



SMVP

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

**Revisione elaborata nel 2024 e approvata
successivamente all'approvazione dello Statuto**

Documento a cura della Struttura Tecnica Permanente

Approvato con Delibera Commissariale n. 1 del 24 gennaio 2025

Sommario

1. Introduzione al SMVP dell'INDIRE	4
1.1 Profili generali.....	4
1.2 Le caratteristiche distintive dell'INDIRE, la programmazione e il Ciclo della Performance ...	5
Mission.....	5
Organizzazione.....	6
1.3 Fasi, tempi e soggetti dell'attività programmatica dell'Ente in relazione alla Performance	7
Fase 1: definizione indirizzi strategici	8
Fase 2: condivisione degli indirizzi con i Dirigenti di ricerca, i Responsabili delle Strutture di ricerca e il Settore amministrativo-gestionale	8
Fase 3: proposta obiettivi strategici e operativi collegati da parte del Settore Ricerca e del Settore amministrativo gestionale.....	9
Fase 4: definizione e adozione del Piano della performance.....	9
1.4 Calendario del Ciclo della Performance di INDIRE	9
1.5 L'evoluzione del SMVP dell'INDIRE anche in relazione alle indicazioni fornite dall'OIV	11
4. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) e le specificità dell'INDIRE	12
4.1 Gli ambiti di riferimento del SMVP	12
4.2 Gli Attori	13
4.4 L'albero della Performance.....	17
5 Il Ciclo di gestione della Performance nelle fasi di pianificazione e programmazione dell'Ente	19
4. 1 Il quadro generale degli obiettivi in INDIRE	21
4.2 Le Schede di Performance del Settore Ricerca e del Settore Amministrativo-Gestionale...	23
4.3 Profili generali: obiettivi, indicatori e target	24
4.4 Gli Indicatori	25
4.2.4. I target	26
4.5 Misurazione e valutazione della Performance in Indire	26
4.5 Il ruolo dell'OIV	29
4.6 Il ruolo della STP	30
4.7 Bilancio	31
4.8 Coerenza con la programmazione economica e di bilancio	31
5. La pianificazione delle attività e il Piano Integrato della Performance alla luce del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	32

5.1. Il PIAO e la sottosezione Piano della Performance di INDIRE	32
5.2 Valutazione partecipativa.....	33
5.3 Performance Organizzativa	35
5.3.1. La Misurazione e la Valutazione della Performance Organizzativa.....	35
5.3.2 Le unità di analisi della Performance Organizzativa	36
5.3.4 Performance individuale	37
6. Il monitoraggio intermedio della Performance.....	41
7. La trasparenza nel Sistema di Misurazione e Valutazione della performance.....	41
9. Fase di riesame interno e procedura di conciliazione	42

1. Introduzione al SMVP dell'INDIRE

1.1 Profili generali

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito anche SMVP o Sistema) organizzativa e individuale, è un documento metodologico che ogni amministrazione adotta ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. 150/2009¹. Tale documento è redatto in coerenza con la normativa e le linee guida di riferimento ed è, di regola, aggiornato annualmente². In INDIRE il suo scopo è quello di illustrare il processo, le metodologie e le risorse attraverso le quali i Vertici, con l'ausilio dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) e della Struttura Tecnica Permanente (STP) danno attuazione al Ciclo di Gestione della Performance; assicurano la realizzazione e il corretto svolgimento: delle funzioni di programmazione - a partire dagli obiettivi di performance da inserire nel Piano integrato di Attività e Organizzazione³ (PIAO) -, delle attività di misurazione e valutazione della performance, della rendicontazione e della stesura dei documenti relativi (Piano della Performance e Relazione sulla Performance). All'art. 3 del D.lgs 150/09 si chiarisce che *“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”*.

Come si evince da quanto sopra richiamato ed espresso, il Sistema non promuove adempimenti burocratici avulsi dalle finalità istitutive e statutarie, dai compiti, delle funzioni, dalla missione e dagli obiettivi assegnati all'INDIRE, ma invita e sostiene il personale tutto ad operare con metodo e suggerisce gli strumenti attraverso i quali programmare adeguatamente le attività, controllarle in fase di realizzazione e, ove necessario, implementare le azioni correttive e di miglioramento sia dal punto di vista dell'efficienza sia dal punto di vista dell'efficacia per garantire la massima efficienza ed efficacia. Per ottenere tale risultato il SMVP assicura che i documenti di programmazione e controllo siano fortemente correlati e coerenti con il Documento di visione strategica decennale (DVS) e con il Piano Triennale di Attività (PTA) dell'Ente che definisce i programmi e le attività, i loro obiettivi, la loro pianificazione temporale. Infatti, gli obiettivi operativi di performance e gli indicatori di misurazione relativi, devono essere strettamente correlati agli obiettivi generali e strategici individuati dai vertici di INDIRE, elaborati e sviluppati sinergicamente dalle Strutture di Ricerca e dal Direttore Generale per le parti di competenza - con il supporto delle Strutture amministrativo-gestionali e dall'Agenzia Erasmus – ed approvati dal Ministero dell'Istruzione e del Merito (MIM).

¹ Vedi Allegato A: Normativa di riferimento.

² Il 2024 per l'INDIRE è stato caratterizzato da alcune importanti trasformazioni. Infatti, il decreto Legge 31 maggio 2024 n. 71 recante *“disposizioni urgenti in materia di sport, di sostegno didattico agli alunni con disabilità, per il regolare avvio dell'anno scolastico 2024/2025 e in materia di università e ricerca”*, convertito, con modificazioni, dalla Legge 29 luglio 2024, n.106, all'art. 7-bis, commi da 1 a 3, è intervenuto in ordine alle funzioni esercitate dall'Ente, disponendo al contempo - al fine di adeguare l'organizzazione dell'Istituto alle sue nuove funzioni - la nomina di un Commissario straordinario e la decadenza degli organi di INDIRE (ad eccezione del Collegio dei Revisori dei Conti) a decorrere dalla nomina del Commissario medesimo. Per quanto sopra esposto, nel 2024 gli aggiornamenti sono stati limitati ad aspetti e profili essenziali.

³ Da approvare entro il 31 gennaio di ogni anno e stato introdotto dalle misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) con l'articolo 6 del Decreto-legge n. 80/2022. 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.

Ruolo fondamentale rivestono anche le fasi di monitoraggio intermedio attraverso le quali è possibile individuare eventuali criticità riscontrate nelle fasi gestionali/operative 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.

Per INDIRE, 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 nel caso degli Enti di Ricerca è il PTA che si traduce nel "*Piano della Performance*" e nel PIAO.

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]

1.2 Le caratteristiche distintive dell'INDIRE, la programmazione e il Ciclo della Performance

Come specificato nel Piano Triennale di Attività (PTA) 2025-2027 (adottato con delibera del Commissario Straordinario n. 7/2024 con prot. n. 52578 del 15/11/2024 e approvato dal MIM con nota ns. prot. n. 57500 del 12 dicembre 2024) l'attività programmatica di INDIRE si incardina nelle politiche di ricerca nazionali e internazionali. I principali riferimenti sono il Piano Nazionale della Ricerca (PNR), gli Atti di Indirizzo ministeriali, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), il Programma quadro Horizon Europe 2021-2027, l'Agenda 2030 dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite e il Piano per la ripresa dell'Europa 'Next Generation EU'⁴.

Mission

La mission di INDIRE consiste nel generare un incremento qualitativo e quantitativo della ricerca educativa capace di facilitare un miglioramento dell'offerta formativa della Scuola italiana in tutte le sue forme. Attraverso gli esiti della ricerca, INDIRE promuove e sostiene l'innovazione della didattica e del modello scolastico in tutte le sue dimensioni (metodologiche, organizzative, architettoniche), nonché la formazione e l'aggiornamento del personale della scuola e lo sviluppo dei servizi di documentazione pedagogico/didattica e di ricerca e sperimentazione.

In continuità con la riorganizzazione condotta a partire dal 2023, anche per il PTA 2025-2027 sono conformati quali obiettivi prioritari quelli di:

- potenziare la ricerca negli specifici campi della conoscenza relativi all'istruzione, all'educazione e alla formazione;
- orientare l'azione dei ricercatori, anche al fine di migliorarne l'impatto, verso alcune delle priorità che sia a livello internazionale sia di strategie di intervento del Ministero dell'Istruzione e del Merito sono state individuate quali possibili leve di innovazione e miglioramento del sistema scolastico;

⁴ Il PTA è stato adottato nell'ambito della gestione commissariale di INDIRE, di cui al DL 71/2024, in sostanziale continuità con il Piano riferito al triennio 2024-2025-2026 e quale mero aggiornamento di quest'ultimo, senza l'introduzione di sostanziali modifiche strutturali, in primis in considerazione del rispetto dei vincoli temporali.

- rendere più chiara ed efficace la comunicazione verso le scuole, i Ministeri e gli altri stakeholder e la percezione, anche da parte dei cittadini, del valore pubblico prodotto.

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

Il PTA è stato redatto con una **logica programmatica di integrazione funzionale**, in una visione complessiva e coordinata dei diversi strumenti di programmazione e in piena coerenza sia con il quadro normativo nazionale in cui INDIRE è chiamato ad operare, che con il mandato istituzionale dell'Ente. Il PTA, con il relativo Piano di Organizzazione della Ricerca (documento operativo interno che accompagna il passaggio scientifico/organizzativo dal PTA al Piano della Performance del Settore Ricerca) costituisce lo sviluppo attuativo naturale del Documento di Visione Strategica decennale (DVS), a cui si è ispirato anche l'altro piano strategico attuale, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), per favorire e promuovere una visione e delle azioni integrate, ognuno dei documenti, pur con la propria puntuale declinazione atta a pianificare e misurare gli obiettivi peculiari, si esplica all'interno di una complessiva coerenza e sinergia, con la finalità ultima del miglioramento continuo, della misurazione degli impatti, della creazione di valore pubblico, nonché della maggiore integrazione tra settore ricerca, settore amministrativo e Agenzia nazionale Erasmus. Di ciò si deve tenere conto per comprendere le specificità del presente SMVP e del valore pubblico generato dall'Ente.

Organizzazione

Nel caso dell'INDIRE, compongono l'organizzazione: il Settore ricerca, la Direzione Generale, il Settore amministrativo-gestionale e l'Agenzia Nazionale Erasmus⁵. Secondo le regole generali in materia di Performance che in parte riprenderemo e detaggeremo successivamente ed in relazione al Piano Triennale di Attività e alle componenti organizzative (Vedi Allegato B: Inquadramento strategico dell'Istituto e mandato istituzionale) che concorrono alla realizzazione della performance dell'Ente, la misurazione e la valutazione hanno per oggetto sia la performance organizzativa sia la performance individuale.

Al fine della revisione del SMVP è necessario ricordare il fatto che, anche per garantire una più corretta e funzionale attività programmatica in una fase di commissariamento dell'Ente per una revisione dello Statuto⁶ e successiva necessaria revisione organizzativa quindi anche per la stesura del PTA 2025-2027, è stato condotto il processo in continuità con l'anno precedente, con gli assetti organizzativi e funzionali e le programmazioni già in essere (cfr. PTA 2024-2026).

Il Settore Ricerca è articolato in 6 Strutture. Di queste 4 sviluppano attività riconducibili ai due Ambiti Strategici Tematici: 1) Innovazione e valorizzazione del sistema educativo e scolastico (articolato in: innovazione delle didattiche e innovazione del modello scolastico); 2) Potenziamento e valorizzazione del sistema integrato istruzione/formazione/lavoro e sono:

⁵ Il decreto Legge 31 maggio 2024 n. 71, convertito, con modificazioni, dalla Legge 29 luglio 2024, n.106, all'art. 7-bis, comma 6, è intervenuto in ordine alle funzioni esercitate dall'Ente come Agenzia nazionale per la gestione del programma europeo per l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport (Erasmus+) con riferimento alle misure di competenza del Ministero dell'istruzione e del merito. Infatti, tale articolo prevede che: "All'articolo 50, comma 1, e all'articolo 51-ter, comma 1, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, la parola: «individuabile» è sostituita dalla seguente: «individuato».

⁶ Con Delibera Commissariale n. 25 del 20 dicembre 2024 è stato approvato lo Statuto di INDIRE pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente il 23. 12. 2024.

- Struttura di ricerca 1 – Didattica, Didattiche e Competenze;
- Struttura di ricerca 2 – Modelli organizzativi, metodologie e curriculum;
- Struttura di ricerca 3 – Ambienti per l'apprendimento;
- Struttura di ricerca 4 – Sistemi integrati istruzione/formazione/lavoro e istruzione terziaria professionalizzante.

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

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

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

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

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

1.3 Fasi, tempi e soggetti dell'attività programmatoria dell'Ente in relazione alla Performance

L'attività programmatoria dell'INDIRE è caratterizzata da un insieme di fasi e processi che permettono di orientare, organizzare e governare le attività dei due Settori che compongono l'Ente: ricerca e amministrativo-gestionale.

Nel PTA 2025-2027 sopra richiamato si dice che il documento "è stato redatto con una logica programmatica di integrazione funzionale, in una visione complessiva e coordinata dei diversi strumenti di programmazione e in piena coerenza sia con il quadro normativo nazionale in cui INDIRE è chiamato ad operare, che con il mandato istituzionale dell'Ente. Il PTA costituisce lo

sviluppo attuativo naturale del Documento di Visione Strategica decennale (DVS), a cui si è ispirato anche l'altro piano strategico attuale, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), per favorire e promuovere una visione e delle azioni integrate, ognuno dei documenti, pur con la propria puntuale declinazione atta a pianificare e misurare gli obiettivi peculiari, si esplica all'interno di una complessiva coerenza e sinergia, con la finalità ultima del miglioramento continuo, della misurazione degli impatti, della creazione di valore pubblico, nonché della maggiore integrazione tra settore ricerca, settore amministrativo e Agenzia Nazionale Erasmus+”⁷.

Premesso che 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 Servizio finanza pianificazione e controllo, al Servizio risorse umane, aa.gg e servizi giuridico amministrativi, 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, la sfera di attività e competenze di cui risponde il singolo responsabile di unità organizzativa o dipendente dei livelli I -VIII.

Si riportano di seguito le fasi principali delle attività programmatiche dell'Ente per quanto riguarda la Performance.

Fase 1: definizione indirizzi strategici

L'Organo di indirizzo politico-amministrativo procede, anche sulla scorta dei documenti europei, governativi e legislativi in cui sono delineati gli indirizzi strategici generali della ricerca, a una prima individuazione delle priorità che devono orientare gli atti della programmazione. Contemporaneamente si procede a una prima ricognizione dei vincoli e dei limiti di ordine finanziario, mediante formulazione di ipotesi di bilancio di previsione e di una prima allocazione delle risorse finanziarie alle strutture. Gli indirizzi strategici sono definiti a livello di aree strategiche di intervento e diventano operativi con l'individuazione delle attività strategiche e degli obiettivi assegnati collegati agli ambiti strategici, vale a dire con la definizione della modalità di pianificazione dell'evoluzione della ricerca in rapporto alla propria mission, in relazione agli indirizzi dei Ministeri vigilanti e dei principali organismi internazionali.

Fase 2: condivisione degli indirizzi con i Dirigenti di ricerca, i Responsabili delle Strutture di ricerca e il Settore amministrativo-gestionale

Nella fase successiva, secondo la logica della programmazione partecipata, indirizzi e criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie sono anticipati, nel corso di appositi incontri di condivisione, al personale della ricerca e al Settore amministrativo-gestionale, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

- la piena armonia tra indirizzi e obiettivi operativi;
- la coerenza fra ciclo di programmazione strategica e ciclo di bilancio.

⁷ PTA 2025-2027 pag. 4.

Fase 3: proposta obiettivi strategici e operativi collegati da parte del Settore Ricerca e del Settore amministrativo gestionale

I ricercatori propongono i progetti di ricerca in relazione agli obiettivi generali e ne descrivono gli obiettivi specifici. In sede di redazione del Piano della performance gli obiettivi sono corredati da idonei indicatori di performance per la misurazione e la valutazione dei risultati.

Il Direttore Generale, su proposta dei dirigenti e dei responsabili degli uffici, provvede alla definitiva individuazione degli obiettivi nell'ambito di ciascun Settore, Servizio, Ufficio a diretto riporto.

La proposta del Direttore Generale si sostanzia in obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale, e obiettivi operativi articolati su un orizzonte annuale.

Agli obiettivi sono corredati da idonei indicatori di performance per la misurazione e la valutazione dei risultati.

Fase 4: definizione e adozione del Piano della performance

Nella fase successiva, si procede al definitivo "consolidamento" degli obiettivi strategici e operativi. Tale consolidamento implica la definizione dei piani operativi (Piani Operativi della Ricerca) delle attività annuali relative alle varie programmazioni.

Il consolidamento degli obiettivi dove avvenire contestualmente alla definizione e all'approvazione del bilancio di previsione.

La sintesi ragionata dei due documenti confluisce nel Piano della performance e del PIAO.

Fase 5: monitoraggio, misurazione e valutazione della Performance

Monitoraggio in corso d'anno.

Il Coordinamento Strategico e i Responsabili delle Strutture di Ricerca, il Direttore Generale, i Responsabili dei Servizi e degli Uffici dell'Ente effettuano il monitoraggio degli obiettivi di competenza, acquisendo e trasferendo anche alla Struttura Tecnica Permanente, periodicamente, i dati necessari che vengono portati all'attenzione dell'OIV e del CdA entro il mese di luglio, allo scopo di approfondire le cause degli eventuali scostamenti e gli interventi correttivi che s'intendono adottare.

L'OIV con il supporto della STP, effettua il monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici sulla base dei dati acquisiti.

Con stesso iter e nella stessa sede sono analizzate eventuali ipotesi di riprogrammazione degli obiettivi. L'OIV riferisce al CdA l'esito dei monitoraggi effettuati.

Misurazione e Valutazione finale

A conclusione della fase di misurazione e valutazione della Performance che avviene entro giugno dell'anno successivo, il CdA adotta la Relazione sulla performance dell'INDIRE. L'OIV rilascia il prescritto documento di validazione della Relazione sulla performance.

1.4 Calendario del Ciclo della Performance di INDIRE

La tabella che segue riepiloga le attività di programmazione sinora descritte, gli attori coinvolti con riferimento ai ruoli e le scadenze previste.

MACRO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ/DOCUMENTO	RESPONSABILE PRIMARIO	SCADENZA
----------------	--------------------	-----------------------	----------

Avvio del Ciclo della Performance	Revisione del Sistema di Misurazione e valutazione della performance	Consiglio di Amministrazione (previo parere OIV)	31 Dicembre anno precedente
	Piano Triennale delle Attività (PTA)	Consiglio di Amministrazione (previo parere CTS)	30 Ottobre
	Bilancio di previsione	Consiglio di Amministrazione	30 Ottobre
	Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	Consiglio di Amministrazione	30 Ottobre
	Piano della Performance (sotto-sezione del PIAO)	Consiglio di Amministrazione	31 gennaio dell'anno in corso di Performance
Trasparenza	Attestazione OIV per trasparenza	OIV	31 gennaio (o scadenza fissata da delibera ANAC)
Funzionamento SMVP	Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni	OIV	Annualmente (successivamente alla Relazione sulla Performance e alla sua Validazione da parte dell'OIV)
Misurazione e valutazione Performance	Documento OIV "Monitoraggio intermedio risultati"	Organismo indipendente di Valutazione	30 giugno rilevazione dati dell'anno in corso di Performance
	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
	Approvazione Relazione sulla Performance	Consiglio di Amministrazione	giugno dell'anno successivo alla conclusione della Performance
	Valutazione del Direttore Generale	CDA, su proposta OIV	30 Giugno
Chiusura del Ciclo della Performance	Validazione della Relazione sulla Performance	Organismo indipendente di Valutazione	30 giugno dell'anno successivo alla conclusione

			della Performance
--	--	--	----------------------

1.5 L'evoluzione del SMVP dell'INDIRE anche in relazione alle indicazioni fornite dall'OIV

In particolare, nelle indicazioni fornite nelle *Linee-Guida 2023 dell'OIV sul prossimo "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance"* (Prot. N. 53151/2023 del 20-11-2023) sono indicati: al punto 2 "Profili generali per una migliore organizzazione del testo"; al punto 3 "Indirizzi metodologici in tema di regole sui processi organizzativi ed ulteriori profili organizzativi (ad essi ricollegabili) del Ciclo della Performance; al punto 4 "Indicazioni metodologiche su possibili miglioramenti dei contenuti del SMVP; al punto 5 "Regole da porre in merito al Valore Pubblico PIAO; al punto 6 "Collegamento tra Performance e sistema premiante". In relazione a tali indicazioni si è, quindi, proceduto ad avviare una nuova 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 tre anni e dopo ulteriori momenti di confronto con l'OIV, nella presente versione del SMVP sono confermati i miglioramenti in ordine ai seguenti macro temi:

- consolidare/perfezionare l'allineamento del Piano della Performance rispetto ai documenti strategici (sia interni che esterni), specie in relazione al nuovo PTA 2025-2027. Gli obiettivi di Performance Organizzativa e delle Performance individuali, gli obiettivi di impatto inerenti al "Valore Pubblico" devono essere "allineati", strettamente, al recente Piano strategico;
- prevedere il miglioramento del raccordo profondo tra Performance e Bilancio (nei suoi vari documenti). Bilancio e Performance devono essere fortemente connessi e pertanto gli "agganci" devono essere resi dal SMVP, il più possibile, numerosi, profondi e trasparenti.
- "imporre" tensione organizzativa verso il "miglioramento continuo" dei singoli processi (ad esempio, dalla Definizione della Performance annuale alla sua Misurazione e Valutazione intermedia e finale). Sarebbe utile introdurre, ovunque sia possibile, tensione organizzativa al miglioramento del Ciclo della Performance e, quindi al miglioramento della Capacità di Performance dell'Istituto (si potrebbero introdurre, concretamente, il feed back al valutato, ad esito delle valutazioni delle performance dei dipendenti, così imponendo al Valutatore di dare indicazioni, al valutando, sul "cosa migliorare" e possibilmente pure sul "come migliorare");
- dare regole rivolte ad una maggiore trasparenza della Performance. Ciò deve avvenire, specie per quanto riguarda obiettivi e risultati, ponendo regole di Trasparenza (qui non intesa come quella di natura burocratica di cui al D. lgs. 33/2013) sulla Performance sia in sede di Avvio del Ciclo (subito dopo l'approvazione del PIAO), sia in sede di consuntivo (meglio dopo l'avvenuta Validazione, da parte dell'OIV, della Relazione sulla Performance). È da ritenere, infatti, che la pubblicazione dei documenti (PIAO e Relazione sulla Performance) sul sito "Amministrazione Trasparente" rappresenti, solamente, minimum di legge, mentre occorre valutare ulteriori strumenti e modalità più avanzate e moderne di "Accountability" da esplicitare in sede di SMVP (ad esempio la previsione di "Giornate ad hoc" di pubblicità delle Performance).

Per l'approfondimento degli aspetti quali il collegamento con gli obiettivi generali delle pubbliche amministrazioni e l'armonizzazione con le norme del contratto collettivo nazionale di comparto si rimane in attesa della definizione dell'assetto normativo.

4. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) e le specificità dell'INDIRE

L'Ente si è dotato per la prima volta di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance nel 2018⁸. 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, e così procedendo nella crescita della “*compliance*” del processo di modellizzazione organizzativa e operativa, da parte dell'Istituto, delle proprie logiche di Performance.

Seguendo sia gli adeguamenti necessari in relazione ai nuovi assetti normativi, sia le indicazioni e i suggerimenti proposti dall'OIV e in parte riportati in premessa, 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 dei due Settori: ricerca e amministrazione/gestione con 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 (c) 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.

Infine, ci preme qui ricordare che il SMVP dell'INDIRE mira a misurare e valutare la performance operativa e gestionale che comprende tutte le iniziative, le attività e i progetti svolti dall'Ente nell'ambito della propria mission e delle finalità istituzionali che gli sono assegnate. Anche in ragione di ciò la misurazione e la valutazione della performance vede coinvolto tutto il personale, sia del Settore amministrativo-gestionale che del Settore ricerca, fermo restando che la dimensione propriamente scientifica delle attività del personale ricercatore e tecnologo è oggetto di specifica valutazione (vedi Statuto e VQR ANVUR).

4.1 Gli ambiti di riferimento del SMVP

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:

- La misurazione e valutazione degli obiettivi programmati, con riferimento a:
 - l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività e l'analisi del valore pubblico generato⁹;
 - l'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;
 - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

⁸ Le revisioni del SMVP antecedenti alla presente edizione sono avvenute nel 2021, 2022 e nel 2023.

⁹ Cfr. Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) art. 6 del Decreto Legge n. 80/2021.

- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - 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;
 - l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
 - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.
- Gli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione, con riferimento a:
- 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;

4.2 Gli Attori

La Performance riguarda l'Ente nel suo complesso e vede coinvolti numerosi soggetti, esterni ed interni, con ruoli e gradi di responsabilità diversi che concorrono attivamente alla progettazione, alla gestione, al monitoraggio, alla misurazione e alla valutazione delle attività e che, pertanto, garantiscono il raggiungimento della performance individuale e organizzativa e il miglioramento continuo.

I soggetti esterni all'Ente sono:

- direttamente coinvolti nella gestione del processo:
 - Organismo Indipendente di Valutazione della Performance
 - Collegio dei Revisori dei conti
- indirettamente coinvolti nel controllo del processo:
 - ANVUR
 - MIM
 - MUR
 - MEF
 - DFP

I soggetti interni all'Ente sono:

- Consiglio di Amministrazione

- Direttore Generale
- Dirigenti
- Personale dipendente non dirigenziale, titolare di incarico di responsabile di ufficio
- Personale dipendente, non dirigenziale e non titolare di incarico di responsabile di ufficio
- Responsabile della Prevenzione della corruzione
- Presidente del CUG
- Personale della ricerca: ricercatori, tecnologi e CTER
- Struttura tecnica permanente di supporto alla Performance (STP)
- Stakeholders

Di seguito si riporta una sintetica descrizione delle principali funzioni dei soggetti direttamente coinvolti nel processo siano essi interni o esterni all'Ente.

Organismo Indipendente di Valutazione

L'OIV, nominato dal Consiglio di Amministrazione, esercita in autonomia le funzioni previste dalla normativa di riferimento. L'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso ove formula proposte e raccomandazioni ai vertici dell'Ente; valida la Relazione sulla performance; garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi nonché dell'utilizzo delle premialità; propone, sulla base del sistema di misurazione e valutazione, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale del Direttore Generale e l'attribuzione ad esso del premio; gestisce, ai fini della conciliazione, le richieste di riesame delle valutazioni secondo le modalità definite nel Sistema (Procedure di conciliazione).

L'OIV è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalle autorità competenti, supporta l'amministrazione sul piano metodologico e verifica la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale: in particolare, formula un parere vincolante sull'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione. Promuove l'utilizzo da parte dell'amministrazione dei risultati derivanti dalle attività di valutazione esterna delle amministrazioni e dei relativi impatti ai fini della valutazione della performance organizzativa. L'OIV effettua inoltre il monitoraggio, su base triennale, della coerenza con gli obiettivi di performance della sezione "Organizzazione e capitale umano" del PIAO, ai sensi dell'art. 5 del DM 30 giugno 2022, n. 132.

Nell'esercizio delle sue funzioni, l'OIV ha accesso a tutti gli atti e documenti dell'Amministrazione utili all'espletamento dei propri compiti, anche attraverso l'accesso diretto ai sistemi informativi (incluso il sistema di controllo di gestione), nonché ai luoghi fisici, per il tramite della Struttura tecnica permanente di supporto alla Performance.

Consiglio di Amministrazione e Presidente

Il Consiglio di Amministrazione svolge le funzioni di indirizzo politico-amministrativo e di programmazione generale dell'attività dell'Ente ed è presieduto dal Presidente. In base alle norme vigenti, l'organo di indirizzo politico promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito e della trasparenza e dell'integrità.

Con particolare riferimento al ciclo di gestione della performance, il CdA definisce le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici che il personale afferente il Settore ricerca, il Direttore Generale e il personale del Settore amministrativo gestionale, dei Servizi e degli Uffici, devono seguire nella attuazione del PIAO, approva il Piano e la relativa relazione a consuntivo, nonché gli eventuali aggiornamenti annuali dello stesso. Approva, inoltre, il SMVP ed i suoi aggiornamenti. Stabilisce, in accordo con il Direttore Generale, gli obiettivi di performance dello stesso. Infine, nomina l'OIV e il Responsabile della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza.

Direttore Generale

Nominato dal Consiglio di Amministrazione, è il soggetto che rappresenta il vertice della gestione amministrativa e che dirige, coordina e controlla il Settore amministrativo-gestionale. Con riferimento al Piano delle performance il Direttore Generale, sentito il personale, definisce gli obiettivi della performance organizzativa e individuale dei dipendenti afferenti al Settore.

Responsabile della Prevenzione della corruzione

Nominato dal Consiglio di Amministrazione tra i suoi dipendenti, è il soggetto che sovrintende alle politiche di prevenzione della corruzione, ivi compresi gli adempimenti previsti dalla normativa sulla trasparenza nella Pubblica Amministrazione; i suoi compiti primari sono rappresentati dalla progettazione della strategia di prevenzione della corruzione attraverso l'elaborazione della sottosezione Anticorruzione del PIAO. Svolge una costante attività di monitoraggio riferendo al CdA, e all'OIV su eventuali inadempimenti o ritardi, oltre che relazionare annualmente sulle attività di prevenzione della corruzione.

Dirigenti

Concorrono alla performance dell'Ente mediante la realizzazione degli obiettivi organizzativi di tipo trasversale. A questi si aggiungono gli obiettivi individuali e gli obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità.

Ai Dirigenti è inoltre richiesto di garantire una significativa differenziazione dei giudizi dei propri collaboratori e di curare la formazione e lo sviluppo professionale del personale loro attribuito.

Personale dipendente non dirigenziale, titolare di incarico di responsabile di ufficio

Concorrono alla performance dell'Ente mediante il proprio contributo alla realizzazione degli obiettivi organizzativi di tipo trasversale e a quelli relativi al Servizio/Ufficio nel quale sono organizzativamente inseriti. A questi si aggiungono gli obiettivi individuali. Partecipano al processo di programmazione della Performance assicurando il loro contributo anche in sede di monitoraggio della stessa.

Personale dipendente, non dirigenziale e non titolare di incarico di responsabile di ufficio,

Concorrono alla performance dell'Ente mediante il proprio contributo alla realizzazione degli obiettivi organizzativi di tipo trasversale e di quelli relativi alla Servizio/Ufficio nel quale sono organizzativamente inseriti.

Struttura tecnica permanente di supporto alla Performance (STP)

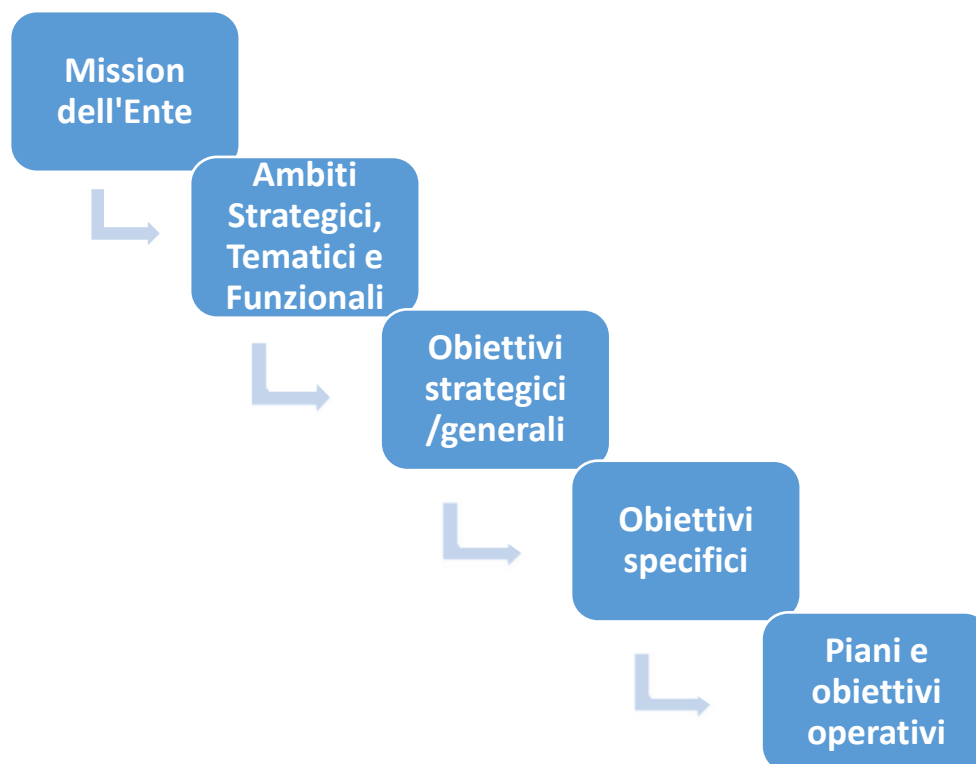
La Struttura Tecnica permanente di supporto alla Performance è prevista dall'art. 14 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 ("Presso l'Organismo indipendente di valutazione è costituita, senza nuovi o

maggiori oneri per la finanza pubblica, una struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, dotata delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni"). La STP dell'Ente è stata costituita tenendo in considerazione l'opportunità di coinvolgere le funzioni interne maggiormente rilevanti ai fini della gestione del ciclo di performance e dell'anticorruzione, come le risorse umane, il controllo di gestione e l'audit.

4.4 L'albero della Performance

La struttura dell'albero della performance che sostiene il modello di pianificazione strategica ed operativa dell'INDIRE, in relazione alla riorganizzazione avviata con il PTA 2024-2026 e confermata in continuità con il PTA 2025-2027, per il settore ricerca, è costituita da 5 elementi cardine.

Albero della Performance di INDIRE



- La missione dell'Ente è il fine ultimo che si intende perseguire. Tale fine viene aggiornato dagli organi di vertice. Nel PTA 2025-2027 si legge: “La mission di INDIRE consiste nel generare un incremento qualitativo e quantitativo della ricerca educativa capace di facilitare un miglioramento dell'offerta formativa della Scuola italiana in tutte le sue forme. Attraverso gli esiti della ricerca, INDIRE promuove e sostiene l'innovazione della didattica e del modello scolastico in tutte le sue dimensioni (metodologiche, organizzative, ambientali), nonché la formazione e l'aggiornamento del personale della scuola e lo sviluppo dei servizi di documentazione pedagogico/didattica, di ricerca e sperimentazione.”
- Gli Ambiti Strategici: Tematici e Funzionali, ovvero gli ambiti di maggior rilevanza in cui l'Ente intende operare.
- Gli obiettivi generali riferiti agli Ambiti Strategici: Tematici e Funzionali.

- Gli obiettivi specifici riferiti agli obiettivi generali e al Coordinamento Strategico, alle 6 Strutture di Ricerca e all'Area Tecnologica che provvedono alla loro realizzazione attraverso i progetti di ricerca (ovvero gli obiettivi triennali che l'Ente si propone di perseguire).
- I Piani Operativi della Ricerca, ovvero i progetti e le azioni annuali tese a perseguire gli obiettivi operativi nell'ambito dell'esercizio; gli obiettivi operativi, ovvero gli obiettivi annuali che le Strutture, si pongono in funzione del conseguimento degli obiettivi strategici dell'Ente.

5 Il Ciclo di gestione della Performance nelle fasi di pianificazione e programmazione dell'Ente

Il Ciclo della Performance è il processo organizzativo che, partendo da Piano Triennale di Attività (PTA) di riferimento, consente di giungere dalla definizione a all'assegnazione degli obiettivi (Piano della Performance) alla pubblicizzazione della Performance ottenuta nell'anno (Relazione della Performance compresa la sua Validazione da parte dell'OIV).

Il PIAO viene adottato con cadenza annuale.

Il PIAO contiene la scheda anagrafica dell'amministrazione ed è suddiviso in tre macrosezioni:

- Sezione Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione dove sono definiti i collegamenti tra le strategie e i relativi indicatori di impatto nel medio-lungo termine sugli stakeholder, al fine di creare Valore pubblico, viene definita la performance, secondo le logiche di cui al capo II del decreto legislativo n.150 del 2009 e individuati i rischi corruttivi e le misure di gestione della trasparenza secondo gli elementi essenziali indicati nel Piano Nazionale anticorruzione (PNA) e negli atti di regolazione generali adottati dall'ANAC ai sensi della legge n.190 del 2021 e del d.lgs. 33/2013;
- Sezione Organizzazione e Capitale Umano che descrive la struttura organizzativa, l'organizzazione del lavoro agile, la programmazione strategica delle risorse umane, la formazione, il Piano Triennale delle Azioni Positive e il Gender Equality Plan;
- Sezione Monitoraggio dove sono indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio.

Il PIAO, oltre agli obiettivi stabiliti in coerenza con le strategie definite dal Piano Triennale di Attività dell'Ente, definisce anche, in funzione della programmazione delineata dal Consiglio di Amministrazione, gli obiettivi collegati ad aree tematiche di impatto trasversale, come:

- 1) gli obiettivi di semplificazione, coerenti con gli strumenti di pianificazione nazionali vigenti in materia;
- 2) gli obiettivi di digitalizzazione e transizione digitale;
- 3) gli obiettivi e gli strumenti individuati per realizzare la piena accessibilità dell'amministrazione;
- 4) gli obiettivi in materia di benessere organizzativo (conciliazioni, parità, pari opportunità, equità, inclusione, ecc.);
- 5) gli obiettivi in materia di servizi erogati nell'ambito della propria missione istituzionale.

Il processo di rielaborazione del PIAO prende avvio nei mesi di ottobre/novembre di ogni anno, con l'elaborazione degli indirizzi strategici inseriti nel Piano Triennale di Attività (di seguito PTA), e si conclude nel mese di gennaio dell'anno successivo con l'approvazione del Piano.

Il processo che porta all'adozione del Piano viene pertanto coordinato sia con l'elaborazione delle strategie nell'ambito del PTA sia con il processo di adozione del bilancio di previsione, con la stesura dei Piani di Organizzazione della Ricerca, al fine di assicurare il necessario coordinamento tra obiettivi, indicatori e target di bilancio e obiettivi, indicatori e target del ciclo della performance.

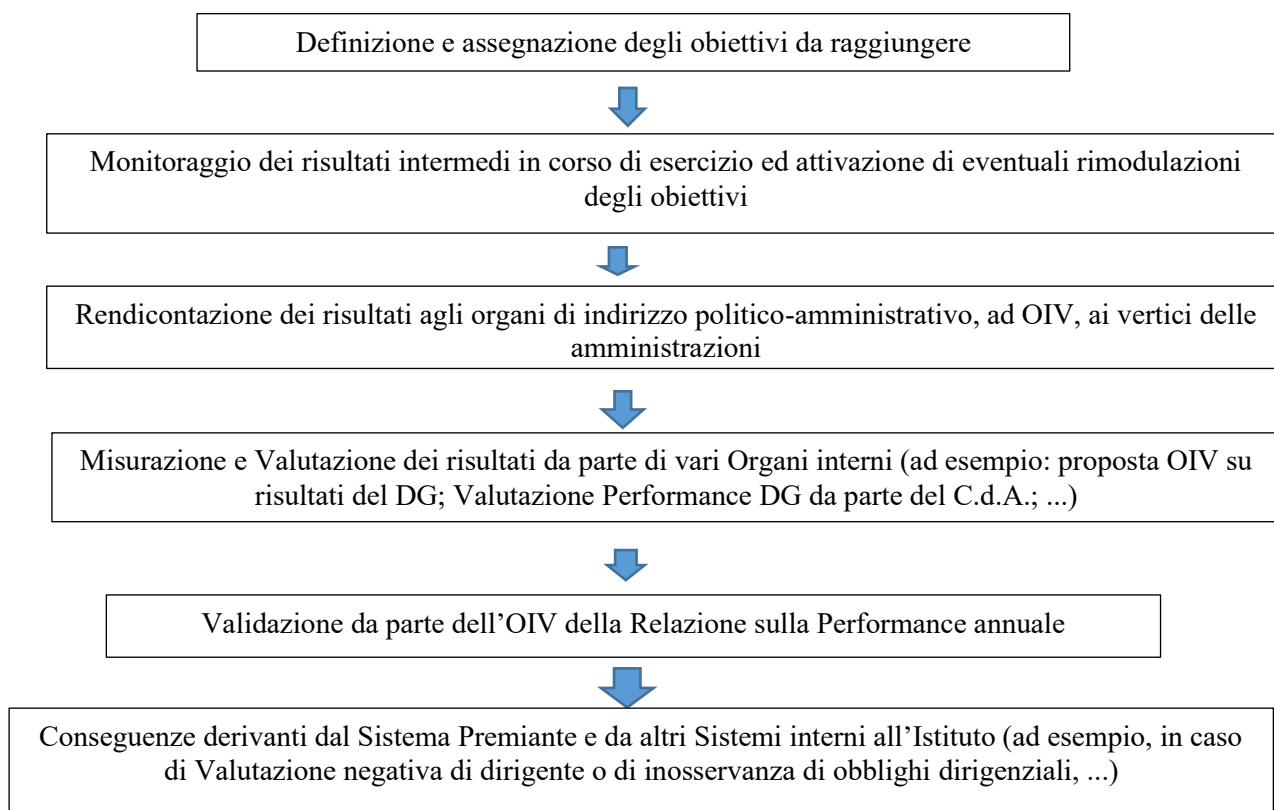
Le principali attività previste sono elencate di seguito.

1. Elaborazione e approvazione del Piano Triennale di Attività con definizione degli obiettivi generali degli Ambiti Strategici: Tematici e Funzionali.

2. Individuazione e macro-descrizione delle attività e dei progetti di ricerca che, con gli obiettivi specifici e gli obiettivi di valore pubblico concorrono a realizzare gli obiettivi strategici.
3. Avvio del processo di budgeting, elaborazione del bilancio di previsione e programmazione del fabbisogno di personale;
4. Elaborazione e approvazione del programma triennale ed elenco annuale dei lavori.
5. Elaborazione e approvazione del programma biennale triennale degli acquisti di servizi e forniture.
6. Approvazione bilancio di previsione ed allegato piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio;
7. Elaborazione dei Piani Operativi della Ricerca che articolano e dettagliano quanto previsto nel PTA;
8. Definizione obiettivi strategico-operativi e operativi in sede di stesura dei piani della performance dei Settori ricerca e amministrativo-gestionale;
9. Assegnazione degli obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità e individuali al Direttore Generale, ai Dirigenti e degli obiettivi individuali al personale non dirigenziale titolare di incarico di responsabile di ufficio;
10. Approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

Si precisa che il Piano delle performance discende direttamente dal PTA e si sviluppa nel rispetto delle disposizioni normative e dei vincoli di spesa legati alla adozione del bilancio di previsione.

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



4.1 Il quadro generale degli obiettivi in INDIRE

Il D.Lgs. 25 maggio 2017, n.74¹⁰ 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 “generalisti” 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 resi¹¹.

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 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. Come già detto, il documento di riferimento per individuare, descrivere, monitorare e valutare la performance è il Piano Triennale

¹⁰ 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).

¹¹ 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.

delle Attività (PTA)¹² 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: 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.

¹² 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.

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

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 Strutture 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 e di volta in volta adeguato, per la descrizione della performance, all'interno del Piano, di ogni singola Struttura di Ricerca.

Scheda-tipo di Performance delle Strutture di Ricerca

Struttura di ricerca n. - Nome della Struttura di ricerca

Breve presentazione della Struttura di ricerca

Il valore pubblico di INDIRE dal punto di vista della Struttura di Ricerca e l'impatto prodotto

Obiettivi Specifici di Struttura

I Progetti di Ricerca in sintesi (Ricerca Endogena – Ricerca Istituzionale – Terza Missione e Progetti Competitivi)

- Quadro riepilogativo dei progetti
- Progetti di ricerca scientifica finanziati dall'Ente 2025
- Progetti competitivi
- Progetti competitivi PNR (2021-2024)
- Progetti in Affidamento

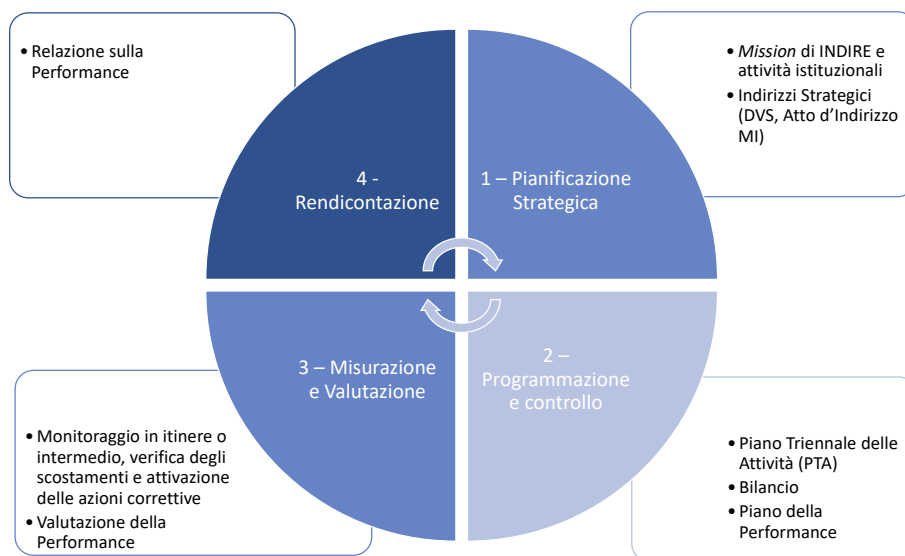
Il piano della performance dei progetti di ricerca

- Progetti di Ricerca Scientifica
- Progetti competitivi
- Progetti competitivi PNR (2021-2024)
- Progetti in Affidamento

Organigramma

Lo stesso modello descrittivo è utilizzato dalla Direzione Generale, e da tutto il Settore Amministrativo-gestionale (Servizi, 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.

4.3 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 ciò 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



4.4 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*.

4.5 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.

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'OIV è effettuata 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 a lui/lei dei premi di cui al Titolo III del D. Lgs. 150/2009 e s.m.i., nei limiti e con i vincoli posti da Contratti individuali/collettivi vigenti in materia;
- 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).

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.

4.7 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.

4.8 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.

L'Istituto porterà avanti un'azione di miglioramento del legame tra performance e bilancio inserendo nella performance organizzativa del Settore amministrativo-gestionale obiettivi che si riflettono direttamente o indirettamente sul risultato di esercizio di INDIRE.

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.

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 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 riportati¹³, come da regole generali e specifiche ad Indire già viste:

- gli indirizzi e gli obiettivi generali e specifici¹⁴;
- gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione;
- gli obiettivi assegnati alle strutture di ricerca e al personale con i relativi indicatori.

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

I principi ispiratori del Piano Integrato 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

¹³ Come previsto all'Art.10 comma 1 del D.Lgs. 150/2009.

¹⁴ Il D.lgs. 74/2017 ha introdotto importanti novità relative al Piano della Performance, in particolare: una nuova classificazione degli obiettivi, suddivisi in "generali" e "specifici" (anziché strategici e operativi come previsto nel D.Lgs. 150/2009), la maggiore enfasi posta sulla performance organizzativa, la necessità di un feedback da parte di tutti gli utenti delle pubbliche amministrazioni sul livello di efficacia percepita rispetto ai servizi offerti. Per quanto riguarda INDIRE gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo scientifico e politico e indicati nel PTA, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono articolati in generali (strategici) e specifici (operativi).

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, 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 al Settore Amministrativo-Gestionale, 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 alla 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.

Inoltre, in base all'art. 19 bis del dl 150 del 2009 e alle Linee guida sopra richiamare in materia di valutazione partecipativa, il presente Sistema si informa al miglioramento continuo anche in relazione alle attività e ai servizi erogati all'interno dell'Ente.

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 organizzativa¹⁵ viene misurata e valutata con riferimento all'Ente nel suo complesso ed alle unità organizzative in cui si articola.

¹⁵ 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;

Pertanto, la performance organizzativa misura la risposta delle strutture dell'Ente rispetto al piano delle attività elaborato e al sistema di obiettivi che ne discende. In altre parole, valuta la capacità dell'Ente di saper realizzare le finalità che si pone utilizzando le competenze specifiche e tenendo ben presenti i vincoli di carattere finanziario e normativo nell'alveo dei quali è obbligatorio operare. 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" 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, prevalentemente, 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 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.

-
- 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.

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.

5.3.4 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*¹⁶, 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).

¹⁶ 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.

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
- migliorare la performance organizzativa e scientifica complessiva.

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

Risultati rispetto ad obiettivi	Comportamenti
---------------------------------	---------------

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	Risultati individuali e/o di gruppo	%
	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 condivisi con lo 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 condivisi con lo/la 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/Responsabili Uffici e Servizi Settore Amministrativo-Gestionale
----------------------------	--	-----------------------------	--

Area GESTIONE/ AMMINISTRAZIONE

MACRO-FASI	ATTORI	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	OIV	Direttore Generale

In questo ambito inerente alle Procedure valutative (in sintesi) su specifiche performance individuali deve trovare applicazione quanto previsto nel Decreto Legge 24 febbraio 2023, n. 13, art. 4-bis (Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni) secondo cui: (...) 2. *Le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento...).* Ai fini dell'individuazione degli obiettivi annuali, si fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145. La verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del decreto-legge 8 aprile 2013, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64.

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, attraverso le linee organizzative e gerarchiche interne ai referenti interni (per ognuno dei due ambiti organizzativi, Ricerca ed Amministrazione/Gestione) all'interno della 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), e 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.

9. 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).