

**IND**  
**IRE** ISTITUTO  
NAZIONALE  
DOCUMENTAZIONE  
INNOVAZIONE  
RICERCA EDUCATIVA

# **Sistema di misurazione e valutazione delle performance**

## *Sommario*

<b>1. RIFERIMENTI NORMATIVI E INDICAZIONE METODOLOGICA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIRE .....</b>	<b>3</b>
<b>2. QUADRO DI RIFERIMENTO .....</b>	<b>4</b>
2.1. BREVE STORIA DI INDIRE .....	4
2.2. MISSION .....	5
2.3. LA STRATEGIA E LE ATTIVITÀ DELL'ISTITUTO.....	6
2.4. IL CONTESTO ESTERNO.....	7
2.5. GLI ORGANI DI GOVERNO E L'ORGANIZZAZIONE.....	8
2.6. LA PIANTA ORGANICA.....	11
2.7. CRITICITÀ .....	11
<b>3. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE .....</b>	<b>12</b>
3.1. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	13
3.1.1. <i>Performance Organizzativa</i> .....	13
3.1.2. <i>Performance Individuale</i> .....	14
3.1.3. <i>Fasi attuali del ciclo</i> .....	15
3.2. GLI OBIETTIVI.....	15
3.3. INDICATORI.....	19
3.4. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE .....	20

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

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

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

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

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

L’incalzante evoluzione normativa che ha interessato gli EPR (D.Lgs.218/2016) e quella riguardante le politiche di assunzione e riorganizzazione della PA (art. 20 del D.Lgs.75/2017) unitamente

al cambio del vertice politico di INDIRE e alla recente nomina dell'OIV monocratico dell'Ente hanno determinato un processo di avvicinamento dell'Istituto agli adempimenti in tema di performance piuttosto articolato e complesso.

A seguito dell'analisi condotta dal Cda di INDIRE con la collaborazione dell'OIV si è deciso di adottare, in attesa dell'emanazione del Piano Integrato 2019/2021, il Sistema di misurazione e valutazione della performance INDIRE unitamente al Piano delle performance 2018 dell'ente, tenuto conto che tale documento andrà rivisto funzionalmente al termine del processo di stabilizzazione che nel caso di INDIRE interessa un numero di soggetti pari circa al 90% della dotazione organica iniziale con un impatto in termini organizzativi che chiaramente interessa tutte le articolazioni dell'Istituto.

## 2. Quadro di riferimento

In questo capitolo saranno rappresentati in breve la storia e la mission dell'Istituto per poi definire nello specifico le recenti scelte strategiche adottate in linea con il piano triennale di attività di INDIRE. Sarà fornita una descrizione della governance dell'ente e dell'articolazione degli uffici unitamente alla dotazione organica iniziale del personale di INDIRE e il piano assunzionale futuro in ragione dell'attuazione delle disposizioni di cui all'art. 20 del D.Lgs.75/17. In ultima analisi sarà fornito un quadro delle attuali criticità dell'ente e la descrizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

### 2.1. Breve storia di INDIRE

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

Durante gli anni Ottanta, la Biblioteca è stata protagonista di un pionieristico utilizzo delle tecnologie digitali che ha rivoluzionato l'idea stessa di documentazione didattica, facendone un innovativo motore di diffusione della conoscenza. Nel 1995, l'anno dell'avvento di Internet, inizia un'opera di supporto alle scuole per un utilizzo più intenso e consapevole della Rete. Nel 1999 l'ente progetta

e realizza il primo percorso di formazione interamente online rivolto ai docenti, percorso che vedrà oltre 90.000 iscrizioni.

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

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

Oggi l'Istituto continua a essere al fianco della scuola per promuovere l'innovazione didattica e sostenere i processi d'apprendimento. Inserito con il D.P.R. 80/2013 nel Sistema Nazionale di Valutazione, l'INDIRE è impegnato nei processi di miglioramento del sistema dell'istruzione nazionale.

L'Ente ha mantenuto sempre la stessa sede: dal 1925 si trova nel centro di Firenze, nel quartiere di Santa Croce, all'interno del rinascimentale Palazzo Gerini, ristrutturato tra il 1937 e il 1941 dall'architetto Giovanni Michelucci che ne ha progettato anche gli arredi interni. Oggi l'Istituto si articola in tre nuclei territoriali interregionali con sedi a Torino, Roma e Napoli. Sempre a Firenze ha sede l'Agenzia nazionale Erasmus+ INDIRE che gestisce il programma europeo per l'istruzione, la formazione, i giovani e lo sport nel periodo 2014-2020 e che ha anche un ufficio distaccato a Roma.

## 2.2. Mission

Fin dalla sua nascita nel 1925, l'Istituto accompagna l'evoluzione del sistema scolastico italiano investendo in formazione e innovazione e sostenendo i processi di miglioramento della scuola.

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

L'Istituto vanta una consolidata esperienza nella formazione in servizio del personale docente, amministrativo, tecnico e ausiliario e dei dirigenti scolastici.

L'INDIRE, in virtù delle sue radici, dispone inoltre di un archivio storico che conserva un ricco patrimonio documentario otto-novecentesco, uno dei pochi in Italia specializzati nella raccolta e nella valorizzazione di materiale documentario di interesse storico-pedagogico.

Nello specifico, ai sensi degli artt. 2 e 3 dello Statuto di INDIRE, adottato dal CdA con delibera n.13 del 20/10/2017 la mission dell'Istituto si sostanzia essenzialmente nella cura della la formazione in servizio del personale della scuola, attraverso attività di accompagnamento e riqualificazione professionale sia in presenza sia in modalità e-learning; nello sviluppo di un sistema di documentazione finalizzato alla diffusione e valorizzazione delle esperienze di ricerca ed innovazione didattica e pedagogica in ambito nazionale ed internazionale; nel sostegno delle strategie di ricerca e formazione riferite allo sviluppo dell'innovazione digitale e dei sistemi tecnologici e documentari.

INDIRE, inoltre, collabora con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca per la gestione dei programmi e dei progetti dell'Unione europea. L'Istituto gestisce, su incarico delle Autorità Nazionali, i Programmi dell'Unione Europea sull'Istruzione e la Formazione, contribuendo allo sviluppo di una rete di contatti, scambi, flussi di informazioni ed esperienze tra scuole, studenti, aziende ed istituzioni di tutti i Paesi dell'UE.

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

Ulteriormente, insieme all'INVALSI e al Corpo Ispettivo del Ministero dell'Istruzione, l'INDIRE è parte del Sistema Nazionale di Valutazione in materia di istruzione e formazione. In questo ambito, l'Istituto sviluppa azioni di sostegno ai processi di miglioramento della didattica per l'innalzamento dei livelli di apprendimento e il buon funzionamento del contesto scolastico.

### 2.3. La strategia e le attività dell'Istituto

L'analisi che ha rappresentato la premessa e che ha guidato tutte le attività di questi ultimi anni dell'ente nasce dalla consapevolezza che il sistema scolastico, nelle sue strutture portanti e nell'organizzazione del tempo e degli spazi, si stia rapidamente 'disconnettendo' sia dalla società contemporanea e dal mondo del lavoro sia dagli studenti. Siamo di fronte ad un sistema tayloristico di scuola che è stato concepito alla fine dell'ottocento per un obiettivo di alfabetizzazione di massa, centrato quindi sulla trasmissione delle conoscenze, dove anche spazi e arredi erano funzionali a questo obiettivo. Un modello per una società industriale che oggi non c'è più. Da qui nasce l'esigenza di sostenere la scuola in un processo di profonda trasformazione e innovazione che riconnetta il sistema scolastico alle esigenze della società attuale.

In questo contesto lo sviluppo del PTA 2017/2019 e l'esperienza condotta attraverso gli oltre 90 workshop della Fiera Didacta Italia, e frequentati da centinaia di insegnanti provenienti da tutta

la penisola, ha rafforzato la consapevolezza nella comunità scientifica che INDIRE è chiamato a svolgere un ruolo chiave ed originale nel promuovere, sostenere e portare a sistema l'innovazione della scuola di ogni ordine e grado. Tutte le attività di ricerca, i progetti in affidamento dal MIUR, quelli condotti in ambito internazionale e, per quanto possibile, anche le attività delle Agenzie affidate ad INDIRE devono contribuire allo sviluppo di questi processi di innovazione.

In tal senso, tutte le attività del PTA 2018/2020 si concentrano su questo obiettivo principale ed hanno come unico campo di applicazione la scuola, gli insegnanti e gli studenti come primi beneficiari.

Per realizzare i propri obiettivi è importante che l'Istituto si collochi al centro del dibattito scientifico internazionale e dei processi di innovazione oltre che dei bisogni della scuola e degli insegnanti.

Infine, deve farsi riferimento al patrimonio storico e all'archivio di INDIRE. Si tratta di un ricco patrimonio documentario, librario e di sussidi/elaborati didattici otto-novecenteschi: una vera e propria "memoria educativa", una ricca varietà di fonti dove rintracciare informazioni sui saperi e sui modi di fare scuola, sui pensieri e sui quadri interpretativi che hanno guidato le scelte nei sistemi educativi del passato. Tale memoria offre alla ricerca di INDIRE la possibilità di sviluppare una lettura dei fenomeni e della prassi educativo-pedagogica capace di coniugare passato, presente e futuro.

Per il raggiungimento degli obiettivi generali e strategici l'organizzazione del PTA 2018-2020 prevede 5 iniziative strategiche e 14 Linee di ricerca.

## 2.4. Il contesto esterno

Da quanto sin ora rappresentato si evince che tutte le attività poste in essere da INDIRE, così come le finalità istituzionali dell'Istituto, ruotano intorno ad un unico fulcro principale che è dato dal sistema scolastico nel suo insieme. Conseguenzialmente gli stakeholder dell'ente vanno ricercati tra gli attori del sistema scolastico nazionale, partendo dal MIUR che è il nostro ministero vigilante, passando per le università sin ad arrivare alle scuole primaria. Si ritiene che in questo contesto sia inoltre importante ricevere input dal mondo studentesco e da quello delle famiglie perché offrono l'opportunità di avere una visione del fenomeno da un'angolazione diversa rispetto a quella usuale.

In ultima istanza non bisogna dimenticare l'importanza per INDIRE di acquisire sempre di più una dimensione internazionale, collocandosi al centro del dibattito scientifico in tema di innovazione del sistema scolastico. A tale fine sarà importante rafforzare le collaborazioni internazionali attualmente in essere e avviare ulteriori collaborazioni che possano far crescere l'ente sia scientificamente sia in termini di visibilità e voce nei contesti di maggiore rilevanza.

## 2.5. Gli Organi di governo e l'organizzazione

Ai sensi dell'art. 8 dello Statuto INDIRE, adottato dal CdA in data 20/10/2017 con delibera n. 13, sono organi dell'Istituto:

- a. il Presidente;
- b. il Consiglio di Amministrazione;
- c. il Collegio dei Revisori dei Conti;
- d. il Consiglio Tecnico-Scientifico, con funzioni consultive.

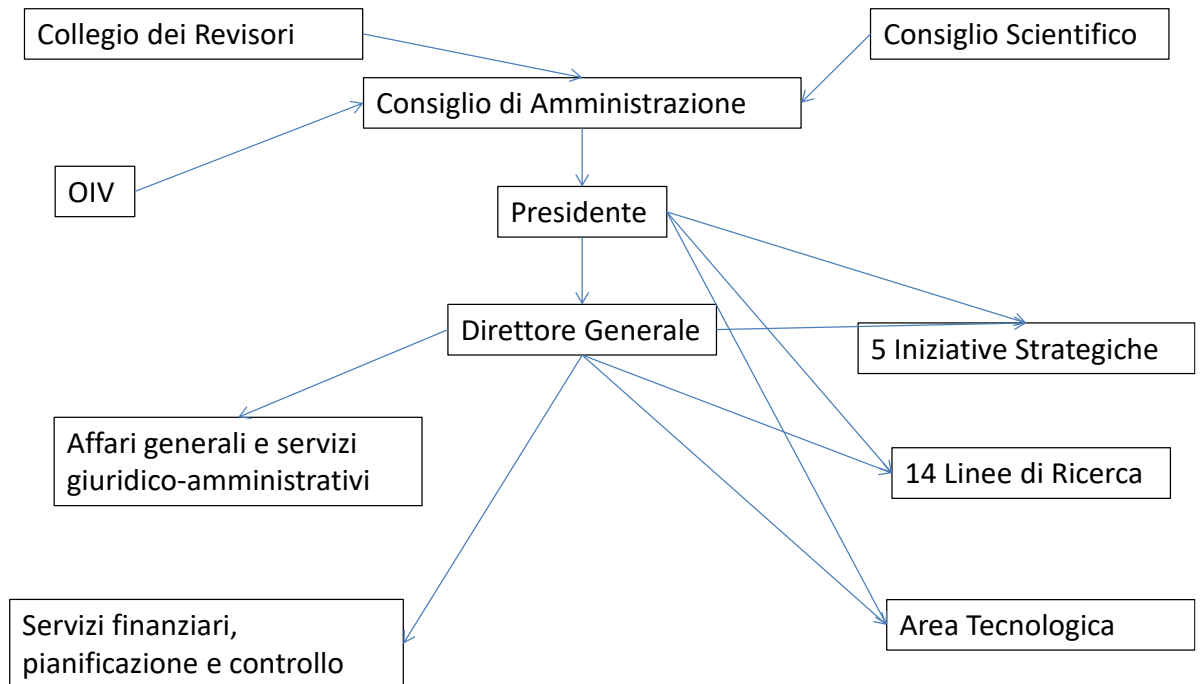
Le funzioni attribuite a questi organi sono disciplinate dallo Statuto dell'Ente rispettivamente agli artt. 9, 10, 11 e 12 ai quali si rimanda per qualsiasi necessità di approfondimento.

Il vertice gestionale di INDIRE è costituito dal Direttore Generale. Ai sensi dell'art. 15 dello Statuto INDIRE allo stesso sono attribuite le seguenti funzioni:

1. Ha la responsabilità della gestione, cura l'attuazione delle delibere del Consiglio di Amministrazione e dei provvedimenti del Presidente; dirige, coordina e controlla la struttura organizzativa; partecipa alle riunioni del Consiglio di Amministrazione con facoltà d'intervento e proposta, senza diritto di voto.
2. cura l'ordinaria amministrazione e:
  - a. predisporre, con il supporto degli uffici amministrativi, il bilancio di previsione, le relative eventuali variazioni e il rendiconto generale dell'Istituto;
  - b. verifica i risultati gestionali ed economico-finanziari, da sottoporre al Presidente e al Consiglio di Amministrazione;
  - c. cura il reclutamento del personale e la gestione delle risorse umane, materiali ed economico-finanziarie in modo da assicurare le condizioni per il più efficace svolgimento delle attività e per la realizzazione dei progetti previsti dal PTA, esercitando autonomi poteri di spesa;
  - d. conferisce gli incarichi agli uffici amministrativi di livello dirigenziale ai sensi dell'articolo 19, comma 5, decreto legislativo 165/2001 e impartisce istruzioni e indirizzi operativi alle strutture dell'ente;



L'attuale organizzazione interna a INDIRE si presenta secondo lo schema sintetico fornito di seguito:



Per lo sviluppo delle attività di ricerca l'istituto si articola in:

a) Attività Strategiche;

b) Linee/Strutture di Ricerca;

c) Area Tecnologica.

a. Le Attività Strategiche sono definite nel Piano Triennale delle Attività e rappresentano la modalità con cui l'Istituto pianifica l'evoluzione della ricerca in rapporto alla propria mission, in relazione agli indirizzi del MIUR e dei principali organismi internazionali. Le Attività Strategiche hanno l'obiettivo di offrire una impostazione generale alle tematiche previste nel Piano Triennale delle Attività;

b. Le Linee di Ricerca sono definite in modo funzionale al raggiungimento dei fini istituzionali di INDIRE, degli obiettivi e delle priorità definite nel Piano Triennale delle Attività;

c. L'Area Tecnologica supporta le attività di ricerca curando la progettazione, la realizzazione, la ricerca delle applicazioni e delle architetture tecnologiche e l'implementazione e gestione dei sistemi informativi che sono funzionali agli sviluppi della ricerca. All'Area Tecnologica afferiscono i tecnologi dell'Istituto che possono anche partecipare alle attività di ricerca.

L'Area Tecnologica si articola:

- Centro Elaborazione Dati (CED) che opera in accordo con l'Ufficio per i sistemi informativi e di statistica previsto dall'art. 6 del presente regolamento e ricade sotto la responsabilità di un tecnologo.
- Settore di sviluppo al quale afferiscono tutti gli sviluppi applicativi a supporto delle diverse attività previste dal Piano Triennale delle Attività, e ricade sotto la responsabilità del Dirigente tecnologo.

Il Settore Amministrativo-Gestionale si compone di due Servizi:

- Risorse Umane, Affari generali e servizi giuridico-amministrativi.

Tale servizio assicura all'Istituto la gestione delle risorse umane e strumentali, il coordinamento degli acquisti di beni e servizi utili al suo funzionamento, nonché l'esecuzione di tutte le attività di natura giuridico-legale. Inoltre, è responsabile del coordinamento delle attività del servizio Affari generali e servizi giuridico-amministrativi delle sedi territoriali.

- Finanza, Pianificazione e Controllo.

Il servizio garantisce il rispetto degli adempimenti contabili, finanziari e fiscali; si occupa della rendicontazione dei progetti in affidamento e delle attività di pianificazione, programmazione e controllo.

## 2.6. La pianta organica

L'attuale Pianta organica dell'Ente si articola come segue:

<b>Tabella 1</b>	
<b>Tipologia di personale</b>	<b>Tempo Indeterminato</b>
Dirigenti di ricerca	3
Dirigente tecnologo	1
Primi ricercatori	9
Primi tecnologi	2
Ricercatori	41
Tecnologi	8
Dirigente amministrativo	1
Collaboratori TER IV	0
Collaboratori TER V	1
Collaboratori TER VI	36
Funzionari amministrativi IV	0
Funzionari amministrativi V	6
Collaboratore amministrativo V	0
Collaboratore amministrativo VI	3
Collaboratore amministrativo VII	27
<b>TOTALE</b>	<b>138</b>

## 2.7. Criticità

Essendo il primo Sistema di misurazione e valutazione delle performance elaborato da questo ente, è complicato poter individuare delle criticità, poiché non si è potuto dar corso all'attività di monitoraggio e analisi degli scostamenti che sono propedeutici all'individuazione dei punti critici e delle relative azioni correttive.

Occorre però sottolineare che la maggiore difficoltà che incontra INDIRE nell'adempimento agli obblighi istituzionali risiede in una dotazione organica insufficiente che allo stato attuale risulta pari a circa la metà di quella dell'Ente prevista nella Tabella A allegata all'art. 10, comma 1,

dello Schema di Decreto del Presidente della Repubblica recante Regolamento di approvazione dello Statuto dell'Agenzia Nazionale per lo Sviluppo dell'Autonomia Scolastica e di riordino della stessa, adottato ai sensi dell'art.1, comma 611, della legge 27 dicembre 2006, n. 296, dell'art. 2, comma 634, della L. 24 dicembre 2007, n. 244 e dell'art. 27, comma 3, della Legge 18 giugno 2009, n. 69, presentato alle Camere con atto 326 il 14/01/2011 era costituita da n. 302 unità di personale complessivo.

L'istituto nel triennio 2018-2020 cogliendo le diverse opportunità fornite dalla normativa vigente in materia (D.Lgs.218/16; D.Lgs.75/17) ha previsto un allargamento della pianta organica che ha come obiettivo finale il raggiungimento delle 302 unità di personale, ma che già nel 2018 prevede l'assunzione di tutti coloro che risultano titolari dei requisiti di cui all'art. 20 del D.Lgs.75/17 e che da una prima ricognizione risultano essere pari a circa 105 unità di personale.

### 3. Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP) è definito dall'art.3 del D.Lgs.150/09 *“La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento”*. Esso rappresenta lo strumento metodologico che è alla base del ciclo delle performance ed è costituito dall'insieme di tecniche, risorse e processi volti ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione e valutazione della performance.

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

Ruolo fondamentale rivestiranno anche le fasi di monitoraggio e valutazione attraverso le quali sarà possibile individuare eventuali criticità del sistema e apportare le dovute azioni correttive. A tale proposito rileva sottolineare 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.

### 3.1. Misurazione e valutazione della performance

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 sarà effettuata in momenti distinti, avendo luogo di tenere in considerazione le grandezze misurate e gli obiettivi prefissi. In ogni caso si procederà tramite una misurazione intermedia nella fase di monitoraggio e a una misurazione finale in fase di relazione sul sistema.

#### 3.1.1. Performance Organizzativa

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 deve essere funzionale al raggiungimento delle seguenti finalità:

- attuazione di politiche e conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

- sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- miglioramento della qualità e della quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

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

### *3.1.2. Performance Individuale*

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 che 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.

### *3.1.3. Fasi attuali del ciclo*

Questa prima stesura del ciclo delle performance sarà incentrata principalmente a fornire una base sulla quale costruire il Piano Integrato INDIRE 2019/2021. Essendo sviluppato al termine del 2018 avrà più che altro il, valore di verificare l'efficacia dell'azione dell'ente rispetto ai risultati attesi e individuare le criticità su cui poi innescare azioni correttive già a partire dalla stesura appunto del Piano Integrato.

## 3.2. Gli Obiettivi

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.

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) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo 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.

Infine sempre la stessa normativa distingue gli obiettivi in generali e specifici.

Gli obiettivi generali sono quelli che identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini, mentre quelli specifici sono programmati, in coerenza con gli obiettivi generali e sono definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative.

Come già specificato nel capitolo 2.3 di questo stesso documento, il principale obiettivo dell'Ente è quello di promuovere, sostenere e portare a sistema l'innovazione della scuola di ogni ordine e grado e tutte le attività poste in essere dall'istituto sono state pensate per concorrere alla realizzazione di tale traguardo.

In tal senso le attività svolte dalle 5 iniziative strategiche e le 14 Linee di ricerca cui si articola il piano di attività di INDIRE sono mirate, in una logica sistemica, ad accompagnare il sistema scolastico in questa complessa attività di innovazione e trasformazione.

Di seguito sono determinati per ciascuna area scientifica gli obiettivi generali e specifici.

INDIRE dispone per il 2018 di 5 attività strategiche: Formazione dei formatori; Dispersione scolastica; Sperimentazioni; Revisione e riorganizzazione del curriculum; Ricerca internazionale.

L'obiettivo generale dell'area *Formazione dei Formatori* è quello di sostenere gli insegnanti nei processi di miglioramento e innovazione. Per la realizzazione di tale finalità sono stati individuati due obiettivi specifici: la costituzione di un albo di formatori e di "future classroom lab" a livello regionale.

L'obiettivo dell'area strategica *Dispersione Scolastica* coincide con la definizione dell'area stessa ed è quello di arginare e ridurre il fenomeno della dispersione scolastica nel ns Paese. Gli obiettivi specifici riferiti a tale attività sono: elaborazione di percorsi di miglioramento; progresso nelle esperienze di alternanza scuola lavoro e progettazione di architetture scolastiche e arredi funzionali allo scopo.

L'attività strategica *Sperimentazioni* è quella che per definizione segue più da vicino le sperimentazioni che interessano in questi anni alcuni il mondo della scuola. L'obiettivo generale di questa area è quello di stimolare e gestire processi innovativi attraverso la conduzione di esperienze di sperimentazioni su un numero limitato di scuole utilizzato come campione per testare la bontà delle iniziative seguite.

L'obiettivo generale dell'attività *Revisione e riorganizzazione del curriculum* coincide con la definizione stessa dell'area scientifica e viene perseguito attraverso una revisione dei contenuti, degli ambienti e degli ambiti disciplinari al fine di costruire una scuola più al passo con le esigenze attuali e maggiormente attrattiva per gli studenti.



L'attività strategica *Ricerca internazionale* ha lo scopo di determinare sempre più una collocazione internazionale dell'INDIRE infittendo la rete di collaborazioni e ampliando la sfera di partecipazioni internazionali in cui è coinvolto l'ente.

Come già più volte indicato, nel PTA 2018/2020 sono state individuate le seguenti linee di ricerca:

1. Documentazione (di contenuti, di pratiche, di lezioni);
2. Valorizzazione patrimonio storico;
3. Modelli per l'analisi e la lettura dei principali fenomeni del sistema scolastico e valutazione degli effetti dei processi di innovazione e dell'uso delle ICT;
4. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum nell'area linguistico-umanistica;
5. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum nell'area scientifica (STEM);
6. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum nell'area artistico-espressiva;
7. Strumenti e metodi per la didattica laboratoriale;
8. Architetture scolastiche e arredi: nuove progettazioni e nuove soluzioni per spazi esistenti;
9. Metodologie didattiche innovative scuola-lavoro per lo sviluppo delle competenze: Alternanza Scuola-Lavoro e apprendistato;
10. Formazione terziaria professionalizzante per il sistema produttivo e le aree tecnologiche strategiche nazionali. Modelli di sviluppo delle competenze per il mondo del lavoro: ITS;
11. Innovazione metodologica e organizzativa nel modello scolastico;
12. Innovazione metodologica e organizzativa nelle scuole piccole;
13. Innovazione metodologica e organizzativa nell'IdA;
14. Modelli e metodologie a supporto dei percorsi di miglioramento (SNV).

L'obiettivo principale della linea *Documentazione (di contenuti, di pratiche, di lezioni)* è quello di trasmettere pratiche per un utilizzo efficiente dell'informazione come risorsa a sostegno dei processi di innovazione. Tale proposito è strutturato in due obiettivi specifici che consistono in una mappatura dell'insegnamento innovativo e nella innovazione dei codici linguistici.

La linea *Valorizzazione patrimonio storico* pone il patrimonio come elemento indispensabile per conservare la memoria storica dei processi evolutivi del sistema scolastico nel nostro Paese. Gli obiettivi specifici di questa linea sono quelli di sostenere un'attività di catalogazione degli archivi italiani e quella di predisporre un archivio sempre più profondo e completo.

Lo scopo generale della linea *Modelli per l'analisi e la lettura dei principali fenomeni del sistema scolastico e valutazione degli effetti dei processi di innovazione e dell'uso delle ICT* è quello di sviluppare modelli innovativi per l'osservazione dei principali fenomeni che caratterizzano

il sistema scolastico nazionale. Gli obiettivi specifici possono essere ricondotti essenzialmente alla valorizzazione e ampliamento del patrimonio informativo a disposizione e allo sviluppo di un sistema di Knowledge Based per il settore educativo.

Il focus delle linee *Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum nell'area linguistico-umanistica, nell'area scientifica (STEM) e nell'area artistico-espressiva* consiste nel compiere una profonda riflessione sull'innovazione della didattica nelle discipline linguistico-umanistiche, scientifiche e artistico-espressive. Per ottenere tale risultato questa linea si propone di sviluppare nuovi modelli di didattica laboratoriale e nello stesso tempo mira a una riorganizzazione curricolare che possa valorizzare gli apprendimenti.

La linea *Strumenti e metodi per la didattica laboratoriale* si prefigge lo scopo di promuovere modelli innovativi di didattica laboratoriale tramite lo sviluppo di specifici software, hardware e l'utilizzo di contenuti realizzati in 3D.

La linea *Architetture scolastiche e arredi: nuove progettazioni e nuove soluzioni per spazi esistenti* ha come obiettivo generale il superamento del modello scolastico trasmissivo attraverso un ripensamento degli spazi dell'apprendimento.

L'obiettivo principale della linea *Metodologie didattiche innovative scuola-lavoro per lo sviluppo delle competenze: Alternanza Scuola-Lavoro e apprendistato* è quello di garantire una migliore efficacia dell'integrazione tra scuola e lavoro. Tale risultato viene intrapreso tramite l'azione congiunta dello sviluppo di nuovi modelli di integrazione scuola lavoro e di sperimentazioni di tali innovazioni nelle scuole.

Lo scopo generale della linea *Formazione terziaria professionalizzante per il sistema produttivo e le aree tecnologiche strategiche nazionali. Modelli di sviluppo delle competenze per il mondo del lavoro: ITS* è quello di migliorare il collegamento tra gli ITS e il mondo delle imprese. Per raggiungere tale risultato occorre approntare un'attività di monitoraggio continuo del sistema ITS nazionale e utilizzare tali informazioni per lo sviluppo di modelli didattici sempre più rispondenti alle esigenze del mercato.

La linea *Innovazione metodologica e organizzativa nel modello scolastico* ha come obiettivo principale quello di intercettare la spinta innovatrice proveniente dalle diverse realtà scolastiche, formalizzarla e tentare di sistematizzarla attraverso la selezione e valutazione delle idee e dei percorsi di innovazione metodologica e organizzativa e tramite l'ideazione e progettazione di modelli di supporto allo sviluppo e alla 'pratica' dell'innovazione.

Le linee *Innovazione metodologica e organizzativa nelle scuole piccole* e *Innovazione metodologica e organizzativa nell'IdA* sviluppano i concetti di innovazione dei modelli scolastici legandoli ai specifici focus di ricerca che sono legati da un lato al miglioramento dei sistemi didattici riferiti a scuole di piccole dimensioni e site in zone isolate o comunque difficilmente raggiungibili e dall'altro all'educazione degli adulti.

La linea *Modelli e metodologie a supporto dei percorsi di miglioramento (SNV)* si prefigge lo scopo di supportare il miglioramento scolastico all'interno del quadro normativo del SNV. Tale obiettivo viene realizzato attraverso diverse azioni quali: la progettazione ed elaborazione di modelli e strumenti per il miglioramento e l'innovazione; il supporto ai processi di miglioramento che raccordino le dimensioni specifiche dei PDM di ogni singola scuola con i processi nazionali ed internazionali di innovazione del modello scolastico; la governance della scuola e ruolo della leadership e del middle management nel miglioramento scolastico e nell'innovazione.

### 3.3. 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. In quest'ottica è sicuramente meglio scegliere poche misure chiave, piuttosto che farsi tentare da un sistema di controllo troppo complesso il cui costo supera i benefici che se ne possono ricavare. 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, destinato a fornire dati specifici ai fini di un orientamento o di una valutazione.

Perché un indicatore espliciti in maniera efficace la sua funzione deve possedere delle caratteristiche essenziali che possono essere riassunte come segue:

- semplici da ricavare e interpretare;
- significativi e pertinenti all'ambito di applicazione (devono, cioè, rispondere ad obiettivi ben precisi);
- misurabili oggettivamente (ad es. una quantità, un conteggio, una percentuale, un rapporto, ecc.);
- confrontabili.

Tenuto conto di quanto sopra espresso, ad ogni obiettivo specifico individuato nel presente Sistema di misurazione e valutazione delle performance per le diverse attività strategiche e per le linee di ricerca, 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 alla budget complessivo di INDIRE.

### 3.4. 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 della 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.

Per le ragioni sopra esposte è importante sia determinare procedure di conciliazione volte a risolvere eventuali controversie che indichino con chiarezza le fasi, i tempi ed eventuali risultanze finali sia individuare soggetti posti a svolgere questa funzione che siano professionalmente preparati e se possibile terzi rispetto ai valutatori e ai valutati.

In questa fase non si è ancora in grado di stabilire tali procedure. Sarà cura di questo ente provvedere a tale adempimento già nel prossimo Sistema di misurazione e valutazione delle performance.