

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

**PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE  
DELLA CORRUZIONE E ILLEGALITÀ**

**PROGRAMMA TRIENNALE PER LA  
TRASPARENZA E INTEGRITÀ  
(2017-2018-2019)**

Estensore: DR. FLAMINIO GALLI  
Responsabile della Prevenzione della Corruzione  
e Responsabile della Trasparenza

# PIANO TRIENNALE PER L'ANTICORRUZIONE E ILLEGALITA'

## 1. Premesse

Il **Piano triennale di prevenzione della corruzione** è stato previsto dalla legge n. 190/2012, dispiegando effetti prescrittivi sia per le pubbliche amministrazioni sia per gli enti pubblici non economici come nella fattispecie INDIRE. La prevenzione del rischio illegittimità/illiceità dell'azione amministrativa, da intendere nell'ambito della prevenzione degli eventi corruttivi, si caratterizza per essere una scelta amministrativa di natura programmatica che deve privilegiare il processo di qualità della gestione del rischio nei termini voluti dalla determinazione 12/2015 di ANAC.

La redazione del *piano ANTI-CORRUZIONE* a livello di Ente si ispira alla struttura del *Piano Nazionale Anticorruzione* approvato dall'*Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC)* in data 11 settembre 2013 tenuto di conto dell'aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione di cui alla determinazione n.12 del 28 ottobre 2015 da parte di ANAC.

La finalità principale del P.T.P.C. consiste nel realizzare le attività di *analisi e valutazione* dei rischi specifici di corruzione e/o illegalità/illegittimità dell'azione amministrativa a livello di Ente, tenuto anche conto dei soggetti che a vario titolo "collaborano" nell'ambito delle finalità istituzionali, individuando le misure organizzative finalizzate a prevenirli, a tal fine si potrà provvedere ad analizzare le istanze di "legalità" dei vari portatori di interesse onde legittimare la previsione delle misure di prevenzione all'uopo individuate nel contesto del presente Piano.

Le misure di prevenzione individuate e programmate, per il triennio di vigenza, sulla base dell'analisi del rischio effettuata, fanno riferimento al concetto di corruzione inteso in senso a- tecnico ed ampio, ossia inteso come sinonimo di *assunzione di decisioni devianti dalla cura dell'interesse generale a causa del condizionamento improprio da parte di interessi particolari. Trattasi di atti e comportamenti che, anche se non consistenti in specifici reati, contrastano con la necessaria cura dell'interesse pubblico e pregiudicano l'affidamento dei cittadini nell'imparzialità delle amministrazioni e dei soggetti che svolgono attività di pubblico interesse.*

Al fine della corretta individuazione delle necessarie misure di prevenzione sono state analizzate tutte le aree di attività in cui si articola la competenza istituzionale dell'Amministrazione utilizzando le analisi di rischio sulle aree obbligatorie già censite in linea generale nel contesto del precedente piano 2014/2016, che ovviamente qui si richiama.

## **2. Principi di prevenzione relativi al periodo 2016-2018 alla luce dell'aggiornamento di cui alla determinazione di ANAC 12/2015**

La predisposizione del presente Piano anticorruzione 2017-2019 tiene in particolare considerazione gli esiti del triennio precedente 2014-2016 pubblicato sul sito istituzionale.

Più nel particolare si tiene conto delle criticità e delle dinamiche relazionate nell'ambito della:

- a) gestione del rischio con riferimento al grado di monitoraggio della sostenibilità di tutte le misure di prevenzione siano esse obbligatorie, generali o specifiche;
- b) implementazione e della attuazione di un sistema di integrazione tra il sistema del monitoraggio delle misure anti-corruzione ed i sistemi di controllo interno con particolare riguardo al controllo di regolarità amministrativa degli atti amministrativi in via successiva sulle aree a rischio obbligatorie, generali e specifiche.

Gli esiti dei monitoraggi ad oggi compiuti hanno evidenziato alcune criticità alle quali si vuole porre rimedio attraverso le misure indicate di seguito:

- 1. Migliore distribuzione dei carichi di lavoro e più efficace gestione dell'uso dell'istituto della delega;
- 2. Analisi più attenta delle specifiche contenute nella normativa *ad hoc* per determinare misure di prevenzione e trasparenza maggiormente mirate e aderenti alla realtà dell'Ente.

Alla luce di quanto sopra esposto, il Piano 2017/2019 si caratterizza per la garanzia del contributo alla risoluzione degli aspetti critici evidenziati nel corso della attuazione del Piano 2014/2016 e tiene in conto quanto disposto dall'ANAC nell'ambito del già citato aggiornamento al PNA di cui alla determinazione n.12/2015. A tal fine non si può non evidenziare come le criticità emerse rappresentino la necessaria conseguenza delle dimensioni dell'Ente e del conseguenziale numero ridotto di personale. Ciò non impedirà con il presente aggiornamento di porre in particolare risalto le misure di prevenzione dei rischi di illegittimità/illegalità dell'azione amministrativa dell'ente con riferimento, altresì, all'area di rischio "Contratti pubblici".

### **3. Il metodo per la corretta gestione dei rischi dell'ente**

Nel piano precedente si è proceduto all'analisi descrittiva dei macro-processi per le aree obbligatorie nonché ad una prima stesura mappatura dei procedimenti amministrativi.

Nel corso dell'anno 2017, si procederà con l'individuazione di specifici obiettivi di mappatura dei macro-processi/procedimenti sia per quanto concerne le aree di rischio obbligatorie di cui all'art. 1 co 16 della L.190/2012, che per quanto riguarda le aree di rischio specifiche legate al contesto dell'Ente; si procederà inoltre all'individuazione di obiettivi per le aree di rischio di carattere generale di cui alla determinazione n.12/2015 del 28 ottobre di ANAC che qui si riepilogano: gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio; controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni; incarichi e nomine; affari legali e contenzioso.

Le specifiche schede di mappatura dei macro-processi, dei processi e dei procedimenti dovranno compiutamente dettagliare la relativa programmazione delle attività prevedendo la relativa tempistica, le fasi di attività, le responsabilità ascritte alle singole fasi, gli indicatori di monitoraggio ed i valori attesi.

Lo specifico obiettivo di mappatura dei processi dovrà necessariamente essere funzionale alla descrizione del flusso delle attività e delle connesse responsabilità, indicando in modo particolare l'origine del processo (input) e l'indicazione del risultato atteso (output). A tal fine dovrà provvedersi alla corretta indicazione della sequenza di attività funzionali al raggiungimento del risultato dello specifico processo (indicazione di fasi, tempi, vincoli, risorse ed interrelazioni tra processi e responsabilità. Alla stessa stregua si dovrà procedere a concludere l'analisi di tutti i processi nei termini previsti dall'aggiornamento del Piano Nazionale anti-corruzione. In chiave di prevenzione del fenomeno di illegittimità/illegalità dell'azione amministrativa si conferma anche per il triennio 2017/2019 il sistema dei controlli interni di regolarità amministrativa in via successiva come basilare sistema di verifica della legittimità delle procedure amministrative nell'ambito delle aree a rischio individuate sulla base del presente Piano anti-corruzione.

A tal fine occorrerà procedere a delineare le attività necessarie per la corretta implementazione del sistema di controllo di regolarità in via successiva da integrare necessariamente con il sistema del monitoraggio delle misure di prevenzione dei fenomeni di illegittimità/illegalità dell'azione amministrativa e delle misure funzionali all'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e del codice di comportamento.

La strategia di prevenzione all'interno dell'Ente deve realizzarsi conformemente alle prescrizioni contenute nella L. n. 190/2012, ed alle direttive contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione. Gli attori del Piano anti-corruzione dell'Ente sono: l'organo di indirizzo politico-amministrativo; il Direttore Generale nella sua qualità di Responsabile dell'anti-corruzione e i Dirigenti Amministrativi intesi come referenti del Responsabile anti-corruzione. In tale ambito un ruolo decisivo e "strategico" è svolto anche dall'OIV. Difatti l'attuazione delle misure di prevenzione del presente Piano costituiscono elementi imprescindibili per la costituzione del Piano Integrato INDIRE che terrà conto anche del futuro Piano delle Performance in linea con le disposizioni di cui all'art. 17 del D.lgs 218/2016. In tale ambito si prevede che il futuro piano integrato dovrà essere considerato come strettamente attuativo delle misure di prevenzione previste nell'ambito del PTPC e delle misure di trasparenza previste nell'ambito del PTT, legando questi provvedimenti alle specifiche attività dei dipendenti INDIRE. L'OIV provvederà alle verifiche di competenza per tutto il triennio di vigenza del PTPC. Il PTPC è elaborato dal responsabile per la prevenzione della corruzione, deliberato dal Consiglio di Amministrazione e successivamente pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente.

## 4. Individuazione delle attività a più elevato rischio di corruzione

Per attuare l'analisi e la conseguente valutazione puntuale del rischio corruzione, in sede di aggiornamento del Piano anticorruzione si doterà la metodologia FMEA, diffusamente utilizzata nel mondo aziendale e opportunamente adattata alla gestione di questa materia.

La FMEA, acronimo di "*Failure modes and effects analysis*", è una metodologia utilizzata per analizzare le modalità di guasto o di difetto di un processo, prodotto o sistema e le loro conseguenze: è senz'altro possibile perciò applicarla all'analisi dei possibili casi di corruzione e ai loro effetti sui processi e sull'organizzazione dell'Ente.

A valle dell'analisi, la FMEA può essere utilizzata per progettare azioni per ridurre i rischi evidenziati.

L'attività di svolgimento della FMEA sarà affidata ai responsabili dei processi di cui si vuole analizzare il rischio, di concerto con il Responsabile della Prevenzione della Corruzione. Gli stessi dovranno, partire dalle attività illustrate ma non fermandosi necessariamente ad esse in quanto sarà doveroso:

- elencare tutte le attività a rischio corruzione;
- elencare le tipologie di rischio ad esse correlate;
- elencare tutti i possibili effetti;
- elencare tutti i controlli in essere (per la prevenzione o il rilevamento della corruzione).

Per tutte le combinazioni modo di rischio/effetto si dovranno valutare tre fattori:

- P = probabilità di accadimento
- G = gravità dell'effetto
- R = possibilità di rilevamento da parte dei controlli

L'analisi sopra descritta permette di individuare le attività più critiche mediante l'Indice di Priorità del Rischio RPN, calcolato come il prodotto dei fattori P, G, R:  $RPN=P \times G \times N$

La classifica risultante porterà a definire le priorità d'intervento sulla base dell'entità del l'indice RPN

- a) Rischio ELEVATO: prioritario e obbligatorio attuare azioni per ridurlo;**
- b) Rischio MODERATO: obbligatorio intervenire per ridurlo;**
- c) Rischio BASSO: Azioni non obbligatorie;**
- d) MOLTO BASSO: Nessuna azione richiesta.**

L'analisi consentirà di avere a disposizione le leve per progettare le azioni atte a ridurre il rischio complessivo: si agirà su gravità, probabilità e controlli al fine di ottenere per ciascuna attività almeno un livello di rischio basso.

Nel medesimo prospetto, all'interno degli aggiornamenti del Piano per la prevenzione della Corruzione, saranno dunque illustrati attività a rischio, tipologia e grado di rischio (RPN) iniziali, azioni correttive e grado di rischio al termine dell'azione, consentendo una chiara comprensione dell'impegno e delle azioni dell'Ente al fine di una concreta lotta alla corruzione. Premesso che si confermano anche per il piano 2017/2019 le aree a rischio, vengono individuate all'interno delle predette aree altri ambiti a più elevato rischio corruzione e/o illegalità diffusa nei termini meglio delineati di seguito, catalogando il rischio come medio od alto, tenuto conto delle linee di indirizzo rivenienti dalla deliberazione n.12/2015 di ANAC. Rimane inteso che la misura della rotazione del personale considerata la specificità di contesto dell'Ente non potrà operare nei confronti del Direttore Generale, unico dipendente dell'ente con tale qualifica dirigenziale e per i dirigenti Amministrativi, presenti nella misura di due e pertanto non soggetti a tale tipologia di provvedimento se non in maniera estremamente contenuta. In tale ambito sarà cura del Direttore provvedere per quanto possibile alla rotazione dei responsabili di procedimento o dei dipendenti incaricati dell'istruttoria nell'ambito delle aree a rischio catalogate di livello alto. Per l'individuazione delle attività a più alto rischio corruzione il Direttore, nominato Responsabile anti-corruzione, sentiti i Dirigenti e i referenti-responsabili di procedimento, ha provveduto ad individuare i procedimenti/processi a più alto rischio corruzione/illegittimità/illegalità. Per procedimenti/processi

ad alto rischio corruzione, in ottemperanza alla metodologia prevista all'interno del Piano Nazionale anticorruzione, nel presente piano sono stati considerati per il triennio di vigenza del presente Piano tutti quei processi/procedimenti che sono stati valutati a rischio medio o alto in considerazione:

- a) della probabilità media/alta che il rischio illegittimità/Illegalità dell'azione amministrativa si realizzi;
- b) delle ripercussioni sull'Ente di azioni amministrative non conformi alla legge, causa di fattispecie corruttive

<b>TABELLA RIEPILOGATIVA DEI PROCESSI RELATIVI ALLE DIVERSE AREE DI RISCHIO</b>	
<b>AREE DI RISCHIO</b>	<b>PROCESSI</b>
Area: gestione del personale INDIRE e attribuzione degli incarichi	<b>Gestione del Personale</b>  Trattamento giuridico ed economico del personale dipendente: progressioni di carriera, gestione del rapporto di lavoro: gestione dei giustificativi di servizio e del salario accessorio
	<b>Conferimento di incarichi.</b>  Disciplina di tutte le nomine e di tutti gli incarichi, con particolare attenzione ai contratti di collaborazione: autonoma, coordinata e continuativa e occasionale.



Area: affidamento di lavori, servizi e forniture: contratti pubblici ed affari legali laddove (D.Lvo 50/2016)	<b>Acquisizioni di lavori, beni e servizi.</b>
	Redazione del cronoprogramma di progettazione della gara
	Selezione del contraente
	Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto
	Esecuzione del contratto
Area: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari	<b>Provvedimenti di tipo autorizzatorio</b> (incluse figure simili quali: abilitazioni, approvazioni, nulla-osta) monitoraggio delle autorizzazioni
Area: gestione dei flussi finanziari.	<b>Gestione delle entrate e delle uscite</b>  Tracciabilità dei flussi finanziari;  Determinazione di un piano di contabilità analitica coerente con la gestione dei progetti e col sistema di contabilità.

<b>TABELLA DEI RISCHI CONNESSI AI DIVERSI PROCESSI IN ESSERE IN INDIRE</b>		
<b>AREE DI RISCHIO</b>	<b>PROCESSI</b>	<b>RISCHI</b>
<b>Gestione del personale INDIRE e attribuzione degli incarichi</b>	<b>GESTIONE DEL PERSONALE</b>	Struttura degli avvisi di selezione
		Processi di stabilizzazione.
		Composizione della commissione di concorso.
		Regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione
		Progressioni economiche e di carriera
	<b>CONFERIMENTO DI INCARICHI.</b>	Procedure di attribuzione degli incarichi.
<b>Affidamento di lavori, servizi e forniture: contratti pubblici ed affari legali laddove (D.Lgs 50/2016)</b>	<b>ACQUISIZIONI DI LAVORI, BENI E SERVIZI.</b>	Attività di pianificazione.
		Struttura degli avvisi di gara
		Composizione della commissione
		Congruenza delle procedure da attivare rispetto al servizio e/o bene da acquisire.
		Verifica della rispondenza dell'esecuzione del contratto e o del servizio reso ai fini di una corretta liquidazione

<b>Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari</b>	<b>PROVVEDIMENTI DI TIPO AUTORIZZATORIO</b>	Processo di concessione e verifica della rispondenza delle attività patrocinate/autorizzate con le finalità istituzionali.
<b>Gestione dei flussi finanziari</b>	<b>GESTIONE DELLE ENTRATE E DELLE USCITE.</b>	Trasparenza e tracciabilità dei flussi finanziari; verifica correttezza contabilità analitica.

## 5. Misure correttive e preventive dei rischi

### 5.1. Gestione del personale INDIRE e attribuzione degli incarichi

Tutte le operazioni selettive destinate al personale con contratto di lavoro di natura subordinata e quelle finalizzate all'utilizzo di figure esterne all'Ente, nonché tutte le procedure per l'affidamento degli incarichi professionali, anche di natura legale debbono essere gestite collegialmente. L'ambito del rischio nella fattispecie riguarda anche le procedure per la nomina delle commissioni di concorso e gli atti di ammissione, nonché lo svolgimento e la valutazione delle prove di concorso e/o selettive. Ai componenti della commissione ed al segretario verbalizzante si applica il principio della rotazione, ad eccezione del presidente. Per tutti valgono le verifiche circa la compatibilità e la congruenza professionale rispetto ai profili di selezione.

In tali ambiti i comportamenti che possono determinare l'illecito riguardano in modo particolare il potenziale mancato rispetto del criterio della rotazione e una sovrastima dei costi preventivati, nonché il mancato rispetto delle procedure di evidenza pubblica; risulta inoltre significativo il rischio della alterazione del corretto svolgimento dell'istruttoria.. In tale ambito il rischio è da ritenersi **MEDIO** anche in riferimento alla metodologia adottata nel piano triennale 2014/2016.

Merita particolare attenzione l'attività di gestione del personale, come la gestione degli atti di microrganizzazione, la gestione delle assenze e dei permessi, la gestione dei procedimenti disciplinari e la gestione del salario accessorio. Anche in tali ambiti il rischio deve considerarsi di livello **MEDIO**.

### MISURE PREVENTIVE DEL RISCHIO

- Nell'ambito del conferimento degli incarichi, a prescindere dalla professionalità in oggetto, alle procedure selettive di evidenza pubblica deve essere data massima diffusione attraverso le forme di pubblicazione vigenti, anche in ottemperanza di quanto sancito dal d.lgs 33/2013 così come modificato dal D.Lvo 97/2016 ( freedom act );
- Il termine per la presentazione delle domande di regola non deve essere inferiore a 10 giorni dalla data di pubblicazione del bando. Durata della misura: 2017/2019;
- Dichiarazioni di inesistenza e verifiche a campione delle cause di incompatibilità per la partecipazione alle relative commissioni. Durata della misura: 2017/2019;
- Rispetto della distinzione tra attività di indirizzo politico e attività gestione di competenza  
Durata della misura: 2017/2019;
- Distinzione tra responsabile unico del procedimento e responsabile dell'atto finale. Durata della misura: 2017/2019;
- Motivazione circostanziata delle ragioni di pubblico interesse e dell'assenza di professionalità interne per il conferimento degli incarichi da esplicitare nell'atto che dà avvio alla procedura della contrattazione per il conferimento dell'incarico. Durata della misura 2017/2019;
- Rotazione periodica del responsabile del procedimento. Durata della misura: 2017/2019;
- Dichiarazione da parte dell'incaricato e verifiche a campione della insussistenza del conflitto di interessi e dell'assenza di situazioni di cui all'art. 53 c.16 bis del dlgs 165/2001.  
Durata della misura: 2017/2019;
- Collegamento con il sistema dei controlli interni. Implementazione del controllo di regolarità amministrativa in via successiva tramite verifiche a campione sugli atti di affidamento. La misura verrà implementata a partire dal 2017;
- Rendere pubblici tutti gli incarichi. La misura è già applicata;

- Adozione (dichiarazioni e verifiche a campione) delle misure per l'attuazione delle disposizioni in materia di inconfiribilità ed incompatibilità degli incarichi. Durata della misura: 2017-2019;
- Attività di revisione del proprio codice di comportamento e verifiche sul rispetto dello stesso. Durata della misura: 2017-2019;
- Formazione di tutto il personale con particolare riferimento a coloro che operano nelle aree a maggiore rischio. Durata della misura: 2017-2019;
- Distinzione tra responsabile del procedimento e soggetto firmatario dell'atto finale: Durata della misura: 2017-2019;
- Rotazione dei componenti della Commissione. Durata della misura: 2017-2019.

## **5.2. Affidamento di lavori, servizi e forniture: contratti pubblici ed affari legali laddove (D.Lgs 50/2016)**

La determinazione a contrarre, adeguatamente motivata, precede qualunque affidamento di lavori, servizi e forniture, così come impone il D. Lgs. n. 50/2016.

La pubblicazione degli atti di gara deve essere preceduta da specifica determinazione dirigenziale di approvazione degli atti medesimi per i lavori pubblici, l'approvazione del progetto definitivo/esecutivo con tutti gli elaborati;

Acquisito il codice CIG, esso deve essere espressamente menzionato in ogni atto della procedura di affidamento.

Lo schema di contratto deve contenere i riferimenti alla tracciabilità dei flussi finanziari di cui alla L n. 136/2010.

L'apertura delle buste, sia quella contenente la documentazione amministrativa che quella contenente l'offerta economica, indipendentemente dal criterio di aggiudicazione prescelto, deve avvenire collegialmente, in presenza di n. 2 dipendenti.

L'offerta economica e l'offerta tecnica debbono essere siglate da tutti i membri della commissione, al momento della loro apertura, e prima ancora di essere analizzate o valutate.

La fase di aggiudicazione (con eccezione dei casi in cui la commissione debba procedere alla valutazione di elementi discrezionali) è sempre in seduta pubblica. Conseguenzialmente, del luogo, della data e dell'ora dell'inizio delle operazioni di apertura delle buste, deve essere data notizia agli operatori economici invitati e ad ogni altro contro interessato tramite pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente.

Per le procedure aperte e ristrette, la determinazione di aggiudicazione definitiva, deve dare atto dell'avvenuta pubblicazione della procedura medesima secondo quanto previsto dal D.Lgs. n.50/2016. Si devono, altresì, elencare tutte le pubblicazioni effettuate ai sensi del D.Lgs. n.50/2016, a seconda che si tratti di procedura comunitaria ovvero intracomunitaria. Nella determinazione di aggiudicazione si deve, inoltre, ricostruire il complessivo iter amministrativo che ha preceduto l'affidamento, attestandone la sua legittimità. Prima dell'affidamento di un appalto di lavori, servizi e forniture devono essere posti in essere i controlli di cui all'art.80. Nell'atto che chiude il procedimento di aggiudicazione si deve dare atto dell'avvenuta verifica in fase di controlli. I documenti comprovanti il possesso dei requisiti devono essere conservati nel fascicolo del procedimento per eventuali controlli.

Di seguito si rappresentano i diversi elementi critici considerati nella stesura del presente piano:

- Elaborazione dei bandi. Ripercorrendo il normale andamento della procedura di gara, la stessa elaborazione dei bandi di gara può essere il frutto di patti corruttivi: individuare alcuni requisiti piuttosto che altri può aprire o chiudere la partecipazione alle gare a determinate imprese. È il caso dei cd. *bandi-fotografia*, ovvero dei bandi "ritagliati" sulle caratteristiche specifiche di un determinato concorrente, con la previsione di requisiti talmente stringenti da definire *ex ante* la platea dei potenziali concorrenti. Dietro l'elaborazione di una *lex specialis* siffatta può ben celarsi un accordo occulto tra l'amministrazione appaltante e l'imprenditore interessato all'esecuzione della commessa pubblica, finalizzato alla relativa aggiudicazione per un importo fittiziamente elevato e non congruo rispetto a quello che si sarebbe raggiunto in condizioni di concorrenza. Indici sintomatici della presenza di bandi "*pilotati*" possono ravvisarsi nella previsione della loro scadenza in un periodo estivo o festivo, ovvero nella fissazione di

termini eccessivamente ravvicinati, o di requisiti di dettaglio estremo (cfr. *Rapporto della commissione per lo studio e la elaborazione di proposte in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione nella Pubblica Amministrazione*). Nei bandi di gara deve essere richiesto solo ciò che è strettamente necessario a garantire l'adeguata ed ottimale realizzazione della prestazione, sia in termini finanziari che tecnici, in applicazione di quanto previsto dal del D. Lgs. n. 50/2016 che aggancia i requisiti esclusivamente all'oggetto della prestazione. L'Ente provvederà altresì ad implementare, già a partire dal triennio di vigenza del presente Piano, i patti di integrità ed i protocolli di legalità con tutti i partecipanti a gare di evidenza pubblica. I patti di integrità ed i protocolli di legalità costituiscono un sistema di condizioni la cui accettazione viene configurata dalla stazione appaltante come presupposto necessario e condizionante la partecipazione ad una gara pubblica di appalto;

- Il patto di integrità costituisce uno specifico documento che la stazione appaltante richiede ai partecipanti alle gare e permette un controllo reciproco e sanzioni per il caso di elusioni da parte dei partecipanti;
- Per la procedura negoziata, il legislatore non ha atteso alla tipizzazione di un procedimento amministrativo, finendo, così, per assumere caratteri analoghi alla trattativa intercorrente tra privati. Ed è proprio tra le pieghe delle scelte e della negoziazione affidate alla discrezionalità dell'amministrazione che il fenomeno corruttivo può introdursi (cfr. *Rapporto della commissione per lo studio e la elaborazione di proposte in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione nella Pubblica Amministrazione*).
- L'appalto sotto soglia comunitaria (art. 36 e seg. D.Lvo 50/2016) deve essere sempre preceduto dalla determinazione a contrarre, nella quale devono essere ben precisate le motivazioni della scelta e che il valore è ricompreso nella soglia .L'ambito del rischio attiene in modo peculiare la scelta del contraente per affidamenti diretti tramite procedure negoziate e tramite procedure aperte per lavori, servizi e forniture. Si estende agli eventuali accordi bonari e riguarda i controlli ex art.48 del dlgs 163/2006 e si concentra anche sulle varianti in corso d'opera. In tale ambito i comportamenti che possono determinare illeciti si possono specificare nelle seguenti eventualità: a) carenza di

motivazione, mancato rispetto del criterio di rotazione, mancato utilizzo delle piattaforme informatiche e/o delle centrali uniche di committenza per le procedure negoziate anche per il tramite dell'istituto del cottimo fiduciario; b) alterazione del corretto svolgimento delle procedure con conseguente alterazione delle valutazioni; c) alterazione del corretto svolgimento dell'istruttoria.

In tale ambito il rischio è **MEDIO**.

Per quanto attiene le disposizioni ad oggi vigenti in tema di conflitto di interessi e monitoraggio dei rapporti tra l'Ente ed i soggetti esterni, si fa presente che le stesse mirano a valorizzare la finalità della prevenzione dei fenomeni corruttivi e/o di illegittimità e/o illegalità dell'azione amministrativa attraverso l'astensione dalla partecipazione alla decisione "amministrativa" di soggetti in conflitto anche potenziali di interessi. Da tale evidenza discende che:

- Il responsabile del procedimento ed i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale.
- L'Istituto ai sensi della L.190/2012, tramite il Piano anti-corrruzione, deve monitorare i rapporti tra l'Ente ed i soggetti che con lo stesso stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti dell'amministrazione. In tale ambito diventa di fondamentale importanza il presidio ed il monitoraggio dei tempi procedimentali e la nomina di un "sostituto" che dovrà porre in essere le attività necessarie qualora il soggetto competente all'adozione dell'atto non provveda nei termini prestabiliti dall'ordinamento. Difatti una volta nominato il responsabile munito del potere sostitutivo, lo stesso sarà tenuto entro il 30 gennaio di ogni anno, a comunicare all'organo di vertice dell'Ente, i procedimenti, suddivisi per tipologia e strutture amministrative competenti, nei quali non è stato rispettato il termine di conclusione previsto dalla legge o dai regolamenti. La stessa legge 190/2012 in merito alla tempistica procedimentale considera l'inerzia dell'amministrazione come sintomo di



corruzione e/o illegalità diffusa, imponendo a tal fine che ogni amministrazione pubblica rafforzi i propri obblighi in ambito di monitoraggio del rispetto dei tempi procedurali per la conclusione dei procedimenti, eliminando tempestivamente le anomalie riscontrate, nella consapevolezza che il ritardo del provvedimento amministrativo è anche potenziale causa di danno erariale.

- In base alle disposizioni del dlgs.33/2013 rivisto dal D.Lvo 97/2016, le PA sono tenute a pubblicare i risultati del monitoraggio sul sito web istituzionale.

#### MISURE PREVENTIVE DEL RISCHIO

- Già nella fase della programmazione delle acquisizioni di lavori, beni e servizi occorrerà una circostanziata motivazione in relazione alla natura, alla quantità ed alla tempistica della prestazione sulla base di esigenze effettive e documentate emerse da apposita rilevazione nei confronti degli uffici richiedenti in coerenza con le attività di pianificazione. Durata: 2017-2019.
- Obbligo di motivazione nella determina a contrattare in ordine sia alla scelta della procedura sia alla scelta del sistema di affidamento ovvero della tipologia contrattuale. Durata 2017-2019.
- Nelle procedure negoziate, negli affidamenti diretti sotto soglia comunitaria, preventiva individuazione di procedure atte ad attestare il ricorrere dei presupposti legali per indire procedure negoziate o procedere ad affidamenti diretti da parte del RUP. Durata 2017-2019.
- Predeterminazione nella determina a contrattare dei criteri che saranno utilizzati per l'individuazione delle imprese da invitare. La misura sarà implementata a partire dall'anno 2017.
- Previsione di procedure interne per verificare il rispetto del principio della rotazione degli operatori. La misura sarà implementata a partire dal 2017.
- Audit su bandi e capitolati per verificarne la conformità ai bandi tipo redatti da ANAC e adozione di direttive che limitino il ricorso all'Offerta economicamente più vantaggiosa nel

caso di affidamento di beni e servizi standardizzati o di lavori che non lasciano margini di discrezionalità. Durata 2017-2019.

- Previsione in tutti i bandi, gli avvisi, le lettere di invito o nei contratti adottati di una clausola risolutiva del contratto a favore della stazione appaltante in caso di gravi inosservanze delle clausole contenute nei protocolli di legalità o nei patti di integrità: la misura verrà implementata a partire dal 2017.
- Sottoscrizione da parte di tutti i soggetti coinvolti nella redazione della documentazione di gara di dichiarazioni in cui si attesta l'assenza di interessi personali in relazione allo specifico oggetto della gara. La misura verrà implementata a partire dal 2017.
- Direttive e linee guida interne per la corretta conservazione della documentazione di gara per un tempo congruo al fine di consentire verifiche successive. La misura verrà implementata a partire dal 2017.
- Segnalazione al RPC di gare in cui sia presentata un'unica offerta valida. Pubblicità sul sito istituzionale della suddetta offerta. La misura verrà implementata a partire dal 2017.
- Pubblicazione sul sito internet della amministrazione per estratto dei punteggi attribuiti agli offerenti all'esito dell'aggiudicazione definitiva. La misura verrà implementata a partire dal 2017.
- In tema di esecuzione dei contratti occorrerà predisporre check list per la verifica dei tempi di esecuzione da effettuarsi con cadenza semestrale e da trasmettersi al RPC e per la verifica della applicazione delle penali previste. La misura verrà implementata a partire dal 2017. In caso di varianti o proroghe contrattuali il RP dovrà trasmettere al RPC specifica certificazione che espliciti l'istruttoria condotta sulla legittimità della variante e della proroga contrattuale. La misura verrà implementata a partire dal 2017.
- Effettuazioni di report periodici semestrali al fine di rendicontare al RPC le procedure di gara espletate e/o le procedure negoziate/affidamenti diretti con evidenza degli elementi di maggiore interesse ( importo, procedura, numero dei partecipanti ammessi e esclusi, durata della procedura, ricorrenza dei medesimi aggiudicatari, ragioni che hanno determinato l'affidamento, nominativi degli operatori economici invitati a presentare

l'offerta e i relativi criteri di individuazione, nominativo dell'impresa affidataria e relativi criteri di scelta). Durata 2017-2019

- Pubblicazione del report periodico sulle procedure di affidamento espletate sul sito istituzionale. Durata 2017-2019.
- Individuazione di specifici archivi fisici e/o informatici per la custodia della documentazione di gara. La misura verrà implementata a partire dal 2017.
- Ricorso a Consip e al MEPA o ad analoga centrale di committenza della Regione: Durata della misura 2017/2019.
- Distinzione tra responsabile del procedimento e firmatario dell'atto finale. La misura verrà implementata a partire dal 2017.
- Rispetto della distinzione tra attività di indirizzo politico e attività gestionale. Durata della misura 2017/2019
- Rispetto delle previsioni del codice di comportamento e dell'art. 53 comma 16 ter del dlgs 165/2001 da parte di tutti gli appaltatori di lavori, servizi e forniture. Durata della misura: 2017/2019.
- Inserimento nei bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti, anche mediante procedura negoziata, della condizione soggettiva di non aver concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo e comunque di non aver attribuito incarichi ad ex dipendenti, che hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell' Ente per il triennio successivo alla cessazione del rapporto di lavoro. La misura verrà implementata a partire dal 2017.
- Pubblicazione sul sito web istituzionale delle varianti in corso d'opera approvate e tali da incrementare il corrispettivo contrattuale. Durata della misura 2017/2019.
- Collegamento con il sistema dei controlli interni con particolare riferimento al controllo di regolarità amministrativa in via successiva. La misura verrà implementata a partire dal 2017.

### 5.3. Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari.

Altro ambito di rischio considerato è il sistema della concessione di contributi e/o sovvenzioni o comunque di vantaggi patrimonialmente rilevanti a soggetti pubblici/privati. In tale ambito il comportamento che può determinare l'illecito è costituito dalla alterazione del corretto svolgimento dell'istruttoria e dalla illegittima erogazione dei benefici, anche a causa della insussistenza di criteri oggettivi, determinando, pertanto, una irregolare individuazione dei soggetti beneficiari e del correlato quantum economico. Si evidenzia che il comportamento che può essere causa di illegittimità deriva anche dal fatto che le relative commissioni di "valutazione" sono nella maggior parte dei casi costituite dagli stessi soggetti. In tale ambito il rischio corruttivo/illegittimità e/o illegalità dell'azione amministrativa è considerato **MEDIO**.

Le disposizioni ad oggi vigenti in tema di Astensione in caso di conflitto di interessi e monitoraggio dei rapporti tra l'Ente ed i soggetti esterni mirano a valorizzare la finalità della prevenzione dei fenomeni corruttivi e/o di illegittimità e/o illegalità dell'azione amministrativa attraverso: a) l'astensione dalla partecipazione alla decisione "amministrativa" di soggetti in conflitto anche potenziali di interessi.

Pertanto il responsabile del procedimento ed i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale.

La L.190/2012 stabilisce la necessità, tramite il Piano anti-corrruzione, di monitorare i rapporti tra l'Ente ed i soggetti che con la stessa stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti dell'amministrazione.

In tale ambito diventa di fondamentale importanza il presidio ed il monitoraggio dei tempi procedimentali e la nomina di un "sostituto" che dovrà porre in essere le attività necessarie qualora il soggetto competente all'adozione dell'atto non provveda nei termini prestabiliti dall'ordinamento.

Difatti una volta nominato il responsabile munito del potere sostitutivo, lo stesso sarà tenuto entro il 30 gennaio di ogni anno, a comunicare all' organo di vertice dell'Ente, i procedimenti, suddivisi per tipologia e strutture amministrative competenti, nei quali non è stato rispettato il termine di conclusione previsto dalla legge o dai regolamenti.

Difatti la stessa legge 190/2012 in merito alla tempistica procedimentale considera l'inerzia dell'amministrazione come sintomo di corruzione e/o illegalità diffusa, imponendo a tal fine che ogni amministrazione pubblica rafforzi i propri obblighi in ambito di monitoraggio del rispetto dei tempi procedurali per la conclusione dei procedimenti, eliminando tempestivamente le anomalie riscontrate, nella consapevolezza che il ritardo del provvedimento amministrativo è anche potenziale causa di danno erariale.

In base alle disposizioni del dlgs.33/2013 rivisto dal D.Lvo 97/2016, le PA sono tenute a pubblicare i risultati del monitoraggio sul sito web istituzionale.

#### MISURE PREVENTIVE DEL RISCHIO

- Mappatura dei procedimenti amministrativi e dei processi gestiti dall'Ente . Come già ribadito nelle premesse, alla luce dell'aggiornamento n.12/20015, la mappatura dei procedimenti dell'Ente dovrà concludersi entro il 31.12.2016, così come la mappatura completa dei macro-processi. Alla mappatura dei processi occorrerà provvedere entro il 31.12.2017.
- Distinzione tra responsabile del procedimento (istruttore) e responsabile dell'atto finale. La durata della misura si estende per tutto il periodo 2017/2019.
- Attestazione da parte del responsabile del procedimento e del responsabile dell'atto circa l'assenza di conflitto di interessi ex art. 6 bis della L.241/1990 come introdotto dalla L.190/2012. La misura avrà durata per tutto il periodo 2017/2019.
- Conclusione dei procedimenti nei tempi previsti dalla legge e attivazione del meccanismo della sostituzione al fine di concludere il procedimento nei tempi previsti in caso di ritardo non giustificato e specifici monitoraggi semestrali da inoltrare al RPC. La misura tende a evitare la protrazione illegittima dei tempi di conclusione dei procedimenti, che in alcuni

casi può essere strumentale rispetto a comportamenti non conformi. La misura avrà la durata per tutto il periodo 2017-2018.

- Verifica del rispetto dell'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi nell'ambito del controllo di regolarità in via successiva. Durata della misura per tutto il triennio 2017/2019.
- Rispetto della distinzione tra attività di indirizzo politico e attività gestionale. Durata della misura 2017/2019.
- Stretta integrazione tra aree a rischio e sistema del controllo di regolarità amministrativa in via successiva. L'istituzione del controllo di regolarità amministrativa in via successiva sugli atti adottati negli ambiti a rischio di cui al presente Piano rappresenta il primo baluardo di prevenzione dei fenomeni corruttivi e/o di illegittimità/illegalità diffusa.
- Verifica dell'insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interesse;
- Verifica del rispetto delle generali condizioni di legittimità degli atti adottati in applicazione di quanto previsto dalla L.241/1990 e ss.mm., nonché delle singole leggi di disciplina degli specifici procedimenti amministrativi;
- Verifica del controllo del rispetto dei termini procedurali previsti dalla legge o dai regolamenti per la conclusione dei procedimenti amministrativi; d) la verifica del rispetto degli obblighi di pubblicità e trasparenza di cui al dlgs.33/2013 s.m.i. La misura verrà implementata a partire dal 2017.

#### **5.4. Gestione dei flussi finanziari**

Trattasi di attività di rilievo interno che deve necessariamente salvaguardare gli equilibri di bilancio alla luce del principio del pareggio tra entrate e spese e nel rispetto dei principi gius-contabili. È di fondamentale importanza che i flussi finanziari siano pienamente tracciabili in modo da individuare tempestivamente eventuali disfunzioni e/o irregolarità. L'attività di gestione delle entrate e delle spese deve perseguire l'equilibrio economico a durare nel tempo e nello specifico deve garantire in ogni istante della vita dell'Ente la capacità di assolvimento delle funzioni principali pena il riconoscimento del dissesto finanziario e la possibilità di incorrere al commissariamento di cui all'art. 18 del D.Lgs 218/2016.

È indispensabile per l'Ente implementare un sistema di contabilità economico-patrimoniale compatibile con il sistema di bilancio che garantisca il controllo analitico della spesa per centro di costo – art. 10 D.Lgs 218/2016. Tale evidenza è di fondamentale importanza sia ai fini della trasparenza delle attività dell'Istituto sia ai fini di una corretta rendicontazione dei progetti in essere. È necessario che a latere di tale sistema, si creino delle misure di monitoraggio che consentano, durante l'esercizio, di individuare tempestivamente le criticità in modo tale da consentire l'attuazione e il miglioramento di eventuali azioni correttive.

#### **MISURE PREVENTIVE DEL RISCHIO**

- Gestione delle procedure di spesa e di entrata nel rispetto dei principi gius-contabili. Piena tracciabilità dei flussi finanziari dal punto di vista sistemico e del personale che ha preso parte al procedimento. Durata della misura 2017-2019;
- Rispetto del principio di distinzione tra attività di indirizzo-politico e attività gestionale;
- Corretta determinazione dei residui attivi e passivi. Durata della misura 2017-2019;
- Utilizzo di forme di pagamento elettronico con implementazione di procedure ad hoc riguardo i sistemi di decretazione e la gestione della fatturazione elettronica. Durata della misura 2017-2019;

- Implementazione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale che permetta il controllo analitico dei flussi di spesa per centro di costo e macro-categorie. Durata della misura 2017-2019;
- Implementazione di un sistema di armonizzazione contabile che consenta la comparabilità dei bilanci nei diversi esercizi facilitandone la lettura e la comprensione sia per il personale addetto ai lavori che per gli stakeholder esterni. Durata della misura 2017-2019.



## PIANO TRIENNALE PER L'ANTICORRUZIONE E ILLEGALITA'

### 1. Premesse

Vengono qui richiamati i principi e le azioni realizzate per attuare il Programma per la Trasparenza e l'Integrità adottato per il triennio 2014/2016.,soprattutto in riferimento alla \_valorizzazione del capitale intellettuale dell'Ente.

Infatti l'Ente ha inteso appuntare la sua attenzione sulla valorizzazione del proprio **Capitale intellettuale** in quanto alla attenzione massima a questa forma di **Capitale**, l'Ente è obbligato dalla sua **mission**: L'Ente è, infatti, il più antico Istituto di ricerca del Ministero dell'Istruzione che ha accompagnato e accompagna l'evoluzione del sistema scolastico italiano, investendo in formazione e innovazione e sostenendo i processi di miglioramento della scuola, attraverso, soprattutto l'utilizzo delle nuove tecnologie per la formazione in servizio del personale docente, amministrativo, tecnico e ausiliario e dei dirigenti scolastici e ponendosi, altresì, come essenziale punto di riferimento per la ricerca educativa. Per rendere ancora più attuale e incisiva la mission, l'Ente ha ampliato le sue funzioni anche in una dimensione internazionale, nel segno di una maggiore autonomia e di una pronta rispondenza ai bisogni e della [Scuola](#) italiana. Particolarmente significativa si appalesa la partecipazione a livello europeo, attraverso la cooperazione ad una rete di contatti, scambi, flussi di informazioni ed esperienze fra scuole, studenti, aziende e istituzioni di tutti i Paesi dell'UE per mezzo del Programma d'azione comunitaria nel campo dell'apprendimento permanente denominato **ERASMUS PLUS** Si può, quindi, affermare che vige l'economia della conoscenza in cui risorse immateriali, quali il sapere e la comunicazione, hanno progressivamente eroso la centralità strategica e operativa di quelle fisiche e del lavoro nei processi di produzione, assurgendo a principali fattori critici di successo, determinanti delle modalità (e delle opportunità) competitive e del risultato economico.

Ha scritto Thomas A. Stewart nel libro " *IL CAPITALE INTELLETTUALE, LA NUOVA RICCHEZZA*":  
«Il capitale fisso oggi necessario per creare ricchezza non è la terra né il lavoro fisico né le macchine utensili né gli stabilimenti: è un capitale fatto di conoscenza...». E ancora : «Il capitale intellettuale è tutto quel materiale - sapere, informazione, proprietà intellettuale, esperienza

– che può essere messo a frutto per creare ricchezza. È *brainpower* collettivo. È difficile da individuare e ancor più difficile da spiegare in modo efficace. Ma chi lo trova e lo sfrutta, vince. Il capitale intellettuale si riferisce a due entità: da una parte ai **RICERCATORI** capitale in essere, insostituibile, ricchezza e patrimonio dell'Ente e dall'altra la **SCUOLA** - capitale in divenire – che, grazie anche alla continua opera di formazione dell'Ente costruisce il patrimonio intellettuale della Nazione: in questo triennio si deve giungere ancor più all'arricchimento in modo notevole delle due forme di capitale intellettuale. Per comprendere le linee d'azione di quest'impulso alla valorizzazione e all'arricchimento, è opportuno rammentare che il capitale intellettuale si distingue nella sua necessaria unitarietà in:

- a) **capitale umano**: ci si riferisce alle competenze, capacità ed esperienze delle persone, al controllo di particolari flussi informativi e al presidio di ambiti e fonti di conoscenza specifiche;
- b) **capitale organizzativo**: con riferimento ai processi che consentono di rispondere in tempo reale alle esigenze degli interessati e alla dotazione di canali informativi strutturati e capillari;
- c) **capitale relazionale**: l'immagine della organizzazione percepita dall'ambiente esterno e la capacità di comunicazione e relazione con gli stakeholders interni e esterni.

Si sta ingenerando un sistema di definizione delle linee di ricerca che presuppone una partecipazione sempre più ampia alla definizione delle linee scientifiche.

Al fine di valorizzare le capacità individuali sono incentivati percorsi formativi mirati e corrispondenti all'emergere di nuove competenze e figure professionali. A questi risultati si aggiunge poi l'idea di implementare un processo di *brainpower* collettivo, ovvero il livello di diffusione delle conoscenze comuni a tutti i collaboratori, in termini di fonti informative controllate e accessibili, di materiale conoscitivo frutto di ricerche e studi conservato e utilizzabile, di patrimonio di valori ed esperienze condivisi. Tale esperienza è accompagnata dall'idea di formare nei responsabili scientifici conoscenze di tipo manageriale che consentano in futuro una più efficace e efficiente organizzazione delle risorse umane e strumentali, ivi compreso il patrimonio intellettuale.

In tale ottica assume grande importanza il coinvolgimento degli stakeholders per confrontare il lavoro prodotto con la percezione esterna dello stesso in modo tale da generare processi circolari di

feed back che permettano un affinamento continuo delle linee di ricerca adottate e degli strumenti utilizzati al raggiungimento degli scopi prefissi.

In conclusione, I risultati ottenuti fino ad ora, hanno avuto sia un considerevole impatto sull'organizzazione interna sia ritorni positivi da parte delle istituzioni beneficiarie delle azioni intraprese (Università e sistema scolastico), che da parte di enti committenti e vigilanti (MIUR, Enti Locali, Amministrazioni Centrali dello Stato)

Tra i risultati ottenuti, a livello interno sono aumentati comunicazione, confronto, "contaminazione" di conoscenze e informazioni; a livello esterno è aumentata la visibilità, la trasparenza e il gradimento di interessati in generale e stakeholders. Ovviamente l'Ente in fase di aggiornamento del Piano triennale, si prefigge il raggiungimento di risultati ancor più lusinghieri in visione di miglioramento e accrescimento continuo del suo **Capitale intellettuale**.

In attuazione delle iniziative previste dal precedente piano, tutto il personale dipendente è stato coinvolto nelle azioni volte al raggiungimento degli obiettivi di trasparenza e integrità di cui al programma stesso. I lavoratori INDIRE hanno avuto modo di comprendere quando sia importante il collegamento tra anticorruzione e trasparenza anche in vista di un futuro piano di misurazione e valutazione delle performance in un'ottica di piano integrato.

La *trasparenza* costituisce fattore decisivo collegato alla *performance* degli uffici e dei servizi, in quanto funge da *leva* per il miglioramento continuo dei servizi pubblici, e dell'attività amministrativa nella sua globalità. La trasparenza è stata assicurata non solo sotto il profilo statico attraverso la pubblicazione delle categorie di dati, così come previsto dalla legge, ma anche sotto il profilo dinamico. Peraltro alla luce delle esperienze maturate durante l'applicazione del PTT, si ritiene che bisogna integrare le azioni di promozione della partecipazione dei *soggetti interessati* soprattutto dei *soggetti interessati* esterni dando il massimo impulso all'ufficio comunicazione per il più ampio coinvolgimento.

## 2. Misurazione di attuazione del piano triennale per la trasparenza e l'integrità

In ragione delle finalità emerse nel piano su esposto nel triennio in esame, il personale INDIRE sarà coinvolto a vario titolo in diverse iniziative tese a migliorare la cultura della trasparenza nell'Ente e la diffusione delle informazioni all'interno e all'esterno.

Nello specifico la comunicazione istituzionale dell'ente curerà le attività di seguito descritte rivolte sia a stakeholders interni che esterni:

- Forme di ascolto e comunicazione con la cittadinanza attraverso i canali social istituzionali;
- Organizzazione delle Giornate della Trasparenza;
- In esito ad iniziative ed eventi a carattere istituzionale, analisi della customer satisfaction e diffusione dei risultati ottenuti.

A tal proposito al fine di fornire un quadro il più esaustivo possibile delle attività poste in essere si precisa che nel caso di specie si intendono *stakeholders* o portatori di interesse in merito alla trasparenza tutti gli utenti che a qualsiasi modo entrino in contatto con INDIRE e che abbiano, per questo, interesse ad avere piena accessibilità alle informazioni che riguardano le attività poste in essere dell'Ente.

Saranno sviluppati processi finalizzati ad un controllo più sistematico da parte dei rispettivi responsabili della sezione "Amministrazione Trasparente". Tali processi saranno accompagnati inizialmente da misure di monitoraggio per poi andare ad individuare veri e propri meccanismi di correzione del sistema in funzione delle criticità rilevate in linea con il disposto normativo del D.Lgs 33/2013 così come aggiornato e modificato dal D.Lgs 97/2016.