

IND ISTITUTO
IRE NAZIONALE
DOCUMENTAZIONE
INNOVAZIONE
RICERCA EDUCATIVA

**Piano Integrato della Performance
2021-2023**

**Relazione sullo stato di avanzamento degli
obiettivi di Performance 2021 comprensiva delle
esigenze di rimodulazione
al 30 giugno 2021**

**A cura della Struttura Tecnica Permanente
(STP)**

Sommario

Premessa.....	3
1. Metodologia, strumenti, attività e raccolta dei dati per il monitoraggio del Piano della Performance 2021	6
1.1 Metodologia.....	6
1.2 Strumenti e tipologia di informazioni raccolte.....	7
1.3 Programma delle attività e raccolta dati	7
2. Esiti del monitoraggio dell'INDIRE al 31 giugno 2021	9
2.1 Esiti del Settore Ricerca	9
2.1.1 Focus sul monitoraggio e le rimodulazioni delle Strutture di Ricerca al 30 giugno 2021	12
Struttura di ricerca 1 Didattica laboratoriale e innovazione del curriculum nell'area linguistico-umanistica.....	13
Struttura di ricerca 2 Didattica laboratoriale e innovazione del curriculum nell'area scientifica (STEM)	14
Struttura di ricerca 3 Didattica laboratoriale e innovazione del curriculum nell'area artistico/espressiva.....	15
Struttura di ricerca 4 Applicazioni Tecnologiche per lo Sviluppo della Didattica Laboratoriale.....	16
Struttura di ricerca 5: Architetture e arredi scolastici: progettare nuovi spazi educativi e adattare ambienti di apprendimento esistenti.....	16
Struttura di ricerca 6: Formazione terziaria professionalizzante per il sistema produttivo e le aree tecnologiche strategiche nazionali. Modelli di sviluppo delle competenze per il mondo del lavoro: ITS	18
Struttura di ricerca 7: Innovazione metodologica e organizzativa del modello scolastico	19
Struttura di ricerca 8: Innovazione metodologica e organizzativa nelle scuole piccole	21
Struttura di ricerca 9: Innovazione metodologica e organizzativa nell'IdA	22
Struttura di ricerca 10: Modelli e metodologie per la documentazione, l'analisi e la lettura dei principali fenomeni del sistema scolastico	23
Struttura di ricerca 11: Valutazione dei processi di innovazione	24
Struttura di ricerca 12: Valorizzazione del patrimonio storico	25
Struttura di ricerca 13: Area Tecnologica	26
2.2 Esiti del monitoraggio Settore Amministrativo-Gestionale.....	27
2.2.1 Performance organizzativa.....	27
2.2.3 Performance individuale.....	28
2.2.3.1 Direttore Generale.....	28
2.2.3.2 Dirigente Amministrativo.....	34

Premessa

Versione del 16 novembre 2021

INDIRE, in esecuzione a quanto previsto dalla normativa vigente ha realizzato l'attività di monitoraggio¹ interno del Piano Integrato della Performance di INDIRE 2021-2023² con riferimento temporale al 30 giugno 2021.

Obiettivo prioritario del monitoraggio, è quello di rilevare, alla data sopra indicata, in che misura le priorità indicate dai Vertici Politici dell'Ente, attraverso le attività di gestione, siano state attuate dai Dirigenti e i Dipendenti e tradotte in prodotti e/o servizi per i cittadini. Si tratta cioè di osservare, in corso di esercizio, la capacità delle pubbliche amministrazioni di definire chiaramente la propria "mission" collegandola agli obiettivi di risultato.

Finalità del documento

Premesso tutto quanto sopra riportato, le finalità del documento sono quelle di:

(a) dare conto dei risultati del processo di osservazione (monitoraggio) in relazione all'avanzamento dei singoli obiettivi specifici previsti nel Piano della Performance 2021 di INDIRE, anche al fine di apprezzarne gli esiti, ove già presenti, in termini di output realizzati e dare così avvio alla fase di misurazione e valutazione della performance organizzativa;

(b) informare e/o portare in evidenza per la dirigenza e per gli organi di indirizzo politico e gestionale, per le parti di loro competenza, le criticità riscontrate e le decisioni che sono state prese, nei tempi congrui e idonei, per l'attivazione di azioni correttive o per una modifica degli obiettivi specifici;

(c) contribuire all'azione d'insieme, innovativa e strategica, dell'OIV. Tale azione, merita qui ricordare, è diretta sia a svolgere quelle attività di monitoraggio³, misurazione e verifica che possano garantire il funzionamento complessivo del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Indire, della trasparenza e della integrità dei controlli interni dell'Ente, sia a fornire un reale contributo al miglioramento continuo delle procedure e delle prassi adottate fornendo stimoli e contributi di tipo metodologico.

Nell'ottica del miglioramento continuo sopra richiamato, è importante che l'intero impianto della Performance non sia il risultato di un insieme di adempimenti formali, ma coincida con lo sviluppo di una reale cultura organizzativa e gestionale.

Condizioni di contesto

Come nel precedente anno scolastico, anche nel 2020/2021 il personale dell'INDIRE ha dovuto

(a) far fronte alla gestione della emergenza pandemica da COVID-19; (b) programmare e

1 Art. 4 del D. Lgs 150/2009, comma 2: fase c) del ciclo di gestione della performance "monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi".

² Adottato dal CdA con delibera n.7 del 02/02/2021.

³ È utile qui richiamare il testo del D. Lgs. n. 150/2009 (con le modifiche introdotte con il D. Lgs. n. 74/2017), Art. 6: *Monitoraggio della Performance*, comma 1, nel quale si stabilisce che: *Gli Organismi indipendenti di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c).*

realizzare le attività in un contesto caratterizzato da uno scenario mutevole, da avvenimenti e situazioni che hanno condizionato in modo particolare l'agire operativo del Settore Ricerca e quello Amministrativo-gestionale. A tal proposito soprattutto per il Settore Ricerca, rispetto a quanto definito in fase di programmazione per gli obiettivi specifici prefissati, per le attività da realizzare, nonché per le priorità stabilite e le scelte metodologiche effettuate, talvolta è stato necessario apportare modifiche per garantire la conduzione delle ricerche in corso e il raggiungimento degli obiettivi generali. Alla luce di ciò e in continuità con quanto deliberato dal CdA nella seduta dell'8 aprile 2020,⁴ l'INDIRE ha completato la rimodulazione della programmazione attraverso una revisione di alcune attività gestite in corso di esercizio 2021.

Oltre agli effetti della pandemia, sono almeno tre gli accadimenti da richiamare al fine di comprendere al meglio parte delle ragioni che hanno richiesto interventi di rimodulazione della programmazione iniziale da parte del Settore Ricerca di INDIRE nel primo semestre 2021.

Innanzitutto, sono da considerare le pianificazioni, centrali e periferiche, delle attività scolastiche, educative e formative per l'anno scolastico 2020/2021⁵. Tali programmazioni sono state contraddistinte dal tentativo di tutelare il più possibile il benessere delle generazioni più giovani del Paese anche grazie ad un ripristino della normalità didattica. Le azioni sulle dimensioni organizzativa e didattica hanno cercato di non disperdere quanto le scuole erano riuscite a realizzare in fase di grave emergenza pandemica valorizzando i patti di corresponsabilità educativa nelle comunità territoriali di riferimento già sperimentati e sostenendo l'autonomia scolastica. Gli sforzi compiuti hanno fatto sì che la "normalità" si sia potuta realizzare solo parzialmente e "a singhiozzo" nel rispetto dei protocolli di sicurezza. Tutto ciò ha avuto un effetto sulle attività programmate dai ricercatori dell'INDIRE poiché ha creato l'aspettativa che alcune attività di ricerca in presenza si potessero realizzare mentre, di fatto, spesso non è stato possibile effettuare le visite nelle scuole e/o le osservazioni in classe.

Un secondo evento che ha interessato l'Ente riguarda la nomina del Ministro Bianchi da parte dell'esecutivo Draghi nel mese di Febbraio. Infatti, alcuni interventi che il Ministro Patrizio Bianchi ha attivato per sostenere la scuola nell'oggi e per costruire la scuola del futuro hanno visto il coinvolgimento diretto dell'INDIRE. Di particolare rilevanza il Piano Scuola Estate 2021 nel quale il Ministero dell'Istruzione ha avviato un progetto di accompagnamento che ha visto il coinvolgimento dell'INDIRE (a) nella progettazione, reperimento e messa a disposizione delle risorse a favore di quelle scuole che presentano più elevati tassi di dispersione, nonché maggiori difficoltà di contesto; (b) nella messa a disposizione di una biblioteca digitale con esperienze di metodologie didattiche innovative; (c) nell'accompagnamento di 150 scuole attraverso uno sportello informativo per progettare interventi secondo i bandi PON.

Un terzo ed ultimo evento è relativo al cambio di vertice di INDIRE che è avvenuto tra giugno e settembre. Il cambiamento in atto e i passaggi di consegne in alcuni casi hanno rallentato alcuni

⁴ In detta seduta il CDA, in accordo con l'OIV, ha dato mandato alla Struttura Tecnica Permanente di monitorare l'andamento sia degli obiettivi istituzionali, ordinari e/o pluriannuali, implicitamente indotti dal Piano Triennale delle Attività INDIRE 2020-2021-2022 (approvato in dicembre 2019) e aventi come sfondo il Documento di Visione Strategica Decennale, sia quelli determinati dalle nuove esigenze legate allo stato di emergenza e introdotti in corso di esercizio 2020. Una prima rilevazione e relativa rimodulazione del Piano è stata realizzata nel mese di luglio e ha avuto ad oggetto le variazioni rese necessarie, a seguito della gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, nei mesi di marzo, aprile, maggio e giugno.

⁵ Piano scuola 2020-2021. Adozione del Documento per la pianificazione delle attività scolastiche, educative e formative in tutte le Istituzioni del Sistema nazionale di Istruzione per l'anno scolastico 2020/2021. (m_pi.AOOGABMI.Registro Decreti.R.0000039.26-06-2020)

procedimenti avviati con il vecchio CdA e rimasti in attesa di approvazione da parte del nuovo CdA⁶.

Scelte metodologiche

Per le ragioni sopra richiamate, anche nell'esercizio in corso, è stata adeguata 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.

Il monitoraggio è stato condotto con continuità e, per maggiore chiarezza di rappresentazione di quanto rilevato mensilmente dai Responsabili delle Strutture di ricerca e dalla dirigenza del Settore amministrativo gestionale, le rimodulazioni sono state riferire ad un periodo di 6 mesi (gennaio, febbraio, marzo, aprile, maggio e giugno) che ha coinciso con la fine dell'anno scolastico 2020/2021. Pertanto, la sintesi delle informazioni rilevate dalla STP, oltre allo stato di avanzamento della Performance al 30 giugno 2021, fornisce anche un quadro generale delle attività programmate, realizzate e/o variate in corso di esercizio del primo semestre 2021.

Al fine di dare esecuzione a quanto indicato, da un punto di vista metodologico, dall'OIV nelle riunioni preparatorie all'attività di monitoraggio, sono state introdotte, rispetto alle precedenti annualità, nuove specifiche in merito alle tipologie di cause/condizioni che si sono verificate e che hanno imposto una revisione/rimodulazione della programmazione iniziale per ciascun obiettivo specifico o parti di esso. In particolare, ai responsabili delle strutture di ricerca è stato chiesto di indicare se le ragioni di modifica della programmazione siano state interne o esterne. Nel caso delle modifiche per ragioni interne è stato richiesto anche di evidenziare e illustrare quelle riconducibili al processo di ricerca.

Gli esiti del monitoraggio e delle rimodulazioni del Piano sono stati verificati dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) in n. 3 incontri dedicati con il supporto della Struttura Tecnica Permanente (STP). L'attività si è conclusa in data 8 novembre 2021.

Esiti

La performance parziale dell'INDIRE rilevata attraverso la misurazione dei soli indicatori associati a target con scadenza entro il 30 giugno 2021 risulta essere pari al 53 %.

In relazione all'esito del processo intrapreso, non sono state riscontrate particolari criticità che abbiano impedito in modo totale o comunque fondamentale la realizzazione delle 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. 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, monitorati al 30 giugno 2021, sia del Settore Ricerca, che del Settore Amministrativo-Gestionale sono considerati realizzabili entro la fine dell'anno.

⁶ Il CdA è decaduto a fine Giugno 2021 ed è rimasto in prorogatio fino alla prima metà di agosto. Le procedure di nomina del nuovo CdA si sono concluse nella prima settimana di settembre. L'insediamento del nuovo CdA è avvenuto a metà ottobre.

1. Metodologia, strumenti, attività e raccolta dei dati per il monitoraggio del Piano della Performance 2021

1.1 Metodologia

È da premettere che l'OIV dell'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 2021. 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 invitati a garantire il mantenimento di un equilibrio tra le proposte di variazione al 30 giugno 2021 e gli obiettivi contenuti nel Piano di Performance 2021 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, ...) va adeguatamente ponderato proprio in quanto rappresenta un'alterazione di quanto deciso complessivamente ad inizio anno, determinando conseguenze, in positivo o in negativo, 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 dell'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, a differenza di quella Istituzionale, si caratterizza 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.

1.2 Strumenti e tipologia di informazioni raccolte

Alla luce di quanto sopra esposto, con la Nota metodologica appositamente predisposta dalla Struttura Tecnica Permanente per il Monitoraggio del Piano della Performance 2021 si è voluto iniziare ad introdurre i suggerimenti dell'OIV. È stato, quindi, 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.

Come di consueto, per realizzare le attività di monitoraggio e ascolto delle Strutture amministrativo-gestionali e di Ricerca, l'OIV accede, con il supporto della Struttura Tecnica Permanente, alle informazioni, ai dati ed alla eventuale documentazione, richiedendoli in modo strutturato direttamente agli uffici e alle strutture, che, sotto la propria responsabilità forniscono i dati richiesti.

Anche in questa annualità, anche a causa del perdurare dell'emergenza sanitaria, sono stati programmati degli incontri informativi/formativi da remoto in plenaria e degli incontri-audizione one-to-one, sempre da remoto, condotti con i Responsabili di ogni singolo ufficio/struttura di ricerca.

Gli strumenti utilizzati per condurre l'attività sono di due tipi: (a) uno di tipo compilativo (la Scheda di Monitoraggio del piano - Allegato A); (b) una di tipo interattivo (incontri-audizione).

1.3 Programma delle attività e raccolta dati

L'attività di monitoraggio del Piano integrato della Performance è stata formalmente avviata alla fine di maggio con una riunione preparatoria dell'Organismo Indipendente di Valutazione con la Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance - (cfr Art. 14 comma 9 del D.lgs. n. 150/09 agg. con il D.lgs. n. 74/17), finalizzata alla discussione del "Piano integrato 2021-2023" (adottato dal CdA con delibera n.7 del 02/02/2021.) e con lo scopo di pianificare le azioni di monitoraggio relative a detto Piano per gli Uffici, il Settore amministrativo-gestionale e il Settore ricerca.

Gli incontri in plenaria on line con i 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 giugno mentre quelli con il Settore Ricerca e i Responsabili delle 12 Linee/Strutture di Ricerca e Area Tecnologica si sono tenuti in occasione delle riunioni di coordinamento. Durante gli incontri è stato illustrato il percorso da compiere per completare il monitoraggio sullo stato di avanzamento del Piano della Performance 2021 e la rimodulazione relativa al periodo gennaio-giugno; sono stati condivisi gli strumenti (cfr. Scheda di monitoraggio del Piano Integrato della Performance 2021) e individuata una modalità per gli incontri/confronti individuali da remoto.

Sotto il profilo metodologico, L'INDIRE realizza il monitoraggio in coerenza con il metodo di misurazione e valutazione della performance organizzativa utilizzato nel piano della performance che si avvale di: obiettivi (ciò che si vuole perseguire); indicatori (ciò che si utilizza per raccogliere e analizzare i dati necessari per motivare i progressi ottenuti nel perseguimento degli obiettivi); 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 della performance organizzativa attesa. 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 e/o richiesto una rimodulazione dell'obiettivo; (c) la necessità di annullare/sostituire delle attività per cause interne o esterne, a causa dell'emergenza COVID-19 e/o di posticipare al 2022 parti delle attività (d) lo stato della documentazione e delle evidenze relative a ciascun indicatore/target.

Le attività si sono concluse con una riunione congiunta tra la Struttura Tecnica Permanente e l'OIV, in data 8 novembre 2021.

2. Esiti del monitoraggio dell'INDIRE al 30 giugno 2021

La performance parziale dell'INDIRE rilevata attraverso la misurazione dei soli indicatori associati a target e con riferimento al periodo tra il 1° gennaio e il 30 giugno 2021 risulta essere pari al 53 %.

L'avanzamento medio per ambito di Performance organizzativa risulta essere per il Settore Ricerca pari al 61%, per il Settore Amministrativo-gestionale pari al 45%.

Avanzamento % medio della Performance dell'INDIRE

Ambito	Avanzamento % medio
Performance RICERCA	61%
Performance AMMINISTRATIVA	45%
Avanzamento medio INDIRE	53%

Per quanto riguarda gli esiti della Performance Organizzativa non sono da evidenziare problemi di criticità rispetto agli obiettivi prefissati. Pertanto, tutti gli obiettivi del Settore Ricerca e del Settore Amministrativo-Gestionale sono considerati realizzabili entro la fine dell'anno.

2.1 Esiti del Settore Ricerca

Come illustrato nel Piano della Performance 2021-2023, ciascuna Linea/Struttura di ricerca, in INDIRE, opera nell'ambito di una delle Aree strategiche di intervento individuate dall'Ente (cfr Documento di Visione Strategica decennale), recepisce gli obiettivi strategici del Piano Triennale della Attività (PTA) e li traduce in obiettivi operativi e attività.

La mappatura degli Obiettivi strategici del PTA, degli Obiettivi operativi declinati nel Piano della Performance di ciascuna Struttura di Ricerca ha evidenziato, per l'esercizio 2021, la programmazione di 46 obiettivi strategici e 116 obiettivi specifici (inclusi quelli trasversali).

Prima di passare ad una illustrazione di dettaglio di quanto emerso dal monitoraggio e dalla rimodulazione del primo semestre (1 gennaio – 30 giugno) merita presentare alcune scelte che sono state fatte dalla STP in accordo con l'OIV per assegnare i valori in % dello stato di avanzamento del Piano. In stima delle condizioni di contesto che sono perdurate anche a causa nello stato di emergenza epidemiologica da COVID-19 alcuni obiettivi: (a) si sono rivelati interamente realizzabili; (b) sono potuti essere realizzati parzialmente e quindi sono stati soggetti a variazione; (c) non si sono potuti realizzare, e nel caso, dopo opportuna verifica, si è chiesto di sostituirli con altri obiettivi o parti di obiettivi. Nel calcolo delle % non si è tenuto conto degli obiettivi eliminati ove siano stati integrati con altre attività, così come non si è tenuto conto dei valori target e di indicatori riconducibili ad attività che sono state posticipate e comunque sempre sostituite e/o integrate con altre attività. Questo modo di procedere è stato condiviso anche alla luce dei principi sui quali si basa il lavoro agile. Come già richiamato, la Direzione e gli organi di vertice dell'Ente hanno sostenuto i Responsabili delle Strutture di ricerca e i Dirigenti del Settore amministrativo-gestionale nel condividere con i colleghi e i collaboratori una filosofia e una cultura organizzativa maggiormente orientata alla produzione, alla responsabilità e alla collaborazione, promuovendo la capacità di rilevare le criticità, analizzare gli impedimenti per il raggiungimento degli obiettivi e verificare la possibilità di rimuoverli o, in alternativa, avviare interventi di riprogrammazione e ridefinizione degli obiettivi specifici. Ciò per fronteggiare quelle situazioni di instabilità e imprevedibilità che riguardano, anche in periodi di normalità, il

mondo della ricerca e della scuola, e sia di garantire, per quanto possibile, il raggiungimento degli obiettivi generali e strategici. Le riunioni di coordinamento delle Strutture di ricerca sono state il luogo dove sono state condotte le analisi delle criticità, i confronti e la valutazione delle possibili soluzioni da adottare. Normalmente le riunioni sono state presiedute dal Presidente e ciò ha consentito anche una prima sorta di formalizzazione in progress delle decisioni prese in merito alle variazioni della programmazione originaria.

A valle della rimodulazione tutti e 42 gli obiettivi generali indicati dal Settore ricerca nel Piano della Performance 2021 risultano realizzabili completamente o parzialmente

Per quanto riguarda gli obiettivi specifici, su 116, solo 1 è stato annullato e sostituito con un nuovo obiettivo per ragioni interne di ricerca. Il 56,9% degli obiettivi specifici è stato considerato realizzabile senza che vi siano stati interventi di rimodulazione, mentre per il 43,1% degli obiettivi sono stati necessari interventi di correzione degli indicatori e/o dei target, e talvolta sono state riviste attività, tempi e risorse. Le modifiche che hanno interessato gli obiettivi specifici sono state motivate per il 46% da ragioni interne (endogene) e per 56% da ragioni esterne (esogene). Le prime (a) sono quasi sempre legate alle esigenze della ricerca o a scelte strategiche dei vertici dell'ente; (b) in alcuni casi è stato necessario rimodulare le attività perché alcuni ricercatori nel primo periodo del 2021 sono andati in pensione, hanno ottenuto l'aspettativa o hanno lasciato l'Ente per un nuovo lavoro; (c) in alcuni casi le motivazioni sono da ricercarsi nel cambio di vertice che è avvenuto nell'Ente tra giugno e settembre e che ha rallentato alcuni procedimenti.

Per quanto riguarda le motivazioni esogene si riporta di seguito un elenco delle principali motivazioni che hanno richiesto di intervenire sulla programmazione iniziale.

(a) Spesso le motivazioni sono legate al perdurare dello stato di emergenza da COVID 19 che ha rallentato la disponibilità da parte delle scuole a partecipare alle ricerche e dalla impossibilità dei ricercatori di realizzare le attività in presenza presso le scuole (ciò ha richiesto, ove possibile, di rimodulare le attività on line). (b) Altre motivazioni sono emerse da richieste di modifica da parte dei committenti (MI; Regione; ...). (c) Altre ancora da ritardi dovuti ai partner nella realizzazione dei progetti, o ritardi da parte delle riviste/editori nei tempi di pubblicazione di un testo. Le ultime due tipologie sono da ricondurre alla nomina del Ministro Bianchi che ha lanciato il Piano Scuola Estate. Il MI (d) ha coinvolto l'INDIRE in diverse attività e richiesto specifici contributi per Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. (e) Infine vi è stato l'affidamento all'INDIRE di nuovi progetti.

Sintesi degli esiti del monitoraggio

Strutture Ricerca		n. 1	n. 2	n. 3	n. 4	n. 5	n. 6	n. 7	n. 8	n. 9	n. 10	n. 11	n. 12	n. 13	Tot.	%
		Obiettivi Attività														
Obiettivi generali		8	2	2	2	5	2	5	5	2	3	2	3	1	42	
Tutti gli obiettivi generali sono realizzabili																
Obiettivi specifici e trasversali		6	4	9	5	16	5	12	13	7	8	11	15	5	116	
COVID-19 E ALTRO	ANNULLATI	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	0,8
	REALIZZABILI	6	4	9	5	16	5	11	13	7	8	11	15	5	115	99,10
	INSERITI	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	0,8
	REALIZZABILI	6	4	9	5	16	5	12	13	7	8	11	15	5	116	100
	SOGGETTI A VARIAZIONE	3	-	2	-	13	2	10	6	1	4	5	3	1	50	43,1
Ob. SPECIFICI risultanti		6	4	9	5	16	5	12	13	7	8	11	15	5	116	100

Sintesi delle variazioni per tipologia di cause (endogene ed esogene) alla base delle esigenze di rimodulazione

Strutture Ricerca		n. 1	n. 2	n. 3	n. 4	n. 5	n. 6	n. 7	n. 8	n. 9	n. 10	n. 11	n. 12	n. 13	Tot.	%
		Obiettivi Attività														
Obiettivi generali		8	2	2	2	5	2	5	5	2	3	2	3	1	42	
Obiettivi specifici previsti di cui:		6	4	9	5	16	5	12	13	7	8	11	15	5	116	
SOGGETTI A VARIAZIONE DI CUI:		3	-	2	-	13	2	10	6	1	4	5	3	1	50	
per ragioni endogene		2	-	-	-	6	-	-	5	1	1	4	3	1	23	46%
per ragioni esogene		1	-	2	-	7	2	10	1	1	3	2	-	1	28	56%

La performance organizzativa parziale del Settore Ricerca rilevata attraverso la misurazione dei soli indicatori associati a target con scadenza al 30 giugno 2021 risulta essere pari all'61%.

Avanzamento % medio per Struttura di Ricerca

Unità/ Struttura	Avanzamento % medio obiettivi monitorati
1	80%
2	61%
3	60%
4	60%
5	70%
6	70%
7	72%
8	59%
9	60%
10	53%
11	60%
12	85%
13	66%
MEDIA	61%

La documentazione e le evidenze relative a ciascun indicatore/target sono in prevalenza presenti o in preparazione per ciascun obiettivo e in tutte le 13 Strutture di Ricerca e Area Tecnologica.

La misurazione della performance organizzativa, basata anche sull'analisi e sulla contestualizzazione delle cause dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti e quelli programmati ha consentito di identificare i fattori esogeni ed endogeni (ossia variabili non gestibili direttamente dalla struttura), ha consentito di verificare la correttezza del sistema di indicatori e delle misure utilizzate e di individuare rapidamente delle variazioni/soluzioni praticabili e adeguate al raggiungimento del risultato atteso anche in questo secondo anno così difficile e pieno di complessità e criticità.

2.1.1 Focus sul monitoraggio e le rimodulazioni delle Strutture di Ricerca al 30 giugno 2021
Le attività di revisione/rimodulazione degli obiettivi/indicatori e target realizzate in itinere e con tempestività hanno consentito di preservare le dimensioni di efficienza ed efficacia della performance delle Strutture di Ricerca e di concorrere al raggiungimento degli obiettivi generali e strategici dell'INDIRE.

In relazione all'esito del processo intrapreso, non sono state riscontrate particolari criticità che abbiano impedito in modo totale o comunque fondamentale la realizzazione delle 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. Quindi per quanto riguarda gli esiti della Performance Organizzativa non sono da evidenziare/segnalare problemi e/o criticità rilevanti rispetto agli obiettivi prefissati.

Tutti i 116 obiettivi del Settore Ricerca monitorati al 30 giugno 2021 sono considerati realizzabili entro la fine dell'anno.

In particolare:

Struttura di ricerca 1 Didattica laboratoriale e innovazione del curricolo nell'area linguistico-umanistica

Per l'**obiettivo specifico 1 Osservatore di educazione linguistica per l'italiano** sono state realizzate attività di diffusione nell'ambito della ricerca "Didattica della grammatica valenziale: dal modello teorico al laboratorio in classe": la realizzazione di 14 corsi di formazione e diffusione sui risultati raggiunti dalla ricerca e due eventi di diffusione del libro edito da Carocci che racconta la ricerca. Per la ricerca sulla lettoscrittura è stata completata la sperimentazione in classe e iniziata l'analisi dati. Per l'indagine sulla prima alfabetizzazione in lettura e scrittura è stata formalizzata una convenzione con l'associazione MCE e un'analisi della prima produzione scritta dei bambini nel passaggio tra scuola dell'infanzia e scuola primaria realizzata su un primo campione di classi della prima primaria.

Per l'**obiettivo specifico 2 Lettura, letteratura e creatività linguistica** sono stati realizzati nell'ambito della ricerca "Didattica della scrittura attraverso la letteratura: una ricerca sulla scrittura creativa" un seminario sulla poesia di Rodari e una tavola rotonda online sugli effetti della lettura di albi illustrati sulla scrittura creativa i cui temi sono stati ripresi e sviluppati in un volume sulla scrittura creativa che è in via di pubblicazione; relativamente ai progetti sulla lettura ("Leggere: forte!" e "Read more") sono stati realizzati e somministrati questionari a docenti e dirigenti; in particolare nell'ambito del progetto *Leggere: forte!* le interviste ai docenti sono state sostituite da questionari e focus group rivolti ai DS delle scuole coinvolte per diversificare i soggetti interpellati nell'indagine e avere un quadro più completo della ricaduta del progetto. Infatti, i docenti sono stati già oggetto di diverse rilevazioni da parte nostra e degli altri partner del progetto, mentre i DS non sono stati mai interpellati.

Per quanto riguarda l'**obiettivo specifico n 3 "Insegnare/apprendere le lingue straniere nella scuola del XXI secolo"** sono stati progettati 3 scenari per scuola, per ognuna delle pratiche didattiche sperimentate (HLD e PTL), Si prevede di raggiungere il 100% dell'obiettivo entro dicembre 2021 con la progettazione di altre attività. La sperimentazione avrà inizio con il rientro a scuola a settembre 2021 e pertanto gli obiettivi relativi risultano ancora totalmente non realizzati. Gli eventi online (seminari e convegni) previsti sono stati tutti svolti. Nell'ambito dei due progetti è stato possibile partecipare a un seminario e realizzare una video lezione e per avere evidenza del lavoro fatto è stato aggiunto l'indicatore "Disseminazione tramite interventi a seminari anche in modalità online. Interventi per formazione".

Per l'**obiettivo specifico 4** è proseguito il lavoro di ricerca volto a indagare quali effetti didattici provoca l'uso delle fonti nell'insegnamento apprendimento della storia fin dai primi anni dell'alfabetizzazione: sperimentazione, collaborazione con l'Archivio storico dei Padri Domenicani di Roma, workshop di studio e formazione, diffusione dei risultati. Nell'ambito del progetto la parte delle attività di sperimentazione in classe che prevedeva attività in presenza, esempio uso delle fonti in analogico, è stata sostituita integralmente dal digitale.

Per l'**obiettivo specifico 5** è proseguita la collaborazione/sperimentazione con i docenti e le scuole coinvolte. Per il progetto Linguaggi è stata attuata una collaborazione all'Organizzazione del IBR con specifica sezione sulle tematiche relative alla logica e alla programmazione e è in fase di definizione un contributo per convegno; ancora da svolgere una parte di analisi dati e restituzione. È stato aggiunto un indicatore perché è emersa la disponibilità da parte dei docenti in sperimentazione, supportati dall'interesse dei loro alunni, di svolgere dei Focus Group nelle classi. Questo va a compensare la modifica dell'attività interlinea sulla valutazione attuata in ragione delle mutate esigenze della Struttura.

Per il progetto PATHS si è continuato ad effettuare sperimentazione dei contenuti didattici relativi alle UdA progettate in collaborazione con i docenti. Il lavoro di aggiornamento periodico del portale è avanzato, con l'inserimento di nuovi materiali e video. Sono stati altresì realizzati vari eventi di formazione dei docenti presso l'Istituto Boselli di Torino.

Per l'**obiettivo specifico 6** *Approcci trasversali per la didattica delle discipline linguistiche e scientifiche* sono state realizzate attività di formazione e diffusione sugli esiti della ricerca "Didattica laboratoriale nelle discipline di base nella secondaria di II grado": la scrittura di un documento di sintesi destinato ad essere diffuso attraverso future pubblicazioni e la realizzazione di incontri formativi. È stato completato il primo anno di sperimentazione della ricerca dei "Laboratori del sapere" durante il quale sono stati realizzati incontri di formazione e studio con i docenti coinvolti.

Per quanto riguarda gli **obiettivi** trasversali e inter-struttura **cui si è collaborato**:

- Osservatorio sulla DDI, ha proceduto nella progettazione e nella realizzazione dell'indagine quantitativa, come previsto;

Per quanto riguarda le attività, la struttura, per ha collaborato a "Pratiche di valutazione formativa in relazione ai processi d'innovazione didattica". Si è partecipato alla realizzazione di un palinsesto di webinar e sta procedendo alla strutturazione di approfondimenti, modificati in base alle esigenze organizzative e di ricerca delle strutture partecipanti; sono state realizzate, inoltre specifiche attività su questo tema legate alla ricerca realizzata in seno alla Struttura 1.

In corso d'opera si è iniziata la partecipazione al progetto "Promozione dell'integrazione degli alunni e dei ragazzi (migranti e non migranti) nei contesti educativi e sociali, promuovendo le competenze trasversali intese come insieme di conoscenze, abilità e atteggiamenti, progetto Horizon recentemente vinto (per i dati di dettaglio si rimanda alla struttura 3).

Struttura di ricerca 2 Didattica laboratoriale e innovazione del curricolo nell'area scientifica (STEM)

Le attività della struttura 2, tra gennaio e giugno del 2021, si sono sviluppate secondo quanto previsto nel relativo PTA e nel piano della performance. Per cui non sono state necessarie modifiche di quest'ultimo.

In particolare, in seno all'attività 1 (condotta in collaborazione con la struttura 1 e con la struttura 7) è stata portata avanti un'azione che ha coinvolto nove scuole (appartenenti in parte alla rete toscana dei *Laboratori del sapere scientifico - LSS* e in parte a quella delle *Avanguardie Educative*) tesa a verificare se l'approccio fenomenologico-induttivo all'insegnamento delle scienze, sviluppato negli anni dalle scuole della rete LSS potesse essere esteso, con i dovuti adattamenti, in verticale su tutti i livelli scolastici anche su discipline di area non scientifica. Particolare attenzione è stata rivolta ai percorsi del II grado, anche in contesti di DDI. Il lavoro è stato condotto con il supporto scientifico del prof. Carlo Fiorentini e ha visto sperimentazione di alcuni percorsi di fisica e scienze elaborati dalla rete LSS e validati dal loro comitato scientifico. Le dinamiche che hanno caratterizzato i percorsi sviluppati nell'ambito di questa attività sono state riportate in alcuni resoconti relativi a esperienze condotte in scuole che vanno dall'infanzia

alla secondaria di secondo grado. In alcuni incontri sono state condivise le riflessioni circa gli aspetti comuni e trasversali dell'approccio LSS al fine di consolidarne gli elementi di trasferibilità. A questi incontri hanno partecipato tutti i docenti, i ricercatori delle tre strutture coinvolte e gli esperti disciplinari.

Questa attività ha anche inglobato lo sviluppo di azioni avviate negli anni precedenti, relativi a una attività di ricerca-formazione condotta in collaborazione con una classe di un liceo matematico di Sesto Fiorentino, anche questa realizzata insieme alla struttura 1. In particolare, sono stati organizzati 2 incontri di formazione sul tema della valutazione, in particolare collegato al contesto DDI. Il primo incontro (gennaio 2021) di contestualizzazione pedagogico-didattica è stato tenuto dalla prof.ssa Maria Ranieri e il secondo (a febbraio 2021) sulla valutazione dinamica è stato svolto da M. Di Stasio. Inoltre, è stato strutturato l'indice di un report di tale azione, a partire dalla raccolta della prima documentazione grezza.

In seno all'attività 2 sono stati sviluppati percorsi in due contesti diversi. In uno di essi è stato sperimentato l'uso dell'approccio MLTV4MATH, che ha portato a delineare e condurre alcune esperienze didattiche in ambito matematico, raccolte in tre resoconti. Uno di essi è inerente all'uso di tre *Thinking Routine* che vengono usate per guidare il processo di comprensione di un problema posto in forma testuale e della relativa matematizzazione; un altro riguarda il modo in cui una pratica didattica consolidata in situazioni ordinarie è stata riadattata alla situazione in cui si è lavorato a distanza, usando una *Thinking Routine*; il terzo ha come oggetto il valore formativo dell'errore e usa diverse *Thinking Routine* per introdurre un approccio alla statistica. In un altro contesto si è lavorato a esplorare le connessioni tra conoscenza interpretativa e conoscenza specializzata in matematica, in collaborazione con l'Università degli Studi di Napoli Federico II, in un'azione che ha visto il coinvolgimento di circa venti insegnanti di matematica attivi in scuole campane. Nell'ambito di questo lavoro è stata delineata una proposta di percorso di sviluppo professionale per insegnanti.

L'attività 3 è stata centrata sullo sviluppo di competenze per la modellizzazione, quale pratica significativa nell'ambito dell'educazione in area scientifica. Ha visto lo sviluppo di un percorso condotto con studenti di scuole campane di diverso livello intorno a problemi inerenti alla dinamica di popolazioni.

Nell'ambito dell'attività 4 è stata avviata la stesura di due esempi di percorsi didattici inerenti allo sviluppo di costrutti matematicamente rilevanti in classi di scuola primaria.

Struttura di ricerca 3 Didattica laboratoriale e innovazione del curricolo nell'area artistico/espressiva

Il monitoraggio effettuato evidenzia una sostanziale aderenza a quanto previsto a inizio anno e il raggiungimento di circa il 60% dei target previsti dagli indicatori indicati nella scheda.

La principale modifica riguarda l'obiettivo specifico *1.8 Progettazione e sperimentazione di nuove attività per la promozione della danza*, la ricerca si è adattata alle limitazioni Covid che hanno reso difficile lavorare nelle scuole, e ha virato verso un accordo con una scuola primaria per una sperimentazione di movimento e psicomotricità nelle classi prime. Nell'obiettivo specifico 1.1, l'indicatore *Pubblicazione di un articolo su rivista scientifica nazionale e/o internazionale* è stato parzialmente modificato in considerazione del fatto che la rivista contattata ha deciso di posticipare la pubblicazione a marzo 2022.

Struttura di ricerca 4 Applicazioni Tecnologiche per lo Sviluppo della Didattica Laboratoriale

La programmazione degli obiettivi rendeva conto all'emergenza sanitaria ancora in corso nell'anno 2021. I percorsi di formazione e ricerca sono stati progettati esclusivamente fruibile in modalità a distanza. Gli strumenti di ricerca e raccolta dati sono stati sviluppati per una somministrazione a distanza o in autonomia da parte dei docenti in classe. In conseguenza il Piano della Performance della struttura di ricerca 4 non ha subito rimodulazione nel periodo di riferimento del presente monitoraggio.

Obiettivo della ricerca è lo sviluppo dei modelli innovativi di didattica laboratoriale in diversi contesti e gradi scolastici. Nel contesto sperimentale scolastico i percorsi didattici si focalizzano sull'integrazione dell'utilizzo delle tecnologie. Questo succede anche in co-proiezioni con i docenti e/o esperti esterni di percorsi di didattica laboratoriale potenziati dall'uso del digitale. Vengono realizzati pubblicazioni scientifiche e divulgative, come anche percorsi di formazione per la comunità scolastica per potenziare il trasferimento di questa conoscenza. In parallela alla formazione e ricerca si conducono indagini (anche inter-struttura) attraverso questionari e focus-group per conoscere, analizzare e divulgare i trend didattici attuali riferiti alla didattica laboratoriale.

Per gli obiettivi che prevedono di individuare, sviluppare modelli innovativi di didattica laboratoriale in diversi contesti e gradi scolastici sono stati definiti i quadri di riferimento per le ricerche in fase di avviamento, progettato gli strumenti per la documentazione dell'attività in classe e la definizione dei percorsi didattici e metodologie da applicare.

Nel contesto sperimentale scolastico in cui viene reso possibile un percorso di didattica laboratoriale con l'adattamento delle pratiche con le tecnologie sono stati realizzate attività di co-ricerca con le scuole e creati strumenti di analisi ad-hoc per la raccolta dati e valutazione.

Basandosi sulle sperimentazioni nell'ambito scolastico sono stati sviluppati ed implementati percorsi di didattica laboratoriale che prevedono il potenziamento di strumenti digitali nella didattica.

Vengono realizzati percorsi di formazione-ricerca con gli insegnanti a livello regionali o nazionali per mettere a punto percorsi sperimentali e testare gli approcci innovativi in un contesto più ampio.

I risultati e riflessioni delle ricerche ed attività sono stati condivisi attraverso pubblicazioni e partecipazioni a convegni con la comunità scientifica e come anche realizzati percorsi di formazione per il trasferimento di conoscenza nel mondo della scuola.

Oltre alle attività sopra nominate la struttura è coinvolta nella conduzione di indagini (anche inter-struttura) attraverso questionari e focus group per conoscere, analizzare e divulgare i trend didattici attuali riferiti alla didattica laboratoriale, delle nuove tecnologie e delle STEAM.

Struttura di ricerca 5: Architetture e arredi scolastici: progettare nuovi spazi educativi e adattare ambienti di apprendimento esistenti

I risultati del monitoraggio del piano integrato della Performance 2021-2023 relativo alla struttura di ricerca "Architetture e arredi scolastici: progettare nuovi spazi educativi e adattare ambienti di apprendimento esistenti" evidenziano la possibilità di raggruppare le rimodulazioni presenti in funzione delle motivazioni che hanno indotto gli interventi di revisione.

Gli obiettivi specifici che prevedevano dei passaggi fondamentali legati a visite di scuole e a osservazioni o incontri in presenza, hanno fortemente risentito delle restrizioni dovute al

perdurare della pandemia; oltre alla difficoltà o alla impossibilità di poter andare nelle scuole, gli studi sull'utilizzo dei nuovi spazi educativi sono fortemente condizionati dai protocolli di comportamento vigenti nelle scuole, protocolli che hanno un impatto evidente sul movimento delle persone all'interno degli ambienti scolastici, sulla possibilità di svolgere attività collaborative tra studenti, sulla possibilità di condivisione e di utilizzo di strumenti. Si veda ad esempio le rimodulazioni degli obiettivi specifici 1.1 (Indagine Post Occupancy in collaborazione con la Melbourne Graduate School of Education dell'Università di Melbourne e la Edith Cowan University di Perth) e 4.2 (Strumenti e protocolli di indagine per la rilevazione dello stare bene a scuola in spazi educativi).

In alcuni casi, l'attuazione delle attività programmate ha fatto emergere esiti o esigenze non previste e si è provveduto ad introdurre nuovi indicatori ritenuti più pertinenti e ad eliminare gli indicatori non più significativi per il raggiungimento dell'obiettivo. Si veda ad esempio le rimodulazioni degli obiettivi specifici 2.1 (Realizzazione del toolkit in autoformazione per il ripensamento degli spazi educativi della scuola), 2.3 (Sviluppo del Manifesto Indire "1+4" per la progettazione di spazi scolastici dedicati alla Outdoor Education), 2.4 (Individuazione di contenuti e di buone pratiche destinate all'implementazione della Biblioteca dell'Innovazione) e 2.5 (Progettazione ed erogazione di eventi di formazione sugli spazi educativi sulla base del Manifesto 1+4).

Si è osservato un rallentamento di alcune attività che prevedevano il coinvolgimento delle scuole, probabilmente dovuto alla loro minor capacità di risposta causa pandemia e ciò ha indotto l'eliminazione degli indicatori relativi alla pubblicazione o alla disseminazione dei risultati raggiunti, ipotizzando di riuscire a farlo nel 2022. Si veda le rimodulazioni degli obiettivi 3.1 (Analisi di buone pratiche relativi a spazi di esplorazione Makerspace e FabLab per la scuola secondaria di II grado) e 3.3 (Indagine sulle scuole del primo ciclo che adottano il modello di spazio esplorativo promosso dal Manifesto Maker Indire).

In alcuni casi, il monitoraggio evidenzia la conferma di quanto pianificato e non si registrano variazioni negli indicatori presenti nel piano; si veda quanto riportato rispetto agli obiettivi specifici 3.2 (Pubblicazione linee guida makerspace internazionali), 4.1 (Spazi educativi innovativi a supporto dell'inclusione scolastica) e 5.2 (Realizzazione ambienti dimostrativi all'interno del museo della scuola di Macerata).

Infine, si evidenzia che alcuni obiettivi specifici hanno registrato un andamento delle attività tale da poter ampliare quanto previsto. Si è quindi provveduto ad innalzare i valori dei target da raggiungere relativi ad alcuni indicatori esistenti e ad introdurre alcuni nuovi indicatori volti a migliorare i contenuti degli stessi obiettivi. Si veda ad esempio le rimodulazioni, in incremento, degli obiettivi specifici 2.1 (Realizzazione del toolkit in autoformazione per il ripensamento degli spazi educativi della scuola), 2.2 (Implementazione e manutenzione evolutiva sito web della ricerca sugli spazi educativi), 5.1 (PROtotipo di Scuole da Abitare - PROSA, Progetto di Interesse Nazionale), 5.3 (Promozione di ambienti Future Learning Labs prototipali sulla base di manifesto "1+4" attraverso un bando per l'assegnazione di fondi alle scuole per la realizzazione di ambienti FLL), 5.4 (Promozione dei modelli di spazio educativo nella riprogettazione di scuole esistenti e progettazione di nuove scuole sul territorio attraverso la collaborazione con stakeholder nazionali e internazionali), 5.5 (Protocollo per l'analisi del ciclo di vita di un progetto di innovazione per edifici scolastici realizzati con finanziamenti esterni).

A livello complessivo, le variazioni riconducibili alla pandemia da COVID-19 o ad altri elementi di contesto non hanno influito sui macro-obiettivi strategici della linea e si registra la possibilità di aprire nuove piste di ricerca e opportunità di intervento che potranno essere sviluppate e consolidate nel prossimo piano delle attività.

Struttura di ricerca 6: Formazione terziaria professionalizzante per il sistema produttivo e le aree tecnologiche strategiche nazionali. Modelli di sviluppo delle competenze per il mondo del lavoro: ITS

L'attività di ricerca della Struttura 6 ha visto l'identificazione, la modellizzazione e diffusione di modelli organizzativi e didattici innovativi dell'ITS per lo sviluppo di competenze per i nuovi mestieri, professioni, con un alto impatto formativo e occupazionale per il mondo del lavoro 4.0. In particolare la ricerca è intervenuta sull'impatto delle tecnologie abilitanti 4.0 sulle attività tipiche di un percorso ITS. L'attività si è articolata su due obiettivi generali ed uno trasversale, così come previsto dal Piano di performance 2021 e allo stesso tempo si è dovuta anche concentrare sull'emergenza sanitaria Covid-9. A tal proposito Indire è stato coinvolto dal MI e dal MUR in numerose attività per il supporto alle scuole nell'uso della didattica a distanza e della riorganizzazione degli istituti; tali attività sono state coordinate e realizzate attraverso un lavoro tra le diverse strutture di ricerca, garantendo una strategia di azione coordinata e la valorizzazione delle competenze specifiche dei differenti settori di ricerca. A fronte di tale attività comuni la struttura 6 ha, dovuto rivedere e ampliare alcuni obiettivi e alcuni indicatori programmati per il 2021.

Procedendo con ordine, le attività previste nell'obiettivo 1 (Individuare ed analizzare le esperienze didattiche, orientate dalle tecnologie abilitanti 4.0, e le esperienze organizzative innovative, anche in ambito internazionale, per lo sviluppo di competenze e soft skills a impatto formativo, tecnologico e occupazionale per il mondo del lavoro 4.0. si sono potute realizzare grazie alla Banca dati nazionale degli ITS, che INDIRE progetta, gestisce (D.P.C.M. [25 gennaio 2008](#)) fin dalla nascita degli ITS, riferimento sia per la Conferenza Stato-Regioni sia per il Ministero dell'Istruzione che per il MiSE che per Confindustria. I dati e le informazioni contenute nella banca dati nazionale hanno permesso di garantire la continuità dei lavori e delle attività di ricerca ad essa collegate e previste nei progetti in affidamento (Ministero dell'Istruzione), e nei progetti di ricerca sviluppati attraverso accordi di collaborazione scientifica (Ministero dello Sviluppo Economico, Fondazione Agnelli, Università Cà Foscari). Pertanto si è potuto realizzare il monitoraggio nazionale e la valutazione del sistema degli ITS, di analizzare, riflettere e condividere con i vari soggetti istituzionali (Tavolo Tecnico Nazionale Paritetico, Ministero dell'Istruzione, coordinamento tecnico della IX Commissione della Conferenza delle Regioni e delle province autonome) i risultati relativi alle esperienze di formazione terziaria professionalizzante in termini di successo occupazionale e formativo. A tal proposito sono stati prodotti n. 3 rapporti nazionali e n.18 regionali di monitoraggio e delle performance degli ITS sono stati realizzati nel mese di marzo, aprile, maggio, e novembre quattro convegni nazionali con oltre 300 partecipanti di media. In parallelo a tale attività è stata realizzata una indagine qualitativa in collaborazione con il MiSE, sull'offerta formativa relativa alle tecnologie abilitanti 4.0 nei percorsi ITS in distance learning. Tale attività ha permesso lo studio, l'analisi e l'individuazione di esperienze significative sul piano della didattica e dell'organizzazione innovative per lo sviluppo di competenze 4.0. L'impossibilità di realizzare degli studi di caso in presenza ha permesso di realizzare webinar, focus on line, approfondimenti con diversi ITS e identificare alcuni disallineamenti delle attività degli ITS in relazione con le aree di specializzazione regionale. Il lavoro è documentato nei rapporti di ricerca consegnati al MiSE e nei dossier sugli ITS. Tali rapporti hanno consentito al MiSE di individuare dei criteri per la un decreto per l'assegnazione di laboratori 4.0.

La documentazione portata in evidenza in questo testo è stata messa a disposizione della comunità scientifica e dei vari soggetti istituzionali; essa dimostra come i prodotti realizzati siano stati di fatto utilizzati dal Ministero dell'Istruzione per l'assegnazione dei finanziamenti finalizzati all'erogazione dei percorsi; dalla IX Commissione della Conferenza delle Regioni e delle province autonome per allineare la programmazione triennale. La documentazione

mostra ancora come i vari rapporti realizzati siano stati presi in carico dal Tavolo Nazionale Paritetico degli ITS per la revisione degli indicatori di realizzazione e di risultato in termini di Covid-19. Per quanto riguarda le attività previste nell'obiettivo 2 *Elaborare, sperimentare e diffondere modelli euristici e dinamici, capaci di intercettare le innovazioni organizzative e didattiche, esportabili ad altri ITS per lo sviluppo di competenze e soft skills a impatto formativo, tecnologico e occupazionale per il mondo del lavoro 4.0*. A tal proposito si è reso necessario, proprio a seguito dell'emergenza Covid e della impossibilità di realizzare studi di caso in presenza, realizzare una indagine qualitativa on line attraverso dei focus on line e dei webinar *sull'uso dei laboratori anche in attività di distance learning*. L'obiettivo della ricerca è stato anche quello di progettare l'applicazione di alcuni elementi del modello ITS alla scuola secondaria superiore. Inoltre, si è proceduto alla stesura del libro sugli ITS e alla consegna al Ministro dell'Istruzione di un report sulla trasferibilità del modello ITS alla scuola secondaria superiore. Inoltre, sono stati pubblicati articoli e che hanno contribuito alla esemplificazione del modello degli ITS, alla descrizione dei i primi esempi di modelli organizzativi e didattici e quindi alla conoscenza e diffusione di questo canale formativo. L'attività di ricerca ha avuto quindi lo scopo di definire un modello che regola gli ITS e che risulta dinamico per lo sviluppo e la rappresentazione delle attività degli ITS adattabile ad alcune realtà regionali. Al fine di rendere questo modello scalabile e adattabile ad alcune regionali si è reso necessario avviare un accordo di collaborazione con l'Università di Tampere. Infine, la struttura è stata chiamata al supporto della definizione della legge sugli ITS n. 2333 *Ridefinizione della missione e dell'organizzazione del Sistema di istruzione e formazione tecnica superiore in attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza* approvato alla camera il 20 luglio 2021, anche attraverso specifica udizione.

Per quanto riguarda l'emergenza sanitaria Covid19 l'attività di ricerca della struttura 6 ha contribuito alla costituzione all'azione di monitoraggio "Indagine Covid" - "Pratiche didattiche durante il lockdown: ovvero un'indagine rivolta ai docenti di tutti i livelli scolastici, dalla scuola dell'infanzia alla secondaria di secondo grado, per valutare l'impatto della chiusura delle scuole sulle pratiche didattiche durante l'emergenza coronavirus, il cui rapporto è stato presentato dal presidente dell'INDIRE in diverse audit della Commissione istruzione e cultura.

Struttura di ricerca 7: Innovazione metodologica e organizzativa del modello scolastico

In generale, la Struttura è stata in grado di rimodulare le attività previste, ben bilanciando quanto non è stato possibile realizzare nel protrarsi della situazione emergenziale e delle limitazioni alla mobilità nel paese – si pensi all'impossibilità di visitare in loco le scuole per le osservazioni in presenza dei ricercatori al fine della stesura dei Report di ricerca o il completamento dei dati per la realizzazione di studi di caso. Proprio però in relazione alle costanti variazioni di calendarizzazioni delle attività d'insegnamento presso le scuole e il passaggio cruciali tra la fine dell'anno scolastico e la ripresa a settembre 2021, il MI ha coinvolto INDIRE nel cd. "Piano estate" e pertanto le attività di supporto in via telematica alle scuole sono notevolmente aumentate. Infatti buona parte delle "variazioni parziali" degli obiettivi specifici è in realtà legata ad un aumento delle attività quali webinar, riunioni online con le scuole che grazie alla revisione del Protocollo della Redazione del propro, ha permesso di selezionare nuove scuole capofila, oltre a quelle già preventivate. La Struttura 7 poi ha, nel corso del primo semestre 2021, e anche grazie alle nuove richieste di trasformazione del modello a seguito della DAD e DDI, sentito l'esigenza di approfondire i nuovi scenari di apprendimento e di curricolo che emergono dagli orizzonti del Framework internazionale promosso da UNESCO su "Learning to Become". Tale studio e nuova progettazione di sperimentazione con le scuole del Movimento, selezionate tra quelle del II ciclo e in uno stato di "elevata maturità" sui processi d'innovazione, risulta molto utile per rispondere alle azioni previste nel PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e

Resilienza) per le azioni dedicate all'Istruzione. La prima ipotesi è confluita nel "Dossier #Nextgeneration" Italia, predisposta per il Ministro Patrizio Bianchi, e consegnato dall'INDIRE già nel mese di giugno 2021.

In particolare si segnalano le principali variazioni in relazione agli obiettivi specifici di struttura, quali:

per obiettivo n. 1 "La Rete di Avanguardie educative: le idee e il sostegno all'innovazione possibile" : attraverso le attività online si sono realizzati un numero maggiore di attività informative/formative (webinar e presentazioni a seminari e convegni) che ha comportato l'aumento degli indicatori in 1.1.1.1. La realizzazione della Summer School, passata in modalità online, ha implicato la predisposizione di un ambiente erogativo online che ha compensato lo spostamento di 2 indicatori legati allo studio della trasversalità delle idee (1.1.1.4) per il 2022, unitamente alla presentazione delle 3 nuove idee durante la Summer School, modificando l'indicatore sulla realizzazione delle Linee Guida, una delle quali sarà resa disponibile nel 2022. Analogamente a causa del perdurare delle limitazioni di mobilità legate all'emergenza sanitaria, le visite di osservazione presso le scuole, finalizzate a validare i risultati da queste, sono state rimodulate impegnando le risorse con nuovi webinar informativi/formativi rivolte alle scuole (1.1.1.4 e 1.1.1.6). Anche il Symposium Internazionale già programmato con la partecipazione di Iartem sui Contenuti digitali è stato posticipato al 2022, e al suo posto sono stati programmati 2 webinar di natura internazionale sui medesimi temi (1.1.1.2).

Per obiettivo n. 2 "Governance dell'Innovazione"

I controlli effettuati con la collaborazione degli Uffici finanziario e Legale hanno portato ad una revisione delle Convenzioni in atto con le scuole Polo di AE e pertanto il relativo target è stato rimodulato in aumento. In merito alle attività di ricerca legate alla dimensione d'indagine sui fattori abilitanti la messa a sistema dei processi d'Innovazione nelle scuole del Movimento queste hanno subito una rimodulazione essendo stata concordata con il Presidente la partecipazione ad una call internazionale (<https://www.scuolademocratica-conference.net/>) per presentare il disegno di ricerca ad esso legato. Le attività hanno subito una rimodulazione inserendo, al posto dei questionari e del vademecum alla compilazione (2.1.1.2), 2 nuovi indicatori.

A questo obiettivo specifico è stata aggiunta una nuova attività di ricerca (2.1.1.3) legata all'uscita di un nuovo documento da parte di UNESCO sul Futuro dell'educazione denominata "Learning to become" (<https://en.unesco.org/futuresofeducation/>), che ha interrogato la struttura di ricerca sugli sviluppi di nuovi scenari per il ripensamento del modello educativo nella dimensione curricolare. In tale attività sono state impegnate risorse prima pianificate nell'obiettivo 3 dove è stata eliminata una intera attività (3.1.1.2).

Per obiettivo n. 3 "PTCO nella scuola della ripartenza e per la scuola del futuro"

Non essendo ancora terminata la fase di analisi derivante dall'Osservatorio pratiche didattiche in DAD (obiettivo trasversale), per problemi legati all'erogazione dei questionari, l'indicatore "Studio di caso" (3.1.1.3) viene riprogrammato per il 2022. E' stata inoltre variata la composizione del gruppo di lavoro, con lo spostamento di una risorsa su obiettivo 2 (nuova attività "Learning to become"). Infine le attività di sperimentazione sui PCTO con UDA che coinvolgono più scuole è stata progettata ma la sua realizzazione si articolerà nel corso del 2022 poiché in attesa delle deliberazioni degli organi, ancora in fase di nomina.

Struttura di ricerca 8: Innovazione metodologica e organizzativa nelle scuole piccole

Nell'anno 2021 il gruppo di ricerca che afferisce alla Struttura 8 è riuscito a portare avanti numerose azioni che concorrono al raggiungimento degli obiettivi specifici individuati rispetto agli obiettivi generali nel Piano Triennale della Ricerca.

Per quanto concerne gli obiettivi generali della struttura:

Obiettivo 1. Identificare e promuovere modelli di collaborazione tra scuola e territorio in ambito scolastico con particolare attenzione alle ricadute sull'organizzazione del curricolo, degli spazi e dei tempi tramite attività di natura osservativa e ricerca intervento mirate allo sviluppo di esperienze di scuola di comunità provando a identificare specificità ed ostacoli nei territori di riferimento;

Obiettivo 2. Identificare e promuovere buone pratiche didattiche per le piccole scuole relativamente ai modelli di lavoro in pluriclasse;

Obiettivo 3. Identificare, documentare e disseminare buone pratiche inerenti le tecnologie per l'apprendimento in rete a supporto delle scuole isolate al fine di favorire inclusione sociale e territoriale)

è stato possibile mantenerli invariati e concorrere con specifiche azioni al raggiungimento di quelli specifici. Le variazioni presentate, prevalentemente inerenti il ripensamento degli obiettivi target e indicatori, o, in alcuni casi, inerenti le azioni specifiche, sono dovuti per la gran parte alle necessità interne alla ricerca o a refusi (es: obiettivo 2.2, azioni 1 e 2) opportunamente corretti. Le variazioni, motivate nelle note esplicative, sono le seguenti:

- E' prevista una variazione relativa ad un indicatore e target inerente l'azione 1, in quanto il gruppo di ricerca ridefinisce il risultato non in termini di n. delle progettazioni ma in termini di numero di report di analisi.

Rispetto all'azione 1, non è stato possibile analizzare la progettazione dei docenti coinvolti nelle attività promosse nell'ambito del progetto "La piccola scuola elbana come scuola della comunità" cofinanziato dalla Regione Toscana, poiché, a seguito dell'emergenza sanitaria COVID-19 e dei relativi DPCM emanati dal governo italiano a partire dall'8/03/2020, nonché dei numerosi focolai a cui è stata soggetta la scuola elbana, sono stati rimodulati i tempi della formazione e la conclusione delle attività progettuali è stata prorogata al 30/06/2022.

L'obiettivo "Analisi di progettualità delle scuole derivanti da percorsi di formazione" è stato comunque perseguito grazie al percorso formativo "Curricolo, Relazioni e Spazi educativi. Idee e pratiche di scuola di prossimità" in collaborazione con la Fondazione Enrica Amiotti.

Inoltre viene rimandato per cause esterne a Dicembre 2021 il lavoro sull'esperienza di Scuola Diffusa del Comune di Reggio Emilia. A Maggio 2021 è stato consegnato il piano di lavoro. Il protocollo prevedeva l'osservazione in presenza. E' stato ripensato il format di studio di caso per un lavoro totalmente on line. L'attività verrà conclusa in Dicembre 2021.

- Nell'Obiettivo 2 La variazione è legata all'annullamento di due azioni che costituiscono un refuso in quanto già presenti nell'Obiettivo n. 2.1.

Inoltre l'azione n.3 viene sostituita con la realizzazione di un vero e proprio Atlante Cartaceo e Digitale deciso nell'ambito della ricerca guidata da IUAV. L'approfondimento sui Patti ha consentito al gruppo di ricerca di restituire quanto documentato nell'ambito di un Quaderno della Ricerca Loescher che va a sostituire quanto previsto per il Quaderno delle Piccole Scuole. Viene inoltre aggiunto un nuovo indicatore obiettivo inerente il report di validazione del Repertorio di Professionalità per L'innovazione previsto nell'ambito del PON Piccole scuole e ritenuto oggetto prioritario per l'Istituto.

- Nell'obiettivo 3 Si richiede, per esigenze di ricerca, l'estensione per completare le

interviste assegnate da EUN nell'ambito dell'azione finalizzata alla relazione del SIG Small schools.

Nell'ambito della collaborazione con l'esperta Vittoria Volterrani sono state analizzate 10 realtà internazionali al fine di comprendere i processi di internazionalizzazione e la dimensione di innovazione. Il report consegnato in Giugno 2021.

Sono in fase di approfondimento alcuni casi di interesse tramite video interviste.

Per quanto concerne gli obiettivi di natura trasversale della ricerca (**Obiettivo 4**. Identificare le pratiche di DDI; **Obiettivo 5**. Alimentare e sperimentare la Biblioteca dell'innovazione) sono anche in questo caso mantenuti invariati obiettivi specifici e condotte le azioni funzionali al loro raggiungimento. Le variazioni presenti nelle specifiche azioni sono state motivate e ricondotte a variazioni esterne o, in minima parte, interne.

- Per l'obiettivo 4, la variazione è legata alla modifica del target di un obiettivo/indicatore. Il Piano di Monitoraggio sui modelli di mentoring si estende a Dicembre 2021 per via dei rallentamenti dovuti alla selezione delle scuole e alla loro formazione sui modelli di mentoring su cui poi costruire i piani di monitoraggio.
- Le attività n. 3 e 4 sono state sostituite con le azioni di supporto "Oltre la DAD, Dalla DAD alla DDI" I ricercatori, chiamati ad adempiere una missione strategica di istituto per il MI, si sono impegnati nella realizzazione di sceneggiature e video produzioni inerenti le pratiche didattiche "Oltre la DAD" e seminari formativi on line.
- Il contributo delle Piccole Scuole alla sperimentazione della Biblioteca dell'innovazione si esaurisce con la progettazione della form dedicata. La manifestazione è a cura e compito della Struttura 10.

Struttura di ricerca 9: Innovazione metodologica e organizzativa nell'IdA

Il monitoraggio al 30 giugno 2021 evidenzia la tenuta complessiva degli obiettivi, sia generali che specifici, che erano stati precedentemente fissati.

Nessuna variazione è stata fatta per quanto riguarda gli obiettivi generali, mentre, per quelli specifici, soltanto uno (1.4: IdA in carcere) ha subito una parziale modifica dovuta sia a fattori interni che esterni. Si tratta dello stesso obiettivo che già era stato modificato in precedenza, dal momento che le visite in carcere che erano state inizialmente pianificate non sono state più possibili a causa della pandemia. Successivamente, l'obiettivo è confluito nella più ampia azione di ricerca che la struttura ha avviato circa un anno fa, a partire dall'esplorazione delle porzioni di banca dati rimaste ancora intatte dopo le elaborazioni richieste dal Ministero. La prospettiva e gli strumenti adottati per la ricerca hanno pertanto subito delle modifiche per convergere nella nuova ricerca, che ha individuato l'IdA in carcere come uno dei suoi 6 cluster tematici chiave. I fattori esterni sono invece, ancora una volta, riconducibili alla difficoltà di accedere fisicamente alle sedi carcerarie, in base alle norme di sicurezza sanitaria post Covid19.

Per tutti gli altri obiettivi specifici, si rileva soltanto un rallentamento nel raggiungimento degli indicatori prefissati, a causa della diminuita disponibilità di docenti e dirigenti nell'ultima parte del semestre, dovuta agli impegni di chiusura dell'anno scolastico. Si prevede in questo senso che le azioni di ricerca sul campo non potranno ricominciare prima di fine settembre-inizio ottobre, dal momento che i CPIA dedicato molto tempo, all'inizio dell'anno scolastico, alle procedure di accoglienza che lasciano poco spazio disponibile per fare interviste o focus group.

Struttura di ricerca 10: Modelli e metodologie per la documentazione, l'analisi e la lettura dei principali fenomeni del sistema scolastico

In buona parte il monitoraggio evidenzia la conferma di quanto pianificato e non si registrano variazioni negli indicatori presenti nel piano.

La struttura di ricerca n.10, *"Modelli e metodologie per l'analisi, la lettura e la documentazione dei principali fenomeni del sistema scolastico"*, pone al centro delle proprie attività di ricerca il rivisitare, grazie all'ausilio dei nuovi paradigmi tecnologici offerti dalla società della conoscenza, i modelli per l'osservazione e la documentazione longitudinale dei principali fenomeni che caratterizzano il sistema scolastico nazionale secondo una prospettiva trasversale rispetto alle ricerche condotte dalle altre strutture.

I risultati del monitoraggio del piano integrato della Performance 2021-2023, evidenziano come le attività promosse dalla struttura per l'anno 2021, si siano articolate, così come definito e pianificato nel Piano annuale della Performance di riferimento e che il perdurare della pandemia da COVID-19 o altri elementi di contesto non abbiano in linea di massima influito sugli obiettivi strategici pianificati. Le variazioni apportate alle iniziali pianificazioni, se pur condizionate da fattori esterni alle attività della struttura, non hanno, infatti, pregiudicato gli obiettivi di ricerca, permettendo comunque al gruppo di approfondire i temi che studia e promuove intorno a due macro attività. La prima dedicata allo Studio e sviluppo di sistemi di organizzazione e rappresentazione della conoscenza a partire da modelli teorici e applicativi di indicizzazione semantica (definizione di ontologie per il dominio educativo - Ontoschool, Ontoproject, Ontocontext) per l'elaborazione di sistemi informativi knowledge based; la seconda incentrata sullo sviluppo di ambienti, linguaggi e strumenti di documentazione e diffusione delle migliori pratiche di didattiche ed organizzative in atto nella scuola in ottica generativa, ovvero esplicitando il sapere che la scuola possiede e rendendo trasferibili alcuni percorsi che a scuola si realizzano attivando processi di formazione peer to peer.

Come evidenziato dal monitoraggio, in alcuni casi, le attività condotte si sono articolate in linea con quanto pianificato e non si registrano variazioni negli indicatori presenti nel piano; si veda quanto riportato rispetto all'Obiettivo Specifico n 1.1. (Sviluppo e gestione del sistema informativo "Le Scuole di INDIRE"), Obiettivo Specifico n.2.1: (Progetto di supporto per l'anno di formazione e prova (Neoassunti 20-21 e Neoassunti a.s. 2021/22) e l'Obiettivo Specifico trasversale n.2.4: Osservatorio sulla DDI. Si evidenzia in particolare per l'obiettivo n.1 la possibilità di aprire nuove piste di ricerca e opportunità di intervento che potranno essere sviluppate e consolidate nel prossimo piano delle attività.

In altri casi, le rimodulazioni sono circoscritte a due obiettivi di ricerche endogene alla struttura e funzionali a ripianificare il personale dedicato su alcuni nuovi task progettuali dettati da richieste istituzionali nate in corso di opera. Si veda in merito le rimodulazioni relative all' Obiettivo Specifico n.2.3: "Valorizzazione del dato semantico contenuto nel patrimonio Indire" e l'Obiettivo Specifico n.2.4: "Studio della rappresentazione visuale come strumento di documentazione e fonte di evidenze informative", che come evidenziato meglio in seguito, sono funzionali a sostenere sia un inatteso incremento del carico di lavoro relativo dell'Obiettivo specifico n.3.1: Progetto Contenuti e Competenze - Biblioteca delle migliori attività formative su richieste dal Ministero sia per pianificare e definire un nuovo progetto di ricerca in affidamento in collaborazione con la Regione Toscana.

In merito all'obiettivo specifico n.3.1: Progetto in affidamento ministeriale dal titolo "Contenuti e Competenze - Biblioteca delle migliori attività formative", si segnala un andamento incrementale delle attività da realizzare, con tempistiche molto più strette rispetto a quanto programmato nel piano annuale. La conseguente variazione è dettata dalla richiesta del

Ministero di sviluppare all'interno delle Biblioteche dell'innovazione un canale tematico dedicato ai temi del "Piano scuola Estate 2021" e della Didattica collaborativa on line. Cfr. Nota_ Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca_ AOODPIT - DIPARTIMENTO PER IL SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E DI FORMAZIONE REGISTRO UFFICIALE 0000643 - 27/04/2021 - USCITA) dove si prevede che: "per sostenere le scuole nella realizzazione del Piano viene resa disponibile la «Biblioteca dell'innovazione» predisposta da INDIRE, per il sostegno alla didattica collaborativa on line. Vi si possono reperire materiali di consultazione, webinar di approfondimento sulle metodologie didattiche ed esperienze innovative, anche attraverso la creazione di un canale dedicato ai temi del Piano estate e della Didattica collaborativa on line". Si veda in merito le rimodulazioni in incremento relative all'obiettivo specifico n.3.1.; dove si è provveduto ad innalzare i valori dei target da raggiungere relativi ad alcuni indicatori esistenti. Al tempo stesso altre rimodulazioni, sono funzionali a ripianificare il personale afferente alla struttura n.10 per progettare ed elaborare un nuovo progetto in affidamento da parte della Regione Toscana dal titolo PARTIME; il progetto è finalizzato da un lato a creare moduli formativi, erogati online e kit didattici per fornire alle docenti e ai docenti gli strumenti necessari ad affrontare nella pratica didattica quotidiana le questioni relative alle differenze di genere, nonché ad affrontare il tema della decostruzione degli stereotipi; dall'altra alla progettazione e realizzazione di attività di monitoraggio su caratteristiche, aspettative, atteggiamenti, opinioni del personale scolastico che parteciperà alla formazione. Cfr. Decreto Regione Toscana n.16436_del_20-09-2021. Si veda in merito le rimodulazioni, relative sempre all' Obiettivo Specifico n.2.3: "Valorizzazione del dato semantico contenuto nel patrimonio Indire" e all'Obiettivo Specifico n.2.4: "Studio della rappresentazione visuale come strumento di documentazione e fonte di evidenze informative", dove si è provveduto a ridurre i valore dei target da raggiungere relativi ad alcuni indicatori esistenti e allo stesso tempo a ripianificare un incremento all'obiettivo specifico n.25 " Progetto Partime", dove si è provveduto ad introdurre alcuni nuovi indicatori volti a raggiungere i nuovi obiettivi progettuali. Anche la rimodulazione relativa all'Obiettivo Specifico n.2.2: "Monitoraggio educazione civica: accompagnamento all'introduzione all'insegnamento educazione civica" è dettata da ragioni esterne all'attività di ricerca. Il Progetto di Monitoraggio educazione civica in affidamento MUR è stato infatti progettato e presentato dalla struttura n.10 al CTS competente per l'Educazione Civica nominato dal Ministero e in carica fino al 30/6/21, così come pianificato nel piano 2021, tuttavia, come documentato dalla nota Ministeriale, l'affidamento del servizio e quindi le relative pianificazioni sono rimaste condizionate alla revisione da parte del futuro CTS ; ad oggi non è stato ancora nominato, Cfr. [https://www.istruzione.it/educazione_civica/allegati/m_pi.AOOGABMI.RegistroDecreti\(R\).0000001.12-05-2020.pdf](https://www.istruzione.it/educazione_civica/allegati/m_pi.AOOGABMI.RegistroDecreti(R).0000001.12-05-2020.pdf). Si è provveduto pertanto a ridurre i valore dei target da raggiungere relativi ad alcuni indicatori esistenti e ad eliminare gli indicatori non più significativi per il raggiungimento dell'obiettivo Obiettivo specifico

Struttura di ricerca 11: Valutazione dei processi di innovazione

L'obiettivo generale, gli obiettivi specifici e i sottobiettivi sono tutti realizzabili. ad eccezione di 6 indicatori legati a 5 diversi sottobiettivi specifici. Si tratta:

- 1) Pubblicazione della ricerca Valutazione dei processi di innovazione nelle scuole AE (sottobiettivo 1.1). La pubblicazione (indicatore n. 8) necessita del parere positivo del nuovo Presidente INDIRE e del nuovo CdA, che al 30 giugno 2021 non sono stati ancora nominati. Tale tempistica non permette l'iter necessario alla pubblicazione.
- 2) Report finale del progetto Quartiere Educatore (sottobiettivo specifico 1.3 - indicatore n. 2). L'emergenza Covid 19 nell'anno scolastico 2020/21 non ha consentito la visita nelle scuole per

l'osservazione in presenza delle classi. Si conta di effettuarla nei primi mesi dell'anno scolastico 2021/22, ma ciò non consentirà la stesura del Report finale entro la fine del 2021.

3) Rilevazione nelle scuole tramite questionari e studi di caso (sottobiiettivo specifico 1.5 - indicatore n. 3). A causa del protrarsi delle attività degli indicatori n. 1 e n. 2 e dell'integrazione di un indicatore n.4, l'attività verrà rimodulata prevedendo una realizzazione al 50% entro il 2021 con la progettazione di una versione draft di alcuni strumenti di indagine mentre la definitiva somministrazione è posticipata al 2022.

4) Report di ricerca (progettazione) (sottobiiettivo specifico 1.7 - indicatore n. 2). L'attività è stata rivista al fine di definire un quadro metodologico di riferimento comune per le attività di ricerca sul campo del gruppo di lavoro.

5) Studio di fattibilità di un questionario (sottobiiettivo specifico 1.7 - indicatore n. 3) per la ricerca Pratiche di valutazione formativa in relazione ai processi d'innovazione didattica. L'attività è stata riformulata in funzione del bisogno formativo delle scuole emerso durante le attività di progettazione e conduzione dei webinar e posticipata al primo semestre del 2022.

6) Stesura del report e Disseminazione dei risultati della ricerca *Leadership for equity* - L4E (sottobiiettivo specifico 2.2 - indicatori n. 10 e 11), a causa del protrarsi dei tempi rispetto alle previsioni iniziali nell'effettuazione di focus group e interviste a dirigenti e docenti, in parte legate all'impossibilità delle scuole ad aderire alla tempistica proposta.

Interventi di rimodulazione (gli interventi di rimodulazione sono 6, ma riguardano solo 5 obiettivi specifici).

Gli indicatori non realizzabili sono stati sostituiti nel seguente modo:

1) Report attività Community Leadership condivisa per il cambiamento

2) Attività legate all'accordo Indire - Provincia autonoma di Bolzano per il progetto Bilancio Sociale

3) Partecipazione a convegni per la diffusione del progetto di ricerca Analisi dei processi d'innovazione in atto nelle scuole del Movimento AE per la messa a sistema (obiettivo interstruttura)

4) Report di ricerca: rassegna della letteratura della ricerca Pratiche di valutazione formativa in relazione ai processi d'innovazione didattica

5) Questionari docenti e studenti del progetto *Artificial Intelligence for and by Teachers* - AI4T

6) Attività legate all'idea di Avanguardie Educative Prestito professionale - Continuità educativa, potenziamento del curriculum, valorizzazione degli insegnamenti

Come già indicato, l'obiettivo generale e gli obiettivi specifici non sono soggetti a variazione.

Struttura di ricerca 12: Valorizzazione del patrimonio storico

Il Monitoraggio fotografa il quasi completo raggiungimento di ciò che il gruppo di ricerca aveva preventivato di fare nella programmazione delle proprie attività. Le attività della struttura non hanno dovuto essere sostanzialmente rimodulate, se non in minima parte, ad esempio 'Analisi Disegni 'Di-Segno-In-Segno' (laddove lo imponeva l'impossibilità dell'accesso materiale all'Archivio Storico Indire a causa delle misure cautelative in frangente pandemico e quindi al ridimensionamento dell'attività di digitalizzazione prodromica all'analisi stessa). Il progetto "Memorie magistrali" ha per forse di cose subito fortemente le limitazioni legate all'emergenza COVID-19. Infatti, le modalità di lavoro inizialmente previste dal progetto, prevedevano un contatto diretto con testimoni ormai anziani di momenti di innovazione nella scuola del passato, per poterli intervistare, videoriprendendo la loro testimonianza. In tutta evidenza, le norme COVID non hanno più reso possibile l'incontro diretto con queste persone anziane. Per questa ragione si è ritenuto opportuno ampliare le modalità di raccolta delle testimonianze storiche: non più solamente videoriprese ma anche materiali su differente supporto: raccolte iconografiche, diari, documenti, memorie scritte che comunque fossero testimonianza diretta

di un determinato momento storico di innovazione a scuola. Il cambiamento rispetto a Memorie Magistrali, quindi, riguarda esclusivamente la tipologia di restituzione della testimonianza: non più soltanto video ma anche altre forme.

Struttura di ricerca 13: Area Tecnologica

I risultati del monitoraggio del piano integrato della Performance 2021-2023 relativo all'Area Tecnologica evidenziano la possibilità di raggruppare le rimodulazioni presenti in funzione delle motivazioni che hanno indotto gli interventi di revisione.

Per l'obiettivo 2.1 le variazioni sono dovute a:

- situazione pandemica, che ha causato un rallentamento nel rapporto con i docenti in quanto le attività scolastiche sono necessariamente state alterate in favore della Dad, e ovviamente le priorità dei docenti stessi sono variate;
- differimenti nella pubblicazione di bandi di selezione, in quanto sempre relativamente alla pandemia le priorità delle attività dell'istituto sono variate, e alcune di esse sono state posticipate;
- necessità di sviluppo di soluzioni per le strutture di ricerca che hanno occupato l'Area maggiormente nella funzione di supporto più che in quella di ricerca tecnologica;
- Ritardi nell'avvio dei progetti da parte del Ministero;

Per i restanti obiettivi il monitoraggio evidenzia l'andamento delle attività secondo quanto previsto.

Per la consultazione delle singole schede di monitoraggio relative ai Piani 2021 delle 13 Strutture di Ricerca (di cui la tredicesima è l'Area Tecnologica) si rimanda ai seguenti 13 Allegati:

Scheda_Monitoraggio_Struttura_01_Piano_Performance_2021
Scheda_Monitoraggio_Struttura_02_Piano_Performance_2021
Scheda_Monitoraggio_Struttura_03_Piano_Performance_2021
Scheda_Monitoraggio_Struttura_04_Piano_Performance_2021
Scheda_Monitoraggio_Struttura_05_Piano_Performance_2021
Scheda_Monitoraggio_Struttura_06_Piano_Performance_2021
Scheda_Monitoraggio_Struttura_07_Piano_Performance_2021
Scheda_Monitoraggio_Struttura_08_Piano_Performance_2021
Scheda_Monitoraggio_Struttura_09_Piano_Performance_2021
Scheda_Monitoraggio_Struttura_10_Piano_Performance_2021
Scheda_Monitoraggio_Struttura_11_Piano_Performance_2021
Scheda_Monitoraggio_Struttura_12_Piano_Performance_2021
Scheda_Monitoraggio_Struttura_13_Piano_Performance_2021

2.2 Esiti del monitoraggio Settore Amministrativo-Gestionale

2.2.1 Performance organizzativa

Gli obiettivi specifici della Performance Organizzativa del Settore Amministrativo-Gestionale insistono su tre macro ambiti di particolare rilevanza per l'Ente. Infatti, anche con l'ausilio dei processi di digitalizzazione e del web, si sono attivate azioni volte a raggiungere: (a) una ottimizzazione organizzativo-gestionale e una maggiore efficacia dell'azione amministrativa nel suo complesso; (b) un potenziamento della professionalità del personale; (c) una maggiore capacità comunicativa dell'INDIRE e quindi una migliore visibilità.

La performance parziale del Settore amministrativo-gestionale rilevata attraverso la misurazione dei soli indicatori associati a target con scadenza entro il 30 giugno 2021 risulta essere pari al 45%.

In relazione all'esito del processo di osservazione intrapreso da parte della STP, nonché dalla registrazione delle dichiarazioni dei responsabili e degli uffici, non sono state riscontrate particolari criticità che abbiano impedito in modo totale o comunque fondamentale la realizzazione delle attività o che abbiano richiesto una modifica sostanziale degli obiettivi specifici e generali. Quindi per quanto riguarda gli esiti della Performance Organizzativa del Settore Amministrativo-Gestionale non sono da evidenziare/segnalare problemi e/o criticità rilevanti rispetto agli obiettivi prefissati e tutti gli obiettivi sono considerati realizzabili entro la fine dell'anno.

Avanzamento % medio della Performance del Settore Amministrativo-Gestionale

Performance Organizzativa Settore Amministrativo Gestionale	Avanzamento % medio 45%
--	------------------------------------

2.2.3 Performance individuale

2.2.3.1 Direttore Generale

L'avanzamento della performance individuale del Direttore Generale risulta essere pari al 51,40%.

In relazione all'esito del processo di osservazione intrapreso e alle dichiarazioni da parte degli uffici competenti, non sono state riscontrate particolari criticità che abbiano impedito in modo totale o comunque fondamentale la realizzazione delle attività o che abbiano richiesto una modifica sostanziale degli obiettivi specifici. Quindi per quanto riguarda gli esiti della Performance individuale del Direttore Generale non sono da evidenziare/segnalare problemi e/o criticità rilevanti rispetto agli obiettivi prefissati.

Tutti gli obiettivi monitorati al 30 giugno 2021 sono considerati realizzabili entro la fine dell'anno.

Descrizione e stato di avanzamento degli obiettivi

Gli obiettivi annuali assegnati al Direttore Generale inclusi nel Piano triennale della Performance costituiscono parte integrante della performance organizzativa dell'Ente. Le attività tra gennaio e giugno del 2021 si sono sviluppate secondo quanto previsto nel PTA e nel Piano della Performance per cui non sono state necessarie modifiche di quest'ultimo. Lo stato di realizzazione dei singoli obiettivi al momento del monitoraggio corrisponde al naturale avanzamento delle attività del Settore Amministrativo-gestionale, tenuto conto dei fattori interni ed esterni che incidono sulla realizzazione degli obiettivi.

Con riferimento all'obiettivo "Dematerializzazione, digitalizzazione e miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa", la realizzazione di un sistema informatico per la programmazione degli acquisti avviene tramite il gestionale SPHERA in uso a supporto delle attività dell'Ufficio Finanza Pianificazione Controllo per l'attività di gestione e di integrazione con gli altri Uffici del Settore Amministrativo-gestionale.

Tramite le estrazioni compiute con questo gestionale è stato possibile compilare in modo agevole il programma degli acquisti approvato con Delibera n. 20 del CDA 3 marzo 2021.

Con riferimento all'indicatore "Predisposizione di un iter informatizzato per la sottoscrizione degli atti a firma del Direttore Generale" si conferma che è stato realizzato, completato e messo in esercizio l'iter per la raccolta e sottoscrizione degli atti a firma del Direttore Generale.

Con riferimento all'obiettivo "Miglioramento della professionalità del Personale" si è garantita l'implementazione di un piano di formazione per accrescere le competenze del Personale dell'Agenzia, per far fronte alle sfide del Nuovo Programma Erasmus+ 2021-2027 e per una efficace ed efficiente messa a sistema della nuova organizzazione della stessa Agenzia. È stata avviata infatti nel primo semestre 2021 una collaborazione esterna diretta a garantire la formazione tramite docenti, partecipazione a webinar, incontri didattici per Personale.

Con riferimento all'obiettivo "Azioni atte a incrementare la conoscenza di INDIRE e del suo ruolo all'interno del sistema Paese", nel primo semestre 2021 sono state implementate le azioni dirette a potenziare i canali social di INDIRE come Instagram e si è lavorato sulla riorganizzazione del sito.

Con riferimento all'obiettivo "Razionalizzazione di procedure previste per legge" nel primo semestre 2021 è stata realizzata una bozza di disciplinare per la regolamentazione delle procedure amministrative riferite all'accesso civico semplice, al FOIA (art. 5, commi 1 e 2 D.Lgs. 33/13) e all'accesso agli atti (L 241/90). Lo stesso verrà approvato e reso definitivo entro l'anno corrente.

Con riferimento all'obiettivo "Miglioramento della gestione della sezione "Amministrazione Trasparente" son state attuate iniziative dirette a migliorare, in conformità al DLGS 33/2013 la gestione della sezione "Amministrazione trasparente", con una prima attività diretta alla mappatura del sito, analisi degli obblighi normativi, rilevazione di azioni correttive da attuare. Nel secondo semestre è prevista l'attuazione delle azioni individuate.

Al termine del primo semestre 2021 non è sorta l'esigenza di modificare alcun obiettivo o apportare eventuali variazioni.

Schema obiettivi Direttore Generale

DIRETTORE GENERALE				
Obiettivi	Indicatori (evidenziare in rosso eventuali variazioni intervenute nel semestre gennaio-giugno)	Target (evidenziare in rosso eventuali variazioni intervenute nel semestre gennaio- giugno)	Stato della realizzazione al momento del monitoraggio	Stato della documentazione al momento del monitoraggio Inserire eventuali note esplicative
1. Dematerializzazione, digitalizzazione e miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa	1. Realizzazione sistema informatico per la programmazione degli acquisti	1. a) Realizzazione sistema = 50%	50	L'informatizzazione dell'iter avviene tramite il gestionale SPHERA in uso a supporto delle attività dell'Ufficio finanza pianificazione controllo per le attività di gestione ed integrazione con gli altri uffici del Settore Amministrativo- Gestionale. Utilizzando le estrazioni dati da tale gestionale è stato possibile per il 2021 compilare in modo agevole il programma degli acquisti che infatti è stato approvato con delibera del CDA nr. 20 del 3.03.2021 (nell'anno 2020 era stato approvato con delibera nr 29 del 9 giugno 2020)
		b) estrazione dati = 30%	30	
		c) miglioramento della qualità del dato e delle tempistiche rispetto alle annualità precedenti N- 1 2.	20	
		2. a) Realizzazione iter = 50%	50	
		b) Sperimentazione = 30%		

	2. Predisposizione di un iter informatizzato per la sottoscrizione degli atti a firma del Direttore Generale	c) Messa a sistema = 20%	30 20	Realizzato nel sistema urbi Iter per flussi del Responsabile di ufficio
2. Miglioramento della professionalità del Personale	Implementazione di un piano formazione per accrescere le competenze del Personale dell’Agenzia, per far fronte alle sfide del Nuovo Programma Erasmus+ 2021-2027 e per una efficace ed efficiente messa a sistema della nuova organizzazione della stessa Agenzia.	Beneficiari piano di formazione: a) Il 50% dei destinatari =50% b) Tra il 50% e il 70% dei destinatari=80% c) >70%=100%	Il piano della formazione del personale è stato implementato al 60% Sono stati svolti corsi su soft skills e su competenze specifiche quali il miglioramento della conoscenza di Excel. Si sono svolti webinar in un’ottica di apprendimento tra pari per permettere la messa a sistema della nuova organizzazione dell’Agenzia.	Accordo Indire IUL – Prot. 3651 del 4.2.2021
3. Azioni atte a incrementare la conoscenza di INDIRE e del suo ruolo all’interno del sistema Paese	Potenziamento canale Instagram	Incremento dei follower rispetto al 2020: a) 5% = 50% b) tra il 5 e il 20% = 80% c) > al 20% = 100%	Potenziamento canale Instagram: dal 31 dicembre 2020 al 30 giugno 2021 il profilo instagram di INDIRE ha avuto un aumento dei follower superiore al 20%	
	Sviluppo sezione Ricerca sul sito istituzionale;	Raggiungimento di almeno 1 indicatore = 60%;		

	Rifacimento sito dedicato all'Agenzia Erasmus+.	Raggiungimento di entrambi indicatori = 100%	<p>Le attività sono state realizzate solo parzialmente, in attesa di definire alcuni strumenti da inserire nella sezione. Ad oggi il lavoro svolto non è visibile al pubblico ma è in back end. Il lavoro è stato svolto per il 40% ed entro la fine dell'anno verrà completato.</p> <p>Sono state condivise con le altre due Agenzie le modalità di lavoro e la struttura complessiva del sito. Sono stati definiti i menù, i contenuti delle sezioni, le parti comuni e le tempistiche di produzione dei materiali. Il lavoro è al 70%. Entro la fine di ottobre/primi giorni di novembre dovrebbe essere online.</p>	Email responsabile Ufficio
4. Razionalizzazione di procedure previste per legge	Realizzazione di disciplinari per la regolamentazione delle procedure amministrative riferite all'accesso civico semplice, al FOIA (art. 5, commi 1 e 2 D.Lgs. 33/13) e all'accesso agli atti (L 241/90)	<p>a) elaborazione di uno dei tre disciplinari = 50%;</p> <p>b) elaborazione di 2 dei tre disciplinari = 80%;</p> <p>c) elaborazione dei tre disciplinari = 100%</p>	<p>In fase di realizzazione</p> <p>In fase di realizzazione</p>	È in fase di lavorazione il disciplinare comprensivo dei tre argomenti indicati
5. Miglioramento della gestione della sezione	a) Analisi della sezione;	a) analisi sezione = 25%;	In fase di realizzazione	È in lavorazione la mappatura del sito con indicazione delle azioni correttive

<p>“Amministrazione Trasparente”</p>	<p>b) Individuazione criticità; c) determinazione azioni correttive; d) Realizzazione azioni correttive</p>	<p>b) individuazione criticità = 50%; c) determinazione azioni correttive = 80%; d) realizzazione azioni correttive = 100%</p>	<p>In fase di realizzazione In fase di realizzazione In fase di realizzazione</p>	
--	---	--	---	--

2.2.3.2 Dirigente Amministrativo

L'avanzamento della performance individuale della Dirigente amministrativa risulta essere al 38,30%.

In relazione all'esito del processo di osservazione intrapreso, non sono state riscontrate particolari criticità che abbiano impedito in modo totale o comunque fondamentale la realizzazione delle attività o che abbiano richiesto una modifica sostanziale degli obiettivi specifici e generali. Quindi per quanto riguarda gli esiti della Performance individuale della Dirigente Amministrativa non sono da evidenziare/segnalare problemi e/o criticità rilevanti rispetto agli obiettivi prefissati. Tutti gli obiettivi monitorati al 30 giugno 2021 sono considerati realizzabili entro la fine dell'anno.

Descrizione e stato di avanzamento degli obiettivi

Di seguito sono riportati gli obiettivi assegnati e la descrizione della programmazione delle attività da svolgersi nell'arco dell'intero anno, a seguito della riorganizzazione dell'Ufficio e della assegnazione delle risorse con Decreto Direttoriale. La tardiva nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione di INDIRE ha comportato talvolta una ridefinizione dei tempi ai quali presentare i report di monitoraggio sia delle entrate che delle uscite: l'elaborazione dei documenti finali è rimandata alla seconda metà dell'anno, nei mesi di settembre e dicembre in modo da trasmettere al nuovo organo i report per le valutazioni di merito. Anche il proseguimento dell'emergenza COVID 19 ha fatto sì che alcune attività di controllo fossero rimandate successivamente alla riapertura dell'anno scolastico in modo da non gravare eccessivamente sugli adempimenti delle scuole interessate.

<p>1. Introduzione di un sistema di monitoraggio della spesa delle attività progettuali.</p>	<p>Realizzazione di attività di monitoraggio sull'andamento delle spese.</p>	<p>Almeno 1 attività di monitoraggio l'anno con redazione di relativa reportistica = attività 80% - report 20%</p>
---	---	---

Il monitoraggio avviene alle seguenti scadenze:

- 1) Metà maggio con riferimento alle spese al 30 aprile;
- 2) Metà agosto con riferimento alle spese al 31 luglio. Questo monitoraggio serve anche alla predisposizione del Bilancio di Previsione dell'e.f. successivo. A tal fine viene integrato, sulla base delle indicazioni che saranno fornite dai Responsabili di progetto, con la previsione delle spese da agosto a dicembre ai fini della definizione dell'Avanzo di amministrazione presunto a fine anno.
- 3) 31 gennaio con riferimento alle spese al 31 dicembre dell'anno precedente. Questo monitoraggio definisce l'Avanzo di amministrazione vincolato a fine anno.

Procedura da seguire:

Vengono individuati i progetti in essere nell'e.f. in corso separatamente da quelli che proseguiranno anche per l'esercizio successivo, da parte dei funzionari dell'Ufficio. Con il supporto dei collaboratori dedicati ai singoli progetti vengono predisposte i documenti necessari per il monitoraggio, i cui risultati sono riepilogati in una breve relazione che contiene le seguenti informazioni:

1. Progetti in essere che terminano nell'e.f. in corso
2. Progetti in essere che termineranno negli esercizi successivi, con indicazione della data di conclusione delle attività e di rendicontazione
3. Per ogni progetto: importo dello stanziamento, importo della previsione (bilancio + variazioni), importo degli impegni, importo delle procedure in corso (allegati A, B, prenotazioni di impegno), importo dei pagamenti, disponibilità residua di competenza e di cassa.

4. Per la sola scadenza di metà agosto: Previsione di spesa fino a fine anno come fornita dal Responsabile di progetto

Per ogni progetto/attività vengono allegati i seguenti documenti:

Prospetto di rendicontazione come da budget approvato, anche per le attività del Piano Triennale delle Attività e per il Programma di spesa dei Servizi generali (per i Servizi generali non si procede a fare la quantificazione di cui al punto 4).

I Report sono disponibili in una specifica cartella del server e sono trasmessi dal Dirigente al Presidente, al Direttore Generale e ai Responsabili di progetto/struttura/Coordinatori.

2. Introduzione di misure volte al miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa e del rispetto degli equilibri di bilancio	Realizzazione di attività di monitoraggio delle entrate	Almeno 1 attività di monitoraggio l'anno con redazione di relativa reportistica = attività 80% - report 20%
--	--	--

Il monitoraggio è volto a consentire ad INDIRE la realizzazione delle attività istituzionali e progettuali con le necessarie coperture di bilancio ed avviene alle seguenti scadenze:

1. 15 aprile
2. 15 luglio
3. 15 ottobre
4. 15 gennaio dell'anno successivo

Il Dirigente del Servizio Finanza Pianificazione e Controllo con il supporto del Funzionario incaricato riporta al Direttore e al Consigli di amministrazione la situazione sulla base delle estrazioni di seguito indicate:

- Elenco delle previsioni delle entrate: Capitolo, Descrizione capitolo, Previsione, Importo accertato, Descrizione della Previsione, Differenza, Importo incassato
- Accertamenti delle entrate di finanziamenti, con evidenziazione delle entrate previste e non accertate: Capitolo, Descrizione capitolo, Previsione, Importo accertato, Descrizione della previsione, Importo incassato
- Analisi delle entrate di finanziamenti previsti e non accertati
- Elenco degli incassi riferiti agli accertamenti in bilancio con evidenziazione delle entrate accertate e non riscosse: Capitolo, Descrizione capitolo, Importo accertato, Descrizione dell'accertamento, Importo incassato, Importo da incassare
- Analisi delle entrate accertate e non riscosse, con particolare riferimento ai recuperi e rimborsi, al fine di intraprendere le necessarie misure volte al recupero
- Analisi delle entrate accertate e non riscosse, con particolare riferimento ai finanziamenti, al fine di intraprendere le necessarie misure volte al sollecito dei saldi dovuti
- Elenco dei residui attivi, al fine di monitorare gli incassi sia con riferimento ai finanziamenti sia con riferimento ai recuperi e rimborsi: Capitolo, Descrizione capitolo, Importo del residuo attivo, Descrizione del residuo, Importo incassato, Importo da incassare

Il Report, di natura trimestrale, è disponibile in una specifica cartella del server e viene trasmesso dal Dirigente del Servizio finanza pianificazione e controllo al Direttore Generale e al Consiglio di amministrazione per le opportune valutazioni.

3. Implementazione di misure atte a migliorare la gestione e l'organizzazione delle risorse finanziarie e umane assegnate	Realizzazione di un sistema di controllo interno	Almeno 1 attività di controllo l'anno con redazione di relativa reportistica. = attività 80% - report 20%
--	---	--

Nell'ambito di questo obiettivo si è cercato di introdurre un sistema di controlli su più livelli rispondente alle necessità del Servizio finanziario e talvolta dell'Amministrazione nel suo insieme.

Il sistema di controlli che si intende introdurre o implementare si riferisce a:

I. l'iter della spesa - con particolare riferimento all'impegno di spesa, al pagamento dei creditori, alla regolarità amministrativa delle pratiche di competenza dell'Ufficio con una focalizzazione sui tempi di lavorazione da parte delle risorse e sulle criticità, al fine di introdurre le misure di miglioramento dei processi. La modalità con la quale il controllo viene effettuato prevede, ogni 6 mesi, la selezione di un campione di 50 pratiche da parte del Dirigente dell'Ufficio e la verifica delle stesse sulla base di un format predefinito. A fine dicembre 2021 sarà redatta la prima relazione con gli esiti del controllo.

II. Verifica dell'iter della spesa nell'ambito degli uffici coinvolti

Allargando l'oggetto della verifica si ritiene utile iniziare ad implementare anche un sistema rivolto alla Presidenza e alla Direzione che evidenzia, sempre nell'ambito dell'iter della spesa, i passaggi che richiedono maggiore attenzione. L'obiettivo è analizzare i processi e le eventuali cause di criticità e ritardi dell'azione amministrativa. Purtroppo la realizzazione dell'obiettivo è vincolata anche alla messa a disposizione dei dati necessari da parte del sistema gestionale e contabile in uso ad INDIRE (URBI). Ad oggi comunque sono stati presi i primi contatti con la società e si sono fatti incontri per definire le esigenze e i dati che possono essere restituiti all'Ufficio. I processi che si intende iniziare ad analizzare sono quelli dei principali iter amministrativi:

La richiesta di acquisto di un bene o di un servizio avviene tramite la compilazione della richiesta al Direttore Generale per il mezzo dell'Allegato B condiviso tra Direzione, Uffici amministrativi, Strutture di ricerca, Uffici/Settori/Servizi trasversali. Prendendo a riferimento le richieste di acquisto già iniziate (e talvolta concluse) nel 2021, si può sintetizzare la procedura nel modo che segue:

- Compilazione dell'Allegato B da parte del richiedente del bene o servizio e inserimento in procedura URBI
- Trasmissione dell'Allegato B al Servizio per la verifica della copertura finanziaria. Questo processo è suddiviso in: 1) verifica da parte della risorsa del Servizio per quanto attiene la copertura del capitolo di bilancio e Progetto/Attività/Settore; 2) verifica da parte del funzionario del Servizio della correttezza del capitolo di bilancio e degli altri dati inseriti nella richiesta
- Trasmissione dell'Allegato B al Direttore Generale per la verifica della richiesta sia nel merito che nella forma. A questa fase seguono o il rifiuto nel caso in cui il Direttore non ritenga di procedere all'acquisto o la Trasmissione agli uffici competenti:
- Trasmissione dell'Allegato B al Servizio giuridico amministrativo per l'avvio della procedura di acquisto: Questo processo è suddiviso in: 1) analisi da parte del funzionario; 2) trasmissione al collaboratore per la stesura degli atti; 3) trasmissione degli atti al funzionario per la verifica e la firma
- Trasmissione del Decreto di acquisto e impegno (con gli allegati) di spesa al Direttore Generale per la verifica e la firma
- Trasmissione al Servizio per la verifica e l'acquisizione dell'impegno di spesa in bilancio. Questo processo è suddiviso in: 1) verifica e firma da parte del funzionario del Servizio; 2) trasmissione al collaboratore del servizio per l'impegno di spesa, le scritture di analitica ed economica; 3) trasmissione al Dirigente per l'apposizione del visto; 4) apposizione del visto e restituzione al Direttore; 5) trasmissione degli atti all'operatore economico; 6) protocollazione.

III. Controlli a campione sulla rendicontazione dei beneficiari dei contributi assegnati da INDIRE
Con questo obiettivo si intende revisionare la procedura, organizzare al meglio le risorse che vi sono coinvolte e rendere l'attività in modo sistematica. Nell'ambito dei progetti nazionali, Indire conclude Accordi/Convenzioni con le Scuole ed altri beneficiari per disciplinare lo svolgimento in collaborazione di attività di interesse comune. Gli Accordi/Convenzione in genere prevedono il rimborso delle spese

sostenute dalle parti al fine del bilanciamento dei costi. A seconda del progetto sono stipulati anche accordi che prevedono veri e propri finanziamenti di attività/progetti.

Generalmente entro 45 giorni dalla conclusione delle attività i beneficiari dei finanziamenti inviano il Rapporto finale costituito generalmente da una relazione sulle attività progettuali realizzate e un rendiconto finanziario delle spese effettivamente sostenute, oggetto di controllo ai fini dell'erogazione del saldo finale. La valutazione viene svolta sul 100% dei rapporti finali.

Al fine di intraprendere controlli volti a rendere il sistema di controllo più efficiente e ad abbassare il rischio di errore vengono effettuati dal Servizio finanza pianificazione e controllo dei controlli a campione sugli Accordi/Convenzioni stipulati con i beneficiari nell'ambito dei progetti in affidamento all'Istituto, sulla base delle indicazioni di seguito fornite.

Al fine di controllare le spese rendicontate dai beneficiari il Servizio finanza pianificazione e controllo procede ad effettuare controlli della documentazione giustificativa selezionando un campione pari al 10% e rispettando un numero minimo di 1 controllo degli Accordi/Convenzioni conclusi da Indire nell'ambito di uno stesso progetto.

La registrazione dei dati inerenti la gestione e gli esiti dei controlli a campione realizzati consentirà di monitorare il rispetto delle procedure e di mettere in atto le dovute azioni correttive laddove necessario.

Ai fini del campionamento vengono utilizzati i seguenti criteri di selezione:

- Importo della convenzione/accordo: si procede a selezionare per il controllo gli Accordi/Convenzioni con *importo più elevato*;
- Tipologia di beneficiario (pubblico/privato): *nel caso in cui siano stati stipulati accordi sia con enti pubblici che con enti privati, il 60% del campione selezionato dovrà essere costituito da Accordi/Convenzioni stipulati con soggetti privati (es. associazioni, fondazioni, scuole private, ecc)*;
- Criterio geografico: *nel caso in cui vengano stipulati Accordi/Convenzioni con beneficiari di tutta Italia il campione dovrà essere proporzionalmente rappresentativo delle regioni del nord, del centro e del sud.*
- Sulla base di un'analisi del rischio: *al fine di intraprendere controlli più mirati che consentano di rendere il sistema di controllo più efficiente, laddove nell'ambito della realizzazione delle attività progettuali vengano riscontrate delle criticità o vengano fatte delle segnalazioni dal capo progetto, laddove con lo stesso beneficiario vengano stipulati più Accordi/Convenzioni (anche nell'ambito di più progetti) si procede a selezionare per un controllo il beneficiario interessato.*

Ai fini della selezione del campione e della gestione dei controlli la risorsa di riferimento del Servizio finanza procederà a compilare il file excel contenente:

- nel primo foglio l'elenco e relativi dati delle Convenzioni/Accordi stipulati nell'ambito dello stesso progetto,
- nel secondo foglio il campione selezionato con l'indicazione del criterio utilizzato per la selezione,
- nel terzo foglio il riepilogo dei dati inerenti la gestione, la realizzazione e l'esito dei controlli.

Il file excel utilizzato per la selezione e la gestione dei controlli a campione dovrà essere opportunamente salvato sul server nella cartella dedicata disponibile al seguente percorso `\\INDIRE\Contabilità - Documenti\CONTROLLO A CAMPIONE RENDICONTI`. Ogni risorsa dovrà creare una propria cartella individuata con il cognome della stessa e all'interno saranno create specifiche cartelle con il nome esatto del progetto.

Il File excel per la selezione dei beneficiari oggetto di controllo può essere predisposto subito dopo l'acquisizione degli impegni di spesa e se necessario dovrà essere aggiornato con eventuali rinunce o nuovi contratti.

IV. Monitoraggio e sollecito delle richieste di rimborso dei beneficiari

Con questo obiettivo si intende riorganizzare e rendere più snella la procedura al fine di ottimizzare le risorse.

La risorsa del Servizio Finanza Pianificazione e Controllo incaricata della gestione del progetto/attività trasmette a mezzo PEC la richiesta di rimborso che contiene i dati del debitore, l'importo, le motivazioni della richiesta di restituzione e se del caso le indicazioni del progetto di riferimento, i dati bancari (iban e codice di TU nel caso di enti pubblici), la scadenza fissata in 30 giorni dal ricevimento della richiesta (nel database ai fini della registrazione e monitoraggio si indica la data del protocollo di partenza della richiesta).

Il debitore è tenuto a rimborsare quanto richiesto entro 30 giorni dal ricevimento della richiesta di rimborso/restituzione fondi/nota di debito.

Per le azioni decentrate Erasmus+ si rimanda alla procedura dettagliata riportata nel Manuale delle procedure dell'Agenzia Erasmus Erasmus plus definito sulla base della Guida per le AN fornita dalla CE. La risorsa incaricata della gestione del progetto/attività che si occupa della predisposizione e trasmissione della richiesta di rimborso trasmette a mezzo mail la richiesta di rimborso protocollata alla risorsa del Servizio Finanza Pianificazione e Controllo dedicata alla gestione della cassa e al monitoraggio degli accrediti tramite il portale dell'Istituto Cassiere che procede di conseguenza alle registrazioni nel sistema Urbi PA Digitale nell'area CONTABILITA' nelle sezioni:

- *VARIE_INS. ATTI AMMINISTRATIVO (DA FINANZIARIA)* si inserisce la delibera indicando come numero il numero e la data del protocollo di trasmissione e a cui viene allegata la richiesta di rimborso/restituzione fondi/nota di debito/nota di credito;
- *MOVIMENTI_MOVIMENTI DI ENTRATA*, si registra l'accertamento (diritto a riscuotere) nel capitolo corrispondente alla natura giuridica del soggetto debitore, richiamando il numero di delibera di cui sopra, indicando il soggetto debitore, il codice SIOPE e l'importo da incassare. Per ogni accertamento deve essere inserita la contabilità economica, corrispondente alla data di richiesta di rimborso, e la contabilità analitica che permette di effettuare rilevazioni analitiche per *Centro di costo, Natura di primo livello e Programma Progetto* anche per le entrate.

Ai fini del controllo dei rimborsi la risorsa del Servizio Finanza Pianificazione e Controllo dedicata alla gestione della cassa e al monitoraggio degli accrediti ricevuti sul conto corrente dell'Istituto procede inoltre ad effettuare la registrazione nel file Excel disponibile al percorso *INDIRE\Contabilità - Documenti\MONITORAGGIO RIMBORSI* attraverso il quale si effettua il monitoraggio delle entrate inserendo tutti i dati riportati nella richiesta di rimborso (debitore, data e protocollo della richiesta di rimborso, importo richiesto, scadenza termini per il rimborso, progetto, risorsa di riferimento).

V. Controllo dei tempi di lavorazione (accettazione e rifiuto) della fattura passiva elettronica:

Le fatture elettroniche pervengono all'ufficio fatturazione tramite il Sistema di Interscambio (SDI). L'ufficio fatturazione del servizio finanziario controlla nel 'Pannello Fattura Elettronica Passiva' le fatture ricevute ed effettua per ciascuna fattura i controlli previsti dalla normativa in vigore, secondo le procedure già in uso. Qualora i controlli diano esito positivo si procede all'accettazione della fattura elettronica e alla registrazione nel Registro Unico. In ogni caso non si potrà procedere al rifiuto della fattura elettronica se non per le cause stabilite dal Regolamento contenuto nel Decreto MEF del 24/06/2020 n.132.

Il termine entro il quale l'Amministrazione Pubblica può procedere all'accettazione/rifiuto della fattura elettronica è di 15 giorni di cui al DM 3/04/2013 n.55 allegato C, mentre la registrazione nel Registro Unico avviene entro il termine di 10 giorni di cui all'art.42 comma 1 del DL 66/14.

Al fine di ottemperare agli obblighi normativi l'ufficio fatturazione procede all'accettazione/rifiuto e contestuale registrazione nel Registro Unico entro il termine massimo di 10 giorni.

Per verificare il rispetto dei termini di cui sopra, ogni tre mesi il Funzionario di riferimento procede ad un controllo a campione su 30 fatture elettroniche selezionate. Nel campione verranno privilegiate le fatture di importo più elevato in quanto incidono maggiormente nel calcolo dell'indicatore dei tempi medi. Al termine del controllo il Funzionario predispose e firma apposita check list contenente l'esito del controllo ed eventuali osservazioni/raccomandazioni e procede a trasmetterla alle risorse che gestiscono la fatturazione.

Schema obiettivi Dirigente Amministrativa

DIRIGENTE AMMINISTRATIVO				
Obiettivi	Indicatori	Target	Stato della realizzazione al momento del monitoraggio	Stato della documentazione
1. Introduzione di un sistema di monitoraggio della spesa delle attività progettuali.	Realizzazione di attività di monitoraggio sull'andamento delle spese	Almeno 1 attività di monitoraggio l'anno con redazione di relativa reportistica = attività 80% - report 20%	È pianificata l'attività di monitoraggio per il 31.07.2021 40%	In preparazione (sia la procedura che la modulistica sono stati predisposti)
2. Introduzione di misure volte al miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa e del rispetto degli equilibri di bilancio	Realizzazione di attività di monitoraggio delle entrate	Almeno 1 attività di monitoraggio l'anno con redazione di relativa reportistica = attività 80% - report 20%	È prevista la trasmissione della reportistica il 15 ottobre 2021, scelta legata anche alla mancanza della nomina del nuovo CDA al quale il monitoraggio dovrà essere trasmesso, oltre che al Direttore Generale	In preparazione (il modello di report è già stato predisposto)
3. Implementazione di misure atte a migliorare la gestione e l'organizzazione delle risorse finanziarie e umane assegnate	Realizzazione di un sistema di controllo interno	Almeno 1 attività di controllo l'anno con redazione di relativa reportistica. = attività 80% - report 20%	Si tratta dell'obiettivo più complesso affrontato su più livelli. I punti sui quali si articola l'obiettivo prendono avvio dalla recente struttura del servizio finanza a pianificazione e sono volti sia a migliorare l'operato del settore sia a implementare nuove procedure sempre nell'ottica del controllo e monitoraggio. Le varie fasi approfondite sono: a) verifiche a campione dell'iter della spesa all'interno dell'ufficio (primo report a metà ottobre 2021) 40% b) controlli a campione sulle rendicontazioni dei beneficiari dei contributi di INDIRE (a partire da ottobre con la riapertura delle scuole) 40%	Documentazione standard periodica a disposizione presso l'ufficio

			<p>c) monitoraggio e sollecito delle richieste di rimborso dei beneficiari dei contributi di INDIRE (già in essere con la specifica modulistica e procedura definita e inserita nel Manuale delle procedure interne) 50%</p> <p>d) verifica dei tempi di lavorazione del settore dedicato alla fatturazione elettronica (procedura già definita; primo report previsto per il 30 settembre 2021). 30%</p> <p>e) verifica della spesa nell'ambito degli uffici coinvolti 20%</p>	
--	--	--	---	--

