



SMVP
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE

Revisione dicembre 2022

Documento a cura della Struttura Tecnica Permanente

PRESENTAZIONE DEL SMVP DELL'INDIRE

Profili generali

Il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)**, organizzativa e individuale, è un documento metodologico che ogni amministrazione adotta ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. 150/2009. Il SMVP illustra il processo, le metodologie e le risorse attraverso le quali i vertici dell'Ente, con l'ausilio dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) e della Struttura Tecnica Permanente (STP), (a) danno attuazione al Ciclo di Gestione della Performance, (b) assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, della misurazione e valutazione¹ della performance, nonché (c) la realizzazione della rendicontazione e la stesura dei documenti relativi: il Piano della Performance e la Relazione sulla Performance.

Con il termine "Performance" si intende il contributo che le diverse strutture che compongono l'organizzazione ai vari livelli di responsabilità e di operatività forniscono per il raggiungimento degli obiettivi che vengono individuati in fase di programmazione. Lo strumento documentale di "partenza" della Performance è nel caso degli Enti di Ricerca è il "*Piano Integrato della Performance*".

Le Linee Guida dell'ANVUR del 2015 chiariscono le caratteristiche salienti del Piano Integrato della Performance, intendendolo come esso sia: (a) "un atto di governo dell'EPR, la cui responsabilità non è solo formalmente in capo al Consiglio di amministrazione; (b) un documento non burocratico e non adempimentale, perché inserito integralmente all'interno di una programmazione di più ampio respiro, che coinvolge ricercatori, tecnologi e amministrativi". [Linee guida 2015, p.15]

Le caratteristiche distintive dell'INDIRE ed il suo sviluppo del Ciclo della Performance

Nel caso di INDIRE compongono l'organizzazione il Settore ricerca, la Direzione Generale, il Settore amministrativo-gestionale e l'Agenzia Nazionale. Secondo le regole generali in materia di Performance che in parte riprenderemo e detaggeremo successivamente ed in relazione alle componenti organizzative che concorrono alla realizzazione della performance dell'Ente, la

¹ In conformità all'art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009, così come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne: quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:

- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010;
 - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:
- l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati al bisogno e alle esigenze della collettività;
 - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

misurazione e la valutazione hanno per oggetto sia la performance organizzativa sia la performance individuale.

La Performance Organizzativa (come si dirà più in dettaglio nel seguito di questo documento) si articola in due livelli: 1. la Performance di Ente, che è data dalla somma delle performance delle varie componenti e che consente di monitorare nel tempo il trend per il raggiungimento degli obiettivi strategici; 2. le Performance relative alle singole Strutture organizzative di ricerca, al settore amministrativo- gestionale, agli uffici e all’Agenzia e che riguarda il grado di conseguimento degli obiettivi operativi di competenza di ciascuno di loro. Infine, la performance individuale riguarda la Direzione Generale, il Dirigente Amministrativo, la sfera di attività e competenze di cui risponde il singolo responsabile di unità organizzativa o dipendente dei livelli IV-VIII.

L’Ente si è dotato per la prima volta di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance nel 2018. Nella realizzazione dei successivi Cicli della Performance si è dato seguito e attuazione a quanto promosso dall’OIV, al fine dell’adeguamento progressivo rispetto a quanto previsto dalla normativa giuridica e tecnica in materia, così procedendo della crescita della “*compliance*” del processo di modellizzazione organizzativa e operativa, da parte dell’Istituto, delle proprie logiche di Performance.

In particolare, nel parere sul documento INDIRE “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance” espresso dall’OIV (Prot. N. 3050/2019 del 06/02/2019), al punto 6.2. *Raccomandazioni*, sono state fornite specifiche indicazioni finalizzate al miglioramento e alla promozione dell’innovazione del Sistema stesso. Le raccomandazioni suggerivano di integrare il quadro delle regole e degli strumenti organizzativi presenti nel Sistema del 2018 soprattutto sotto il profilo operativo. Si è, quindi, proceduto ad avviare una fase di sperimentazione nella quale sono state recepite la maggior parte delle integrazioni e delle specificazioni suggerite dall’OIV. Pertanto, anche a seguito dei risultati ottenuti nella gestione del ciclo della performance degli ultimi due anni e dopo ulteriori momenti di confronto con l’OIV, nella presente versione del SMVP sono adottati i miglioramenti in ordine ai seguenti macro temi:

- a) aggiornamento del Ciclo della *Performance* alle logiche del PIAO (introdotto dall’articolo 6 del decreto-legge n. 80/2021, cosiddetto “Decreto Reclutamento”), per quanto da quest’ultimo impattato;
- b) esplicitazione e miglioramento ulteriore di alcuni temi tecnici;
- c) sul piano sostanziale, consolidamento dell’allineamento tra Piano della Performance e documenti strategici (sia interni che esterni);
- d) descrizione più particolareggiata delle fasi e degli strumenti del Ciclo della Performance;
- e) modalità di raccordo e integrazione della Performance con i documenti di bilancio;
- f) ulteriore specificazione della distinzione tra Performance organizzativa e Performance individuale dando ancora maggiore centralità, nell’ambito del Piano, alla Performance organizzativa (performance di Ente) e facendo uso dello strumento organizzativo del progetto;
- g) maggiore esplicitazione della Metodologia adottata per la misurazione e la valutazione della performance individuale, anche attraverso la pubblicazione di una serie di contenuti di dettaglio (dai valutatori ai valutati, dalle schede ai contenuti di valutazione individuale);
- h) una maggiore enfasi sugli *stakeholder* attraverso maggiori contenuti rivolti, specificatamente, alla Valutazione Partecipativa;

- i) una migliore precisazione delle fasi di Misurazione (in cui si promuove un'azione incisiva del Controllo di Gestione, almeno per quanto riguarda il Settore Amministrativo-gestionale) e di Valutazione (in cui l'OIV è strettamente supportato dalla STP);
- j) ulteriore consolidamento anche formale oltre che sostanziale, alla luce della sperimentazione effettuata dal 2018 in poi, al fine della Trasparenza totale della Performance ed in particolare dei risultati ottenuti sia in sede di Performance Organizzativa nella parte Ricerca.

Si sono poi fatti maggiormente "lievitare" profili di attenzione su:

- "lavoro agile", anche in relazione alla sua consolidata strutturazione nell'ambito del PIAO;
- stato delle risorse;
- processo di monitoraggio/controllo della Performance;

Seguendo sia gli adeguamenti necessari in relazione ai nuovi assetti normativi, sia le indicazioni e i suggerimenti proposti dall'OIV, l'INDIRE, attraverso la struttura specializzata interna (la Struttura Tecnica Permanente di supporto) ha inteso quindi proporre un documento che evidenzi, i maggiori ambiti e le più rilevanti dimensioni organizzative, vale a dire (a) le strutture deputate alla gestione delle attività anche di ricerca e le relative funzioni svolte, (b) il sistema di programmazione, pianificazione, realizzazione e controllo delle attività in riferimento ai documenti di indirizzo, a quelli regolativi e a quelli di programmazione e controllo sia esterni che interni, evidenziando il processo di definizione degli obiettivi generali e specifici (b) gli strumenti e i processi che conducono al raggiungimento dei risultati e al miglioramento continuo delle performance anche a seguito della capitalizzazione dei risultati ottenuti con le indicazioni fornite nel SMVP e alle specifiche azioni di "controllo" sugli scostamenti tra obiettivi e risultati e la rapida ideazione e applicazione di adeguate azioni integrative e/o correttive.

Sommario

1. Riferimenti normativi e indicazione metodologica del Sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'INDIRE.....	7
2. Quadro di riferimento e presentazione dell'Ente Pubblico di Ricerca (EPR) INDIRE.....	9
2.1 Chi siamo.....	9
2.2 Cosa facciamo.....	10
2.3 Come operiamo.....	15
2.4 Il contesto esterno.....	16
3. Inquadramento strategico dell'Istituto e mandato istituzionale.....	18
3.1. Disposizioni di riferimento e mandato istituzionale.....	18
3.2. Norme primarie e Statuto.....	19
3.3. Norme secondarie e atti amministrativi di alto livello.....	21
3.4. IL Piano Triennale delle Attività (PTA).....	22
3.5. Organizzazione INDIRE.....	23
3.6 Il lavoro agile.....	25
3.7 Bilancio.....	25
3.8 Coerenza con la programmazione economica e di bilancio.....	25
4. Il Ciclo della Performance.....	27
4.1 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) e le specificità dell'Indire.....	27
4.1.1 Misurazione e valutazione della Performance in Indire.....	28
4.2 Il quadro generale degli obiettivi in Indire.....	30
4.3 Le Schede di Performance del Settore Ricerca e del Settore Amministrativo-Gestionale.....	33
4.4 Profili generali: obiettivi, indicatori e target.....	34
4.5 Gli Indicatori.....	35
4.2.4. I target.....	36
4.2.5 Il ruolo dell'OIV.....	36
4.6 Il ruolo della STP.....	37
5. La pianificazione delle attività e il Piano Integrato della Performance alla luce del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).....	39
5.1. Il PIAO e la sottosezione Piano della Performance di INDIRE.....	39

5.2 Valutazione partecipativa	40
5.3 Performance Organizzativa	42
5.3.1. La Misurazione e la Valutazione della Performance Organizzativa	42
5.3.2 Le unità di analisi della Performance Organizzativa	43
5.3.3 Performance individuale	44
5.3.4 Gli elementi di riferimento per la misurazione e la valutazione della performance individuale (Linee Guida DFP)	45
6. Il monitoraggio intermedio della Performance	47
7. La trasparenza nel Sistema di Misurazione e Valutazione della performance.....	48
8. Fase di riesame interno e procedura di conciliazione.....	48
9. Calendario del Ciclo della Performance di INDIRE	48

1. Riferimenti normativi e indicazione metodologica del Sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'INDIRE

Il D.lgs. 150/09 “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” ha subito modifiche ed integrazioni ad opera del D.lgs. 74/17 emanato in attuazione della cosiddetta Legge Madia Legge n. 124/15.

Le novità introdotte in materia di ciclo delle performance possono essere riassunte schematicamente come segue:

- Il ciclo delle performance acquisisce un ruolo sempre più centrale nella definizione delle politiche e delle attività dell’Ente e viene definito come fulcro per l’attribuzione di ruoli, responsabilità, decisioni in campo organizzativo e strategico;
- È definita l’articolazione degli obiettivi in “obiettivi generali” e “obiettivi specifici”: i primi identificano le priorità in termini di attività che devono essere definite tenendo conto degli indirizzi nazionali e costituiscono la piattaforma su cui identificare gli obiettivi specifici di Ente;
- Sono ampliate le funzioni degli Organismi indipendenti di valutazione (OIV), che devono verificare l’andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalare eventuali necessità di interventi correttivi; in tal senso sono previsti strumenti e poteri più incisivi in capo agli OIV, con riferimento in particolar modo alle azioni legate al potere conoscitivo, compresi i diritti di accesso al sistema informatico e agli atti e documenti degli uffici amministrativi;
- si riconosce per la prima volta un ruolo attivo dei cittadini ai fini della valutazione della performance organizzativa, con l’introduzione dell’utilizzo di sistemi di rilevamento della soddisfazione degli utenti in merito alla qualità dei servizi resi dalle diverse amministrazioni.

A completamento della cornice normativa riferita alla gestione e valutazione del ciclo delle performance va tenuto conto che sempre a seguito dell’entrata in vigore del D.lgs. 74/17 il Sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca è affidato all’ANVUR² (Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca). A tale riguardo l’Agenzia con delibera n. 103 del 20 luglio 2015, ha approvato definitivamente le “Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo delle Performance degli Enti Pubblici di Ricerca” che costituiscono il documento di riferimento in materia di gestione e valutazione delle attività riferite agli EPR.

Il presente Sistema inoltre tiene conto delle Linee guida emesse dall’Ufficio per la Valutazione della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica - Presidenza del Consiglio dei Ministri - che forniscono indicazioni di carattere generale e metodologico che benché indirizzate prioritariamente al comparto Ministeri, offrono spunti utili anche alle altre Pubbliche Amministrazioni.

² Il decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74 contenente modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell’art. 17, comma 1, lettera r) della legge 7 agosto 2015, n.124, stabilisce che il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR è svolto dall’ANVUR, nel rispetto dei principi del decreto (art.10, comma 1, lettera h).

Nell'ambito delle misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), l'articolo 6 del Decreto Legge n. 80/2021 ha introdotto nell'ordinamento il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO). Il nuovo documento di programmazione deve essere adottato da tutte le pubbliche amministrazioni, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, entro il 31 gennaio di ogni anno. Il quadro normativo è stato completato con l'approvazione dei provvedimenti attuativi previsti dai commi 5 e 6 del citato articolo 6. In particolare, con il D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 (GU Serie Generale n.151 del 30-06-2022) sono stati individuati gli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione.

L'articolo 1 individua i documenti assorbiti dal PIAO:

- Piano dei Fabbisogni di Personale (PFP) e Piano delle azioni concrete (PAC);
- Piano per Razionalizzare l'utilizzo delle Dotazioni Strumentali (PRSD);
- Piano della Performance (PdP);
- Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PtPCT);
- Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA);
- Piano di Azioni Positive (PAP).

Il D.P.C.M. 30 giugno 2022, n. 132 (GU Serie Generale n.209 del 07-09-2022) ha definito il contenuto formale del Piano e indicato le tre sezioni, oltre alla scheda anagrafica, in cui deve essere organizzato: 1) Valore pubblico, performance e anticorruzione; 2) Organizzazione e capitale umano; 3) Monitoraggio.

In attuazione dell'art. 13, comma 1, del citato decreto 30 giugno 2022, il Dipartimento della funzione pubblica ha messo a disposizione delle amministrazioni, a partire dal 1° luglio 2022, un Portale dedicato al Piano integrato di attività e amministrazione denominato "Portale PIAO". Il Portale PIAO, raggiungibile all'indirizzo <http://piao.dfp.gov.it>, consente alle pubbliche amministrazioni il caricamento e la pubblicazione del Piano e la consultazione dei documenti di programmazione da parte di tutti i cittadini.

La scelta legislativa di istituire questo documento di programmazione integrata esprime la necessità di rispettare un vincolo dettato dal PNRR per il rafforzamento della rilevanza giuridica degli istituti di programmazione. Inoltre, con la unificazione di tanti documenti di programmazione in uno unico rappresenta la volontà di semplificazione e di proporre alle amministrazioni l'uso di un approccio unitario, coordinato e sistematizzato alle proprie scelte di programmazione, in modo che la loro costruzione e adozione veda il coinvolgimento dell'intera istituzione e tutta l'azione programmatica sia orientata verso gli impatti. Si vuole dare impulso all'integrazione dei processi, favorendo il lavoro di squadra, la condivisione delle informazioni e quindi anche la "messa a terra" degli investimenti pubblici che attengono a quella amministrazione con la produzione di valore pubblico che ne consegue. Particolare enfasi viene assegnata al valore pubblico, alla sua misurazione e valutazione, dal momento che è necessario rendere conto alla cittadinanza, all'utenza, ma anche ai propri dipendenti di ciò che si sta facendo e dei miglioramenti che si sono posti in essere.

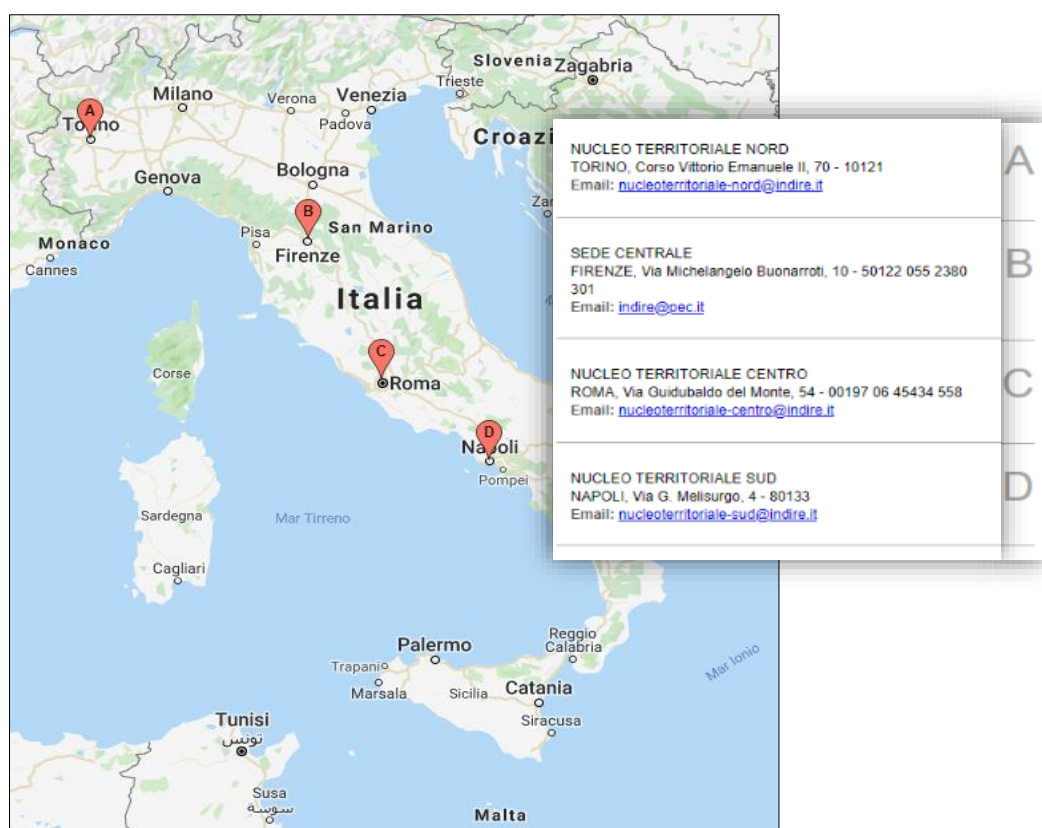
2. Quadro di riferimento e presentazione dell'Ente Pubblico di Ricerca (EPR) INDIRE

In questo capitolo saranno presentati in breve la storia e la mission dell'Istituto per poi indicare le scelte strategiche adottate in linea con il Documento di visione strategica decennale e con il Piano Triennale delle Attività di INDIRE. Sarà fornita: una descrizione della governance dell'Ente e dell'articolazione degli uffici; un quadro generale dell'Ente e la descrizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance; una sintesi delle informazioni ritenute di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni.

2.1 Chi siamo

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

Fig. 1 – Le sedi territoriali dell'INDIRE



L'Istituto nasce nel 1925 a Firenze come Mostra didattica nazionale sui prodotti delle scuole "nuove", quelle che realizzavano l'idea di Giuseppe Lombardo Radice di una didattica intesa come esperienza "attiva". Nel 1929, per dare una sede permanente alla Mostra, viene istituito il Museo Didattico Nazionale che nel 1941 diviene Centro Didattico Nazionale (CDN), nel 1953 Centro Didattico Nazionale di Studi e Documentazione (CDNSD) e nel 1974 Biblioteca di Documentazione Pedagogica (BDP).

Durante gli anni Ottanta, la Biblioteca è stata protagonista di un pionieristico utilizzo delle tecnologie digitali che ha rivoluzionato l'idea stessa di documentazione didattica, facendone un innovativo motore di diffusione della conoscenza. Nel 1995, l'anno dell'avvento di Internet, inizia un'opera di supporto alle scuole per un utilizzo più intenso e consapevole della Rete.

Nel 1999 l'ente progetta e realizza il primo percorso di formazione interamente online rivolto ai docenti, percorso che vedrà oltre 90.000 iscrizioni.

Nel 2001 la BDP diviene INDIRE, Istituto Nazionale di Documentazione per l'Innovazione e la Ricerca Educativa. Nel periodo 2001-2011, l'Istituto è impegnato in grandi iniziative online per la formazione degli insegnanti italiani e nella promozione dell'innovazione tecnologica e didattica nelle scuole.

Nel 2007, con la Legge 296/2006, l'INDIRE diviene ANSAS, Agenzia Nazionale per lo Sviluppo dell'Autonomia Scolastica. In base poi a quanto stabilito dall'art.19 del DL.98/2011 convertito con modificazioni dalla Legge 111/2011, dal 1° settembre 2012 viene ripristinato l'INDIRE.

Oggi l'Istituto continua a essere al fianco della scuola per promuovere l'innovazione ed è un punto di riferimento per la ricerca educativa in Italia e per l'innovazione del sistema scolastico. Sviluppa nuovi modelli didattici, sperimenta l'utilizzo delle nuove tecnologie nei percorsi formativi, promuove la ridefinizione del rapporto fra spazi e tempi dell'apprendimento e dell'insegnamento. L'Istituto vanta una consolidata esperienza nella formazione in servizio del personale docente, amministrativo, tecnico e ausiliario e dei dirigenti scolastici ed è stato protagonista di alcune delle più importanti esperienze di e-learning a livello europeo.

Insieme all'Invalsi e al corpo ispettivo del Ministero dell'Istruzione, l'Indire è parte del Sistema Nazionale di Valutazione in materia di istruzione e formazione. In questo ambito, l'Istituto sviluppa azioni di sostegno ai processi di miglioramento della didattica per l'innalzamento dei livelli di apprendimento e il buon funzionamento del contesto scolastico.

2. 2 Cosa facciamo

Negli anni l'Istituto è divenuto il punto di riferimento per la ricerca educativa in Italia, soprattutto in relazione allo sviluppo di nuovi modelli didattici, alla sperimentazione dell'utilizzo delle nuove tecnologie nei percorsi formativi, alla promozione e alla ridefinizione del rapporto fra spazi e tempi dell'apprendimento e dell'insegnamento.

Fig. 2 – Principali attività dell'INDIRE, punto di riferimento della ricerca educativa in Italia



L'Istituto vanta una consolidata esperienza, avviata nella seconda metà degli anni '90, nella formazione in servizio del personale della scuola: docente, amministrativo, tecnico e ausiliario e dei dirigenti scolastici.

Anche nella attuale configurazione dell'Ente, la *mission* dell'Istituto³ prevede la cura della formazione in servizio del personale della scuola, attraverso attività di accompagnamento e riqualificazione professionale sia in presenza sia in modalità *e-learning*; lo sviluppo di un sistema di documentazione finalizzato alla diffusione e valorizzazione delle esperienze di ricerca ed innovazione didattica e pedagogica in ambito nazionale ed internazionale; il sostegno delle strategie di ricerca e formazione riferite allo sviluppo dell'innovazione digitale e dei sistemi tecnologici e documentari. L'Istituto gestisce lo sviluppo delle attività di raccolta, elaborazione, valorizzazione e diffusione dell'informazione e di produzione della documentazione a sostegno dell'innovazione digitale della didattica e dell'autonomia scolastica; cura, anche ai fini suddetti, il sostegno ai processi di innovazione centrati sulla diffusione e sull'utilizzo delle nuove tecnologie, attivando coerenti progetti di ricerca tesi al miglioramento della didattica.

³ Cfr. Art. 2 e 3 dello Statuto di INDIRE, adottato dal CdA con delibera n.13 del 20/10/2017

Fig. 3 - L'INDIRE cura la formazione in servizio del personale della scuola



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

Nel corso degli anni la ricerca Indire si è concentrata principalmente sulla scuola del primo e del secondo ciclo, alla luce del Decreto Legislativo n. 65 del 13 aprile 2017, nuova attenzione è stata posta anche nei confronti della fascia d'età 0-6 anni con connesse esigenze relative alla formazione degli educatori. Per realizzare i propri obiettivi è importante che l'Istituto si collochi al centro del dibattito scientifico internazionale e dei processi di innovazione oltre che dei bisogni della scuola e degli insegnanti. Sono state infatti avviate, importanti collaborazioni internazionali: *Harvard College Graduate School of Education - Project Zero*, sui temi dell'innovazione; *Transformative Learning Technologies Laboratory* della *Stanford Graduate School of Education*, per un collegamento tra attività laboratoriali e sviluppo di competenze matematiche; il *Center for Research on Teacher Development and Professional Practice* dell'Università della California *Irvine*, sui temi della professione docente, oltre ad *European Schoolnet*, importante consorzio di 34 Ministeri dell'Educazione la cui *mission* si focalizza sul motto: "*transforming education*".

I movimenti avviati in questi anni, Avanguardie educative e Piccole scuole, così come tutte le attività di ricerca, hanno ormai coinvolto oltre un migliaio di scuole di ogni ordine e grado. La ricerca nazionale condotta da Indire nell'ultimo decennio, in conformità con quella internazionale alla quale è collegata traendone riferimento per i differenti framework pedagogici e sociali, hanno mostrato come il modello tradizionale di spazio di apprendimento non sia oggi più in linea con le esigenze didattiche e formative delle studentesse e degli studenti rispetto alle sfide poste dai cambiamenti culturali, sociali, economici, scientifici e tecnologici del mondo contemporaneo, proponendo "ambienti di apprendimento innovativi" connessi a una visione pedagogica che mette al centro l'attività didattica e le studentesse e gli studenti, secondo principi di flessibilità, di molteplicità di funzioni, di collaborazione, di inclusione, di apertura e

di utilizzo della tecnologia. I principi di flessibilità sono alla base degli studi portati avanti dalla ricerca sugli spazi, quella sui tempi dell'apprendimento e quella sulle metodologie didattiche innovative che vanno a scardinare e riconfigurare i ruoli dei principali attori del processo educativo (insegnanti, studenti, dirigenti e staff, famiglie e territori, come learning hub).

Ci troviamo di fronte, quindi, ad oltre 100.000 insegnanti impegnati in diverse attività di innovazione ed è importante, per questo, che il PTA, pur nelle sue diverse articolazioni, debba vivere e alimentarsi attraverso una continua e forte collaborazione tra la comunità scientifica e la scuola. È inoltre necessario che ogni impegno di ricerca settoriale garantisca un alto livello di trasversalità, per contribuire al raggiungimento della *mission* dell'Indire.

L'Agenzia nazionale Erasmus+ presso INDIRE gestisce il programma dell'Unione europea per l'Istruzione, la Formazione, la Gioventù e lo Sport (2021-2027) per gli ambiti di competenza, ovvero quelli dell'istruzione scolastica, superiore e degli adulti.

Il Piano dell'Agenzia si inserisce in un quadro europeo di interventi volti a realizzare uno spazio europeo dell'istruzione, un'Europa della conoscenza, "una Europa in cui imparare non sia limitato da confini; un continente in cui sia divenuto la norma trascorrere un periodo in un altro Stato membro, per studiare, formarsi o lavorare, e parlare altre due lingue oltre alla propria lingua madre. Un continente in cui le persone abbiano un forte senso della propria identità di europei, del patrimonio culturale dell'Europa e della sua diversità".

Inoltre, l'INDIRE è servizio nazionale di supporto per i seguenti progetti europei: *eTwinning*, la comunità di docenti per connettersi, collaborare e condividere idee in Europa; *Epale*, la piattaforma online europea interamente dedicata al settore dell'educazione degli adulti; *Eurydice*, la rete europea di informazione sull'istruzione e sistemi educativi in 37 paesi.

Fig. 5 – Agenzia Nazionale, Programmi e progetti internazionali affidati all'INDIRE



Sempre in ambito internazionale, come già sopra richiamato, l'Indire fa parte del Consorzio EUN – *European Schoolnet*, composto da 34 Ministeri dell'Educazione dei Paesi europei, che mira a portare l'innovazione nell'insegnamento e nell'apprendimento attraverso il coinvolgimento dei portatori di interesse: ministeri dell'istruzione, scuole, insegnanti, ricercatori e partner del settore. Il Consorzio nasce e opera in una dimensione transazionale per realizzare la sua *mission*: supportare gli *stakeholder* dell'istruzione in Europa nella trasformazione dei processi educativi per le società digitalizzate del 21 ° secolo.

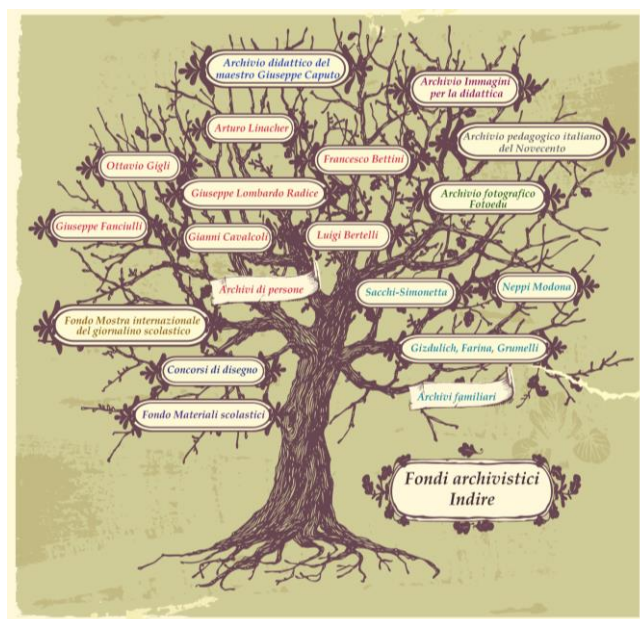
Infatti, EUN opera identificando e testando pratiche innovative che prevedono l'uso della tecnologia integrato nel percorso pedagogico per gli apprendimenti sia disciplinari che trasversali; è il promotore del Future Classroom Lab, richiamato come esempio di “ambienti cooperativi innovativi d'eccellenza” nel PNRR Istruzione italiano.

L'Istituto guarda all'Europa soprattutto proprio attraverso le sue tante collaborazioni, grazie alle quali contribuisce allo sviluppo di una rete di contatti, scambi, flussi di informazioni ed esperienze fra scuole, studenti, aziende e istituzioni di tutti i Paesi dell'Unione Europea per raggiungere il comune obiettivo di innovare e migliorare la scuola.

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

Infine, deve farsi riferimento al patrimonio storico e all'archivio dell'Indire. Si tratta di un ricco patrimonio documentario, librario e di sussidi/elaborati didattici otto-novecenteschi: una vera e propria “memoria educativa”, una ricca varietà di fonti dove rintracciare informazioni sui saperi e sui modi di fare scuola, sui pensieri e sui quadri interpretativi che hanno guidato le scelte nei sistemi educativi del passato. Tale memoria offre alla ricerca INDIRE la possibilità di sviluppare una lettura dei fenomeni e della prassi educativo-pedagogica capace di coniugare passato, presente e futuro. Il ricco patrimonio documentario otto-novecentesco dell'Ente è uno dei pochi in Italia specializzati nella raccolta e nella valorizzazione di materiale documentario di interesse storico-pedagogico.

Fig. 6 – Albero del fondo archivistico dell'INDIRE



Per il raggiungimento degli obiettivi generali e strategici l'organizzazione del PTA 2022-2024 prevede 12 strutture di ricerca, un'Area Tecnologica ed un ambito denominato "iniziative strategiche" che rappresenta un'area di "incubazione" nella quale vengono affrontate, dal Presidente, dai dirigenti di ricerca e dal dirigente tecnologo, tematiche generali che in alcuni casi si potranno trasformare in progetti da affidare alle strutture di ricerca.

2.3 Come operiamo

L'Istituto opera sulla base di quanto stabilito dal Documento di Visione Strategica (DVS) decennale e dal Piano Triennale di Attività (PTA) in coerenza con il Programma Nazionale di Ricerca e con quanto indicato dal Ministero dell'Istruzione. Inoltre, svolge le proprie attività in armonia con le politiche e le azioni dell'Unione Europea.

La programmazione di lungo periodo dell'Istituto viene definita tramite il Documento di Visione Strategica decennale elaborato ai sensi del D.lgs. 218/2016 e adottato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n.69 del 31 ottobre 2019, il quale evidenzia il ruolo dell'INDIRE e l'inquadramento delle sue attività nella prospettiva nazionale, europea e internazionale.

In linea con il Piano Nazionale della Ricerca (PNR), il Documento di Visione Strategica decennale, e con gli Atti di Indirizzo del Ministero dell'Istruzione e del Ministero dell'Università e della Ricerca, l'Istituto individua il proprio Piano Triennale di Attività⁴. Il piano, a partire dalle Aree strategiche di intervento, stabilisce i programmi e le linee di ricerca che dovranno essere condotte dall'Istituto, gli obiettivi da perseguire e la pianificazione temporale. Esso costituisce la base per la predisposizione del bilancio di previsione e del piano del fabbisogno del personale, sia a tempo determinato che indeterminato. Il PTA è aggiornato annualmente, utilizzando le stesse procedure e modalità previste per la sua redazione triennale.

⁴ D.Lgs. 25 novembre 2016, n. 218, art. 7.

Nel rispetto degli obiettivi generali e strategici e mantenendo una linea di continuità e di valorizzazione dei risultati raggiunti negli anni e delle esperienze maturate anche in termini organizzativi, articola le attività cercando un più diretto collegamento tra ricerca, progetti in affidamento e quelli promossi dall'Istituto. I progetti rappresentano il vero laboratorio sperimentale dove proporre le innovazioni individuate dal preliminare lavoro di ricerca, ma anche dove selezionare, approfondire e trarre soluzioni e nuove proposte.



Come indicato nel DVS, per la realizzazione delle attività L'INDIRE è organizzato in Linee/Strutture di Ricerca che corrispondono alle principali aree strategiche di intervento. Le strutture possono variare per tipologie e numero in base al PTA, nonostante ciò, tutte le strutture seguono delle specifiche linee di ricerca, descritte nel Documento di Visione Strategica decennale (DVS). Il DVS raggruppa le attività delle strutture in base a target prevalenti e in modo da valorizzare i legami che esistono tra linee di ricerca che potrebbero invece apparire troppo frammentate. Oltre alle Linee/Strutture di Ricerca vi è l'Area Tecnologica, come da Regolamento d'Istituto, supporta le attività di ricerca curando la progettazione, la realizzazione, la ricerca delle applicazioni e delle architetture tecnologiche e l'implementazione e gestione dei sistemi informativi che sono funzionali agli sviluppi della ricerca.

2.4 Il contesto esterno

Per le specificità di obiettivo e di contesto, la ricerca INDIRE si caratterizza per il confronto continuo con la dimensione operativa delle istituzioni scolastiche e del sistema educativo e formativo nel suo complesso a livello nazionale e internazionale. Ciò consente al personale di individuare modalità efficaci per diffondere conoscenza e innovazione anche grazie al confronto continuo con chi opera ogni giorno sul campo educativo e di cogliere l'efficacia di una cultura basata sull'evidenza a supporto dei processi decisionali, con l'obiettivo di utilizzare adeguatamente le informazioni disponibili, costruendo indicatori e parametri capaci di entrare nel merito dei percorsi e dei processi educativi, in grado di misurare l'efficacia delle organizzazioni scolastiche nell'erogazione di servizi di elevata qualità. In considerazione di quanto appena esposto e in continuità con quanto avviene già nella gestione della ricerca, complessivamente la metodologia proposta e utilizzata con il SMVP adottato dall'INDIRE intende promuovere una cultura organizzativa che sappia assicurare elevati standard qualitativi dei prodotti, dei processi e dei servizi realizzati anche attraverso la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa sia delle strutture di ricerca che a livello individuale, esplicitando e chiarendo, in base a quanto indicato nei documenti regolativi le dimensioni organizzative e operative previste. La partecipazione attiva di tutto il personale alla

realizzazione di una buona performance da parte dell'Ente è possibile grazie ad una continua ed efficace collaborazione tra i due Settori dell'Ente: Ricerca e Amministrativo-Gestionale. La valutazione e l'analisi sistematica delle determinanti della variabilità che si può registrare nella performance, combinate con una seria politica interna di continuo miglioramento della qualità delle attività di ricerca e di quelle amministrative-gestionali, sono tra i fattori da presidiare per garantire lo sviluppo dell'Ente nei prossimi anni con conseguente sviluppo del sistema educativo nel nostro Paese.

3. Inquadramento strategico dell'Istituto e mandato istituzionale

3.1. Disposizioni di riferimento e mandato istituzionale

L'INDIRE è ente di ricerca di diritto pubblico, ai sensi dell'articolo 19 del decreto-legge 6 luglio 2011, n.98, recante "Disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria", convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n.111. Esso **costituisce inoltre articolazione del Sistema nazionale di valutazione in materia di istruzione e formazione, ai sensi dell'articolo 2 del Decreto del Presidente della Repubblica 28 marzo 2013, n.80.**

L'Istituto, nel rispetto dell'articolo 33, sesto comma, della Costituzione è dotato di autonomia statutaria, scientifica, organizzativa, regolamentare, amministrativa, finanziaria, contabile e patrimoniale, ed è sottoposto alla vigilanza del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, di seguito denominato "Ministero" che esercita tale funzione attraverso azioni di controllo preventivo, contestuale e successivo su atti e documenti di indirizzo, programmazione e gestione.

L'Istituto ha sede legale in Firenze e si articola in tre nuclei territoriali, aventi rispettivamente sede in Torino, Roma e Napoli, che hanno anche funzioni di gestione e supporto alla realizzazione delle attività istituzionali affidate all'ente. Pertanto, le principali funzioni della Ricerca realizzate dall'INDIRE sono da ricondurre al **compito più generale di sostenere il sistema scolastico e le singole scuole nel processo di innovazione e di miglioramento.**

Per affrontare in modo appropriato il tema della valutazione della ricerca svolta dall'INDIRE occorre tenere presente che la *mission* dell'Ente implica la realizzazione di attività che, contribuendo **all'innovazione, al miglioramento e all'internazionalizzazione del sistema educativo nazionale e delle scuole**, richiedono la gestione di programmi pluriennali, di grande dimensione, con collaborazioni nazionali e internazionali, l'impiego di specifiche infrastrutture e un'integrazione, a forte ricaduta applicativa, tra ricerca fondamentale (Scientifica), ricerca applicata e attività istituzionali.

I documenti che forniscono le indicazioni valide per realizzare la "mappatura" della Ricerca Scientifica, della Ricerca Istituzionale⁵ e della Terza Missione e che indicano gli "ambiti e i temi"⁶ generali di pertinenza dell'INDIRE sono le norme primarie, lo Statuto, le discipline secondarie, gli atti amministrativi di alto livello e il PTA. Tali documenti, infatti, definiscono i confini operativi dell'INDIRE in merito ai compiti, alle tipologie e ai piani di attività (PTA) e soprattutto consentono di individuare gli obiettivi generali⁷ dell'Ente.

⁵ Si tratta di attività svolte in conformità a un mandato istituzionale, iscritto nella legge istitutiva, nello statuto o in atti amministrativi di alto livello. Esse producono, sulla base della ricerca compiuta dagli enti e delle competenze scientifiche del proprio personale, beni di interesse del governo, della pubblica amministrazione, delle comunità scientifiche o dei cittadini. (Linee guida ANVUR 2015, p. 6).

⁶ In riferimento ai compiti e alle finalità proprie di INDIRE non è evidentemente possibile una classificazione per ambiti e temi riconducibili alle categorie ERC (European Research Council) che sono riferite ai raggruppamenti di discipline riconducibili alla ricerca generale universitaria. La ricerca di INDIRE ha invece "carattere istituzionale" identificabile secondo quanto ormai definito nelle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance degli Enti Pubblici di Ricerca (Maggio 2015).

⁷ Il D.Lgs. 25 maggio 2017, n.74 contenente modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150. Il nuovo decreto introduce gli «obiettivi generali» che identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, che saranno determinate mediante linee guida triennali con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri (art.5, c.01, lett. a). Ogni amministrazione dovrà quindi adattare a tali obiettivi generali degli «obiettivi specifici» (lett. b), intesi come l'insieme di quegli «obiettivi strategici e operativi» che di norma sono già previsti nei Piani della Performance (art.10, c.1, lett. a).

Nel comparto universitario e della ricerca esistono già diversi documenti di indirizzo programmatico definiti dal MIUR (l'Atto di Indirizzo, i decreti per la Programmazione Triennale, il Programma Nazionale per la Ricerca e altro), che a questo punto saranno verosimilmente sintetizzati nelle linee guida del Consiglio dei Ministri e convogliati in un numero ristretto di «obiettivi generali». A questi obiettivi generali, come detto, dovranno ispirarsi i Piani Integrati degli Atenei e degli Enti Pubblici di Ricerca (EPR) vigilati dal MIUR. Si tratta di un passo avanti rispetto all'approccio integrato promosso dall'ANVUR con le Linee Guida del 2015, che adesso si arricchisce per un verso di una legittimità normativa e per l'altro di una visione sistemica più ampia. Nel rispettare i principi del nuovo decreto, infatti, gli EPR hanno ora l'opportunità di considerare congiuntamente le priorità nazionali (a cui dovranno agganciare gli obiettivi) e le proprie strategie liberamente indicate dagli

Il mandato istituzionale, le priorità strategiche, gli indirizzi generali e gli obiettivi definiti dal MIUR, circoscrivono i confini delle attività, richiamando, per quanto attiene alla dimensione realizzativa

il ricorso ad una ricerca finalizzata e *mission-oriented*. Inoltre, considerato l'ambito e il contesto di riferimento in cui opera l'INDIRE, il successo stesso della ricerca e dei suoi effetti, non può prescindere da una interazione e cooperazione costante con i territori, le Pubbliche Amministrazioni, le Regioni e gli Enti Locali, il mondo del lavoro e ultime in elenco, ma non per importanza, le istituzioni scolastiche e il loro personale.

3.2. Norme primarie e Statuto

Tra le norme primarie che individuano gli ambiti e i confini entro quali articolare le attività di ricerca scientifica, istituzionale nonché la terza missione, occorre qui richiamare:

- la norma istitutiva, Decreto-Legge n.98 del 6 luglio 2011 "Disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria" art.19 c.1 "Razionalizzazione della spesa relativa all'organizzazione scolastica" (GU Serie Generale n.155 del 6-7-2011);
- Decreto Legislativo 31 dicembre 2009, n. 213 "Riordino degli enti di ricerca in attuazione dell'articolo 1 della legge 27 settembre 2007, n. 165.";
- Decreto Legislativo 25 novembre 2016, n. 218 "Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell'articolo 13 della legge 7 agosto 2015, n. 124.";
- lo Statuto adottato dal CdA in data 20/10/2017 con delibera n.13 e pubblicato il 10/01/2018 ed in particolare si veda l'Art.2 (*Finalità*) - in particolare i commi 1, 4 e 5 - e all'Art.3 (*Missione e obiettivi*) comma 2

▣ **Statuto dell'Indire**

Art. 2 (Finalità)

Comma 1: L'Istituto, nel quadro degli obiettivi fissati in sede europea ed internazionale, svolge **compiti di sostegno ai processi di miglioramento e innovazione educativa, di formazione in servizio del personale della scuola, di documentazione e ricerca didattica.**

Comma 4: L'Istituto ha il compito di curare la formazione in servizio del personale della scuola, in stretto raccordo con i processi di innovazione tecnologica, attraverso attività di accompagnamento e riqualificazione professionale sia in presenza sia in modalità e-learning. L'Istituto cura, inoltre, lo sviluppo di un sistema di documentazione finalizzato alla diffusione e valorizzazione delle esperienze di ricerca ed innovazione didattica e pedagogica in ambito nazionale ed internazionale; sostiene le strategie di ricerca e formazione riferite allo sviluppo dell'innovazione digitale e dei sistemi tecnologici e

Organi di Governo, in virtù del principio dell'autonomia. L'ancoraggio della programmazione degli uffici di supporto (l'oggetto del Piano della Performance) alla documentazione strategica degli EPR (Piano Strategico, Piano di Visione Decennale, Programmazione Triennale ecc. - a cui si aggiungono ora le linee guida del Governo) è legittimato in sostanza dalla legge oltre che da un principio di buon senso.

documentari, elabora e realizza coerenti progetti nazionali di ricerca, curando la diffusione dei relativi risultati; collabora con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca per la gestione dei programmi e dei progetti dell'Unione europea. L'Istituto gestisce su incarico delle Autorità Nazionali, sviluppando collaborazioni internazionali, i Programmi dell'Unione Europea sull'Istruzione e la Formazione, contribuendo allo sviluppo di una rete di contatti, scambi, flussi di informazioni ed esperienze tra scuole, studenti, aziende ed istituzioni di tutti i paesi dell'U.E. L'Istituto gestisce lo sviluppo delle attività di raccolta, elaborazione, valorizzazione e diffusione dell'informazione e di produzione della documentazione a sostegno dell'innovazione digitale della didattica e dell'autonomia scolastica; cura, anche ai fini suddetti, il sostegno ai processi di innovazione centrati sulla diffusione e sull'utilizzo delle nuove tecnologie, attivando coerenti progetti di ricerca tesi al miglioramento della didattica; cura la manutenzione e valorizzazione del patrimonio bibliografico, iconografico e degli archivi storici interni anche attraverso la creazione di specifiche banche dati.

Comma 5: Nell'ambito del Sistema Nazionale di Valutazione partecipa, attraverso specifici progetti autonomi o in affidamento, allo sviluppo delle azioni di autodiagnosi e di sostegno ai processi di miglioramento della didattica e dei comportamenti professionali per l'innalzamento dei livelli di apprendimento ed il buon funzionamento del contesto scolastico.

Art. 3 (Missione e obiettivi)

Comma 2: Per la realizzazione della missione e degli obiettivi sopra indicati l'Istituto svolge, in particolare, le seguenti funzioni:

1. ricerca educativa e sostegno ai processi di innovazione pedagogico- didattica;
2. formazione e aggiornamento del personale della scuola; per quanto riguarda i temi della valutazione con la collaborazione dell'INVALSI;
3. sviluppo dei servizi di documentazione pedagogica, didattica e di ricerca e sperimentazione;
4. partecipazione alle iniziative internazionali nelle materie di competenza;
5. collaborazione alla realizzazione delle misure di sistemi nazionali in materia di istruzione per gli adulti e di istruzione e formazione tecnica superiore;
6. collaborazione con le regioni e gli enti locali per le materie di competenza;
7. progettazione e sviluppo di specifici strumenti ed attività tesi al miglioramento delle performance professionali del personale della scuola e dei livelli di apprendimento;
8. sviluppo di ambienti e servizi di e-learning volti a favorire lo scambio di esperienze e la diffusione di modelli e materiali a sostegno dei processi di innovazione digitale della didattica e dello sviluppo dell'autonomia scolastica;
9. ausilio alla realizzazione degli obiettivi del Sistema nazionale di valutazione attraverso il supporto alle istituzioni scolastiche e formative nella definizione e attuazione dei piani di miglioramento della qualità dell'offerta formativa e dei risultati degli apprendimenti degli studenti, autonomamente adottati dalle stesse.

Comma 3: Ulteriori compiti possono essere svolti dall'Istituto sulla base delle previsioni di nuove leggi o regolamenti, delle direttive del Ministro, nonché sulla base di convenzioni e/o altre tipologie di accordi di cui all'articolo 7 del presente Statuto.

▣ ***DPR 28 marzo 2013, n.80 - Regolamento sul sistema nazionale di valutazione in materia di istruzione e formazione***

Art 4 - INDIRE

L'INDIRE concorre a realizzare gli obiettivi dell'S.N.V. attraverso il supporto alle istituzioni scolastiche nella definizione e attuazione dei piani di miglioramento della qualità dell'offerta formativa e dei risultati degli apprendimenti degli studenti, autonomamente adottati dalle stesse.

A tale fine, cura il sostegno ai processi di innovazione centrati sulla diffusione e sull'utilizzo delle nuove tecnologie, attivando coerenti progetti di ricerca tesi al miglioramento della didattica, nonché interventi di consulenza e di formazione in servizio del personale docente, amministrativo, tecnico e ausiliario e dei dirigenti scolastici, anche sulla base di richieste specifiche delle istituzioni scolastiche.

▣ ***D.Lgs. 13 aprile 2017, n.60 - Promozione della cultura umanistica e valorizzazione del patrimonio e delle produzioni culturali***

Art. 4 - Sistema coordinato per la promozione dei «temi della creatività» nel sistema nazionale di istruzione e formazione

Comma 1. Il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, il Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo in collaborazione con l'Istituto nazionale documentazione, innovazione e ricerca educativa (INDIRE), le istituzioni scolastiche organizzate nelle reti di cui all'articolo 7 e nei poli di cui all'articolo 11, le istituzioni dell'alta formazione artistica, musicale e coreutica, le università, gli istituti tecnici superiori, gli istituti del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, gli istituti italiani di cultura concorrono, nei limiti delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente, a realizzare un sistema coordinato per la promozione e il potenziamento della cultura umanistica e della conoscenza e della pratica delle arti.

3.3. Norme secondarie e atti amministrativi di alto livello

Per quanto riguarda l'INDIRE, si possono ricondurre a questa tipologia: gli atti di indirizzo, le direttive e i piani di intervento emanati dal MI e dal MUR.

Infatti, il D.L. 9 gennaio 2020, n.1 (Raccolta 2020) Disposizioni urgenti per l'istituzione del Ministero dell'istruzione e del Ministero dell'università e della ricerca. (20G00004) (GU Serie Generale n. 6 del 09-01-2020) convertito con modificazioni della L. 5 marzo 2020, n.12 (in G.U. 09/03/2020, n. 61), dispone che il Ministero dell'Istruzione abbia funzioni di indirizzo e vigilanza, congiuntamente con il Ministero dell'Università e della Ricerca, su INDIRE e conservi per il nostro Ente potere di nomina dei relativi presidenti e componenti dei consigli di

amministrazione di cui all'articolo 11 del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213.

Il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 30 settembre 2020, n. 166, recante "Regolamento concernente l'organizzazione del Ministero dell'istruzione" (20G00178), (GU n.309 del 14-12-2020) Vigente al: 29-12-2020

Art. 5 Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione

5. La direzione generale per gli ordinamenti scolastici, la valutazione e l'internazionalizzazione del sistema nazionale di istruzione, che si articola in sei uffici dirigenziali non generali, svolge le funzioni e i compiti di spettanza del Ministero nei seguenti ambiti:

h) ricerca, innovazione e misure di sostegno allo sviluppo nei diversi gradi e settori dell'istruzione, anche avvalendosi della collaborazione dell'Istituto nazionale di documentazione, innovazione e ricerca educativa (INDIRE);

v) funzioni di indirizzo ... dell'Istituto nazionale di documentazione, innovazione e ricerca educativa (INDIRE) per lo svolgimento delle competenze relative ai processi di valutazione del sistema nazionale di istruzione e formazione, secondo quanto stabilito dalla normativa vigente, in raccordo con le competenti direzioni generali del Ministero dell'università e della ricerca e funzioni di vigilanza, in raccordo con le competenti direzioni generali del Ministero dell'università e della ricerca, ... dell'Istituto nazionale di documentazione, innovazione e ricerca educativa (INDIRE) ed istruttoria

In particolare per il Ministero dell'Istruzione e Ministero dell'Università e della Ricerca:

Decreto Ministeriale 224 del 19 febbraio 2021

Individuazione e definizione dei compiti degli uffici di livello dirigenziale non generale del Ministero dell'università e della ricerca. (21A01803) (GU Serie Generale n.74 del 26-03-2021) Ufficio V – Programmazione, finanziamento e vigilanza degli enti e delle istituzioni pubbliche di ricerca e degli organismi di ricerca.

Supporto alla funzione di indirizzo nonché vigilanza, in raccordo con il Ministero dell'istruzione, e finanziamento dell'Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione (INVALSI) e dell'Istituto nazionale di documentazione, innovazione e ricerca educativa (INDIRE).

D.P.C.M. 30 settembre 2020, n. 164: Regolamento concernente l'organizzazione del Ministero dell'Università e della Ricerca - Art. 5 Direzione generale della ricerca, 1. La Direzione generale della ricerca svolge, in raccordo con le altre direzioni generali per le materie di rispettiva competenza, le seguenti funzioni:

f) supporto alla funzione di indirizzo nonché vigilanza, in raccordo con il Ministero dell'istruzione, e finanziamento dell'Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione (INVALSI) e dell'Istituto nazionale di documentazione, innovazione e ricerca educativa (INDIRE).

Le attività di Ricerca Istituzionale svolte dall'INDIRE, anche al fine di contribuire alla realizzazione degli obiettivi generali di sistema per il miglioramento del sistema scolastico, si armonizzano con gli atti indirizzo e le direttive emanate, nel tempo, dai ministeri vigilanti.

3.4. IL Piano Triennale delle Attività (PTA)

Il Piano Triennale di Attività (PTA) costituisce il principale documento di programmazione strategica e gestionale dell'INDIRE.

Il PTA definisce a norma dell'articolo 4 comma 2 dello Statuto dell'INDIRE, e conformemente a quanto stabilito dall'articolo 5 del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213, nelle parti ancora vigenti, e dall'articolo 7 del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 218, la pianificazione scientifica e delle attività dell'Istituto insieme alla programmazione delle risorse finanziarie, umane e strumentali che ne consentono la realizzazione. Esso costituisce, quindi, la base per la predisposizione del bilancio preventivo e del piano del fabbisogno del personale per il triennio 2021-2023.

Il PTA è annualmente deliberato dal Consiglio di Amministrazione, previo parere del Comitato Tecnico Scientifico, e trasmesso al Ministero dell'Istruzione per la sua valutazione e approvazione anche ai fini della identificazione dello sviluppo degli obiettivi generali di sistema (e del riparto del fondo ordinario per il finanziamento degli enti di ricerca).

Al fine di perseguire una strategia integrata delle attività di programmazione il Piano è, di norma, predisposto con una tempistica tale da garantire la coerenza e la complementarietà con il documento di pianificazione economica e finanziaria (il Bilancio di previsione) e con il Piano della Performance.

3.5. Organizzazione INDIRE

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

Il Regolamento presenta l'assetto e il funzionamento organizzativo dell'INDIRE, i processi decisionali e gestionali, indica i compiti e le responsabilità ripartiti tra gli organi dell'Istituto, le strutture, la disciplina del rapporto di lavoro del personale.

Per l'espletamento delle proprie funzioni e l'attuazione delle attività volte al perseguimento degli obiettivi, l'Istituto è articolato in: Settore Ricerca, Settore Amministrativo-Gestionale e Agenzia Nazionale.

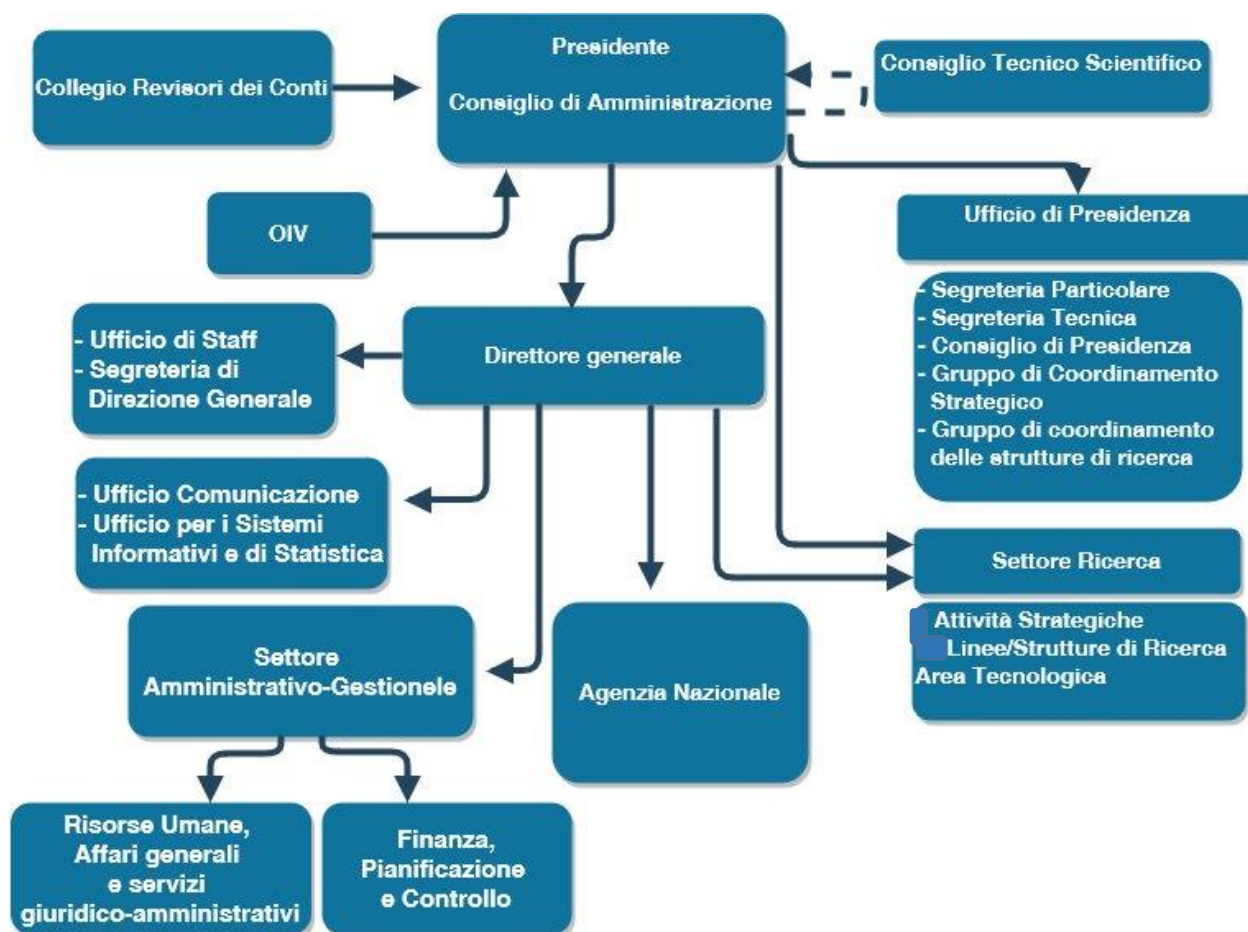
Il Settore Ricerca, avente natura tecnico-scientifica, gestisce e sviluppa attività omogenee di ricerca, informazione e formazione, in conformità agli obiettivi programmatici individuati dal Programma Triennale delle Attività.

Il Settore Amministrativo-Gestionale svolge attività di carattere amministrativo, finanziario, giuridico e di gestione del personale e in generale, tutte le attività necessarie per il funzionamento dell'Istituto e per il raggiungimento dei suoi obiettivi.

L'Agenzia Nazionale gestisce il Programma dell'Unione Europea per l'istruzione e la formazione nell'ambito dei settori della Scuola, dell'Educazione degli Adulti e dell'Università.

Per lo sviluppo delle attività di ricerca l'Istituto si articola in: a) Attività Strategiche; b) Linee/Strutture di Ricerca; c) Area Tecnologica.

Fig. 7 - Struttura dell'INDIRE nelle sue articolazioni principali



Il Regolamento definisce l'organizzazione e il funzionamento sulla base dei principi di: separazione tra i compiti e responsabilità d'indirizzo e programmazione e i compiti e responsabilità di gestione; economicità, efficienza ed efficacia della gestione; imparzialità e trasparenza dell'azione amministrativa.

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

3.6 Il lavoro agile

Per l'anno 2022, stante il protrarsi del periodo di emergenza sanitaria cessato soltanto in data 31.3.2022 tutte le determinazioni in materia di Performance, lavoro agile e anticorruzione sono state, posticipate al 30 giugno del corrente anno.

Nello specifico, in relazione al lavoro agile, era stato previsto un regime normativo specifico (POLA) che ha trovato solo parziale attuazione e in modalità del tutto sperimentale, a causa dell'emergenza COVID.

Per le ragioni sopra espresse si è ritenuto di utilizzare l'anno 2022- come base di ulteriore sperimentazione poiché le condizioni lavorative non risultano ad oggi ancora certe e poiché la materia è attualmente oggetto di studio e di regolamentazione in sede di rinnovo del contratto collettivo nazionale di comparto.

Stanti tali premesse per INDIRE, si garantirà l'attuazione degli accordi di lavoro agile individuali sottoscritti dal personale dell'ente nel 2021. Detti Accordi possono essere oggetto di modifica con richiesta del dipendente, in accordo con il proprio Responsabile, previa autorizzazione scritta del Direttore Generale, o su richiesta del Responsabile di risorsa, in accordo con il dipendente, previa autorizzazione scritta del Direttore Generale.

Nei PIAO successivi si definirà in modo più preciso le modalità organizzative e di gestione del personale.

3.7 Bilancio

Sulla base delle disposizioni del Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, l'INDIRE conforma la propria gestione ai principi contabili vigenti in materia di ordinamento degli enti pubblici istituzionali, con particolare riguardo ai principi contabili di cui al DPR 27 febbraio 2003, n. 97, nonché ai principi generali di cui all'allegato 1 del decreto legislativo 31 maggio 2011, n. 91.

Le Entrate su cui l'INDIRE può contare sono così definite all'articolo 5 dello Statuto: a. contributo ordinario a carico del Fondo Ordinario per gli enti e le istituzioni di ricerca; b. finanziamenti e contributi non ordinari per lo svolgimento di specifiche attività affidate dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca finalizzati anche alla realizzazione del PTA e dai relativi aggiornamenti annuali; c. finanziamenti e contributi finalizzati all'attuazione di leggi speciali; d. finanziamenti e contributi dell'Unione Europea e di organismi internazionali; e. finanziamenti e contributi di Regioni, Enti locali, fondazioni, associazioni, istituzioni.

Sono previste, ma ad oggi non operanti, anche le seguenti fonti di finanziamento: f) proventi realizzati per la fornitura di servizi nel limite massimo del 10% del bilancio annuale; g. ricavato di attività di ricerca, nonché dal ricavato della cessione di diritti di proprietà intellettuale; h. eventuali dismissioni o rendite del proprio patrimonio; i. ogni altra eventuale entrata di qualsiasi provenienza, pubblica o privata, nonché da eredità, lasciti, donazioni e contributi volontari.

3.8 Coerenza con la programmazione economica e di bilancio

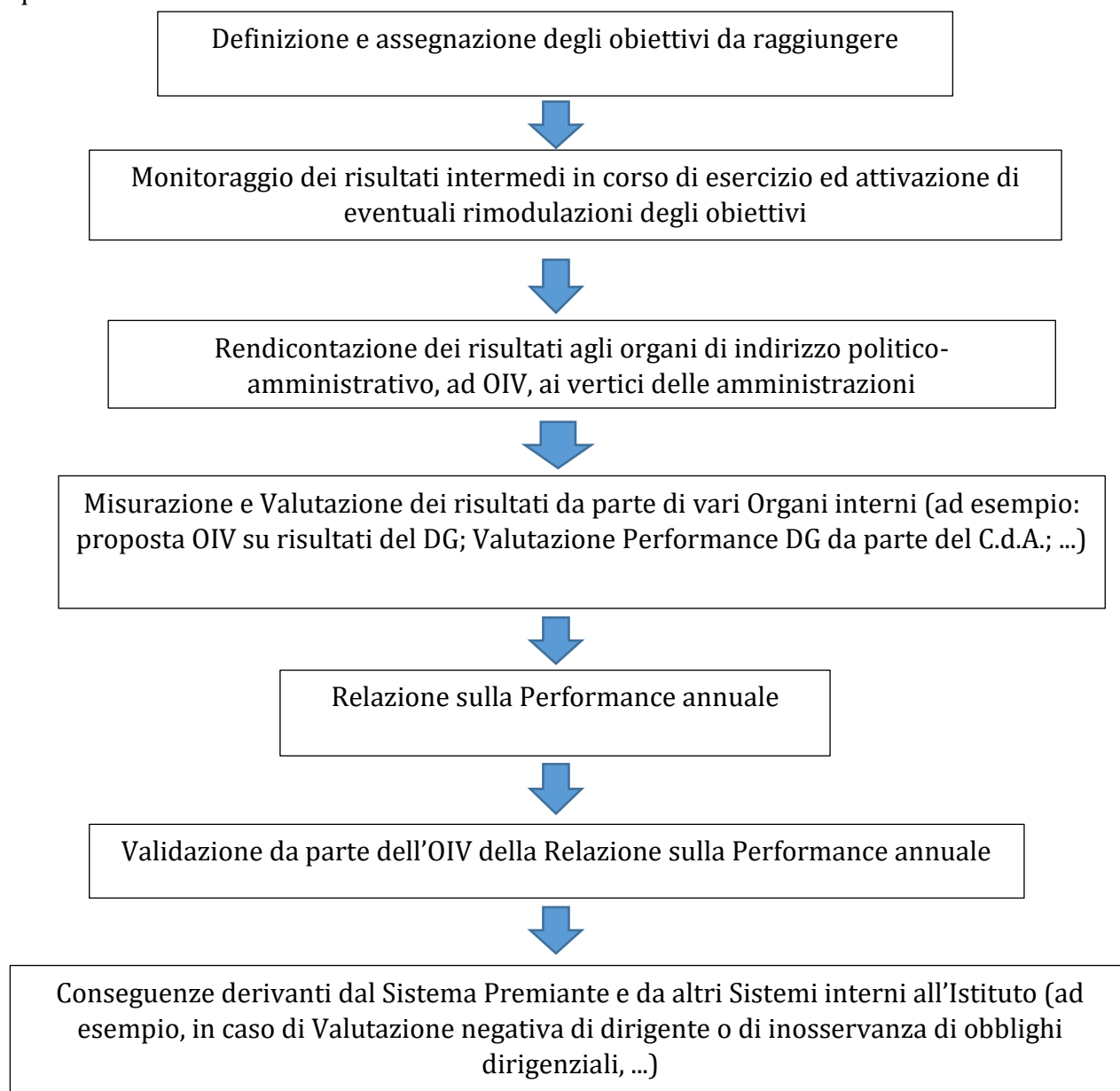
L'INDIRE persegue l'integrazione in termini di coerenza fra i contenuti del ciclo della performance e il bilancio dell'ente. In osservanza all'art. 5 comma 1 e all'art. 10 comma 1 lett. a) del D. Lgs. n. 150/2009, è assicurata l'integrazione degli obiettivi del Piano con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio. La concreta sostenibilità e perseguibilità

degli obiettivi è garantita mediante l'analisi della congruità tra le risorse effettivamente disponibili e le attività da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi stessi. La suddetta integrazione viene realizzata mediante il costante raccordo tra tutti gli attori coinvolti nel processo di programmazione delle attività e nel processo di predisposizione del bilancio di previsione di modo che sia assicurata la coerenza dei contenuti e del calendario con cui si sviluppano i processi di pianificazione della performance e di programmazione economica e finanziaria. Sulla base della programmazione delle attività da parte dei responsabili delle strutture di ricerca viene fatta una accurata analisi delle risorse necessarie e disponibili mediante anche una rigorosa azione di controllo dei costi. Con la relazione al bilancio di previsione si illustrano i criteri di formulazione delle previsioni al fine di programmare l'impiego delle risorse pubbliche, vengono individuati gli obiettivi concretamente perseguibili e i relativi indicatori per la misurazione dei risultati, in coerenza con le risorse a disposizione. La relazione costituisce lo strumento di collegamento fra la programmazione di bilancio e quella strategica. Essa inoltre contiene le informazioni relative al quadro di riferimento in cui l'amministrazione opera, illustra le priorità politiche, espone le attività e indica gli obiettivi di spesa che l'amministrazione intende conseguire in termini di livello dei servizi e di interventi. Ulteriore elemento fondamentale per il raggiungimento di detti obiettivi è l'indicazione delle risorse finanziarie necessarie per realizzarli, unitamente agli indicatori di realizzazione, ai criteri e ai parametri utilizzati per la loro quantificazione. La relazione al bilancio di previsione s'inserisce, quindi, nell'ampio processo di programmazione che prende avvio, come già detto, dalla definizione degli obiettivi strategici dell'Agenzia, nel rispetto dei vincoli di finanziamento.

4. Il Ciclo della Performance

Il Ciclo della Performance è il processo organizzativo che va dalla definizione degli obiettivi (Piano della Performance) alla pubblicizzazione della Performance ottenuta nell'anno (Relazione della Performance compresa la sua Validazione da parte dell'OIV).

Il Ciclo di gestione della Performance si articola nelle seguenti principali fasi logiche e sequenziali:



4.1 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) e le specificità dell'Indire

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP) è definito dall'art. 3 del D.Lgs 150/09 "La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della

qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché' alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento". Esso rappresenta lo strumento metodologico che è alla base del ciclo delle performance ed è costituito dall'insieme di tecniche, risorse e processi volti ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione e valutazione della performance.

Come si evince da quanto sopra indicato, detto sistema non deve consistere in un adempimento burocratico avulso dalle logiche dell'Ente, ma deve costituire il fulcro attraverso il quale l'Istituto programma le proprie attività e implementa le azioni correttive e di miglioramento sia dal punto di vista dell'efficienza sia dal punto di vista dell'efficacia. Per ottenere tale risultato il SMVP deve essere fortemente correlato al PTA dell'Ente poiché la formulazione di obiettivi operativi e di indicatori di misurazione delle performance non può che avvenire sulla scorta delle scelte strategiche compiute dai vertici di INDIRE.

Ruolo fondamentale rivestono anche le fasi di monitoraggio intermedio attraverso le quali è possibile individuare eventuali criticità e apportare le dovute azioni correttive per garantire il successo della performance e il raggiungimento degli obiettivi programmati.

Infine, si sottolinea che ai sensi del novellato art. 7 del D.Lgs. 150/09 all'OIV è stato riconosciuto un ruolo vincolante in sede di aggiornamento del SMVP, così come è stato attribuito un ruolo attivo per la prima volta ai cittadini o degli altri utenti finali attraverso l'introduzione dell'utilizzo di sistemi di rilevamento della soddisfazione degli utenti in merito alla qualità dei servizi resi dalle diverse amministrazioni.

4.1.1 Misurazione e valutazione della Performance in Indire

Le attività di Misurazione e Valutazione delle Performance pur essendo distinte sono fortemente correlate poiché concorrono insieme ad altre fasi alla formazione del ciclo delle performance.

La Misurazione consiste principalmente in un'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati attesi e dei riflessi delle attività dell'ente nei confronti degli stakeholder, mentre per Valutazione si intendono le attività di analisi e interpretazione dei risultati in modo tale da evidenziare eventuali scostamenti e criticità per poi addivenire alla formulazione di azioni correttive e/o di miglioramento del sistema.

Al fine di rendere l'azione dell'ente più efficace la misurazione della performance è effettuata in momenti distinti, avendo luogo di tenere in considerazione le grandezze misurate e gli obiettivi prefissi. In ogni caso si procede tramite una misurazione intermedia nella fase di monitoraggio e a una misurazione finale in fase di relazione sul sistema.

Per motivi di chiarezza e al fine di chiarire gli specifici ambiti di intervento, nonché le finalità e le metodologie, è utile qui riportare le dimensioni specifiche della valutazione della ricerca.

All'Art. 18 del Regolamento di organizzazione di INDIRE- Valutazione della Ricerca Comma 1 si precisa che:

"Ai fini di quanto previsto dall'art. 9, comma 3 lettera i) dello Statuto, le attività di ricerca previste nel PTA sono valutate in base a due parametri: quello economico gestionale, secondo i dati forniti dall' Ufficio Pianificazione, Programmazione e Controllo e quello sulla qualità dei risultati in

rapporto a quanto previsto nel PTA per ciascuna linea di ricerca. A tal fine il Presidente si avvarrà dei pareri del Consiglio Tecnico-Scientifico anche per definire parametri e criteri di valutazione. La valutazione sarà effettuata al termine di ogni anno finanziario e servirà anche per la riprogrammazione del Piano Triennale delle Attività e la rimodulazione delle risorse economiche assegnate ai progetti.”

Il Regolamento prevede, inoltre, che il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Presidente, fissi le linee generali di indirizzo che vengono implementate, nel rispetto della separazione fra gestione amministrativa e gestione delle iniziative di ricerca sancito dalla D. Lgs. 165/2001 (dell'Art. 4 e 15 comma 2), dalla Direzione Generale, dalla Direzione Scientifica e dalle Direzioni delle Strutture di Ricerca.

Va segnalato che la capacità dell'INDIRE di promuovere, realizzare e/o partecipare a programmi o progetti di ricerca che riguardano i sistemi educativi, le istituzioni scolastiche di ogni ordine e grado, e gli Istituti Tecnici Superiori (ITS) è potenziata dalla composizione anche multidisciplinare che caratterizza le Strutture di Ricerca (ricercatori, tecnologi e CTER) in cui è articolato l'Istituto su tutto il territorio nazionale e dall'adozione di un stile di conduzione e accompagnamento delle iniziative scientifiche che sappia riconoscere, valutare e valorizzare il merito a livello individuale, dei gruppi e delle Strutture di ricerca. Le competenze scientifiche e tecnologiche così distribuite a livello di singole Strutture di ricerca, consentono ad INDIRE di offrire una varietà di servizi e di opportunità formative e trasformatrici capaci di valorizzare le risorse presenti su territori e rispondere ai bisogni specifici di ciascuna istituzione scolastica.

Ne consegue che la valutazione ex-post dei risultati ottenuti da parte della direzione scientifica debba basarsi su un approccio che si limiti a definire pochi obiettivi strategici di alto livello, la cui declinazione in specifici obiettivi operativi non possa mapparsi su una griglia rigida, ma si debba invece adottare uno schema flessibile che si possa adattare al livello delle risorse disponibili e delle condizioni di realizzazione possibili.

L'INDIRE è un Ente che per il ruolo ricoperto negli anni nei confronti della scuola italiana e per le funzioni svolte per promuovere e sostenere l'innovazione del sistema educativo può vantare una eccellenza scientifica e operativa riconosciuta sia dalle scuole stesse, dai decisori politici e dagli stakeholder. In particolare, è da evidenziare come le istituzioni scolastiche e il personale docente e non docente hanno potuto beneficiare della ricerca svolta da INDIRE e dei risultati, talvolta anche partecipando attivamente alla realizzazione dei processi e dei prodotti di ricerca, nonché a quelli finalizzati alla diffusione e alla condivisione delle pratiche migliori per la trasformazione dal basso del sistema scolastico. Proprio per gli specifici caratteri della ricerca condotta da INDIRE, che nella rendono indispensabili la costituzione di gruppi di ricerca misti e multidisciplinari, non solo internamente ma anche in azioni di co-ricerca con le scuole.

Alla luce delle considerazioni sopra riportate l'approccio che l'INDIRE ha deciso di adottare è quello di focalizzarsi sulla dimensione complessiva della propria performance intesa come il risultato che l'intera organizzazione, attraverso le proprie articolazioni, raggiunge in relazione ad alcuni determinati obiettivi strategici e alle priorità di carattere istituzionale. Proprio questi ultimi discendono direttamente dal fine istituzionale dell'Ente e sono determinati conformemente ad esso.

Per chiarire meglio il concetto di performance e la sua misurazione nell'ambito degli Enti Pubblici di Ricerca (EPR), è utile distinguere, sulla scorta di quanto enunciato dall'ANVUR nelle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance degli Enti Pubblici di Ricerca del 20 luglio 2015, tra la ricerca scientifica, la ricerca istituzionale e le attività di Terza Missione.

La ricerca scientifica, in generale, è un'attività avente lo scopo di scoprire, interpretare e revisionare fatti, teorie e comportamenti basandosi sul metodo scientifico ovvero su dati oggettivi e verificabili. La valutazione dell'attività di ricerca scientifica è svolta da soggetti esterni attraverso l'analisi di quanto prodotto (nel senso di pubblicazioni o altro prodotto). Pertanto, la ricerca scientifica è valutata esclusivamente sui suoi risultati e non sui processi organizzativi che ad essi conducono, pur restando vero che una corretta organizzazione del lavoro di un gruppo o di gruppi di ricerca è una condizione spesso necessaria, anche se non sufficiente, al successo di un'attività di ricerca. Questo è a maggior ragione vero per le attività di ricerca istituzionale svolte da un ente di ricerca.

Una parte cospicua dell'attività condotta dall'INDIRE riguarda la ricerca istituzionale. Infine, l'Istituto svolge attività di Terza Missione.

4.2 Il quadro generale degli obiettivi in Indire

Il D.Lgs. 25 maggio 2017, n.74⁸ contenente modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 ha introdotto importanti novità al Piano della Performance. In particolare, si propone una nuova classificazione degli obiettivi suddivisi in "generali" e "specifici" (anziché strategici e operativi). Gli «obiettivi generali» identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in termini di attività realizzate e servizi erogati coerentemente con le politiche nazionali. Ogni amministrazione deve quindi coordinare a tali obiettivi generali degli «obiettivi specifici» (lett. b), intesi come l'insieme di quegli «obiettivi strategici e operativi» che di norma sono già previsti nei Piani della Performance (art.10, c.1, lett. a). Inoltre (a) si riconosce per la prima volta un ruolo attivo dei cittadini ai fini della valutazione della performance organizzativa, mediante la definizione di sistemi di rilevamento della soddisfazione degli utenti in merito alla qualità dei servizi resi⁹.

In particolare, nel comparto della ricerca sono i documenti di indirizzo programmatico definiti dal MI (l'Atto di Indirizzo, i decreti per la Programmazione Triennale, il Programma Nazionale per la Ricerca, ecc.), che indicano i riferimenti per l'individuazione degli «obiettivi generali» di sistema. A questi obiettivi generali si ispirano le programmazioni e i Piani Integrati degli Enti Pubblici di Ricerca (EPR) vigilati dal MUR.

Già le linee guida ANVUR del 20 luglio 2015 proponevano l'introduzione del principio cardine secondo il quale la definizione degli obiettivi della performance del personale non può che discendere dalla missione istituzionale dell'Istituto. Per queste ragioni, e per quanto meglio chiarito, come sopra riportato, dal D. Lgs. 74 del 2017, l'INDIRE ha inteso recepire un impianto che leghi intrinsecamente la valutazione della performance organizzativa ed individuale alla propria pianificazione strategica ed alle attività previste nel PTA.

Si tratta di un passo avanti rispetto all'approccio integrato promosso dall'ANVUR con le Linee Guida del 2015, che adesso si arricchisce per un verso di una legittimità normativa e per l'altro di una visione sistemica più ampia. Nel rispettare i principi del nuovo decreto, infatti, gli EPR hanno ora l'opportunità di considerare congiuntamente le priorità nazionali (a cui dovranno agganciare gli

⁸ Il 7 giugno 2017 è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale (n.130) il decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74 (in vigore dal 22 giugno 2017) recante Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124. Il nuovo decreto attribuisce in via definitiva all'ANVUR le funzioni di gestione e indirizzo del sistema nazionale di valutazione della performance del comparto, nel rispetto dei principi ivi contenuti (art.13, c.12 del d.lgs. n. 150/2009, come modificato dal d.lgs. n. 74/2017).

⁹ Oltre a «tener conto del comparto di contrattazione di appartenenza», gli obiettivi generali dovranno essere declinati in quelli specifici «in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini» (art.5, c.01, lett. a). Proprio l'inserimento dei cittadini e degli utenti tra coloro che svolgono funzioni di misurazione e valutazione della performance (art.7, c.2, lett. c) e art.19-bis, c.1-2) – pur non essendo contemplati esplicitamente tra i soggetti di cui all'art.12 – rappresenta l'altra vera novità introdotta dal decreto.

obiettivi) e le proprie strategie liberamente indicate dagli Organi di Governo, in virtù del principio dell'autonomia. Diviene, quindi, indispensabile l'ancoraggio della programmazione degli uffici di supporto nel Piano della Performance alla documentazione strategica degli EPR (Piano Strategico, Piano di Visione Decennale, Programmazione Triennale delle Attività (PTA), ecc.).

Il valore pubblico della performance diviene dunque un concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza e della prevenzione alla corruzione (intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali), nonché l'ancoraggio indissolubile della performance amministrativa con la missione istituzionale e di ricerca dell'Istituto e con le risorse finanziarie necessarie per perseguirle.

Il documento di riferimento per individuare, descrivere, monitorare e valutare la performance è il Piano Triennale delle Attività (PTA)¹⁰ che stabilisce i programmi e le linee di ricerca che dovranno essere condotte dall'Istituto, gli obiettivi da perseguire e la loro pianificazione temporale. Gli obiettivi indicati nel PTA sono programmati su base triennale, aggiornati annualmente prima dell'inizio del rispettivo anno d'esercizio, dagli organi di indirizzo scientifico e politico, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Il Piano costituisce la base per la predisposizione del bilancio di previsione e del piano del fabbisogno del personale, sia a tempo determinato che indeterminato.

Il PTA presenta, quindi, l'insieme delle attività di ricerca e di servizio condotte dall'Ente, sia quelle promosse autonomamente, sia i progetti e le agenzie in affidamento.

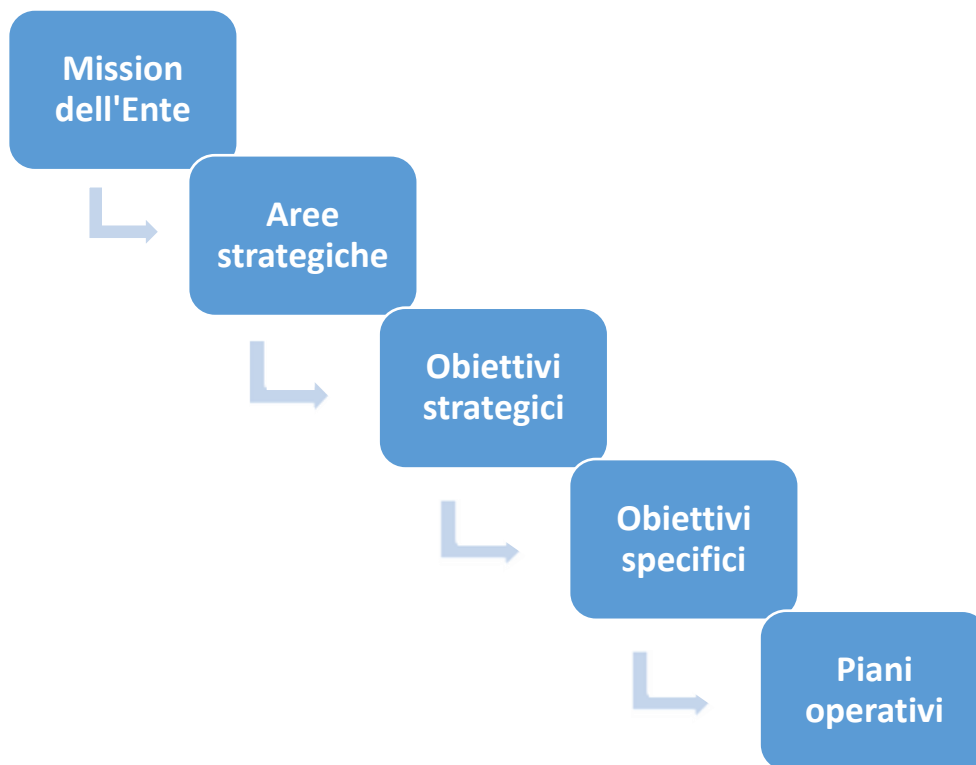
Le soluzioni organizzative adottate a partire dagli obiettivi e indicate nel PTA cercano di rispondere in modo efficace alle esigenze di un miglior utilizzo delle risorse (umane e finanziarie) dell'Istituto e (a) fanno convergere l'agire collettivo verso un unico principale obiettivo: promuovere, sostenere e portare a sistema l'innovazione della scuola di ogni ordine e grado; (b) hanno come unico campo di applicazione la scuola, gli insegnanti e gli studenti come primi beneficiari.

In base a quanto previsto nel PTA, ciascuna Struttura di ricerca redige un documento (Piano della Performance della Struttura di Ricerca) dove riporta l'Organigramma di Struttura e, in relazioni alle attività di ricerca e ai progetti assegnati: gli Obiettivi Generali di Struttura e gli Obiettivi specifici, gli indicatori, e i tempi previsti per la realizzazione delle attività e il raggiungimento dei risultati previsti.

Quanto sopra evidenzia come le modalità e il processo seguito da INDIRE per la formulazione e l'assegnazione degli obiettivi scientifici e organizzativi relativi al Settore della ricerca, in relazione all'organizzazione di INDIRE, alle priorità strategiche individuate e illustrate nel PTA, agli obiettivi generali e specifici assegnati alle singole Linee/Strutture di ricerca per l'anno di riferimento, consenta di assicurare che gli obiettivi: (a) siano formulati in modo chiaro; (b) siano assegnati in modo congruente rispetto alla Struttura e ai gruppi di ricerca; (c) abbiano caratteristiche comuni e cioè che siano: specifici; misurabili; ripetibili; ragionevolmente realizzabili; collegati a precise scadenze temporali. Ciò anche al fine di favorire i processi di monitoraggio, misurazione e valutazione nel ciclo della Performance.

¹⁰ In quanto documento centrale dell'agire collettivo e coordinato da parte del personale dell'Ente, il PTA è adottato in conformità a quanto stabilito nell'art.5 del D.lgs. 2013/209, nello Statuto, nel Regolamento di Organizzazione e del Personale e nel Regolamento di amministrazione, finanza e la contabilità.

Albero della Performance di INDIRE



4.3 Le Schede di Performance del Settore Ricerca e del Settore Amministrativo-Gestionale

A partire dall'obiettivo generale di riferimento di INDIRE «Promuovere, sostenere e portare a sistema l'innovazione della scuola di ogni ordine e grado» sono definiti gli obiettivi generali per ciascuna Struttura di Ricerca che compongono il PTA. La declinazione degli obiettivi e le relative attività sono presentate, per la gestione del ciclo della Performance e nella redazione del Piano, nelle Schede di Performance delle Struttura di Ricerca (In tali schede sono esplicitati gli obiettivi specifici annuali collegati a ciascun obiettivo generale e il set di indicatori relativo a ogni indicatore è attribuito un valore di baseline e un valore target (valore atteso).

Di seguito si riporta il modello adottato da INDIRE, a partire dall'anno 2019, per la descrizione della performance, all'interno del Piano, di ogni singola Struttura di Ricerca.

Scheda-tipo di Performance delle Struttura di Ricerca

Struttura di ricerca n. ...

Nome della Struttura di ricerca ...

Elenco degli Obiettivi Generali della Struttura di Ricerca.

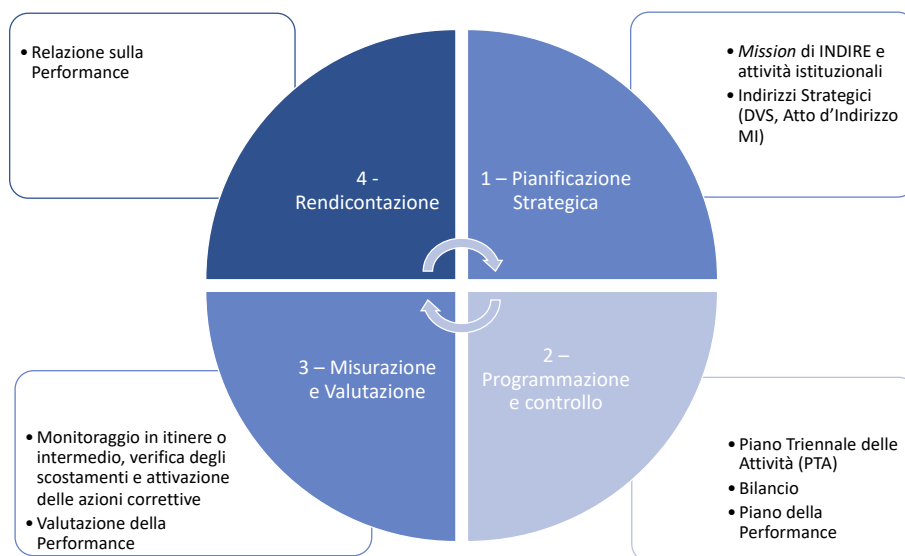
Per ciascun Obiettivo Generale l'elenco degli Obiettivi specifici.

Per ciascun obiettivo specifico:

- **Titolo dell'Obiettivo;**
- **Descrizione;**
- **Indicatore/i e target;**
- **Azioni, tempi e risorse.**
- **Organigramma della Struttura di Ricerca.**

Lo stesso modello descrittivo è utilizzato dalla Direzione Generale, dal Dirigente Amministrativo e da tutto il Settore Amministrativo-gestionale (Uffici; Erasmus+; ecc.).

Di seguito sono schematizzate le principali fasi del ciclo della Performance di INDIRE.



La sinergia tra gli indirizzi strategici, gli obiettivi strategici/generali e gli obiettivi operativi viene costruita con la predisposizione del Piano Triennale delle Attività della ricerca che contiene, oltre alla ricerca e alla terza missione, la comunicazione istituzionale, l'infrastruttura dei sistemi informativi, le risorse umane e finanziarie, il fabbisogno di personale. Gli indirizzi strategici, definiti su un orizzonte pluriennale, vengono sviluppati, in una logica a cascata, in "obiettivi strategici/generali", "obiettivi operativi" e in relativi indicatori di risultato, che tengono conto della missione e della visione dell'organizzazione cui sono collegati. Gli "obiettivi strategici" rappresentano le linee guida fondanti la strategia dell'Ente, mentre gli "obiettivi operativi" sono definiti in modo da perseguire gli "obiettivi strategici" in ambiti più specifici ed in modo da poter definire le relative strutture operative e di ricerca. L'attualità degli obiettivi operativi viene valutata in occasione dell'aggiornamento del Piano della Performance.

4.4 Profili generali: obiettivi, indicatori e target

Caratteristiche generali

Gli **obiettivi** sono definiti dall'art. 5 del D.lgs. 150/09 come modificato dall'art. 3 del D.Lgs 74/17. Secondo tale normativa ogni amministrazione, nelle more dell'adozione delle linee guida di determinazione degli obiettivi generali, programma e definisce i propri obiettivi in coerenza con il PTA e secondo le disposizioni in materia di performance.

Con gli obiettivi viene indicato che si vuole perseguire; l'indicatore è ciò che si utilizza per raccogliere ed analizzare i dati necessari per monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell'obiettivo; il target è il livello atteso di performance per quell'indicatore. La somma dei target raggiunti per ciascun indicatore/obiettivo fornisce il risultato di performance della singola struttura. La somma dei risultati di performance di tutte le strutture fornisce il risultato complessivo dell'Ente.

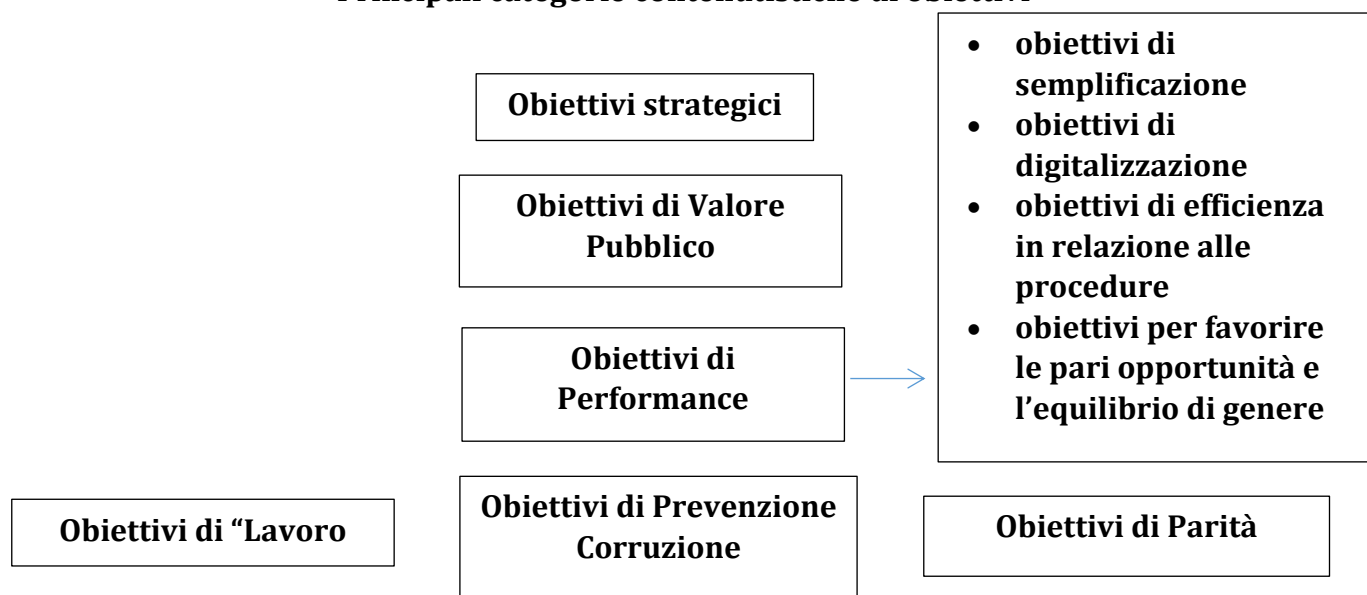
La normativa definisce anche i caratteri che debbono possedere gli obiettivi per poter essere

funzionali al Piano delle Performance. Nello specifico il sopracitato art. 5 stabilisce che gli obiettivi devono essere:

- a) comprensibili;
- b) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- c) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- d) significativi (rappresentativi del fenomeno di Performance da misurare e valutare),
- c) ambiziosi, vale a dire tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Le principali categorie contenutistiche di obiettivi, anche alla luce delle Linee Guida sul PIAO, sono espresse nella Tavola seguente.

Principali categorie contenutistiche di obiettivi



4.5 Gli Indicatori

Per effettuare un'analisi attenta di un qualsiasi fenomeno occorre sempre interpretare i dati forniti poiché se esaminati senza tenere conto del contesto, possono risultare privi di significato o fuorvianti. Un elemento di sintesi che aiuta molto la fase di analisi è costituito dagli indicatori. Un indicatore può essere definito come uno strumento utile per la misurazione e la segnalazione dei valori di determinate grandezze. In particolare, esso serve a raccogliere e ad analizzare i dati necessari per monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell'obiettivo e quindi destinato a fornire dati specifici ai fini di una valutazione del risultato rispetto all'obiettivo di partenza e/o di un eventuale ri-orientamento dell'obiettivo.

Perché un indicatore espliciti in maniera efficace la sua funzione deve possedere, essenzialmente, le caratteristiche che seguono, rispetto all'obiettivo da realizzare:

- chiarezza, univocità e non-ambiguità;
- concretezza e misurabilità oggettiva (ad es. una quantità, un conteggio, una percentuale, un rapporto, ecc.);
- significatività e pertinenza (devono, cioè, essere congrui rispetto allo specifico obiettivo cui si riferiscono);
- potenziale confrontabilità esterna;
- riscontrabilità oggettiva nell'ambito delle informazioni presenti nell'Istituto o da esso reperibili.

Tenuto conto di quanto sopra espresso, ad ogni obiettivo specifico individuato nel presente Sistema di misurazione e valutazione delle performance, saranno attribuiti in sede di Piano delle Performance indicatori di due specie: indicatori fisici e indicatori finanziari. I primi studiati per porre in evidenza i servizi e i prodotti forniti dall'ente, avendo riguardo di porre in risalto la platea dei beneficiari di tali azioni, gli altri elaborati per sottolineare i risvolti economici e finanziari che tali azioni presentano rispetto al budget complessivo di INDIRE.

Una volta stabiliti gli indicatori si definiscono i target per ciascun indicatore in modo da tradurre in elementi quantitativi misurabili gli obiettivi specifici stabiliti in precedenza.

4.2.4. I target

Il target è il livello atteso di performance per quell'indicatore. La somma dei target raggiunti per ciascun indicatore/obiettivo fornisce il risultato di performance sul singolo obiettivo atteso. Una caratteristica assolutamente fondamentale è incrementalità negli anni (almeno tre), partendo da una *baseline*.

4.2.5 Il ruolo dell'OIV

Il Ciclo di gestione della Performance si basa sulla partecipazione di numerosi ruoli (dal Consiglio di Amministrazione al Direttore Generale, dall'OIV alla STP, dal/la singolo/a Dirigente al semplice impiegato, dagli Stakeholder interni a quelli esterni) ognuno dei quali concorre con un diverso e preciso grado di responsabilità. Il Ciclo della Performance si attua infatti mediante una politica trasversale che investe non solo l'Amministrazione nel suo complesso, ma anche soggetti che entrano in contatto, a diverso titolo, con la stessa.

In specifico l'azione dell'OIV è condotta con le modalità indicate dagli articoli 14 e 14 bis del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e sulla base delle ulteriori regole di cui al DM Decreto Ministeriale 6 agosto 2020. In Indire, specificatamente, è nominato dal Consiglio di Amministrazione.

L'OIV sviluppa in autonomia moltissimi compiti tra cui i seguenti:

- in generale (come in parte si dirà di seguito), quanto previsto all'art. 14 del D. lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.;
- controllo strategico (articolo 6, comma 1, del decreto legislativo n. 286 del 1999), rispetto al quale riferisce direttamente al CdA e al Presidente;
- vigilanza sul monitoraggio della Performance, al fine di riferire agli organi di governo su eventuali interventi correttivi e inserire le relative informazioni nella relazione sulla Performance;
- potere di segnalazione tempestiva di criticità riscontrate al CdA, nonché alla Corte dei Conti e al Dipartimento della funzione pubblica;

- acquisizione delle segnalazioni dell'utenza e verifica dell'adozione di sistemi di rilevazione della soddisfazione dell'utenza, nonché la vigilanza sulle segnalazioni/reclami, assicurando la pubblicazione degli esiti delle rilevazioni;
- definizione degli indirizzi e verifica sulla pubblicazione e sull'accessibilità delle informazioni inerenti il ciclo della Performance;
- adozione del parere vincolante per l'adozione/aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, e l'elaborazione della relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi; → validazione della Relazione sulla Performance;
- proposta al CdA di valutazione annuale del Direttore Generale e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III del D. Lgs. 150/2009 e s.m.i.;
- verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla Performance, che i piani triennali per la prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle Performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza;
- ruolo di garante nella correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d) del D.Lgs. 150/2009, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal Decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica e, nei casi previsti, dall'ANVUR;
- promozione delle politiche di Trasparenza e l'attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione (per la parte a lui inerente in specie in sede di controllo ai fini dell'Attestazione annuale);
- verifica dei risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.
- emissione del parere vincolante per l'approvazione del Codice di Comportamento dell'Ente;

Nell'esercizio di queste ed altre sue funzioni l'OIV ha accesso a tutti gli atti e documenti dell'Indire utili all'espletamento dei propri compiti, anche attraverso l'accesso diretto ai sistemi informativi (incluso il sistema di controllo di gestione).

Per proprie indicazioni metodologiche l'OIV si può avvalere di apposite linee guida.

4.6 Il ruolo della STP

Per le attività di propria competenza, l'OIV ha nella propria disponibilità funzionale la Struttura Tecnica Permanente (STP), che è la principale referente strutturale verso l'interno e dall'interno dell'Istituto specie nell'ambito del processo di misurazione e valutazione della Performance.

Alla struttura tecnica di supporto all'OIV, spettano in particolare seguenti compiti:

- comunicazione/aggiornamento verso l'OIV sui fatti organizzativi salienti e comunque su ogni fatto/informazione rilevanti ai fini dei compiti dell'OIV;
- sviluppo degli strumenti e delle metodologie a supporto delle attività di organizzazione, gestione e rendicontazione del ciclo della Performance;
- supporto all'OIV nell'assolvimento dei compiti attribuiti dalle leggi e dai regolamenti (e.g. attività di audit, supporto per il controllo strategico, etc.);

La struttura deve essere dotata di risorse adeguate e di personale in possesso delle conoscenze e delle competenze professionali necessarie per il supporto delle funzioni proprie dell'OIV (come, ad esempio, conoscenza dell'organizzazione dell'amministrazione e dei sistemi di Direzione in utilizzo, capacità di analisi dei processi, conoscenza dei sistemi di pianificazione e controllo, utilizzo dei sistemi informativi, etc.).

La collocazione organizzativa della struttura all'interno dell'ente deve poter garantire indipendenza e autonomia operativa in quanto funzionale a tutelare e a garantire l'autonomia e indipendenza dell'OIV.

5. La pianificazione delle attività e il Piano Integrato della Performance alla luce del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

Quanto sopra richiamato influisce in modo significativo sulla performance dell'INDIRE (sia a livello individuale che organizzativo) e sulle modalità di valutazione che si possono adottare per individuare il contributo dato dall'Ente al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi.

Ciò perché le attività condotte dall'INDIRE si inseriscono in processi di cambiamento di lunga durata e in interazioni tra sistemi complessi. Il risultato, e le modalità per poter raggiungere tale risultato, derivano dalla somma dei contributi forniti dall'Ente in sinergia con altri enti, organizzazioni, gruppi di individui, distribuiti sul territorio nazionale, nonché dalla necessaria correlazione/dipendenza dai programmi e dalle politiche pubbliche nazionali e sovranazionali di volta in volta promosse. La soddisfazione dei bisogni per cui l'organizzazione è stata costituita è legata all'esecuzione di un'azione che può essere misurata in correlazione con altri soggetti e che presenta caratteristiche di ampiezza, per la sua estensione orizzontale riferibile alle istituzioni scolastiche distribuite sul territorio nazionale, e di profondità in considerazione del fatto che l'azione e la performance individuale si deve connettere non solo con il livello organizzativo ma anche con quello dei programmi e delle politiche pubbliche locali, regionali, nazionali e sovranazionali.

Ciò fornisce la cornice per comprendere come INDIRE può generare e/concorrere a generare valore pubblico.

5.1. Il PIAO e la sottosezione Piano della Performance di INDIRE

Le Linee Guida per la compilazione del PIAO prevedono una sottosezione 2.2. rivolta al tema specifico della Performance, in cui detta alcune essenziali informazioni di natura metodologica che si danno qui per accolte ed a cui si rinvia.

Considerando specificatamente il Piano della Performance (sottosezione del PIAO) in Indire, quale strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance, è il documento programmatico triennale in cui, in coerenza con il PTA e con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance ed è redatto con lo scopo di assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità della rappresentazione della performance. In considerazione di ciò, è da evidenziare il valore che il Piano Integrato assume per l'INDIRE. Il documento, incluso il processo per la sua redazione e comunicazione, diviene un vero e proprio strumento di governo inserito integralmente in una programmazione di ampio respiro che coinvolge insieme e riconosce come attori prioritari della qualità della performance, i ricercatori, i tecnologi e gli amministrativi. È proprio l'agire integrato, e la filosofia ad esso sottesa, che consente di monitorare la coerenza tra obiettivi generali di natura strategica e gli obiettivi specifici e operativi, di assicurare la loro sostenibilità e di evitare che si possano sviluppare forze centripete o addirittura direzioni divergenti rispetto a quelle specifiche dell'Ente.

All'interno del Piano sono riportati¹¹, come da regole generali e specifiche ad Indire già viste:

- gli indirizzi e gli obiettivi generali e specifici¹²;

¹¹ Come previsto all'Art.10 comma 1 del D.Lgs. 150/2009.

¹² Il D.lgs. 74/2017 ha introdotto importanti novità relative al Piano della Performance, in particolare: una nuova classificazione degli obiettivi, suddivisi in "generali" e "specifici" (anziché strategici e operativi come previsto nel D.Lgs. 150/2009), la maggiore enfasi posta sulla

- gli obiettivi assegnati alle Strutture di ricerca; alla Direzione Generale, al Dirigente Amministrativo, agli Uffici e al personale del Settore Amministrativo-gestionale
- gli indicatori e i target (distribuite nel triennio di riferimento) per la misurazione e la valutazione della performance.

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

I principi ispiratori del Piano Integrato (ormai assorbito nel PIAO) sono da ricondurre ad un Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance che:

a) assume come punti di riferimento:

- 1) una chiara distinzione tra Misurazione e Valutazione;
- 2) l'esplicitazione del collegamento tra performance organizzativa, performance di struttura e performance individuale;

b) in linea con le esigenze organizzative dell'Ente,

- 1) sappia individuare strumenti di misurazione e valutazione della performance che presentino una forte coerenza con il contesto organizzativo in cui sono chiamati ad operare;
- 2) sia organico, omogeneo per la valutazione di tutto il personale, per tutti i livelli a seconda del ruolo, delle responsabilità, delle eventuali risorse assegnate e che pertanto preveda adeguati livelli di conciliazione tra i soggetti valutati;
- 3) sia trasparente.

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

5.2 Valutazione partecipativa

Le recenti modifiche normative hanno rafforzato il principio della partecipazione dei "portatori di interesse" (stakeholder) al processo di misurazione della performance organizzativa, richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di sviluppare le più ampie forme di partecipazione da parte degli stakeholder.

Per un soggetto pubblico il concetto di *accountable* si riferisce all'obbligo che tale soggetto ha di rendere conto delle proprie scelte e decisioni in merito alle proprie azioni e di essere responsabile per i risultati conseguiti nei confronti di un altro/altri soggetto/i.

L'*accountability* pubblica si fonda sulla possibilità di consentire a tutti i cittadini di monitorare l'operato delle amministrazioni che erogano servizi e utilizzano fondi pubblici e valutarne la performance.

È proprio nell'ambito della *governance* partecipativa e nella realizzazione del ciclo della performance che si intende agire in modo consapevole, responsabile e collaborativo,

performance organizzativa, la necessità di un feedback da parte di tutti gli utenti delle pubbliche amministrazioni sul livello di efficacia percepita rispetto ai servizi offerti. Per quanto riguarda INDIRE gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo scientifico e politico e indicati nel PTA, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono articolati in generali (strategici) e specifici (operativi).

comunicando in maniera trasparente e condividendo con gli interlocutori (interni ed esterni) i principi, le regole di cui si dota l'organizzazione e le buone prassi adottate per orientare e governare l'agire individuale e collettivo per erogare i servizi e raggiungere gli obiettivi.

In relazione alle Amministrazioni pubbliche sono state emanate, in via generale, le Linee Guida 2019 del DFP (*"Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche"* - N. 4 Novembre 2019). Esse indirizzano la Valutazione partecipativa in tutte le articolazioni della Amministrazione pubblica, contribuendo ad innovarla ed a renderla tendenzialmente omogenea nei processi organizzativa. Anche ad esse si ispirerà l'INDIRE nelle proprie azioni organizzative in materia.

Le fasi del processo di valutazione partecipativa secondo le Linee Guida DFP

Il processo di valutazione può essere suddiviso nelle seguenti fasi:

- 1. mappatura degli stakeholder dell'amministrazione;*
- 2. selezione dei servizi e delle attività oggetto di valutazione e delle corrispondenti modalità e strumenti di coinvolgimento;*
- 3. selezione dei cittadini e/o degli utenti;*
- 4. definizione delle dimensioni di performance organizzativa per la valutazione dei servizi e delle attività selezionati;*
- 5. motivazione dei cittadini e/o degli utenti nonché dei dipendenti coinvolti nella valutazione;*
- 6. valutazione delle attività e/o dei servizi;*
- 7. utilizzo dei risultati ai fini della valutazione della performance organizzativa.*

INDIRE intende migliorare, sempre più, tutte le fasi del processo

INDIRE orienta il proprio agire comunicativo attraverso il proprio sito istituzionale al concetto di *accountability* e tende a introdurre una dimensione di tipo relazionale e dinamico nel rapporto tra l'amministrazione e gli stakeholder (o altri soggetti che hanno un qualche interesse, diretto o indiretto) che hanno il diritto e l'interesse a monitorare e valutare l'efficacia dell'operato dell'organizzazione. INDIRE garantisce, per i soggetti esterni, anche grazie al proprio sito e alle linee editoriali, un accesso all'informazione completa e facilmente accessibile, fruibile e interpretabile da parte di tutti e assume come centrale proprio l'obiettivo di trasformare il rapporto che lega il cittadino alla cosa pubblica. Le politiche e le strategie messe in atto, incluse quelle fondamentali di open data, promuovendo la cultura della trasparenza con la pubblicazione dei documenti, dei dati, le informazioni sugli obiettivi di ricerca, sui processi e i risultati consentono di dare ampia diffusione ai risultati delle performance dell'Ente. Allo stato dell'arte i soggetti esterni, cittadini o altri portatori di interesse, sono messi nella possibilità di monitorare l'azione di INDIRE e formulare un giudizio sull'operato dell'Ente basato su informazioni ed evidenze oggettive. Un ulteriore passaggio verso *l'accountability* prevede la definizione di un processo attraverso il quale i giudizi, le opinioni, le valutazioni formulate dai portatori di interesse siano presi in carico per attuare azioni concrete di miglioramento in modo da rispondere in modo più aderente ed efficace in relazioni ai bisogni degli stakeholder cittadini.

Un primo passo che è stato compiuto per effettuare un'analisi esaustiva è stato quello di

procedere alla definizione di una mappatura degli utenti esterni e interni mettendo in evidenza il collegamento con attività, processi, progetti e programmi dell'istituto.

In INDIRE tutte le Strutture di Ricerca, congiuntamente alle Unità Amministrative, attraverso la programmazione degli obiettivi e la misurazione e valutazione del loro grado di raggiungimento mirano anche ad individuare indicatori di impatto e strumenti di valutazione capaci di restituire, in relazione alle attività realizzate e ai servizi erogati, il grado di soddisfazione dei destinatari diretti e indiretti. Questo intento richiede di affiancare agli strumenti rigorosi del controllo di gestione e del controllo strategico gli strumenti propri della rendicontazione sociale. L'introduzione di tali strumenti nel ciclo della Performance consente di passare da una dimensione della misurazione e della valutazione di tipo prioritariamente autoreferenziale e che potremo definire "chiusa" ad una dimensione "aperta". In quest'ultima i cittadini e gli utenti entrano in modo attivo nel ciclo della performance per permettere di porre l'attenzione al reale impatto delle azioni strategiche attivate e sulla reale capacità di INDIRE di fornire risposte a quei i bisogni della collettività cui si rivolge. La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi realizzati non può che avvenire anche attraverso modalità interattive.

A tali fini INDIRE intende avviare un percorso per realizzare una rendicontazione sociale attraverso: (a) una mappatura degli stakeholder e una loro classificazione; (b) l'individuazione dei valutatori esterni (stakeholder chiave); (c) l'individuazione, d'intesa con gli stakeholder chiave, di quelle attività previste nel Piano Triennale delle Attività (PTA) che hanno una ricaduta sociale e per le quali può essere importante rilevarne l'impatto anche in termini di percezione.

5.3 Performance Organizzativa

5.3.1. La Misurazione e la Valutazione della Performance Organizzativa

Il D. Lgs. n. 150/2009 stabilisce che la performance organizzativa¹³ viene misurata e valutata con riferimento all'Ente nel suo complesso ed alle unità organizzative in cui si articola. Pertanto, la performance organizzativa misura la risposta delle strutture dell'Ente rispetto al

¹³ Ai sensi dell'art. 8 del D.lgs. 150/09 come novellato dal D.lgs. 74/17, il Sistema di misurazione e valutazione della performance di INDIRE deve essere funzionale al raggiungimento delle seguenti finalità:

- attuazione di politiche e conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività, con particolare riferimento al sistema educativo e formativo;
- attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- miglioramento della qualità e della quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

In tale ottica INDIRE intende costituire un sistema di misurazione delle performance organizzativa che si riferisca all'istituto nel suo insieme tenendo conto delle funzioni di ricerca e di quelle di supporto prestate dal personale amministrativo e che metta in particolare risalto l'opinione degli stakeholder soprattutto con riferimento ai destinatari delle politiche dell'istituto in modo tale da determinare un circuito di feed-back virtuoso che consenta un miglioramento continuo del ciclo delle performance di INDIRE.

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

La meta finale della Performance dell'Ente da raggiungere è la creazione di "valore pubblico" (che comunque rappresenta nel PIAO una sottosezione a cui si rinvia) negli ambiti di riferimento e, in generale, nella soddisfazione degli interessi finali della collettività e nella creazione di benessere economico-sociale. L'orizzonte esterno all'organizzazione meglio consente di realizzare un modello di governance partecipato e di focalizzare le azioni che sostengono la Performance e danno senso vero ai processi valutativi: migliorare la qualità dei servizi; stimolare il miglioramento organizzativo; incentivare e motivare il personale; migliorare la comunicazione interna ed esterna; rafforzare l'accountability.

Per quanto riguarda INDIRE è da evidenziare come la performance sia realizzata grazie al lavoro di gruppo all'interno delle Strutture di ricerca e spesso anche attraverso gruppi di ricerca trasversali alle Linee di ricerca. Inoltre, molte attività sono condotte con il coinvolgimento diretto degli stakeholder principali di INDIRE che sono principalmente le scuole e il loro personale.

5.3.2 Le unità di analisi della Performance Organizzativa

La struttura organizzativa

La performance delle Strutture organizzative attiene al grado di conseguimento di obiettivi generali e specifici individuati e a partire dagli obiettivi strategici a seguito di un processo di cascading. In pratica, gli obiettivi dovranno essere declinati sia nel tempo (dagli obiettivi strategici definiti su base triennale a quelli operativi definiti a livello annuale), che rispetto ai livelli organizzativi

Il processo di individuazione, negoziazione ed assegnazione degli obiettivi è svolto con la diretta partecipazione del responsabile di ogni Struttura organizzativa, che si confronta con il Superiore diretto, tenuto conto delle risorse umane, strumentali e finanziarie a disposizione. In questa fase potranno essere organizzati incontri di calibrazione al fine di rendere comparabili i risultati attesi da ciascuna Struttura organizzativa, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo.

In riferimento al numero di obiettivi che verranno assegnati a ciascuna Struttura organizzativa, si precisa che:

- un numero ristretto di obiettivi facilita la comunicazione e la focalizzazione dell'azione, anche se, per contro, può escludere la valorizzazione di alcune attività all'interno del Piano;
- un numero ampio di obiettivi, se da una parte favorisce una maggiore copertura delle attività, dall'altra rischia di non evidenziare le priorità dell'Ente.

A ciascun obiettivo fa riferimento lo svolgimento di attività che, in questo contesto, devono essere considerate come un insieme di compiti che conducono alla realizzazione di un output. La valutazione della performance organizzativa terrà conto del grado di conseguimento degli

obiettivi specifici.

La valutazione della performance di ciascuna Struttura organizzativa sarà data dalla somma aritmetica delle valutazioni ponderate ottenute per ciascun obiettivo specifico negoziato e assegnato. La ponderazione terrà conto del punteggio conseguito dagli indicatori associati ad un obiettivo e del loro peso.

La valutazione verrà espressa da un punteggio.

5.3.3 Performance individuale

L'articolo 9, d.lgs. 150/09, relativamente alla performance individuale, distingue, essenzialmente, tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale. Per quanto concerne gli obiettivi legati ai dirigenti, di seguito si riportano gli indicatori legati al raggiungimento degli obiettivi loro assegnati:

- a) la performance relativa all'ambito organizzativo
- b) gli specifici obiettivi individuali
- c) la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, le competenze professionali e i comportamenti organizzativi.

La *performance individuale*¹⁴, sia pure in linea generale, esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato (quindi performance individuale di risultato) e di modalità di raggiungimento degli obiettivi (quindi, performance individuale di comportamento).

La sua valutazione consiste in un processo continuo costituito da una serie di fasi predefinite e collegate cronologicamente con la declinazione di obiettivi di monitoraggio intermedio e rendicontazione dei risultati e con analisi e valutazione dei comportamenti messi in atto.

Le finalità della valutazione della performance individuale sono molteplici e tutte tese a favorire la crescita personale, professionale e dell'organizzazione. Alcune delle principali finalità sono:

- motivare (autonomia decisionale e coinvolgimento)
- valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente
- riconoscere il merito
- responsabilizzare a tutti i livelli
- favorire la crescita professionale
- migliorare il clima e il benessere organizzativo

¹⁴ Gli ambiti in cui si esplica la misurazione della performance individuale sono stabiliti dall'art. 9 del D.lgs 150/09 che sostanzialmente distingue tra la performance di personale con ruoli di responsabilità e quella riferita al resto dei dipendenti.

Per i primi il comma 1 stabilisce:

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7, è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Per il personale dipendente il comma 2 dello stesso articolo dispone che la valutazione svolta dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

- migliorare la performance organizzativa e scientifica complessiva.

5.3.4 Gli elementi di riferimento per la misurazione e la valutazione della performance individuale (Linee Guida DFP)

Di seguito sono riportate, in forma schematica ed in linea generale, ulteriori profili che rappresentano contenuti generali della Valutazione individuale:

- i profili di Valutazione della performance individuale
- il peso dei fattori di valutazione per ciascun valutando
- le macro-fasi specifiche della valutazione dei risultati individuali
- i Valutatori
- i Valutati
- Particolari procedure valutative (in sintesi) su specifiche performance individuali

I profili di Valutazione della performance individuale



Il peso dei fattori di valutazione per ciascun valutando

Area Gestione - Amministrazione

VALUTANDO	FATTORI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	PESO RELATIVO
Direttore generale	Risultati	%
	Comportamenti	%
Dirigente Amministrativo	Risultati	%
	Comportamenti	%
Personale impiegatizio	Comportamenti	%

Le macro-fasi specifiche della valutazione dei risultati

MACRO-FASI
Assegnazione obiettivi
Monitoraggio intermedio
Misurazione
Valutazione finale

Valutatori (diretti/indiretti)

- Consiglio di Amministrazione
- Organismo indipendente di valutazione
- Direttore generale
- Dirigenti amministrativi e responsabili di struttura

Procedure valutative (in sintesi) su specifiche performance individuali

Ambito AMMINISTRATIVO-GESTIONALE

IL VALUTATO	COSA SI VALUTA		CHI VALUTA
Direttore generale	Realizzazione degli obiettivi specifici assegnati dal CdA su proposta dello stesso Direttore generale. I profili tecnici di misurabilità (indicatori sono decisi sentito l'OIV)	Comportamenti organizzativi	Consiglio di Amministrazione. La valutazione dei risultati gestionali è effettuata dal CdA su proposta dell'OIV
Dirigente Amministrativo	Realizzazione degli obiettivi specifici, assegnati dal Direttore Generale su proposta dello/a stesso/a Dirigente Amministrativo/a. I profili tecnici di misurabilità (indicatori sono decisi sentito la STP)	Comportamenti Organizzativi	Direttore Generale
Personale non dirigenziale	Realizzazione degli obiettivi specifici, assegnati. I profili tecnici di misurabilità (indicatori sono decisi sentita la STP)	Comportamenti organizzativi	Direttore Generale, Dirigenti amministrativi, Responsabili strutture

Area GESTIONE/ AMMINISTRAZIONE

MACRO-FASI	PROPOSTA	DECISIONE
------------	----------	-----------

Definizione indirizzi ed obiettivi strategici	Consiglio Di Amministrazione	Consiglio di Amministrazione
Obiettivi di Direzione Generale	Direttore Generale	Consiglio di Amministrazione
Valutazione finale risultati DG	OIV	Consiglio di Amministrazione
Obiettivi di Direzione Amministrativa	Dirigente -amministrativo/a	Direttore Generale
Valutazione finale risultati	Dirigente -amministrativo/a	Direttore Generale

6. Il monitoraggio intermedio della Performance

In base a quanto previsto dall'art. 6 del Decreto "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..." della Relazione medesima.

In tal senso, l'OIV, avvalendosi delle risultanze dei monitoraggi periodici svolti dalla struttura competente per la performance e il controllo di gestione e con la stretta assistenza della STP, verifica, in corso d'anno, sia l'andamento della performance organizzativa sia quella delle performance individuale del Direttore Generale.

In tal senso, le richieste di modifica debbono essere formulate e comunicate: (a) attraverso le linee organizzative e gerarchiche interne (per ognuno dei due ambiti organizzativi, Ricerca ed Amministrazione/Gestionale), (b) alla STP e/o al Controllo di Gestione, in qualsiasi momento del Ciclo in cui, in relazione a cause esogene e/o endogene, si rilevi l'esigenza di un cambiamento di obiettivo e/o azione e/o indicatore; (c) vengono valutate in occasione dei monitoraggi periodici (o, eccezionalmente per obiettivi di grande rilevanza, in modo straordinario). Le richieste devono essere adeguatamente motivate, documentate e circostanziate.

L'OIV, analizzati gli esiti del monitoraggio intermedio svolto dalla struttura di misurazione della performance e la proposta del DG e preso atto dell'eventuale verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione, segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio, preferibilmente in occasione del monitoraggio intermedio, all'Organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Agenzia. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono poi inserite nella Relazione sulla Performance e sono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c) del D. lgs. 150/2001.

7. La trasparenza nel Sistema di Misurazione e Valutazione della performance

L'INDIRE si ispira al massimo della trasparenza in materia di performance. Pertanto, conforma alla propria organizzazione, e nello specifico caratterizza i propri processi organizzativi di valutazione, sistemi, fonti di informazione e modalità valutative nel senso della massima trasparenza raggiungibile.

In particolare, tra l'altro, ha adeguato i propri processi organizzativi all'utilizzo di una modalità rigorosa di rendicontazione, nell'ambito della quale (al di là dell'articolazione delle procedure valutative e quindi della pluralità dei soggetti che intervengono a curare il processo stesso) imposta, il più possibile, la propria attività di rendicontazione sulla base di evidenze di risultato che siano oggettive e quindi trasparenti rispetto a qualsiasi attore del processo di valutazione. Uno specifico profilo di trasparenza si realizza anche attraverso la redazione e la pubblicazione della Relazione sulla Performance (art. 10 - lett. b del Decreto 150/2009).

8. Fase di riesame interno e procedura di conciliazione

Le procedure di conciliazione sono previste dall'art. 7, comma 2-bis del D.lgs. 150/09 e hanno lo scopo di risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Si vuole ridurre al minimo la possibilità che possano nascere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione e i valutati.

Infatti, in caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, avviando una procedura di riesame interno, il Valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le sue ragioni ricorrendo a una procedura di garanzia. Entro 10 giorni dalla ricezione della valutazione, il valutato può presentare formale richiesta di valutazione di seconda istanza al Direttore Generale (o comunque il superiore o altro soggetto al di sopra del Direttore Generale, qualora questi sia valutatore di prima istanza), corredata da adeguata motivazione, tramite posta elettronica ordinaria istituzionale; trascorso tale termine, la valutazione si intende accettata. Ove richiesto, entro 30 giorni, il valutatore di seconda istanza può confermare la precedente valutazione o modificarla con motivazione. A tal fine, il valutatore di seconda istanza acquisisce informazioni dal valutatore di prima istanza e dall'interessato, invitando le parti a trasmettere memorie scritte anche via mail istituzionale o con audizione personale, sul quale può essere redatto un apposito verbale. A seguito della valutazione di seconda istanza e prima di presentare ricorso giurisdizionale presso il giudice competente, il valutato, assistito da un rappresentante sindacale, può attivare la procedura di conciliazione, secondo le modalità definite dall'art. 31 della Legge n. 183/2010 (commissioni di conciliazione istituite presso la Direzione provinciale del lavoro).

9. Calendario del Ciclo della Performance di INDIRE

MACRO-FASE	ATTIVITA'/DOCUMENTO	RESPONSABILE PRIMARIO	SCADENZA
------------	---------------------	-----------------------	----------

Avvio del Ciclo della Performance	Piano della Performance (sottosezione del PIAO)	Consiglio di Amministrazione	31 gennaio dell'anno in corso di Performance
Monitoraggio intermedio risultati	Documento OIV "Monitoraggio intermedio risultati"	Organismo indipendente di Valutazione	15 settembre dell'anno in corso di Performance
Valutazione dei Risultati	Valutazione dei Risultati (Performance annualità precedente)	(a seconda dei casi) Consiglio di Amministrazione/D.G./ DIRIGENTI/ RESPONSABILI. Nel caso di Valutazione dei Risultati del Direttore Generale, proposta dell'OIV	15 maggio dell'anno successivo alla conclusione della Performance
Relazione sulla Performance	Approvazione Relazione sulla Performance	Consiglio di Amministrazione	31 maggio dell'anno successivo alla conclusione della Performance
Chiusura del Ciclo	Validazione della Relazione sulla Performance	Organismo indipendente di Valutazione	30 giugno dell'anno successivo alla conclusione della Performance