



PIAO

Piano integrato di attività ed organizzazione

2026-2028

Sommario

Premessa	3
SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	7
Contesto e modalità operative	8
Organizzazione del Settore Ricerca	14
Organizzazione del Settore Amministrativo-Gestionale	16
SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	18
2.1 Il Valore Pubblico dell'INDIRE	18
2.2 Performance	25
2.3 Presentazione della Performance di INDIRE 2026-2028	28
2.4 Performance Organizzativa	29
2.5 La programmazione delle attività: progetti, obiettivi e indicatori	30
2.6 Mappatura dei Progetti e degli Obiettivi Operativi del settore ricerca	32
2.7 Performance individuale del Personale CTER	34
2.8 Performance del Settore amministrativo-gestionale	36
2.9 Rischi corruttivi e trasparenza	47
SEZIONE 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	62
3.1 Organizzazione INDIRE	62
3.2 Personale e analisi di genere	64
3.3 Organizzazione del lavoro agile	64
3.4 Fabbisogni del personale	66
3.5 Fabbisogni formativi	66
3.6 Parità di genere e azioni positive	68
Monitoraggio	69

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 27ottobre 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 Pubblico⁴ (VP) 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

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.

⁴ I sistemi di performance management pubblici devono orientarsi sempre più verso l'impatto di medio-lungo termine sul benessere dei cittadini e della collettività. Ogni amministrazione individua il VP di competenza a partire dalla propria mission istituzionale e dal suo mandato politico, tenendo conto della prospettiva di più stakeholder. Il VP si potrebbe pianificare e misurare secondo tre prospettive: istituzionale dell'amministrazione; soggettiva degli stakeholder; congiunta (VP: interno – esterno; pubblico riconosciuto). Perciò è importante che avvenga un'integrazione verticale interna - tra intenzioni politiche, strategia e sistemi operativi - ed esterna - tra amministrazioni che hanno nel loro mandato istituzionale i bisogni dello stesso bacino d'utenza e con imprese e cittadini, sviluppando una vera e propria filiera del VP.

- 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

Infine, le Linee Guida, pubblicate dal Dipartimento della Funzione Pubblica a fine 2025⁵, offrono un supporto metodologico aggiornato per la predisposizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026-2028. Nel documento si riaffermano le due caratteristiche distintive e finalità prioritarie⁶ del Piano e cioè quella di (a) integrare strumenti, processi e soggetti della programmazione in un'ottica strategica ed unitaria e di (b) far sì che tali strumenti siano orientati verso l'abilitazione, la creazione e la protezione del Valore Pubblico (VP). Come indicato nelle LG, un buon PIAO *“consente di: perseguire efficacemente le priorità politiche, definendo le aree organizzative a supporto; capire quali fattori determinano performance sistematicamente inferiori e come affrontarli; programmare e attuare efficacemente la strategia di prevenzione della corruzione e trasparenza; conseguire con efficacia ed efficienza milestone e target PNRR; gestire tagli alla spesa, minimizzando gli effetti su utenti e dipendenti; programmare nuove assunzioni, progressioni e corsi di formazione funzionali agli obiettivi di VP; supportare le PA nei processi di gestione e sviluppo, utilizzandolo come un “documento vivo” e non adempimentale.”*

Alla luce delle finalità del presente documento, si ritiene opportuno richiamare che il Piano Triennale di Attività (PTA) 2026–2028⁷ accompagna una fase di transizione dell'INDIRE. Tale processo di rinnovamento si è fondato sulla co-costruzione e sulla condivisione, all'interno della comunità dell'Ente, di una nuova visione strategica e di un rinnovato assetto organizzativo, proposti dagli organi di vertice insediati nel 2025.

Questo percorso ha impresso e continua a imprimere un nuovo impulso all'INDIRE, come riconosciuto anche dal Ministero dell'Istruzione e del Merito in sede di approvazione del PTA⁸, che ha evidenziato la solidità tecnico-scientifica dell'impianto programmatico e strategico del Piano. Il Ministero ha inoltre sottolineato come *“nella continuità operativa con quello precedente, emerga, di fatto, una rinnovata visione strategica che si focalizza sulla ricerca di risposte alla transizione digitale, ecologica e, prioritariamente, demografica per il miglioramento del sistema di istruzione e formazione nazionale. Le azioni progettuali sono volte al potenziamento della ricerca metodologica, organizzativa e architettonica del modello scolastico e all’*

⁵ Redatte dall'Osservatorio Nazionale per il Lavoro Pubblico, hanno l'obiettivo di fornire alle PA, in modo non prescrittivo e nel rispetto della loro autonomia politica, strategica e gestionale, un supporto metodologico orientativo per predisporre un PIAO e un REPORT utile e di qualità.

⁶ Già introdotte e promosse dalle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) 2017-2020, dai Piani Nazionali Anticorruzione dell'Autorità Nazionale AntiCorruzione (ANAC) e dalle Relazioni del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL) 2019-2024.

⁷ Adeguato in relazione alla nota del MUR (prot. 4264 del 2025) che ha introdotto il nuovo “format” predisposto dal Comitato di valutazione, nominato con decreto 1100 del 24.07.2024, dei Piani Triennali di Attività degli EPR.

⁸ adottato dal CdA con delibera n. 70 del 25 novembre 2025 (Protocollo N. 62898/2025 del 25-11-2025) e approvato dal MIM in data 24 dicembre 2025 (n. prot. AOODGOSV.REGISTRO_UFFICIALE.24_12_2025.0105248)

orientamento dell'attività dei ricercatori verso le priorità indicate dal Ministero dell'istruzione e del merito. Il supporto al personale della scuola si attua con progetti di formazione continua, aggiornamento e sviluppo di servizi di documentazione pedagogica mentre l'Intelligenza Artificiale e la collaborazione pubblico-privato sono viste come leve fondamentali per colmare il mismatch di competenze, con un ruolo centrale assegnato agli ITS (Istituti Tecnologici Superiori) e all'Istruzione degli Adulti.”

In ragione di una maggiore stabilità negli organi di governo dell'Ente, sia per quanto riguarda gli indirizzi politici di vertice⁹, sia per quanto attiene alla gestione strategica e operativa della direzione, nella programmazione 2026-2028 di INDIRE è stato avviato un percorso che consolida e migliora aspetti di natura strategica, organizzativa e gestionale/operativa, nella direzione auspicata dalle Linee Guida 2025. I Vertici dell'Ente, alla luce delle nuove funzioni attribuite all'Ente e già recepite nello Statuto¹⁰, nonché in considerazione dell'incremento di due figure dirigenziali in organico dell'Istituto, stanno provvedendo ad adottare – nei primi mesi del 2026 - un nuovo Regolamento di Organizzazione e del Personale che migliori l'efficienza e l'efficacia dell'Ente stesso. Anche in conseguenza di ciò, la strategia per la stesura e la realizzazione del PIAO coinvolge, in maniera diffusa, l'intera organizzazione. Infatti, anche in fase di predisposizione, ogni dirigente/responsabile, a qualunque livello, è stato informato, attraverso apposite riunioni in merito agli obiettivi di Valore Pubblico e alla visione e all'orientamento strategico definito dal vertice. Tutti sono stati invitati a concorrere alla programmazione operativa e alla realizzazione degli obiettivi di performance, degli obiettivi strategici e degli obiettivi di prevenzione della corruzione e trasparenza in modo funzionale alle strategie e agli Obiettivi di Valore Pubblico (OVP).

Gli obiettivi di Valore Pubblico sono stati individuati, tenuto conto del comparto della ricerca, in relazione alle sue finalità istitutive a partire dagli obiettivi di Benessere Equo e Sostenibile stabiliti dall'Agenda ONU 2030. In particolare, l'Obiettivo 4 dell'Agenda 2030, volto a “garantire un'istruzione di qualità, inclusiva ed equa e promuovere opportunità di apprendimento continuo per tutti”, rappresenta un pilastro fondamentale della mission di INDIRE.

Particolare rilievo assume il processo dinamico che riguarda il Settore Ricerca che, in questa una nuova cornice di senso e di visione¹¹, individua come riferimenti tre obiettivi strategici di Valore Pubblico¹²:

- VP.1 - Accrescere il patrimonio della conoscenza scientifica sviluppato in ambito educativo;

⁹ Presidente Francesco Manfredi - Atto di nomina DM n. 31 del 26/02/2025; Componente del Consiglio di Amministrazione Elsa Maria Bruni - Atto di nomina DM n. 31 del 26/02/2025; Componente del Consiglio di Amministrazione Letizia Cinganotto - Atto di nomina DM n. 98 del 22/05/2025.

¹⁰ Approvato dal Commissario straordinario con Delibera n. 25 del 20 dicembre 2024 e pubblicato il 23/12/2024.

¹¹ Cfr. paragrafo Contesto e modalità operative: documento di visione “Anticipare per Governare il cambiamento – Il sistema di Istruzione e Formazione di fronte alle sfide del cambiamento generazionale.

¹² Nel 2026 INDIRE intende avviare l'uso sperimentale e la rilevazione di alcuni indicatori sviluppati nell'ambito del Tavolo Tecnico sulla Performance del CODIGER che riguardano obiettivi relativi al valore pubblico con particolare riferimento al Valore Istituzionale (capacità di creare relazioni istituzionali a livello nazionale ed internazionale), al Valore scientifico (patrimonio della conoscenza scientifica), al Valore sociale (comunicazione e divulgazione scientifica), al Valore Economico. Il set di obiettivi e indicatori è comune a tutti gli Enti Pubblici di Ricerca ed è stato definito dall'Istat e dal CEntro di Ricerca sul Valore Pubblico (CERVAP) dell'Università di Ferrara nell'ambito di un progetto di collaborazione istituzionale.” Il set di indicatori e maggiori dettagli in merito alla sperimentazione saranno illustrati nell'allegato al presente documento Allegato_1_PIAO_2026_Valore_Pubblico.

- VP.2 - Rafforzare l'utilità pubblica della conoscenza prodotta, in funzione del miglioramento dei sistemi di istruzione e formazione, anche attraverso il contributo alla definizione e all'accompagnamento delle politiche e dell'innovazione di sistema;
- VP.3 - Potenziare e consolidare la vocazione di INDIRE all'internazionalizzazione della ricerca, quale leva per l'innovazione e la qualità delle politiche educative.

Questi tre obiettivi sono stati un riferimento per gli obiettivi generali e operativi delle Strutture di Ricerca e i progetti delle Attività Istituzionali Strategiche.

Come per il Settore Ricerca anche per il Settore Amministrativo-Gestionale il CdA ha individuato obiettivi strategici di Valore Pubblico che interessano per la maggior parte misure ad impatto sociale, ma riguardano anche misure ad impatto economico e istituzionale. Nello specifico gli obiettivi strategici individuati per tale Settore sono:

1. Accrescere l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa;
2. Accrescere i processi di dematerializzazione e informatizzazione dei processi amministrativi;
3. Accrescere il benessere del personale;
4. Accrescere il contributo di INDIRE per l'internazionalizzazione del sistema educativo.

Un ulteriore sviluppo organizzativo dell'Ente previsto nel 2026 riguarda la creazione di un Gruppo di Lavoro Integrato (GLI) che sarà formalizzata a seguito del Regolamento di Organizzazione e del Personale. Il GLI, per ciascun anno di esercizio, in ragione degli indirizzi strategici ricevuti dai Vertici, dovrà contribuire alle attività di pianificazione, ove necessario, e presidiare i diversi ambiti di programmazione e rendicontazione dell'Ente, redigere i documenti previsti nell'anno (PTA, PIAO, Bilancio), nonché assicurare le attività di monitoraggio e valutazione ad essi correlati.

Il Gruppo di Lavoro Integrato sarà composto: (a) dai responsabili/referenti di tutte le strutture organizzative dell'Istituto in possesso di competenze differenziate e trasversali, al fine di garantire la più ampia copertura delle tematiche trattate e delle necessarie integrazioni anche in merito obiettivi di Valore Pubblico all'interno di ciascuna delle sezioni dell'organizzazione; (b) da ulteriori risorse individuate ritenute utili allo scopo di cui sopra.

Infine, si ricorda che, 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, le attività dell'Istituto insieme alla programmazione delle risorse finanziarie, umane e strumentali che ne consentono la realizzazione¹³, esso costituisce anche il documento di riferimento essenziale per la redazione del PIAO. In ragione di ciò il presente documento è redatto in conformità al PTA¹⁴ a cui si rinvia per un dettaglio esaustivo delle informazioni ivi contenute.

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

¹³ 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.

¹⁴ Pubblicato e consultabile sul Sito INDIRE <https://www.indire.it/amministrazione/documenti-di-programmazione-strategico-gestionale/>

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

L'Istituto ha sede legale a Firenze e svolge la propria attività, oltre che presso la sede centrale, anche presso tre ulteriori sedi rispettivamente a Torino, Roma e Napoli. Fin dal 1925, la sede centrale INDIRE è ospitata presso Palazzo Gerini a Firenze in Via Michelangelo Buonarroti, 10. Nel palazzo, risiedono la Direzione generale, la Presidenza e il Consiglio di Amministrazione dell'istituto, oltre agli uffici amministrativi e finanziari, alle aree di ricerca e ai sistemi informativi. La sede fiorentina opera in stretto raccordo con i nuclei territoriali, ai quali affida la gestione sul territorio di competenza dei progetti di ricerca ed è il punto di riferimento e coordinamento dell'intera attività dell'ente. A Firenze nord, Via Cesare Lombroso 6 e 6/15, ha inoltre sede l'Agenzia Nazionale Erasmus+ che comprende anche le Unità nazionali di eTwinning, Epale e l'Unità italiana Eurydice e l'Ufficio Comunicazione.

Il Nucleo territoriale Nord, che ha sede nel cuore di Torino in Corso Vittorio Emanuele II n. 70, ha l'obiettivo di integrare la mission dell'Istituto con le specificità del contesto educativo dell'intera Italia settentrionale.

Il Nucleo territoriale Centro, con sede a Roma in via Guidubaldo Del Monte 54, si pone l'obiettivo di integrare le linee di ricerca dell'Istituto con le specificità dei contesti educativi del proprio territorio, ovvero le regioni dell'Italia centrale.

Il Nucleo territoriale Sud, con sede a Napoli in via Guglielmo Melisurgo 4, si pone l'obiettivo di integrare la mission dell'Istituto con le specificità dei contesti educativi del territorio di competenza, che copre tutta l'Italia meridionale.

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 2024¹⁵, e al Piano Triennale delle Attività (PTA) 2026-2028. Al fine di non appesantire troppo il presente documento saranno mantenuti solo quegli elementi indispensabili per una migliore comprensione della Performance 2026-2028, anche alla luce della riorganizzazione in corso, mentre per i dettagli si rimanda ai documenti sopra richiamati.

¹⁵ Si precisa che il SMVP è in fase di aggiornamento anche a seguito della pubblicazione delle Linee Guida sopra richiamate e in attesa dell'approvazione, da parte del CdA, del nuovo Regolamento di Organizzazione e del Personale.

Contesto e modalità operative

Contesto

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'Ente¹⁶ (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 obiettivi di Valore Pubblico, 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 entro la quale l'Ente declina e programma la realizzazione delle attività di ricerca e di quelle istituzionali. In particolare, le priorità politiche individuate dal Ministero dell'Istruzione e del Merito per il miglioramento del sistema educativo e formativo, rappresentano un orientamento per la definizione, da parte dei vertici politici di INDIRE, delle strategie in merito alle attività istituzionali e di ricerca.

A partire dai documenti di visione e dagli Ambiti Strategici di intervento individuati dal Presidente con i ricercatori, il PTA stabilisce i programmi e le linee di ricerca che dovranno essere condotte dall'Istituto, gli obiettivi da perseguire e la pianificazione temporale.

In particolare, nel 2025, per l'**analisi del contesto** attuale e per l'attività di pianificazione strategica, è stato redatto, con il contributo della comunità scientifica dell'Ente, il documento di visione intitolato "ANTICIPARE PER GOVERNARE IL CAMBIAMENTO - Il Sistema di Istruzione e Formazione di fronte alle sfide del cambiamento generazionale"¹⁷. Il testo propone una analisi del contesto che esplora alcune dimensioni della scuola: quella infrastrutturale, che considera la distribuzione della rete di edifici distribuiti sul territorio nazionale; quella delle funzioni primarie che alla scuola sono attribuite per l'educazione, l'istruzione e la formazione dei giovani, adulti e anziani; infine, ma non ultimo per importanza, il ruolo che la scuola svolge per il Paese in relazione al benessere individuale e collettivo, alla crescita economica, alla coesione sociale, alla promozione dell'equità e alla capacità di fronteggiare le sfide di un mondo in continua trasformazione. Di fondamentale importanza per il benessere sociale e per il Paese è proprio l'ampiezza e la capillarità della rete scolastica. Ciò rappresenta un valore strategico per i territori nella prospettiva di ripensare l'offerta di servizi e la loro integrazione per la comunità locale. Dall'analisi di contesto emergono: le profonde

¹⁶ 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.

¹⁷ Adottato con delibera del CDA n. 38 del 30 luglio 2025 - Protocollo N. 41076/2025 del 30-07-2025.

trasformazioni che il sistema educativo italiano è chiamato ad affrontare in relazione ai grandi megatrend globali: la transizione digitale e tecnologica, quella ambientale ed ecologica e, soprattutto, quella demografica; le sfide attuali e future dell'educazione in Italia, la necessità di un ripensamento sistemico che riconosca nella scuola un'infrastruttura strategica e un possibile motore di rigenerazione per molte aree del Paese; si rappresenta e si delinea una scuola per il e del futuro, capace di rispondere ai bisogni emergenti, di promuovere la coesione sociale e di stimolare lo sviluppo economico.

Nel fronteggiare le grandi transizioni, i sistemi pubblici sono chiamati ad avviare un profondo ripensamento che deve essere inserito in un programma di intervento complessivo e sinergico, dove le strategie e le azioni: garantiscano continuità poiché, per la loro efficacia, devono essere affidate alla collaborazione intergenerazionale; siano basate su nuove forme di partenariato e cooperazione tra servizi e istituzioni pubbliche tra loro e con altri attori territoriali (privati, non-profit, comunità). Pensiamo qui sia ai Partenariati Pubblico-Privato (PPP), sia a forme di cooperazione più ampie che coinvolgono il Terzo Settore e la comunità. Per far crescere queste esperienze è importante riconoscere quello che già è stato fatto a livello istituzionale e di policy e quanto si è sviluppato spontaneamente nei territori. In contesti di risorse limitate e bisogni complessi, le esperienze già in atto vanno intercettate, studiate e valorizzate come modelli funzionali da diffondere.

Anche per il Sistema educativo, dell'istruzione e della formazione il meta obiettivo è quello di rigenerare il servizio per poter rispondere alle nuove sfide a cui si è chiamati e al tempo stesso raggiungere il massimo livello possibile di snellezza e flessibilità. La scuola deve e può andare oltre alle sue finalità primarie (educare, istruire, formare) e per farlo è chiamata a integrarsi ampliando i propri confini per contribuire a ridefinire anche quelli di altri sistemi pubblici, come quello assistenziale e sociale, cercando, così di dare risposte ai molteplici bisogni emergenti di una popolazione in via di trasformazione. La prospettiva è quella di potenziare la collaborazione, spesso già attiva e proficua, tra le istituzioni scolastiche e una vasta gamma di soggetti esterni (pubblici, privati, terzo settore). Ciò è fondamentale per arricchire l'offerta formativa che sia connessa con il territorio e la comunità in un triangolo ideale, più volte richiamato in sede europea, fra istruzione, formazione e lavoro, fondamentali per lo sviluppo individuale e la crescita economica di un paese alle prese con una cronica carenza di risorse pubbliche.

Nella transizione demografica la scuola può giocare un ruolo da protagonista ponendosi come ponte tra gran parte delle politiche pubbliche, incluse quelle per il lavoro, lo sviluppo economico, il sociale, la sanità, lo sport, l'educazione alla cittadinanza in senso ampio (con il coinvolgimento delle famiglie), la coesione sociale, rigenerando il senso di comunità. La scuola è, e deve considerarsi, un acceleratore dei processi di cambiamento e di rigenerazione culturale.

In *Education at a Glance 2024* dell'OCSE, sebbene non vengano delineati specifici "scenari futuri", viene richiamata la necessità per i sistemi educativi di adattarsi ai profondi cambiamenti in atto, in particolare quelli

connessi alla transizione demografica. Tale esigenza è coerente con quanto indicato nei principali framework europei e internazionali, tra cui il *Quadro strategico europeo per l'istruzione e la formazione (ET 2030)* della Commissione europea, il *European Education Area*. Nonché i documenti dell'UNESCO sulla trasformazione dell'educazione che, a partire dal Rapporto *Reimagining our futures together* del 2021, ha avviato un processo internazionale dinamico di ricerca e policy sugli scenari educativi globali. Infine, ma non ultime le analisi prospettiche dell'OCSE sui futuri dell'istruzione e delle competenze, in particolare nell'ambito del programma *Education 2030*, dei rapporti *Trends Shaping Education* e dell'*OECD Skills Outlook*, che evidenziano l'impatto delle transizioni demografiche, tecnologiche e del lavoro sui sistemi educativi. Nel testo sono identificati diversi fattori chiave che influenzeranno gli sviluppi futuri nei sistemi educativi. Nell'analisi è centrale il divario generazionale, inteso come la distanza crescente tra le generazioni nel rapporto con il sapere, l'accesso alle opportunità e la partecipazione sociale e alle opportunità formative. La caduta della natalità, l'invecchiamento della popolazione, i fenomeni migratori interni ed esterni ai paesi, le trasformazioni del lavoro e le altre transizioni, come ad esempio quella tecnologica e digitale, impongono di ripensare l'educazione come un bene comune per tutte le età, capace di connettere studenti giovani, adulti e anziani in percorsi flessibili e intergenerazionali.

Gli squilibri che derivano dalle grandi transizioni del nostro tempo generano tensioni nella domanda educativa e formativa, nell'offerta di formazione continua e nella rappresentazione sociale dell'istruzione, ancora troppo centrata sull'età giovanile. Il sistema educativo deve assumere organizzazioni più capaci di rispondere a tutte le età dell'apprendimento, superando l'idea della scuola come "tempo chiuso" e promuovendo ambienti aperti e lifelong.

Un primo effetto dei cambiamenti demografici segnalato dall'OCSE è relativo al numero di studenti nell'istruzione primaria e secondaria inferiore e superiore. I sistemi educativi devono essere preparati a gestire sia popolazioni in età scolare in diminuzione che in crescita in base all'età e alle caratteristiche. Come vedremo nella Parte Prima - I Dati della Scuola, dove sono analizzati gli andamenti degli ultimi 9 anni, mostrano che, in generale, la popolazione studentesca italiana del primo e secondo ciclo scolastico ha perso quasi mezzo milione di iscritti in poco meno di dieci anni. In direzione opposta si prevedono, nel prossimo futuro, i trend dei dati stimati per il sistema di Istruzione degli Adulti, canale formativo specifico per accogliere anche la platea degli adulti previsti in aumento nella nuova "società della longevità".

L'invecchiamento della popolazione e i fenomeni migratori interni ed esterni nei paesi OCSE sono una sfida per tutti i sistemi educativi e per il mercato del lavoro.

Per il mercato del lavoro, l'invecchiamento sposta l'attenzione sulla necessità di garantire l'apprendimento degli adulti (adult learning), considerato essenziale per fornire opportunità di upskilling e reskilling, in particolare, mentre le società si adattano alle crescenti capacità dell'intelligenza artificiale (AI).

Anche secondo l'OSCE, gli andamenti demografici pongono sfide che possono trasformarsi in opportunità. Richiedono uno sforzo di visione per anticipare e poi governare gli effetti che potranno generarsi nel sistema scolastico nei territori urbani e in quelli rurali del Paese. Sulla base dei segnali disponibili è necessario sviluppare analisi anticipatorie che possano aiutarci a prevedere, valutare e gestire eventi futuri o potenziali, elaborare un insieme di strategie, pianificazioni e programmazioni per prevenire o evitare risultati indesiderati, assicurare la disponibilità di infrastrutture rigenerate e risorse adeguate alle nuove esigenze dei territori.

In tale contesto l'INDIRE svolge un ruolo istituzionale cruciale come ente pubblico di ricerca vigilato dal Ministero dell'Istruzione e del Merito. Infatti, la sua azione sia in termini di ricerca scientifica, sia di attività tecnico-scientifiche istituzionali per l'innovazione scolastica, la formazione del personale, la documentazione educativa, sono in linea, come già sopra accennato, con le priorità politiche, con gli atti di indirizzo e le linee guida del Ministero. Inoltre, grazie alla capacità di applicare i risultati della ricerca nei contesti di riferimento per la scuola e con la scuola, INDIRE si configura come attivatore di processi di "miglioramento" e "innovazione" del sistema di istruzione e formazione. Le istituzioni scolastiche, che partecipano alle attività di ricerca con la costituzione di partenariati per la trasformazione territoriale, sociale ed economica del Paese, diventano, di fatto, attivatori o co-attivatori di processi d'innovazione di sistema. Tali partenariati attivano collaborazioni tra soggetti pubblici, privati e della società civile e hanno la finalità di perseguire obiettivi di interesse pubblico per affrontare i cambiamenti generati dai megatrend globali come, ad esempio, per quanto riguarda i servizi essenziali nel nostro Paese, la transizione demografica.

Infine, nelle soluzioni proposte nel testo di visione sopra richiamato, la scuola è presentata come un acceleratore di cambiamento, chiamata a diventare un "hub comunitario" flessibile e integrato con il territorio, promuovendo l'apprendimento permanente e l'inclusione di tutte le età e categorie sociali, inclusi i migranti. Vengono, inoltre, esaminati il ruolo cruciale degli Istituti Tecnologici Superiori (ITS) e dell'Istruzione degli Adulti (IdA), evidenziando come la collaborazione pubblico-privato e l'innovazione tecnologica, in particolare l'IA, siano fondamentali per affrontare le carenze di competenze e preparare la forza lavoro ai mutamenti del mercato, trasformando gli edifici scolastici in centri multifunzionali per la comunità.

Come operiamo e contesto interno

In continuità con le annualità precedenti sono confermati quali obiettivi prioritari quelli di:

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

- 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.

Premesso che:

- nel processo di innovazione e miglioramento sistemico che riguarda il Sistema di Istruzione Formazione, INDIRE, in relazione alle sue finalità istitutive, contribuisce agli obiettivi di benessere equo e sostenibile stabiliti dai Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030 e agli indicatori di Benessere Equo e Sostenibile elaborati da ISTAT e CNEL. In particolare, il contributo, anche in termini di Valore Pubblico prodotto, è da ricondursi all'Obiettivo 4 dell'Agenda 2030, volto a “garantire un’istruzione di qualità, inclusiva ed equa e promuovere opportunità di apprendimento continuo per tutti”;
- in relazione a tale Obiettivo 4, sono tre le macro-priorità indicate dal MIM, che guidano le strategie di intervento per il miglioramento e che sono state adottate, in una logica di filiera anche da INDIRE. La prima è quella di porre al centro la persona, gli studenti e le famiglie, e perciò porre maggiore i processi di personalizzazione e di orientamento, l’attenzione all’educazione, i nuovi modelli della formazione tecnica e professionale, l’uso delle tecnologie; la seconda è quella di valorizzare il personale scolastico; la terza è quella di ridurre i divari che compromettono la qualità e l’equità del sistema;

tutte le attività condotte da INDIRE - da quelle di ricerca istituzionale, a quelle affidate all'Ente per le sue finalità istitutive e per le competenze maturate nel tempo, a quelle più propriamente di ricerca scientifica - sono coerenti con queste macro-priorità. A partire da ciò, il Settore Ricerca, in accordo con il Presidente e in attinenza al documento di visione strategica sopra richiamato, ha individuato, quale cornice di riferimento scientifico per i propri progetti, degli Ambiti Strategici e Trasversali.

Per il triennio 2026-2028, il Settore Ricerca, in accordo con il Presidente e in attinenza agli ambiti prioritari del MIM e al documento di visione sopra richiamato, ha individuato, quale cornice di riferimento scientifico per i propri progetti, degli Ambiti Strategici Tematici e Trasversali. Gli Ambiti Strategici Tematici sono: Professionalità, modelli e visioni; Educazioni, competenze e inclusione; Community Hub e Scuola come Civic Center; Scuola Estesa; Filiere tecnologiche professionalizzanti & integrazione istruzione-formazione-lavoro; Istruzione degli adulti & educazione permanente; Sistema integrato 0-6; Tecnologie e Intelligenza Artificiale. Gli Ambiti Strategici Tematici delineano, quindi, bisogni emergenti rispetto ai quali l'Istituto attua specifici approfondimenti con la propria attività scientifica, in linea con le trasformazioni del sistema educativo e con la propria missione istituzionale. Tali ambiti, inoltre, consentono di circoscrivere gli indirizzi di sviluppo della ricerca applicata, orientando progettualità, analisi, sperimentazioni e accompagnamento alle scuole.

Ambiti Strategici Trasversali sono: Documentazione, Formazione, Sostegno ai processi di miglioramento e innovazione.

Anche al fine di avere una visione complessiva delle progettualità di INDIRE è stata predisposta una matrice di correlazione tra Ambiti Strategici, Priorità MIM e Progettualità INDIRE allegata al PTA 2026-2028. L'analisi

della matrice evidenzia come i principali investimenti dell'Ente relativi ai progetti così detti "Endogeni", si concentrino:

rispetto agli Ambiti Strategici:

- *Professionalità, modelli e visioni* (13 progetti)
- *Educazioni, competenze e inclusione* (8 progetti)
- *Tecnologie e Intelligenza Artificiale* (5 progetti)
- *Istruzione degli adulti & educazione permanente* (4 progetti)
- *Community Hub e Scuola come Civic Center* (3 progetti);

rispetto alle priorità del MIM:

- *Valorizzazione del personale della scuola* (7 progetti)
- *Filiera tecnologico-professionale e raccordo scuola-lavoro* (4 progetti)
- *Diritto allo studio, inclusione, integrazione, contrasto alla dispersione scolastica e ai divari territoriali, accesso precoce al sistema integrato 0–6* (4 progetti)
- *Semplificare e innovare la scuola* (4 progetti)
- *Processi di autoriflessione e autovalutazione* (3 progetti)
- *Riqualificazione del patrimonio edilizio scolastico* (3 progetti).

Inoltre, NDIRE risponde alla necessità di specifiche azioni accettando richieste di ricerca istituzionale (*engaged research*) che provengono dal Ministero, dalle Regioni e dai singoli istituti scolastici. Questa responsività alle richieste del territorio comporta una progettualità su una estesa e differenziata articolazione di progetti, che devono comunque essere coerenti con l'identità scientifica ed istituzionale dell'Ente. La ricerca istituzionale costituisce un'opportunità unica per INDIRE in quanto permette l'elaborazione e l'analisi di un numero consistente di dati e di casi di studio di difficile accesso ad altre istituzioni di ricerca o universitarie, consentendo da un lato di informare l'attività di ricerca, dall'altro di mettere in campo importanti azioni anche in termini di ricaduta sul sistema scolastico come quelle che si realizzano attraverso la formazione del personale scolastico.

Alla ricerca istituzionale si affianca la ricerca endogena, che nasce da una riflessione autonoma dell'Ente e dei ricercatori, ma sempre volta a fornire orizzonti di senso ed indicazioni pragmatiche per migliorare la qualità delle azioni educative in risposta ai bisogni espressi dal mondo della scuola. Questa dimensione "user-inspired" della ricerca educativa (sia endogena che istituzionale) comporta che la distinzione tra ricerca e Terza Missione non sia sempre nettamente tracciabile e che debba avvenire in base alla tipologia dei risultati ottenuti (o prospettati), piuttosto che in base alle attività realizzate (o progettate).

Organizzazione del Settore Ricerca

INDIRE ha intrapreso un percorso di rielaborazione dell'assetto organizzativo del Settore Ricerca teso a rafforzare l'identità dell'Istituto, a evitare l'eccessiva frammentazione delle attività progettuali. Anche per rispondere alle sollecitazioni pervenute Ministero vigilante in una prospettiva di maggior chiarezza, ottimizzazione e valorizzazione dell'attività di ricerca e istituzionale, la definizione del nuovo impianto organizzativo ha posto tra i suoi obiettivi prioritari quelli di:

- orientare l'azione dei ricercatori, anche al fine di migliorarne l'impatto, verso le priorità che sia a livello internazionale sia di strategie di intervento del Ministero dell'Istruzione e del Merito sono state individuate quali possibili leve di innovazione e miglioramento del sistema scolastico;
- 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.

Nel PTA 2026-2028, pur mantenendo l'assetto organizzativo già in essere in merito alle 6 Strutture di Ricerca e Area Tecnologica, il Presidente, attraverso la Segreteria Tecnica di Presidenza, intende garantire la realizzazione di Attività Istituzionali Strategiche (AIS) di particolare rilevanza per il Sistema dell'Istruzione e della Formazione e per l'Ente. Tali Attività troveranno una apposita collocazione strutturale e organizzativa con il nuovo Regolamento di Organizzazione.

Pertanto, nell'anno in corso, Il Settore Ricerca si articola in:

Attività Istituzionali Strategiche (AIS)

Strutture di Ricerca / Linee di Ricerca; Area Tecnologica

Le Attività Istituzionali Strategiche, definite nel Piano Triennale delle Attività, rappresentano lo strumento attraverso cui l'Istituto pianifica l'evoluzione della ricerca in relazione alla propria missione, agli indirizzi dei Ministeri vigilanti e alle linee guida dei principali organismi internazionali.

Per lo svolgimento delle sue attività il Presidente si avvale, per tutta la durata della nomina, di un Ufficio di Presidenza composto da: Segreteria Particolare; Segreteria Tecnica; Consiglio di Presidenza; Gruppo di Coordinamento Strategico; Gruppo di Coordinamento delle Strutture di Ricerca.

Nel presente PTA, e nelle more dell'approvazione del nuovo Regolamento di Organizzazione, le AIS sono allocate presso la Segreteria Tecnica di Presidenza. Le AIS previste sono:

Formazione istituzionale; Intelligenza artificiale; Internazionalizzazione della ricerca; Attività trasversali alla ricerca e Terza missione; Progetti speciali; Gestione del patrimonio storico

Le strutture di ricerca di norma coincidono con le linee, ma possono comprendere anche più linee di ricerca e vengono definite nel Piano Triennale delle Attività. A ciascuna struttura di ricerca afferiscono attività finanziate con risorse proprie dell'Istituto (tali Progetti sono definiti Endogeni), con specifici finanziamenti da

parte dei Ministeri vigilanti e/o di istituzioni, organismi nazionali e internazionali e con risorse a carico dei programmi europei (tali Progetti sono definiti in Affidamento) e Progetti di tipo Competitivo.

Le linee di ricerca sono definite in modo funzionale al raggiungimento dei fini istituzionali di INDIRE, degli obiettivi e delle priorità definite nelle linee di ricerca del PTA.

L'Area Tecnologica supporta le attività di ricerca curando la progettazione, la realizzazione, la ricerca delle applicazioni e delle architetture tecnologiche e l'implementazione e gestione dei sistemi informativi che sono funzionali agli sviluppi della ricerca.

La Struttura di ricerca 1 – Didattica, Didattiche e Competenze è articolata in 4 Linee di ricerca: L1: Linguistico Umanistica; L2: STEM; L3: Innovazione didattica nell'area artistico-espressiva; L4: New Literacies.

La Struttura di ricerca 2 – Modelli organizzativi, metodologie e curricolo è articolata in 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.

La Struttura di ricerca 3 – Ambienti per l'apprendimento è articolata in 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.

La Struttura di ricerca 4 – Sistemi integrati istruzione/formazione/lavoro e istruzione terziaria professionalizzante è articolata in 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.

La Struttura di ricerca 5 - Formazione e sviluppo professionale è articolata in 3 Linee di ricerca: L1: Modelli e strategie per la formazione; L2 Dispositivi formativi; L3: Valutazione di impatto delle azioni di formazione e sviluppo professionale.

La Struttura di ricerca 6 - Documentazione, monitoraggio, analisi e valutazione del sistema scolastico è articolata in 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.

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.

Il Settore Ricerca di INDIRE ha in programma la realizzazione di 72 Progetti (3 sono Progetti di formazione il cui affidamento all'Ente è in corso di perfezionamento e pertanto si presume che il numero complessivo per il 2026 sarà di 75 progetti). Dei 72 progetti più della metà, 36 Progetti, sono finanziati da INDIRE con fondi propri.

Organizzazione del Settore Amministrativo-Gestionale

Il settore amministrativo-gestionale si occupa della gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali per il funzionamento e il raggiungimento degli obiettivi dell'Istituto. È, inoltre, responsabile dello svolgimento delle attività di tipo giuridico-amministrativo ed amministrativo-contabili necessarie per il rispetto degli adempimenti normativi e delle attività inerenti la gestione

degli eventi, dell'URP e del contact center. Il Settore si articola in due Servizi e un'Agenzia:

- Servizio Risorse Umane, Affari Generali e Servizi Giuridico-amministrativi;
- Servizio Finanza, Pianificazione e Controllo;
- Agenzia Nazionale Erasmus+.

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

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

Infine, l'Agenzia Nazionale Erasmus+ 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. Ai fini dell'implementazione del Programma comunitario e dei relativi fondi, l'Agenzia Nazionale, ai sensi dei regolamenti comunitari, stipula annualmente un accordo di delega con la Commissione Europea.

In considerazione di quanto sopra esposto, in continuità con quanto avviene già nella gestione del Settore Ricerca e del Settore Amministrativo-Gestionale, complessivamente la metodologia proposta e utilizzata con il SMVP adottato dall'INDIRE e, attualmente, in fase di aggiornamento, intende continuare a 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 si evidenzia come l'INDIRE persegua il Valore Pubblico e come tutte le strategie adottate, i risultati attesi, gli obiettivi generali e specifici programmati, in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria e con gli altri documenti di programmazione, concorrono a generare un aumento dei benefici e del benessere dei cittadini, degli utenti, degli stakeholder e del personale.

Come detto in premessa, INDIRE per la pianificazione 2026-2028 assume come riferimenti tre obiettivi strategici di Valore Pubblico:

- VP.1 - Accrescere il patrimonio della conoscenza scientifica sviluppato in ambito educativo;
- VP.2 - Rafforzare l'utilità pubblica della conoscenza prodotta, in funzione del miglioramento dei sistemi di istruzione e formazione, anche attraverso il contributo alla definizione e all'accompagnamento delle politiche e dell'innovazione di sistema;
- VP.3 - Potenziare e consolidare la vocazione di INDIRE all'internazionalizzazione della ricerca, quale leva per l'innovazione e la qualità delle politiche educative.

Questi tre obiettivi sono stati un riferimento per gli obiettivi generali e operativi delle Strutture di Ricerca e i progetti delle Attività Istituzionali Strategiche.

Inoltre, nel 2026 INDIRE intende avviare l'uso sperimentale di obiettivi e relativi indicatori di VP sviluppati nell'ambito del Tavolo Tecnico sulla Performance del CODIGER. Si intende, cioè, nel valorizzare gli indicatori verificarne il grado di applicabilità nella specificità scientifica e organizzativa. Gli indicatori riguardano gli Obiettivi di: Valore Istituzionale (capacità di creare relazioni istituzionali a livello nazionale ed internazionale); Valore scientifico (patrimonio della conoscenza scientifica); Valore sociale (comunicazione e divulgazione scientifica), Valore Economico. Il set di indicatori – riportato nell'allegato 1 al PIAO e dedicato al Valore Pubblico di INDIRE - è comune a tutti gli Enti Pubblici di Ricerca ed è stato definito dall'Istat e dal Centro di Ricerca sul Valore Pubblico (CERVAP) dell'Università di Ferrara nell'ambito di un progetto di collaborazione istituzionale.”

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. Il contributo a tali miglioramenti è da ritenersi un contributo alla promozione del benessere equo e sostenibile, in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'ONU. Anche a tal fine, 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.

Come si evince dalle tabelle riepilogative degli indicatori di performance dei progetti relativi alle Strutture di Ricerca e dei progetti relativi alle Attività Istituzionali Strategiche per il 2026 di particolare rilievo per la generazione di Valore Pubblico in relazione al Sistema Istruzione e Formazione risultano:

- il numero dei soggetti coinvolti nelle attività: istituzioni scolastiche n. 4831; CPIA n. 131; ITS n. 149;
- personale della scuola coinvolti sia nelle attività di ricerca che in tutte le attività ad esse correlate: n. 15.752;
- personale della scuola coinvolto nelle attività di formazione/accompagnamento: 129.437.

I dati sul personale della scuola coinvolto nelle attività sono particolarmente significativi anche in considerazione del fatto che:

- la formazione è essenziale per lo sviluppo professionale continuo degli insegnanti e del personale scolastico e per accompagnare e sostenere il cambiamento e il miglioramento della scuola italiana. La trasformazione e l'evoluzione includono l'adattamento del settore educativo, l'integrazione delle tecnologie innovative, lo sviluppo delle competenze didattiche, l'approfondimento della comprensione delle esigenze degli studenti, la promozione della collaborazione, l'affrontare le esigenze dell'inclusività e la rimozione delle barriere all'apprendimento e la progressiva riduzione dei divari. Per i dirigenti scolastici, la formazione continua è necessaria per affrontare la complessità crescente del loro ruolo e per sviluppare competenze chiave. La formazione, in questo senso, è l'infrastruttura umana e cognitiva che permette al personale di operare efficacemente nel sistema.

Mentre risultano di particolare rilievo per il Valore Pubblico in relazione alla ricerca le 83 pubblicazioni previste nel 2026.

INDICATORI PREVISTI PER LA PERFORMANCE	DESCRIZIONE	TOT ¹⁸ . STRUTTURE RICERCA	TOT ¹⁹ . ASI	TOT. GENERALE
N° INTERVENTI	L'Insieme dei corsi di formazione, eventi di informazione/formazione, interventi di ricerca	83	62	145
N. CPIA	N. dei CPIA coinvolti nelle attività di ricerca educativa progettate da Indire	130	31	161
N° SCUOLE	N. delle istituzioni scolastiche coinvolte nelle attività di ricerca educativa progettate da Indire	4780	51	4831

¹⁸ 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.

¹⁹ Nelle somme riportate in questa colonna si deve considerare che uno stesso soggetto può essere conteggiato più volte perché coinvolto in attività di più progetti.

N° INSEGNANTI/DIRIGENTI SCOLASTICI	Personale della scuola coinvolti sia nelle attività di ricerca che in tutte le attività ad esse correlate	15.287	465	15.752
N° ACCORDI	Accordi e convenzioni di collaborazioni scientifiche con istituzioni italiane e internazionali	86	10	96
N° COLLABORAZIONI/P ROTOCOLLI D'INTESA ²⁰	Collaborazioni che risultano a livello di attività di ricerca	32	12	44
N. MONITORAGGI DOCUMENTAZIONI	N. attività di osservazione, analisi e rappresentazione	91	15	106
N° ITS	N. degli Istituti Tecnologici Superiori coinvolti nelle attività di ricerca educativa progettate da Indire	149		149
N. INTERVENTI/CONTRIBUTI	Relativi agli ITS, alle FP e al COVE	5		5
N° COLLABORAZIONI/P ROTOCOLLI D'INTESA ²¹	Collaborazioni che risultano a livello di attività di ricerca	5	2	7
N. AMBIENTI PER LA FORMAZIONE/ACCOMPAGNAMENTO	Progetti di formazione/accompagnamento	28	31	59
N. CORSI PER LA FORMAZIONE/ACCOMPAGNAMENTO	Corsi di formazione/accompagnamento	34	127	161
N. DOCENTI/DIRIGENTI/ALTRO PERSONALE DESTINATARIO NELLE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE/ACCOMPAGNAMENTO	Personale della scuola coinvolto nelle attività di formazione/accompagnamento	10.107	119.330	129.437
N° DI EVENTI DI DIVULGAZIONE DELLA RICERCA	Organizzazione e partecipazione a eventi di livello nazionale e internazionale idonei alla divulgazione dei risultati della ricerca	84	32	116

²⁰ Si 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".

²¹ 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".

N° PUBBLICAZIONI	Articoli, libri, videodocumentazioni, report prodotti dai ricercatori di INDIRE	63	20	83
N°. COMUNICATI STAMPA E INTERVENTI DIVULGATIVI A MEZZO MEDIA	Comunicati stampa, articoli divulgativi, partecipazione a trasmissioni radiofoniche, giornalistiche, ecc..	43	36	79

TABELLA RIEPILOGATIVA INDICATORI 2026 PER LA PERFORMANCE DELLE STRUTTURE DI RICERCA²²

INDICATORI PREVISTI PER LA PERFORMANCE	DESCRIZIONE	Strutt. 1	Strutt. 2	Strutt. 3	Strutt. 4	Strutt. 5	Strutt. 6	Area Tec.	TOT ²³ .
N° INTERVENTI	L'Insieme dei corsi di formazione, eventi di informazione/formazione, interventi di ricerca	20	27	13	6	0	15	2	83
N. CPIA	N. dei CPIA coinvolti nelle attività di ricerca educativa progettate da Indire	0		0	130	0	0		130
N° SCUOLE	N. delle istituzioni scolastiche coinvolte nelle attività di ricerca educativa progettate da Indire	500	2348	200	228	0	1424	80	4780
N° INSEGNANTI/DIRIGENTI SCOLASTICI	Personale della scuola coinvolti sia nelle attività di ricerca che in tutte le attività ad esse correlate	1500	6228	400	1500	10	5569	80	15287
N° ACCORDI	Accordi e convenzioni di collaborazioni scientifiche con istituzioni italiane e internazionali	10	42	25	2	1	5	1	86
N° COLLABORAZIONI/P ROTOCOLLI D'INTESA ²⁴	Collaborazioni che risultano a livello di attività di ricerca	3	6	14	3		6		32
N. MONITORAGGI DOCUMENTAZIONI	N. attività di osservazione, analisi e rappresentazione	1	35	6	49				91
N° ITS	N. degli Istituti Tecnologici Superiori coinvolti nelle attività di ricerca educativa progettate da Indire				146		3		149

²² 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.

²³ 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.

²⁴ Si 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".

N. INTERVENTI/CONTRIBUTI	Relativi agli ITS, alle FP e al COVE				5				5
N° COLLABORAZIONI/P ROTOCOLLI D'INTESA ²⁵	Collaborazioni che risultano a livello di attività di ricerca	2		1	2				5
N. AMBIENTI PER LA FORMAZIONE/ACCOMPAGNAMENTO	Progetti di formazione/accompagnamento	6	8	4	2		6	2	28
N. CORSI PER LA FORMAZIONE/ACCOMPAGNAMENTO	Corsi di formazione/accompagnamento	4	6	6	11		5	2	34
N. DOCENTI/DIRIGENTI/ALTRO PERSONALE DESTINATARIO NELLE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE/ACCOMPAGNAMENTO	Personale della scuola coinvolto nelle attività di formazione/accompagnamento	1500	5307	150	1500		1550	100	10107
N° DI EVENTI DI DIVULGAZIONE DELLA RICERCA	Organizzazione e partecipazione a eventi di livello nazionale e internazionale idonei alla divulgazione dei risultati della ricerca	15	29	16	8	3	13		84
N° PUBBLICAZIONI	Articoli, libri, videodocumentazioni, report prodotti dai ricercatori di INDIRE	5	27	10	10	3	8		63
N°. COMUNICATI STAMPA E INTERVENTI DIVULGATIVI A MEZZO MEDIA	Comunicati stampa, articoli divulgativi, partecipazione a trasmissioni radiofoniche, giornalistiche, ecc..	5		5	7	3	23		43

TABELLA RIEPILOGATIVA INDICATORI 2026 PER LA PERFORMANCE DELLE ATTIVITÀ ISTITUZIONALI STRATEGICHE ²⁶

INDICATORI PREVISTI PER LA PERFORMANCE	DESCRIZIONE	Formazione Istituzionale	Intelligenza Artificiale	Internazionalizzazione della ricerca	Portale delle educazioni	Reti IDA	GIES	PN	Patrimonio	TOT ²⁷ .
--	-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------------------	--------------------------	----------	------	----	------------	---------------------

²⁵ 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".

²⁶ 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.

²⁷ Nelle somme riportate in questa colonna si deve considerare che uno stesso soggetto può essere conteggiato più volte perché coinvolto in attività di più progetti.

N° INTERVENTI	L'Insieme dei corsi di formazione, eventi di informazione/formazione, interventi di ricerca	18			2	32			10	62
N. CPIA	N. dei CPIA coinvolti nelle attività di ricerca educativa progettate da Indire				1	29			1	31
N° SCUOLE	N. delle istituzioni scolastiche coinvolte nelle attività di ricerca educativa progettate da Indire	7			5	29			10	51
N° INSEGNANTI/DI RIGENTI SCOLASTICI	Personale della scuola coinvolti sia nelle attività di ricerca che in tutte le attività ad esse correlate	325			25	95			20	465
N° ACCORDI	Accordi e convenzioni di collaborazioni scientifiche con istituzioni italiane e internazionali	8			2					10
N° COLLABORAZIONI/PROTOCOLLI D'INTESA ²⁸	Collaborazioni che risultano a livello di attività di ricerca	1							11	12
N. MONITORAGGI DOCUMENTAZIONI	N. attività di osservazione, analisi e rappresentazione	15								15
N° ITS	N. degli Istituti Tecnologici Superiori coinvolti nelle attività di ricerca educativa progettate da Indire									
N. INTERVENTI/CONTRIBUTI	Relativi agli ITS, alle FP e al COVE									
N° COLLABORAZIONI/PROTOCOLLI D'INTESA ²⁹	Collaborazioni che risultano a livello di attività di ricerca								2	2
N. AMBIENTI PER LA FORMAZIONE/ACCOMPAGNAMENTO	Progetti di formazione/accompagnamento	10			1			11	9	31
N. CORSI PER LA FORMAZIONE/ACCOMPAGNAMENTO	Corsi di formazione/accompagnamento	108			2	2		5	10	127

²⁸ Si 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".

²⁹ 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".

CCOMPAGNAM ENTO										
N. DOCENTI/DIRIG ENTI/ALTRO PERSONALE DESTINATARIO NELLE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE/A CCOMPAGNAM ENTO	Personale della scuola coinvolto nelle attività di formazione/accompa gnamento	103.270				260		800	15000	119.330
N° DI EVENTI DI DIVULGAZIONE DELLA RICERCA	Organizzazione e partecipazione a eventi di livello nazionale e internazionale idonei alla divulgazione dei risultati della ricerca	6	1		1	2		2	20	32
N° PUBBLICAZIONI	Articoli, libri, videodocumentazioni, report prodotti dai ricercatori di INDIRE	8	1		1	2		2	6	20
N°. COMUNICATI STAMPA E INTERVENTI DIVULGATIVI A MEZZO MEDIA	Comunicati stampa, articoli divulgativi, partecipazione a trasmissioni radiofoniche, giornalistiche, ecc..	6	6		2	2			20	36

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 2026-2028, (b) all'Allegato n. 1 al presente PIAO - Il valore pubblico di INDIRE dal punto di vista della Struttura di Ricerca, dell'Area Tecnologica e della Formazione Istituzionale e l'impatto prodotto³⁰.

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

³⁰ 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, progetto delle Attività Istituzionali Strategiche, di evidenziare in questo testo come gli obiettivi e i risultati producano un impatto (sociale, educativo, formativi, lavoro...), per quali stakeholder e dove siano reperibili i dati che evidenziano eventuali miglioramenti incrementali.

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.

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 (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, delle tre Dirigenti amministrative in organico, del personale con qualifica non dirigenziale.

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 concluso³¹, l’INDIRE adotta uno schema di PIAO in Sezioni e Sottosezioni come indicato nel relativo Decreto³², Pertanto, per alcune parti che negli anni precedenti comparivano nel Piano della Performance (per 1: La presentazione dell’Ente Pubblico

³¹ 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.

³² 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.

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 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 2026-2028

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 riportati³³:

- gli indirizzi, gli obiettivi generali e, per ciascun progetto di ricerca, le azioni e gli obiettivi specifici³⁴;
- gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione;
- gli obiettivi assegnati alle strutture 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.

³³ Come previsto all'Art.10 comma 1 del D. Lgs. 150/2009.

³⁴ 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 riportati i dati relativi ai progetti di ricerca afferenti alle 6 strutture scientifiche dell'INDIRE, all'Area Tecnologica e alle Attività Istituzionali Strategiche riferiti nello specifico all'anno 2026, 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.

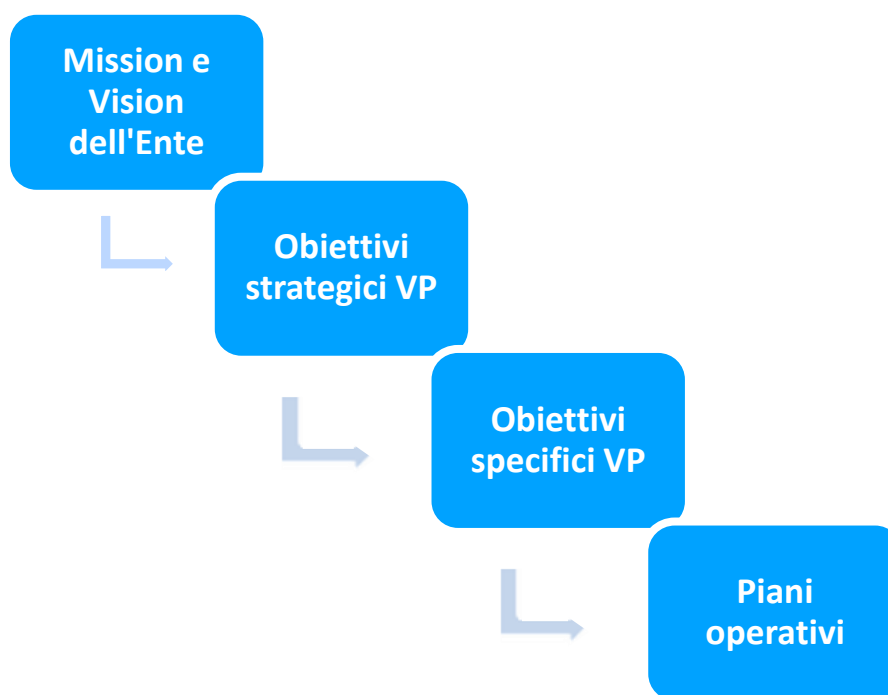
È inoltre da rappresentare qui il fatto che l'ambiente in cui si inseriscono le principali attività operative dell'Ente è caratterizzato da scenari in profonda trasformazione dal punto di vista economico e sociale con indubbi riflessi sul piano culturale. Le conseguenze delle dinamiche del cambiamento 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

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 e la vision dell'Ente, ossia il fine ultimo che si intende perseguire e verso il quale tutte le azioni intraprese convergono;
- Gli Ambiti Strategici, ossia gli ambiti di maggior rilevanza in cui l'Ente opera e che vengono identificati e aggiornati 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 e le Attività Istituzionali Strategiche individuano per raggiungere gli obiettivi generali;
- piani operativi della ricerca e dei progetti annuali, ossia le azioni finalizzate a perseguire gli obiettivi operativi nell'ambito dell'esercizio.

Fig. – Albero della Performance



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; costruire una visione comune della scuola del futuro, una scuola che si ripensa come istituzione interconnessa e radicata nei territori, in relazione dinamica e risonante con le comunità di riferimento e con le altre istituzioni pubbliche e private; 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 7 schede di Performance delle Strutture di Ricerca e dell'Area Tecnologica e nelle 14 schede della Attività Istituzionali Strategiche (AIS) (Cfr. Allegati da 1 a 6, più scheda dell'Area Tecnologica e allegati relative ai progetti delle 5 macro-aree delle Attività Istituzionali Strategiche). 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 Attività Istituzionali Strategiche utilizzato per il Piano 2026-2028:

Elenco degli Obiettivi Generali

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;

Per le informazioni di dettaglio di ciascuna Struttura e dell'Area Tecnologica si rinvia alle 7 Schede di Struttura allegate:

Allegato_Struttura_01_PP_2026

Allegato_Struttura_02_PP_2026

Allegato_Struttura_03_PP_2026

Allegato_Struttura_04_PP_2026

Allegato_Struttura_05_PP_2026

Allegato_Struttura_06_PP_2026

Allegato_Area_Tecnologica_PP_2026

Per i progetti e le informazioni di dettaglio di ciascuna Macroarea delle Attività Istituzionali Strategiche (Formazione Istituzionale – Intelligenza Artificiale – Internazionalizzazione della ricerca, Attività trasversali alla ricerca e Terza missione – Progetti Speciali - Patrimonio Storico) si rinvia alle 13 Schede di Progetto allegate:

Formazione Istituzionale

01_AIS_Allegato_PP_2026_Progetto_AIS.F.1 OrientaMenti.docx

02_AIS_Allegato_PP_2026_Progetto_AIS.F.2 FOVI.docx

03_AIS_Allegato_PP_2026_Progetto_AIS.F.3 Piano Integrato.docx

04_AIS_Allegato_PP_2026_Progetto_AIS.F.4 FSE + Sicilia.docx

05_AIS_Allegato_PP_2026_Progetto_AIS.F.5 Esteri.docx

06_AIS_Allegato_PP_2026_Progetto_AIS.F.6 TFA Sostegno.docx

07_AIS_Allegato_PP_2026_Progetto_AIS.F.7 Dipendenze.docx

Intelligenza Artificiale

01_AIS_Allegato_PP_2026_Progetto_IA.docx

Internazionalizzazione della ricerca, Attività trasversali alla ricerca e Terza missione

01_AIS_Allegato_PP_2026_Progetto_IR.docx

Progetti Speciali

01_AIS_Allegato_PP_2026_Portale_Educazioni.docx

02_AIS_Allegato_PP_2026_Progetto_E_AIS_RI.docx

03_AIS_Allegato_PP_2026_Progetto_G.I.E.S_26_28.docx

04_AIS_Allegato_PP_2026_Progetto_PN21_27.docx

Gestione del Patrimonio Storico

01_AIS_Allegato_PP_2026_Gestione_Patrimonio_Storico.docx

2.6 Mappatura dei Progetti e degli Obiettivi Operativi del settore ricerca

Come sopra riportato, ciascuna Struttura di ricerca e l'Area Tecnologica recepiscono gli obiettivi generali del PTA e li traducono, anche grazie ai Piani di Organizzazione della Ricerca (che sono documenti di sviluppo dei progetti, delle azioni e delle attività ad uso interno e 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 attività.

Per il triennio 2026-2028 i progetti di ricerca previsti dalle **6 Strutture di Ricerca e l'Area Tecnologica** sono in totale **58 Progetti di ricerca** distribuiti su 21 Linee di ricerca. Di tali Progetti, 31 sono finanziati con i Fondi d'Istituto, 12 sono Progetti Competitivi e 15 sono Progetti Affidati all'Ente.

Struttura di ricerca	Linee di ricerca	Totale progetti di ricerca	Finanziati dall'ente (E)	Competitivi (C)	In affidamento (A)
1	4	15	5	6	4
2	3	12	5	4	3
3	3	8	5	1	2
4	3	10	6	1	3
5	3	3	3	-	-
6	2	6	3	-	3
Area Tecnologica	3	4	4	-	-

	Tot. 21	Tot. 58	Tot. 31	Tot. 12	Tot. 15
--	---------	---------	---------	---------	---------

- Le **Attività Istituzionali Strategiche del Settore Ricerca** rappresentano sia la modalità con cui l'Istituto pianifica l'evoluzione della ricerca in rapporto alla propria mission e in relazione agli indirizzi dei Ministeri vigilanti e dei principali organismi internazionali, sia la realizzazione di attività, di particolare rilievo istituzionale, affidate all'Ente. Nel presente PTA e nelle more del nuovo Regolamento di Organizzazione, le Attività Istituzionali Strategiche Istituzionali sono state allocate presso la Segreteria Tecnica di Presidenza. Nelle Attività Istituzionali Strategiche (AIS) sono previste 5 macro-aree: 1. Formazione Istituzionale (10 progetti di cui 7 affidati all'Ente e in corso di realizzazione e 3 per i quali la procedura di affidamento è in corso di perfezionamento); 2. Intelligenza artificiale (1 progetto); 3. Internazionalizzazione della ricerca, Attività trasversali alla ricerca e Terza missione (1 progetto); 4. Progetti speciali (4 progetti); 5. Gestione del Patrimonio storico (1 progetto). I progetti totali dell'AIS sono 14 più 3 per i quali, come sopra riportato, il processo di affidamento a INDIRE è in corso di perfezionamento.

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 2026-2028 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			
Comportamenti	Scala del giudizio	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 alle tre dirigenti amministrative in servizio (Tabella 3, 4 e 5).

Nella Tabelle 6 e 7 sono invece riportati gli obiettivi di performance individuale attribuiti al personale non dirigente del settore amministrativo-gestionale.

Scheda Settore amministrativo-gestionale

Tabella 1

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA				
Obiettivi di VP	Obiettivi	Indicatori	Target	Tempo
Accrescere l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa	Misure volte al rispetto degli adempimenti normativi sui pagamenti	Tempi di pagamento di cui all'art. 4 bis D.L. 13/2023	Rispetto dei tempi di pagamento - 100%	Entro il 31.12.2026 Verifica nel primo trimestre del 2027
Accrescere i processi di dematerializzazione e informatizzazione dei processi amministrativi	Miglioramento degli adempimenti procedurali interni al Settore	1. Revisione generale del Manuale delle procedure del Servizio Finanza Pianificazione e Controllo	1. Manuale delle procedure - 50%	1. entro il 30.6.2026
		50%	2. Allegati Manuale - 50%	2. entro il 31.12.2026
		2. Informatizzazione della fase di redazione, compilazione anagrafiche, trasmissione e sottoscrizione da parte dei terzi da incaricare dei contratti di consulenza, prestazioni occasionali, accordi di collaborazione e altre tipologie contrattuali	1. mappatura degli adempimenti e progettazione dello strumento informatizzato - 50%	1. entro il 30.6.2026
		50%	2. avvio e messa in esercizio dello strumento - 50%	2. entro il 31.12.2026
Accrescere il contributo di INDIRE per l'internazionalizzazione del sistema educativo	Potenziamento opportunità di mobilità e di internazionalizzazione della scuola italiana nell'ambito del Programma Europeo Erasmus+	Accrescere il numero delle scuole italiane accreditate Erasmus+	200 scuole accreditate in Erasmus+ in più rispetto al 2025 (n. scuole anno 2025: circa 1700)	entro il 31.12.2026
Accrescere i processi di dematerializzazione e informatizzazione dei processi amministrativi	Miglioramento misure di trasparenza	Predisposizione e sua pubblicazione nell'area "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale di INDIRE del Manuale di Conservazione	Adozione e pubblicazione del Manuale - 100%	30.06.2026
		50%		
		Realizzazione di un documento di media policy	1. analisi normativa e valutazione stato dell'arte - 30%	1. 30.06.2026
		50%	2. redazione documento e pubblicazione sul sito INDIRE - 70%	2. 31.12.2026

Tabella 2

DIRETTORE GENERALE			
Obiettivi	Indicatori	Target	Tempo
Aggiornamento della regolamentazione di cui all'art. 3, comma 3, Dlgs 218/2016 e normativa sulla dirigenza alla luce dello Statuto INDIRE	1. Revisione del Regolamento di Organizzazione e del Personale	1. Stesura e proposta al Consiglio di Amministrazione del nuovo Regolamento di Organizzazione e del Personale - 40%	1. entro il 30.6.2026
	2. Revisione del Regolamento per l'Amministrazione la Finanza e la Contabilità	2. Stesura e proposta al Consiglio di Amministrazione del nuovo Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità - 40%	2. entro il 30.10.2026
	3. Disciplinare per il conferimento e revoca incarichi, compiti e responsabilità dei Dirigenti Amministrativi	3. Adozione Disciplinare per il conferimento degli incarichi, dei compiti e delle responsabilità dei Dirigenti Amministrativi - 20%	3. entro il 30.10.2026
Introduzione dell'AI nei processi amministrativi	Migliorare la qualità, l'efficienza e l'accuratezza della valutazione dei progetti Erasmus+ e dei rapporti finali attraverso l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale	1. Predisposizione di una procedura che garantisca l'utilizzo della Intelligenza Artificiale nei processi di valutazione a supporto degli esperti esterni	1. entro il 30.6.2026
		2. Utilizzo della AI per i progetti presentati; utilizzo della AI per i rapporti finali della azioni KA1 e KA2	2. entro il 31.12.2026
Rafforzamento misure di disseminazione Programma Erasmus +	Realizzazione di un documento progettuale (con definizione di attività e prodotti) per la comunicazione relativa ai 40 anni del Programma Erasmus (che ci saranno nel 2027).	1. analisi contesto europeo e benchmark con le altre agenzie europee; 20% 2. Invio a CE e Ministeri vigilanti Documento di progetto in allegato al Piano di Lavoro Agenzia EN - anno 2027	1. entro il 30.6.2026 2. entro il 15.10.2026

Informatizzazione procedure amministrative	Prosecuzione dell'attività di implementazione sul gestionale in uso presso INDIRE di iter amministrativi informatizzati di cui alla mappatura ricognitiva realizzata nel corso dell'annualità 2024.	a) predisposizione di una procedura volta ad implementare nel gestionale in uso il processo di adozione provvedimenti da parte del Consiglio di Amministrazione - 50%;	1. entro il 30.6.2026
		b) implementazione nel gestionale in uso il processo di adozione provvedimenti da parte del Consiglio di Amministrazione - 50%;	2. entro il 31.12.2026

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.

Tabella 3

Servizio Finanza Pianificazione e Controllo			
Obiettivi	Indicatori	Target	Tempo
Digitalizzazione e miglioramento procedure amministrative	Digitalizzazione notule e stesura relativa procedura da pubblicare sul sito	Stesura procedura e relativa Pubblicazione della procedura sul sito 100%	entro il 30.06.2026
	Informatizzazione processo inerente la gestione delle notule	1. mappatura degli adempimenti e progettazione dello strumento informatizzato 50%	1. entro il 30.06.2026
		2. test, avvio e messa in esercizio dello strumento 50%	2. entro il 31.12.2026
Benessere del personale	Sistemazione uffici del Servizio finanza pianificazione e controllo siti in via Buonarroti	Verifica possibilità di ricollocazione in altri ambienti degli uffici del piano terra 40%	1. entro il 30.06.2026
		Sistemazione nuovi uffici 60%	2. entro il 31.12.2026

Tabella 4

Servizio risorse umane, AA.GG.e servizi giuridico-amministrativi			
Obiettivi	Indicatori	Target	Tempo
Miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa	Revisione organigramma e funzionigramma del Servizio e adeguamento delle procedure interne a seguito della presa di servizio del Dirigente	1. Revisione e aggiornamento organigramma e adeguamento procedure interne, compreso il gestionale URBI 70%	1. entro il 30.10.2026

		2. Revisione funzionigramma 30%	2. entro il 31.12.2026
Miglioramento procedure delle interne dell'efficienza e della azione amministrativa	Adozione di uno scadenziario informatizzato per gli adempimenti connessi alle attività dell'UGRU e per la gestione dei contratti di durata del settore gare	1. mappatura adempimenti da inserire nello scadenziario e progettazione dello strumento informatizzato 50%	1. entro il 30.10.2026
		2. messa in esercizio dello scadenziario informatizzato 50%	2. entro il 31.12.2026

Tabella 5

Performance individuale Dirigente AGENZIA NAZIONALE ERASMUS+			
Obiettivi	Indicatori	Target	Tempo
Rafforzare la dimensione internazionale di Erasmus+	Accrescere le attività di cooperazione con le Agenzie Erasmus del Mediterraneo MEDNET e con l'Unione delle Università del Mediterraneo UNIMED	Evento internazionale di networking organizzato dall'Agenzia Erasmus INDIRE finalizzato a costituire forme di collaborazione ed individuare attività da svolgersi con la in collaborazione con MEDNET e UNIMED - 100%	entro il 31.12.2026
In linea con quanto previsto dalle Priorità del Programma Erasmus+, e in particolare a supporto della strategia europea "Union of skills", promuovere l'impegno civico, la partecipazione e i valori dell'Unione Europea	Formazione dei beneficiari Erasmus+ e degli stakeholder in particolare degli ambasciatori sul tema dei valori europei e della cittadinanza europea	a) Realizzazione e pubblicazione di learning module su Erasmus+ e i valori dell'Unione Europea; - 50% b) realizzazione di due eventi: uno nazionale e uno evento internazionale di formazione di formatori (ambasciatori scuola, educazione degli adulti, alumni) - 50%	entro il 31.12.2026

Tabella 6

Personale Funzionario di Amministrazione/Responsabile ufficio			
Criteri per la valutazione degli obiettivi di Performance Individuale			
Comportamenti	Scala del giudizio	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		

Tabella 7

Personale CAM, CTER e OPTER			
Criteri per la valutazione degli obiettivi di Performance Individuale			
Comportamenti	Scala del giudizio	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		
---	--------------------	--	--

Per il personale dirigente e non dirigente di INDIRE la performance organizzativa ha una incidenza del 50% sulla performance totale.

Tabella 5

Personale Funzionario livello V/Responsabile ufficio: (NOME E COGNOME)			
Criteri per la valutazione degli obiettivi di Performance Individuale			
Comportamento	Scala del giudizio	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)			
Criteri per la valutazione degli obiettivi di Performance Individuale			
Comportamento	Scala del giudizio	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)			
Criteri per la valutazione degli obiettivi di Performance Individuale			
Comportamento	Scala del giudizio	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		
---	--------------------	--	--

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
	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 affidamento di lavori, servizi e forniture: contratti pubblici ed affari legali laddove (D.Lgs50/2016)	
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 infase 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'adequata 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 analoga 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 rendicontazioni 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 vengano 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.

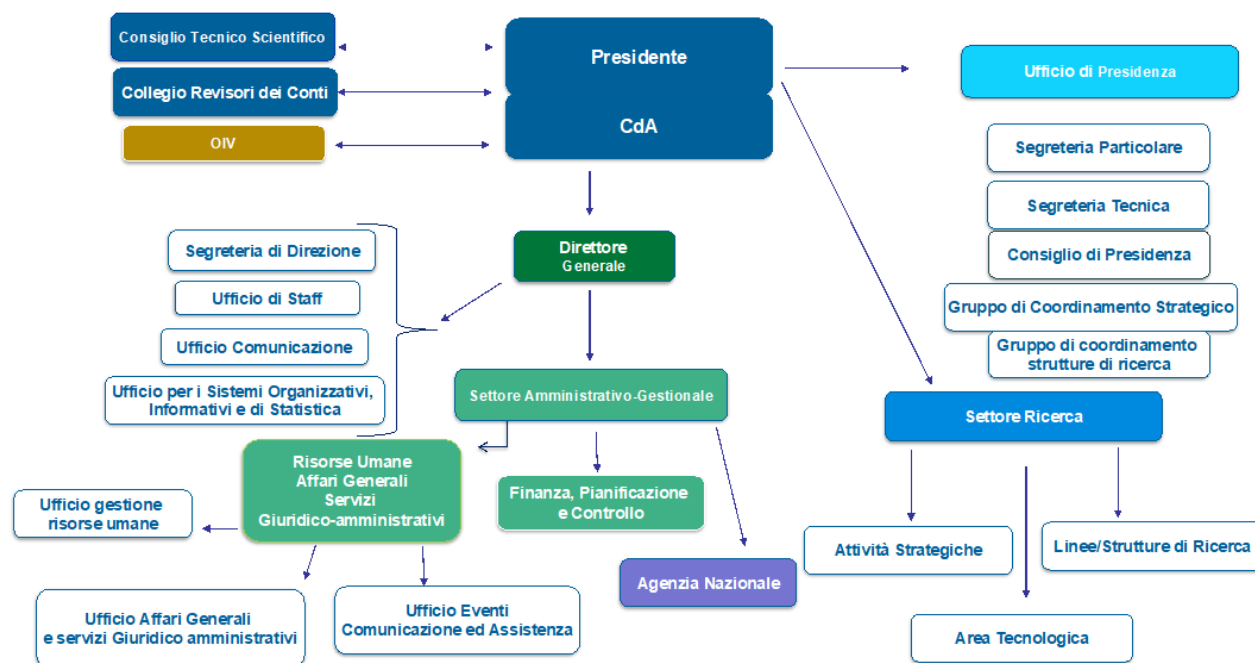
Per l'espletamento delle proprie funzioni e l'attuazione delle attività volte al perseguimento degli obiettivi, l'Istituto è organizzato in Ufficio di Presidenza (composto da: Segreteria Particolare, Segreteria Tecnica, Consiglio di Presidenza, Gruppo di Coordinamento Strategico, Gruppo di Coordinamento 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 31.12.2025, 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	25	13	38
Tecnologi	1	6	7
Dirigente amministrativo	1	0	1
Collaboratori TER IV	0	0	0
Collaboratori TER VI	67	39	106
Funzionari amministrativi V	13	1	14
Collaboratore amministrativo V	0	0	0
Collaboratore amministrativo VI	1	0	1
Collaboratore amministrativo VII	72	38	110
Operatore Tecnico VIII	2	10	12
TOTALE	205	116	321

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 2026-2028 in ossequio a quanto disposto ai sensi dell'art. 9 del D.LGS 218 del 2016.

Anche per il triennio in esame, in linea con la politica del personale da sempre intrapresa da INDIRE, l'Istituto porterà avanti misure di valorizzazione del personale ricercatore e tecnologo, continuerà il programma di assunzione delle categorie protette e di rafforzamento del Settore amministrativo-gestionale.

Infine in ragione delle risorse di cui al Decreto ministeriale (MUR) 1091 del 19/09/2022 con cui è stato disposto il riparto delle somme di cui all'art. 1, comma 310, lettera c) della Legge 30 dicembre 2021, n. 234 (per INDIRE euro 834.824,90) si procederà con l'esecuzione delle progressioni economiche del personale appartenente ai livelli IV-VIII nel rispetto della normativa vigente e delle disposizioni stabilite dalla contrattazione collettiva.

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 2026-2028 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 strategies & 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 e 2026, 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 2026, 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 2026-2028 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 e le eventuali azioni correttive/migliorative adottate;
- 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 e le eventuali azioni correttive/migliorative adottate. In occasione del monitoraggio intermedio i Responsabili delle Strutture di Ricerca, i Responsabili dei Progetti delle Attività Istituzionali, i Dirigenti, gli Uffici di INDIRE possono intervenire per integrare e/o modificare gli obiettivi inizialmente individuati motivando esaurientemente 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 disporre di uno strumento dinamico e in grado di registrare l’evoluzione dei diversi sistemi analizzati anche nell’ottica di dare risalto a criticità, consentendo così la possibilità di interventi tempestivi.