

Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026



Sottosezioni Valore Pubblico e Performance

Relazione Il Valore Pubblico e la Performance di INDIRE - anno 2024

Giugno 2025

Sommario

Premessa	5
Soggetti coinvolti e ruoli	5
Finalità del documento	6
Condizioni di contesto	7
Scelte metodologiche	7
Esiti in sintesi	8
1. INDIRE.....	10
1.1 Chi siamo.....	10
1.2 Come operiamo	10
2 - PERFORMANCE.....	16
2.3 La Performance di INDIRE 2024-2026.....	18
2.4 Performance Organizzativa	19
2.5 La programmazione delle attività: progetti, obiettivi e indicatori	20
2.6 Mappatura dei Progetti e degli Obiettivi Operativi del settore ricerca al 31/12/2024	22
2. Metodologia, strumenti, attività e raccolta dei dati	24
2.1 Metodologia	24
2.2 Strumenti e tipologia di informazioni raccolte	24
2.3 Programma delle attività e raccolta dati	25
3. I principali risultati raggiunti da INDIRE nel 2024	26
3.1 Il Valore Pubblico di INDIRE.....	26
3.1 I risultati, in sintesi, delle <i>Performances</i> e la creazione di Valore Pubblico	33
3.2 Risultati di Performance del Settore Ricerca al 31 dicembre 2024.....	35
3.3 I risultati prodotti dalle Strutture di Ricerca e il Valore Pubblico.....	35
3.4 Il percorso di INDIRE per misurare il Valore Pubblico generato	39
4. Risultati di Performance del Settore amministrativo-gestionale	49

4.1 Misurazione dei risultati del Direttore Generale	51
5. Il processo di misurazione e valutazione.....	55
5.1 Gli strumenti	56
5.2 I profili generali di analisi	56
6. Profili conclusivi.....	61

Premessa

INDIRE, in esecuzione a quanto previsto dalla normativa vigente, ha realizzato l'attività di misurazione e valutazione del Valore e Pubblico e del Piano della Performance 2024, sottosezioni del PIAO 2024-2026 (adottato dal Consiglio di Amministrazione di INDIRE con delibera nr. nr. 3/2024 del 31.01.2024), con riferimento temporale al 31 dicembre 2024.

Le attività sono state condotte in conformità con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di INDIRE¹. Tale Sistema ha tra i suoi obiettivi principali quello di sostenere l'azione di crescita dell'efficienza e dell'efficacia della ricerca e dell'amministrazione, nonché quello di mantenere un forte orientamento al risultato da parte di tutti i lavoratori dell'Ente. In tale ottica di miglioramento continuo dell'organizzazione, l'INDIRE ha adottato gli strumenti e i processi che consentono di tradurre la missione e la strategia gestionale ed operativa dell'organizzazione in un insieme coerente di risultati di performance, facilitandone la misurabilità e la valutazione. La pianificazione, la programmazione, la misurazione e, infine, la valutazione della propria "performance", intesa come l'insieme dei risultati delle azioni strategiche e delle attività poste in essere per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali, sono le solide basi su cui migliorare e consolidare la dimensione operativa e la qualità organizzativa. Obiettivo prioritario della valutazione è quello di rilevare in che misura le priorità indicate dai Vertici Politici dell'Ente siano state attuate dai Dirigenti, dai Ricercatori e dai Dipendenti tutti attraverso le attività di gestione che realizzano processi e prodotti per il miglioramento della conoscenza e delle pratiche in campo educativo e formativo e/o attività, strumenti, servizi per il sistema scolastico e formativo e per i cittadini. Si tratta cioè di rilevare e rendicontare, grazie alle evidenze, la capacità delle pubbliche amministrazioni, ed in questo caso di INDIRE, di definire chiaramente la propria "mission" collegandola agli obiettivi di risultato raggiunti.

Inoltre, in questi primi anni di applicazione del PIAO si è scelto, per una più efficace ed efficiente esposizione del Valore Pubblico, fermo restando la formulazione degli obiettivi generali e specifici delle ricerca nel PTA e nelle Schede di Performance di ciascuna Struttura di ricerca, di evidenziare come gli obiettivi e i risultati possano produrre un impatto (territoriale, sociale, educativo, formativi, lavoro...), per quali stakeholder e dove siano reperibili i dati che evidenziano eventuali miglioramenti incrementali. La capacità di interazione con il territorio, con le istituzioni, con il tessuto produttivo, costituisce una delle principali "misure" dell'efficacia dell'INDIRE nella generazione di processi che consentano di creare valore pubblico sociale, educativo e culturale per il Paese. Per quanto possibile, allo stato attuale della maturità della riflessione interna sul Valore Pubblico prodotto da INDIRE cercheremo di riportare i dati e le evidenze.

Soggetti coinvolti e ruoli

La Relazione annuale sul Valore Pubblico e sulla *performance*², vede coinvolti: (1) "l'amministrazione"³, che cura la predisposizione del documento avvalendosi delle risultanze dei sistemi di misurazione e degli esiti delle valutazioni effettuate dai soggetti competenti; (2) 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

¹ Aggiornato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 132 del 29.12.2023.

² Art. 10 c. 1 lett. b) d.lgs. 150/2009; DPF Linee Guida per la Relazione annuale sulla *performance*, n.3, novembre 2018.

³ In INDIRE oltre all'Amministrazione-Gestione cura la predisposizione del documento il Settore Ricerca.

ritenuto opportuno procedere alle segnalazioni di cui all'articolo 6 del d.lgs. 150/2009; (3) 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...".

L'iter deve concludersi entro il 30 giugno di ogni anno⁴ e la Relazione è il documento con il quale l'Indire, in un'ottica di massima trasparenza, riporta e rendiconta i risultati da esso raggiunti in relazione a quelli programmati e che, pertanto, chiude il Ciclo della Performance dell'anno di riferimento.

Finalità del documento

Con le attività di misurazione prima e di valutazione poi, la presente Relazione illustra e dà evidenza a consuntivo, in riferimento all'anno precedente rispetto a quello in cui si effettua la valutazione (2024), ai propri risultati di *performance organizzativa* raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati dai Settori Ricerca e Amministrativo-gestionale e di Direzione Generale, derivati dal Piano Triennale delle Attività (PTA). Infine, grazie alle attività di monitoraggio realizzate in corso di esercizio, la Relazione evidenzia, motivandoli, gli eventuali scostamenti che, per ragioni endogene e/o esogene, si sono verificati e presenta le attività integrative/aggiuntive/sostitutive, i relativi obiettivi, gli indicatori e i target, ed infine, i risultati raggiunti.

Il documento, redatto (oltre che sulla base delle regole del vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance) anche in base agli indirizzi forniti dal Dipartimento della funzione pubblica nelle Linee guida n.3/2018 e dall'ANVUR (Linee Guida del 2015)⁵, ha tra le sue finalità sia quella di promuovere il miglioramento gestionale per riprogrammare obiettivi e risorse, tenendo conto dei risultati raggiunti nell'anno precedente, e ottimizzare progressivamente il funzionamento del ciclo della *performance*; sia quella di avere una forte valenza comunicativa ed essere così anche uno strumento di *accountability* attraverso il quale l'Ente rendiconta a tutti gli *stakeholder*, interni ed esterni, i risultati raggiunti nel periodo considerato.

Nel 2024 INDIRE, in esecuzione di quanto previsto dalla normativa vigente, ha (a) redatto il Piano della Performance 2024-2026 quale sottosezione del PIAO; (b) realizzato l'attività di monitoraggio⁶ interno del Piano al 30 giugno 2024 e, in tale occasione, ha completato la rimodulazione della propria programmazione delle attività gestite in corso di esercizio 2024 sia dal Settore Ricerca che dal Settore Amministrativo Gestionale e qui (c) rendiconta in modo conclusivo.

⁴ La validazione della relazione sulla performance da parte dell'OIV (art. 14 c. 4 lett. c) d.lgs. 150/2009) è il documento che rappresenta il completamento del Ciclo della Performance annuale (avviato con il Piano della performance dell'anno precedente) attraverso la verifica, da parte dell'OIV, della comprensibilità, della conformità e dell'attendibilità dei dati e delle informazioni riportate nella relazione sulla performance e degli altri canoni di compliance previsti dalle Linee Guida del DFP del novembre 2018.

⁵ Fermi restando i principi della gestione partecipata, della chiarezza e della veridicità, della trasparenza e dell'*accountability*, tutti i documenti del Ciclo della Performance di INDIRE: (a) sono stati redatti in conformità agli indirizzi dell'ANVUR (come previsto dal D.Lgs. n. 74 del 25 Maggio 2017) e, in base a quanto indicato nel Sistema per la Misurazione e Valutazione della Performance adottato dall'Ente; (b) descrivono gli obiettivi generali e specifici, la pianificazione triennale e la programmazione annuale e i relativi indicatori e valori target atti a misurare, in ultima analisi, la performance organizzativa di INDIRE nel suo complesso e ne seguono l'evoluzione nell'anno di riferimento, rendicontando anche i risultati.

⁶ Art. 6 del D Lgs 150/2009.

Condizioni di contesto

A partire dai primi mesi del 2023, anche per garantire una più corretta e funzionale attività programmatoria e quindi anche per la stesura del PTA 2024-2026, la Presidente e il CdA hanno avviato un processo di riorganizzazione del Settore Ricerca. Il percorso di analisi è iniziato con una ricognizione co-partecipata dalla comunità dell'Ente sulla produzione scientifica, enucleando i vari progetti e relativi temi di ricerca. Le basi per la riorganizzazione sono state individuate attraverso la riaggregazione delle attività di ricerca in essere, correlate agli obiettivi generali dell'Ente e alle priorità strategiche. Pertanto, è stato ridotto il numero delle strutture di ricerca (da 12 a 6) con l'obiettivo di determinarne maggiore coerenza e omogeneità, limitando al minimo la sovrapposizione delle aree di competenza; è stata migliorata la rispondenza tra ambiti strategici dell'Istituto, strutture di ricerca e progetti; si sono voluti valorizzare i compiti scientifici ed operativi dell'Ente quale soggetto chiamato a svolgere attività di ricerca, formazione, documentazione, monitoraggio e valutazione, individuando e consolidando un modello organizzativo che, dal punto di vista strutturale e funzionale, fosse più adeguato a conseguire la mission e le finalità istitutive dell'INDIRE. Inoltre, il nuovo assetto proposto ha ripensato la divisione delle attività tra le parti, specificato meglio i ruoli, i compiti e valorizzato le competenze. Determinante è stata l'individuazione delle attività strategiche, vale a dire la definizione della modalità di pianificazione dell'evoluzione della ricerca in rapporto alla propria mission, in relazione agli indirizzi dei Ministeri vigilanti e dei principali organismi internazionali. La declinazione di tali attività in ambiti strategici, tematici e funzionali, ha inteso costituire il fulcro dell'attività di pianificazione, valutazione e controllo in capo all'Organo di Governo, attraverso attività, condotte dal Gruppo di Coordinamento Strategico, di analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra obiettivi e risultati raggiunti dalle attività di ricerca. In questo quadro, le Strutture di Ricerca, in qualità di declinazione operativa del settore, sono deputate alla realizzazione delle attività di ricerca finalizzate allo sviluppo degli ambiti strategici e delle priorità istituzionali.

Non vi sono stati particolari vincoli e/o difficoltà che l'INDIRE ha dovuto fronteggiare per garantire la gestione delle attività e il raggiungimento degli obiettivi programmati nell'esercizio 2024. Infatti, anche nella fase di gestione commissariale dell'Ente la collaborazione e le sinergie tra i due Settori, Amministrativo Gestionale e Ricerca, nonché l'esperienza consolidata del Direttore Generale e del suo Staff, hanno consentito una continuità esecutiva e le attività sono state condotte in regime di normalità operativa e senza condizioni emergenziali come, invece, si erano presentate negli anni precedenti soprattutto a causa degli effetti provocati dalla pandemia.

Scelte metodologiche

Come di consueto, anche nell'esercizio 2024, è stata confermata la scelta di ricorrere ad una pianificazione di tipo dinamico per poter far fronte ad una realtà caratterizzata da elevata complessità e variabilità. L'attivazione di un sistema di monitoraggio costante da parte dei Responsabili ha consentito di procedere nella realizzazione delle attività e al tempo stesso di operare quelle variazioni/integrazioni/sostituzioni degli obiettivi specifici, indicatori e/o target in modo da non inficiare il raggiungimento degli obiettivi generali di INDIRE.

Poiché di prassi i Dirigenti e i Responsabili della performance organizzativa di INDIRE effettuano un'attività di monitoraggio in itinere delle attività da loro programmate e coordinate, questi sono stati chiamati a dare conto in forma sintetica dei risultati in relazione allo stato di avanzamento dei singoli obiettivi specifici previsti e, grazie al ruolo dell'OIV, informare e/o portare in evidenza, per la dirigenza per gli organi di indirizzo politico e gestionale, per le parti di loro competenza, le eventuali criticità riscontrate (sia di tipo endogeno che esogeno) e le necessarie decisioni assunte, nei tempi congrui e idonei, per l'attivazione di azioni correttive o per una modifica degli obiettivi stessi, da parte sia delle Strutture di ricerca, sia del Settore amministrativo-gestionale.

Per la redazione della presente Relazione, la STP si è fatta carico di: contattare i Responsabili sia del Settore Ricerca che del Settore Amministrativo Gestionale e inoltrare loro una Nota metodologica con allegata la scheda per la raccolta delle informazioni necessarie; analizzare le informazioni inviate e controllare, nei modi ritenuti necessari, la documentazione inserita nell'apposito *repository*; compilare, di conseguenza, le schede per le parti di competenza e redigere la Relazione complessiva di Performance 2024 dove sono presentate le risultanze della rilevazione da trasmettere (in ordine ai profili di valutazione della Performance Organizzativa e della Valutazione della Performance individuale del DG) all'OIV e poi al CdA.

Per la Ricerca le attività sono state condotte e realizzate dalla Dott.ssa Caterina Orlandi e per il Settore Amministrativo Gestionale dal Dott. Roberto Carboni con il supporto di Virginia Cardaci.

Le attività relative alla compilazione delle schede sono state concluse entro il 10 giugno 2025 e quelle relative all'analisi delle informazioni e della documentazione, e redazione della Relazione, si sono concluse il 20 giugno 2025.

Al fine di dare esecuzione a quanto indicato, da un punto di vista metodologico, nelle riunioni preparatorie all'attività di valutazione, dall'OIV sono state fornite una serie di indicazioni di metodo, tra cui quelle relative a griglie/schemi da utilizzare in valutazione per migliorare sia il processo di rendicontazione sia per accrescere ulteriormente la comunicazione verso gli stakeholder.

Gli esiti delle rilevazioni, registrazioni dei risultati e della documentazione integrata con le risultanze del controllo dell'OIV con il supporto della STP sono state riportate nelle schede "Allegato A" per il Settore Ricerca e "Allegato B" per il Settore Amministrativo-Gestionale alla presente Relazione. Le verifiche metodologiche e le valutazioni (specie per quanto riguarda esclusivamente la Misurazione e la Valutazione della Performance Organizzativa) sono state effettuate dall'Organismo Indipendente di Valutazione incontri ad hoc con il supporto della Struttura Tecnica Permanente (STP). L'attività di processo si è conclusa con una riunione in video collegamento in data 20 giugno 2025.

Esiti in sintesi

La performance organizzativa dell'INDIRE al 31 dicembre 2024, rilevata attraverso la misurazione dichiarata degli indicatori associati a target e con la messa in accessibilità alle relative evidenze, risulta essere come da riepiloghi e da schede allegate.

In relazione all'esito del processo intrapreso di programmazione e realizzazione delle attività da parte dell'INDIRE per il 2024, non sono state riscontrate particolari criticità che abbiano impedito in modo totale o comunque fondamentale la realizzazione di dette attività o che abbiano richiesto una modifica sostanziale

degli obiettivi specifici e generali. Sono risultate necessarie solo delle parziali e puntuali revisioni/rimodulazioni degli obiettivi specifici in relazione ad alcuni indicatori e target che sono avvenute in sede di monitoraggio intermedio. Quindi per quanto riguarda gli esiti della Performance Organizzativa non sono da evidenziare/segnalare problemi e/o criticità rilevanti rispetto agli obiettivi prefissati.

Tutti gli obiettivi dell'INDIRE, misurati al 31 dicembre 2024, sia del Settore Ricerca, che del Settore Amministrativo-Gestionale risultano, attraverso le evidenze, essere stati realizzati.

Come previsto dall'art. 7, comma 2, lett. a) del d.lgs. 150/2009, l'Organismo indipendente di valutazione, nel mese di giugno, ha svolto le attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso". A seguito dell'analisi dei dati di rendicontazione e delle relative evidenze dei risultati (dati ed evidenze propostegli dall'Istituto per il tramite della STP) il giorno 23 giugno 2025 l'OIV ha inviato l'Atto di Valutazione sulla Performance Organizzativa, che rappresenta la sintesi documentale della articolata istruttoria valutativa svolta e la formale chiusura dei lavori del Ciclo della Performance 2024 per la parte inerente alla Performance Organizzativa. All'esito della Valutazione svolta, l'Organismo Indipendente di Valutazione ha ritenuto poter dare valutazione con esito positivo e pieno rispetto alla Performance organizzativa 2024 dell'INDIRE.

1. INDIRE

1.1 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 e la sede distaccata a Firenze (Via Michelangelo Buonarroti 10, 50122, CF 80030350484, tel. +39 055.2380301, fax +39 055.2380395, PEC indire@pec.it; Via Cesare Lombroso 6 e 6/15, 50134, tel. +39 055.2380348), vi sono tre Nuclei Territoriali con sedi a Torino (Corso Vittorio Emanuele II, 70 – 10121, Tel. +39 011.19.697.856/857, email: nucleoterritoriale-nord@indire.it); Roma (Via Guidubaldo del Monte, 54 – 00197, centralino: +39 06 87716306, email: nucleoterritoriale-centro@indire.it); Napoli (Via G. Melisurgo, 4 – 80133, email: nucleoterritoriale-sud@indire.it). L'Agenzia Nazionale Erasmus+ Indire è ubicata presso la sede distaccata di Firenze e la sede del Nucleo di Roma.

L'Ente è dotato di autonomia statutaria, scientifica, organizzativa, regolamentare, amministrativa, finanziaria, contabile e patrimoniale.

Per una presentazione esaustiva di INDIRE utile ai fini del presente documento, anche per quanto riguarda l'inquadramento strategico dell'Istituto, le disposizioni di riferimento, il mandato istituzionale, le normative secondarie e gli atti amministrativi di alto livello, si rinvia al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) adottato, nella versione aggiornata, e valevole per il 2024, con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 132 del 29 Dicembre 2023 - Protocollo Interno N. 4/2024 del 02-01-2024 e al Piano Triennale delle Attività (PTA) 2024-2026 approvato dal Ministero vigilante con Prot. AOODGOSV registro ufficiale 40117 del 12-12-2023 (Prot. Arrivo N. 56713/2023 del 14-12-20).

Al fine di non appesantire troppo il presente documento saranno mantenuti solo gli elementi indispensabili.

1.2 Come operiamo

L'attività programmatica di INDIRE si incardina nelle politiche di ricerca nazionali e internazionali. I principali riferimenti sono il Piano Nazionale della Ricerca (PNR), gli Atti di Indirizzo ministeriali, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), il Programma quadro Horizon Europe 2021-2027, l'Agenda 2030 dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite e il Piano per la ripresa dell'Europa 'Next Generation EU'.

Il mandato istituzionale dell'Ente (diretto a promuovere un incremento qualitativo e quantitativo della ricerca educativa per migliorare l'offerta formativa della scuola italiana e innalzare il livello dei servizi educativi, di istruzione e formazione nel Paese) insieme alle priorità strategiche, agli indirizzi generali e agli obiettivi definiti dal Ministero dell'Istruzione e del Merito (MIM) e dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR), costituiscono la cornice di riferimento e a partire dagli Ambiti Strategici di intervento, il PTA stabilisce i

programmi e le linee di ricerca che dovranno essere condotte dall'Istituto, gli obiettivi da perseguire e la pianificazione temporale. Inoltre, il PTA costituisce la base per la predisposizione del bilancio di previsione e del piano del fabbisogno del personale, sia a tempo determinato che indeterminato, è aggiornato annualmente, utilizzando le stesse procedure e modalità previste per la sua redazione triennale.

In sostanza la mission di INDIRE consiste nel generare un incremento qualitativo e quantitativo della ricerca educativa capace di facilitare un miglioramento dell'offerta formativa della Scuola italiana in tutte le sue forme. L'Ente esplica i suoi compiti, la sua mission e raggiunge gli obiettivi che gli sono assegnati dalle norme istitutive e dallo Statuto con la finalità di contribuire ad innovare il Sistema educativo di istruzione e di formazione nel suo complesso per il/i:

- sistema integrato zero-sei anni
- primo ciclo di istruzione (scuola primaria; scuola secondaria di primo grado)
- secondo ciclo di istruzione (scuola secondaria di secondo grado)
- istruzione e formazione professionale (leFP)
- istruzione superiore (percorsi di formazione terziaria professionalizzante offerti dagli ITS - Istituti Tecnici Superiori)
- istruzione degli adulti (CPIA) e apprendimento permanente.

Attraverso gli esiti della ricerca, INDIRE promuove e sostiene l'innovazione della didattica e del modello scolastico in tutte le sue dimensioni (metodologiche, organizzative, ambientali), nonché la formazione e l'aggiornamento del personale della scuola e lo sviluppo dei servizi di documentazione pedagogico/didattica, di ricerca e sperimentazione.

Come indicato nel PTA 2024-2026⁷, per la riorganizzazione del Settore Ricerca e la gestione delle relative attività, sono state previste 6 Strutture di Ricerca.

Rimane invariata l'Area Tecnologica che supporta le attività di ricerca.

⁷ A partire dai primi mesi del 2023, anche per garantire una più corretta e funzionale attività programmatoria e quindi anche per la stesura del PTA 2024-2026, la Presidente e il CdA hanno avviato un processo di riorganizzazione del Settore ricerca. Il percorso di analisi è iniziato con una ricognizione co-partecipata dalla comunità dell'Ente sulla produzione scientifica, enucleando i vari progetti e relativi temi di ricerca. Pertanto, le basi per la riorganizzazione sono state individuate attraverso la riagggregazione delle attività di ricerca in essere correlate agli obiettivi generali dell'Ente e alle priorità strategiche (cfr. PTA 2024-2026).



Le prime quattro Strutture sviluppano attività riconducibili ai due Ambiti Strategici Tematici: 1) Innovazione e valorizzazione del sistema educativo e scolastico (articolato in: innovazione delle didattiche e innovazione del modello scolastico); 2) Potenziamento e valorizzazione del sistema integrato istruzione/formazione/lavoro; e sono:

- Struttura di ricerca 1 – Didattica, Didattiche e Competenze;
- Struttura di ricerca 2 – Modelli organizzativi, metodologie e curriculum;
- Struttura di ricerca 3 – Ambienti per l'apprendimento;

- Struttura di ricerca 4 – Sistemi integrati istruzione/formazione/lavoro e istruzione terziaria professionalizzante.

Le altre due Strutture di Ricerca svolgono attività principalmente riconducibili ai 4 Ambiti Strategici Funzionali - 1) Formazione del personale; 2) Accompagnamento e sostegno al miglioramento del sistema; 3) Documentazione per il sistema di istruzione e formazione; 4) Monitoraggio, analisi e valutazione degli impatti del processo di innovazione - anche in ottica di trasversalità rispetto alle Strutture di Ricerca sopra elencate - e sono:

- Struttura di ricerca 5 - Formazione e accompagnamento;
- Struttura di ricerca 6 - Documentazione, monitoraggio, analisi e valutazione del sistema scolastico.

Tutte le Strutture di Ricerca contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi generali dell'Istituto, come di seguito illustrato:

AMBITI STRATEGICI	OBIETTIVI GENERALI	STRUTTURE
Innovazione e valorizzazione del sistema educativo e scolastico	Definire e sperimentare strategie, metodologie e modelli di innovazione didattica, organizzativa e di processo	1, 2, 3
Innovazione delle didattiche e del modello scolastico	Definire e sperimentare ambienti di apprendimento innovativi integrati	
Potenziamento e valorizzazione del sistema integrato istruzione/formazione/lavoro	Sviluppare strumenti, modelli e processi per il potenziamento e la valorizzazione del sistema integrato istruzione/formazione/lavoro	4
Formazione del personale	Elaborare e integrare ambienti, modelli e dispositivi per la formazione Proporre contenuti innovativi per la formazione continua del personale della scuola Sostenere la governance multi-stakeholder dei processi di innovazione e attuazione delle riforme	5
Accompagnamento e sostegno al miglioramento del sistema	Fornire supporto all'attuazione delle riforme e al miglioramento delle scuole	
Documentazione per il sistema di istruzione e formazione	Documentare e diffondere buone pratiche educative	6
Monitoraggio, analisi e valutazione degli impatti del processo di innovazione	Sviluppare la raccolta dati del sistema istruzione e formazione e l'analisi di fenomeni che lo caratterizzano anche in una prospettiva di valutazione	

L'Area Tecnologica, come da Regolamento d'Istituto, supporta le Strutture di ricerca nella realizzazione delle loro attività curando la progettazione e la ricerca delle applicazioni, delle architetture tecnologiche e

l'implementazione e la gestione dei sistemi informativi che sono funzionali agli sviluppi della ricerca. Al contempo l'Area svolge ricerca autonoma nel campo delle applicazioni tecnologiche hardware e software.

Per le specificità di obiettivo e di contesto, la ricerca 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.

Infine, il Gruppo di Coordinamento Strategico (GCS), come da Regolamento, art. 5, comma 2, lettera A, nella sua dimensione operativa (Gruppo di Coordinamento Strategico-Coordinatori delle Attività Strategiche GCS-CAS) supporta il CDA/Presidente nella pianificazione delle attività strategiche dell'Istituto, monitorando l'evoluzione della ricerca in relazione alla mission dell'Istituto, agli indirizzi del Ministero dell'Istruzione e del Merito, del Ministero dell'Università e della Ricerca e dei principali organismi internazionali, nonché all'impostazione generale delle tematiche previste nel PTA. Nel monitorare l'evoluzione della ricerca, il GCS si occupa di coordinare la predisposizione degli strumenti per le valutazioni annuali della ricerca in capo al Presidente (Statuto, art. 9, comma 3, lettera I; Regolamento, art. 16, commi 4-5; Regolamento, art. 18), di progettare e condurre progetti e attività.



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 diversi Settori dell'Ente. 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.

2 - PERFORMANCE

Nella sottosezione 2 del PIAO 2024-2026, l'Ente ha definito i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria e con gli altri documenti di programmazione.

Premessa

La Sottosezione Performance del PIAO è stata redatta, in attuazione di quanto disposto dall'art. 10, comma 1, lett. a) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 e successive modifiche e integrazioni, anche al fine di assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance dell'Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa (INDIRE) e promuovere nell'Ente la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità. Il testo è un documento programmatico con orizzonte temporale triennale ed è stato adottato in stretta coerenza con i contenuti del Piano Triennale della Attività (PTA), con il ciclo della programmazione di bilancio e dà compimento alla fase programmatoria del ciclo di gestione della performance (cfr. Art. 4 del suddetto decreto).

Il collegamento di un documento di programmazione come il "Piano della Performance" con il PTA (come di tutti gli altri documenti di programmazione dell'Ente integrati nel presente PIAO) è di particolare importanza poiché garantisce la coerenza con le strategie individuate dagli organi di indirizzo politico e amministrativo dell'Ente, gli obiettivi strategici e le azioni necessarie al conseguimento dei risultati attesi.

Il PTA di INDIRE 2024-2026⁸, in continuità con quelli precedenti, ha identificato come obiettivo generale prioritario e strategico dell'agire dell'Ente, in relazione al proprio mandato istituzionale e al quale tutti gli altri obiettivi generali e operativi sono riconducibili, quello diretto a promuovere un incremento qualitativo e quantitativo della ricerca educativa per migliorare l'offerta formativa della scuola italiana e innalzare il livello dei servizi educativi, di istruzione e formazione nel Paese anche fornendo supporto all'innovazione del sistema scolastico in diretta relazione con tutti gli attori di tale sistema. Tale ruolo chiave è stato riconfermato anche in considerazione dei confronti che INDIRE ha promosso con gli stakeholder in merito alle attività di ricerca realizzate e in corso di realizzazione.

Fermi restando i principi della gestione partecipata, della chiarezza e della veridicità, della trasparenza e dell'accountability, il Piano della Performance 2024/2026 è stato redatto in conformità agli indirizzi dell'ANVUR (come previsto dal D. Lgs. n. 74 del 25 Maggio 2017), in base a quanto indicato nel Sistema per la Misurazione e Valutazione della Performance adottato dall'Ente⁹ e nel "Promemoria dell'OIV ai fini della

⁸ Adottato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 96 del 16 ottobre 2023, approvato dal MIM in data 14 dicembre 2023 (ns. prot. n. 56713/2023).

⁹ Delibera n. 132 DEL 29 Dicembre 2023 - Protocollo Interno N. 4/2024 del 02-01-2024, Oggetto: aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance – SMVP.

stesura del prossimo Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2024 di INDIRE” del 10 gennaio 2024; descrive gli obiettivi generali e, per ciascun Progetto di ricerca, quelli specifici, la pianificazione triennale e la programmazione annuale e i relativi indicatori e valori target atti a misurare, in ultima analisi, la performance organizzativa di INDIRE nel suo complesso, del Settore Ricerca e del Settore amministrativo-gestionale e, inoltre, la performance individuale del Direttore Generale e della Dirigente Amministrativa.

Il Piano 2024/2026 è stato rivisitato in coerenza con quanto indicato per la redazione del PIAO e ha consentito ad INDIRE di dotarsi di un documento snello che ha presentato gli obiettivi strategici e operativi e, in funzione di questi, disposto gli assetti organizzativi e gestionali più adeguati al loro conseguimento.

Vale la pena ricordare che INDIRE già nei precedenti piani della performance ha seguito le Linee Guida ANVUR del 2015 che sottolineano come il Piano realizzato sia non solo “un atto di governo dell’EPR la cui responsabilità non è solo formalmente in capo al Consiglio di amministrazione ma anche un documento non burocratico e non adempimentale, perché inserito integralmente all’interno di una programmazione di più ampio respiro, che coinvolge ricercatori, tecnologi e amministrativi” [Linee guida 2015, p.15].

Nel Programma delle attività 2022 – 2024 (approvato nella seduta del consiglio direttivo del 6 dicembre 2021), l’ANVUR ha previsto di redigere apposite Linee guida per supportare gli Enti di Ricerca nel passaggio al PIAO. In attesa che tali documenti siano disponibili e poiché l’iter normativo si è concluso¹⁰, INDIRE ha adottato uno schema di PIAO in Sezioni e Sottosezioni come indicato nel relativo Decreto¹¹, Pertanto, per alcune parti che negli anni precedenti comparivano nel Piano della Performance (per 1: La presentazione dell’Ente Pubblico di Ricerca (EPR) INDIRE e 2: Inquadramento strategico dell’Istituto e mandato istituzionale) si rinvia alla Sezione Anagrafica del presente PIAO e al SMVP sopra richiamato.

Le attività condotte da INDIRE si inseriscono in processi di cambiamento di lunga durata e in interazioni tra sistemi complessi. Il risultato, e le modalità per poter raggiungere tale risultato, derivano dalla somma dei contributi forniti dall’Ente in sinergia con altri enti, organizzazioni, gruppi di individui, distribuiti sul territorio nazionale, 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 del fatto 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.

¹⁰ Vedi: il Decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81 Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione. (22G00088) (GU Serie Generale n.151 del 30-06-2022) Entrata in vigore del provvedimento: 15/07/2022.

¹¹ Decreto n. 132 del 30 giugno 2022 della Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento Funzione pubblica: Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione - pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 209 del 7 settembre 2022.

2.1 La Performance di INDIRE 2024-2026

INDIRE nella sezione Performance del PIAO, in coerenza con le risorse disponibili, ha esplicitato gli obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si è basata la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance, 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 assume per INDIRE. Il documento, incluso il processo per la sua redazione e comunicazione, diviene un vero e proprio strumento di governo inserito integralmente in una programmazione di ampio respiro come quella del PIAO, che coinvolge insieme e riconosce come attori prioritari della qualità della performance, i ricercatori, i tecnologi e gli amministrativi. 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.

All'interno del Piano sono stati riportati¹²:

- gli indirizzi, gli obiettivi generali e, per ciascun progetto di ricerca, gli obiettivi specifici¹³;
- gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione;
- gli obiettivi assegnati alle strutture di ricerca e al personale con i relativi indicatori.

Nella sua stesura si sono rispettati i seguenti principi generali: trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità, partecipazione, coerenza interna ed esterna, orizzonte pluriennale.

Anche il Piano 2024/2026, come quelli precedenti, ha consentito di predisporre in maniera correlata le varie programmazioni e di meglio articolare l'intero Ciclo della Performance in una logica di definizione degli obiettivi, programmazione, monitoraggio, valutazione/miglioramento e rendicontazione. Inoltre, i principi ispiratori del Piano sono da ricondurre al Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance che assume come punti di riferimento una chiara distinzione tra misurazione e valutazione e l'esplicitazione del collegamento tra performance organizzativa, performance di struttura e performance individuale. Inoltre, in linea con le esigenze organizzative dell'Ente, il Piano delle Performance ha individuato strumenti di misurazione e valutazione che presentano una forte coerenza con il contesto organizzativo in cui sono chiamati ad operare, garantendo organicità e omogeneità per la valutazione di tutto il personale, per tutti i livelli a seconda del ruolo, delle responsabilità, delle eventuali risorse assegnate prevedendo adeguati livelli di conciliazione tra i soggetti valutati e trasparenza.

¹² Come previsto all'Art.10 comma 1 del D. Lgs. 150/2009.

¹³ Il D.lgs. 74/2017 ha introdotto importanti novità relative al Piano della Performance, in particolare: una nuova classificazione degli obiettivi, suddivisi in "generali" e "specifici" (anziché strategici e operativi come previsto nel D.Lgs. 150/2009), la maggiore enfasi posta sulla performance organizzativa, la necessità di un feedback da parte di tutti gli utenti delle pubbliche amministrazioni sul livello di efficacia percepita rispetto ai servizi offerti. Per quanto riguarda INDIRE gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo scientifico e politico e indicati nel PTA, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono articolati in generali (strategici) e specifici (operativi).

Tali obiettivi di medio periodo potranno essere raggiunti nell'Ente per mezzo di una capillare opera di comunicazione e di diffusione della cultura della valutazione da parte degli organi di vertice, secondo un alternarsi di processi top-down e bottom-up, attraverso i quali far condividere nella comunità l'idea della valutazione come miglioramento continuo della performance individuale, di struttura e di ente.

2.2 Performance Organizzativa

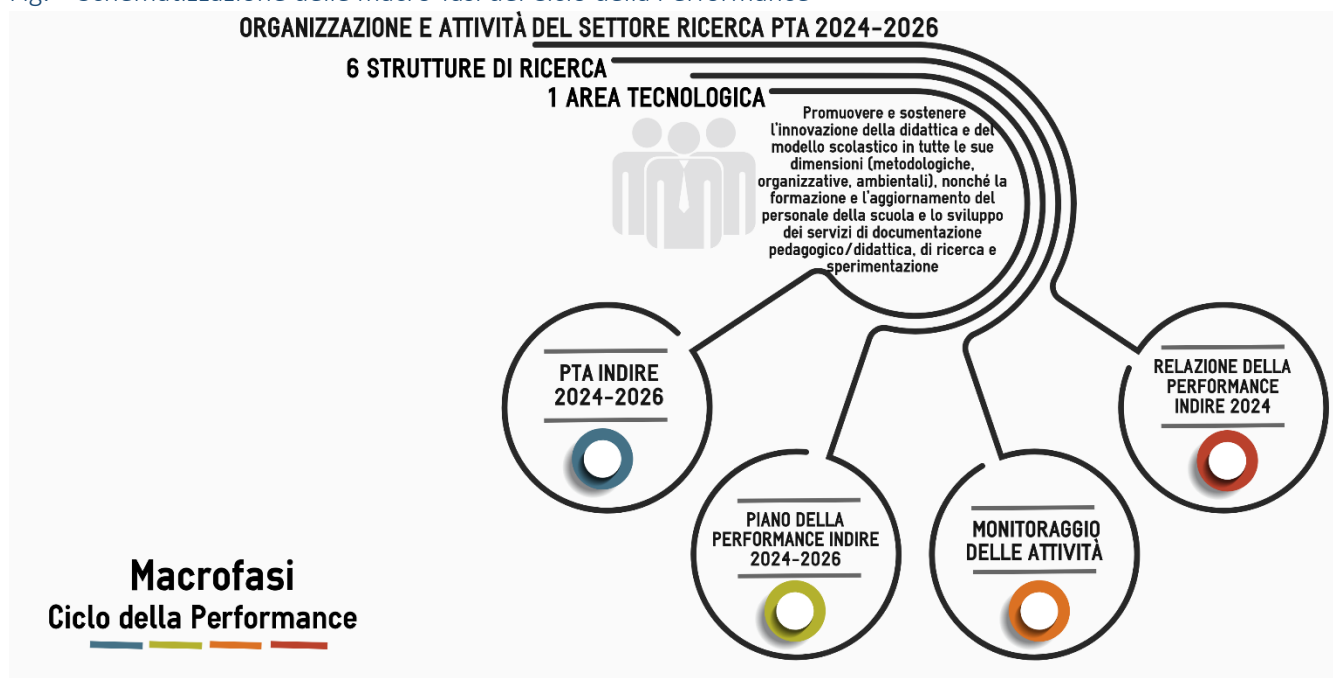
La performance organizzativa misura la risposta delle strutture dell'Ente rispetto al piano delle attività elaborato e al sistema di obiettivi che ne discende. In altre parole, valuta la capacità dell'Ente di saper realizzare le finalità che si pone utilizzando le competenze specifiche e tenendo ben presenti i vincoli di carattere finanziario e normativo nell'alveo dei quali è obbligatorio operare. Saranno pertanto presi in esame i processi che guidano le attività dell'Istituto ponendo il focus sulle strutture scientifiche, ma mettendo anche in risalto tramite il sistema degli indici lo strettissimo legame che lega le attività strategiche e le linee/strutture di ricerca alle strutture di supporto costituite dall'area tecnologica e dagli uffici amministrativi.

Di seguito saranno richiamati ed analizzati gli obiettivi specifici dei Progetti di ricerca afferenti alle 6 strutture scientifiche di INDIRE, all'Area Tecnologica e al Gruppo di Coordinamento Strategico riferiti nello specifico all'anno 2024, e in base ai quali sarà effettuata la misurazione e la valutazione della Performance organizzativa del Settore Ricerca. Successivamente si procederà con la presentazione delle attività di supporto alla ricerca presentando gli obiettivi anche degli Uffici amministrativi in relazione al periodo in esame.

È inoltre da rappresentare qui il fatto che l'ambiente in cui si inseriscono le principali attività operative dell'Ente è caratterizzato da scenari in profonda trasformazione dal punto di vista economico e sociale con indubbi riflessi sul piano culturale. Le conseguenze delle dinamiche del cambiamento hanno pervaso il campo dell'educazione e della formazione al punto che attualmente coesistono da un lato, elementi di forte dinamismo (ad es., domande di nuove competenze, aspettative e bisogni del futuro) e dall'altro, elementi più statici che derivano direttamente dalle caratteristiche tipiche del tessuto scolastico del paese (un'articolata e diversificata rete territoriale su cui sono forti le influenze, nonché vocazioni tradizionali del territorio). A ciò si aggiunge la componente umana delle stesse scuole, costituita dal personale largamente differenziato, caratterizzato dalla mobilità territoriale e a cui sono richiesti continui spunti in termini di aggiornamento professionale.

2.3 La programmazione delle attività: progetti, obiettivi e indicatori

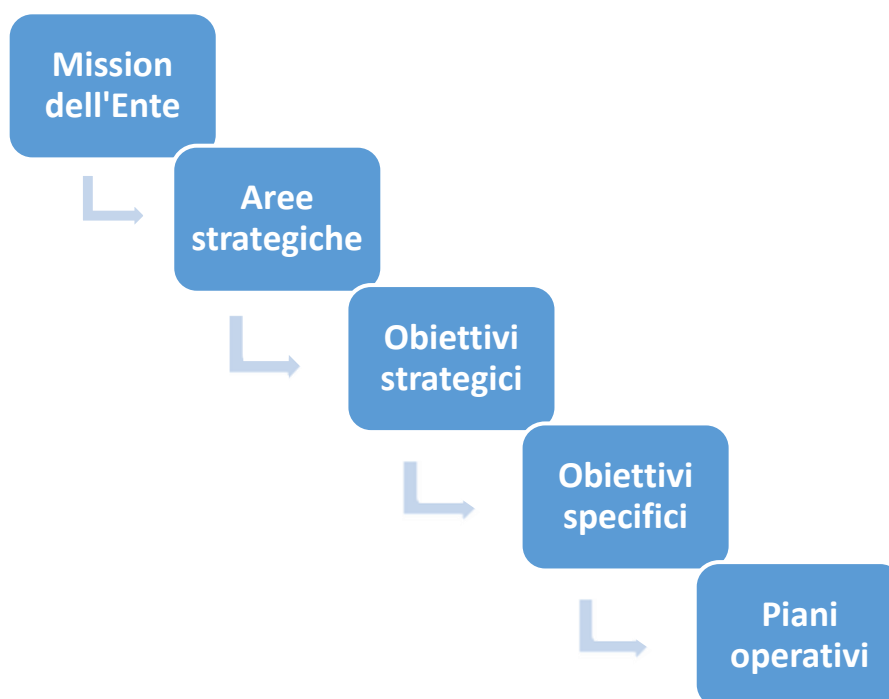
Fig. – Schematizzazione delle macro-fasi del Ciclo della Performance



L'albero della Performance INDIRE presenta una struttura che sostiene il modello di pianificazione strategica operativa dell'Ente ed è costituito da 5 elementi cardine:

- la mission dell'Ente, ossia il fine ultimo che si intende perseguire e verso il quale tutte le azioni intraprese convergono;
- Gli Ambiti Strategici e quelli Funzionali, ossia gli ambiti di maggior rilevanza in cui l'Ente opera e che vengono identificate e aggiornate nell'ambito delle strategie delineate dal Presidente e dal Consiglio di Amministrazione;
- gli obiettivi strategici, ossia gli obiettivi generali pluriennali (di norma triennali) che l'Ente si propone di perseguire attraverso le attività condotte dai Settori in cui si articola l'ente;
- i progetti con gli obiettivi specifici, ossia gli obiettivi annuali, biennali o triennali che le Strutture di ricerca individuano per raggiungere gli obiettivi generali;
- piani operativi annuali, ossia le azioni finalizzate a perseguire gli obiettivi operativi nell'ambito dell'esercizio.

Fig. – Albero della Performance



A partire dall'obiettivo generale di riferimento, «generare un incremento qualitativo e quantitativo della ricerca educativa capace di facilitare un miglioramento dell'offerta formativa della Scuola italiana in tutte le sue forme. Attraverso gli esiti della ricerca, INDIRE promuove e sostiene l'innovazione della didattica e del modello scolastico in tutte le sue dimensioni (metodologiche, organizzative, ambientali), nonché la formazione e l'aggiornamento del personale della scuola e lo sviluppo dei servizi di documentazione pedagogico/didattica, di ricerca e sperimentazione», sono definiti gli obiettivi generali per ciascuna Struttura di Ricerca in coerenza con il PTA. I progetti, la declinazione degli obiettivi e le relative attività sono presentate, per la redazione del presente Piano, nelle Schede di Performance delle Strutture di Ricerca (Cfr. Allegati da 1 a 6, più scheda dell'Area Tecnologica e Gruppo di Coordinamento Strategico - In tali schede sono esplicitati i progetti afferenti a quella singola Struttura, gli obiettivi specifici annuali e il set di indicatori relativo a ogni indicatore è attribuito un valore di baseline e un valore target (valore atteso).

2.7 Mappatura dei Progetti e degli Obiettivi Operativi del settore ricerca al 31/12/2024

Come sopra riportato, ciascuna Struttura di ricerca recepisce gli obiettivi generali del PTA e li traduce, a partire dai progetti di ricerca, in obiettivi operativi e attività¹⁴.

Per il triennio 2024-2026 i progetti di ricerca totali a valle del monitoraggio sono in totale 92, dei quali: 59 finanziati dall'Ente, 12 di ricerca competitiva, 8 di ricerca competitiva del PNR 21/23, infine 13 sono i progetti in affidamento. Di seguito la tabella riepilogativa dei progetti relativi a ciascuna struttura di ricerca, suddivisi per tipologia e con l'indicazione di quelli che al 31 dicembre 2024 risultavano conclusi (15) o sospesi (1).

Progetti Conclusi (C); Progetti Sospesi (S)

Tipologia Progetti / struttura	Str 1	Str 2	Str 3	Str 4	Str 5	Str 6	Str 7	GCS 8	Totali
Ric. finanziata dall'Ente	18	2	4 + 1C	8+ 2C	3 + 2C + 1S	11 + 1C	2 + 2C	2C	48 + 10C + 1S
Prog. competitivi	8	-	-	1 + 1C	1	1C	-	-	10 + 2C
Prog. Comp. PNR (21/23)	4	2	-	1	-	1	-	-	8
Progetti in affidamento	3	-	1 + 1C	1 + 1C	1 + 1C	4	-	-	10 + 3C
Totale	33	4	5 + 2C	11 + 4C	5 + 3C + 1S	16 + 2C	2 + 2C	2C	76 + 15C + 1S = 92

¹⁴ Cfr Sezione 1, ambiti strategici tematici e funzionali e obiettivi generali.

Fig. – Riepilogo Progetti Ricerca



3. Metodologia, strumenti, attività e raccolta dei dati

3.1 Metodologia

È da premettere che l'OIV di INDIRE, nell'ambito del proprio compito finalizzato a garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della Performance (art. 14, comma 4, lett. d del D.lgs. 150/2009), nonché la corrispondenza di detti processi con le Linee guida di riferimento del Dipartimento della Funzione Pubblica e dell'ANVUR e con il Sistema di Misurazione e Valutazione dell'Istituto, ha voluto fornire suggerimenti metodologici su profili tecnici e di processo organizzativo per migliorare la razionalità e la chiarezza, da parte dell'Istituto, in relazione al processo di monitoraggio, riprogrammazione/rimodulazione (in fase intermedia) degli obiettivi di Performance nel 2024. In particolare, l'OIV ha invitato INDIRE a presidiare il processo organizzativo di verifica ed eventuale modifica degli obiettivi secondo logiche stringenti. I vari soggetti organizzativi, ciascuno, nell'ambito del proprio ruolo, compiti e responsabilità, sono stati invitati a garantire, anche in fase di monitoraggio, il mantenimento di un equilibrio tra le proposte di variazione e gli obiettivi contenuti nel Piano di Performance 2024 originario al fine di garantire la visione complessiva attesa dai vertici per l'anno in corso. Infatti, ogni intervento sulla revisione dell'obiettivo e dei suoi accessori (indicatori, target, ...) è stato adeguatamente ponderato proprio in quanto rappresenta un'alterazione di quanto deciso complessivamente ad inizio anno, determinando conseguenze, in positivo o in negativo, in vari ambiti e direzioni di natura organizzativa, ivi comprese anche in termini di carichi di lavoro individuali, di cui occorre tenere presente. È importante che le variazioni/rimodulazioni di un obiettivo (a) non svuotino l'obiettivo stesso (o parti significative di esso), (b) non ledano la razionalità del Piano di Performance originariamente progettato; (c) non riducano i carichi di lavoro previsti per i singoli e i gruppi di lavoro; (d) non pregiudichino il processo di valutazione in mancanza di oggettività e di cortocircuito tra oggetto della valutazione e valutatore. Potenziali rischi possono presentarsi sia nelle revisioni che operano in sottrazione/ridimensionamento dell'obiettivo, sia in quelle che operano in aumento e che potrebbero mettere in crisi la sostenibilità organizzativa dei singoli, dei gruppi, delle strutture o dello stesso Ente. Per tali ragioni è importante che le cause che richiedono una revisione dell'obiettivo, o sue parti, siano ben analizzate. È importante comprendere se siano state determinanti cause interne all'organizzazione (quali possono essere dipendenti dal valutando, sia esso soggetto singolo o gruppo/struttura) o esterne anche al fine di riformulare adeguatamente l'obiettivo e tenerne conto nella valutazione finale. In particolare, nel caso di INDIRE, in quanto ente di ricerca, è importante tenere conto anche di quelle variazioni interne che siano da ricondurre a ragioni ed evidenze legate alla ricerca e ai suoi processi di sviluppo. Ciò è suggerito anche da ANVUR nelle *"Linee guida per la Valutazione degli Enti Pubblici di Ricerca a seguito del decreto legislativo 25 novembre 2016, n.218"*. L'ANVUR evidenzia come la Ricerca Scientifica e Istituzionale si caratterizzino per una limitata programmabilità in termini qualitativi degli output finali della ricerca stessa e di tale specificità gli Enti devono tenere conto in sedi di valutazione e programmazione delle proprie attività.

3.2 Strumenti e tipologia di informazioni raccolte

Alla luce di quanto sopra esposto, anche in fase di monitoraggio del Piano, è stato richiesto alle Strutture di ricerca di specificare se le variazioni di obiettivo specifico (indicatore, target, ...) si siano rese necessarie per

ragioni interne o esterne. Nel caso di ragioni interne è stato poi richiesto se siano da ricondurre al processo di ricerca e/o ad evidenze che abbiano richiesto diverse scelte di carattere metodologico, di processo, cambi di direzione, altro.

3.3 Programma delle attività e raccolta dati

L'attività finale del Ciclo della Performance 2024-2026, sulla base del PIAO 2024-2026 (adottato dal Consiglio di Amministrazione di INDIRE con delibera nr. 3/2024 del 31.01.2024) è stata formalmente avviata alla fine di aprile con comunicazioni, scambi e lavori preparatori di natura metodologica in stretta relazione tra l'Organismo Indipendente di Valutazione e la Struttura Tecnica Permanente. Nel corso di questi contatti sono state pianificate le azioni di misurazione e valutazione, relative a detto Piano, per gli Uffici, il Settore Amministrativo-Gestionale e il Settore Ricerca.

Gli incontri in plenaria on line tra STP e responsabili del Settore Amministrativo-Gestionale (Risorse Umane, Affari generali e Servizi Giuridico-Amministrativi; Finanza, Pianificazione e Controllo), l'Ufficio Comunicazione, l'Ufficio per i Sistemi informativi e di Statistica, l'Agenzia Nazionale, l'Ufficio di Staff e la Segreteria di Direzione Generale si sono tenuti nel mese di maggio e giugno mentre quelli con il Settore Ricerca e i Responsabili delle 6 Strutture di Ricerca, Area Tecnologica e Gruppo di Coordinamento Strategico si sono tenuti in occasione delle riunioni di coordinamento. Durante gli incontri è stato illustrato il percorso da compiere per completare le rilevazioni e le verifiche sulla documentazione per ciascun obiettivo, indicatore e target e sono stati condivisi gli strumenti (cfr. Scheda di misurazione e valutazione del Piano della Performance 2024) e individuata una modalità per gli incontri/confronti individuali da remoto.

Sotto il profilo metodologico, INDIRE realizza le attività in coerenza con il metodo di cui al Sistema di Misurazione e Valutazione, vale a dire essenzialmente analizzando: gli obiettivi (ciò che si vuole perseguire); gli indicatori (ciò che si utilizza per raccogliere e analizzare i dati necessari per motivare i progressi e i risultati finali ottenuti nel perseguimento degli obiettivi); i target (il livello atteso di performance, misurato attraverso uno o più indicatori, che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo conseguito o raggiunto). Obiettivi, indicatori e target sono elementi distinti, ma perfettamente complementari nel disegno delle performance attese. Pertanto, ai Responsabili è stato richiesto di precompilare la scheda indicando, per ciascun obiettivo previsto: (a) il valore di avanzamento con riferimento a ciascun indicatore/target previsto; (b) eventuali criticità riscontrate che possono aver impedito la realizzazione dell'attività; (c) il link alla documentazione e delle evidenze relative a ciascun indicatore/target.

Le attività si sono concluse in data 20 giugno 2024.

La Relazione, quindi, intende fornire al lettore un quadro completo sui risultati raggiunti da INDIRE nel 2024 per consentirgli di riflettere anche sulla qualità della performance del Settore Ricerca e, in sinergia con questo, dal Settore Amministrativo gestionale.

4. I principali risultati raggiunti da INDIRE nel 2024

4.1 Il Valore Pubblico di INDIRE

Come riportato nel PIAO 2024/2026, la creazione di Valore Pubblico consente di migliorare il livello di benessere economico-sociale-ambientale della collettività di riferimento in cui opera un'organizzazione, rispetto alle condizioni iniziali di partenza.

Il DPCM 132/2022 chiarisce quale Valore pubblico da definire *“1) i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici, programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria adottati da ciascuna amministrazione; 2) le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, alle pubbliche amministrazioni da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità; 3) l’elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare, secondo le misure previste dall’Agenda Semplificazione e, per gli enti interessati dall’Agenda Digitale, secondo gli obiettivi di digitalizzazione ivi previsti; 4) gli obiettivi di Valore Pubblico generato dall’azione amministrativa, inteso come l’incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo.”*

Oltre alle dimensioni di Valore Pubblico che si è inteso migliorare internamente, come illustrato nelle specifiche Sezioni e Sottosezioni del PIAO 2024/2026, è stato evidenziato che nel caso di un Ente di Ricerca quale INDIRE vi sono molti obiettivi strategici e operativi diretti a facilitare i processi di produzione della conoscenza a beneficio di tutti i soggetti coinvolti e finalizzati, in particolare, al miglioramento dei sistemi educativi, dell'istruzione e della formazione, anche promuovendo e sostenendo innovazione e cambiamento.

Di particolare rilevanza è la co-creazione di Valore Pubblico che si sviluppa attraverso quelle attività di Ricerca che INDIRE conduce in alleanza e in compartecipazione con le scuole, e con altri stakeholder che compartecipano alla erogazione del servizio educativo e formativo del Paese. Tali attività favoriscono la realizzazione di interventi di valutazione partecipativa, che permettono di acquisire una conoscenza dei reali effetti prodotti dall'azione dell'Ente. La trasparenza, il coinvolgimento e la motivazione delle scuole e degli stakeholder a fornire un contributo concreto e fattivo per migliorare il bene comune, rafforza la fiducia tra le istituzioni, tra i soggetti pubblici e i cittadini, il senso di appartenenza alla collettività e favorisce la coesione sociale. I progetti di ricerca di INDIRE hanno contribuito alla costruzione di valore condiviso attraverso il riconoscimento delle specificità locali e delle risorse presenti nei territori; l'attivazione di reti professionali stabili; la valorizzazione delle pratiche come leva di diffusione e cambiamento; la costruzione di indicatori di valore coerenti con l'evoluzione del sistema (come nel caso delle alleanze educative, delle trasformazioni curriculari, dell'integrazione scuola-territorio).

Nel 2024, le azioni di ricerca di INDIRE hanno attivato una pluralità di relazioni significative con soggetti appartenenti a differenti sfere della società, in grado di coabitare e dialogare all'interno di un ecosistema educativo diffuso. L'engagement ha assunto forme differenziate, coerenti con la specificità dei contesti e degli obiettivi di ciascun progetto, ma sempre orientate alla co-costruzione di Valore Pubblico e alla generatività sistemica.

Tra i principali attori coinvolti si richiamano:

- le Comunità scolastiche: docenti, dirigenti scolastici, referenti di rete, animatori digitali, figure intermedie di sistema, studenti. La loro partecipazione è stata attiva, riflessiva e trasformativa, non solo come destinatari di innovazioni, ma come co-ricercatori e co-autori di percorsi di cambiamento. La dimensione del protagonismo professionale e dell'epistemic agency è risultata centrale in molteplici azioni;
- le Istituzioni educative e le amministrazioni locali: Uffici Scolastici Regionali, Province, Comuni, Comunità Montane, Aree Progetto Strategiche, hanno sostenuto e co-disegnato le iniziative, contribuendo a orientare le progettualità in relazione ai bisogni territoriali. In diversi casi, è stato possibile costruire alleanze di sistema, in grado di sostenere nel tempo processi di innovazione e inclusione;
- gli Attori territoriali e sociali: reti educative di comunità, cooperative, associazioni del terzo settore, fondazioni culturali, enti museali, biblioteche, archivi, parchi naturali, aziende agricole, ospedali, organizzazioni giovanili, imprese; La presenza di questi soggetti ha rafforzato l'idea di scuola come bene comune e luogo di relazione interistituzionale, aprendola a nuove responsabilità condivise nella costruzione del curriculum e nella presa in carico dei bisogni educativi;
- la Comunità scientifica e universitaria: l'engagement ha coinvolto centri di ricerca, società scientifiche, gruppi universitari e network internazionali. Le collaborazioni hanno riguardato sia la condivisione di cornici teoriche e metodologiche, sia la costruzione di strumenti comuni per la valutazione e la diffusione dei risultati. Sono stati consolidati spazi di confronto nei contesti di convegni nazionali e internazionali, rafforzando il posizionamento di INDIRE nelle reti della ricerca educativa avanzata.
- gli Organismi internazionali, policy maker e agenzie per l'innovazione: le attività della Struttura hanno alimentato processi di dialogo istituzionale multilivello, coinvolgendo la Commissione europea, UNESCO, OCSE, Unicef, oltre che i Ministeri dell'Istruzione, dell'Università, dell'Economia, del Lavoro. L'engagement si è sviluppato sia attraverso la partecipazione diretta a forum e tavoli di lavoro, sia tramite l'elaborazione di policy brief, quadri teorici e strumenti operativi condivisi.

L'efficacia dello Stakeholder Engagement è misurabile non solo in termini quantitativi (numero e tipologia di attori coinvolti), ma soprattutto nella sua capacità di attivare riconoscimento reciproco, corresponsabilità progettuale e continuità nel tempo. Le relazioni costruite hanno spesso generato effetti non previsti inizialmente, aprendo a sperimentazioni inedite, all'estensione dei modelli educativi e alla loro radicabilità nei contesti.

In tal senso, l'engagement non ha assunto una funzione meramente strumentale alla realizzazione dei progetti, ma si è configurato come motore di apprendimento collettivo, come spazio di traduzione tra sapere scientifico, sapere professionale e sapere esperienziale delle comunità. È proprio in questa intersezione che si colloca il valore pubblico della ricerca promossa da INDIRE: nella sua capacità di generare processi trasformativi a partire dall'ascolto profondo, dalla condivisione di senso e dalla tessitura di legami solidi e responsabili tra strutture educative e formative, società e istituzioni.

Inoltre, INDIRE, grazie al Sito Istituzionale, alle numerose attività seminariali, oltre che alle pubblicazioni scientifiche, ha investito ed investe per garantire una comunicazione trasparente, che consente agli stakeholder e ai cittadini di accedere a informazioni complete, chiare e facilmente leggibili e interpretabili. Ciò è la preconditione per avviare un confronto reale, leale e collaborativo e una comunicazione basata sui fatti, sulle evidenze, rese disponibili anche attraverso il lavoro di misurazione e valutazione della Performance di INDIRE, comunicazione che apre alla collaborazione e alla partecipazione dei soggetti esterni e crea le condizioni per il contrasto alla corruzione. INDIRE, con i suoi canali di informazione, formazione e valorizzazione della ricerca, riesce a raccontare efficacemente l'azione pubblica intrapresa e permette a target specifici di soggetti esterni di realizzare un monitoraggio costante delle scelte, dei servizi, dei prodotti e dei risultati raggiunti dall'organizzazione nel suo complesso. Queste forme di comunicazione aprono di fatto la strada a forma di bilancio partecipativo e di misurazione del valore pubblico prodotto, in cui il coinvolgimento dei portatori di interesse avviene prima e/o durante il processo di decisione e pianificazione dell'azione pubblica.

L'individuazione, l'analisi e la scelta degli stakeholder da coinvolgere eventualmente anche nel Ciclo della Performance per una valutazione partecipativa dell'Ente, rappresenta un passaggio fondamentale nella costruzione della "relazione pubblica" che si vuole attivare con la propria comunità di riferimento.

Il concetto di performance, di qualità della performance, assume per INDIRE un'ampiezza di significato in relazione alle molteplici e diverse attività condotte dall'Ente e per i diversi soggetti con i quali e per i quali opera. Da una prima ricognizione effettuata per avviare la mappatura degli stakeholder è emersa una particolare ricchezza sia in termini numerici che per tipologia di soggetti coinvolti nelle direttamente e/o indirettamente nelle attività.

Di seguito si riportano i dati relativi agli Indicatori di Bilancio 2024 redatti in fase di Bilancio di previsione e quelli a consuntivo. I dati relativi al dato di previsione sono contrassegnati con Attesi (A), mentre quelli a consuntivo con Risultato (R).

Tabella riepilogativa Indicatori 2024 per la Performance e per il Bilancio

INDICATORI 2024^[1] Attesi A – Realizzati R

				Strut. Ric. 1		Strut. Ric. 2		Strut. Ric. 3		Strut. Ric. 4		Strut. Ric. 5		Strut. Ric. 6		7 - Area Tecnologica		Tot.	
Obiettivo	Azione	Indicatori previsti per la performance	Descrizione	R	A	R	A	R	A	R	A	R	A	R	A	R	A	R	A
Migliorare l'offerta formativa della scuola italiana in tutte le forme in cui si attua attraverso l'incremento qualitativo e quantitativo della ricerca educativa	Individuare e sviluppare metodologie, strumenti e prodotti relativi a pratiche educative innovative.	n° interventi	l'Insieme dei corsi di formazione, eventi di informazione formazione, interventi di ricerca	69	47	38	37	18	13	13	6	11	7	20	20	5	5	174	135
		n. CPIA	n. dei CPIA coinvolti nelle attività di ricerca educativa progettate da INDIRE	12	2					130	130							142	132
		n° scuole	n. delle istituzioni scolastiche coinvolte nelle attività di ricerca educativa progettate da INDIRE	448	412	5559	5522	20	424	1442	1442	23	340	144	73	5	5	7641	8218
		n° insegnanti dirigenti scolastici	personale della scuola coinvolti sia nelle attività di ricerca che in tutte le attività ad esse correlate	2301	1005	19000	18021	130	539	255	323	161	470	280	100	15	15	22152	20473
	Stipulare accordi e convenzioni con enti pubblici e privati	n° accordi	accordi e convenzioni di collaborazioni scientifiche con istituzioni italiane e internazionali	46	35	26	26	9	12	4	1	4	2	7	6			96	82
	Collaborazioni con gli attori istituzionali, economici e sociali del Territorio	n° collaborazioni protocolli d'intesa ^[2]	collaborazioni che risultano a livello di attività di ricerca	13	5	40	17	4	6	5	3	1	48	12	9			75	88
Collaborare con il MIM e altri ministeri per sostenere le politiche di sviluppo del sistema di istruzione e della filiera professionalizzante	Osservazione, analisi e rappresentazione dei fenomeni relativi alle priorità politiche educative	n. monitoraggi documentazioni	n. attività di osservazione, analisi e rappresentazione	19	19	63	34			30	39	9	11	9	9			140	112
	Individuare e sviluppare metodologie, strumenti e prodotti	n° ITS	n. degli Istituti Tecnologici Superiori coinvolti nelle							147	146							147	146

	relativi a pratiche educative innovative.		attività di ricerca educativa progettate da INDIRE																
	Monitorare e accompagnare i processi di definizione e revisione della filiera professionalizzante	n. interventi contributi	relativi agli ITS, alle FP e al COVE							10	5			1	1			11	6
	Collaborazioni con gli attori istituzionali, economici e sociali del Territorio	n° collaborazioni protocolli d'intesa ³¹	collaborazioni che risultano a livello di attività di ricerca			0	1			1	1	1	0	4	4			6	6
Diffondere i risultati della ricerca educativa a vantaggio degli 'ambienti di apprendimento', della formazione del personale della scuola e a beneficio della collettività più ampia.	Ambienti e corsi di formazione accompagnamento dedicati allo sviluppo professionale del personale della scuola (online e in presenza)	n. ambienti per la formazione accompagnamento	progetti di formazione accompagnamento	14	12	9	9			2	2	3	3	2	2	2	2	32	30
		n. corsi per la formazione accompagnamento	corsi di formazione accompagnamento	138	82	11	10	6	4	5	11	4	3	12	7			176	117
		n. docenti dirigenti/altro personale destinatario nelle attività di formazione accompagnamento	personale della scuola coinvolto nelle attività di formazione accompagnamento	5689	2703	1123	1122	200	50	300	300	42429	35050	11	90			49752	39315
	Organizzazione e partecipazione a eventi di divulgazione rivolti alle	n° di eventi di divulgazione della ricerca	organizzazione e partecipazione a eventi di livello nazionale e internazionale	25	23	25	25	11	10	9	7	4	7	34	23	4	4	112	99

	diverse tipologie di portatori di interesse		ideoni alla divulgazione dei risultati della ricerca																
		n° pubblicazioni	articoli, libri, video documentazioni, report prodotti dai ricercatori di INDIRE	23	21	43	25	14	10	5	5	13	13	21	16	2	2	121	92
		n°. comunicati stampa e interventi divulgativi a mezzo Media	comunicati stampa, articoli divulgativi, partecipazione a trasmissioni radiofoniche, giornalistiche, ecc..	20	14	0	6	11	10	5	5	1	0	20	13	5	5	62	53

Anche al fine di sviluppare una riflessione sui principali stakeholder, sulla creazione e la misurazione del valore pubblico prodotto da INDIRE si rinvia: (a) al Piano Triennale delle Attività 2024-2026, (b) all'Allegato n. 1 al presente PIAO - Il valore pubblico di INDIRE dal punto di vista della Struttura di Ricerca e l'impatto prodotto¹⁵.

4.2 I risultati, in sintesi, delle *Performances* e la creazione di Valore Pubblico

La **performance organizzativa di INDIRE relativa all'anno 2024, rilevata al 31 dicembre 2024 attraverso la misurazione e la valutazione degli indicatori associati a target per ciascun obiettivo operativo previsto dal Settore Ricerca e dal Settore Amministrativo Gestionale (che opera a supporto della Ricerca) è risultata, a valle della attività istruttorie condotte dall'OIV con il supporto della STP concluse il 20 giugno 2025, essere pari al 100%.**

Il risultato % per ambito di Performance organizzativa risulta essere:

Ambito	Risultato %
Performance organizzativa Settore RICERCA	100%
Performance organizzativa Settore Amministrativo Gestionale	100%
Performance organizzativa INDIRE al 31-12-2024	100%

Il primo profilo generale di analisi considerato per la misurazione e la valutazione della Performance è stato quello della **coerenza**. L'analisi si è sviluppata su due azioni principali.

Nella prima si è verificata la conformità tra i contenuti della Relazioni fornite dai due Settori (Ricerca e Amministrativo gestionale) e i contenuti del Piano della Performance in merito alla struttura e alla presenza degli obiettivi. I punti di controllo adottati hanno previsto la verifica che: (a) la Relazione sulla Performance

¹⁵ In questi primi anni di applicazione del PIAO si è scelto, per una più efficace ed efficiente esposizione del valore pubblico, fermo restando la formulazione degli obiettivi generali e specifici delle ricerca nel PTA e nelle Schede di Performance di ciascuna Struttura di ricerca, di evidenziare in questo testo come gli obiettivi e i risultati producano un impatto (sociale, educativo, formativi, lavoro...), per quali stakeholder e dove siano reperibili i dati che evidenziano eventuali miglioramenti incrementali.

di ciascuna struttura rappresentasse il consuntivo di quanto pianificato nel Piano della Performance; (b) che le informazioni riportate nella Relazione fossero coerenti per quantità e qualità con quanto pianificato.

Nella seconda si è considerata la valutazione della performance organizzativa rilevata attraverso il lavoro istruttorio condotto dalla STP. I punti di controllo sono stati diretti a verificare le auto-valutazioni e, in specifico, se la valutazione della Performance organizzativa fosse coerente e congrua rispetto alla Performance realizzata dagli obiettivi organizzativi.

Gli altri profili di analisi della documentazione prodotta dai due Settori sono stati:

Comprensibilità

- sinteticità
- chiarezza e comprensibilità

Affidabilità dei dati e delle informazioni contenute nella Relazione

- documentazione prodotta ed evidenze
- organizzazione della documentazione
- accessibilità della documentazione

Misurazione e/o Valutazione

- effettiva evidenziazione per obiettivi e indicatori degli eventuali scostamenti, con indicazione della relativa motivazione

4.3 Risultati di Performance del Settore Ricerca al 31 dicembre 2024

A valle della rimodulazione effettuata in fase di monitoraggio (cfr. Relazione sullo stato di avanzamento degli obiettivi di Performance 2024 comprensiva delle esigenze di rimodulazione al 30 giugno 2024) tutti e gli obiettivi generali indicati dal Settore ricerca nel Piano della Performance 2024 risultavano realizzabili completamente o parzialmente.

4.4 I risultati prodotti dalle Strutture di Ricerca e il Valore Pubblico

Il fine istituzionale ultimo di tutte le pubbliche amministrazioni è quello di generare Valore Pubblico, ovvero di soddisfare le necessità/bisogni dei cittadini attuali e futuri e favorire e mantenere il benessere (equo e sostenibile) economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, ecc. a favore dei cittadini e del tessuto produttivo.

Come indicato sia in letteratura che a livello istituzionale, per comprendere l'orizzonte di Valore Pubblico¹⁶ di una istituzione/organizzazione è necessario partire dalla percezione soggettiva dei singoli cittadini. Quello che interessa al cittadino non è tanto la qualità del servizio reso ma è se il suo livello di benessere è cambiato e migliorato. Tali percezioni richiedono di individuare delle soglie del valore dei valori, ossia comprendere come far crescere il benessere degli utenti nei diversi contesti e comparti. Nel caso dell'Ente di Ricerca INDIRE i comparti sono quello dell'istruzione e della formazione.

Per la prima volta, nel 2017, il Dipartimento della Funzione Pubblica con le Linee Guida per la Performance ha introdotto a livello istituzionale il Valore Pubblico e ha chiarito che per garantire efficienza ed efficacia quali base di partenza per la produzione di Valore pubblico, bisogna partire dalle risorse disponibili. Lo stato delle risorse è la base funzionale per garantire al cittadino la possibilità di vedere soddisfatto il suo bisogno e migliorato il suo livello di benessere. Il Valore Pubblico lo si ottiene se la Performance Organizzativa di ciascuna Organizzazione ha come orizzonte e come traguardo di riferimento l'impatto (o, di regola e più propriamente, i diversi impatti) sulla propria articolata Comunità di riferimento ed esso può essere di diversa tipologia: l'impatto diventa, quindi, un insieme equilibrato dei vari impatti possibili, ottenuto attraverso performance efficienti ed efficaci a partire dalle risorse disponibili.

La performance organizzativa, perciò, è l'elemento centrale del Piano, è multidimensionale ed è costituita dall'insieme dei risultati attesi, espressi nei documenti, attraverso le attività strategiche, i progetti, con gli obiettivi operativi valorizzati in termini quantitativi attraverso congrui indicatori e target. Per la formulazione dei progetti e degli obiettivi operativi si tiene conto dell'organizzazione e del funzionamento dell'Ente, delle politiche di settore nazionali e internazionali, delle priorità strategiche e/o di miglioramento organizzativo, dello stato delle risorse effettivamente a disposizione e/o realisticamente acquisibili. Ma per dare un "senso

¹⁶ In tal senso cfr. <https://valorepubblico.com/tag/valore-pubblico/> secondo cui il concetto di valore pubblico viene introdotto nel dibattito scientifico a partire dagli anni '90. In Italia è arrivato nel dibattito istituzionale solo nel 2017, con le Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance emanate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri dove si afferma che "L'amministrazione crea valore pubblico quando persegue (e consegue) un miglioramento congiunto ed equilibrato degli impatti esterni ed interni delle diverse categorie di utenti e stakeholder: per generare valore pubblico sui cittadini e sugli utenti, favorendo la possibilità di generarlo anche a favore di quelli futuri, l'amministrazione deve essere efficace ed efficiente tenuto conto della quantità e della qualità delle risorse disponibili." Si passa, quindi, da una dimensione della misurazione di tipo adempimentale, ad una che intende rilevare il maggiore o minore benessere prodotto per i cittadini da un punto di vista sociale, economico, ambientale, educativo, ecc.

ultimo” di ciascuna Organizzazione, vale a dire per trovare e fissare un punto di riferimento ultimo della programmazione e della misurazione e valutazione della sua Performance, si deve tener conto, per ciascun progetto, degli effetti prodotti e/o indotti sulla società (gli impatti, appunto) al fine di generare in essa Valore Pubblico, ovvero al fine di migliorare il livello di benessere dei cittadini, nelle articolazioni rappresentate.

Per INDIRE l'introduzione del PIAO nel 2021 è stata l'opportunità per approfondire la riflessione, già avviata nel 2020 con una indagine sugli *stakeholder* e il loro ruolo, finalizzata a comprendere e definire che cosa sia il Valore Pubblico per l'Ente e quale ruolo, funzionale ad esso, debba avere la Performance.

Nel 2023 i vertici dell'Istituto hanno fortemente sostenuto il percorso intrapreso per giungere ad un cambiamento di paradigma e, in tale modo, abbandonare definitivamente l'approccio autoreferenziale ed adempimentale della performance come fine ultimo della stessa Organizzazione. Si è così avviato un processo, talora poco visibile, che ha, però, visto coinvolta l'intera Comunità per orientare le strategie, i progetti e tutte le attività di ricerca e amministrativo-gestionali, verso un nuovo orizzonte basato su un approccio finalizzato della performance utile per creare Valore Pubblico. Si è partiti da una valutazione degli obiettivi generali e strategici, dei progetti e delle attività che l'Ente aveva previsto per adempiere alla propria *mission* e al proprio ruolo istituzionale e ci siamo chiesti “se” e “quali” dimensioni e aspetti dovessero essere rivisitati. La Ricerca e la Performance istituzionale sono stati i punti di riferimento e sempre più il “fulcro” dell'Istituto per riesaminare e riorganizzare i processi di Programmazione, di Gestione, Monitoraggio e Valutazione. L'intento è stato quello, cioè, di mettere a sistema e finalizzare le performance dell'Ente verso lo scopo espresso nelle promesse di mandato (Performance istituzionali), vale a dire il miglioramento del benessere dell'Ente, dei suoi utenti e degli stakeholder. Anziché focalizzare l'attenzione sulle singole performance attese (performance individuali) si è favorita la collaborazione delle unità organizzative (performance organizzative) verso un orizzonte di “valore comune coincidente”, per le parti di competenza di INDIRE, con le promesse di mandato del Ministero dell'Istruzione e con le specifiche scelte di priorità effettuate dagli Organi di Vertice. Il percorso intrapreso, in accordo con l'OIV, è stato quello di condividere, nell'organizzazione tutta, l'orizzonte del Valore Pubblico per interpretare finalisticamente le scelte strategiche e per guidare la performance. Questa nuova impostazione, positivamente totalizzante il “facere” dell'Istituto, ha consentito di modificare i criteri e i processi valutativi interni dei contributi individuali, organizzativi e istituzionali, rivitalizzandoli in relazione al Valore Pubblico e così emancipandoli dagli inevitabili rischi di autoreferenzialità dei fini perseguiti, di avviare un percorso di miglioramento continuo, con l'emergere di una precisa volontà, dei vertici dell'Ente, di rivisitare la “Piramide del valore pubblico”¹⁷, individuando le specifiche caratteristiche di comparto.

Come indicato nelle Linee Guida della Funzione Pubblica, per migliorare gli impatti esterni della propria azione, una PA deve anche presidiare e sviluppare lo stato delle proprie risorse, tramite progetti di miglioramento amministrativo (impatti interni): «L'amministrazione crea Valore Pubblico quando persegue

¹⁷ La Piramide del valore (Deidda Gagliardo, 2002-2015; con Papi 2018) su cui cfr. <https://valorepubblico.com/tag/valore-pubblico/>.

(e consegue) un miglioramento congiunto ed equilibrato degli impatti esterni ed interni: per generare Valore Pubblico sui cittadini e sugli utenti, favorendo la possibilità di generarlo anche a favore di quelli futuri, l'amministrazione deve essere efficace ed efficiente tenuto conto della quantità e della qualità delle risorse disponibili» (LG 2/2017, p. 19)¹⁸.

Anche alla luce di queste indicazioni la costruzione del Piano Triennale di Attività (PTA) 2024-2026 dell'Istituto ha seguito un nuovo processo rispetto ai precedenti. Nella Introduzione si legge:

“In particolare, già dai primi mesi del 2023, INDIRE ha effettuato una ricognizione co-partecipata di tutta l'attività scientifica dell'Ente, enucleando i vari progetti per poi riaggregarli rispetto alla nuova prospettiva degli obiettivi generali riferiti agli ambiti strategici di intervento. Il processo di autoriflessione che ne è scaturito ha rafforzato la condivisione di una prospettiva globale e unitaria delle attività dell'Ente, ed è stato prodromico ad un percorso di rielaborazione dell'organizzazione del Settore Ricerca.

... la definizione del nuovo impianto ha posto tra i suoi obiettivi prioritari quelli di:

- potenziare la ricerca negli specifici campi della conoscenza relativi all'istruzione, all'educazione e alla formazione con particolare attenzione all'inclusione, all'orientamento e all'internazionalizzazione;*
- orientare l'azione dei ricercatori, anche al fine di migliorarne l'impatto, verso alcune delle priorità che sia a livello internazionale sia di strategie di intervento del Ministero dell'Istruzione e del Merito sono state individuate quali possibili leve di innovazione e miglioramento del sistema scolastico;*
- rendere più chiara ed efficace la comunicazione verso le scuole, i Ministeri e gli altri stakeholder e la percezione, anche da parte dei cittadini, del valore pubblico prodotto.*

..., sono stati introdotti importanti elementi di novità sulla struttura della ricerca: è stato ridotto il numero delle strutture di ricerca (da 12 a 6) con l'obiettivo di determinarne maggiore coerenza e omogeneità, limitando al minimo la sovrapposizione delle aree di competenza; è stata migliorata la rispondenza tra ambiti strategici dell'Istituto, strutture di ricerca e progetti; si sono voluti valorizzare i compiti scientifici ed operativi dell'Ente quale soggetto chiamato a svolgere attività di ricerca, formazione, documentazione, monitoraggio e valutazione, individuando e consolidando un modello organizzativo che dal punto di vista strutturale e funzionale fosse più adeguato a conseguire la mission e le finalità istitutive di INDIRE.

Pertanto, il nuovo assetto proposto ripensa la divisione delle attività tra le parti, specifica meglio i ruoli, i compiti e valorizza le competenze.

Determinante è stata l'individuazione delle attività strategiche, vale a dire la definizione della modalità di pianificazione dell'evoluzione della ricerca in rapporto alla propria mission, in relazione agli indirizzi dei Ministeri vigilanti e dei principali organismi internazionali.

La declinazione di tali attività in ambiti strategici, tematici e funzionali, costituisce il fulcro dell'attività di pianificazione, valutazione e controllo in capo all'Organo di Governo², attraverso attività, condotte dal Gruppo di Coordinamento Strategico³, di analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra obiettivi e risultati raggiunti dalle attività di ricerca. In questo quadro, le Strutture di Ricerca, in qualità di declinazione operativa del settore, sono deputate alla realizzazione delle attività di ricerca finalizzate allo sviluppo degli ambiti strategici e delle priorità istituzionali.

È prevista, inoltre, l'introduzione di nuove metodologie e nuovi strumenti per implementare e sostenere una cultura organizzativa basata sui principi dell'accountability⁴ e giungere ad un primo bilancio sociale dell'Ente. ...

... istituzionali è importante che INDIRE si collochi al centro del dibattito scientifico internazionale e rafforzi i rapporti con i principali stakeholder, europei e mondiali, sulle politiche educative per il 2030 e oltre. L'Ente si propone pertanto ...

¹⁸ <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/02-01-2018/linee-guida-il-sistema-di-misurazione-e-valutazione-della> .

d'incentivare le collaborazioni di ricerca con università, organismi e istituti di ricerca italiani e stranieri per raggiungere una più elevata qualificazione scientifica e aumentare il peso e la rilevanza dei propri risultati a livello internazionale. Il presente documento è stato redatto con una logica programmatica di integrazione funzionale..."

Come si evince dal PTA, il Valore Pubblico è stato considerato l'orizzonte di riferimento non solo in relazione alla dimensione interna dell'Ente (benessere interno¹⁹) ma anche in riferimento alla dimensione esterna, tenuto conto del ruolo che INDIRE riveste per le attività di ricerca e di tipo istituzionale, nazionali e internazionali, finalizzate all'innovazione e miglioramento del sistema di istruzione e formazione. Nella mission, così come indicata nei documenti istitutivi, gli utenti - ovvero le Istituzioni Scolastiche, gli Istituti Tecnici Superiori (ITS), i Centri Provinciali per l'Istruzione degli Adulti (CPIA) con tutto il loro personale (dai docenti, ai dirigenti, al personale ATA, ecc.), i bambini, gli alunni e gli studenti con le loro famiglie, le imprese, le reti territoriali, ecc. - e gli stakeholder di INDIRE sono i beneficiari dei processi e dei risultati della ricerca e dei progetti istituzionali e/o di servizio affidati ad INDIRE dal Ministero dell'Istruzione e del Merito, dalle Regioni, e/o da altri soggetti istituzionali. La performance istituzionale di INDIRE è espressa, in forma indiritta, dalla sua capacità di contribuire a politiche di livello superiore (territoriale, regionale, nazionale, europeo), in forma diretta, perseguendo la propria mission, come insieme sinergico e concorrente di attività e risultati (in fase di monitoraggio di valore pubblico) che tendono a mantenere le promesse di mandato e/o le politiche/priorità istituzionali indicate, o come insieme degli impatti prodotti (in fase di misurazione/valutazione del valore pubblico finale), ove s'intenda misurare e valutare il miglioramento dello stato di benessere dell'utenza e delle comunità di riferimento di INDIRE, determinato dai progetti e dalle attività di ricerca realizzate, dai processi e dai prodotti rilasciati per il cambiamento, l'innovazione e il miglioramento dei sistemi di istruzione e formazione.

Questo orientamento, riconoscendo anche un forte valore alla dimensione relazionale dell'agire pubblico, è di tipo dinamico, interattivo e conoscitivo e mira ad evidenziare come il Piano e il Ciclo della performance possano essere strumenti efficaci di lavoro per: (a) **fornire supporto ai processi decisionali**, ciò favorendo una verifica della coerenza tra risorse impiegate e obiettivi raggiunti per il miglioramento del benessere dei destinatari dell'azione pubblica, sia diretti che indiretti (**creazione di valore pubblico**); (b) **migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi del soggetto pubblico**, migliorando così l'orientamento nei percorsi e nei processi realizzativi dei team e nei comportamenti dei singoli; (c) **comunicare e rendere conto anche all'esterno (accountability)** ai propri portatori di interesse (*stakeholder*) delle scelte prioritarie effettuate nella programmazione, i risultati attesi e quelli raggiunti.

Si tratta di una nuova fase che l'Ente ha già intrapreso, ma che richiede un tempo di sviluppo adeguato, alla fine del quale avremo compreso compiutamente e quindi appreso come si possa "misurare" l'impatto in termini di Valore prodotto in un determinato contesto complesso come quello della scuola, degli ITS, dei CPIA, ecc.).

¹⁹ Richiamando il Prof. Enrico Deidda Gagliardo possiamo affermare che "una PA crea Valore Pubblico quando, coinvolgendo e motivando dirigenti e dipendenti, cura la salute (organizzativa, professionale, di genere, di clima, digitale, infrastrutturale, economico-finanziaria, ecc.) delle risorse dell'ente e migliora le performance di efficienza e di efficacia in modo funzionale al miglioramento degli impatti su cittadini e imprese. Quindi, la base della "Piramide del Valore Pubblico" sono i dipendenti e i dirigenti pubblici, che vanno attratti, selezionati, motivati, fatti crescere, gratificati: solo generando Valore Pubblico interno (per il personale) si potrà creare Valore Pubblico esterno (per utenti e stakeholder)".

4.5 Il percorso di INDIRE per misurare il Valore Pubblico generato

Per meglio chiarire profili specifici del percorso intrapreso si riportano di seguito alcune delle principali domande da cui si è partiti per avviare una prima riflessione anche sulla misurazione dell’impatto. In tal senso ci si è chiesto di esaminare l’intero operato di ciascuna Struttura di ricerca utilizzando le seguenti domande guida:

- Sono stati realizzati i progetti e raggiunti gli obiettivi?
- Cosa hanno prodotto e per chi?
- Quali e quanti sono stati i soggetti coinvolti?
- Quali strumenti sono stati prodotti e impiegati per la realizzazione dei progetti e delle attività?
- Nei progetti di ricerca erano previste attività di valutazione ex-ante, in itinere ed ex post? Quali metodologie e strumenti sono stati utilizzati per la valutazione?
- Le strategie messe in atto sono state efficaci e hanno generato effetti positivi? Se sì, quali?
- Per chi e su cosa INDIRE ha generato valore?
- Il valore generato è valore condiviso? Sono stati individuati degli indicatori di valore che consentano di accompagnare la crescita del sistema su cui si è intervenuti?

Nel complesso, per adesso, ci siamo limitati ad individuare quali dati di risultato possano fornire una base per individuare i soggetti per i quali può essere significativa una misurazione gli impatti e il “come misurarli”. In una prima fase del lavoro abbiamo cercato di individuare gli stakeholder e di classificarli anche al fine di avviare un confronto e sottoporre alla loro valutazione l’agire dell’Ente.

A seguito dell’indagine effettuata sugli stakeholder si è deciso, inoltre, di raccogliere alcuni dati che ci forniscono un quadro significativo dei soggetti coinvolti, in relazione alla gestione delle attività di ricerca o in qualità di destinatari. Inoltre, si è avviata una prima raccolta di dati sui prodotti della ricerca per comprendere meglio la loro eventuale significatività ai fini degli impatti sulle diverse tipologie di utenti/stakeholder.

Di seguito si prospettano, estrapolandoli dal complesso, alcuni dati ritenuti, ai fini dell’interpretazione del Valore Pubblico, più significativi poiché evidenziano la significatività del lavoro realizzato da INDIRE dal punto di vista delle istituzioni interessate e/o coinvolte nei processi di innovazione e miglioramento.

A questo proposito è importante ricordare che INDIRE investe parte delle proprie risorse per facilitare la crescita sui territori e nelle comunità locali e di pratica.

Obiettivi del Settore ricerca previsti nella previsione di bilancio

- 1) Migliorare l'offerta formativa della scuola italiana in tutte le forme in cui si attua attraverso l'incremento qualitativo e quantitativo della ricerca educativa
- 2) Collaborare con il MIM e altri ministeri per sostenere le politiche di sviluppo del sistema di istruzione e della filiera professionalizzante
- 3) Diffondere i risultati della ricerca educativa a vantaggio degli 'ambienti di apprendimento', della formazione del personale della scuola e a beneficio della collettività più ampia.

Alcuni dati di sintesi Performance e Valore Pubblico 2024 Settore Ricerca – Obiettivi di Bilancio

Soggetti coinvolti dalle Strutture di Ricerca	
Scuole e altri soggetti	Docenti e Dirigenti
Scuole 7.641	Attività di ricerca 22.152
ITS 147	Formazione 49752
CPIA 142	
Formazione e comunicazione	
Attività per la formazione	Attività e strumenti per la comunicazione
Corsi di formazione 350	Comunicati stampa e interventi divulgativi a mezzo Media 62
Ambienti per la formazione 32	Eventi di divulgazione della ricerca 112
	Pubblicazioni e Report 121

Infine, sempre in relazione al Valore Pubblico prodotto nel comparto scientifico di riferimento, è certamente significativo il dato di sintesi sulle pubblicazioni dell'Ente. Tale elemento è, altresì e più propriamente, indicatore di scientificità di quanto svolto da INDIRE, nella sua parte organizzativa rappresentata dalla Ricerca.

Pubblicazioni e Brevetti INDIRE 2024

Pubblicazioni totali 126, a carattere: nazionale 82, internazionale 44

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	TOT
1. N. totale articoli pubblicati dai ricercatori su riviste scientifiche e tecniche	11	10	3	1	5	7	0	37
a. con comitato di valutazione scientifica nazionale	3	5	2	1	4	6	0	21
b. con comitato di valutazione scientifica internazionale	8	5	1	0	1	1	0	16
2. N. totale libri e monografie*	4	12	2	1	0	3	1	23
a. con editori italiani	4	10	2	1	0	3	1	21
b. con editori stranieri	0	2	0	0	0	0	0	2
3. N. totale di relazioni tecnico scientifiche pubblicate in atti di convegni	14	14	6	1	9	7	1	52
a. a carattere nazionale	11	5	2	1	3	3	1	26
b. a carattere internazionale	3	9	4	0	6	4	0	26
4. N. di pubblicazioni (bollettini, annuari, riviste) curate dall'ente ed editate nell'ambito dell'attività editoriali**	1	6	0	0	0	2	0	9
5. N. di pubblicazioni scientifiche e tecniche diverse dalle precedenti (es: supporto digitale)***	0	1	2	0	0	2	0	5
Totale	30	43	13	3	14	21	2	126

Brevetti	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	TOT
1. N. di invenzioni per cui è stata depositata domanda di brevetto	2						2	4
2. Diritti di proprietà intellettuale a titolarità dell'Ente, attivi al 31/12/2024	1							1
a. Brevetti per invenzioni industriali (attivi)	1						1	2

Nel 2024, INDIRE (Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa) ha prodotto un significativo valore pubblico, che si manifesta attraverso una vasta gamma di risultati e impatti sul sistema educativo italiano e oltre. Questo valore si articola in capitale di conoscenza interno (metodologie, brevetti, pubblicazioni, competenze acquisite) e valore pubblico diretto per scuole, territori e decisori politici.

La **Struttura di Ricerca n. 1 Didattica, Didattiche e Competenze** ha completato o avviato a conclusione quasi tutti i progetti previsti per il 2024, dimostrando piena aderenza al cronoprogramma. Ha prodotto un ampio ventaglio di risultati a beneficio di molteplici attori del sistema educativo:

- **Interventi e Formazione:** Sono stati realizzati oltre 50 interventi di ricerca-formazione e 138 corsi rivolti a docenti e dirigenti scolastici, raggiungendo complessivamente 5.689 professionisti della scuola.
- **Ambienti Digitali e Risorse Didattiche:** Sono stati creati 14 ambienti digitali, oltre a 60 percorsi didattici online, repository disciplinari, più di 100 risorse didattiche, curricula verticali e kit didattici

per le STEM e il pensiero sistemico. Sono state realizzate piattaforme dedicate come laboratori virtuali e ambienti per la community.

- **Disseminazione Scientifica e Comunicazione:** L'azione di disseminazione si è concretizzata in 25 eventi di rilievo nazionale e internazionale, 19 pubblicazioni scientifiche e 20 prodotti di comunicazione sui media.
- **Innovazione e Strumenti:** Sono state depositate due domande di brevetto e sono stati messi a punto griglie di osservazione, protocolli, questionari e strumenti digitali per la personalizzazione dell'apprendimento, garantendo trasferibilità e scalabilità.
- **Beneficiari e Impatto:** I principali destinatari sono state oltre 450 scuole di ogni ordine e grado e più di 2.300 insegnanti, che hanno sperimentato metodologie e strumenti innovativi. Sono state pubblicate 16 analisi e monitoraggi a supporto delle politiche educative.
- **Networking e Stakeholder Engagement:** Il lavoro di rete ha coinvolto 46 accordi scientifici con università, enti di ricerca e ministeri, 13 protocolli d'intesa con attori economici e sociali e 25 collaborazioni su eventi di trasferimento. Complessivamente, sono stati attivati oltre 7.000 stakeholder.
- **Valore Generato:** Si concretizza in soluzioni didattiche validate, linee guida, roadmap europee su STEM, strumenti per l'autovalutazione e guide per la sostenibilità educativa. È stato adottato un framework integrato di indicatori per accompagnare la crescita del sistema educativo, monitorando, tra l'altro, la percentuale di scuole che implementano i modelli, la riduzione del gender gap, l'aumento della motivazione degli studenti e la sostenibilità delle pratiche.

La **Struttura di Ricerca n. 2 “Modelli organizzativi, metodologie e curriculum”** ha promosso processi trasformativi, raggiungendo tutti gli obiettivi previsti nel 2024 e generando impatti riconosciuti a livello locale e sistemico. Il valore pubblico prodotto è multidimensionale:

- **Messa a Sistema dell'Innovazione:** La ricerca ha studiato, sperimentato e validato approcci educativi e modelli scolastici integrati, ponendo attenzione alla capacità delle scuole di integrare nuovi modelli e radicare pratiche trasformative.
- **Accompagnamento alle Scuole:** È stato fornito un accompagnamento capillare attraverso dispositivi innovativi di ricerca-formazione, mentoring, co-progettazione e documentazione, in forte connessione con le policy nazionali e le reti di innovazione INDIRE (Avanguardie Educative e Piccole Scuole).
- **Impatto sui Processi di Innovazione:** INDIRE ha accompagnato oltre 2.200 scuole (anche in contesti fragili e periferici) nella revisione degli approcci didattici, organizzativi e relazionali, sostenendo la loro autonomia e rafforzando l'identità professionale dei docenti.
- **Impatto sulla Formazione dei Docenti:** Le attività formative hanno raggiunto migliaia di insegnanti, rafforzando la loro capacità di agire cambiamenti coerenti e condivisi, con un focus sulla costruzione di professionalità riflessive.
- **Impatto sulla Governance Scolastica e Territoriale:** La collaborazione conUSR, enti locali e comunità professionali ha generato una visione integrata della scuola come spazio pubblico e presidio educativo, favorendo la costruzione di ecosistemi formativi allargati.

- **Impatto sul Sistema Educativo Nazionale:** La conoscenza prodotta è stata trasferita alle policy attraverso Linee Guida, Dossier e contributi a tavoli interministeriali, promuovendo un approccio evidence-based alla progettazione delle politiche.
- **Impatto sulla Ricerca Nazionale e Internazionale:** Le attività hanno rafforzato il posizionamento strategico di INDIRE in network europei e globali (es. UNESCO, JRC), con modelli sperimentati oggetto di comunicazione in congressi internazionali e sviluppo di cornici teoriche originali (es. "scuola estesa").
- **Impatto sulla Capacità di Valutazione:** Molti progetti hanno incluso dispositivi di valutazione ex-ante, in itinere ed ex post, stimolando un apprendimento riflessivo nelle comunità scolastiche e rafforzando le competenze valutative diffuse. Questo ha contribuito a generare cultura del cambiamento e radicamento delle pratiche.
- **Valore Condiviso e Generativo:** Il valore si è costruito sul riconoscimento delle specificità locali, l'attivazione di reti professionali stabili, la valorizzazione delle pratiche e la costruzione di indicatori coerenti con l'evoluzione del sistema educativo. Gli strumenti sviluppati (modelli di formazione continua, osservatori nazionali, toolkit, spazi di riflessione pubblica, modelli di governance) non solo supportano, ma rendono i processi di innovazione generativi, trasformandoli in cultura condivisa e pratiche scalabili.
- **Stakeholder Engagement:** L'engagement è stato costitutivo in tutte le fasi della ricerca, attivando relazioni significative con comunità scolastiche, istituzioni, attori territoriali, comunità scientifica e organismi internazionali. Ha favorito la co-costruzione di valore pubblico e la generatività sistemica, agendo come motore di apprendimento collettivo e di traduzione tra saperi.

La **Struttura 3 Ambienti per l'apprendimento** ha lavorato sull'innovazione degli ambienti scolastici, producendo valore in diversi ambiti come di seguito riportato.

Con il Progetto **Abitare ambienti di apprendimento innovativi:**

- supporto alle scuole, enti locali e progettisti nella trasformazione degli spazi, basandosi su un "ciclo pedagogico abitativo";
- favorito lo sviluppo di competenze nei docenti e consolidato strumenti scalabili a livello nazionale per le transizioni verso ambienti innovativi;
- documentato casi di eccellenza, come la scuola Mattarella di Modena, per l'integrazione di spazi innovativi e intelligenza artificiale, producendo pubblicazioni e linee guida.

Con il Progetto **Spazi Innovativi di Esplorazione ha:**

- identificato e valorizzato l'ISIS Valdarno come modello di eccellenza per l'integrazione organica e interdisciplinare di laboratori innovativi, producendo un report dettagliato e strumenti metodologici replicabili;
- aumentato l'engagement studentesco, migliorato la collaborazione interdisciplinare e rafforzato le partnership territoriali. Il valore si rivolge al sistema scolastico nazionale, alle istituzioni locali, alla comunità scientifica e alle famiglie.

Con il Progetto **Quando lo spazio crea inclusione:**

- prodotto uno strumento di indagine per monitorare l'uso dei finanziamenti scolastici e ha implementato il software SET (Spazi Educativi Toscani) per la raccolta di dati sull'utilizzo degli ambienti scolastici.
- sviluppato un applicativo online per la progettazione didattica inclusiva, potenzialmente rilasciabile per tutti i docenti italiani.

Con il Progetto **Indagine Post Occupancy**:

- analizzato l'impatto degli arredi scolastici flessibili sugli ambienti di apprendimento, i comportamenti degli studenti e le pratiche didattiche, fornendo dati per scelte più consapevoli e funzionali per scuole ed enti locali;

Con il Progetto **Spazi di sviluppo 0-6**, in fase di elaborazione, si intende migliorare la progettazione spaziale, rafforzare la continuità educativa tra nidi e scuole dell'infanzia, fornire supporto decisionale agli enti territoriali e facilitare la condivisione di pratiche significative:

Con il Progetto **Implementing Constructing Education Framework**

- in collaborazione con la Banca di Sviluppo del Consiglio d'Europa (CEB) si studia il legame tra progettazione scolastica e uso pedagogico degli spazi, con uno studio di caso finale sulla scuola pilota Viscontini. Il progetto si è evoluto nella partecipazione a iniziative europee (ISLE) per promuovere ambienti di apprendimento innovativi e sostenibili.

Con il Progetto **Future Learning Lab IT (FLL IT)**:

- sono stati predisposti ambienti di apprendimento innovativi per la formazione dei docenti, promuovendo metodologie didattiche attive e un uso consapevole dello spazio;
- contribuito allo sviluppo di competenze professionali e alla capacità delle scuole di attivare pratiche didattiche per competenze, investendo nella costruzione di un ecosistema territoriale aperto. Il valore generato è condiviso e replicabile.
-

La Struttura di Ricerca n. 4 Sistemi Integrati Istruzione, Formazione, Lavoro e Istruzione Terziaria Professionalizzante ha svolto un ruolo strategico a sostegno delle politiche di sviluppo nazionali e regionali, con risultati recepiti nei dispositivi normativi.

Il valore pubblico prodotto ha tre caratteristiche principali:

- **Terzietà**: INDIRE è stato individuato per legge (L. 99/2022) come soggetto per il monitoraggio e la valutazione del sistema terziario di istruzione tecnologica superiore (ITS Academy). Sono stati affidati progetti di ricerca istituzionale ad alto impatto per il Paese, coinvolgendo reti di ITS, Confindustria e Regioni. Ha avviato progetti per la transizione digitale e promosso progetti per la valorizzazione dell'Istruzione degli Adulti (IdA), con particolare attenzione ai soggetti fragili.
- **Rigore Scientifico**: INDIRE ha una comprovata capacità scientifica nel monitoraggio degli ITS Academy (dal 2000) e dell'IdA (dal 2012). È titolare della Banca Dati Nazionale ITS Academy e supporta il MIM nella costituzione dell'Anagrafe nazionale per il portale ITS Academy.

- **Collaborazione Istituzionale e Interistituzionale:** INDIRE consolida i legami con diversi enti istituzionali (MIM, Regioni, Confindustria, Università, reti nazionali dei CPIA).

Gli impatti sono relativi a:

Decisori Politici e sul Sistema Produttivo:

- **ITS Academy:** I risultati della ricerca sono stati utilizzati per la distribuzione delle risorse economiche, la revisione delle programmazioni regionali, la formulazione di indicatori di realizzazione e risultato, e la creazione del modello 4+2. Hanno contribuito a valorizzare gli ITS Academy come modello per lo sviluppo di nuove competenze e professioni nella transizione digitale.
- **Filiera Tecnologico-Professionale (4+2):** Ha contribuito alla realizzazione di un'offerta formativa integrata e al riordino degli istituti tecnici e professionali, favorendo il raccordo tra i diversi sistemi di istruzione, formazione e lavoro.
- **Istruzione degli Adulti (IdA):** Ha fornito dati per la definizione delle politiche pubbliche, valorizzando l'IdA e favorendo il raccordo interistituzionale tra CPIA e scuole secondarie. Ha sostenuto progetti per l'alfabetizzazione L2, l'orientamento al lavoro e le attività in carcere.
- **Sistema Produttivo:** Ha formato persone competenti per la transizione digitale, introdotto innovazione tecnologica nelle piccole imprese e creato un linguaggio comune tra stakeholder.

Progetti e Risultati specifici nel 2024: Sono stati completati progetti come "Gli elementi caratterizzanti il sistema ITS Academy e loro evoluzione" (per il monitoraggio nazionale), "Gli ITS Academy per la transizione digitale" (per lo sviluppo di competenze in cyber security), "ITStorytelling" (per valorizzare le pratiche eccellenti), "Identità e trasferibilità della didattica degli ITS Academy" (con il modello Change Laboratory), e "Filieri formative tecnologico-professionali". Nell'ambito dell'Istruzione degli Adulti, sono stati completati progetti come "La lettura che cambia" (sperimentazione didattica per la comprensione del testo scritto), "Scuola in carcere" (sugli apprendimenti informali), "Modelli epistemologici dell'educazione permanente", "Stereotipo e pregiudizio" (sulla violenza di genere), "Narrazioni e pratiche per la FAD nell'istruzione della popolazione adulta", "Alfabetizzazione in italiano L2" e "ITALIA. Atlante del Lavoro nell'IdA". Questi progetti hanno generato valore condiviso attraverso analisi dei fabbisogni, co-progettazione, sviluppo del sistema terziario professionalizzante e diffusione delle buone pratiche.

La **Struttura Ricerca n. 5 Formazione e Accompagnamento** ha prodotto valore significativo nel supporto alla formazione e all'accompagnamento dei docenti:

Il Progetto **Mentoring**: ha identificato e validato modelli di mentoring tra scuole, fornendo strumenti per orientare e monitorare l'efficacia dei percorsi attivati, con un valore a livello didattico, professionale, organizzativo e istituzionale.

Il Progetto **Portfolio Lifelong** ha favorito nei docenti una maggiore consapevolezza della propria traiettoria professionale e attivato processi riflessivi strutturati, consolidando pratiche di auto-valutazione tra i neoassunti e suggerendo l'adozione sistemica del portfolio per lo sviluppo professionale.

Il Progetto **Valutazione Apprendimento** "Progettare e valutare in ottica verticale nella scuola del I ciclo" mira a rafforzare l'allineamento tra progettazione e valutazione, promuovendo approcci formativi efficaci.

Il progetto **Neoassunti**: ha attivato e riprogettato l'ambiente online a supporto dell'anno di formazione e prova per circa 40.000 docenti, dimostrando l'importanza di un'infrastruttura ben progettata per la crescita professionale.

Il Progetto **OrientaMenti**: (finanziato dal PNRR) ha formato oltre 50.000 docenti per i nuovi ruoli di docente tutor e orientatore, contribuendo a contrastare la dispersione scolastica e ridurre i divari territoriali.

Il Progetto **EDUQA** ha offerto a 49 docenti strumenti, conoscenze e metodologie per affrontare le sfide educative contemporanee, in particolare in contesti ad alta complessità sociale, promuovendo una cultura della sostenibilità ambientale e della cittadinanza democratica.

La Struttura Ricerca n. 6 Documentazione, Monitoraggio, Analisi e Valutazione del Sistema Scolastico ha come mission primaria quella di raccontare e sostenere l'evoluzione del sistema educativo nazionale attraverso un approccio integrato di documentazione, monitoraggio e valutazione.

Il **Valore Pubblico Generale** si realizza grazie alla creazione di sistemi di rappresentazione per una conoscenza condivisa e accessibile a istituzioni, comunità educante, comunità scientifica, decisori politici e società civile. Questa base di conoscenza è fondamentale per comprendere l'evoluzione del sistema scolastico e orientare le future politiche educative.

- **Rafforzamento dell'Impatto.** Nel 2024, si è registrato un significativo rafforzamento dell'impatto delle attività e dei risultati di ricerca, con un consolidamento della sinergia con i tavoli di lavoro scientifici e una maggiore capacità di attrarre l'interesse delle istituzioni pubbliche, specialmente a livello locale.
- **Utilizzo della Documentazione.** Le attività di documentazione hanno ricevuto maggiore attenzione e sono state attivamente utilizzate dalle scuole (es. per la redazione del bilancio sociale), diventando uno strumento prezioso per l'autovalutazione e il miglioramento.
- **Interoperabilità e Condivisione dei Dati.** Ha trasformato informazioni complesse ed eterogenee in un bene comune accessibile, sviluppando infrastrutture semantiche e ontologie per il dominio educativo (presentate in OntoPiA per la PA). Ha anche sviluppato dashboard e cruscotti profilati per la ricerca e l'analisi dei dati, come l'Osservatorio sull'Internazionalizzazione (in collaborazione con Erasmus+) e l'Osservatorio di Parità di Genere (per contrastare gli stereotipi e promuovere l'inclusione).

- **Allineamento con l'Agenda Digitale Italiana.** Il processo di ricerca è in linea con le linee guida AgID sulla valorizzazione del patrimonio pubblico, promuovendo la condivisione, co-creazione e aggregazione delle informazioni per l'open government e la trasparenza.
- **Documentazione e Valorizzazione delle Buone Pratiche.** I dati supportano la documentazione delle buone pratiche didattiche e organizzative, ricostruendo una narrazione diacronica delle trasformazioni. La "Biblioteca dell'Innovazione" serve come strumento per le scuole per condividere esperienze e rendicontare socialmente, promuovendo trasparenza e fiducia. Progetti come "Ricerca Archivistica Bibliografica" e "Racconti di Scuola" hanno reso il patrimonio storico-educativo più accessibile e valorizzato la storia della didattica.
- **Valutazione Sistemica e Supporto alle Politiche Nazionali:** I progetti "Effetto Scuola" e "AI4T" generano valore pubblico supportando le scuole nel miglioramento continuo e nell'innovazione, promuovendo l'autovalutazione e la pianificazione strategica basate sui dati. I risultati e le iniziative di disseminazione sono indicatori tangibili del valore e dell'impatto generato.

L'Area Tecnologica ha confermato il suo ruolo strategico contribuendo allo sviluppo e al consolidamento delle attività di ricerca attraverso strumenti tecnologici avanzati:

- **SugarCAD:** Ha concluso la fase di sperimentazione con circa 14.500 utenti e oltre 52.000 progetti di disegno 3D, fungendo da veicolo per la diffusione della cultura progettuale.
- **dBook:** Ha completato la sua fase di sperimentazione su oltre 20 scuole, preparandosi per la distribuzione open del codice.
- **Formazione Docenti Neoimmessi in Ruolo:** Ha riprogettato la piattaforma di supporto, che attualmente serve circa 40.000 docenti, dimostrando come un'infrastruttura ben progettata sia cruciale per la crescita professionale.
- **Valore Condiviso:** Le strategie adottate sono state efficaci, generando ricadute positive nell'innovazione didattica, nella crescita professionale dei docenti e nel rafforzamento delle capacità digitali delle scuole. Il valore generato è condiviso, coinvolgendo docenti, studenti e dirigenti scolastici in un percorso di trasformazione centrato sulle potenzialità delle tecnologie.

Le Attività Strategiche hanno contribuito a potenziare la sistematizzazione e l'unitarietà dell'intervento di ricerca di INDIRE:

- **Impatto sulle Politiche Educative:** Il dialogo diretto con il MIM, enti di ricerca e altre istituzioni, insieme alle relazioni internazionali (es. OCSE, UNESCO), consente di inserire le riflessioni e i materiali prodotti da INDIRE nei tavoli decisionali internazionali, restituendo una visione sistematica dell'azione dell'Ente.
- **Impatto sui Processi di Innovazione:** Monitorano e indirizzano gli studi sui modelli e le condizioni di supporto al cambiamento, favorendo la comunicazione unitaria della ricerca verso l'esterno.
- **Stakeholder Engagement:** Le azioni continue di stakeholder engagement, attraverso convegni, seminari ed eventi (come Didacta Italia), hanno rafforzato il posizionamento e l'accountability di INDIRE in termini di ricerca e visione unitaria.

In sintesi, nel 2024 INDIRE ha generato Valore Pubblico attraverso la Ricerca rigorosa, la sperimentazione in contesti autentici e la valutazione continua, traducendo la conoscenza in soluzioni didattiche validate, strumenti operativi, linee guida, e contribuendo attivamente alla definizione delle politiche educative e alla crescita professionale di migliaia di attori del sistema scolastico italiano.

5. Risultati di Performance del Settore amministrativo-gestionale

La performance organizzativa del Settore amministrativo-gestionale, in continuità con gli anni precedenti, è costituita da tutte le attività di supporto alla realizzazione dei progetti e delle attività dell'Istituto dirette dal Direttore Generale.

Come indicato nel PIAO 2024/2026 e specificamente nella sezione relativa al Ciclo della Performance, tali attività si sostanziano per il Settore amministrativo-gestionale, in un ruolo di supporto alle altre realtà dell'Istituto sia in materia di soluzioni organizzative e gestionali sia quale riferimento per le procedure e l'analisi della normativa riferita alle diverse richieste che provengono dagli ambiti scientifici.

Di conseguenza la performance organizzativa viene qui rendicontata come la somma dei risultati della ricerca e degli obiettivi che il Consiglio di Amministrazione ha assegnato al Direttore Generale.

Gli obiettivi programmati per il 2024 hanno migliorato l'intera struttura amministrativo-gestionale grazie alla progettazione e all'implementazione di procedure di pianificazione e programmazione nuove e alla revisione di procedure esistenti anche attraverso la loro informatizzazione; il processo ha nel complesso consentito: (a) di migliorare le attività di pianificazione riferite alle diverse procedure di acquisizione di beni e servizi; (b) favorire la formazione del personale tramite iniziative di carattere generale e specifico; (c) favorire la conoscenza dell'ente, del Programma Erasmus e delle attività poste in essere dallo stesso; (d) introdurre specifiche procedure e disposizioni per migliorare il funzionamento dell'ente, garantendo controlli costanti, favorendo al massimo la formazione del personale e regolamentando il funzionamento degli strumenti informatici in dotazione al personale.

In corso di esercizio gli iter informatizzati hanno richiesto un adeguamento dei sistemi già in uso nell'Ente e un'adeguata formazione del personale coinvolto.

La valutazione della Dirigente Amministrativa è stata effettuata nel mese di giugno 2024 dal Direttore Generale, in ragione del comando concesso alla stessa Dirigente presso altra Amministrazione a far data dal 09 giugno 2024. Gli esiti dell'istruttoria hanno evidenziato che gli obiettivi assegnati sono stati raggiunti pienamente. Pertanto, la valutazione complessiva, in proporzione al periodo esaminato, per l'anno 2024 della performance individuale riferita alla DA è pari al 100%.

La Misurazione dei risultati (ad esito di attività di controllo di gestione) della Performance Organizzativa del settore amministrativo generale

Obiettivi	Indicatori e Target	Risultati della realizzazione	Documentazione ed evidenze per la valutazione	Risultato della valutazione e note
Miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa	Misure volte alla riduzione dei tempi di pagamento Rispetto dei tempi di pagamento di cui all'art. 4 bis D.L. 13/2023	100%	https://www.indire.it/amministrazione/indicatore-di-tempestivita-dei-pagamenti/ <i>(Indicatore relativo ai pagamenti anno 2024 (01/01-31/12))</i> Verbale del Collegio dei Revisori dei Conti n. 129/2025	Adeguito
Miglioramento delle attività di pianificazione e rendicontazione e predisposizione di misure che consentano di esprimere univocamente i dati di spesa delle collaborazioni autonome	Implementazione del sistema gestionale SPHERA per la rendicontazione e la pianificazione	100%	Il gestionale Sphera è stato implementato per la gestione dei diari di attività utili ai fini della rendicontazione dei progetti, come si evince dai prospetti Excel e Pdf allegati. (allegati 1,2)	Adeguito
RISULTATO PERCENTUALE		100%	Adeguito	

5.1 Misurazione dei risultati del Direttore Generale

La Misurazione dei risultati del Direttore Generale per l'anno 2024 è la seguente:

Obiettivi	Indicatori e Target	Risultati della realizzazione	Documentazione ed evidenze per la valutazione	Risultato della valutazione e note
Miglioramento delle procedure interne e dell'efficienza della azione amministrativa per la gestione dei beni mobili dell'ente	Mappatura delle attività necessarie al rinnovo dell'inventario su tutte le sedi INDIRE e completamento della I fase (ricognizione inventariale) 1. Mappatura adempimenti per la stesura di un vademecum delle operazioni volte al rinnovo. 2. Nomina commissione e stesura del vademecum, da sottoporre al CdA 3. Avvio e completamento della prima fase di attività, consistente nella ricognizione inventariale con compilazione degli elenchi dei beni	40% 30% 30%	1. Con nota prot. n. 30954 del 28/06/2024 il Direttore generale ha adottato apposito vademecum. (all. 3) 2. La Commissione è stata nominata con decreto prot. 45734 del 30/09/2024. (all. 4) 3. Elenco dei beni al 31/12/2024 suddiviso per sede. (all. 5)	ADEGUATO

Uniformare i dati di spesa del costo del personale con i rispettivi capitoli di bilancio	Analisi di tutte le voci di spesa riferite al costo del personale a tempo indeterminato, Tempi determinati, Direttore Generale e Co.co.co.;	20%	E-mail UGRU del 20/12/2024 (allegato 6)	ADEGUATO
	2) classificazione delle voci di cui sopra in ragione dei capitoli di bilancio e natura delle stesse;	20%		
	3) analisi di eventuali disallineamenti e predisposizione delle azioni a correzione di tali criticità;	40%		
	4) impostazione delle voci di spesa del personale coerenti con i capitoli di bilancio	20%		
Aumento della visibilità dei brand di INDIRE. Efficientamento del supporto alle attività delle strutture di ricerca e alle iniziative dell'Istituto	Realizzazione di un documento di analisi e proposta operativa dell'architettura del sito di INDIRE, propedeutico al suo nuovo sviluppo	100%	E-mail del 23/12/2024 (allegato 7) Contenente il "Documento di progettazione del sito web di Indire"	ADEGUATO

Promuovere il programma Erasmus e in particolare l'internazionalizzazione del settore Istruzione Superiore*	Partecipazione a una fiera o evento internazionale da parte di INDIRE/Agenzia	100%	1 evento realizzato (NAFSA). Documentazione presente sul sito web Indire.it https://www.indire.it/2024/06/04/agenzia-erasmus-a-new-orleans-per-nafsa-la-piu-importante-fiera-mondiale-del-sistema-accademico/	ADEGUATO
Miglioramento dell'efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa	1. Mappatura/ricognizione di tutte le procedure non implementate all'interno del gestionale in uso presso INDIRE attraverso il coinvolgimento e confronto con tutti gli uffici gestionali amministrativi. 2. Analisi e valutazione delle procedure amministrative oggetto della mappatura/ricognizione al fine di individuare quelle che possono essere implementate all'interno del gestionale. Tale attività va realizzata sempre con il coinvolgimento degli uffici gestionali amministrativi direttamente coinvolti. 3. Schema di iter informatizzato di almeno 3 delle procedure amministrative che dall'analisi e valutazione	30% 40% 15%	E-mail inviata da SOIS a Segreteria DG il 20/12/2024 con testo esplicativo e n. 7 allegati. (allegato 8)	ADEGUATO

	sono state considerate implementabili (nel caso in cui le procedure dovessero essere pari o inferiori a tre lo schema riguarderà il 100% dei casi);			
	4.Implementazione di 1 iter informatizzato	15%		
Analisi dell'incidenza del programma Erasmus + sul sistema socioeconomico nazionale e in materia di creazione di valore pubblico	Relazione finale sull'impatto economico del programma Erasmus + in Italia	100%	Studio di impatto economico nell'ambito del programma Erasmus + realizzato dal Dipartimento di Economia Aziendale università degli studi Roma Tre, mail di trasmissione del 23 dicembre 2024 (allegato 9)	ADEGUATO
RISULTATO PERCENTUALE	100%	100%	ADEGUATO	

6. Il processo di misurazione e valutazione

Per la stesura della presente Relazione la STP ha seguito quanto indicato nel SMVP (Versione vigente).

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP) è definito dall'art.3 del D.Lgs.150/09 "La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento". Esso rappresenta lo strumento metodologico che è alla base del ciclo delle performance ed è costituito dall'insieme di tecniche, risorse e processi volti ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione e valutazione della performance da parte di INDIRE. Come si evince da quanto sopra indicato, detto sistema non consiste in un adempimento burocratico avulso dalle logiche dell'Ente, ma costituisce, di fatto, il fulcro attraverso il quale l'Istituto implementa le azioni correttive e di miglioramento delle proprie attività sia dal punto di vista dell'efficienza sia dal punto di vista dell'efficacia. Per ottenere tale risultato il SMVP è stato fortemente correlato al PTA dell'Ente e la formulazione di obiettivi e di indicatori di misurazione delle performance è avvenuta sulla scorta delle scelte strategiche compiute dai vertici di INDIRE.

Ruolo fondamentale hanno rivestito anche le fasi di monitoraggio, misurazione e valutazione attraverso le quali è stato possibile individuare le criticità emerse in corso d'esercizio e apportare le dovute azioni correttive.

Le attività di misurazione e valutazione delle performance pur essendo distinte sono fortemente correlate poiché concorrono insieme ad altre fasi alla formazione del ciclo delle performance. La misurazione è consistita principalmente in un'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati attesi e dei riflessi delle attività dell'ente anche nei confronti degli stakeholder, mentre per valutazione si sono intese le attività di analisi e interpretazione dei risultati in modo tale da evidenziare anche eventuali scostamenti e criticità per poi addivenire alla formulazione di azioni correttive e/o di miglioramento del sistema. Al fine di rendere l'azione dell'ente più efficace la misurazione è stata effettuata in momenti distinti, avendo luogo di tenere in considerazione le grandezze misurate e gli obiettivi prefissi. Nel 2024 si è proceduto attraverso una misurazione intermedia nella fase di monitoraggio e a una misurazione finale in fase di stesura della relazione sul sistema.

Infine, la **rendicontazione**, prodotta anche attraverso la Relazione, concorre a realizzare quei livelli di trasparenza che possono sostenere l'*accountability* e la partecipazione consapevole anche da parte del cittadino.

Il processo adottato nel SMVP da INDIRE per la stesura della Relazione, che sarà sottoposta, successivamente all'Approvazione da parte del CdA, alla Validazione dell'OIV, vede coinvolti: (a) il Direttore Generale; la Dirigente Amministrativa per il Settore Amministrativo-gestionale; (b) i Responsabili delle Strutture di ricerca

per il Settore ricerca; (c) la Struttura Tecnica Permanente che cura la predisposizione del documento avvalendosi delle risultanze dei sistemi di misurazione e degli esiti delle valutazioni; (d) il CdA che valuta i risultati del Direttore Generale ed adotta la Relazione, verificando il conseguimento degli obiettivi specifici nonché la corretta rappresentazione di eventuali criticità emerse nel corso dell'anno di riferimento; l'OIV, che misura e valuta la performance organizzativa complessiva sulla base dei rendiconti di controllo fornitigli, che proporrà (con separato documento) la Valutazione dei risultati del DG e validerà la Relazione, garantendo in tal modo la correttezza, dal punto di vista metodologico, del processo di misurazione e valutazione svolto dall'Ente, nonché la ragionevolezza della relativa tempistica.

6.1 Gli strumenti

Per realizzare le attività di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa delle Strutture amministrative e di Ricerca, l'OIV accede, con il supporto e per il tramite della Struttura Tecnica Permanente, alle informazioni, ai dati e alla eventuale documentazione, richiedendoli in modo strutturato direttamente agli uffici e alle strutture, nel rispetto della normativa vigente e del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di INDIRE.

Gli strumenti utilizzati per condurre l'attività sono 7:

- 1) Incontri periodici finalizzati all'approfondimento degli aspetti metodologici tra SMVP e necessità/contesto organizzativo;
- 2) incontri-audizione in plenaria e/o individuali a distanza con la dirigenza di ciascun ufficio, area, struttura operativa sia del Settore amministrativo-gestionale che del Settore Ricerca;
- 3) alcuni profili generali di analisi utilizzati nel processo di controllo, misurazione e valutazione della Performance 2024 condivisi tra OIV e STP.
- 4) nota metodologico-operativa utilizzata ai fini della performance 2024 contenente: (1) indicazioni in merito alla tempistica interna per l'organizzazione della misurazione e valutazione della Performance 2024 da parte dell'OIV con il supporto della STP; (2) schede per la rilevazione e registrazione delle evidenze e della documentazione dei risultati raggiunti nel 2024 a cura di ciascuna Struttura di Ricerca e del Settore Amministrativo-gestionale;
- 5) un *repository* condiviso per la documentazione e l'archiviazione dedicato al Ciclo della Performance di INDIRE;
- 6) le schede per il controllo e la valutazione della documentazione, delle evidenze e dei risultati raggiunti nel 2024 a cura della STP e dell'OIV;
- 7) la Relazione sulla Performance redatta a cura della STP.

6.2 I profili generali di analisi

Per il controllo e la valutazione della documentazione fornita nelle singole schede dai Settori Ricerca e Amministrativo-gestionale si è ritenuto efficace da parte dell'Ente, anche per uniformità di criteri, utilizzare non solo quanto previsto da Legge e Linee Guida in materia, ma anche quella parte dei profili generali di analisi proposti dall'OIV nella sua "Carta di lavoro" per la Validazione della Relazione della

Performance degli anni scorsi. In base a ciò le 8 Schede redatte dalle Strutture di Ricerca, Area Tecnologica, Gruppo di Coordinamento Strategico, nonché le 2 schede del Settore Amministrativo-gestionale, riportanti gli obiettivi generali e specifici, gli indicatori e i target con la documentazione e le evidenze relative, sono state esaminate secondo i seguenti profili e criteri:

Coerenza:

- coerenza tra i contenuti della Relazione e contenuti del piano della performance in merito alla struttura e alla presenza degli obiettivi (punti di controllo: la relazione sulla Performance di ciascuna struttura rappresenta il consuntivo di quanto pianificato nel Piano della Performance; le informazioni riportate nella Relazione sono coerenti per quantità e qualità con quanto pianificato);
- valutazione della performance organizzativa auto-percepita dai Responsabili delle Strutture di ricerca, dalla Dirigente amministrativa, dal Direttore Generale e rilevata attraverso il lavoro istruttorio condotto dalla STP (punto di controllo: la valutazione della Performance organizzativa è coerente e congrua rispetto alla Performance realizzata dagli obiettivi organizzativi);

Comprensibilità della Relazione:

- sinteticità
- chiarezza e comprensibilità

Affidabilità dei dati e delle informazioni contenute nella Relazione:

- documentazione prodotta ed evidenze
- organizzazione della documentazione
- accessibilità della documentazione

Misurazione e/o Valutazione²⁰

- effettiva evidenziazione per obiettivi e indicatori degli eventuali scostamenti, con indicazione della relativa motivazione

Per assegnare un valore agli esiti dei processi di controllo e valutazione sono state utilizzate le seguenti scale per ciascun criterio di analisi:

Coerenza tra contenuti della Relazione e contenuti del Piano della Performance

Confronto tra la struttura del Piano della Performance della Struttura di ricerca e quanto rendicontato (sempre in termini di struttura) nella Relazione della Performance:

incoerente	poco coerente	abbastanza coerente	coerente
------------	---------------	---------------------	----------

Controllo della presenza di tutti gli obiettivi:

obiettivi assenti	obiettivi parzialmente presenti	obiettivi presenti
-------------------	---------------------------------	--------------------

²⁰ Per i profili specifici di analisi, in considerazione del fatto che gli altri sono già stati rilevati in fase di stesura del Piano, si ritiene utile in questa fase del processo rilevare solo questo punto e tenendo conto delle attività di monitoraggio in corso di esercizio.)

Valutazione della performance organizzativa riportata dalla STP: (riportata in valore % complessivo)

Valutazione della performance organizzativa effettuata dall'OIV: (riportata in valore % complessivo)

Sinteticità

scarsa	sufficiente	più che sufficiente	adeguata
--------	-------------	---------------------	----------

Chiarezza e comprensibilità

scarsa	sufficiente	più che sufficiente	adeguata
--------	-------------	---------------------	----------

Affidabilità dei dati e delle informazioni contenute nella Relazione

Documentazione prodotta ed evidenze

scarsa	sufficiente	più che sufficiente	adeguata
--------	-------------	---------------------	----------

Organizzazione della documentazione

scarsa	sufficiente	più che sufficiente	adeguata
--------	-------------	---------------------	----------

Accessibilità della documentazione

scarsa	sufficiente	più che sufficiente	Adeguata
--------	-------------	---------------------	----------

Misurazione e/o Valutazione

Effettiva evidenziazione per obiettivi e indicatori degli eventuali scostamenti, con indicazione della relativa motivazione.

assente	parzialmente presente	presente
---------	-----------------------	----------

La documentazione e le evidenze sono state classificate e valutate secondo i seguenti schemi per i due Settori: Ricerca e Amministrativo-gestionale.

Settore Ricerca

Evidenze obiettivo per indicatore/target	Tipologia documentazione archiviata nel repository
Documenti/evidenze formali	Decreti - Delibere – Pareri
	Verbali
	Convenzioni
	Atti di nomina
	Accordi formalizzati
	Bandi
	Disciplinari
	Brevetti
Evidenze relative alle attività e alla loro formalizzazione	Email
	Carteggi
	Fogli firme

	Programmi, <i>Webinar</i> , Conferenze, Seminari, <i>Summer school</i> , ecc.
	Missioni
	Incontri di redazione
Documenti di ricerca propedeutici all'attività	Documenti tecnici
	Percorsi metodologici
	Strumenti per la raccolta dei dati
	Progetti e protocolli di ricerca
	Sceneggiatura
	Ricerche bibliografiche
	Studi di fattibilità
Risultanze delle attività realizzate ed evidenze documentali	Focus – studi di caso - Osservazioni – Progettazioni docenti
	Video
	Linee guida
	Interviste
	Osservazioni
	Materiale grigio
	Pubblicazioni
	Mostre
	Ambienti di formazione
	Manifesti, pieghevoli, ecc.
	Scuola adottanti
	Esperienze analizzate, report
	Data base – Ambienti di monitoraggio
	Unità di Apprendimento
	Manuali
	Portali - <i>Repository</i>

Settore Amministrativo-gestionale

Evidenze obiettivo per indicatore/target	Tipologia documentazione archiviata nel <i>repository</i>
Documenti/evidenze formali	Decreti - Delibere – Pareri
	Verbali
	Convenzioni
	Atti di nomina
	Accordi formalizzati
	Bandi
	Disciplinari

	Regolamenti
Documenti di analisi e progettazione evidenze propedeutiche alla realizzazione dell'attività	Documenti tecnici
	Studi di fattibilità
	Progetti
	Diagrammi di flusso
	Descrizione sintetica (slide) dei processi
	Mappatura dei processi
	Mappatura dei procedimenti
Documentazione, risultanze ed evidenze delle attività realizzate Settore Amministrativo-gestionale	Sistemi informatici
	Sistemi procedure digitalizzate
	Manuali operativi
	Portali – <i>Repository</i>
	Procedure
	Procedimenti

Per tutte le 6 Strutture di Ricerca e l'Area Tecnologica, la documentazione e le evidenze relative a ciascun obiettivo, indicatore e target sono presenti nel repository dedicato alla Performance.

Per la consultazione delle singole schede relative alla misurazione e valutazione dei Piani 2024 delle 6 Strutture di Ricerca, Area Tecnologica e Attività Strategiche si rimanda ai seguenti 8 Allegati:

- 01_ Struttura_Ricerca_1__Allegato_Scheda_Misurazione_Valutazione
- 02_ Struttura_Ricerca_2__Allegato_Scheda_Misurazione_Valutazione
- 03_ Struttura_Ricerca_3__Allegato_Scheda_Misurazione_Valutazione
- 04_ Struttura_Ricerca_4__Allegato_Scheda_Misurazione_Valutazione
- 05_ Struttura_Ricerca_5__Allegato_Scheda_Misurazione_Valutazione
- 06_ Struttura_Ricerca_6__Allegato_Scheda_Misurazione_Valutazione
- 07_Area_Tecnologica_Allegato_scheda_misurazione_valutazione
- 08_Attività_Strategiche_Allegato_scheda_misurazione_valutazione

7. Profili conclusivi

Le sintesi e i dati presentati nella presente Relazione riguardano quanto realizzato da INDIRE dal 1° gennaio al 31 dicembre 2024. In conformità a quanto indicato nel Piano della Performance 2024-2026, la misurazione e la valutazione sono state riferite a tre diverse unità di analisi: (1) Settore Ricerca e Settore amministrativo-gestionale nel suo complesso; (2) singole unità organizzative della ricerca e dell'amministrazione; (3) processi, progetti e attività come previste nel PTA di riferimento. I risultati sono relativi ai singoli obiettivi specifici, con i relativi indicatori/target. Per tali obiettivi è stata avviata, in itinere, un'apposita attività di controllo e valutazione anche attraverso la rilevazione e la registrazione delle eventuali criticità e/o anomalie emerse e delle azioni correttive intraprese. Sia nelle fasi di monitoraggio che in quella di valutazione conclusiva è stato richiesto e verificato, congiuntamente tra l'OIV, la Struttura Tecnica Permanente e i Responsabili, lo stato di realizzazione di ciascun obiettivo programmato, i risultati raggiunti, la documentazione e le evidenze. L'esito complessivo della valutazione ha consentito di attribuire un valore di esito della performance di INDIRE, nel 2024, pari al 100 % del programmato.

L'intero processo, che è stato sostenuto e accompagnato, soprattutto per quanto riguarda la dimensione metodologica e di coerenza con le disposizioni normative, dall'OIV, si è concluso con la stesura della Relazione e degli Allegati.

Nel quadro delle politiche volte a favorire la razionalizzazione della spesa pubblica, sono stati migliorati gli aspetti connessi: (a) all'implementazione dell'efficienza e della qualità dei processi gestiti, dei prodotti realizzati e dei servizi resi; (b) alla realizzazione di un miglioramento gestionale da collegarsi anche al Ciclo della Performance e all'introduzione in detto Ciclo delle attività di monitoraggio in corso di esercizio; (c) ad una buona produttività del lavoro che si è potuta constatare rilevando il raggiungimento degli obiettivi programmati.

I risultati delle attività di ricerca hanno confermato, il ruolo chiave e originale che INDIRE svolge nel promuovere, sostenere e portare a sistema l'innovazione della scuola italiana di ogni ordine e grado. Tutte le attività di ricerca, i progetti in affidamento dal MIM, quelli condotti in ambito internazionale e, per quanto possibile, anche le attività delle Agenzie affidate ad INDIRE hanno contribuito allo sviluppo di questi processi di innovazione.

Insieme alle soluzioni organizzative che hanno cercato di rispondere alle esigenze di un miglior utilizzo delle risorse (umane e finanziarie) dell'Istituto, le attività proposte nel PTA e assunte nel Piano della Performance si sono concentrate sull'obiettivo prioritario sopra richiamato e hanno avuto come principale campo di applicazione la scuola e come primi *stakeholder* gli insegnanti e gli studenti.

Gli obiettivi programmati per il 2024 hanno migliorato l'intera struttura amministrativo-gestionale grazie alla progettazione e all'implementazione di procedure di pianificazione e programmazione nuove e alla revisione di procedure esistenti anche attraverso la loro informatizzazione; il processo ha nel complesso consentito: (a) di migliorare gli adempimenti procedurali interni; (b) favorire la formazione del personale; (c) favorire la conoscenza dell'ente e delle attività poste in essere dallo stesso; (d) accrescere la partecipazione al Programma Erasmus +, la mobilità e i progetti di cooperazione europea; (e) miglioramento dell'organizzazione interna e della dematerializzazione.

In corso di esercizio gli iter informatizzati hanno richiesto un adeguamento dei sistemi già in uso nell'Ente e una adeguata formazione del personale coinvolto.

In particolare per l'anno 2024 la Direzione Generale è stata chiamata ad adottare un insieme di misure da una parte volte a razionalizzare procedure in essere in INDIRE per migliorare la funzione di supporto del Settore amministrativo-gestionale a favore del Settore Ricerca e da un'altra finalizzate a far conoscere le attività poste in essere dall'Istituto ad un numero sempre crescente di interlocutori allo scopo di migliorare le attività di disseminazione e di valutazione dei risultati scientifici raggiunti e allo stesso tempo di aumentare la platea dei beneficiari delle attività istituzionale dell'Ente. Entrando nel dettaglio si evidenzia che tutti gli obiettivi sono stati pienamente realizzati.

La Dirigenza amministrativa si rimanda a quanto precedentemente esposto.

Come previsto dall'art. 7, comma 2, lett. a) del d.lgs. 150/2009, l'Organismo indipendente di valutazione, nel mese di giugno, ha assicurato, attraverso la STP, le attività di Misurazione e ha svolto in via diretta, assistito da parte o tutta la STP, la Valutazione della Performance organizzativa di INDIRE di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso". A seguito dell'analisi dei dati di rendicontazione e delle relative evidenze dei risultati (dati ed evidenze propostegli dall'Istituto per il tramite della STP) il giorno 23 giugno 2025 l'OIV ha inviato, all'Ente, l'Atto di Valutazione sulla Performance Organizzativa, che rappresenta la sintesi documentale della articolata istruttoria valutativa svolta e la formale chiusura dei lavori, antecedenti alla Relazione sulla Performance dell'Istituto, del Ciclo della Performance 2024. All'esito della Valutazione svolta, l'Organismo Indipendente di Valutazione ha ritenuto poter dare valutazione con esito positivo e pieno rispetto alla Performance organizzativa 2024 di INDIRE.