018 disponeva di una sola unità dirigenziale in organico quale responsabile dell'ufficio di Finanza, Pianificazione e Controllo.
A tale dirigente sono stati attribuiti con Nota Direttoriale del 3 gennaio 2018 gli obiettivi di seguito riportati:
1. Supporto alla prosecuzione del processo di armonizzazione dei sistemi contabili delle amministrazioni pubbliche di cui al D.Lgs. 91/2001 con riferimento alla definizione delle Missioni e dei Programmi di

INDIRE e relativa classificazione internazionale COFOG, e all'implementazione del processo per quanto concerne l'adeguamento del software di contabilità in uso presso l'ente;
2. Avvio del processo di ricognizione dei residui attivi;
3. Elaborazione di uno studio finalizzato alla redazione di un testo unico delle procedure e documenti correlati afferenti all'ufficio dei servizi finanziari.
La realizzazione degli obiettivi sopra elencati è stata esaminata dal Direttore Generale (come da decreto direttoriale del 19 aprile 2019).

5 - Risorse, efficienza ed economicità

L'esercizio 2018 si conclude con un avanzo di amministrazione complessivo di € 73.709.827,31 che, al netto di una parte vincolata di € 54.297.816,74 per i progetti in affidamento e per la formazione obbligatoria del personale, risulta essere di € 19.412.010,57 come avanzo non vincolato. Si rinvia al rendiconto a consuntivo dell'esercizio 2018 per un opportuno approfondimento

6 - Il processo di redazione della relazione sulla performance

Il sistema di misurazione e valutazione della performance disciplina le fasi del ciclo della performance prevedendone le connessioni con altri strumenti di governo e finanza dell'Ente, come il bilancio di previsione, il rendiconto consuntivo e il Piano triennale delle attività. Nel rispetto delle tempistiche previste dal Sistema, l'Ente ha completato la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale: in particolare, nei primi mesi dell'anno è stata effettuata la misurazione degli obiettivi (strategici) generali, specifici e operativi. Nel mese di giugno è stata redatta la presente Relazione da sottoporre a validazione da parte dell'OIV, per terminare il primo Ciclo delle Performance di INDIRE dal quale desumere i punti di criticità e le azioni correttive che costituiranno la base su cui formulare i Piani futuri.

6.1 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

Le caratteristiche proprie di INDIRE derivanti dalla mission istituzionale, dalla grandezza (in termini numerici in relazione ai soggetti a cui si rivolge l'azione dell'Ente e di estensione territoriale, considerata l'ubicazione delle scuole e gli orizzonti di azione anche internazionali perseguiti) e dalla complessità del contesto (numerosità dei soggetti coinvolti nelle azioni: personale scolastico, personale di enti a vario titolo co-operanti con le scuole) incidono in modo significativo sulla performance di INDIRE (sia a livello individuale che organizzativo) e sulle modalità di valutazione che si possono adottare per individuare il contributo dato dall'Ente al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi. Ciò perché le attività condotte da INDIRE si inseriscono in processi di cambiamento di lunga durata e in interazioni in e tra sistemi complessi. Il risultato e le modalità per poterlo raggiungere derivano dalla somma dei contributi forniti dall'Ente in sinergia con altri enti, organizzazioni, gruppi di individui, nonché dalla necessaria correlazione/dipendenza dai programmi e dalle politiche pubbliche nazionali e sovranazionali di volta in volta promosse. La soddisfazione dei bisogni per cui l'organizzazione è stata costituita è legata all'esecuzione di un'azione che può essere misurata in correlazione con altri soggetti e che presenta caratteristiche di ampiezza, per la sua estensione orizzontale riferibile alle istituzioni scolastiche distribuite sul territorio nazionale, e di profondità in considerazione che l'azione e la performance individuale si deve connettere non solo con il livello organizzativo ma anche con quello dei programmi e delle politiche pubbliche locali, regionali, nazionali e

sovranazionali.

Si riportano di seguito le principali tappe del percorso intrapreso da INDIRE verso la modellizzazione organizzativa in tema di Performance che ha anche condotto alla redazione del Piano 2018 e della presente Relazione: (a) nomina dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) monocratico di INDIRE, ai sensi dell'articolo 13 dello Statuto di INDIRE (delibera del CdA n. 29 del 24 aprile 2018); (b) approvazione del primo "Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance" (SMVP) (delibera del CdA n. 83 del 5 dicembre 2018), mettendolo a disposizione degli stakeholder sul sito e dell'OIV. Con ciò e con la redazione del Piano della Performance 2018, il vertice dell'Ente (Presidente, CdA, DG e loro Staff), dopo aver consolidato altri essenziali profili di natura amministrativa ed organizzativa (in parte derivanti dalla riforma normativa del D.Lgs. 218/2016), ha affrontato la tematica del Ciclo della Performance alla luce del D. Lgs. 150/2009.

In questo percorso i documenti sono stati redatti con lo scopo di assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità della rappresentazione della performance. In considerazione di ciò è da evidenziare il valore che il Piano 2018 e la relativa Relazione hanno assunto per l'INDIRE. Per la prima volta, i documenti, inclusi il processi per la loro redazione e comunicazione, hanno assunto un ruolo di supporto ai precedenti strumenti di governo che, progressivamente, vengono inseriti integralmente in una programmazione di ampio respiro che coinvolge insieme e riconosce come attori prioritari della qualità della performance, i ricercatori, i tecnologi e il personale tecnico-amministrativo. È proprio l'agire integrato, e la filosofia ad esso sottesa, che consente di monitorare la coerenza tra obiettivi generali di natura strategica e gli obiettivi specifici e operativi, di assicurare la loro sostenibilità e di evitare che si possano sviluppare forze centripete o addirittura direzioni divergenti rispetto a quelle specifiche dell'Ente.

È chiaro come evidenziato sia nel Piano della Performance, che in questa relazione che la maggiore criticità che scontano tali documenti deriva dalla necessità di coniugare la grande partecipazione riscontrata nel personale coinvolto con l'esigenza di rispettare alcuni parametri temporali che altrimenti rischiano di inficiare, anche se solo nella forma, la bontà degli sforzi e progressi compiuti dall'ente negli ultimi anni in tale campo.

Altro elemento di criticità deriva dalla mancata integrazione tra Piano della Performance e il Piano per l'Anticorruzione e la Trasparenza così come auspicato dalle Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance degli enti pubblici di ricerca.

Infine uno sforzo importante deve essere compiuto sia in termini di maggiore distinzione tra gli obiettivi propri della ricerca e quelli riferiti alle attività di supporto sia in riferimento a una più chiara definizione degli indicatori relativi alla performance individuale che per le ragioni esposte in questa Relazione in questa prima fase sono stati enucleati semplicemente da quelli riferiti alla performance organizzativa.

Sarà pertanto cura di questo istituto impegnarsi al massimo su tale fronte, cercando di implementare azioni correttive già a partire dall'anno 2019 anche attraverso giornate di formazione che aumentino la conoscenza della materia in seno all'ente e rendano ancor più fattiva la partecipazione del personale sia nella fase di pianificazione, che in quella di monitoraggio e miglioramento del sistema.