

PIAO
Piano integrato di attività ed
organizzazione
2025-2027

Sommario

Premessa	3
SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	5
SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	14
2.1 Il Valore Pubblico dell'INDIRE.....	14
2.2 Performance	17
2.3 Presentazione della Performance di INDIRE 2025-2027	20
2.4 Performance Organizzativa.....	21
2.5 La programmazione delle attività: progetti, obiettivi e indicatori	22
2.6 Mappatura dei Progetti e degli Obiettivi Operativi del settore ricerca	24
2.7 Performance individuale del Personale CTER	25
2.8 Performance del Settore amministrativo-gestionale	27
2.9 Rischi corruttivi e trasparenza	37
SEZIONE 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	52
3.1 Organizzazione INDIRE	52
3.2 Personale e analisi di genere	54
3.3 Organizzazione del lavoro agile.....	54
3.4 Fabbisogni del personale	56
3.5 Fabbisogni formativi.....	56
3.6 Parità di genere e azioni positive.....	58
Monitoraggio	59

Premessa

Al fine di rappresentare una visione integrata e unitaria dei diversi ambiti di programmazione dell'INDIRE il presente documento è stato predisposto secondo quanto previsto all'art. 6 del D.L. n. 80/2021, convertito in Legge n.113 del 6 agosto 2021, che ha introdotto nel nostro ordinamento il "Piano Integrato di Attività e Organizzazione" (PIAO)². Detto Piano deve essere adottato dalle pubbliche amministrazioni con più di 50 dipendenti (escluse le scuole) entro il 31 gennaio di ogni anno. Il documento, che ha durata triennale e aggiornamento annuale, indica gli strumenti e le fasi necessarie *"³per assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso, ..."* nonché per raggiungere agli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione, *"nel rispetto delle vigenti discipline di settore e, in particolare, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e della legge 6 novembre 2012, n. 190"*.

Il Piano è conformato alla struttura e alle modalità redazionali indicate nel DPCM 132 del 30 giugno 2022, secondo lo schema contenuto nell'allegato e ha tra i suoi obiettivi quelli di: sviluppare un maggior coordinamento dell'attività programmatica delle pubbliche amministrazioni e una sua semplificazione attraverso l'integrazione dei principali atti di programmazione in una prospettiva strategica unitaria per obiettivi e risultati; orientare i sistemi di programmazione-controllo-rendicontazione anche verso e attraverso la misurazione degli *outcome* e del valore pubblico generato. Pertanto, nel Piano si integrano e si coordinano diversi strumenti di programmazione, molto eterogenei tra loro e che godevano di una propria autonomia quanto a tempistiche, contenuti e norme di riferimento. In base a quanto specificato nel DPCM sopra richiamato ed illustrato nel Piano-tipo ad esso allegato, il documento è strutturato in quattro sezioni di programmazione articolate in sottosezioni:

- SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE
- SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE
 - 2.1 Sottosezione Valore pubblico
 - 2.2. Sottosezione Performance
 - 2.3 Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza
- SEZIONE 3 – ORGANIZZAZIONE CAPITALE UMANO
 - 3.1 Struttura organizzativa
 - 3.2 Organizzazione lavoro agile
 - 3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale
- SEZIONE 4 – MONITORAGGIO

² L'art. 6 del d.l. n. 80/2021, convertito, con modificazioni, dalla l. n. 113 del 6 agosto scorso, recante "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia" introduce, al comma 1, il "Piano integrato di attività e organizzazione" – cd. PIAO quale "misura di semplificazione rivolta alle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165".

³ Art. 6 del d.l. n. 80/2021, comma 1.

Il PIAO si configura come uno strumento efficace nella riforma della PA perseguita dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e i suoi obiettivi prioritari sono: (a) diminuire la burocrazia e aumentare la semplificazione per i dipendenti, i cittadini e le imprese; (b) migliorare la qualità programmatica (soprattutto con riferimento agli obiettivi e ai relativi indicatori) e la resilienza programmatica (intesa come capacità e come velocità di aggiornamento della programmazione al modificarsi del contesto di riferimento in cui si opera); (c) integrazione programmatica (intesa come definizione armonica degli obiettivi tenendo conto anche dei diversi livelli temporali e delle varie prospettive programmatiche; (d) maggiore finalizzazione programmatica (intesa come convergenza sinergica delle diverse prospettive programmatiche – performance, anticorruzione e trasparenza, personale, ecc. – verso l'orizzonte comune della generazione di Valore Pubblico, ovvero del miglioramento del benessere di cittadini, imprese e stakeholder).

Il PIAO viene pubblicato ogni anno sul sito di INDIRE e inviato al Dipartimento della funzione pubblica.

Infine, in considerazione del fatto che il Piano Triennale di Attività (PTA) costituisce il principale documento di programmazione strategica e gestionale dell'INDIRE definendo la pianificazione scientifica e delle attività dell'Istituto insieme alla programmazione delle risorse finanziarie, umane e strumentali che ne consentono la realizzazione⁴, esso costituisce, oltre che la base per la predisposizione del bilancio preventivo, del piano del fabbisogno di personale per il triennio di riferimento e di tutte le attività programmatiche dell'Ente, anche il documento di riferimento essenziale per la redazione del PIAO. In ragione di ciò il presente documento è redatto in conformità al PTA a cui si rinvia per un dettaglio esaustivo delle informazioni ivi contenute.

⁴ A norma dell'articolo 4 comma 2 dello Statuto dell'INDIRE, e conformemente a quanto stabilito dall'articolo 5 del Decreto Legislativo 31 dicembre 2009, n. 213, nelle parti ancora vigenti, e dall'articolo 7 del Decreto Legislativo 25 novembre 2016, n. 218.

SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

L'Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa (INDIRE) è il più antico ente di ricerca del Ministero dell'Istruzione e fin dalla sua nascita accompagna l'evoluzione e l'innovazione del sistema scolastico italiano investendo in formazione e innovazione e sostenendo i processi di miglioramento della scuola. Oltre alla sede centrale e la sede distaccata a Firenze (Via Michelangelo Buonarroti 10, 50122, CF 80030350484, tel. +39 055.2380301, fax +39 055.2380395, PEC indire@pec.it; Via Cesare Lombroso 6 e 6/15, 50134, tel. +39 055.2380348), vi sono tre sedi⁵ a Torino (Corso Vittorio Emanuele II, 70 – 10121, Tel. +39 011.19.697.856/857, email: nucleoterritoriale-nord@indire.it); Roma (Via Guidubaldo del Monte, 54 – 00197, centralino: +39 06 87716306, email: nucleoterritoriale-centro@indire.it); Napoli (Via G. Melisurgo, 4 – 80133, email: nucleoterritoriale-sud@indire.it). L'Agenzia Nazionale Erasmus+ Indire è ubicata presso la sede distaccata di Firenze e la sede del Nucleo di Roma.

L'Ente è dotato di autonomia statutaria, scientifica, organizzativa, regolamentare, amministrativa, finanziaria, contabile e patrimoniale.

Per una presentazione esaustiva dell'INDIRE utile ai fini del presente documento, anche per quanto riguarda l'inquadramento strategico dell'Istituto, le disposizioni di riferimento, il mandato istituzionale, le normative secondarie e gli atti amministrativi di alto livello, si rinvia al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) adottato, nella versione aggiornata 2024, e al Piano Triennale delle Attività (PTA) 2025-2027 adottato con delibera del Commissario Straordinario n. 7/2024 con prot. n. 52578 del 15/11/2024 e approvato dal MIM in data 12 dicembre 2024 (ns. prot. n. 57500/2024).

Al fine di non appesantire troppo il presente documento saranno mantenuti solo quegli elementi indispensabili.

⁵ Cfr. Statuto di INDIRE approvato con Provvedimento Commissariale Delibera n. 25 del 20 dicembre 2024 e pubblicato sul sito INDIRE in data 23/12/2024, Art. 1 comma3.

Come operiamo

L'attività programmatica di INDIRE si incardina nelle politiche di ricerca nazionali e internazionali. I principali riferimenti sono il Piano Nazionale della Ricerca (PNR), gli Atti di Indirizzo ministeriali, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), il Programma quadro Horizon Europe 2021-2027, l'Agenda 2030 dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite e il Piano per la ripresa dell'Europa 'Next Generation EU'.

Il mandato istituzionale dell'Ente⁶ (diretto a promuovere un incremento qualitativo e quantitativo della ricerca educativa per migliorare l'offerta formativa della scuola italiana e innalzare il livello dei servizi educativi, di istruzione e formazione nel Paese) insieme alle priorità strategiche, agli indirizzi generali e agli obiettivi definiti dal Ministero dell'Istruzione e del Merito (MIM) e dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR), costituiscono la cornice di riferimento e a partire dagli Ambiti Strategici di intervento, il PTA stabilisce i programmi e le linee di ricerca che dovranno essere condotte dall'Istituto, gli obiettivi da perseguire e la pianificazione temporale. Inoltre, il PTA costituisce la base per la predisposizione del bilancio di previsione e del piano del fabbisogno del personale, sia a tempo determinato che indeterminato, è aggiornato annualmente, utilizzando le stesse procedure e modalità previste per la sua redazione triennale.

In sostanza, come indicato nel PTA 2025-2027, *“la mission di INDIRE consiste nel generare un incremento qualitativo e quantitativo della ricerca educativa capace di facilitare un miglioramento dell'offerta formativa della Scuola italiana in tutte le sue forme. La mission di INDIRE consiste nel generare un incremento qualitativo e quantitativo della ricerca educativa capace di facilitare un miglioramento dell'offerta formativa della Scuola italiana in tutte le sue forme. Attraverso gli esiti della ricerca, INDIRE promuove e sostiene l'innovazione della didattica e del modello scolastico in tutte le sue dimensioni (metodologiche, organizzative, architettoniche), nonché la formazione e l'aggiornamento del personale della scuola e lo sviluppo dei servizi di documentazione pedagogico/didattica, di ricerca e sperimentazione.*

L'Ente esplica i suoi compiti, la sua mission e raggiunge gli obiettivi che gli sono assegnati dalle norme istitutive e dallo Statuto con la finalità di contribuire ad innovare il Sistema educativo di istruzione e di formazione nel suo complesso per il/i:

- sistema integrato zero-sei anni;
- scuola dell'infanzia;

⁶ Il mandato istituzionale è stato rivisitato con il DL 71/2024 *“Disposizioni urgenti in materia di sport, di sostegno didattico agli alunni con disabilità, per il regolare avvio dell'anno scolastico 2024/2025 e in materia di università e ricerca”* convertito con modificazioni dalla legge 29 luglio 2024, n. 106, all'articolo 7-bis ha previsto il *“Riordino dell'Istituto nazionale di documentazione, innovazione e ricerca educativa”*, che al comma 1 ha rideterminato le funzioni svolte dall'Istituto già assunte nello Statuto sopra richiamato. A norma delle disposizioni introdotte INDIRE è individuato anche come Agenzia nazionale per la gestione del programma europeo per l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport (Erasmus+) con riferimento alle misure di competenza del Ministero dell'istruzione e del merito e del Ministero dell'università e della ricerca. Anche alla luce di quanto sopra esposto, i lavori volti alla stesura del PTA 2025-2027 sono stati avviati dal, poi decaduto, Consiglio di Amministrazione, che aveva di fatto dato indicazioni conservative - ossia di mero aggiornamento e non di revisione strutturale - rispetto al Piano riferito al precedente triennio. Pertanto, il PTA 2025-2027 è redatto in sostanziale continuità rispetto al precedente riportando tuttavia al suo interno una prima introduzione delle indicazioni contenute nel DL 71/2024 che saranno maggiormente declinate e troveranno analitico sviluppo nei PTA a seguire adottati.

- primo ciclo di istruzione (scuola primaria; scuola secondaria di primo grado)
- secondo ciclo di istruzione (scuola secondaria di secondo grado)
- istruzione e formazione professionale (IeFP)
- istruzione superiore (percorsi di formazione terziaria professionalizzante offerti dagli ITS - Istituti Tecnologici Superiori)
- istruzione degli adulti (CPIA) e apprendimento permanente.

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

- “- potenziare la ricerca negli specifici campi della conoscenza relativi all’istruzione, all’educazione e alla formazione;
- orientare l’azione dei ricercatori per migliorarne l’impatto, indirizzandola verso alcune delle priorità individuate a livello internazionale e nelle strategie di intervento del Ministero dell’Istruzione e del Merito, considerate come potenziali leve di innovazione e miglioramento del sistema scolastico;
- rendere più chiara ed efficace la comunicazione verso le scuole, i Ministeri e gli altri stakeholder e la percezione, anche da parte dei cittadini, del valore pubblico prodotto.

...

In coerenza con la mission e la vision dell’Istituto, sulla base dell’analisi della produttività scientifica dell’Ente, del contesto attuale di operatività in termini di bisogni espressi dal sistema educativo, e degli indirizzi dati dal MIM, si è ritenuto di indirizzare la strategia del prossimo triennio rispetto alle seguenti 8 priorità:

1. “contribuire al miglioramento dei risultati di apprendimento nelle discipline di base e alla riduzione dei divari (territoriali, di contesto, di genere, ...) in tutti gli ordini e gradi di scuola;
2. sviluppare e rendere disponibili a tutti gli ordini e gradi di scuola metodologie e strumenti per l'Orientamento con particolare attenzione alle discipline STEM;
3. proporre azioni di innovazione trasformativa del modello scolastico con interventi di impatto sul sistema e coerenti con l’identità di INDIRE;
4. sostenere i CPIA per lo sviluppo della rete per l’apprendimento e l’orientamento permanente;
5. contribuire allo Sviluppo della filiera professionalizzante (IeFP, ITS Academy e CoVE);
6. sostenere le scuole di ogni ordine e grado nei processi di Autoriflessione e di Autovalutazione in un’ottica di miglioramento e di innovazione.

Inoltre, in risposta alle sfide e ai bisogni emergenti del sistema educativo italiano, sono state introdotte due nuove priorità per il prossimo triennio, che sono state integrate come aree di intervento rilevanti e che saranno ulteriormente dettagliate nei PTA futuri, come già rappresentato in premessa:

7. *prevenzione e contrasto al bullismo e al cyberbullismo nelle Istituzioni scolastiche: il Decreto ministeriale 18 del 13 gennaio 2021 emanato con la nota n. 482 del 18 febbraio 2021, aggiorna le Linee Guida per la prevenzione e il contrasto del bullismo e del cyberbullismo nelle istituzioni scolastiche. Il documento sottolinea l’importanza di un’attenta rilevazione delle situazioni a rischio, della formazione del personale scolastico su questi temi e della costruzione di risposte mirate attraverso interventi su più livelli. Questa priorità si intreccia strettamente con l’insegnamento trasversale dell’educazione civica, con un focus particolare sull’educazione alla cittadinanza digitale. La legge n. 70 del 17 maggio 2024, ‘Disposizioni e delega al Governo in materia di prevenzione e contrasto del bullismo e del cyberbullismo’, sottolinea ulteriormente l’importanza di intervenire attraverso iniziative di informazione e prevenzione contro i fenomeni di bullismo e cyberbullismo.*
8. *potenziamento dei percorsi di specializzazione per le attività di sostegno didattico agli alunni con disabilità. L’inserimento di questa priorità strategica risponde ad un dettato normativo e si rende necessario per garantire*

l'attuazione del DECRETO-LEGGE 31 maggio 2024, n. 71 - Disposizioni urgenti in materia di sport, di sostegno didattico agli alunni con disabilità, per il regolare avvio dell'anno scolastico 2024/2025 e in materia di università e ricerca (GU Serie Generale n.126 del 31-05-2024). Tale norma stabilisce l'importanza di rafforzare le competenze del personale scolastico, garantendo un supporto didattico inclusivo e di qualità agli studenti con disabilità.

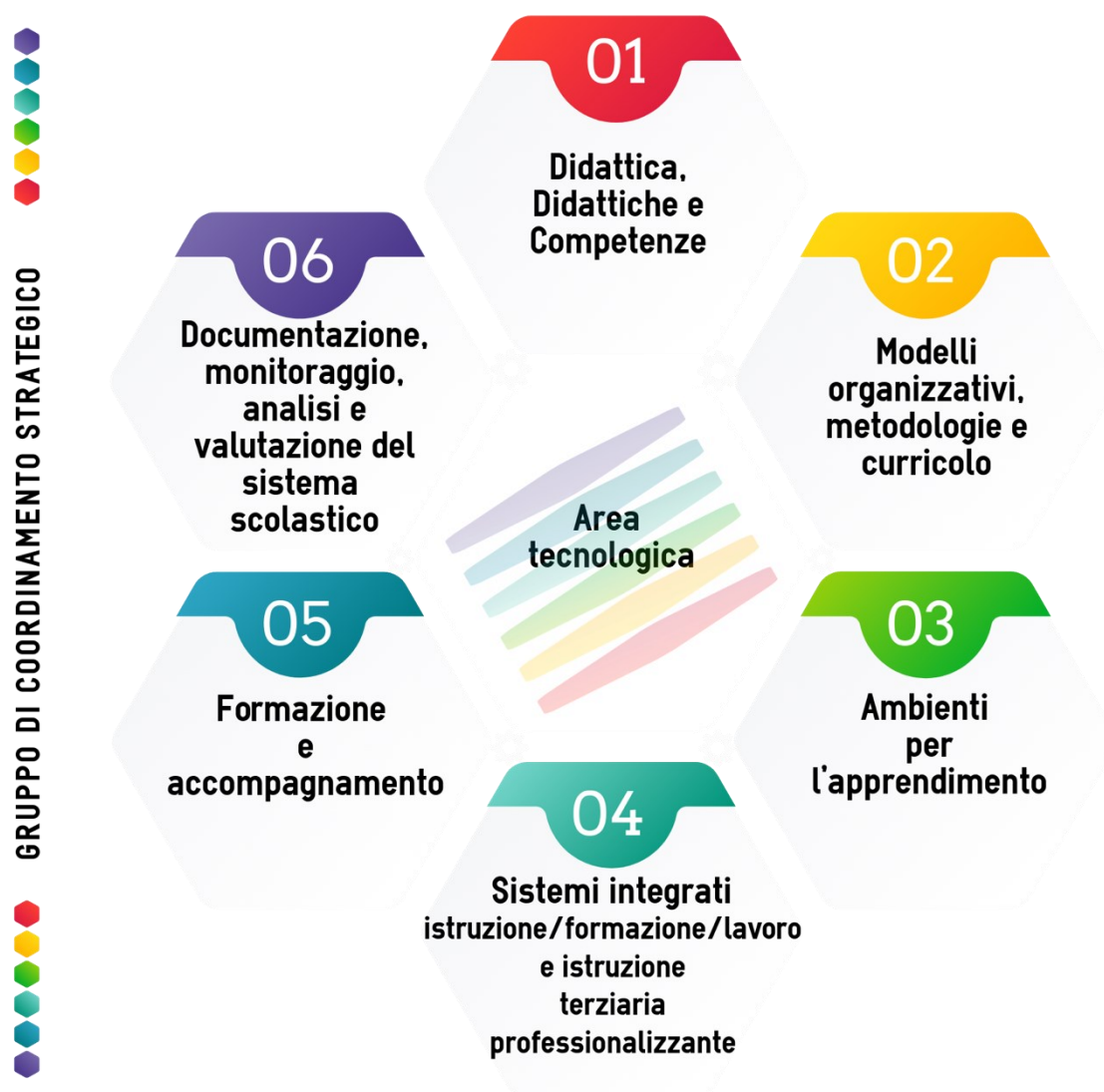
Queste priorità sono attualmente in fase di sviluppo e rappresentano un ampliamento degli obiettivi strategici di INDIRE: verranno ulteriormente sviluppate e integrate nelle attività di ricerca e nelle iniziative di terza missione promosse da INDIRE.”

Le attività strategiche sono state declinate in **ambiti strategici della ricerca** di cui **due tematici e quattro funzionali**.

Determinante è stata l'individuazione delle attività strategiche, vale a dire la definizione della modalità di pianificazione dell'evoluzione della ricerca in rapporto alla propria mission, in relazione agli indirizzi dei Ministeri vigilanti e dei principali organismi internazionali. La declinazione di tali attività in ambiti strategici, tematici e funzionali, costituisce il fulcro dell'attività di pianificazione, valutazione e controllo in capo all'Organo di Governo attraverso attività, condotte dal Gruppo di Coordinamento Strategico, di analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra obiettivi e risultati raggiunti dalle attività di ricerca. In questo quadro, le Strutture di Ricerca, in qualità di declinazione operativa del settore, sono deputate alla realizzazione delle attività di ricerca finalizzate allo sviluppo degli ambiti strategici e delle priorità istituzionali.

È prevista, inoltre, l'introduzione di nuove metodologie e nuovi strumenti per implementare e sostenere una cultura organizzativa basata sui principi dell'accountability e giungere ad un primo bilancio sociale dell'Ente. Inoltre, attraverso l'attivazione di specifici Gruppi di lavoro d'Istituto saranno messe in campo azioni e studi incentrati su particolari funzioni trasversali dedicate, ad esempio, alla disseminazione e comunicazione della ricerca o a sostenere attività di Consulenza alle politiche educative e formative basata sulle evidenze, nonché all'incremento della capacità di internazionalizzazione. In riferimento a quest'ultima, infatti, per realizzare i propri obiettivi di ricerca e le attività istituzionali è importante che INDIRE si collochi al centro del dibattito scientifico internazionale e rafforzi i rapporti con i principali stakeholder, europei e mondiali, sulle politiche educative per il 2030 e oltre. L'Ente si propone pertanto, per il triennio 2025-2027, d'incentivare le collaborazioni di ricerca con università, organismi e istituti di ricerca italiani e stranieri per raggiungere una più elevata qualificazione scientifica e aumentare il peso e la rilevanza dei propri risultati a livello internazionale, con particolare riferimento all'uso dell'Intelligenza artificiale in educazione e per la ricerca. Il presente documento è stato redatto con una logica programmatica di integrazione funzionale, in una visione complessiva e coordinata dei diversi strumenti di programmazione e in piena coerenza sia con il quadro normativo nazionale in cui INDIRE è chiamato ad operare, che con il mandato istituzionale dell'Ente. Il PTA costituisce lo sviluppo attuativo naturale del Documento di Visione Strategica decennale (DVS), a cui si è ispirato anche l'altro piano strategico attuale, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), per favorire e promuovere una visione e delle azioni integrate, ognuno dei documenti, pur con la propria puntuale declinazione atta a pianificare e misurare gli obiettivi peculiari, si esplica all'interno di una complessiva coerenza e sinergia, con la finalità ultima del miglioramento continuo, della misurazione degli impatti, della creazione di valore pubblico, nonché della maggiore integrazione tra settore ricerca, settore amministrativo e Agenzia nazionale Erasmus.”

Settore Ricerca



Le prime quattro Strutture sviluppano attività riconducibili ai due Ambiti Strategici Tematici: 1) Innovazione e valorizzazione del sistema educativo e scolastico (articolato in: innovazione delle didattiche e innovazione del modello scolastico); 2) Potenziamento e valorizzazione del sistema integrato istruzione/formazione/lavoro; e sono:

- Struttura di ricerca 1 – Didattica, Didattiche e Competenze;

(4 Linee di ricerca: L1: Linguistico Umanistica; L2: STEM; L3: Innovazione didattica nell'area artistico-espressiva; L4: New Literacies)

- **Struttura di ricerca 2 – Modelli organizzativi, metodologie e curricolo;**
(3 Linee di ricerca: L1: La scuola come ecosistema educativo; L2: Le Reti di scuole per l'innovazione del sistema educativo; L3: Messa a sistema dell'innovazione)
- **Struttura di ricerca 3 – Ambienti per l'apprendimento;**
(3 Linee di ricerca: L1: Dimensione evolutivo-temporale legata al ciclo abitativo di un edificio scolastico; L2: Rapporto tra pedagogia e architettura nelle scuole di nuova progettazione; L3: Ripensamento degli ambienti di apprendimento in edifici scolastici esistenti)
- **Struttura di ricerca 4 – Sistemi integrati istruzione/formazione/lavoro e istruzione terziaria professionalizzante;**
(3 Linee di ricerca: L1: Realizzazione del sistema terziario di istruzione tecnologica superiore (ITS Academy); L2: Attuazione della filiera formativa tecnologico-professionale; L3: Valorizzazione dell'istruzione degli adulti e dell'apprendimento permanente)

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

- **Struttura di ricerca 5 - Formazione e accompagnamento;**
(3 Linee di ricerca: L1: Modelli di formazione massiva/su grandi numeri; L2: Modelli di formazione e accompagnamento per le scuole; L3: Dispositivi formativi)
- **Struttura di ricerca 6 - Documentazione, monitoraggio, analisi e valutazione del sistema scolastico.**
(3 Linee di ricerca: L1: Memorie di Scuola: tra passato e presente; L2: Osservatorio e modelli di monitoraggio; L3: Valutazione per il miglioramento e l'innovazione)

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

AMBITI STRATEGICI	OBIETTIVI GENERALI	STRUTTURE
Innovazione e valorizzazione del sistema educativo e scolastico. Innovazione delle didattiche e del modello scolastico .	Definire e sperimentare strategie, metodologie e modelli di innovazione didattica, organizzativa e di processo Definire e sperimentare ambienti di apprendimento innovativi integrati	1, 2, 3
Potenziamento e valorizzazione del sistema integrato istruzione/formazione/lavoro	Sviluppare strumenti, modelli e processi per il potenziamento e la valorizzazione del sistema integrato istruzione/formazione/lavoro	4

Formazione del personale	Elaborare e integrare ambienti, modelli e dispositivi per la formazione	5
	Proporre contenuti innovativi per la formazione continua del personale della scuola	
	Sostenere la governance multi-stakeholder dei processi di innovazione e attuazione delle riforme	
Accompagnamento e sostegno al miglioramento del sistema	Fornire supporto all'attuazione delle riforme e al miglioramento delle scuole	
Documentazione per il sistema di istruzione e formazione	Documentare e diffondere buone pratiche educative	6
Monitoraggio, analisi e valutazione degli impatti del processo di innovazione	Sviluppare la raccolta dati del sistema istruzione e formazione e l'analisi di fenomeni che lo caratterizzano anche in una prospettiva di valutazione	

L'Area Tecnologica, come da Regolamento d'Istituto, supporta le Strutture di ricerca nella realizzazione delle loro attività curando la progettazione e la ricerca delle applicazioni, delle architetture tecnologiche e l'implementazione e la gestione dei sistemi informativi che sono funzionali agli sviluppi della ricerca. Al contempo l'Area svolge ricerca autonoma nel campo delle applicazioni tecnologiche hardware e software.

Le linee di ricerca dell'Area Tecnologica sono 3: Linea 1 - Tecnologie innovative per la ricerca e la didattica; Linea 2 - Tecnologie per la Personalizzazione e l'Adattamento di Modelli di Intelligenza Artificiale Generativa per Applicazioni Specifiche; Linea 3 - Tecnologie per la raccolta e sistematizzazione dei dati.

Per le specificità di obiettivo e di contesto, la ricerca INDIRE si caratterizza per il confronto continuo con la dimensione operativa delle istituzioni scolastiche e del sistema educativo e formativo nel suo complesso a livello nazionale e internazionale. Ciò consente al personale di individuare modalità efficaci per diffondere conoscenza e innovazione anche grazie al confronto continuo con chi opera ogni giorno sul campo educativo e di cogliere l'efficacia di una cultura basata sull'evidenza a supporto dei processi decisionali, con l'obiettivo di utilizzare adeguatamente le informazioni disponibili, costruendo indicatori e parametri capaci di entrare nel merito dei percorsi e dei processi educativi, in grado di misurare l'efficacia delle organizzazioni scolastiche nell'erogazione di servizi di elevata qualità.

Infine, il Gruppo di Coordinamento Strategico (GCS), come da Regolamento, art. 5, comma 2, lettera A, nella sua dimensione operativa (Gruppo di Coordinamento Strategico-Coordinatori delle Attività Strategiche GCS-CAS) supporta il CDA/Presidente nella pianificazione delle attività strategiche dell'Istituto, monitorando l'evoluzione della ricerca in relazione alla mission dell'Istituto, agli indirizzi del Ministero dell'Istruzione e del Merito, del Ministero dell'Università e della Ricerca e dei principali organismi internazionali, nonché all'impostazione generale delle tematiche previste nel PTA. Nel monitorare l'evoluzione della ricerca, il GCS si occupa di coordinare la predisposizione degli strumenti per le valutazioni annuali della ricerca in capo al

Presidente (Statuto, art. 9, comma 3, lettera I; Regolamento, art. 16, commi 4-5; Regolamento, art. 18), di progettare e condurre progetti e attività.

Come indicato nel PTA, al fine di migliorare la leggibilità delle attività condotte dall'Ente, considerata la specificità delle strutture, la varietà di tematiche trattate e la numerosità dei progetti attivi, il CDA – cui è subentrato il Commissario Straordinario, confermando la strategia adottata dall'organo decaduto - per la programmazione 2025-2027, in continuità con il precedente PTA, ha richiesto al personale della ricerca di impegnarsi a: (1) individuare le Linee di Ricerca rappresentative di aree tematiche specifiche e identitarie della Struttura di Ricerca e coerenti con le priorità strategiche (indicando un massimo di 3/4 "Linee di Ricerca" a Struttura) nelle quali far confluire i progetti attivi e le eventuali nuove proposte; (2) sintetizzare, ai fini della presentazione nel PTA, le attività di ricerca endogena in pochi progetti ad impatto sistemico, che riflettano le priorità e le identità di struttura (consigliando n.3/4 progetti in coerenza con gli obiettivi specifici della struttura e in continuità con quanto già inserito nel PIAO 2024-2026). Pertanto, la nuova rappresentazione del Progetto prevede una sotto articolazione in Azioni.



In considerazione di quanto appena esposto e in continuità con quanto avviene già nella gestione della ricerca, complessivamente la metodologia proposta e utilizzata con il SMVP adottato dall'INDIRE intende promuovere una cultura organizzativa che sappia assicurare elevati standard qualitativi dei prodotti, dei processi e dei servizi realizzati anche attraverso la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa sia delle strutture di ricerca che a livello individuale, esplicitando e chiarendo, in base a quanto indicato nei documenti regolativi le dimensioni organizzative e operative previste. La partecipazione attiva di tutto il personale alla realizzazione di una buona performance da parte dell'Ente è possibile grazie ad una continua ed efficace collaborazione tra i diversi Settori dell'Ente. La valutazione e l'analisi sistematica delle determinanti della variabilità che si può registrare nella performance, combinate con una seria politica interna di continuo miglioramento della qualità delle attività di ricerca e di quelle amministrative-gestionali, sono tra i fattori da presidiare per garantire lo sviluppo dell'Ente nei prossimi anni con conseguente sviluppo del sistema educativo nel nostro Paese.

SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

In questa sottosezione l'Ente definisce i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria e con gli altri documenti di programmazione.

2.1 Il Valore Pubblico dell'INDIRE

La creazione di Valore Pubblico consente di migliorare il livello di benessere economico-sociale-ambientale della collettività di riferimento in cui opera un'organizzazione, rispetto alle condizioni iniziali di partenza.

Il DPCM 132/2022 chiarisce quale Valore pubblico da definire *"1) i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici, programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria adottati da ciascuna amministrazione; 2) le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, alle pubbliche amministrazioni da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità; 3) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare, secondo le misure previste dall'Agenda Semplificazione e, per gli enti interessati dall'Agenda Digitale, secondo gli obiettivi di digitalizzazione ivi previsti; 4) gli obiettivi di valore pubblico generato dall'azione amministrativa, inteso come l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo."*

Oltre alle dimensioni di valore pubblico che si intende migliorare internamente, come illustrato nelle specifiche Sezioni e Sottosezioni del presente documento, ci preme qui evidenziare che nel caso di un Ente di Ricerca quale INDIRE vi sono molti obiettivi strategici e operativi diretti a facilitare i processi di produzione della conoscenza a beneficio di tutti i soggetti coinvolti e finalizzate in particolare al miglioramento dei sistemi educativi, dell'istruzione e della formazione, anche promuovendo e sostenendo innovazione e cambiamento. Di particolare rilevanza è la co-creazione di valore pubblico che si sviluppa attraverso quelle attività di ricerca che l'INDIRE conduce in alleanza e in compartecipazione con le scuole, e con altri stakeholder che compartecipano alla erogazione del servizio educativo e formativo del Paese. Tali attività favoriscono la realizzazione di interventi di valutazione partecipativa, che permettono di acquisire una conoscenza dei reali effetti prodotti dall'azione dell'Ente. La trasparenza, il coinvolgimento e la motivazione delle scuole e degli stakeholder a fornire un contributo concreto e fattivo per migliorare il bene comune, rafforza la fiducia tra le istituzioni, tra i soggetti pubblici e i cittadini, il senso di appartenenza alla collettività e favorisce la coesione sociale.

Inoltre, l'INDIRE, grazie al Sito Istituzionale, alle numerose attività seminariali, oltre che alle pubblicazioni scientifiche, ha investito ed investe per garantire una comunicazione trasparente, che consente agli stakeholder e ai cittadini di accedere a informazioni complete, chiare e facilmente leggibili e interpretabili. Ciò è la preconditione per avviare un confronto reale, leale e collaborativo e una comunicazione basata sui fatti, sulle evidenze, rese disponibili anche attraverso il lavoro di misurazione e valutazione della Performance

dell'INDIRE, comunicazione che apre alla collaborazione e alla partecipazione dei soggetti esterni e crea le condizioni per il contrasto alla corruzione. L'INDIRE, con i suoi canali di informazione, formazione e valorizzazione della ricerca, riesce a raccontare efficacemente l'azione pubblica intrapresa e permette a target specifici di soggetti esterni di realizzare un monitoraggio costante delle scelte, dei servizi, dei prodotti e dei risultati raggiunti dall'organizzazione nel suo complesso. Queste forme di comunicazione aprono di fatto la strada a forma di bilancio partecipativo e di misurazione del valore pubblico prodotto, in cui il coinvolgimento dei portatori di interesse avviene prima e/o durante il processo di decisione e pianificazione dell'azione pubblica.

L'individuazione, l'analisi e la scelta degli stakeholder da coinvolgere eventualmente anche nel ciclo della performance per una valutazione partecipativa dell'Ente, rappresenta un passaggio fondamentale nella costruzione della "relazione pubblica" che si vuole attivare con la propria comunità di riferimento.

Il concetto di performance, di qualità della performance, assume per l'INDIRE un'ampiezza di significato in relazione alle molteplici e diverse attività condotte dall'Ente e per i diversi soggetti con i quali e per i quali opera. Da una prima ricognizione effettuata per avviare la mappatura degli stakeholder è emersa una particolare ricchezza sia in termini numerici che per tipologia di soggetti coinvolti nelle direttamente e/o indirettamente nelle attività.

TABELLA RIEPILOGATIVA INDICATORI 2025 PER LA PERFORMANCE⁷

INDICATORI PREVISTI PER LA PERFORMANCE	DESCRIZIONE	Strutt. 1	Strutt. 2	Strutt. 3	Strutt. 4	Strutt. 5	Strutt. t. 6	Area Tec.	Cord. Strat.	TOT ⁸ .
N° INTERVENTI	L'Insieme dei corsi di formazione, eventi di informazione/formazione, interventi di ricerca	24	27	6	6		21	3		87
N. CPIA	N. dei CPIA coinvolti nelle attività di ricerca educativa progettate da Indire	8			130		1			139
N° SCUOLE	N. delle istituzioni scolastiche coinvolte nelle attività di ricerca educativa progettate da Indire	2477	2348	552	228	4	104	15	7	5735
N° INSEGNANTI/DIRIGENTI SCOLASTICI	Personale della scuola coinvolti sia nelle attività di ricerca che in tutte le attività ad esse correlate	6755	6228	683	1500	32	350	30	20	15598
N° ACCORDI	Accordi e convenzioni di collaborazioni scientifiche con istituzioni italiane e internazionali	30	42	4	2	2	10	15	2	107

⁷ I dati riportati sono correlati a quelli previsti per gli indicatori di bilancio fatte salve eventuali integrazioni intervenute a seguito di nuovi progetti o attività di ricerca.

⁸ Nelle somme riportate in questa colonna si deve considerare che uno stesso soggetto può essere conteggiato più volte perché coinvolto in attività di più strutture di ricerca.

N° COLLABORAZIONI/P ROTOCOLLI D'INTESA ⁹	Collaborazioni che risultano a livello di attività di ricerca	4	6		3	1	13		2	29
N. MONITORAGGI DOCUMENTAZIONI	N. attività di osservazione, analisi e rappresentazione	1	35	2	49	2	32		3	124
N° ITS	N. degli Istituti Tecnologici Superiori coinvolti nelle attività di ricerca educativa progettate da Indire				146					146
N. INTERVENTI/CONTRIBUTI	Relativi agli ITS, alle FP e al COVE				5		1\			6
N° COLLABORAZIONI/P ROTOCOLLI D'INTESA ¹⁰	Collaborazioni che risultano a livello di attività di ricerca	2		13	2	2	1			20
N. AMBIENTI PER LA FORMAZIONE/ACCOMPAGNAMENTO	Progetti di formazione/accompagnamento	8	8		2	4	5	3	1	31
N. CORSI PER LA FORMAZIONE/ACCOMPAGNAMENTO	Corsi di formazione/accompagnamento	8	6	10	11	11	9	3	1	59
N. DOCENTI/DIRIGENTI/ALTRO PERSONALE DESTINATARIO NELLE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE/ACCOMPAGNAMENTO	Personale della scuola coinvolto nelle attività di formazione/accompagnamento	5650	5307	200	1500	60192	260	30		73139
N° DI EVENTI DI DIVULGAZIONE DELLA RICERCA	Organizzazione e partecipazione a eventi di livello nazionale e internazionale idonei alla divulgazione dei risultati della ricerca	22	29	10	8	6	17	3		95
N° PUBBLICAZIONI	Articoli, libri, videodocumentazioni, report prodotti dai ricercatori di INDIRE	16	27	5	10	7	9	3		77
N°. COMUNICATI STAMPA E INTERVENTI DIVULGATIVI A MEZZO MEDIA	Comunicati stampa, articoli divulgativi, partecipazione a trasmissioni radiofoniche, giornalistiche, ecc..	14		5	7	2	14	1		43

⁹Si intendono compresi tutti gli accordi di varia tipologia purché finalizzati a livello di attività di ricerca finalizzati all'obiettivo "Migliorare l'offerta formativa della scuola italiana in tutte le forme in cui si attua attraverso l'incremento qualitativo e quantitativo della ricerca educativa".

¹⁰ Si intendono compresi tutti gli accordi di varia tipologia purché finalizzati a livello di attività di ricerca finalizzati all'obiettivo "Collaborare con il MIM e altri ministeri per sostenere le politiche di sviluppo del sistema di istruzione e della filiera professionalizzante".

Anche al fine di sviluppare una riflessione sui principali stakeholder, sulla creazione e la misurazione del valore pubblico prodotto dall'INDIRE si rinvia: (a) al Piano Triennale delle Attività 2025-2027, (b) all'Allegato n. 1 al presente PIAO - Il valore pubblico di INDIRE dal punto di vista della Struttura di Ricerca e l'impatto prodotto¹¹.

2.2 Performance

Premessa

La Sottosezione Performance è redatta, in attuazione di quanto disposto dall'art. 10, comma 1, lett. a) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 e successive modifiche e integrazioni, anche al fine di assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance dell'Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa (INDIRE) e promuovere nell'Ente la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità. Il testo è un documento programmatico con orizzonte temporale triennale ed è adottato in stretta coerenza con i contenuti del Piano Triennale della Attività (PTA), con il ciclo della programmazione di bilancio e dà compimento alla fase programmatoria del ciclo di gestione della performance (cfr. Art. 4 del suddetto decreto).

Il collegamento di un documento di programmazione come il "Piano della Performance" con il PTA (come di tutti gli altri documenti di programmazione dell'Ente integrati nel presente PIAO) è di particolare importanza poiché garantisce la coerenza con le strategie individuate dagli organi di indirizzo politico e amministrativo dell'Ente, gli obiettivi strategici e le azioni necessarie al conseguimento dei risultati attesi.

Il PTA dell'INDIRE 2025-2027¹², in continuità con quelli precedenti, identifica come obiettivo generale prioritario e strategico dell'agire dell'Ente, in relazione al proprio mandato istituzionale e al quale tutti gli altri obiettivi generali e operativi sono riconducibili, quello diretto a promuovere un incremento qualitativo e quantitativo della ricerca educativa per migliorare l'offerta formativa della scuola italiana e innalzare il livello dei servizi educativi, di istruzione e formazione nel Paese anche fornendo supporto all'innovazione del sistema scolastico in diretta relazione con tutti gli attori di tale sistema. Tale ruolo chiave è stato riconfermato anche in considerazione dei confronti che INDIRE ha promosso con gli stakeholder in merito alle attività di ricerca realizzate e in corso di realizzazione.

Fermi restando i principi della gestione partecipata, della chiarezza e della veridicità, della trasparenza e dell'accountability, il presente Piano della Performance è redatto in conformità agli indirizzi dell'ANVUR

¹¹ In questi primi anni di applicazione del PIAO si è scelto, per una più efficace ed efficiente esposizione del valore pubblico, fermo restando la formulazione degli obiettivi generali e specifici della ricerca nel PTA e nelle Schede di Performance di ciascuna Struttura di ricerca, di evidenziare in questo testo come gli obiettivi e i risultati producano un impatto (sociale, educativo, formativo, lavoro...), per quali stakeholder e dove siano reperibili i dati che evidenziano eventuali miglioramenti incrementali.

¹² adottato con delibera del Commissario Straordinario n. 7/2024 con prot. n. 52578 del 15/11/2024 e approvato dal MIM in data 12 dicembre 2024 (ns. prot. n. 57500/2024)

(come previsto dal D. Lgs. n. 74 del 25 Maggio 2017), in base a quanto indicato nel Sistema per la Misurazione e Valutazione della Performance adottato dall'Ente; descrive gli obiettivi generali e, per ciascun Progetto di ricerca, quelli specifici, la pianificazione triennale e la programmazione annuale e i relativi indicatori e valori target atti a misurare, in ultima analisi, la performance organizzativa dell'INDIRE nel suo complesso, del Settore Ricerca e del Settore amministrativo-gestionale e, inoltre, la performance individuale del Direttore Generale.

Il presente Piano è rivisitato in coerenza con quanto indicato per la redazione del PIAO e consente all'INDIRE di dotarsi di un documento snello che rappresenta gli obiettivi strategici e operativi e, in funzione di questi, dispone gli assetti organizzativi e gestionali più adeguati al loro conseguimento.

Vale la pena ricordare che l'INDIRE già nei precedenti piani della performance ha seguito le Linee Guida ANVUR del 2015 che sottolineano come il Piano realizzato sia non solo “un atto di governo dell'EPR la cui responsabilità non è solo formalmente in capo al Consiglio di amministrazione ma anche un documento non burocratico e non adempimentale, perché inserito integralmente all'interno di una programmazione di più ampio respiro, che coinvolge ricercatori, tecnologi e amministrativi” [Linee guida 2015, p.15].

Nel Programma delle attività 2022 – 2024 (approvato nella seduta del consiglio direttivo del 6 dicembre 2021), l'ANVUR prevede di redigere apposite Linee guida per supportare gli Enti di Ricerca nel passaggio al PIAO. In attesa che tali documenti siano disponibili e poiché l'iter normativo si è concluso¹³, l'INDIRE adotta uno schema di PIAO in Sezioni e Sottosezioni come indicato nel relativo Decreto¹⁴, Pertanto, per alcune parti che negli anni precedenti comparivano nel Piano della Performance (per 1: La presentazione dell'Ente Pubblico di Ricerca (EPR) INDIRE e 2: Inquadramento strategico dell'Istituto e mandato istituzionale) si rinvia alla Sezione Anagrafica del presente PIAO e al SMVP sopra richiamato.

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

Ciò perché le attività condotte dall'INDIRE si inseriscono in processi di cambiamento di lunga durata e in interazioni tra sistemi complessi. Il risultato, e le modalità per poter raggiungere tale risultato, derivano dalla somma dei contributi forniti dall'Ente in sinergia con altri enti, organizzazioni, gruppi di individui, distribuiti sul territorio nazionale, nonché dalla necessaria correlazione/dipendenza dai programmi e dalle politiche pubbliche nazionali e sovranazionali di volta in volta promosse. La soddisfazione dei bisogni per cui

¹³ Vedi: il Decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81 Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione. (22G00088) (GU Serie Generale n.151 del 30-06-2022) Entrata in vigore del provvedimento: 15/07/2022.

¹⁴ Decreto n. 132 del 30 giugno 2022 della Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento Funzione pubblica: Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione - pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 209 del 7 settembre 2022.

l'organizzazione è stata costituita è legata all'esecuzione di un'azione che può essere misurata in correlazione con altri soggetti e che presenta caratteristiche di ampiezza, per la sua estensione orizzontale riferibile alle istituzioni scolastiche distribuite sul territorio nazionale, e di profondità in considerazione del fatto che l'azione e la performance individuale si deve connettere non solo con il livello organizzativo ma anche con quello dei programmi e delle politiche pubbliche locali, regionali, nazionali e sovranazionali.

2.3 Presentazione della Performance di INDIRE 2025-2027

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

All'interno del Piano sono riportati¹⁵:

- gli indirizzi, gli obiettivi generali e, per ciascun progetto di ricerca, le azioni e gli obiettivi specifici¹⁶;
- gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione;
- gli obiettivi assegnati alle strutture di ricerca e al personale con i relativi indicatori.

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

Anche questo Piano, come quelli precedenti, consente di predisporre in maniera correlata le varie programmazioni e di meglio articolare l'intero Ciclo della Performance in una logica di definizione degli obiettivi, programmazione, monitoraggio, valutazione/miglioramento e rendicontazione. Inoltre, i principi ispiratori del presente Piano sono da ricondurre al Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance che assume come punti di riferimento una chiara distinzione tra misurazione e valutazione e l'esplicitazione del collegamento tra performance organizzativa, performance di struttura e performance individuale. Inoltre, in linea con le esigenze organizzative dell'Ente, il Piano delle Performance individua strumenti di misurazione e valutazione che presentano una forte coerenza con il contesto organizzativo in cui sono chiamati ad operare, garantendo organicità e omogeneità per la valutazione di tutto il personale, per tutti i livelli a seconda del ruolo, delle responsabilità, delle eventuali risorse assegnate prevedendo adeguati livelli di conciliazione tra i soggetti valutati e trasparenza.

¹⁵ Come previsto all'Art.10 comma 1 del D. Lgs. 150/2009.

¹⁶ Il D.lgs. 74/2017 ha introdotto importanti novità relative al Piano della Performance, in particolare: una nuova classificazione degli obiettivi, suddivisi in "generali" e "specifici" (anziché strategici e operativi come previsto nel D.Lgs. 150/2009), la maggiore enfasi posta sulla performance organizzativa, la necessità di un feedback da parte di tutti gli utenti delle pubbliche amministrazioni sul livello di efficacia percepita rispetto ai servizi offerti. Per quanto riguarda INDIRE gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo scientifico e politico e indicati nel PTA, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono articolati in generali (strategici) e specifici (operativi).

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

2.4 Performance Organizzativa

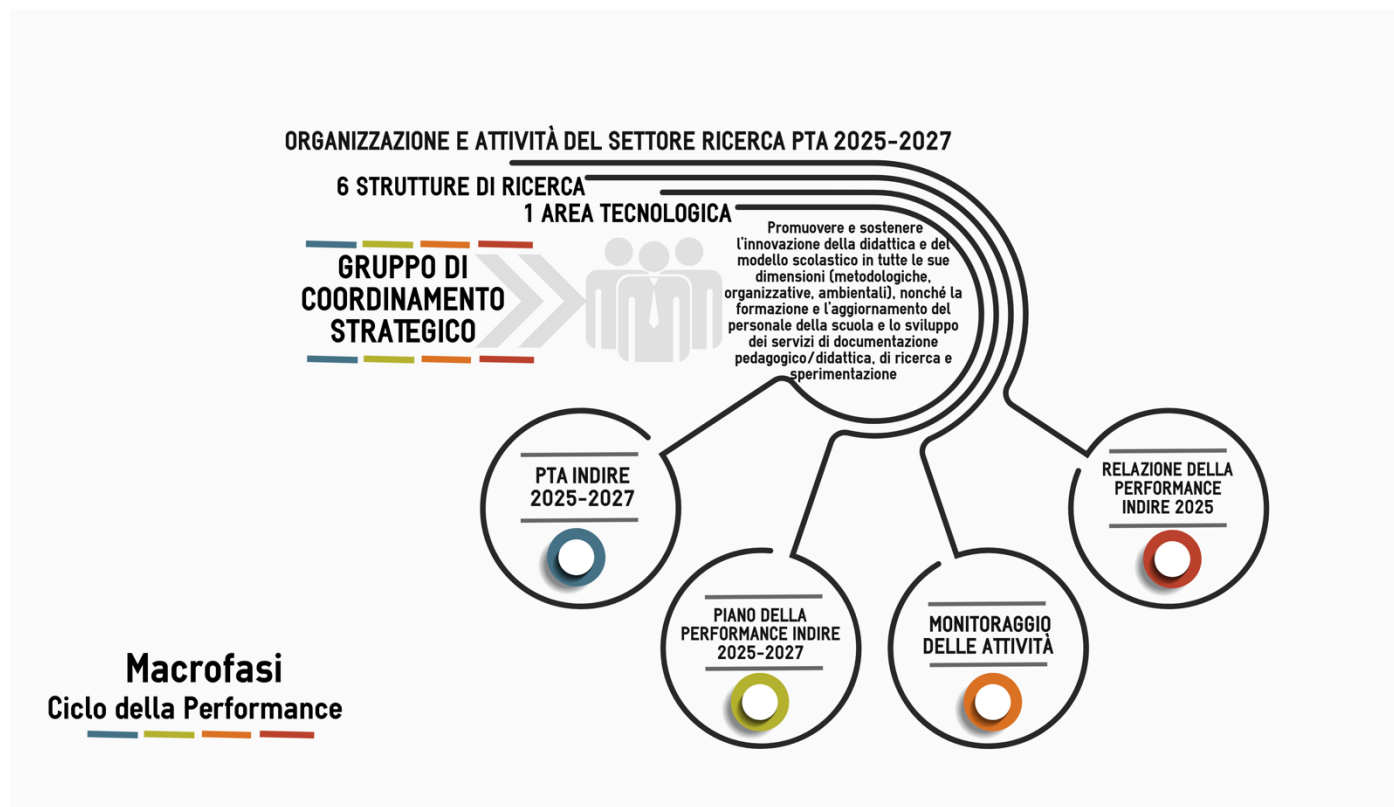
La performance organizzativa misura la risposta delle strutture dell'Ente rispetto al piano delle attività elaborato e al sistema di obiettivi che ne discende. In altre parole, valuta la capacità dell'Ente di saper realizzare le finalità che si pone utilizzando le competenze specifiche e tenendo ben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

Di seguito saranno declinati gli obiettivi specifici dei Progetti di ricerca afferenti alle 6 strutture scientifiche dell'INDIRE, all'Area Tecnologica e al Coordinamento Strategico riferiti nello specifico all'anno 2025, successivamente si procederà con la determinazione delle attività di supporto alla ricerca definendo obiettivi anche per gli Uffici amministrativi in relazione al periodo in esame.

È inoltre da rappresentare qui il fatto che l'ambiente in cui si inseriscono le principali attività operative dell'Ente è caratterizzato da scenari in profonda trasformazione dal punto di vista economico e sociale con indubbi riflessi sul piano culturale. Le conseguenze delle dinamiche del cambiamento hanno pervaso il campo dell'educazione e della formazione al punto che attualmente coesistono da un lato, elementi di forte dinamismo (ad es., domande di nuove competenze, aspettative e bisogni del futuro) e dall'altro, elementi più statici che derivano direttamente dalle caratteristiche tipiche del tessuto scolastico del paese (un'articolata e diversificata rete territoriale su cui sono forti le influenze, nonché vocazioni tradizionali del territorio). A ciò si aggiunge la componente umana delle stesse scuole, costituita dal personale largamente differenziato, caratterizzato dalla mobilità territoriale e a cui sono richiesti continui spunti in termini di aggiornamento professionale.

2.5 La programmazione delle attività: progetti, obiettivi e indicatori

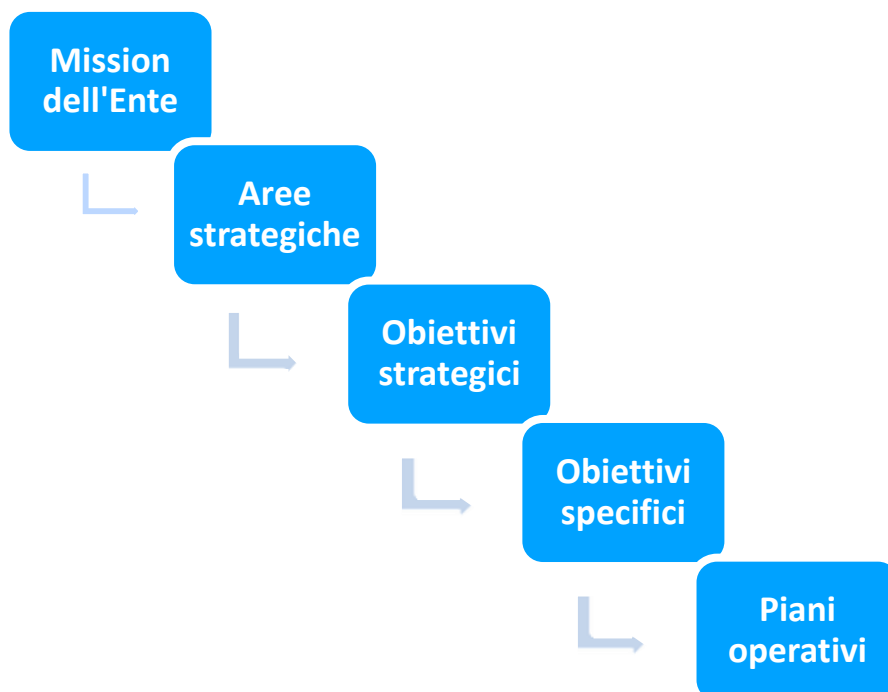
Fig. – Schematizzazione delle macro-fasi del Ciclo della Performance



L'albero della Performance INDIRE presenta una struttura che sostiene il modello di pianificazione strategica operativa dell'Ente ed è costituito da 5 elementi cardine:

- la mission dell'Ente, ossia il fine ultimo che si intende perseguire e verso il quale tutte le azioni intraprese convergono;
- Gli Ambiti Strategici e quelli Funzionali, ossia gli ambiti di maggior rilevanza in cui l'Ente opera e che vengono identificate e aggiornate nell'ambito delle strategie delineate dal Presidente e dal Consiglio di Amministrazione;
- gli obiettivi strategici, ossia gli obiettivi generali pluriennali (di norma triennali) che l'Ente si propone di perseguire attraverso le attività condotte dai Settori in cui si articola l'ente;
- i progetti, le azioni e gli obiettivi specifici, ossia gli obiettivi annuali, biennali o triennali che le Strutture di ricerca individuano per raggiungere gli obiettivi generali;
- piani operativi della ricerca annuali, ossia le azioni finalizzate a perseguire gli obiettivi operativi nell'ambito dell'esercizio.

Fig. – Albero della Performance



A partire dall'obiettivo generale di riferimento «generare un incremento qualitativo e quantitativo della ricerca educativa capace di facilitare un miglioramento dell'offerta formativa della Scuola italiana in tutte le sue forme. Attraverso gli esiti della ricerca, INDIRE promuove e sostiene l'innovazione della didattica e del modello scolastico in tutte le sue dimensioni (metodologiche, organizzative, ambientali), nonché la formazione e l'aggiornamento del personale della scuola e lo sviluppo dei servizi di documentazione pedagogico/didattica, di ricerca e sperimentazione» sono definiti gli obiettivi generali per ciascuna Struttura di Ricerca in coerenza con il PTA. I progetti, la declinazione degli obiettivi e le relative attività sono presentate, per la redazione del presente Piano, nelle Schede di Performance delle Struttura di Ricerca (Cfr. Allegati da 1 a 6, più scheda dell'Area Tecnologica e Coordinamento Strategico - In tali schede sono esplicitati i progetti, le azioni, gli obiettivi specifici annuali e il set di indicatori relativo a ogni indicatore è attribuito un valore di baseline e un valore target (valore atteso).

Di seguito si riporta il modello adottato da INDIRE per la descrizione del Piano della Performance di ogni Struttura di Ricerca, Area Tecnologica e Gruppo di Coordinamento Strategico-Coordinatori delle Attività Strategiche (GCS-CAS) utilizzato per il Piano 2025-2027.

Struttura di ricerca n. ... Nome della Struttura di ricerca ...

Elenco degli Obiettivi Generali della Struttura di Ricerca.

Per ciascun Progetto, le Azioni e l'elenco degli Obiettivi specifici.

Per ciascun progetto o Azione e obiettivo specifico:

- Titolo dell'Obiettivo;
- Descrizione;
- Indicatore/i e target;
- Azioni, tempi e risorse;

Organigramma della Struttura di Ricerca/Area Tecnologica/Gruppo di Coordinamento Strategico-Coordinatori delle Attività Strategiche (GCS-CAS).

Per le informazioni di dettaglio di ciascuna Struttura e dell'Area Tecnologica si rinvia alle 8 Schede allegate:

Allegato_Struttura_01_PP_2025

Allegato_Struttura_02_PP_2025

Allegato_Struttura_03_PP_2025

Allegato_Struttura_04_PP_2025

Allegato_Struttura_05_PP_2025

Allegato_Struttura_06_PP_2025

Allegato_Area_Tecnologica_PP_2025

Allegato_Coord_Strategico_PP_2025

2.6 Mappatura dei Progetti e degli Obiettivi Operativi del settore ricerca

Come sopra riportato, ciascuna Struttura di ricerca recepisce gli obiettivi generali del PTA e li traduce, anche grazie ai Piani di Organizzazione della Ricerca (sono documenti di sviluppo dei progetti, delle azioni e delle attività; sono documenti ad uso interno, facilitano il passaggio dal PTA alla Performance e il monitoraggio e l'aggiornamento in itinere) a partire dai progetti di ricerca, in obiettivi operativi e attività¹⁷.

Per il triennio 2025-2027 i progetti di ricerca previsti sono 60, dei quali: 28 finanziati dall'Ente, 17 competitivi e 15 in affidamento. Gli obiettivi specifici delle Strutture che concorrono al raggiungimento degli obiettivi generali/strategici sono 24.

Fig. – Riepilogo dei progetti e delle unità di responsabilità del settore ricerca

Struttura di ricerca	Linee di Ricerca	Totale Progetti	Finanziati dall'Ente (E)	Competitivi (C)	In affidamento (A)
1	4	16	4	9	3
2	3	8	4	2	2
3	3	7	4	1	2
4	3	10	5	3	2
5	3	5	3	1	1

¹⁷ Cfr Sezione 1, ambiti strategici tematici e funzionali e obiettivi generali.

6	2	8	3	1	4
Area Tecnologica	3	4	4	-	-
Attività Strategiche	-	2	1	-	1
	Tot. 21	60	28	17	15



2.7 Performance individuale del Personale CTER

La performance individuale esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi. La sua valutazione consiste in un processo continuo costituito da una serie di fasi predefinite e collegate cronologicamente con la declinazione di obiettivi di monitoraggio intermedio e rendicontazione dei risultati.

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

- motivare (autonomia decisionale e coinvolgimento)
- valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente
- riconoscere il merito

- responsabilizzare a tutti i livelli
- favorire la crescita professionale
- migliorare il clima e il benessere organizzativo
- migliorare la performance organizzativa e scientifica complessiva.

Nel Piano della Performance 2025-2027 le attività assegnate e realizzate dal personale CTER saranno valutate dai responsabili in base ai criteri di seguito riportati.

Personale CTER livello VI: (NOME E COGNOME)			
Criteri per la valutazione degli obiettivi di Performance Individuale			
Obiettivi	Target	Giudizio del Responsabile	Accettazione della risorsa
Livello di comprensione dei compiti assegnati nel contesto di riferimento.	Giudizio da 1 a 10		
Grado di autonomia nello svolgimento dei compiti assegnati.	Giudizio da 1 a 10		
Rispetto della tempistica nello svolgimento dei compiti assegnati.	Giudizio da 1 a 10		

La performance organizzativa incide per il 50%, il restante 50% è costituito dalla performance individuale.

2.8 Performance del Settore amministrativo-gestionale

In continuità con i principi di costruzione del Ciclo della Performance INDIRE e con l'impostazione seguita negli anni dall'Ente, il raggiungimento degli obiettivi delineati tramite la costituzione del Piano della Performance dal lato della ricerca, unitamente alle azioni proposte in materia di anticorruzione e trasparenza rappresentano il frutto di un agire unico e di una complessa rete di interazioni tra le diverse realtà dell'Ente. In un quadro così delineato il Settore amministrativo-gestionale assume un ruolo di supporto alle altre realtà dell'istituto sia in materia di soluzioni organizzative e gestionali sia quale riferimento per le procedure e l'analisi della normativa riferita alle diverse richieste che provengono dagli ambiti scientifici.

Come conseguenza di quanto sopra descritto, il Consiglio di Amministrazione approva gli obiettivi annuali assegnati al Direttore Generale, affinché questi vengano considerati parte integrante della performance organizzativa dell'Ente nella sua unitarietà. Nello specifico l'assegnazione degli obiettivi del Direttore Generale oltre a consentire l'attuazione del Piano Integrato della Performance è mirata al miglioramento dell'azione amministrativa e gestionale e all'adeguamento delle procedure in essere alle necessità specifiche dell'istituto e al dettato della normativa vigente. Il concetto è quello di utilizzare lo strumento della performance come volano per una logica di miglioramento continuo coinvolgendo tutto il personale in un processo di monitoraggio e analisi finalizzati a determinare il superamento delle criticità e l'ottimizzazione delle risorse e procedure in essere.

Sulla scorta di quanto sopra indicato di seguito si riportano rispettivamente gli obiettivi di performance organizzativa (Tabella 1), gli obiettivi di performance individuale attribuiti al Direttore Generale (Tabella 2), quelli riferiti ai Servizi (Tabella 3 e 4).

Nella Tabella 5 sono invece riportati gli obiettivi di performance individuale attribuiti al personale non dirigente del settore amministrativo-gestionale.

Scheda Settore amministrativo-gestionale

Tabella 1

SETTORE AMMINISTRATIVO GESTIONALE – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			
Obiettivi	Indicatori	Target	Tempo
Benessere lavorativo	Acquisizione di target per l'implementazione della motivazione efficace e delle soft skills dei lavoratori	<ol style="list-style-type: none"> N.1 Attività di team building - 50% Almeno 2 Attività di team building – 100% 	<ol style="list-style-type: none"> Entro il 30.06.2025 Entro il 31.12.2025
Miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa	Revisione dell'organigramma e dei ruoli privacy presenti in Istituto	<ol style="list-style-type: none"> Mappatura dei ruoli privacy (amministratori di sistema, referenti, incaricati del trattamento) – 50% Nuovo organigramma – 30% Atti di nomina – 20% 	<ol style="list-style-type: none"> Entro il 30.06.2025 Entro il 31.10.2025 Entro il 31.12.2025
	Misure volte alla riduzione dei tempi di pagamento	Rispetto dei tempi di pagamento di cui all'art. 4 bis D.L. 13/2023 - 100%	Entro il 31.12.2025
Miglioramento delle competenze del personale	Formazione interna erogata al personale	erogazione di due corsi di formazione = 50%;	entro giugno 2025

Miglioramento dell'efficacia comunicativa di INDIRE attraverso la realizzazione di strumenti di lavoro interni	Realizzazione del manuale di identità visiva dell'ente e dei progetti in affidamento. L'output è un documento in formato PDF da condividere con i colleghi che lavorano in Istituto	1 documento = 100%	Entro il 31 dicembre 2025
--	---	--------------------	---------------------------

Tabella 2

Performance individuale DIRETTORE GENERALE			
Obiettivi	Indicatori	Target	Tempo
Miglioramento delle competenze del personale	Formazione interna erogata al personale	Individuazione di una società cui affidare la realizzazione del Piano formativo INDIRE 100%	entro dicembre 2025
Regolamentazione procedure amministrative	Realizzazione e aggiornamento disciplinari per la regolamentazione: 1) Acquisti sotto soglia (aggiornamento disciplinare vigente); 2) incentivi alle funzioni tecniche (art. 45 Dlgs 36/2023); 3) assegnazione e utilizzo delle apparecchiature di telefonia mobile (aggiornamento disciplinare vigente); 4) procedura di affidamento degli incarichi di prestazione autonoma (predisposizione schema)	a) approvazione di uno dei tre disciplinari = 50%; b) approvazione di 2 dei tre disciplinari = 80%; c) approvazione dei tre disciplinari + elaborazione schema incarichi = 100%;	a) entro giugno 2025 b) entro ottobre 2025 a+b+c) entro dicembre 2025

Miglioramento delle procedure interne e dell'efficienza della azione amministrativa per la gestione dei beni mobili dell'ente.	Proseguimento della realizzazione delle attività necessarie al rinnovo dell'Inventario di tutte le sedi INDIRE e completamento della II fase (rettifiche degli inventari – Cfr prot. n. 30954 del 28.06.2024 e delibera Cda n. 89/2024)	1. Ricognizione documentale dei beni 50%; 2. rettifiche degli inventari 100%	1) entro il 30.06.2025 2) entro il 31.12.2025
Accrescere la dimensione internazionale Erasmus+ e la sua partecipazione	Allargamento della partecipazione alle azioni di mobilità Erasmus da parte degli studenti della Repubblica di San Marino, attraverso l'expertise dell'Agenzia Erasmus+ INDIRE che agisce in qualità di Agenzia Nazionale di un altro Paese	<ul style="list-style-type: none"> Stipula di un accordo attuativo con la Repubblica di San Marino per la gestione da parte di INDIRE dell'intero ciclo di vita del progetto 	31 Dicembre 2025
Miglioramento nella gestione del supporto all'utenza che si rivolge all'Istituto	URP - Realizzazione di un manuale (in pdf) relativo alla gestione delle richieste di assistenza agli utenti (URP e progetti).	1 documento = 100%	Entro il 31 dicembre 2025
Miglioramento dell'efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa	Aggiornamento/Adeguamento degli iter "decreti di impegno", "decreti senza impegno e di impegno" e iter Allegato A-B Analisi delle procedure informatizzate ed implementate nel gestionale in uso presso INDIRE al fine di verificare la possibilità di intervento in chiave	40 % <ul style="list-style-type: none"> 60% 	28/02/2025 31/12/2025

	<p>migliorativa e di efficientamento.</p> <p>Prosecuzione dell'attività di implementazione sul gestionale in uso presso INDIRE di almeno ulteriori 2 iter amministrativi informatizzati di cui alla mappatura ricognitiva realizzata nel corso dell'annualità 2024.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • 100% 	<p>31/12/2025</p>
--	---	--	-------------------

Per quanto concerne gli obiettivi di performance organizzativa, il primo obiettivo incide - come prescritto dalla normativa vigente - nella misura del 30% della performance totale (performance organizzativa e performance individuale) riferita al Direttore Generale. La performance organizzativa nel suo complesso ha un'incidenza pari al 50% della performance totale.

Per questo specifico esercizio non essendo in servizio personale con la qualifica di dirigente, in accordo con l'OIV, si è deciso di stabilire degli obiettivi legati ai Servizi di cui si compone il Settore amministrativo gestionale che andranno ad incidere sulla performance totale del personale non dirigenziale afferenti ai servizi in parola.

Tabella 3

SERVIZIO FINANZA PIANIFICAZIONE E CONTROLLO			
Obiettivi	Indicatori	Target	Tempo
Miglioramento degli adempimenti procedurali interni	Verifica e mappatura della normativa, degli adempimenti e delle procedure in essere per la gestione della piattaforma dei crediti commerciali (PCC)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verifica, mappatura e impostazione di una scheda riepilogativa contenente i riferimenti normativi, gli adempimenti e le procedure 70% 2. Aggiornamento del Manuale interno 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entro il 30 giugno 2025 2. Entro il 31.12.2025

		delle procedure del servizio finanza pianificazione e controllo 30%	
Efficientamento dell'azione amministrativa	Semplificazione grazie al processo di informatizzazione della gestione e il monitoraggio degli audit e controlli finanziari svolti dall'ufficio	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Sviluppo di uno strumento informatico che consenta la gestione e il monitoraggio dei dati inerenti audit e controlli finanziari da svolgere e svolti dall'ufficio, che preveda la funzione di stampa automatica delle comunicazioni da inviare ai soggetti controllati – 70% 2. Implementazione di una funzione che consenta di generare la stampa automatica delle checklist in uso – 30% • 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entro il 30 giugno 2025 2. Entro il 31.12.2025

Tabella 4

SERVIZIO RISORSE UMANE, AA.GG E SERVIZI GIURIDICO AMMINISTRATIVI			
Obiettivi	Indicatori	Target	Tempo

Miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa	Riorganizzazione del servizio: revisione del funzionigramma, organigramma e procedure	<ol style="list-style-type: none"> 1. Funzionigramma e organigramma del servizio 50% 2. Manuale delle procedure 50% 	<ol style="list-style-type: none"> 1) entro 30.06.2025 2) entro 31.12.2025
Miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa	Aumento della compliance della trasparenza con particolare attenzione al settore gare e contratti	Acquisizione del servizio informatizzato per le operazioni di pubblicazione del ciclo di vita dei contratti pubblici 100%	31.12.2025

Tabella 5

Personale Funzionario livello V/Responsabile ufficio: (NOME E COGNOME)			
Criteri per la valutazione degli obiettivi di Performance Individuale			
Obiettivi	Target	Giudizio del Responsabile	Accettazione della risorsa
Capacità di auto organizzare i tempi di lavoro e le risorse nell'ambito di quanto indicato dal proprio responsabile.	Giudizio da 1 a 10		
Livello di comprensione dei compiti assegnati.	Giudizio da 1 a 10		
Grado di autonomia nello svolgimento dei compiti assegnati.	Giudizio da 1 a 10		
Rispetto della tempistica nello svolgimento dei compiti assegnati.	Giudizio da 1 a 10		
Capacità di lavorare in team.	Giudizio da 1 a 10		

Personale CAM livello VII (NOME E COGNOME)			
Criteria per la valutazione degli obiettivi di Performance Individuale			
Obiettivi	Target	Giudizio del Responsabile	Accettazione della risorsa
Livello di comprensione dei compiti assegnati nel contesto di riferimento	Giudizio da 1 a 10		
Grado di autonomia nello svolgimento dei compiti assegnati	Giudizio da 1 a 10		
Rispetto della tempistica nello svolgimento dei compiti assegnati	Giudizio da 1 a 10		

Personale OPTER livello VIII (NOME E COGNOME)			
Criteria per la valutazione degli obiettivi di Performance Individuale			
Obiettivi	Target	Giudizio del Responsabile	Accettazione della risorsa
Livello di comprensione dei compiti assegnati nel contesto di riferimento	Giudizio da 1 a 10		
Grado di autonomia nello svolgimento dei compiti assegnati	Giudizio da 1 a 10		

Rispetto della tempistica svolgimento compiti assegnati	nello dei	Giudizio da 1 a 10		
---	-----------	--------------------	--	--

Per quanto concerne gli obiettivi di performance organizzativa, il primo obiettivo incide come prescritto dalla normativa vigente nella misura del 30% della performance complessiva riferita ai Dipendenti. La performance organizzativa nel suo complesso incide per il 50%, quella inerente i Servizi il 25%, mentre il restante 25% è costituito dalla performance individuale.

2.9 Rischi corruttivi e trasparenza

Rischi corruttivi

Misure di prevenzione del rischio di corruzione e/o illegalità/illegittimità dell'azione amministrativa di

INDIRE

INDIRE, 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, individua le misure organizzative finalizzate a prevenirli.

Le misure di prevenzione individuate e programmate sulla base dell'analisi del rischio effettuata, fanno riferimento al concetto di corruzione inteso in senso 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.

In conformità alla struttura dei Piani Nazionali Anticorruzione approvati dall'ANAC (rif. approvazione in data 11 settembre 2013, aggiornamento del 2015 di cui alla determinazione n.12 del 28 ottobre 2015 di ANAC e aggiornamento 2018 approvato con Delibera n. 1074 del 21 novembre 2018, aggiornamento 2019 approvato con Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019 e in ultimo Piano approvato con delibera 16 novembre 2022 così come integrata con Delibera ANAC n. 7 del 17.1.2023 e aggiornamento n. 605 del 19 dicembre 2023) sono individuate le necessarie misure di prevenzione analizzando 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 dei precedenti piani adottati dall'Ente.

La finalità principale è 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 hanno collaborato nell'ambito delle finalità istituzionali, individuando le misure organizzative finalizzate a prevenirli.

Preme precisare che le misure di prevenzione della corruzione qui individuate sono state previste nel rispetto di importanti interventi normativi, quali:

- L 9 gennaio 2019 n.3 "MISURE PER IL CONTRASTO DEI REATI CONTRO LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, NONCHÉ IN MATERIA DI PRESCRIZIONE DEL REATO E IN MATERIA DI TRASPARENZA DEI PARTITI E MOVIMENTI POLITICI",
- DECRETO "SBLOCCA CANTIERI" (DECRETO LEGGE 18 APRILE 2019, N. 32 "DISPOSIZIONI URGENTI PER IL RILANCIO DEL SETTORE DEI CONTRATTI PUBBLICI, PER L'ACCELERAZIONE DEGLI INTERVENTI INFRASTRUTTURALI, DI RIGENERAZIONE URBANA E DI RICOSTRUZIONE

A SEGUITO DI EVENTI SISMICI”, CONVERTITO CONMODIFICAZIONI DALLA LEGGE 14 GIUGNO 2019, N. 55,

- L. 3 MAGGIO 2019 N. 37 “DISPOSIZIONI PER L’ADEMPIMENTO DEGLI OBBLIGHI DERIVANTI DALL’APPARTENENZA DELL’ITALIA ALL’UNIONE EUROPEA - LEGGE EUROPEA 2018”, LA “LEGGE SULLA CONCRETEZZA” (LEGGE 19 GIUGNO 2019, N. 56 “INTERVENTI PER LA CONCRETEZZA DELLE AZIONI DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI E LA PREVENZIONE DELL’ASSENTEISMO”)
- LEGGE N.120 dell’11 settembre 2020, Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76, recante «Misure urgenti per la semplificazione e l’innovazione digitale”.

L’obiettivo della presente sezione è porre in essere il processo di gestione del rischio nell’ambito delle attività amministrative svolte dall’Indire.

Il processo di gestione del rischio definito nel presente piano recepisce le indicazioni metodologiche e le disposizioni del P.N.A.

Gli attori dell’Ente in materia sono:

1. l’organo di indirizzo politico-amministrativo - vede il suo coinvolgimento nella formazione e attuazione del Piano e dispone di competenze rilevanti nel processo di individuazione delle misure di prevenzione della corruzione. Nello specifico:
 - individua il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza ai sensi dell’art. 1 comma 7 della Legge 190/2012;
- adotta il PIAO e i suoi aggiornamenti;
- adotta tutti gli atti di indirizzo di carattere generale che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione.
2. il Direttore Generale nella sua qualità di Responsabile dell’anti-corruzione – atto di nomina delibera n. 18 del 25/03/2013;
3. i dirigenti ed i funzionari amministrativi intesi come referenti del Responsabile anti-corruzione - per l’area di rispettiva competenza:
 - svolgono funzioni di Referenti del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza;
 - svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, dei referenti e dell’autorità giudiziaria (art. 16 D.lgs. n. 165 del 2001; art. 20 D.P.R. n. 3 del 1957; art.1, comma 3, Legge n. 20 del 1994; art. 331 c.p.p.);

Attori del Piano anti corruzione dell'INDIRE

- Organo di indirizzo politico-amministrativo
- Direttore Generale
- dirigenti amministrativi

Ruolo decisivo e strategico
svolto dall'OIV

In tale ambito, un ruolo decisivo e "strategico" è svolto anche dall'OIV.

L'OIV provvederà alle verifiche di competenza per tutto il triennio di vigenza del PIAO.

Individuazione delle attività a più elevato rischio di corruzione

Per una completa individuazione delle misure anticorruptive da prevedere e conseguentemente attuare, è necessario:

- 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: $RPN = P \times G \times R$

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

Rischio ELEVATO: prioritario e obbligatorio attuare azioni per ridurlo;

Rischio MODERATO: obbligatorio intervenire per ridurlo;

Rischio BASSO: azioni non obbligatorie;

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.

Alla luce di quanto sopra 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.

Per l'individuazione delle attività a più alto rischio corruzione si è provveduto ad individuare i procedimenti/processi a più alto rischio corruzione/illegittimità/illegalità.

Per procedimenti/processi ad alto rischio corruzione, nel presente Piano sono stati considerati per il triennio di vigenza 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.

Tabella riepilogativa dei processi relativi alle diverse aree di rischio

Aree di rischio	Processi
Area gestione del personale INDIRE e attribuzione degli incarichi	Gestione del Personale Trattamento giuridico ed economico del personale dipendente, rimborsi di missione, progressioni di carriera, gestione del rapporto di lavoro, gestione dei giustificativi di servizio e del salario accessorio
	Conferimento di incarichi Disciplina di tutte le nomine e di tutti gli incarichi, con particolare attenzione ai contratti di collaborazione: autonoma, e occasionale
Area affidamento di lavori, servizi e forniture: contratti pubblici ed affari legali laddove (D.Lgs50/2016)	Acquisizioni di lavori, beni e servizi
	Redazione del cronoprogramma di progettazione della gara
	Selezione del contraente
	Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto
	Esecuzione del contratto
Area gestione dei flussi finanziari	Gestione delle entrate e delle uscite
	Tracciabilità dei flussi finanziari;
	Determinazione di un piano di contabilità analitica coerente con la gestione dei progetti e col sistema di contabilità

Tabella dei rischi connessi ai diversi processi in essere in INDIRE

Aree di rischio	Processi	Rischi
Gestione del personale INDIRE e attribuzione degli incarichi	Gestione del personale	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
		Liquidazione delle competenze mensili fisse ed accessorie del personale di ruolo e a tempo determinato e rimborsi di missione
		Gestione dei fenomeni di pantouflage e whistleblowing
	Conferimento di incarichi	Procedure di attribuzione degli incarichi
Affidamento di lavori, servizi e forniture: contratti pubblici ed affari legali laddove (D.lgs. 50/2016)	Acquisizioni di lavori, beni e servizi	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 del servizio reso ai fini di una corretta liquidazione
		Gestione dei fenomeni di pantouflage

Gestione dei flussi finanziari	Gestione delle entrate e delle uscite Rendicontazione dei costi di ciascun progetto/area/affidamento	Trasparenza e tracciabilità dei flussi finanziari; verifica correttezza contabilità analitica Verifica ammissibilità delle spese rendicontate
--------------------------------	---	--

La fase di trattamento del rischio consiste nel ridurre la probabilità che il rischio possa manifestarsi, attraverso l'adozione di misure appositamente predisposte. Tali misure sono caratterizzate da misure a carattere trasversale e misure specifiche, proposte dai Dirigenti e Responsabili di Uffici e Unità per quei processi e per quelle fasi per cui risulta un rischio di corruzione più elevato rispetto ad altri in base alla priorità di trattamento emersa durante la fase di ponderazione.

A tal proposito si riporta l'elenco dei Codici e Disciplinari di recente adozione che rafforzano il sistema di prevenzione del rischio standardizzando ulteriormente le procedure a rischio corruttivo:

- Codice di comportamento dei dipendenti indire (nuovo codice approvato con Delibera n. 71 del 24.07.2023);
- Regolamento per l'Amministrazione la Finanza e la Contabilità (Delibera CDA N. 11 DEL 21/03/2019);
- Regolamento di organizzazione del personale (Delibera n. 37 del 23/06/2020);
- Disciplinare per la nomina e determinazione dei compensi da corrispondere ai componenti delle commissioni esaminatrici dei concorsi pubblici indetti da INDIRE (Adottato con Decreto prot. N. 44764 del 13.12.2022);
- Disciplinare per la concessione del nulla osta allo svolgimento di incarichi extra istituzionali da parte dei dipendenti INDIRE (Adottato con Decreto prot. 44766 del 13.12.2022);
- Disciplinare per le procedure di reclutamento del personale a tempo indeterminato e determinato INDIRE (Adottato con Decreto prot. 44765 del 13.12.2022);
- Disciplinare per l'affidamento di lavori, servizi e forniture di importo inferiore alle soglie di rilevanza europea (ai sensi dell'art.36 c.2 lett. a) del D.Lgs. n. 50/2016 e s.m.i. c.d. Codice dei contratti pubblici e delle Linee Guida ANAC 4/2016 e s.m.i.) (adottato con Decreto prot. n. 46141 del 22.12.2022.
- Regolamento per il reclutamento del Personale (Delibera CdA n.91 del 5.10.2023);
- Regolamento utilizzo carta di credito (Delibera CdA n. 61 del 3.7.2023);

- Regolamento in materia di spese di rappresentanza (Delibera CdA n. 90 del 5.10.2023);
- Regolamento in materia di missioni e trasferte (Delibera CdA n. 60 del 3.7.2023);
- Disciplinare per la determinazione dei criteri di effettuazione dei controlli a campione sulle dichiarazioni sostitutive di atto di notorietà nell'ambito degli affidamenti diretti di importo inferiore a 40.000 euro di cui all'art. 50, comma 1, lett. a) e b) del D.Lgs. n. 36/2023;
- Regolamento per il conferimento degli Assegni di Ricerca INDIRE;
- Disciplinare agenti contabili.

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 prove di concorso e/o selettive. Ai componenti della commissione ed al segretario verbalizzante si applica quanto possibile il principio della rotazione. 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.

Merita particolare attenzione l'attività di gestione del personale, come la gestione degli atti di micro-organizzazione, 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.

Misure preventive del rischio
Il termine per la presentazione delle domande di regola non deve essere inferiore a 10 giorni dalla data di pubblicazione del Bando

Dichiarazioni di inesistenza e verifiche delle cause di incompatibilità per la partecipazione alle relative commissioni
Rispetto della distinzione tra attività di indirizzo politico e attività di gestione di competenza
Distinzione tra responsabile unico del procedimento e responsabile dell'atto finale
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
Dichiarazione da parte dell'incaricato e verifiche della insussistenza del conflitto di interessi e dell'assenza di situazioni di cui all'art. 53 c.16 bis del D.Lgs 165/2001
Rendere pubblici tutti gli incarichi conferiti dall'Amministrazione e autorizzati ex art. 53 Dlgs 165/01
Adozione delle misure per l'attuazione delle disposizioni in materia di inconferibilità ed incompatibilità degli incarichi

Con riferimento alle misure sopra indicate si conferma nuovamente che INDIRE sta procedendo alla regolamentazione delle procedure creando una standardizzazione volta alla riduzione del rischio che la procedura contiene.

A tal fine si richiamano i regolamenti di recente approvazione sopra riportati.

Affidamento di lavori, servizi e forniture: contratti pubblici ed affari legali

La determinazione a contrarre, adeguatamente motivata, precede qualunque affidamento di lavori, servizi e forniture, così come impone il nuovo codice D. Lgs. n. 36/2023.

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.

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 Integrato in relazione alla 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 così detti 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 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.Lgs. 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.

In tale ambito i comportamenti che possono determinare illeciti si possono specificare nelle seguenti eventualità:

- 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;
- alterazione del corretto svolgimento delle procedure con conseguente alterazione delle valutazioni;
- 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 endo-procedimentali 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, 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 D.Lgs. 33/2013 rivisto dal D.Lgs. 97/2016, le PA sono tenute a pubblicare i risultati del monitoraggio sul sito web istituzionale.

Misure preventive del rischio

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
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
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
Predeterminazione nella determina a contrattare dei criteri che saranno utilizzati per l'individuazione delle imprese da invitare
Previsione di procedure interne per verificare il rispetto del principio della rotazione degli operatori
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
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
In tema di esecuzione dei contratti occorre predisporre check list per la verifica della corretta esecuzione degli stessi da trasmettersi al RPC in caso di eventuale violazione delle norme sulla legalità e la lotta alla corruzione
Pubblicazione del report periodico sulle procedure di affidamento espletate sul sito istituzionale
Individuazione di specifici archivi fisici e/o informatici per la custodia della documentazione di gara
Ricorso a Consip e al MEPA o ad analogo centrale di committenza della Regione

Distinzione tra responsabile del procedimento e firmatario dell'atto finale
Rispetto della distinzione tra attività di indirizzo politico e attività gestionale
Rispetto delle previsioni dell'art. 53 comma 16 ter del D.Lgs. 165/2001 da parte di tutti gli appaltatori di lavori, servizi e forniture
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
Pubblicazione sul sito web istituzionale delle varianti in corso d'opera approvate e tali da incrementare il corrispettivo contrattuale

Gestione dei flussi finanziari

Nel 2019 è stato adottato dal Consiglio di amministrazione con delibera n.11 del 21/03/2019, il Regolamento per l'Amministrazione la Finanza e la Contabilità. La misura di regolamentare le procedure degli uffici amministrativi e gestionali porta alla riduzione del rischio che la procedura contiene. Inoltre, nel 2021 è stato adottato dal direttore generale il disciplinare per le funzioni degli agenti contabili individuati nei titolari delle carte di credito, negli economi e nella banca cassiera di INDIRE.

Nel corso del 2023 sono stati adottati il regolamento che disciplina l'impiego delle carte di credito assegnate dal Consiglio di amministrazione ai sensi dell'articolo 36 del sopra indicato Regolamento ed il regolamento sull'impiego della cassa economale da parte degli economi individuati con decreto del direttore generale.

Gestione delle entrate e delle uscite – rischio moderato

Sono state introdotte oltre ai regolamenti sopra indicati, anche misure volte a monitorare e tracciare le varie fasi di ciascuna procedura, con l'individuazione puntuale dell'operatore che si fa carico di essa tramite la compilazione di checklist e la tracciabilità nel software di contabilità e gestionale.

Per quanto riguarda le misure introdotte esse si riferiscono a:

- Monitoraggi trimestrali delle entrate sottoposti al Consiglio di amministrazione ai sensi dell'articolo 29 del Regolamenti di amministrazione, finanza e contabilità
- Monitoraggi periodici delle uscite sottoposti al Consiglio di amministrazione, al direttore generale e ai responsabili degli uffici amministrativi e gestionali e ai responsabili dei progetti e delle strutture di ricerca
- Revisione e aggiornamento periodico del Manuale delle procedure interne contenente i modelli didocumenti e checklist

- Informatizzazione delle procedure al fine di incrementare la tracciabilità delle operazioni e degli operatori
- Controlli a campione periodici sugli impegni di spesa e sui pagamenti
- Separazione delle competenze nella gestione dei flussi in uscita
- Più livelli di controllo nella procedura di pagamento

Tracciabilità dei flussi finanziari – rischio moderato

Le misure preventive del rischio messe in atto sono:

- separazione delle competenze tra gli uffici amministrativi ed i responsabili nella fase della liquidazione, nella fase della regolare esecuzione e nel pagamento
- più livelli di controllo degli atti di liquidazione
- verifiche a campione
- tracciabilità delle operazioni e degli operatori

Rendicontazione dei costi di ciascun progetto/area/affidamento – rischio moderato

Le misure preventive del rischio sono:

- Costante aggiornamento di un sistema di contabilità analitica che permetta un controllo puntuale dei flussi di spesa per centro di costo e voci di costo;
- Revisione e aggiornamento periodico del Manuale delle procedure interne contenente i modelli di documenti e checklist con la dichiarazione del non conflitto di interesse da parte dell'operatore che svolge il controllo;
- Revisione delle procedure di rendicontazione;
- Controlli a campione sulla rendicontazione dei beneficiari dei contributi assegnati da INDIRE;
- Campionamento delle rendicontazione da sottoporre a controllo anche sulla base di un'analisi del rischio: *al fine di intraprendere controlli più mirati che consentano di rendere il sistema di controllo più efficiente, laddove nell'ambito della realizzazione delle attività progettuali vengono riscontrate delle criticità o vengano fatte delle segnalazioni, laddove con lo stesso beneficiario vengano stipulati più Accordi/Convenzioni (anche nell'ambito di più progetti) si procede a selezionare per un controllo il beneficiario interessato.*
- Monitoraggi periodici delle uscite sottoposti al Consiglio di amministrazione, al direttore generale e ai responsabili degli uffici amministrativi e gestionali e ai responsabili dei progetti e delle strutture di ricerca;
- Tracciabilità delle operazioni e degli operatori;
- Più livelli di controllo tra dirigente, funzionari e collaboratori.

Il RPCT organizza le proprie attività in materia di “adempimento degli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza”, come riportato nella sottosezione trasparenza, con un monitoraggio costante e continuo nel corso dell’anno, così come fortemente raccomandato con Delibera ANAC n. 605 del 19 dicembre 2023, avvalendosi di personale dedicato che, nel rispetto dei termini legge, si rapporta, con sistema documentato e documentabile, con i vari responsabili di Ufficio, potendo assicurare così il controllo sullo stato di attuazione delle misure anticorruptive prevista dal presente Piano.

Si evidenzia che è stata prevista tra gli obiettivi del Direttore generale la predisposizione di un Regolamento per l’utilizzo delle Carte di Credito da sottoporre all’approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno 2023.

Trasparenza

La materia della trasparenza si connota come il settore maggiormente coerente con gli obiettivi normative di Ente anche considerata la forte propensione all’informatizzazione promossa e rafforzata dalle scelte di governance di INDIRE.

A partire dall’entrata in vigore del D.Lgs. 33 del 14/03/2013 l’Ente ha adeguato la sezione “Amministrazione trasparente” del proprio sito istituzionale www.indire.it alle nuove disposizioni normative.

ANAC ha emanato le “Prime linee guida recanti indicazioni sull’attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel D.lgs. 33/2013 come modificato dal D.lgs. 97/2016” che in allegato contengono la tabella degli obblighi in materia di trasparenza, in sostituzione della mappa ricognitiva degli obblighi di pubblicazione previsti per le pubbliche amministrazioni dal D.lgs. 33/2013 (allegato 1 alla delibera n. 50/2013), sul cui modello, infatti, INDIRE organizza la sezione “Amministrazione trasparente” assicurando il corretto adempimento di tutti gli obblighi di cui alla suddetta tabella trasparenza. INDIRE garantisce la trasparenza mediante la pubblicazione costante dei dati nella sezione Amministrazione Trasparente <https://www.indire.it/amministrazione/disposizioni-general-2/> del sito istituzionale, assicurando, inoltre, in sede di pubblicazione, per ciascun obbligo, le seguenti informazioni:

- i riferimenti normativi;
- i contenuti di dettaglio dell’obbligo;
- la periodicità prevista per gli aggiornamenti;
- bilanciamento con la normativa in materia di trattamento dei dati personali.

Fatti salvi gli specifici obblighi di legge in capo all’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), l’RPCT garantisce, anche tramite personale dedicato, un monitoraggio costante in merito al puntuale adempimento degli obblighi di pubblicità.

INDIRE organizza le proprie attività in materia di “adempimento degli obblighi di trasparenza”, infatti, con un monitoraggio costante e continuo nel corso dell’anno, avvalendosi di personale dedicato che, nel rispetto

dei termini di pubblicazione definiti a norma di legge, si rapporta, con sistema documentato e documentabile, con i vari responsabili di Ufficio, potendo assicurare così il principio della trasparenza, inteso come accessibilità totale alle informazioni che riguardano l'organizzazione e l'attività della pubblica amministrazione, con lo scopo di:

- assicurare la conoscenza dei servizi resi, le caratteristiche quantitative e qualitative e le modalità di erogazione;
- prevenire fenomeni di corruzione e promuovere l'integrità;
- sottoporre al controllo diffuso ogni fase del ciclo di gestione della performance.

I flussi per la pubblicazione dei dati e documenti tengono conto dell'organizzazione dell'Ente e si basano sulla responsabilizzazione di ogni singolo ufficio e dei responsabili, cui compete principalmente l'elaborazione e trasmissione dei dati e delle informazioni, restando di competenza del RPCT la supervisione della correttezza e tempestività delle pubblicazioni.

Inoltre, il sistema della Trasparenza di INDIRE è completato e rafforzato dal c.d. "diritto di accesso civico" e, nell'apposita sezione <https://www.indire.it/amministrazione/accesso-civico/> è possibile rinvenire le informazioni e la modulistica utilizzabile per poter presentare la richiesta di accesso civico (semplice o generalizzato). Nella su citata sezione è, inoltre, consultabile il Registro degli accessi contenente in ordine cronologico:

- l'elenco delle richieste presentate;
- l'oggetto della richiesta di accesso;
- il numero di protocollo assegnato;
- l'esplicitazione della normativa di riferimento.

Ancora, nella sottosezione Dati Ulteriori sono, altresì, pubblicati dati, informazioni e documenti per i quali, ai sensi della normativa vigente, non sussiste uno specifico obbligo e che non sono riconducibili a nessuna delle sottosezioni in cui si articola la sezione "Amministrazione trasparente".

Si evidenzia infine che le attestazioni dell'OIV che costituiscono lo strumento di cui si avvale l'ANAC - Autorità Nazionale Anticorruzione e per la Valutazione e la Trasparenza delle amministrazioni pubbliche - per verificare l'effettività degli adempimenti in materia di trasparenza ai sensi del D. Lgs. 33/2013 hanno avuto sino ad oggi parere positivo.

SEZIONE 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 Organizzazione INDIRE

Il CDA, con delibera n. 37 del 23/06/2020, ha adottato il Regolamento di Organizzazione e del Personale in applicazione dell'articolo 18 dello Statuto INDIRE che disciplina il funzionamento organizzativo dell'INDIRE, i processi decisionali e gestionali, indica i compiti e le responsabilità ripartiti tra gli organi dell'Istituto, le strutture, la disciplina del rapporto di lavoro del personale.

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

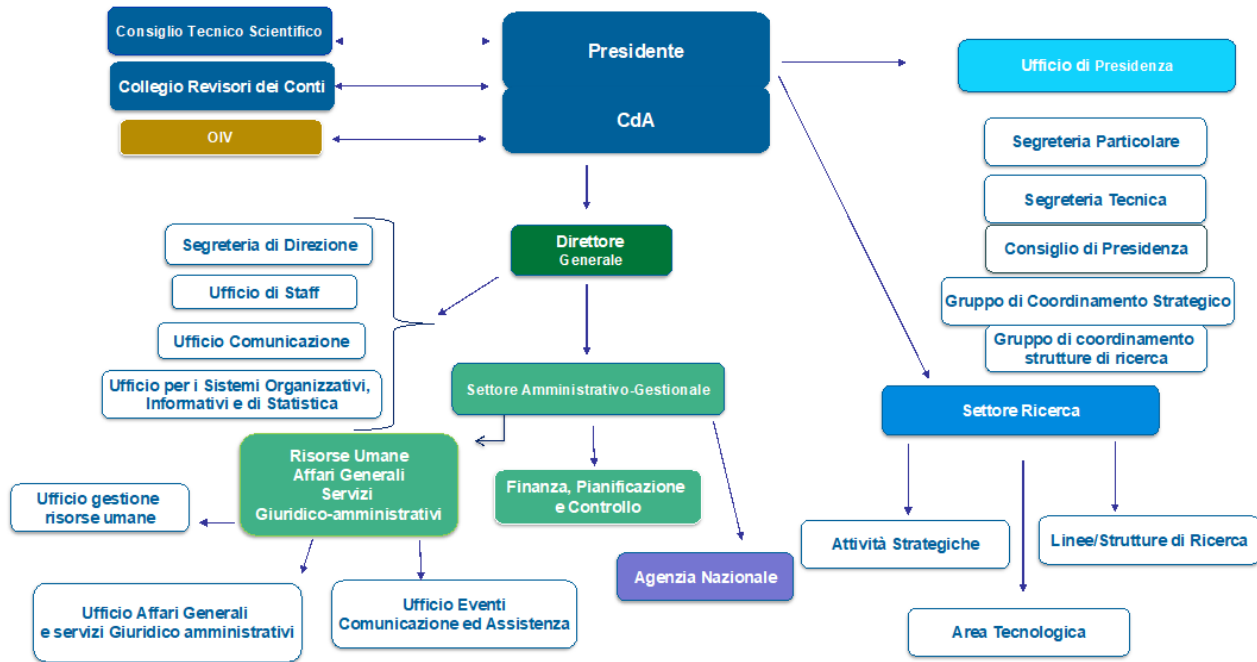
Per l'espletamento delle proprie funzioni e l'attuazione delle attività volte al perseguimento degli obiettivi, l'Istituto è organizzato in Ufficio di Presidenza (composto da: Segreteria Particolare, Segreteria Tecnica, Consiglio di Presidenza, Gruppo di Coordinamento Strategico, Gruppo di Coordinamento delle Strutture di Ricerca); Strutture Centrali (articolate in Settore ricerca, Settore amministrativo-gestionale e Agenzia Nazionale).

Il Settore Ricerca, avente natura tecnico-scientifica, è articolato in a) Ambiti e Funzioni strategiche; b) Strutture di Ricerca; c) Area tecnologica e gestisce e sviluppa attività di ricerca, informazione e formazione, in conformità agli obiettivi programmatici individuati dal Programma Triennale delle Attività.

Il Settore Amministrativo-Gestionale svolge attività di carattere amministrativo, finanziario, giuridico e di gestione del personale e, in generale, tutte le attività necessarie per il funzionamento dell'Istituto e per il raggiungimento dei suoi obiettivi ed è articolato in Uffici di staff al Direttore Generale: a) Ufficio di staff; b) Segreteria di Direzione Generale; c) Ufficio Comunicazione istituzionale; d) Ufficio per i Sistemi Organizzativi, Informativi e di Statistica, e Servizi del settore amministrativo-gestionale: a) Risorse Umane, Affari Generali e Servizi Giuridico-amministrativi; b) Finanza, Pianificazione e Controllo.

INDIRE gestisce su incarico della Commissione Europea e dei Ministeri il Programma dell'Unione Europea Erasmus+ per l'Istruzione, la Formazione, la Gioventù e lo Sport nell'ambito dei settori dell'Istruzione Scolastica, dell'Educazione degli Adulti e dell'Istruzione Superiore in qualità di Agenzia Nazionale. Questa si articola in quattro unità: a) Unità strategie e relazioni istituzionali; b) Unità istruzione superiore; c) Unità scuola; d) Unità adulti.

Fig. – Struttura dell’INDIRE nelle sue articolazioni principali



Il Regolamento definisce l'organizzazione e il funzionamento sulla base dei principi di: separazione tra i compiti e responsabilità d'indirizzo e programmazione e i compiti e responsabilità di gestione.

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

3.2 Personale e analisi di genere

L'organico di INDIRE al 31.12.2024, si articolava nella seguente misura:

TIPOLOGIA DI PERSONALE TEMPO INDETERMINATO	DONNE	UOMINI	TOTALE
Dirigenti di ricerca	3	1	4
Dirigente tecnologo	0	1	1
Primi ricercatori	19	3	22
Primi tecnologi	1	4	5
Ricercatori	27	8	35
Tecnologi	1	6	7
Dirigente amministrativo	1	0	1
Collaboratori TER IV	0	0	0
Collaboratori TER VI	62	33	95
Funzionari amministrativi V	13	1	14
Collaboratore amministrativo V	0	0	0
Collaboratore amministrativo VI	1	0	1
Collaboratore amministrativo VII	61	27	88
Operatore Tecnico VIII	2	10	12
TOTALE	191	94	285

Come si evince dalla tabella sopra riportata, le donne rappresentano circa il 67% del personale dell'Ente. L'Istituto non presenta casi di differenziale retributivo sia riferiti ai contratti di lavoro subordinato, che ai contratti sottoscritti con i collaboratori esterni. Inoltre, i ruoli apicali sia scientifici che di supporto sono ricoperti prevalentemente da donne.

Prendendo a riferimento esclusivamente le posizioni apicali rivestite in INDIRE, la percentuale rappresentata dalle donne sale intorno all'80%.

3.3 Organizzazione del lavoro agile

L'organizzazione del lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni, orientata a promuovere il lavoro agile e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, in fase emergenziale pandemica, ha assunto

connotati necessari per poter assicurare continuità allo svolgimento delle attività istituzionali, anche in condizioni di sicurezza sanitaria. Nel rispetto delle disposizioni contenute nel D.M. 8 Ottobre 2021, e nelle more della definizione degli istituti del rapporto di lavoro da parte della contrattazione collettiva, in INDIRE la possibilità di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile risponde ai criteri riportati in elenco:

- La modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato in modalità agile è riservata a tutto il personale, ivi compreso il personale con qualifica dirigenziale, con contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e determinato, non comporta rischi di discriminazione in termini di sviluppo della professionalità del personale coinvolto e non varia la natura giuridica ed economica del rapporto di lavoro. Il periodo di lavoro svolto in modalità agile è riconosciuto ai fini della progressione di carriera;
- L'accordo di lavoro agile è attivato su base volontaria da parte del dipendente d'intesa con il proprio Referente/Responsabile dell'ufficio/struttura o Progetto di appartenenza. Nell'accordo vengono individuate le attività compatibili con tale modalità di lavoro. Il/la Responsabile di riferimento continuerà ad esercitare il potere direttivo e di controllo sulla prestazione lavorativa resa dal/dalla dipendente in modalità agile. Tutti gli accordi di lavoro agile una volta sottoscritti dal lavoratore e dal responsabile di riferimento, sono sottoposti alla firma del Direttore Generale INDIRE ed inseriti nel fascicolo personale del dipendente.
- Nell'accordo di lavoro agile sono indicati: l'individuazione degli obiettivi, delle attività espletabili in smart working con indicazione dei giorni opzionati; luogo, tempi di esecuzione, modalità di esercizio dell'attività lavorativa; la contattabilità, diritto alla disconnessione e modalità di recesso;
- La modalità del rapporto di lavoro in smart-working è compatibile con gli incarichi di Responsabile di Struttura o altro incarico di responsabilità ferma restando l'esigenza di temperare detta modalità operativa con il più efficace coordinamento delle attività istituzionale come da normativa vigente.
- La durata dell'accordo è correlata alla durata del contratto principale sottoscritto con INDIRE, salvo in caso di assegnazione del lavoratore a diversa unità organizzativa o in caso di assegnazione a diverso responsabile/referente, di variazione delle mansioni, di progressione di carriera, di sopravvenute ed oggettive esigenze organizzative e produttive. In tali casi, sarà necessario procedere alla redazione di un nuovo progetto di lavoro agile e quindi alla stipula del relativo accordo.

È delegata al singolo responsabile la modalità da attuare collettivamente o individuale al personale sottoposto, secondo le proprie necessità organizzative così come è sua prerogativa il monitoraggio dell'attività svolta in modalità agile, così come la possibilità di derogare ai principi generali stabiliti dalla

normativa vigente, che prevedono la prevalenza del servizio in presenza, in caso di documentabili e comprovate esigenze di natura personale e familiare, aventi natura transitoria.

Dall'attivazione dello svolgimento di prestazioni lavorative in modalità Smart-working non derivano nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica.

Lavoratori fragili

In ultimo questa Amministrazione per l'anno di riferimento avrà cura di sottoscrivere accordi individuali di lavoro agile con i lavoratori cosiddetti "fragili" nel pieno rispetto delle disposizioni contenute nella Direttiva del 29.12.2023 a firma del Ministro per la Pubblica Amministrazione, Sen. Paolo Zangrillo.

3.4 Fabbisogni del personale

In relazione ai fabbisogni di personale si rimanda integralmente a quanto indicato nella sezione "Risorse umane e finanziarie" del PTA 2025-2027 in ossequio a quanto disposto ai sensi dell'art. 9 del D.LGS 218 del 2016.

Si specifica che le politiche riferite alle risorse umane dell'ente saranno oggetto di revisione in ragione dell'insediamento del Presidente e del CdA di INDIRE e dell'accordo integrativo di ente inerente i criteri di ripartizione stabiliti per l'assegnazione delle risorse di cui all'art. 1, comma 310, lettera c) della Legge 234/21.

3.5 Fabbisogni formativi

Ai sensi dell'art. 6 commi 1, 4, 6 e art. 6 ter del D.LGS 165/2001, INDIRE assicura ai suoi dipendenti una costanza formazione nell'ambito di specifiche materie di comune interesse.

Il piano Triennale 2025-2027 si pone, in particolare, precisi obiettivi da perseguire:

- Accompagnare la trasformazione digitale dell'Istituto attraverso l'incremento delle azioni formative erogate a distanza sincrone e asincrone;
- Valorizzare le competenze del personale;
- Diffondere la cultura del lavoro per team e per obiettivi;
- Sviluppare, potenziare e diffondere competenze di leadership digitale nell'ambito dei team di lavoro presenti nell'Istituto;
- Garantire il mantenimento e l'aggiornamento delle competenze tecniche specialistiche;
- Garantire l'adempimento della formazione obbligatoria prevista da specifiche norme di legge;
- Supportare la diffusione ed il potenziamento delle competenze linguistiche.

Gli interventi formativi già partire dal 2024 vengono proposti secondo le aree di intervento "Sviluppo capitale umano", "Aggiornamento professionale", "Sicurezza e benessere".

Area 1. Sviluppo del capitale umano

Le nuove proposte per il prossimo triennio sono sintetizzate nella tabella:

Tema	Destinatari	Tipologia
Gestione Amministrativa	Tutti	In presenza
Competenze per il digitale (soft skill)	Tutti	In presenza ed a distanza
Sviluppo Capacità Collaborativa	Tutti	In presenza ed a distanza

Area 2. Aggiornamento professionale

In questa area rientra la programmazione di un catalogo di iniziative formative necessarie per garantire l'aggiornamento professionale sulle competenze tecniche sia trasversali che specialistiche.

A titolo esemplificativo, non esaustivo, rientrano in questa area corsi che trattano:

- normativa e obblighi procedurali connessi (es. trasparenza, accesso, anticorruzione, antiriciclaggio, codice appalti e contrattualistica pubblica, sicurezza informatica, ecc);
- potenziamento delle competenze linguistiche.

Area 3. Sicurezza sui luoghi di lavoro e benessere organizzativo

In questa area sono programmati tutti i corsi che afferiscono agli obblighi previsti dal D.Lgs. 81/2008 per tutti i lavoratori, compresi i percorsi specifici per ruoli e mansioni a rischio, per tutti i dirigenti e per i preposti.

Saranno oggetto di attività formativa nel prossimo triennio nello specifico le seguenti materie:

- Codice Appalti;
- Programmazione, gestione, attuazione e controllo dei fondi strutturali di investimento europei – rendicontazione;
- Adempimenti in materia di Amministrazione trasparente e applicazione delle norme anticorruzione;
- Gli inventari nelle Pubbliche Amministrazioni – cassa economica e gestione immobili;
- Corso social media - social media strategis & manager nella PA;
- Corso SQL base - fondamenti di costruzione di Data Base (modelli e linguaggi di interrogazione).

A partire dall'anno 2024 e anche per il 2025, l'Amministrazione, in stretta collaborazione con il CUG, ha cura di attivare tutte le iniziative formative e le differenti azioni da intraprendere in linea con le disposizioni previste dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 29.11.2023 "*Riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme*".

Come già indicato in occasione degli obiettivi di performance organizzativa del settore amministrativo gestionale, nell'anno 2025 saranno svolti sicuramente due corsi di carattere generale rivolti a tutti i dipendenti

e due corsi di team building. Queste attività, congiuntamente con le altre che saranno svolte nell'anno in esame, garantiscono il raggiungimento delle 40 ore di formazione pro-capite stabilite per legge.

In linea con le indicazioni contenute nella direttiva del Ministro Zangrillo del 14.01.2025 la formazione sarà sempre più vista come una delle determinanti della creazione del valore pubblico. In tal senso l'ente cercherà attraverso una strategia di approccio graduale di declinare le proprie iniziative formative in ragione delle cinque aree di competenza così come declinate nel PNRR.

3.6 Parità di genere e azioni positive

In relazione alle attività connesse con il piano delle azioni positive volto a individuare misure specifiche per eliminare o impedire l'insorgere di qualsivoglia forma di discriminazione e contestualmente garantire pari opportunità nell'ambiente di lavoro, di seguito si rappresentano i punti di intervento su cui si intende agire declinati nello specifico come segue:

- Adozione cultura di genere nelle attività dell'Ente;
- Analisi, programmazione e valutazione in ottica di genere le scelte politiche e gli impegni economico-finanziari dell'Ente al fine di promuovere la cultura di genere e il rispetto del principio di non discriminazione, diretta e indiretta;
- Circolazione dell'informazione e trasparenza dei processi;
- Elaborazione di una strategia di comunicazione interna per rendere note a tutto il personale le informazioni amministrative e quelle relative a progetti scientifici e tecnologici – realizzati sia con fondi ordinari che vincolati ed esterni - nonché per condividere con tutto il personale, della ricerca e non solo, le prospettive dell'Ente, comunque nel rispetto della libertà della ricerca e della pluralità di visioni. Elaborare un piano attuativo per migliorare e sostenere strategie di comunicazione interna ed esterna rispettosa delle differenze, che comprenda vari strumenti, dalla creazione di pagine web specifiche per il personale, alla promozione di incontri periodici per la condivisione delle attività e delle azioni in atto e da intraprendere;
- Valorizzazione e crescita del personale;
- Promozione della parità favorendo opportunità di mobilità interna e formazione.

A partire dall'anno 2024 e anche per il 2025, l'Amministrazione ha cura di intraprendere iniziative in campo formativo e azioni volte a far emergere eventuali segnalazioni di violenza sia contro le donne sia in generale rivolte ai dipendenti di INDIRE, il tutto in piena osservanza delle indicazioni contenute Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 29.11.2023 "Riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme".

Monitoraggio

In questa sezione sono indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio delle differenti sezioni del PIAO. Stante la prescrizione normativa che stabilisce che il monitoraggio delle sezioni 2. “Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione” e 3. “Organizzazione e Capitale Umano” deve avvenire secondo le modalità fissate dalla disciplina specifica per le singole materie, INDIRE per il triennio 2025-2027 ha determinato un sistema di monitoraggio che nello specifico prevede:

- a. Sottosezione “valore pubblico”: le azioni di monitoraggio verranno condotte con cadenza semestrale mediante una relazione in cui riportare lo stato dell’arte rispetto a quanto pianificato e in cui vengano evidenziate le eventuali criticità che dovessero insorgere;
- b. Sottosezione “performance”: le azioni di monitoraggio verranno condotte con cadenza semestrale mediante una relazione in cui riportare lo stato dell’arte rispetto a quanto pianificato e in cui vengano evidenziate le eventuali criticità che dovessero insorgere. In occasione del monitoraggio intermedio le singole strutture/uffici di INDIRE possono intervenire per integrare e/o modificare gli obiettivi inizialmente individuati motivando esaustivamente le ragioni sottese a tale scelta;
- c. Sottosezione “rischi corruttivi e trasparenza”: le azioni di monitoraggio saranno effettuate in modo costante e continuo durante tutto l’arco dell’anno dal personale dedicato che si rapporterà di volta in volta con i vari responsabili assicurando il rispetto delle norme e le misure individuate in materia da INDIRE;
- d. Sottosezione “organizzazione del lavoro agile” e piano delle azioni positive: le azioni di monitoraggio verranno condotte con cadenza quadrimestrale.

Si specifica in particolare che quadrimestralmente si provvederà a condurre un monitoraggio che oltre ad interessare le tematiche al punto d. sopraelencato riguarderà anche lo stato di attuazione delle misure riferite ai sistemi di trasparenza e anticorruzione. Lo scopo di tale iniziativa è quello di realizzare un sistema documentale in cui sia possibile analizzare le differenti aree oggetto della verifica al fine di addivenire ad uno strumento dinamico e in grado di registrare l’evoluzione dei diversi sistemi analizzati anche nell’ottica di dare risalto a criticità dando così la possibilità di interventi tempestivi in chiave migliorativa