

IND ISTITUTO
IRE NAZIONALE
DOCUMENTAZIONE
INNOVAZIONE
RICERCA EDUCATIVA

**Piano Integrato della Performance
della Prevenzione della Corruzione e
della Trasparenza**

2019-2021

PRESENTAZIONE DEL PIANO E INDICE

Il presente *Piano Integrato della Performance, della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza* (d'ora in avanti "Piano Integrato") è redatto, 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 (a) 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 (b) promuovere nell'Ente la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità. Il testo rispetta quanto stabilito dall'articolo 10, comma 1, lettera a) del decreto; è un documento programmatico con orizzonte temporale triennale ed è adottato in stretta coerenza con i contenuti del Piano Triennale della Attività (PTA), con il ciclo della programmazione di bilancio e dà compimento alla fase programmatica 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 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.

È da ricordare anche che il Piano Triennale della Attività (PTA) è redatto, nell'ambito delle finalità istitutive dell'INDIRE e della propria autonomia scientifica, in coerenza con l'Atto di indirizzo del MIUR, e che pertanto è pienamente inserito nella strategia nazionale di intervento relativa al sistema educativo. Il PTA individua come obiettivo generale prioritario strategico e al quale tutti gli altri sono riconducibili quello di: **promuovere, sostenere e portare a sistema l'innovazione della scuola di ogni ordine e grado.**

Fermi i principi della gestione partecipata, della chiarezza e della veridicità, della trasparenza e dell'*accountability*, il presente Piano integrato della Performance è redatto secondo gli indirizzi dell'ANVUR (come previsto dal D.Lgs. n. 74 del 25 Maggio 2017) e, in base a quanto indicato nel Sistema per la Misurazione e Valutazione della Performance adottato dall'Ente; descrive gli obiettivi generali e 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. Inoltre, il presente Piano Integrato in coerenza con quanto raccomandato nelle Linee guida 2015, integra in un unico documento di pianificazione il Piano della Performance, il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione (PTPC) e il Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (PTTI). Con ciò l'INDIRE si dota di un documento snello che rappresenta gli obiettivi strategici e, in funzione di questi, dispone gli assetti organizzativi e gestionali più adeguati per il loro conseguimento. Sia la prevenzione della corruzione, sia l'impegno per la trasparenza sono infatti aspetti della capacità dell'Ente di migliorare anche la propria efficacia ed efficienza.

Vale la pena ricordare come le stesse Linee Guida ANVUR del 2015 sottolineano come il Piano

Integrato sia: (a) “un atto di governo dell’EPR, la cui responsabilità non è solo formalmente in capo al Consiglio di amministrazione; (b) un documento non burocratico e non adempimentale, perché inserito integralmente all’interno di una programmazione di più ampio respiro, che coinvolge ricercatori, tecnologi e amministrativi”. [Linee guida 2015, p.15]

Indice

Premessa	6
1. La presentazione dell’Ente Pubblico di Ricerca (EPR) INDIRE	7
1.1. Missione e principali attività	7
1.1.1. Chi siamo	7
1.1.2. Cosa facciamo	9
1.1.3. Come operiamo	14
2. Inquadramento strategico dell’Istituto e mandato istituzionale	16
2.1. Disposizioni di riferimento e mandato istituzionale	16
2.2. Norme primarie e Statuto	18
2.3. Discipline secondarie e atti amministrativi di alto livello	21
2.4. IL Piano Triennale delle Attività (PTA)	22
2.5. Organizzazione INDIRE	24
2.6. Personale e analisi di genere	26
2.7. Bilancio	26
2.8. Coerenza con la programmazione economica e di bilancio	31
3. La pianificazione delle attività e il Piano Integrato della Performance	32
3.1. Presentazione del Piano Integrato della Performance di INDIRE 2019-2021	32
3.2. Performance Organizzativa.....	35
3.3. Contesto, obiettivi generali e specifici e sistema degli indicatori	35
4. La programmazione delle attività: obiettivi e indicatori	40
4.1. La programmazione, gli obiettivi strategici espressi nel PTA e Piani annuali delle Strutture di Ricerca	42
4.1.1. Struttura di Ricerca 1. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum - Area linguistico-umanistica	43
4.1.2. Struttura di Ricerca 2. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum - Area scientifica (STEM)	43
4.1.3. Struttura di Ricerca 3. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum - Area artistico-espressiva	44
4.1.4. Struttura di Ricerca 4. Strumenti e metodi per la didattica laboratoriale	44
4.1.5. Struttura di Ricerca 5. Architetture e arredi scolastici: progettare nuovi spazi educativi e adattare ambienti di apprendimento esistenti	45
4.1.6. Struttura di Ricerca 6. Formazione terziaria professionalizzante per il sistema produttivo e le aree tecnologiche strategiche nazionali. Modelli di sviluppo delle competenze per il mondo del lavoro: ITS	45
4.1.7. Struttura di Ricerca 7. Innovazione metodologica e organizzativa nel modello scolastico	46
4.1.8. Struttura di Ricerca 8. Innovazione metodologica e organizzativa nelle scuole piccole	46
4.1.9. Struttura di Ricerca 9. Innovazione metodologica e organizzativa nell’Istruzione degli Adulti (IdA)	47
4.1.10. Struttura di Ricerca 10. Documentazione (di contenuti, di pratiche, di lezioni).....	47
4.1.11. Struttura di Ricerca 11. Modelli e metodologie per l’analisi e la lettura dei principali fenomeni del sistema scolastico	48
4.1.12. Struttura di Ricerca 12. Valutazione dei processi di innovazione	48

4.1.13. Struttura di Ricerca 13. Valorizzazione patrimonio storico	49
4.2. Mappatura degli obiettivi strategici e operativi	50
5. Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione (PTPC)	52
5.1. Premesse	52
5.2. Principi di prevenzione relativi al periodo 2019-2021	53
5.3. Il metodo per la corretta gestione dei rischi dell'Ente	54
5.4. Individuazione delle attività a più elevato rischio di corruzione	55
5.5.1. Tabella riepilogativa dei processi relativi alle diverse aree di rischio	57
5.5.2. Tabella dei rischi connessi ai diversi processi in essere in INDIRE	58
5.6. Misure correttive e preventive dei rischi	59
5.6.1. Gestione del personale INDIRE e attribuzione degli incarichi	59
5.6.2. Affidamento di lavori, servizi e forniture: contratti pubblici ed affari legali	60
5.6.3. Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari	64
5.6.4. Gestione dei flussi finanziari	66
5.6.5. Riferimenti normativi	67
6. Il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (PTTI)	67
6.1. Trasparenza e accessibilità	68
6.2. La Comunicazione dell'INDIRE	68
6.2.1. La Comunicazione della Ricerca, dell'Agenzia Nazionale e dei Progetti	68
6.2.2. La Comunicazione Istituzionale	69
7. Performance del Settore amministrativo-gestionale	71
7.1. Obiettivi del Direttore Generale e della Dirigente Amministrativa	72

Premessa

Il Piano 2019-2021 di seguito presentato costituisce la prima edizione del Piano Integrato della Performance dell'Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa (INDIRE) realizzato in ottemperanza delle normative specifiche e seguendo le indicazioni fornite dalle amministrazioni e dagli enti preposti ad indirizzare ed accompagnare le amministrazioni pubbliche nella gestione del Ciclo della Performance così come previsto dal D.Lgs. 150/2009.

Tra le tante funzioni assegnate all'INDIRE nella sua *mission* istituzionale, occorre qui ricordare il compito principale affidato all'Ente: **promuovere, sostenere e portare a sistema l'innovazione della scuola di ogni ordine e grado.**

"In linea con tale compito tutte le attività di ricerca, i progetti in affidamento dal MIUR, quelli condotti in ambito internazionale e, per quanto possibile, anche le attività delle Agenzie (cfr. Erasmus) affidate ad INDIRE devono contribuire allo sviluppo dei processi di innovazione necessari ad un effettivo cambiamento della Scuola e del Sistema Educativo¹".

Alla luce di quanto sopra richiamato, per quanto concerne i "principi" generali di riferimento che ispirano la redazione del Piano Integrato dell'INDIRE quale documento programmatico che dà avvio al ciclo di gestione della performance, vi è il riconoscimento del ruolo che la misurazione e la valutazione della *performance* rivestono nel processo di miglioramento della qualità delle attività e dei servizi realizzati dall'Ente e nel processo di apprendimento e di crescita delle competenze professionali del personale appartenente sia all'area della ricerca che a quello dell'amministrazione. Ciò è reso possibile grazie ad un cambiamento della cultura organizzativa nella quale i due Settori dell'Ente Ricerca e Amministrativo-Gestionale: (a) sanno individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse esterni ed interni; (b) sanno valorizzare il merito, sia in termini individuali che di struttura di appartenenza.

Per questo nel presente Piano Integrato gli obiettivi generali e strategici dell'Ente sono declinati negli obiettivi di ogni singola Struttura di Ricerca, valorizzando il contributo, nel raggiungimento degli obiettivi specifici, dei singoli, siano essi ricercatori, collaboratori alla ricerca o personale amministrativo; (c) sanno garantire pari opportunità di diritti ma anche di doveri e sanno favorire l'assunzione di responsabilità di ciascun lavoratore nei confronti della collettività per il cui bene è chiamato ad operare; (d) sanno utilizzare il ciclo della Performance come occasione e leva per migliorare il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative; (e) sanno assicurare la trasparenza nei risultati conseguiti grazie ad una buona comunicazione (interna ed esterna) quale leva determinante per favorire una reale *accountability* ("rendere conto" del proprio operato con misurazioni oggettive, chiare e trasparenti). Una crescita culturale e operativa che orienti i comportamenti non più solo nella esecuzione del compito ma verso il raggiungimento del risultato; la ricerca della massima qualità della performance con un ottimale consumo di risorse, senza sprechi e inefficienze; un

¹ Piano Triennale delle Attività 2019-2021

agire collettivo diretto al miglioramento continuo sono i pilastri alla base del Ciclo della Performance. Le amministrazioni che crescono, apprendono e migliorano e perseguono le finalità sopra richiamate, promuovono anche la “valorizzazione” della performance e dei risultati sia a livello organizzativo, che individuale. È fondamentale per il cambiamento dare spazio al merito e alle *best practice* facendo emergere con evidenze quantitative l’ottimo lavoro che in molti contesti pubblici viene realizzato dai gruppi e dai singoli. Proprio la valorizzazione dei risultati conseguiti da chi sta svolgendo un ottimo lavoro è il meccanismo fondamentale perché il merito diventi il motore del cambiamento organizzativo e del miglioramento della performance.

1. La presentazione dell’Ente Pubblico di Ricerca (EPR) INDIRE

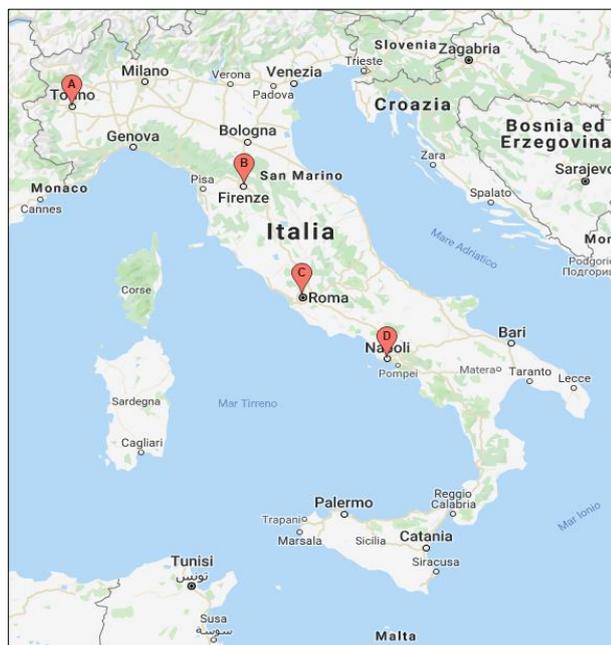
Di seguito è fornita una sintesi delle informazioni ritenute di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni.

1.1. Missione e principali attività

1.1.1. Chi siamo

L’Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa (INDIRE) è il più antico ente di ricerca del Ministero dell’Istruzione e fin dalla sua nascita accompagna l’evoluzione e l’innovazione del sistema scolastico italiano investendo in formazione e innovazione e sostenendo i processi di miglioramento della scuola. Oltre alla sede centrale a Firenze, ha tre nuclei territoriali a Torino, Roma e Napoli.

Fig. 1 – Le sedi territoriali dell’INDIRE



<p>NUCLEO TERRITORIALE NORD TORINO, Corso Vittorio Emanuele II, 70 - 10121 Email: nucleoterritoriale-nord@indire.it</p>	A
<p>SEDE CENTRALE FIRENZE, Via Michelangelo Buonarroti, 10 - 50122 055 2380 301 Email: indire@pec.it</p>	B
<p>NUCLEO TERRITORIALE CENTRO ROMA, Via Guidubaldo del Monte, 54 - 00197 06 45434 558 Email: nucleoterritoriale-centro@indire.it</p>	C
<p>NUCLEO TERRITORIALE SUD NAPOLI, Via G. Melisurgo, 4 - 80133 Email: nucleoterritoriale-sud@indire.it</p>	D

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

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

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

Nel 1999 l'ente progetta e realizza il primo percorso di formazione interamente online rivolto ai docenti, percorso che vedrà oltre 90.000 iscrizioni.

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

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

Oggi l'Istituto continua a essere al fianco della scuola per promuovere l'innovazione ed è un punto di riferimento per la ricerca educativa in Italia e per l'innovazione del sistema scolastico. Sviluppa nuovi modelli didattici, sperimenta l'utilizzo delle nuove tecnologie nei percorsi formativi, promuove la ridefinizione del rapporto fra spazi e tempi dell'apprendimento e dell'insegnamento. L'Istituto vanta una consolidata esperienza nella formazione in servizio del personale docente, amministrativo, tecnico e ausiliario e dei dirigenti scolastici ed è stato protagonista di alcune delle più importanti esperienze di e-learning a livello europeo.

Insieme all'Invalsi e al corpo ispettivo del Ministero dell'Istruzione, l'Indire è parte del Sistema Nazionale di Valutazione in materia di istruzione e formazione. In questo ambito, l'Istituto sviluppa azioni di sostegno ai processi di miglioramento della didattica per l'innalzamento dei livelli di apprendimento e il buon funzionamento del contesto scolastico.

1.1.2. Cosa facciamo

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

Fig. 2 - Principali attività dell'INDIRE, punto di riferimento della ricerca educativa in Italia



L'Istituto vanta una consolidata esperienza, avviata nella seconda metà degli anni '90, nella formazione in servizio del personale della scuola: docente, amministrativo, tecnico e ausiliario e dei dirigenti scolastici.

Anche nella attuale configurazione dell'Ente, la *mission* dell'Istituto² prevede la cura della formazione in servizio del personale della scuola, attraverso attività di accompagnamento e riqualificazione professionale sia in presenza sia in modalità *e-learning*; lo sviluppo di un sistema di documentazione finalizzato alla diffusione e valorizzazione delle esperienze di ricerca ed innovazione didattica e pedagogica in ambito nazionale ed internazionale; il sostegno delle strategie di ricerca e formazione riferite allo sviluppo dell'innovazione digitale e dei sistemi tecnologici e documentari. L'Istituto gestisce lo sviluppo delle attività di raccolta, elaborazione, valorizzazione e diffusione dell'informazione e di produzione della

² Cfr. Art. 2 e 3 dello Statuto di INDIRE, adottato dal CdA con delibera n.13 del 20/10/2017

documentazione a sostegno dell'innovazione digitale della didattica e dell'autonomia scolastica; cura, anche ai fini suddetti, il sostegno ai processi di innovazione centrati sulla diffusione e sull'utilizzo delle nuove tecnologie, attivando coerenti progetti di ricerca tesi al miglioramento della didattica.

Fig. 3 - L'INDIRE cura la formazione in servizio del personale della scuola



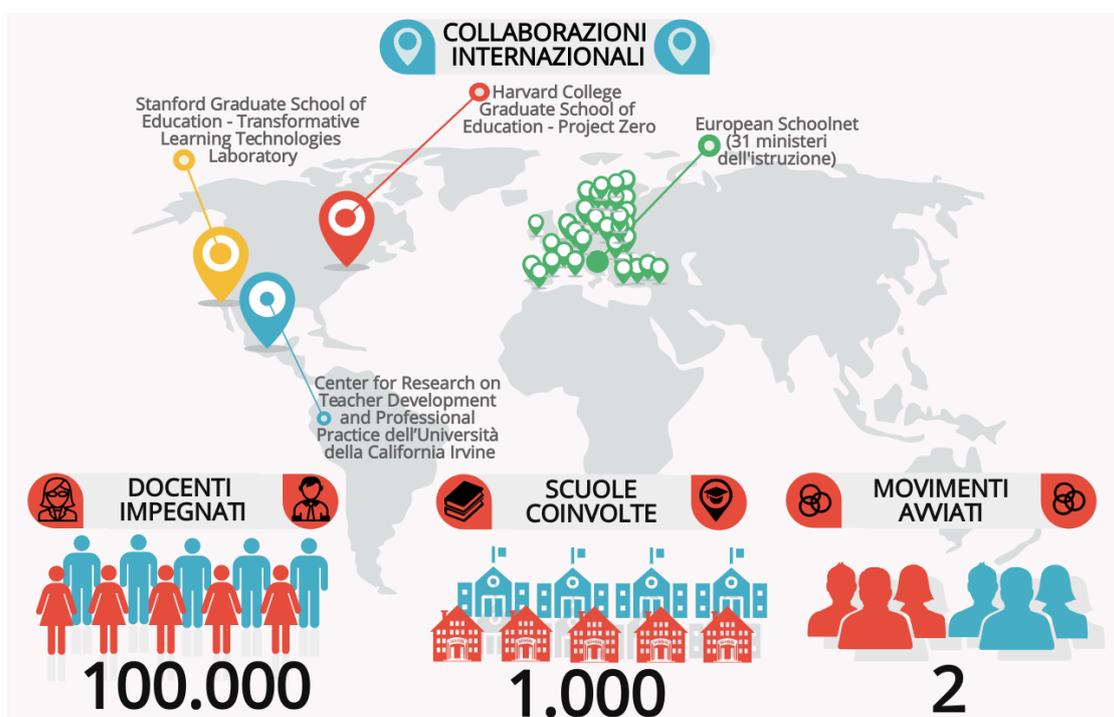
Attraverso monitoraggi quantitativi e qualitativi, banche dati e rapporti di ricerca, l'Indire osserva e documenta i fenomeni legati alla trasformazione del curriculum nell'istruzione tecnica e professionale e ai temi di scuola e lavoro come, ad esempio, l'evoluzione dell'Istruzione Tecnica Superiore (ITS).

Nel corso degli anni la ricerca Indire si è concentrata principalmente sulla scuola del primo e del secondo ciclo, alla luce del Decreto Legislativo n. 65 del 13 aprile 2017, nuova attenzione è stata posta anche nei confronti della fascia d'età 0-6 anni con connesse esigenze relative alla formazione degli educatori. Per realizzare i propri obiettivi è importante che l'Istituto si collochi al centro del dibattito scientifico internazionale e dei processi di innovazione oltre che dei bisogni della scuola e degli insegnanti. Sono state infatti avviate, importanti collaborazioni internazionali: *Harvard College Graduate School of Education - Project Zero*, sui temi dell'innovazione; *Transformative Learning Technologies Laboratory* della *Stanford Graduate School of Education*, per un collegamento tra attività laboratoriali e sviluppo di competenze matematiche; il *Center for Research on Teacher Development and Professional Practice* dell'Università della California *Irvine*, sui temi della professione docente, oltre ad *European Schoolnet*, importante consorzio di 34 Ministeri dell'Educazione la cui *mission* si focalizza sul motto: "*transforming education*".

I movimenti avviati in questi anni, Avanguardie educative e Piccole scuole, così come tutte le attività di ricerca, hanno ormai coinvolto quasi un migliaio di scuole di ogni ordine e grado.

Ci troviamo di fronte, quindi, ad oltre 100.000 insegnanti impegnati in diverse attività di innovazione ed è importante, per questo, che il PTA, pur nelle sue diverse articolazioni, debba vivere e alimentarsi attraverso una continua e forte collaborazione tra la comunità scientifica e la scuola. È inoltre necessario che ogni impegno di ricerca settoriale garantisca un alto livello di trasversalità, per contribuire al raggiungimento della *mission* dell'Indire.

Fig. 4 - Le collaborazioni internazionali dell'INDIRE



L'istituto ha il compito di gestire Erasmus+, il programma dell'Unione europea per l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport per il periodo 2014-2020. Inoltre è servizio nazionale di supporto per i seguenti progetti europei: *eTwinning*, la comunità di docenti per connettersi, collaborare e condividere idee in Europa; *Epale*, la piattaforma online europea interamente dedicata al settore dell'educazione degli adulti; *Eurydice*, la rete europea di informazione sull'istruzione e sistemi educativi in 37 paesi.

Fig. 5 – Agenzia Nazionale, Programmi e progetti internazionali affidati all'INDIRE

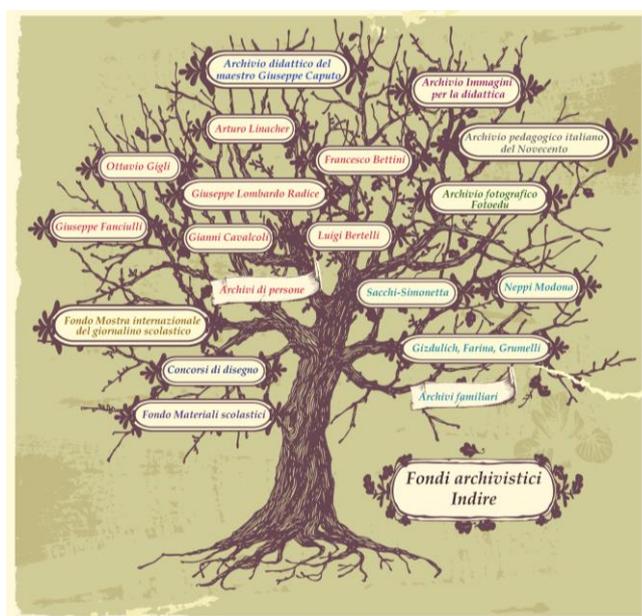


Sempre in ambito internazionale, come già sopra richiamato, l'Indire fa parte del Consorzio EUN – *European Schoolnet*, composto da 34 Ministeri dell'Educazione dei Paesi europei, che mira a portare l'innovazione nell'insegnamento e nell'apprendimento attraverso il coinvolgimento dei portatori di interesse: ministeri dell'istruzione, scuole, insegnanti, ricercatori e partner del settore. Il Consorzio nasce e opera in una dimensione transazionale per realizzare la sua *mission*: supportare gli *stakeholder* dell'istruzione in Europa nella trasformazione dei processi educativi per le società digitalizzate del 21 ° secolo. Infatti EUN opera identificando e testando pratiche innovative promettenti che prevedono anche l'uso pedagogico della tecnologia, condividendo prove del loro impatto e supportando l'integrazione delle pratiche di insegnamento e apprendimento testate nelle scuole. L'Istituto guarda all'Europa soprattutto proprio attraverso le sue tante collaborazioni, grazie alle quali contribuisce allo sviluppo di una rete di contatti, scambi, flussi di informazioni ed esperienze fra scuole, studenti, aziende e istituzioni di tutti i Paesi dell'Unione Europea per raggiungere il comune obiettivo di innovare e migliorare la scuola.

Anche le attività di monitoraggio e di analisi, sia quantitative, che qualitative nelle quali è impegnato l'Istituto, non si esauriscono nella pubblicazione dei rapporti, ma si raccordano con le Strutture di Ricerca ed i progetti che sostengono l'innovazione: è il caso dell'Agenzia nazionale Erasmus+, del PON monitoraggio, ricerca e supporto tecnico-didattico (GPU) e di Gestione degli Interventi sull'Edilizia Scolastica (GIES), che rappresentano un qualificato laboratorio di analisi della progettualità della scuola all'interno del quale intercettare e selezionare nuove idee e proposte, analizzarle, documentarle per portarle a sistema.

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

Fig. 6 - Albero del fondo archivistico dell'INDIRE



Per il raggiungimento degli obiettivi generali e strategici l'organizzazione del PTA 2019-2021 prevede 13 strutture di ricerca ed un ambito denominato "iniziative strategiche" che rappresenta un'area di "incubazione" nella quale vengono affrontate, dal Presidente e dai dirigenti di ricerca, tematiche generali che in alcuni casi si potranno trasformare in progetti da affidare alle strutture di ricerca. L'area dei progetti strategici affronta inoltre, in modo preliminare, tematiche che richiedono spesso un'impostazione comune, soluzioni che devono nascere da una analisi dei risultati ottenuti dalle diverse strutture e dai progetti condotti negli anni.

1.1.3. Come operiamo

L'Istituto opera sulla base di quanto stabilito dal Documento di Visione Strategica (DVS) decennale e dal Piano Triennale di Attività (PTA) in coerenza con il Programma Nazionale di Ricerca e con quanto indicato dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. Inoltre, svolge le proprie attività in armonia con le politiche e le azioni dell'Unione Europea.

La programmazione di lungo periodo dell'Istituto viene definita tramite il Documento di Visione Strategica decennale elaborato ai sensi del D.Lgs. 218/2016, il quale evidenzia il ruolo dell'INDIRE e l'inquadramento delle sue attività nella prospettiva nazionale, europea e internazionale.

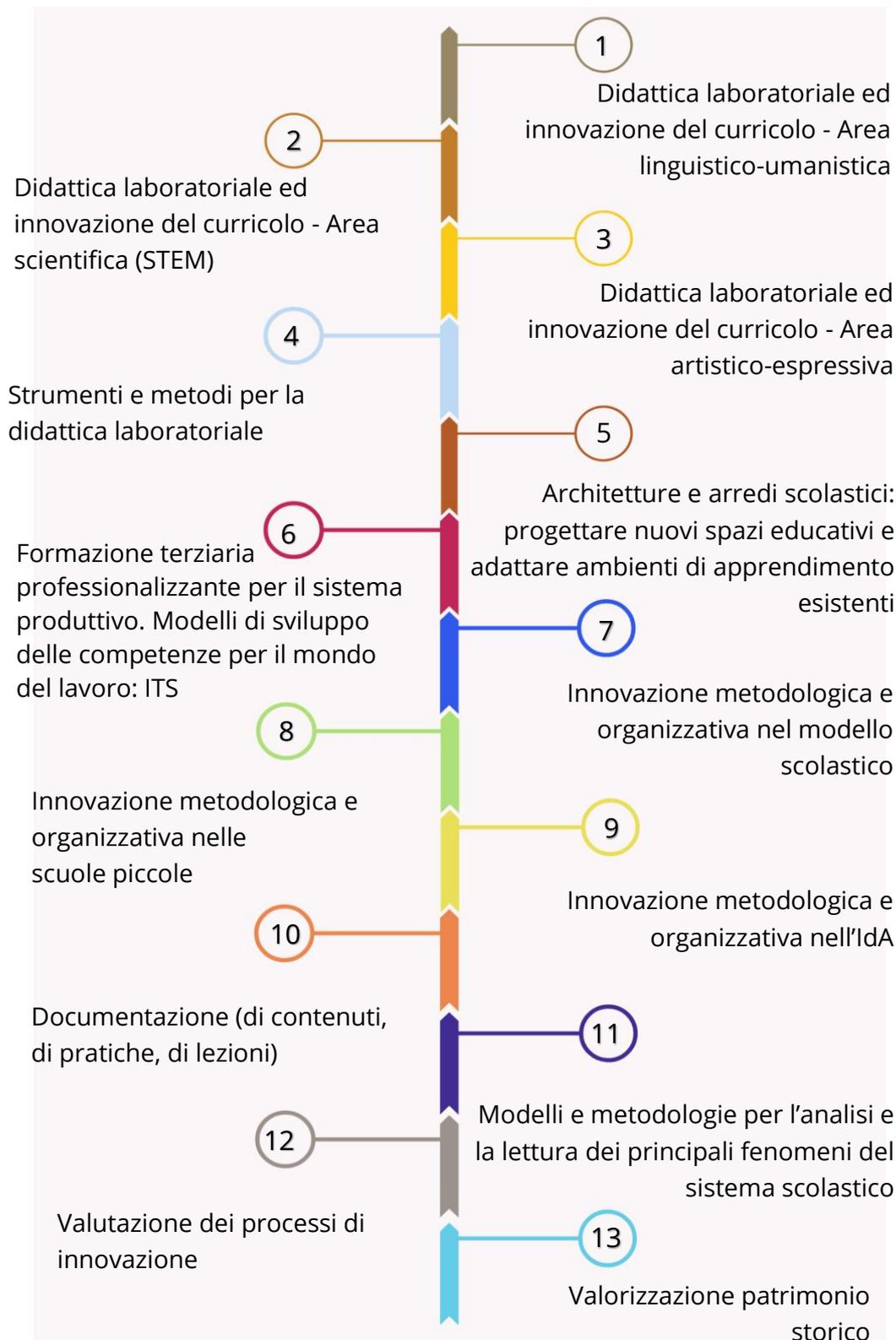
Il documento si compone di due parti: la prima identifica gli obiettivi generali, le priorità d'azione, le linee guida per il raggiungimento di tali priorità, i mezzi che verranno utilizzati, i vantaggi che si otterranno e la cooperazione con altri attori, sia nazionali sia europei; la seconda descrive i programmi, ossia le linee strategiche di ricerca specifiche da seguire.

In linea con il Documento di Visione Strategica decennale, l'Istituto determina un Piano Triennale di Attività. Il piano, a partire dalle le Aree strategiche di intervento, stabilisce i programmi e le linee di ricerca che dovranno essere condotte dall'Istituto, gli obiettivi da perseguire e la pianificazione temporale. Esso costituisce la base per la predisposizione del bilancio di previsione e del piano del fabbisogno del personale, sia a tempo determinato che indeterminato. Il PTA è aggiornato annualmente, utilizzando le stesse procedure e modalità previste per la sua redazione triennale.

Nel rispetto degli obiettivi generali e strategici e mantenendo una linea di continuità e di valorizzazione dei risultati raggiunti negli anni e delle esperienze maturate anche in termini organizzativi, articola le attività cercando un più diretto collegamento tra ricerca, progetti in affidamento e quelli promossi dall'Istituto. I progetti rappresentano il vero laboratorio sperimentale dove proporre le innovazioni individuate dal preliminare lavoro di ricerca, ma anche dove selezionare, approfondire e trarre soluzioni e nuove proposte.



Per la realizzazione delle attività L'INDIRE è organizzato in 13 Linee/Strutture di Ricerca che corrispondono alle principali aree strategiche di intervento:



Per le specificità di obiettivo e di contesto, la ricerca INDIRE si caratterizza per il confronto continuo con la dimensione operativa delle istituzioni scolastiche e del sistema educativo e formativo nel suo complesso a livello nazionale e internazionale. Ciò consente al personale di individuare modalità efficaci per diffondere conoscenza e innovazione anche grazie al confronto continuo con chi opera ogni giorno sul campo educativo e di cogliere l'efficacia di una cultura basata sull'evidenza a supporto dei processi decisionali, con l'obiettivo di utilizzare adeguatamente le informazioni disponibili, costruendo indicatori e parametri capaci di entrare nel merito dei percorsi e dei processi educativi, in grado di misurare l'efficacia delle organizzazioni scolastiche nell'erogazione di servizi di elevata qualità. In considerazione di quanto appena esposto e in continuità con quanto avviene già nella gestione della ricerca, complessivamente la metodologia proposta e utilizzata con il SMVP adottato dall'INDIRE intende promuovere una cultura organizzativa che sappia assicurare elevati standard qualitativi dei prodotti, dei processi e dei servizi realizzati anche attraverso la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa sia delle strutture di ricerca che a livello individuale, esplicitando e chiarendo, in base a quanto indicato nei documenti regolativi le dimensioni organizzative e operative previste. La partecipazione attiva di tutto il personale alla realizzazione di una buona performance da parte dell'Ente è possibile grazie ad una continua ed efficace collaborazione tra i due Settori dell'Ente: Ricerca e Amministrativo-Gestionale. 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.

2. Inquadramento strategico dell'Istituto e mandato istituzionale

2.1. Disposizioni di riferimento e mandato istituzionale

L'INDIRE è ente di ricerca di diritto pubblico, ai sensi dell'articolo 19 del decreto-legge 6 luglio 2011, n.98, recante "Disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria", convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n.111. Esso **costituisce inoltre articolazione del Sistema nazionale di valutazione in materia di istruzione e formazione, ai sensi dell'articolo 2 del Decreto del Presidente della Repubblica 28 marzo 2013, n.80.**

L'Istituto, nel rispetto dell'articolo 33, sesto comma, della Costituzione è dotato di autonomia statutaria, scientifica, organizzativa, regolamentare, amministrativa, finanziaria, contabile e patrimoniale, ed è sottoposto alla vigilanza del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, di seguito denominato "Ministero" che esercita tale funzione attraverso azioni di

controllo preventivo, contestuale e successivo su atti e documenti di indirizzo, programmazione e gestione.

L'Istituto ha sede legale in Firenze e si articola in tre nuclei territoriali, aventi rispettivamente sede in Torino, Roma e Napoli, che hanno anche funzioni di gestione e supporto alla realizzazione delle attività istituzionali affidate all'ente. Pertanto le principali funzioni della Ricerca realizzate dall'INDIRE sono da ricondurre al **compito più generale di sostenere il sistema scolastico e le singole scuole nel processo di innovazione e di miglioramento.**

Per affrontare in modo appropriato il tema della valutazione della ricerca svolta dall'INDIRE occorre tenere presente che la *mission* dell'Ente implica la realizzazione di attività che, contribuendo **all'innovazione, al miglioramento e all'internazionalizzazione del sistema educativo nazionale e delle scuole**, richiedono la gestione di programmi pluriennali, di grande dimensione, con collaborazioni nazionali e internazionali, l'impiego di specifiche infrastrutture e un'integrazione, a forte ricaduta applicativa, tra ricerca fondamentale (Scientifica), ricerca applicata e attività istituzionali.

I documenti che forniscono le indicazioni valide per realizzare la "mappatura" della Ricerca Scientifica, della Ricerca Istituzionale³ e della Terza Missione e che indicano gli "ambiti e i temi"⁴ generali di pertinenza dell'INDIRE sono le norme primarie, lo Statuto, le discipline secondarie, gli atti amministrativi di alto livello e il PTA. Tali documenti, infatti, definiscono i confini operativi dell'INDIRE in merito ai compiti, alle tipologie e ai piani di attività (PTA) e soprattutto consentono di individuare gli obiettivi generali⁵ dell'Ente.

Il mandato istituzionale, le priorità strategiche, gli indirizzi generali e gli obiettivi definiti dal MIUR, circoscrivono i confini delle attività, richiamando, per quanto attiene alla dimensione realizzativa

il ricorso ad una ricerca finalizzata e *mission-oriented*. Inoltre, considerato l'ambito e il contesto

³ Si tratta di attività svolte in conformità a un mandato istituzionale, iscritto nella legge istitutiva, nello statuto o in atti amministrativi di alto livello. Esse producono, sulla base della ricerca compiuta dagli enti e delle competenze scientifiche del proprio personale, beni di interesse del governo, della pubblica amministrazione, delle comunità scientifiche o dei cittadini. (Linee guida ANVUR 2015, p. 6).

⁴ In riferimento ai compiti e alle finalità proprie di INDIRE non è evidentemente possibile una classificazione per ambiti e temi riconducibili alle categorie ERC (European Research Council) che sono riferite ai raggruppamenti di discipline riconducibili alla ricerca generale universitaria. La ricerca di INDIRE ha invece "carattere istituzionale" identificabile secondo quanto ormai definito nelle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance degli Enti Pubblici di Ricerca (Maggio 2015).

⁵ Il D.Lgs. 25 maggio 2017, n.74 contenente modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150. Il nuovo decreto introduce gli «obiettivi generali» che identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, che saranno determinate mediante linee guida triennali con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri (art.5, c.01, lett. a). Ogni amministrazione dovrà quindi adattare a tali obiettivi generali degli «obiettivi specifici» (lett. b), intesi come l'insieme di quegli «obiettivi strategici e operativi» che di norma sono già previsti nei Piani della Performance (art.10, c.1, lett. a).

Nel comparto universitario e della ricerca esistono già diversi documenti di indirizzo programmatico definiti dal MIUR (l'Atto di Indirizzo, i decreti per la Programmazione Triennale, il Programma Nazionale per la Ricerca e altro), che a questo punto saranno verosimilmente sintetizzati nelle linee guida del Consiglio dei Ministri e convogliati in un numero ristretto di «obiettivi generali». A questi obiettivi generali, come detto, dovranno ispirarsi i Piani Integrati degli Atenei e degli Enti Pubblici di Ricerca (EPR) vigilati dal MIUR. Si tratta di un passo avanti rispetto all'approccio integrato promosso dall'ANVUR con le Linee Guida del 2015, che adesso si arricchisce per un verso di una legittimità normativa e per l'altro di una visione sistemica più ampia. Nel rispettare i principi del nuovo decreto, infatti, gli EPR hanno ora l'opportunità di considerare congiuntamente le priorità nazionali (a cui dovranno agganciare gli obiettivi) e le proprie strategie liberamente indicate dagli Organi di Governo, in virtù del principio dell'autonomia. L'ancoraggio della programmazione degli uffici di supporto (l'oggetto del Piano della Performance) alla documentazione strategica degli EPR (Piano Strategico, Piano di Visione Decennale, Programmazione Triennale ecc. – a cui si aggiungono ora le linee guida del Governo) è legittimato in sostanza dalla legge oltre che da un principio di buon senso.

di riferimento in cui opera l'INDIRE, il successo stesso della ricerca e dei suoi effetti, non può prescindere da una interazione e cooperazione costante con i territori, le Pubbliche Amministrazioni, le Regioni e gli Enti Locali, il mondo del lavoro e ultime in elenco, ma non per importanza, le istituzioni scolastiche e il loro personale.

2.2. Norme primarie e Statuto

Tra le norme primarie che individuano gli ambiti e i confini entro quali articolare le attività di ricerca scientifica, istituzionale nonché la terza missione, occorre qui richiamare:

- la norma istitutiva, Decreto-Legge n.98 del 6 luglio 2011 "Disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria" art.19 c.1 "Razionalizzazione della spesa relativa all'organizzazione scolastica" (GU Serie Generale n.155 del 6-7-2011);
- Decreto Legislativo 31 dicembre 2009, n. 213 "Riordino degli enti di ricerca in attuazione dell'articolo 1 della legge 27 settembre 2007, n. 165.";
- Decreto Legislativo 25 novembre 2016, n. 218 "Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell'articolo 13 della legge 7 agosto 2015, n. 124.";
- lo Statuto adottato dal CdA in data 20/10/2017 con delibera n.13 e pubblicato il 10/01/2018 ed in particolare si veda l'Art.2 (*Finalità*) - in particolare i commi 1, 4 e 5 - e all'Art.3 (*Missione e obiettivi*) comma 2

■ **Statuto dell'Indire**

Art. 2 (Finalità)

Comma 1: L'Istituto, nel quadro degli obiettivi fissati in sede europea ed internazionale, svolge **compiti di sostegno ai processi di miglioramento e innovazione educativa, di formazione in servizio del personale della scuola, di documentazione e ricerca didattica.**

Comma 4: L'Istituto ha il compito di curare la formazione in servizio del personale della scuola, in stretto raccordo con i processi di innovazione tecnologica, attraverso attività di accompagnamento e riqualificazione professionale sia in presenza sia in modalità e-learning. L'Istituto cura, inoltre, lo sviluppo di un sistema di documentazione finalizzato alla diffusione e valorizzazione delle esperienze di ricerca ed innovazione didattica e pedagogica in ambito nazionale ed internazionale; sostiene le strategie di ricerca e formazione riferite allo sviluppo dell'innovazione digitale e dei sistemi tecnologici e documentari, elabora e realizza coerenti progetti nazionali di ricerca, curando la diffusione dei relativi risultati; collabora con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca per la gestione dei programmi e dei progetti dell'Unione europea.

L'Istituto gestisce su incarico delle Autorità Nazionali, sviluppando collaborazioni internazionali, i Programmi dell'Unione Europea sull'Istruzione e la Formazione, contribuendo allo sviluppo di una rete di contatti, scambi, flussi di informazioni ed esperienze tra scuole, studenti, aziende ed istituzioni di tutti i paesi dell'U.E. L'Istituto gestisce lo sviluppo delle attività di raccolta, elaborazione, valorizzazione e diffusione dell'informazione e di produzione della documentazione a sostegno dell'innovazione digitale della didattica e dell'autonomia scolastica; cura, anche ai fini suddetti, il sostegno ai processi di innovazione centrati sulla diffusione e sull'utilizzo delle nuove tecnologie, attivando coerenti progetti di ricerca tesi al miglioramento della didattica; cura la manutenzione e valorizzazione del patrimonio bibliografico, iconografico e degli archivi storici interni anche attraverso la creazione di specifiche banche dati.

Comma 5: Nell'ambito del Sistema Nazionale di Valutazione partecipa, attraverso specifici progetti autonomi o in affidamento, allo sviluppo delle azioni di autodiagnosi e di sostegno ai processi di miglioramento della didattica e dei comportamenti professionali per l'innalzamento dei livelli di apprendimento ed il buon funzionamento del contesto scolastico.

Art. 3 (Missione e obiettivi)

Comma 2: Per la realizzazione della missione e degli obiettivi sopra indicati l'Istituto svolge, in particolare, le seguenti funzioni:

1. ricerca educativa e sostegno ai processi di innovazione pedagogico- didattica;
2. formazione e aggiornamento del personale della scuola; per quanto riguarda i temi della valutazione con la collaborazione dell'INVALSI;
3. sviluppo dei servizi di documentazione pedagogica, didattica e di ricerca e sperimentazione;
4. partecipazione alle iniziative internazionali nelle materie di competenza;
5. collaborazione alla realizzazione delle misure di sistemi nazionali in materia di istruzione per gli adulti e di istruzione e formazione tecnica superiore;
6. collaborazione con le regioni e gli enti locali per le materie di competenza;
7. progettazione e sviluppo di specifici strumenti ed attività tesi al miglioramento delle performance professionali del personale della scuola e dei livelli di apprendimento;
8. sviluppo di ambienti e servizi di e-learning volti a favorire lo scambio di esperienze e la diffusione di modelli e materiali a sostegno dei processi di innovazione digitale della didattica e dello sviluppo dell'autonomia scolastica;
9. ausilio alla realizzazione degli obiettivi del Sistema nazionale di valutazione attraverso il supporto alle istituzioni scolastiche e formative nella definizione e attuazione dei piani di miglioramento della qualità dell'offerta formativa e dei

risultati degli apprendimenti degli studenti, autonomamente adottati dalle stesse.

Comma 3: Ulteriori compiti possono essere svolti dall'Istituto sulla base delle previsioni di nuove leggi o regolamenti, delle direttive del Ministro, nonché sulla base di convenzioni e/o altre tipologie di accordi di cui all'articolo 7 del presente Statuto.

■ ***DPR 28 marzo 2013, n.80 - Regolamento sul sistema nazionale di valutazione in materia di istruzione e formazione***

Art 4 - INDIRE

L'INDIRE concorre a realizzare gli obiettivi dell'S.N.V. attraverso il supporto alle istituzioni scolastiche nella definizione e attuazione dei piani di miglioramento della qualità dell'offerta formativa e dei risultati degli apprendimenti degli studenti, autonomamente adottati dalle stesse.

A tale fine, cura il sostegno ai processi di innovazione centrati sulla diffusione e sull'utilizzo delle nuove tecnologie, attivando coerenti progetti di ricerca tesi al miglioramento della didattica, nonché interventi di consulenza e di formazione in servizio del personale docente, amministrativo, tecnico e ausiliario e dei dirigenti scolastici, anche sulla base di richieste specifiche delle istituzioni scolastiche.

■ ***D.Lgs. 13 aprile 2017, n.60 - Promozione della cultura umanistica e valorizzazione del patrimonio e delle produzioni culturali***

Art. 4 - Sistema coordinato per la promozione dei «temi della creatività» nel sistema nazionale di istruzione e formazione

Comma 1. Il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, il Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo in collaborazione con l'Istituto nazionale documentazione, innovazione e ricerca educativa (INDIRE), le istituzioni scolastiche organizzate nelle reti di cui all'articolo 7 e nei poli di cui all'articolo 11, le istituzioni dell'alta formazione artistica, musicale e coreutica, le università, gli istituti tecnici superiori, gli istituti del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, gli istituti italiani di cultura concorrono, nei limiti delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente, a realizzare un sistema coordinato per la promozione e il potenziamento della cultura umanistica e della conoscenza e della pratica delle arti.

2.3. Discipline secondarie e atti amministrativi di alto livello

Per quanto riguarda l'INDIRE, si possono ricondurre a questa tipologia: gli atti di indirizzo, le direttive e i piani di intervento emanati dal MIUR.

Le attività di Ricerca Istituzionale svolte dall'INDIRE, anche al fine di contribuire alla realizzazione degli obiettivi generali di sistema per il miglioramento del sistema scolastico, si adeguano agli atti indirizzo e alle direttive emanate, nel tempo, dal Ministero vigilante (MIUR). Pertanto, in conformità con le evoluzioni del quadro normativo di riferimento che hanno indicato nuovi compiti per l'INDIRE e ne hanno specificate alcune finalità giungendo anche a qualche ampliamento rispetto alla norme istitutive, le iniziative dell'Ente danno attuazione, nell'ambito del PTA 2018-2020, al più generale compito di contribuire ai processi di attuazione della legge 107 del 2015 su La Buona Scuola (e relative Deleghe), della nuova Direttiva sul Sistema Nazionale di Valutazione e della realizzazione dei relativi Piani nazionali (Piano per la Formazione Docenti 2016-2019; Piano Nazionale Scuola Digitale – PNSD).

Per maggior precisione si richiamano anche parti dell'Atto di Indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca per l'anno 2019 (prot. AOOUFGAB - 0000055 – 20-12/2018) ove sono indicate tra le priorità politiche anche quelle di rilevanza per l'INDIRE:

	Priorità politica
n.1	Edilizia scolastica
n.2	Inclusione scolastica e contrasto alla dispersione scolastica
n.3	Ampliamento dei percorsi formativi ITS e ridefinizione dell'Alternanza Scuola Lavoro
n.4	Revisione e miglioramento del sistema di reclutamento e formazione del personale della scuola di ogni ordine e grado
n.5	Attività sportive scolastiche
n.9	Valorizzazione del sistema di valutazione nazionale: studenti, scuole, docenti, dirigenti scolastici
n.11	Attuazione delle politiche di coesione e dei programmi comunitari nel settore istruzione

2.4. IL Piano Triennale delle Attività (PTA)

L'INDIRE, come altri enti di ricerca di cui all'articolo 1 del decreto legislativo 25 novembre 2016, n.218 - adempie a compiti istituzionali specificamente indicati da norme di legge. Conseguentemente i Piani Triennali di Attività approvati dal Ministero vigilante, sono articolati principalmente nelle tre tipologie⁶: Ricerca Scientifica, Ricerca Istituzionale, Terza Missione. Come determinato nel PTA di INDIRE 2019/2021 e ripreso nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance l'obiettivo principale dell'INDIRE per il triennio 2018/2021 è quello di **promuovere, sostenere e portare a sistema l'innovazione della scuola di ogni ordine e grado** per sostenere l'intero sistema scolastico in un processo di profonda trasformazione e innovazione che (a) riconnetta le scuole, di ogni ordine e grado, alle esigenze della società attuale; (b) restituisca efficacia all'azione educativa della comunità e ai processi di istruzione e formazione.

Le attività di ricerca, i progetti in affidamento dal MIUR o da altri soggetti, quelli condotti in ambito internazionale e, per quanto possibile, anche le attività delle Agenzie affidate all'INDIRE devono poter contribuire, nell'ambito e nel rispetto dell'autonomia scolastica, allo sviluppo di questi processi di trasformazione e innovazione. Per quelle istituzioni scolastiche più mature, devono sostenere le attività di aggiustamento e consolidamento di pratiche già adottate e adattate ai propri bisogni e al contesto; per quelle istituzioni che si confrontano con la realizzazione di ambienti di apprendimento e con l'uso di modelli organizzativi e metodologie didattiche per la prima volta e per loro del tutto o in parte sconosciuti, devono attivare e accompagnare processi di cambiamento anche culturale oltreché operativo.

I traguardi (obiettivi generali/strategici e specifici/operativi) che, con la ricerca scientifica, la ricerca istituzione e la terza missione, l'Ente si prefigge di raggiungere per realizzare con successo l'obiettivo generale, in sinergia con le politiche del Paese e i piani di intervento promossi dal MIUR, si sviluppano, quindi, intorno a un insieme di valori e a un'idea di scuola che pone al centro del proprio agire lo studente, come soggetto attivo nel processo di apprendimento, e la sua crescita come cittadino globale e lavoratore.

Nell'agire complessivo dell'Ente e ai fini della performance, gli obiettivi strategici, che sono la leva prioritaria e ispiratrice per il raggiungimento della *mission*, mirano a intercettare e proporre idee, modelli, soluzioni, percorsi/processi che possono contribuire sia ad arricchire l'idea di scuole del futuro sia a contribuire in modo incisivo alla sua realizzazione nel rispetto delle specificità e dei contesti. Le iniziative strategiche se da un lato orientano le attività di ricerca con i connessi obiettivi operativi (prodotti e risultati attesi previsti quali esiti delle singole Linee e attività di ricerca), dall'altro hanno il compito di ideare strategie per la messa a sistema dell'innovazione sperimentata e valutata nelle singole Linee/Strutture o in collaborazione tra loro. Per una buona performance della ricerca il processo deve garantire la

⁶ In coerenza con le Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance degli Enti pubblici di ricerca emanate dall'ANVUR con Delibera del Consiglio direttivo n. 103 del 20 luglio 2015.

costruzione e il mantenimento di una relazione sinergica tra le 4 Iniziative strategiche e le 13 Strutture di ricerca previste nel PTA 2019/2021 che grazie a un circolo virtuoso di condivisione dei risultati raggiunti deve garantire l'aggiornamento e miglioramento continuo della *vision* e dell'agire complessivo dell'Ente (struttura amministrativa e di ricerca).

Le iniziative strategiche previste fino ad oggi ed inserite nel PTA sono 4: soluzioni per la formazione del personale docente e non docente; sviluppi dei progetti di innovazione verso soluzioni ordinamentali e di sistema; analisi delle sperimentazioni curriculari più innovative della scuola secondaria; analisi della trasformazione e delle caratteristiche della società post-industriale dal punto di vista sociale, lavorativo (tecnologie abilitanti, industria 4.0), dei modelli organizzativi e produttivi, con l'obiettivo di individuare i bisogni e le caratteristiche delle competenze che emergono.

Considerato che tutte le Strutture di Ricerca hanno o dovranno avere un respiro internazionale, dal punto di vista strategico resta fondamentale sviluppare la collocazione internazionale dell'Istituto nel suo complesso. La partecipazione dell'Ente a *European Schoolnet* (EUN) e le opportunità derivanti da "*Horizon 2020*", offrono la possibilità di allacciare rapporti di collaborazione con Istituti di altri paesi in una dimensione che supera le collaborazioni nazionali che comunque ciascuna Struttura di Ricerca a di ricerca/progetto deve curare.

Conseguentemente a quanto precede, nel rispetto degli obiettivi generali e strategici e mantenendo una linea di continuità e di valorizzazione dei risultati raggiunti, il PTA, per il triennio 2019-2021, articola le attività cercando un più diretto collegamento tra ricerca, progetti in affidamento e quelli promossi dall'Istituto e prevede le seguenti Linee/Strutture di Ricerca:

1. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum - Area linguistico-umanistica
2. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum - Area scientifica (STEM)
3. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum - Area artistico-espressiva
4. Strumenti e metodi per la didattica laboratoriale
5. Architetture e arredi scolastici: progettare nuovi spazi educativi e adattare ambienti di apprendimento esistenti
6. Formazione terziaria professionalizzante per il sistema produttivo e le aree tecnologiche strategiche nazionali. Modelli di sviluppo delle competenze per il mondo del lavoro: ITS
7. Innovazione metodologica e organizzativa nel modello scolastico
8. Innovazione metodologica e organizzativa nelle scuole piccole
9. Innovazione metodologica e organizzativa nell'IdA
10. Documentazione (di contenuti, di pratiche, di lezioni)
11. Modelli e metodologie per l'analisi e la lettura dei principali fenomeni del sistema scolastico
12. Valutazione dei processi di innovazione
13. Valorizzazione patrimonio storico

Tutte le attività del PTA 2019/2021 sono indirizzate, si concentrano ed hanno come campo di applicazione privilegiato la scuola intesa come edificio, spazio e ambiente per l'istruzione, la formazione e l'educazione, come personale (dai dirigenti scolastici, agli insegnanti, il personale ATA), come studenti e le loro famiglie ed infine come società civile e mondo del lavoro. Affinché l'azione trasformativa promossa e sostenuta dall'INDIRE sia più efficiente ed efficace è necessario che alcuni processi, dopo che sono stati innescati, siano curati sui territori e nelle singole istituzioni scolastiche dalle comunità locali anche attraverso la messa in circolo e la condivisione di risorse umane e strumentali, nonché attraverso l'attivazione di strategie di collaborazione, cooperazione e supporto reciproco anche inter istituzionale.

Per il successo della propria *mission*, l'INDIRE si propone anche come un attivatore e/o catalizzatore di tali movimenti trasformativi territoriali.

2.5. Organizzazione INDIRE

Il CDA, con delibera n. 11 del 21/03/2019, ha adottato il Regolamento di Organizzazione e del Personale in applicazione dell'articolo 18 dello Statuto INDIRE.

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 articolato in: Settore Ricerca, Settore Amministrativo-Gestionale e Agenzia Nazionale.

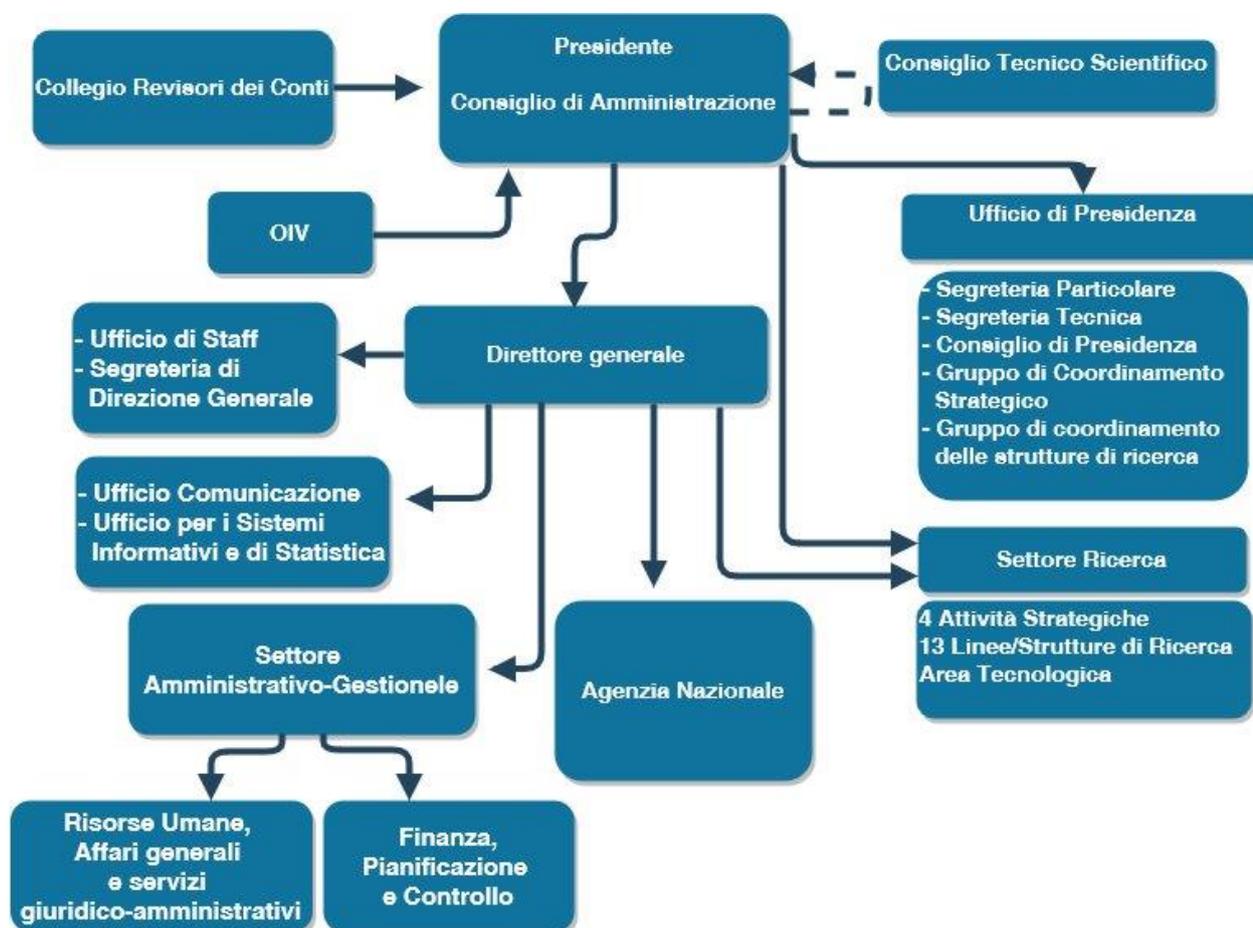
Il Settore Ricerca, avente natura tecnico-scientifica, gestisce e sviluppa attività omogenee di ricerca, informazione e formazione, in conformità agli obiettivi programmatici individuati dal Programma Triennale delle Attività.

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.

L'Agenzia Nazionale gestisce il Programma dell'Unione Europea per l'istruzione e la formazione nell'ambito dei settori della Scuola, dell'Educazione degli Adulti e dell'Università.

Per lo sviluppo delle attività di ricerca l'Istituto si articola in: a) Attività Strategiche; b) Linee/Strutture di Ricerca; c) Area Tecnologica.

Fig. 7 - 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; economicità, efficienza ed efficacia della gestione; imparzialità e trasparenza dell'azione amministrativa.

L'Istituto 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.

2.6. Personale e analisi di genere

A valle della procedura di stabilizzazione di cui al comma 1 del D.Lgs. 75/17 conclusasi nel dicembre del 2018, l'attuale Pianta organica dell'Ente si articola come segue:

TIPOLOGIA DI PERSONALE TEMPO INDETERMINATO	<i>DONNE</i>	<i>UOMINI</i>	TOTALE
<i>Dirigenti di ricerca</i>	3	0	3
<i>Dirigente tecnologo</i>	0	1	1
<i>Primi ricercatori</i>	8	1	9
<i>Primi tecnologi</i>	0	2	2
<i>Ricercatori</i>	33	8	41
<i>Tecnologi</i>	2	6	8
<i>Dirigente amministrativo</i>	1	0	1
<i>Collaboratori TER IV</i>	0	0	0
<i>Collaboratori TER V</i>	0	1	1
<i>Collaboratori TER VI</i>	45	27	72
<i>Funzionari amministrativi IV</i>	0	0	0
<i>Funzionari amministrativi V</i>	11	1	12
<i>Collaboratore amministrativo V</i>	0	0	0
<i>Collaboratore amministrativo VI</i>	2	1	3
<i>Collaboratore amministrativo VII</i>	63	20	83
<i>Operatore Tecnico VIII</i>	1	4	5
TOTALE	169	72	241

Come si evince dalla tabella sopra riportata, al 31 dicembre 2018, le donne rappresentano circa il 70% 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 nella maggioranza dei casi da donne; infatti se si prende come riferimento esclusivamente questa categoria di lavoratori, la percentuale rappresentata dalle donne sale intorno all'82%.

2.7. Bilancio

Sulla base delle disposizioni del Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, l'INDIRE conferma la propria gestione ai principi contabili vigenti in materia di ordinamento degli enti pubblici istituzionali, con particolare riguardo ai principi contabili di cui al DPR 27 febbraio 2003, n. 97, nonché ai principi generali di cui all'allegato 1 del decreto legislativo 31 maggio 2011, n. 91.

Le Entrate su cui l'INDIRE può contare sono così definite all'articolo 5 dello Statuto: a. contributo ordinario a carico del Fondo Ordinario per gli enti e le istituzioni di ricerca; b. finanziamenti e contributi non ordinari per lo svolgimento di specifiche attività affidate dal

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca finalizzati anche alla realizzazione del PTA e dai relativi aggiornamenti annuali; c. finanziamenti e contributi finalizzati all'attuazione di leggi speciali; d. finanziamenti e contributi dell'Unione Europea e di organismi internazionali; e. finanziamenti e contributi di Regioni, Enti locali, fondazioni, associazioni, istituzioni.

Sono previste, ma ad oggi non operanti, anche le seguenti fonti di finanziamento: f) proventi realizzati per la fornitura di servizi nel limite massimo del 10% del bilancio annuale; g. ricavato di attività di ricerca, nonché dal ricavato della cessione di diritti di proprietà intellettuale; h. eventuali dismissioni o rendite del proprio patrimonio; i. ogni altra eventuale entrata di qualsiasi provenienza, pubblica o privata, nonché da eredità, lasciti, donazioni e contributi volontari.

Per il 2019 le entrate per la conduzione della struttura sono pari a euro 9.599.275 come Fondo per gli enti di ricerca (MIUR DG per gli ordinamenti scolastici e la valutazione del sistema nazionale di istruzione) e euro 1.801.088 come finanziamento destinato alla stabilizzazione dei precari e gli affidamenti relativi ai progetti in affidamento all'ente (Dipartimento della Funzione Pubblica).

Di seguito sono riportate le entrate i cui contratti o affidamenti sono perfezionati nel corso del 2019 ma le cui attività si possono riferire anche agli anni successivi del triennio.

Progetto	Importo	Ente erogatore	Durata
Erasmus plus Decentrate 2019	155.840.758,00	Commissione Europea	01.01.2019 - 30.06.2023
Etwinning 2019-2020	2.381.782,00	EACEA - Commissione Europea	01.01.2019 - 31.12.2020
Eurydice 2019	107.876,00	EACEA - Commissione Europea	01.01.2019 - 31.12.2020
ITS MISE	59.983,70	MISE - MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO	29.04.2019 - 31.12.2020
Convenzione Organismo intermedio POR FSE Sicilia 2014-2020. Asse III "Istruzione e Formazione" priorità 10i), obiettivo specifico 10.2) Miglioramento delle competenze chiave degli allievi, Azione 10.2.3 Azioni di internazionalizzazione dei sistemi educativi e mobilità	5.400.000,00	Regione Siciliana, Dipartimento Regionale dell'Istruzione e della Formazione Professionale	26.06.2019 - 30.06.2023
Convenzione Organismo intermedio POR FSE Sicilia 2014-2020. Asse V "Assistenza tecnica" obiettivo specifico 5.A) Rafforzare i processi di programmazione, attuazione, gestione, monitoraggio, controllo e sorveglianza degli interventi previsti dal programma operativo e obiettivo specifico 5.B) Migliorare il sistema di valutazione delle operazioni previste dal PO	600.000,00	Regione Siciliana, Dipartimento Regionale dell'Istruzione e della Formazione Professionale	26.06.2019 - 30.06.2023

Hanno invece natura annuale le entrate di seguito indicate:

Progetto	Importo	Ente erogatore	Durata
Erasmus plus cofinanziamento MIUR	1.000.000,00	MIUR -Direzioe Interventi di edilizia scolastica	01.01.2019 - 31.12.2019
Lo studio fotografico Fiorentino Barsotti (1893-1982): ricostruzione virtuale di un archivio	5.000,00	Fondazione CR Firenze	04.06.2019 - 31.12.2019
Offerta formativa "Migliorare il fare scuola nelle Piccole scuole 2019-2020. Protocollo d'Intesa tra USR Abruzzo e INDIRE	10.000,00	Istituto Comprensivo 4 Chieti (scuola cassiera USR Abruzzo)	01.03.2019 - 31.12.2019
Progetto Didattica Inclusiva - Avviso MIUR AOODPIT n. 972 del 20.06.2019	792.719,00	IIS Paolo Baffi	03.07.2019-31.12.2019
Eccellenze a.s. 2017/2018	358.909,00	MIUR Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione - Direzione per gli ordinamenti scolastici e la valutazione del sistema nazionale di istruzione	01.01.2019 - 31.12.2019
Assistenti di lingua straniera in Italia a.s. 2019/2020	38.000,00	MIUR Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione - Direzione per gli ordinamenti scolastici e la valutazione del sistema nazionale di istruzione	01.01.2019 - 31.12.2019
Erasmus plus Contribution to management costs	5.132.901,00	Commissione Europea	01.01.2019 - 31.12.2019

Con riferimento agli obiettivi strategici specifici, il Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio che costituisce un allegato al Bilancio di previsione per l'e.f. 2019 prevede quanto segue.

MISSIONE: Ricerca e Innovazione

PROGRAMMA: Ricerca per la didattica,

FINALITÀ: realizzare soluzioni (software, metodologie, contenuti...) in grado di attivare e/o supportare l'innovazione nella scuola

Obiettivo	Azione	Indicatore	Target (al 31.12.2019)	Descrizione	Tipologia indicatore	Metodo di calcolo	Fonte del dato
Realizzare soluzioni per supportare l'innovazione nella scuola	Promuovere l'innovazione	n° interventi realizzati	400	l'Insieme degli eventi di divulgazione e dei corsi di formazione	indicatore di risultato	Confronto dei dati di crescita negli anni	INDIRE
		n° scuole coinvolte	800	n. delle istituzioni scolastiche coinvolte nelle proposte di innovazione progettate da Indire	indicatore di risultato	Confronto dei dati di crescita negli anni	INDIRE
		n° insegnanti coinvolti	10.000 insegnanti	insegnanti coinvolti sia nei processi di innovazione che in tutte le attività correlate	indicatore di risultato	Confronto dei dati di crescita negli anni	INDIRE
	Stipulare accordi e convenzioni con enti pubblici e privati	n° accordi stipulati	70	accordi e convenzioni collaborazioni scientifiche con istituzioni italiane e internazionali(l'elenco è allegato al PTA e aggiornato ogni anno)	indicatore di risultato	Confronto dei dati di crescita negli anni	INDIRE
Diffondere i risultati della ricerca e promuoverne la valorizzazione a beneficio della collettività	Organizzare eventi di divulgazione rivolti alle diverse tipologie di portatori di interesse e interventi per la formazione continua	n° di eventi di divulgazione della ricerca	10	organizzazione e partecipazione a eventi di livello nazionale e internazionale idonei alla divulgazione dei risultati della ricerca	indicatore di risultato	Confronto dei dati di crescita negli anni	INDIRE, n. accessi al sito www.indire.it Google analytics
		n° di corsi di formazione continua erogati	200	corsi nelle diverse modalità(online e in presenza) rivolti agli insegnanti	indicatore di risultato	Confronto dei dati di crescita negli anni	INDIRE, n. accessi al sito www.indire.it Google analytics
		n° pubblicazioni	50	articoli, libri report prodotti dai ricercatori di INDIRE	indicatore di risultato	Confronto dei dati di crescita negli anni	INDIRE, n. accessi al sito www.indire.it Google analytics

MISSIONE: Ricerca e Innovazione

PROGRAMMA: Programmi comunitari e collaborazioni internazionali

FINALITÀ: sviluppare reti di collaborazioni con istituzioni internazionali che si occupano dei processi di innovazione della scuola

Obiettivo	Azione	Indicatore	Target (al 31.12.2019)	Descrizione	Tipologia indicatore	Metodo di calcolo	Fonte del dato
Sviluppare reti di collaborazioni con istituti internazionali	Potenziare e consolidare le reti internazionali di collaborazione	n° accordi	6	Accordi di collaborazione scientifica con università e consorzi internazionali (elencati nell'appendice n. 1 del PTA)	indicatore di risultato	Confronto dei dati di crescita negli anni	INDIRE
		% di prodotti con almeno un coautore internazionale	10	Iniziative nelle quali siano coinvolti altre istituzioni/autori internazionali	indicatore di risultato	Confronto dei dati di crescita negli anni	INDIRE
	Sostenere la partecipazione ai progetti internazionali	n° progetti europei/internazionali finanziati	30	Iniziative finanziate dall'Unione Europea	indicatore di risultato	Confronto dei dati di crescita negli anni	INDIRE
Accrescere la partecipazione ai programmi dell'Agenzia Erasmus	Potenziare la comunicazione	n° visitatori al sito www.erasmusplus.it	350.000	Utenti previsti nel 2019	indicatore di impatto	Confronto dei dati di crescita negli anni	Google analytics
		n° fan Erasmus +	16.000	Numero follower Canale Facebook Erasmus+ Indire	indicatore di impatto	Confronto dei dati di crescita negli anni	Facebook insights
	Potenziare la mobilità degli studenti	n° studenti in mobilità	38.000	Studenti Erasmus provenienti dagli Istituti di Istruzione Superiore finanziati da questa Agenzia Erasmus INDIRE	indicatore di risultato	Confronto dei dati di crescita negli anni	Mobility Tool, banca dati europea della mobilità Erasmus
		n° crediti riconosciuti all'interno della mobilità	100% dei crediti	Crediti formativi acquisiti all'estero e riconosciuti dagli Istituti di appartenenza	indicatore di risultato	Il dato è calcolato sulle performance degli altri anni, rilevato dall'analisi dei rapporti finali e dai controlli in situ agli Istituti di Istruzione superiore	Rapporti finali dei beneficiari

MISSIONE: Ricerca e Innovazione

PROGRAMMA: servizi affari generali per le amministrazioni di competenza

FINALITÀ: migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi generali

Obiettivo	Azione	Indicatore	Target (al 31.12.2019)	Descrizione	Tipologia	Metodo di calcolo
Consolidare e migliorare la performance organizzativa, funzionale ed economico patrimoniale dell'Ente	Ridurre i tempi medi dei debiti commerciali	indicatore di tempestività dei pagamenti	0	calcolo dei tempi medi di pagamento dei debiti commerciali	indicatore di bilancio	calcolato ai sensi dell'articolo 9 comma 3 del DPCM del 22 settembre 2014
	Incrementare le fonti di finanziamento diverse dai fondi ordinari	entrate per progetti al netto trasferimenti/ finanziamenti o per gli EPR	50%	capacità di attrarre nuovi finanziamenti diversi dal FOE e dai contributi Erasmus plus	indicatore di bilancio	rapporto tra i finanziamenti ricevuti nell'anno e fondo per la ricerca (FOE)
	Ridurre i tempi di smaltimento dei residui passivi	pagamenti in conto residui/residui passivi	50%	capacità di ridurre il livello dei residui passivi nei bilanci e pagare tempestivamente i debiti dell'ente	indicatore di bilancio	rapporto tra i pagamenti in conto residuo e residui passivi degli e.f. antecedenti
	Incrementare la velocità di gestione delle spese totali	pagamenti in conto competenza/i impegni in conto competenza	70%	capacità di ridurre il livello dei residui passivi nei bilanci e pagare tempestivamente i debiti dell'ente	indicatore di bilancio	rapporto tra i pagamenti in conto competenza

2.8. Coerenza con la programmazione economica e di bilancio

L'INDIRE persegue l'integrazione in termini di coerenza fra i contenuti del ciclo della performance e il bilancio dell'ente. In osservanza all'art. 5 comma 1 e all'art. 10 comma 1 lett. a) del D. Lgs. n. 150/2009, è assicurata l'integrazione degli obiettivi del Piano con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio. La concreta sostenibilità e perseguibilità degli obiettivi è garantita mediante l'analisi della congruità tra le risorse effettivamente disponibili e le attività da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi stessi. La suddetta integrazione viene realizzata mediante il costante raccordo tra tutti gli attori coinvolti nel processo di programmazione delle attività e nel processo di predisposizione del bilancio di previsione di modo che sia assicurata la coerenza dei contenuti e del calendario con cui si sviluppano i processi di pianificazione della performance e di programmazione economica e finanziaria. Sulla base della programmazione delle attività da parte dei responsabili delle strutture di ricerca viene fatta una accurata analisi delle risorse necessarie e disponibili mediante anche una rigorosa azione di controllo dei costi. Con la relazione al bilancio di previsione si illustrano i criteri di formulazione delle previsioni al fine di programmare

l'impiego delle risorse pubbliche, vengono individuati gli obiettivi concretamente perseguibili e i relativi indicatori per la misurazione dei risultati, in coerenza con le risorse a disposizione. La relazione costituisce lo strumento di collegamento fra la programmazione di bilancio e quella strategica. Essa inoltre contiene le informazioni relative al quadro di riferimento in cui l'amministrazione opera, illustra le priorità politiche, espone le attività e indica gli obiettivi di spesa che l'amministrazione intende conseguire in termini di livello dei servizi e di interventi. Ulteriore elemento fondamentale per il raggiungimento di detti obiettivi è l'indicazione delle risorse finanziarie necessarie per realizzarli, unitamente agli indicatori di realizzazione, ai criteri e ai parametri utilizzati per la loro quantificazione. La relazione al bilancio di previsione s'inserisce, quindi, nell'ampio processo di programmazione che prende avvio, come già detto, dalla definizione degli obiettivi strategici dell'Agenzia, nel rispetto dei vincoli di finanziamento.

3. La pianificazione delle attività e il Piano Integrato della Performance

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.

3.1. Presentazione del Piano Integrato della Performance di INDIRE 2019-2021

Questo primo Piano Integrato rappresenta un punto di arrivo e di sintesi del percorso compiuto, ad oggi, dall'INDIRE verso una buona performance. È un documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, interrelate con strategia relativa alle attività istituzionali di ricerca dell'Ente.

Si riportano di seguito le principali tappe del percorso intrapreso dall'INDIRE verso la modellizzazione organizzativa in tema di Performance che ha anche condotto alla redazione del presente Piano Integrato: (a) nomina dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) monocratico di INDIRE, ai sensi dell'articolo 13 dello Statuto di INDIRE (delibera del CdA n. 29 del 24 aprile 2018); (b) approvazione del primo "Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance" (SMVP) (delibera del CdA n. 83 del 5 dicembre 2018), mettendolo a disposizione degli stakeholder sul sito e dell'OIV. Con ciò e con la redazione del Piano della Performance 2018, il vertice dell'Ente (Presidente, CdA, DG e loro Staff), dopo aver consolidato altri essenziali profili di natura amministrativa ed organizzativa (in parte derivanti dalla riforma normativa del D.Lgs. 218/2016), ha affrontato la tematica del Ciclo della Performance alla luce del D.Lgs. 150/2009.

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

All'interno del Piano sono riportati⁷:

- gli indirizzi e gli obiettivi generali e specifici⁸;
- gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione;
- gli obiettivi assegnati alle strutture di ricerca e al personale con i relativi indicatori.

Nella sua stesura si sono rispettati i seguenti principi generali: trasparenza, immediata

⁷ Come previsto all'Art.10 comma 1 del D.Lgs. 150/2009.

⁸ 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).

intelligibilità, veridicità e verificabilità, partecipazione, coerenza interna ed esterna, orizzonte pluriennale.

Il presente Piano Integrato viene redatto dopo che per l'Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa (INDIRE) sono intervenuti significativi cambiamenti preannunciati nel Piano della Performance 2018: (a) il Regolamento di Organizzazione del Personale che è stato redatto a seguito delle modifiche dello Statuto⁹ ed è stato adottato dal CDA con delibera n.11 del 21/03/2019; (b) la riorganizzazione dell'amministrazione, delle sedi territoriali e della relativa rete scientifica realizzata a valle della conclusione della procedura di stabilizzazione del personale che si è conclusa con l'assunzione di 105 unità di personale a tempo determinato (avente i requisiti di cui all'art.20, comma 1, del D.Lgs. 75/2017) in data 17 dicembre 2018.

Inoltre è stato adottato dal CDA, con delibera n.11 del 21/03/2019, il Regolamento per l'Amministrazione la Finanza e la Contabilità.

Questo primo Piano Integrato INDIRE 2019/2021 consente: (a) di predisporre in maniera correlata il Piano per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT) e il Piano della Performance; (b) di meglio articolare l'intero Ciclo della Performance in una logica di definizione degli obiettivi, programmazione, monitoraggio, valutazione/miglioramento e rendicontazione.

I principi ispiratori del presente Piano Integrato sono da ricondurre ad un Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance che:

a) assume come punti di riferimento:

- 1) una chiara distinzione tra misurazione e valutazione;
- 2) l'esplicitazione del collegamento tra performance organizzativa, performance di struttura e performance individuale;

b) in linea con le esigenze organizzative dell'Ente,

- 1) sappia individuare strumenti di misurazione e valutazione della performance che presentino una forte coerenza con il contesto organizzativo in cui sono chiamati ad operare;
- 2) sia organico, omogeneo per la valutazione di tutto il personale, per tutti i livelli a seconda del ruolo, delle responsabilità, delle eventuali risorse assegnate e che pertanto preveda adeguati livelli di conciliazione tra i soggetti valutati;
- 3) sia trasparente.

Tali obiettivi di medio periodo potranno essere raggiunti nell'Ente per mezzo di una capillare opera di comunicazione e di diffusione della cultura della valutazione da parte degli organi di vertice, secondo un alternarsi di processi *top-down* e *bottom-up*, attraverso i quali far

⁹ Documenti modificati in ottemperanza di quanto previsto dal decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 218, recante "Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell'articolo 13 della legge 7 agosto 2015, n. 124". Pubblicato nella Gazzetta Ufficiale, Serie generale, n. 276 del 25 novembre 2016. Entrata in vigore: 10 dicembre 2016, Titolo II: Ordinamento degli enti pubblici di ricerca, Art. 3: Statuti e regolamenti. Lo Statuto INDIRE modificato e conforme alla normativa vigente è stato adottato dal CdA in data 20/10/2017 con delibera n. 13 e pubblicato il 10/01/2018.

condividere nella comunità l'idea della valutazione come miglioramento continuo della performance individuale, di struttura e di ente.

3.2. 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.

3.3. Contesto, obiettivi generali e specifici e sistema degli indicatori

Prima di poter definire lo schema degli obiettivi generali e specifici dell'Ente è opportuno andare a declinare la tipologia di ricerca condotta dall'INDIRE. In ragione della classificazione contenuta nelle *"Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo delle Performance degli Enti Pubblici di Ricerca"* approvate definitivamente dall'ANVUR con delibera n.103 del 20 luglio 2015, l'Istituto svolge prevalentemente attività scientifiche in conformità di un mandato per così dire istituzionale che discende primariamente dalla legge istitutiva dell'Ente (articolo 19 del decreto-legge 6 luglio 2011, n.98, recante "Disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria", convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n.111) ma che trova piena esplicitazione nello Statuto e in particolare nella natura di ente *in house* del MIUR da parte dell'INDIRE.

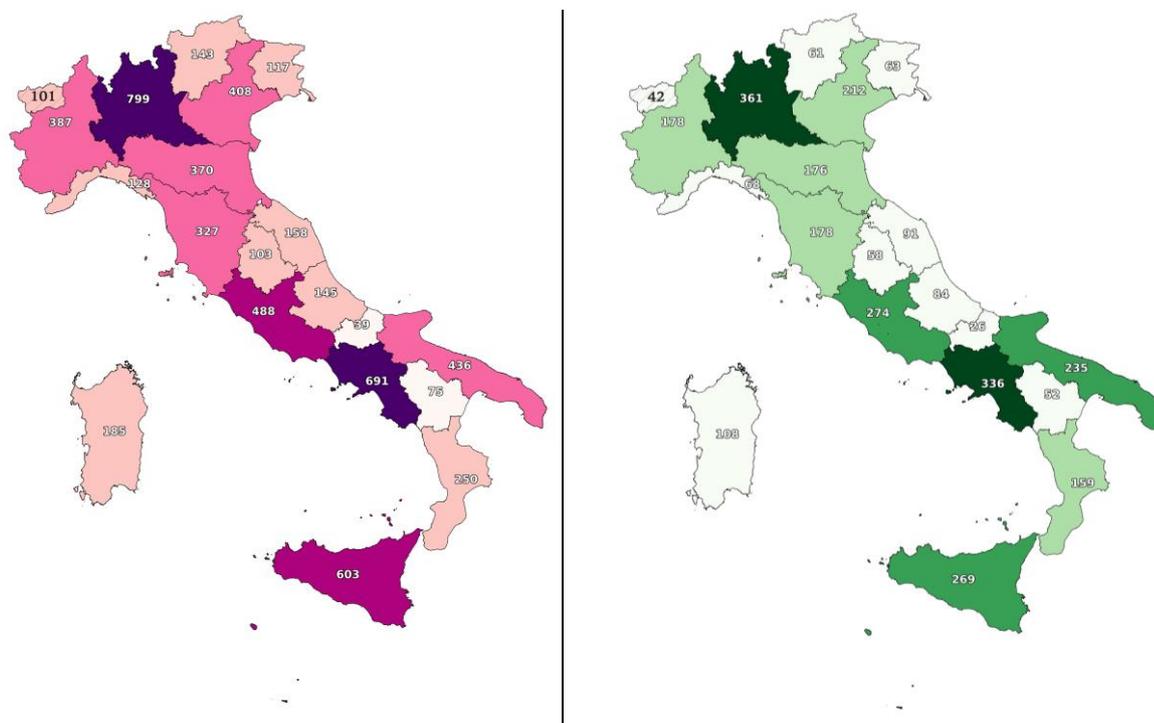
Infatti, il nostro Istituto, pur essendo dotato di autonomia statutaria, scientifica, organizzativa, regolamentare, amministrativa, finanziaria, contabile e patrimoniale, ai sensi dell'articolo 33, sesto comma della Costituzione, svolge compiti di sostegno ai processi di miglioramento e innovazione del sistema scolastico nazionale inteso nel suo significato più ampio, andandosi a configurare come una realtà che applica il suo sapere scientifico al servizio della scuola accompagnandone l'evoluzione alle rinnovate esigenze attuali.

Inoltre, l'INDIRE è un ente di ricerca pubblico che, nel perseguire interessi di carattere nazionale, esercita la propria sfera d'azione su tutto il territorio nazionale e ha come istituzioni prioritarie di riferimento tutte le scuole italiane di ogni ordine e grado.

Al fine di fornire una chiara visione (a) dell'ampiezza del territorio di riferimento relativo all'azione innovatrice dell'INDIRE e (b) della numerosità dei soggetti istituzionali potenziali beneficiari della ricerca e della Performance dell'Ente, si riporta, nella Figura 6, la distribuzione per Regione delle istituzioni scolastiche del primo ciclo (che in totale, contando le sedi

amministrative, sono 5.953 nel 2019) e del secondo ciclo (che in totale, contando le sedi amministrative, sono 3.031 nel 2019).

Fig. 8 - Gli Istituti di Riferimento (IR) del primo ciclo di istruzione (5953) e del secondo ciclo (3031) presenti in Italia per Regione



Gli IR della Valle d'Aosta sono elaborati a partire dagli open data MIUR

Pertanto, l'attività di ricerca prevalente nell'INDIRE è costituita dalla ricerca istituzionale. Un ruolo importante è rivestito anche dalle attività definite come Terza Missione che sono costituite dall'interagire continuo dell'istituto con il mondo della scuola. Si pensi alla formazione del personale, all'introduzione di sistemi o architetture innovative, a nuove metodologie didattiche e a tutti i rapporti di forte interazione con gli insegnanti, ma anche con il personale tecnico amministrativo delle scuole e per finire con il mondo degli studenti e dei genitori.

Poste tali premesse e stante l'obiettivo principale indicato nel paragrafo precedente, è importante significare che tale finalità è stata articolata in obiettivi generali e specifici attribuiti in ragione delle 4 attività strategiche, delle 13 Strutture di ricerca, dell'area tecnologica e delle due unità amministrative. Queste due ultime unità svolgono funzione trasversali di supporto che contribuiscono alla riuscita delle attività di ricerca sia per gli aspetti legati all'acquisizione dei beni e servizi sia in materia di gestione delle risorse umane e tecnologiche sia in ambito finanziario sugli aspetti legati alla pianificazione, gestione finanziaria e rendicontazione progettuale. Infine, la ricerca INDIRE si caratterizza per la necessità imprescindibile di condurre delle attività in gruppi di ricerca misti e multidisciplinari. Pertanto, il raggiungimento degli obiettivi individuali e la qualità del contributo di ciascuno è assicurato e riconosciuto nella performance dell'intera unità organizzativa di appartenenza, nelle competenze

dimostrate e nei comportamenti professionali e organizzativi complessivi di ciascuna struttura operativa e di ricerca.

Alla luce di quanto rappresentato, il Piano deve contenere gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori. Ciò è funzionale a consentire la valutazione della performance individuale dei dirigenti di cui all'articolo 9, comma 1, lettere a) e b), del decreto. Il D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 contenente modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il nuovo decreto introduce gli «obiettivi generali» che identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, che saranno determinate mediante linee guida triennali con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri (art. 5, c.01, lett. a). Ogni amministrazione dovrà quindi adattare a tali obiettivi generali degli «obiettivi specifici» (lett. b), intesi come l'insieme di quegli «obiettivi strategici e operativi» che di norma sono già previsti nei Piani della Performance (art. 10, c.1, lett. a).

Nel comparto universitario e della ricerca sono elaborati già diversi documenti di indirizzo programmatico definiti dal MIUR (l'Atto di Indirizzo, i decreti per la Programmazione Triennale, il Programma Nazionale per la Ricerca e altro) che sono un riferimento anche per gli enti pubblici di ricerca e che presto potranno essere sintetizzati in un numero ristretto di «obiettivi generali». Nel rispettare i principi del nuovo decreto, infatti, gli EPR hanno ora l'opportunità di considerare congiuntamente le priorità nazionali (a cui dovranno agganciare gli obiettivi) e le proprie strategie liberamente indicate dagli Organi di Governo, in virtù del principio dell'autonomia. L'ancoraggio della programmazione degli uffici di supporto (l'oggetto del Piano della Performance) alla documentazione strategica degli EPR (Piano Strategico, Piano di Visione Decennale, Programmazione Triennale ecc. è, quindi, legittimato dalla legge oltre che da un principio di buon senso.

Di seguito saranno declinati gli obiettivi specifici delle 13 strutture scientifiche dell'INDIRE riferiti nello specifico all'anno 2019, 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.

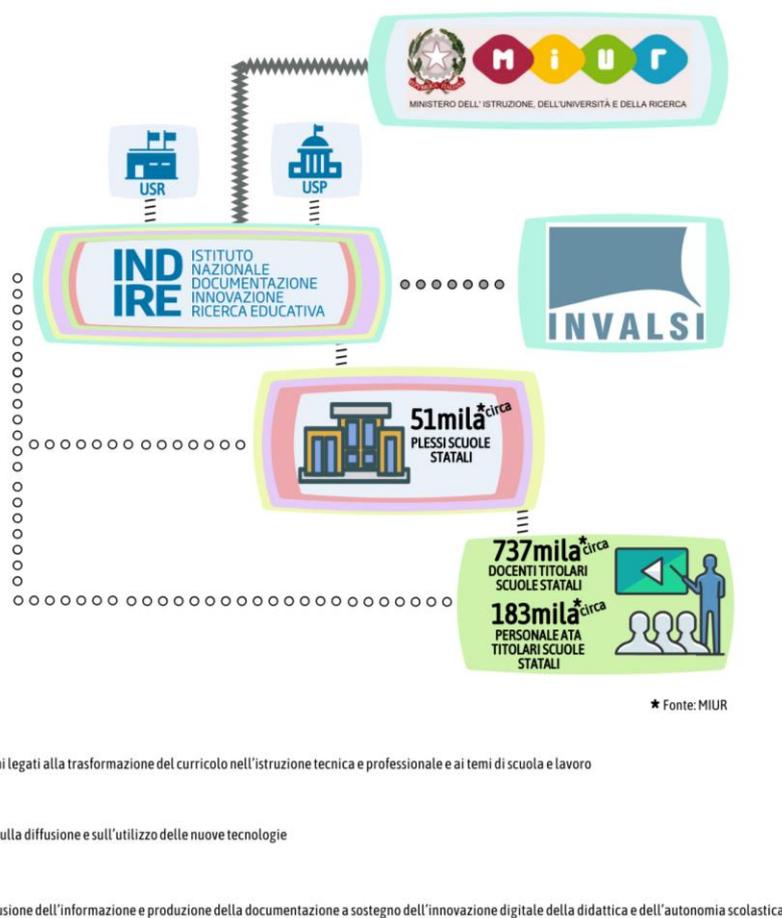
È inoltre da rappresentare qui il fatto che l'ambiente in cui si inseriscono le principali attività operative dell'Ente è caratterizzato da scenari in profonda trasformazione dal punto di vista economico e sociale con indubbi riflessi sul piano culturale. Le conseguenze delle dinamiche del cambiamento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

Ogni attività istituzionale dell'Ente, pur nell'unitarietà di obiettivi comuni posti a partire dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, risulta fortemente condizionata da molte peculiarità.

L'Istituto opera in un quadro complesso nel quale è necessario adattare le azioni principali ai contesti di riferimento: accompagnando l'innovazione, il miglioramento e l'internazionalizzazione del sistema educativo nazionale e delle scuole, osservando e monitorando i fenomeni di cambiamento in atto, ad esempio nell'innovazione del curricolo e nella didattica laboratoriale, nell'architettura e negli arredi scolastici, nell'innovazione del modello scolastico, delle piccole scuole o in quelle degli adulti, nella valutazione dei processi di innovazione o nello sviluppo delle competenze per il mondo del lavoro, svolgendo attività di documentazione e valorizzando il patrimonio storico.

Fig. 9 - Principali attività e ruoli nel contesto operativo



Un simile impegno non può prescindere dall'individuazione degli stakeholder istituzionali di riferimento con cui l'Ente ha inteso promuovere forme di collaborazione e di sinergia inter-istituzionale sempre più strette, finalizzate a migliorare ed accrescere la comprensione degli ambiti locali e le azioni da porre in essere e di cui ne sono esempio le collaborazioni previste da norme specifiche (ad es., con l'Invalsi) e quelle di altra natura con le Regioni e gli Enti Locali, altre istituzioni o enti di ricerca, università e associazioni private o pubbliche. In tutti i casi, risultano interlocutori privilegiati gli Uffici Scolastici Regionali e gli Uffici Scolastici Provinciali al fine di meglio calibrare le specifiche attività messe in campo per i destinatari finali degli interventi.

Infine, ciascuna azione posta in essere è sempre proiettata verso orizzonti transnazionali, rifacendosi a un'educazione ispirata ai valori e a una visione condivisi, così come richiesti dall'Agenda 2030 a cui l'Italia è chiamata a contribuire nell'ambito del "Goal 4: Istruzione di qualità" e in particolare al Target 4.7:

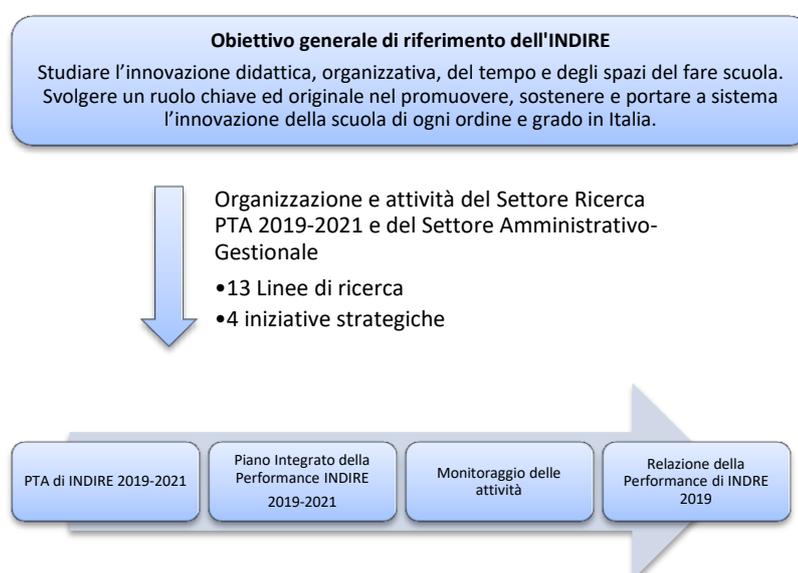
Entro il 2030, assicurarsi che tutti gli studenti acquisiscano le conoscenze e le competenze necessarie per promuovere lo sviluppo sostenibile attraverso, tra l'altro, l'educazione per lo sviluppo sostenibile e stili di vita sostenibili, i diritti umani, l'uguaglianza di genere, la promozione di una cultura di pace e di non violenza, la cittadinanza globale e la valorizzazione della diversità culturale e del contributo della cultura allo sviluppo sostenibile.

4. La programmazione delle attività: obiettivi e indicatori

L'INDIRE è impegnato nello sviluppo di una cultura della Performance e nel miglioramento continuo del SMVP affinché sappia rappresentare al meglio, nei singoli Piani annuali e per ciascuna Struttura, gli attori, i ruoli, le responsabilità, gli obiettivi, i tempi gli indicatori e i target. Il percorso di sviluppo del SMVP e l'implementazione degli strumenti di programmazione e controllo della performance, anche alla luce del contesto organizzativo mutato di recente e ancora in fase di assestamento, prevede:

- una parziale riorganizzazione complessiva dell'architettura dell'INDIRE;
- una riprogettazione condivisa dei flussi informativi e nuove modalità operative anche per il miglioramento e l'ampliamento del software per la gestione e il controllo dell'avanzamento delle attività e della spesa;
- un miglioramento della qualità della filiera obiettivi-indicatori-target anche attraverso (ove possibile) una classificazione degli obiettivi: specifici/operativi, di progetto e di funzionamento, legati alle attività ordinarie;
- categorizzazione, ove possibile, degli obiettivi per ambiti di competenza;
- distinzione, ove possibile, tra:
 - indicatori di prodotto, di risultato e di impatto (con l'indicazione dei tempi di raccolta dati anche in considerazione del fatto che gli indicatori di impatto, solitamente sono più adatti a misurare il raggiungimento di obiettivi strategici pluriennali);
 - Indicatori qualitativi;
- stesura di un repertorio dei comportamenti in relazione ai ruoli;
- miglioramento del modello di descrizione del Piano della Performance da parte delle Strutture di Ricerca.

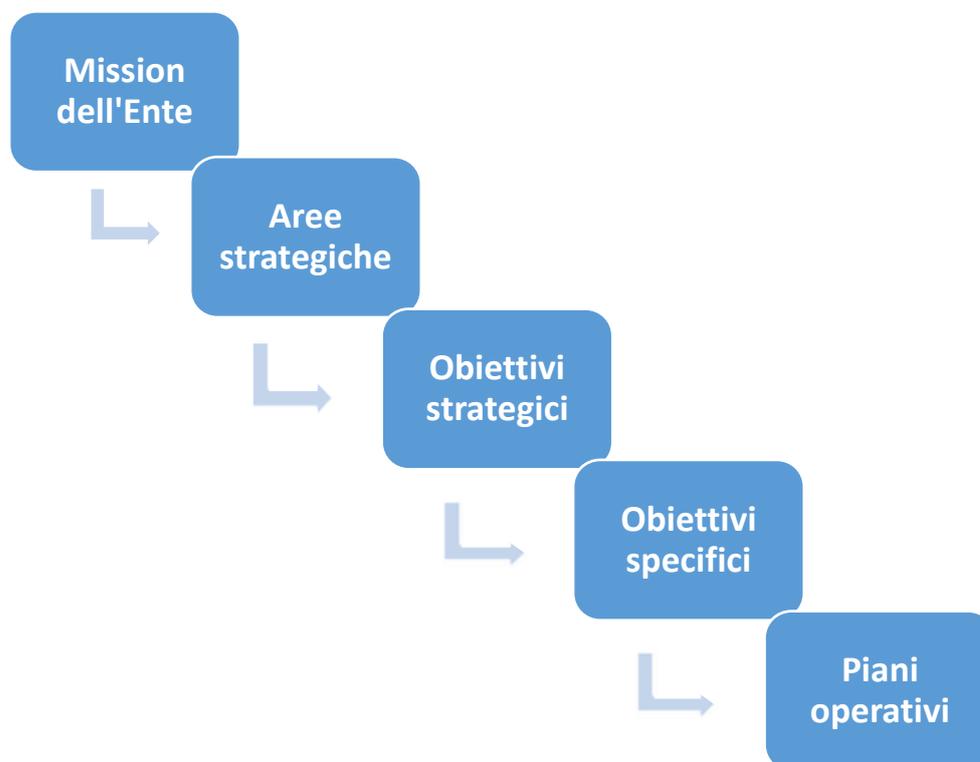
Fig. 10 – Schematizzazione delle macro-fasi del Ciclo della Performance



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

1. la *mission* dell'Ente, ossia il fine ultimo che si intende perseguire e verso il quale tutte le azioni intraprese convergono;
2. le Linee/Strutture di ricerca che coincidono con le Aree strategiche, ossia gli ambiti di maggior rilevanza in cui l'Ente opera e che vengono identificate e aggiornate nell'ambito delle strategie delineate dal Presidente e dal Consiglio di Amministrazione;
3. gli obiettivi strategici, ossia gli obiettivi generali pluriennali (di norma triennali) che l'Ente si propone di perseguire attraverso le attività condotte dalla Strutture di Ricerca;
4. gli obiettivi specifici, ossia gli obiettivi annuali, biennali o triennali che le Strutture di ricerca individuano per raggiungere gli obiettivi generali;
5. i piani operativi (attività e/o progetti) annuali, ossia le azioni finalizzate a perseguire gli obiettivi operativi nell'ambito dell'esercizio.

Fig. 11 – Albero della Performance



A partire dall'obiettivo generale di riferimento «Promuovere, sostenere e portare a sistema l'innovazione della scuola di ogni ordine e grado» sono definiti gli obiettivi generali per ciascuna Struttura di Ricerca che compongono il PTA. La declinazione degli obiettivi e le relative attività sono presentate, per la redazione del presente Piano, nelle Schede di Performance delle Strutture di Ricerca (Cfr. Allegati da 1 a 13 - In tali schede sono esplicitati gli obiettivi specifici annuali collegati a ciascun obiettivo generale e il set di indicatori relativo a ogni indicatore è attribuito un valore di baseline e un valore target (valore atteso).

Di seguito si riporta il modello adottato da INDIRE per la descrizione del Piano della Performance di ogni Struttura di Ricerca, a partire dall'anno 2019.

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

Elenco degli Obiettivi Generali della Struttura di Ricerca.

Per ciascun Obiettivo Generale l'elenco degli Obiettivi specifici.

Per ciascun obiettivo specifico:

- Titolo dell'Obiettivo;
- Descrizione;
- Indicatore/i e target;
- Azioni, tempi e risorse;
- Organigramma della Struttura di Ricerca.

4.1. La programmazione, gli obiettivi strategici espressi nel PTA e Piani annuali delle Strutture di Ricerca

Il processo di pianificazione strategica e la programmazione operativa traducono, in linea con il processo di formazione del bilancio di previsione per l'anno 2019, in misure concrete le priorità politico-istituzionali sulle quali concentrare l'impegno prioritario dell'Ente nel 2019.

In sostanza, ciascuna Linea/Struttura di ricerca opera nell'ambito delle Aree strategiche di intervento individuate dall'Ente, recepisce gli obiettivi strategici definiti nel PTA, traduce gli obiettivi strategici in obiettivi operativi ed attività.

Si riportano di seguito gli obiettivi delle 13 Strutture di Linee/Strutture di Ricerca espressi nel PTA come risultati attesi:

1. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum - Area linguistico-umanistica;
2. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum - Area scientifica (STEM);
3. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum - Area artistico-espressiva;
4. Strumenti e metodi per la didattica laboratoriale;
5. Architetture e arredi scolastici: progettare nuovi spazi educativi e adattare ambienti di apprendimento esistenti;
6. Formazione terziaria professionalizzante per il sistema produttivo e le aree tecnologiche strategiche nazionali. Modelli di sviluppo delle competenze per il mondo del lavoro: ITS;

7. Innovazione metodologica e organizzativa nel modello scolastico;
8. Innovazione metodologica e organizzativa nelle scuole piccole;
9. Innovazione metodologica e organizzativa nell'IdA;
10. Documentazione (di contenuti, di pratiche, di lezioni);
11. Modelli e metodologie per l'analisi e la lettura dei principali fenomeni del sistema scolastico;
12. Valutazione dei processi di innovazione;
13. Valorizzazione patrimonio storico.

4.1.1. Struttura di Ricerca 1. Didattica laboratoriale ed innovazione del curricolo - Area linguistico-umanistica

Obiettivi generali:

- Individuazione, sperimentazione e sviluppo di soluzioni, modelli e metodologie innovative che, anche attraverso un utilizzo integrato e funzionale delle ICT, possano supportare la didattica laboratoriale nello specifico ambito disciplinare;
- Progettazione, sperimentazione e sviluppo di soluzioni innovative che possano anche favorire la riorganizzazione curricolare.

4.1.2. Struttura di Ricerca 2. Didattica laboratoriale ed innovazione del curricolo - Area scientifica (STEM)

Obiettivi generali:

- Soluzioni, modelli e approcci innovativi che, anche attraverso un utilizzo integrato e funzionale delle ICT, possano supportare la didattica laboratoriale nello specifico ambito disciplinare;
- Percorsi esemplari di insegnamento e apprendimento, che integrino una lettura in chiave didattica di concetti rilevanti in ambito scientifico con indicazioni su come operare una mediazione efficace per la costruzione di quei concetti;
- Soluzioni innovative che possano favorire la riorganizzazione curricolare;
- Modelli per percorsi di sviluppo professionale, collegati a vari approcci di didattica laboratoriale, con un fuoco sia sugli aspetti di carattere didattico-disciplinare, sia sugli aspetti di tipo metodologico e relativi alla gestione della classe.

4.1.3. Struttura di Ricerca 3. Didattica laboratoriale ed innovazione del curricolo - Area artistico-espressiva

Obiettivi generali:

- Sviluppo di soluzioni, modelli e metodologie innovative che, anche attraverso un utilizzo integrato e funzionale dei media e delle ICT, possano supportare la didattica laboratoriale in merito allo sviluppo delle competenze creative, dell'espressività artistica nei diversi settori, delle competenze medialità e transmediali;
- Progettazione, sviluppo sperimentale di soluzioni innovative che possano anche affrontare la riorganizzazione curricolare e la valorizzazione degli apprendimenti informali e non formali. Sulla base dell'evoluzione della ricerca sarà possibile quindi rispondere agli obiettivi assegnati dalla Legge;
- Formazione, consulenza e supporto ai docenti impegnati nello sviluppo dei temi della creatività;
- Supporto all'attivazione di laboratori permanenti di didattica dell'espressione creativa;
- Realizzazione di un «Portale delle arti» sui temi della creatività;
- Realizzazione di un'azione longitudinale di monitoraggio delle attività e dei principali risultati conseguiti (i risultati delle azioni di monitoraggio saranno pubblicati sul Portale dedicato al presente Piano).

4.1.4. Struttura di Ricerca 4. Strumenti e metodi per la didattica laboratoriale

Obiettivi generali:

- Sviluppo di soluzioni, modelli e approcci innovativi che, attraverso un utilizzo integrato e funzionale delle ICT, possano supportare la didattica laboratoriale in ambito disciplinare e trasversale;
- Individuare attraverso modalità sperimentali le condizioni che permettano l'introduzione efficace di tali strumenti all'interno dei contesti scolastici;
- Individuazione di soluzioni efficaci per una nuova concezione dei laboratori scolastici;
- Sviluppo di prototipi software e hardware, progettazioni didattiche, utilizzo di contenuti realizzati in 3D, in ambienti immersivi o comunque capaci di coinvolgere e motivare gli studenti nei percorsi di apprendimento.

4.1.5. Struttura di Ricerca 5. Architetture e arredi scolastici: progettare nuovi spazi educativi e adattare ambienti di apprendimento esistenti

Obiettivi generali:

- Progettazione di strumenti di accompagnamento al ripensamento degli ambienti educativi;
- Supporto alla realizzazione di ambienti integrati esemplificativi delle “scuole del futuro”, (ambienti da utilizzare per la “formazione immersiva”, per la progettazione di laboratori tecnologicamente avanzati);
- Individuazione di criteri per la ristrutturazione di spazi educativi esistenti, anche attraverso modelli partecipativi;
- Elaborazione e utilizzo di strumenti per rilevare il benessere della comunità scolastica in relazione alla presenza di ambienti di apprendimento coerenti con il manifesto “1+4”;
- Elaborazione e utilizzo di strumenti per rilevare l'efficacia dei nuovi ambienti di apprendimento nelle pratiche dei docenti, nel coinvolgimento degli studenti e nell'uso delle *affordance* dello spazio;
- Osservazione e analisi di contesti educativi, nei quali l'organizzazione dello spazio diventa un mezzo inclusivo;
- Elaborazione di linee guida europee sulla progettazione di spazi di esplorazione per l'osservazione, la sperimentazione e la manipolazione in ambito didattico;
- Osservazione, analisi e modellizzazione di esperienze nazionali innovative con l'obiettivo di renderne trasferibili soluzioni e strumenti sviluppati sul territorio;
- Osservazione e analisi delle nuove soluzioni architettoniche adottate nel mondo.

4.1.6. Struttura di Ricerca 6. Formazione terziaria professionalizzante per il sistema produttivo e le aree tecnologiche strategiche nazionali. Modelli di sviluppo delle competenze per il mondo del lavoro: ITS

Obiettivi generali:

- Individuazione e analisi di esperienze didattiche ed organizzative innovative per lo sviluppo di competenze e *soft skills* abilitanti per il mondo del lavoro a impatto occupazionale e formativo;
- Elaborazione e sperimentazione di modelli innovativi organizzativi e didattici per lo sviluppo di competenze e *soft skills* abilitanti per il mondo del lavoro a impatto occupazionale e formativo;
- Analisi dei modelli organizzativi e didattici per lo sviluppo di competenze e *soft skills* abilitanti per il mondo del lavoro in una prospettiva internazionale;

- Analisi e sperimentazione della scalabilità dei modelli organizzativi e didattici per lo sviluppo di competenze e *soft skills* abilitanti per il mondo del lavoro, anche in relazione ai curricula della scuola secondaria superiore.

4.1.7. Struttura di Ricerca 7. Innovazione metodologica e organizzativa nel modello scolastico

Obiettivi generali:

- Selezione, descrizione e valutazione delle esperienze di innovazione metodologica e organizzativa realizzate nelle scuole in ambito nazionale ed internazionale (ampliamento della Gallery delle idee di Avanguardie Educative anche alla luce della ricerca sulle esperienze derivanti dalle attività delle scuole col mondo del lavoro);
- Selezione, descrizione e valutazione delle esperienze di innovazione metodologica e organizzativa realizzate nelle scuole in ambito nazionale ed internazionale nel rapporto delle scuole col mondo delle imprese e del lavoro più in generale;
- Redazione di Linee guida per le nuove idee di innovazione introdotte;
- Aggiornamento costante delle Linee guida della *Gallery* delle idee di innovazione;
- Analisi dei "caratteri originali" che emergono dall'applicazione da parte delle scuole delle idee del Movimento delle Avanguardie Educative e loro implementazione;
- Sviluppo e diffusione dei modelli delle AE nelle scuole italiane;
- Collaborazioni internazionali avviate sulla base del Manifesto delle AE.

4.1.8. Struttura di Ricerca 8. Innovazione metodologica e organizzativa nelle scuole piccole

Obiettivi generali:

- Selezione, descrizione e valutazione delle idee e dei percorsi di innovazione metodologica e organizzativa realizzati nelle piccole scuole italiane con attenzione a quelle che aderiscono al Movimento delle piccole scuole;
- Individuazione e descrizione delle esperienze che emergono da un raffronto internazionale con valutazione rispetto alla replicabilità in contesto italiano;
- Ideazione e sperimentazione di modelli innovativi, di modalità formative e di supporto allo sviluppo di strategie di gestione delle piccole scuole;
- Progettazione e realizzazione di soluzioni per il sostegno, lo sviluppo e l'innovazione del Movimento Piccole scuole e dei principi/obiettivi contenuti nel Manifesto mediante:

1. rilascio di alcuni indirizzi di sostenibilità (in termini di risorse umane, economiche, organizzative e didattiche) per la piccola scuola che opera in un territorio isolato;
2. realizzazione di laboratori formativi e costruzione di dispositivi che permettono al docente una migliore gestione delle attività in classe attraverso metodi didattici innovativi con attenzione alla dimensione dell'inclusione e del multigrade;
3. ideazione di un piano di misura dell'efficacia di laboratori e dispositivi attraverso sperimentazioni e documentazioni delle pratiche;
4. realizzazione di *Toolkit* e dispositivi di valorizzazione professionale (es: Albo tutor) e che garantiscono la replicabilità e la diffusione sul territorio dell'innovazione;
5. aggiornamento dell'ambiente dedicato al Movimento nazionale al fine di sostenere la dimensione collaborativa e di co-progettazione dei docenti appartenenti alle scuole firmatarie del Manifesto funzionale alla condivisione di attività, percorsi curriculari e strumenti di lavoro.

4.1.9. Struttura di Ricerca 9. Innovazione metodologica e organizzativa nell'Istruzione degli Adulti (IdA)

Obiettivi generali:

- Ideare, progettare e sperimentare modelli innovativi tanto didattici quanto organizzativi che presentino modalità formative e di supporto allo sviluppo e alla 'pratica' dell'innovazione anche attraverso soluzioni in e-learning come previsto dalla normativa per i CPIA;
- Sviluppare azioni di monitoraggio dell'IdA anche con raffronti internazionali;
- Contribuire, anche attraverso EPALE, al dibattito scientifico internazionale sull'Educazione degli Adulti ed il *Lifelong Learning*;
- Compiere azioni di ricerca volte ad approfondire situazioni emergenti e caratteristiche nell'ambito dell'educazione in età adulta, come l'IdA nelle carceri, l'apprendimento di competenze linguistiche, la composizione e l'organizzazione delle reti territoriali, ecc.;
- Collaborare con i Centri Regionali di Ricerca Sperimentazione e Sviluppo a sostegno del sistema IdA.

4.1.10. Struttura di Ricerca 10. Documentazione (di contenuti, di pratiche, di lezioni)

Obiettivi generali:

- Sviluppo di strumenti di documentazione e implementazione di format per la rappresentazione di buone pratiche atti a favorire la riflessione costante sulle pratiche, la loro condivisione e la loro replicabilità;

- Produzione di format che possano rappresentare in modo efficace e con una pluralità di linguaggi le esperienze di innovazione delle scuole, anche attraverso la dimensione diacronica, a sostegno della trasformazione del sistema educativo (didattica laboratoriale, attività educative e formative innovative, esperienze, oggetti, percorsi e strumenti);
- Indagine sulla cultura della documentazione nella scuola italiana;
- Analisi nazionale e internazionale dei sistemi di documentazione dedicati alle pratiche e alle risorse per la scuola, studio dei relativi indicatori e strumenti di metadattazione;
- Definizione delle specifiche per lo sviluppo e l'implementazione di soluzioni tecnologiche per l'architettura di ambienti online finalizzati alla documentazione nelle sue diverse funzionalità.

4.1.11. Struttura di Ricerca 11. Modelli e metodologie per l'analisi e la lettura dei principali fenomeni del sistema scolastico

Obiettivi generali:

- Sviluppo di modelli e metodologie di analisi dei dati e di tecniche di rilevazione e di osservazione, tenendo conto di quanto l'istituto ha realizzato fino ad oggi;
- Costruzione e sperimentazione di modelli *knowledge-based* a supporto della lettura dei fenomeni attraverso la costruzione di architetture concettuali di riferimento (ontologie di riferimento per il dominio educativo) per l'analisi multidimensionale e integrata di dati quantitativi e qualitativi provenienti da fonti informative eterogenee sia interne che esterne all'Ente;
- Costruzione semi-automatica di risorse semantico-lessicali strutturate per il dominio educativo;
- Sviluppo di vocabolari per la descrizione semantica dei contenuti di dominio;
- Sviluppo e sperimentazione di strumenti e soluzioni per la lettura integrata del patrimonio informativo INDIRE secondo paradigmi di interoperabilità w3c.

4.1.12. Struttura di Ricerca 12. Valutazione dei processi di innovazione

Obiettivi generali:

- Sviluppo e sperimentazione di protocolli e strumenti quali-quantitativi per l'osservazione della ricaduta e la valutazione dell'impatto dell'innovazione scolastica dando priorità a quelle che si occupano dei principali processi di innovazione;
- Sviluppo di protocolli e strumenti per l'analisi quali-quantitativa dei diversi stili di leadership e dei modelli di *governance* scolastica;

- Creazione di una rete internazionale di scuole per la sperimentazione e diffusione di pratiche di *shared leadership* e realizzazione di percorsi di formazione anche in modalità *MOOC* in ambito internazionale aperto pertanto a dirigenti scolastici e docenti europei, reso disponibile sulla piattaforma di *EUN Schoolnet*.

4.1.13. Struttura di Ricerca 13. Valorizzazione patrimonio storico

Obiettivi generali:

- Valorizzazione del patrimonio documentario e bibliografico posseduto dall'Istituto anche attraverso specifiche pubblicazioni sia cartacee che online. In particolare si intende aprire una specifica area nel sito per procedere alla ripresentazione ad insegnanti e studenti di materiali documentari, periodici, selezioni di testi che possano essere utilizzati nella didattica;
- Progetto di riorganizzazione e ricollocazione del patrimonio librario e manoscritto posseduto dall'Ente in relazione alle soluzioni che saranno maturate dall'Istituto per le sedi;
- Collaborazione con scuole, istituzioni universitarie, collegi, ecc. per specifiche attività di valorizzazione del patrimonio storico; ricerca storica sui contenuti del Fondo.

4.2. Mappatura degli obiettivi strategici e operativi

Come sopra riportato, ciascuna Linea/Struttura di ricerca opera nell'ambito di una delle Aree strategiche di intervento individuate dall'Ente, recepisce gli obiettivi strategici del PTA e li traduce in obiettivi operativi e attività.

Si riporta di seguito una mappatura degli Obiettivi strategici del PTA, degli Obiettivi operativi declinati ne Piano della Performance di ciascuna Struttura di Ricerca e le Attività previste.

Strutture Ricerca	Obiettivi Attività													Tot.
	n. 1	n. 2	n. 3	n. 4	n. 5	n. 6	n. 7	n. 8	n. 9	n. 10	n. 11	n. 12	n. 13	
Ob. strategici generali PTA	2	4	6	4	9	4	7	4	5	5	5	3	3	61
Ob. specifici operativi Piano Performance	7	3	6	4	9	6	4	9	7	10	12	8	13	98
Attività Piano Performance	29	7	20	17	27	25	85	29	21	17	35	14	32	358

Fig. 12 – Riepilogo degli obiettivi, delle attività e delle unità di responsabilità



Per la consultazione dei singoli Piani 2019 delle 13 Strutture di Ricerca si rimanda ai seguenti 13 Allegati:

Allegato_Struttura_01_Piano_Performance_2019

Allegato_Struttura_02_Piano_Performance_2019

Allegato_Struttura_03_Piano_Performance_2019

Allegato_Struttura_04_Piano_Performance_2019

Allegato_Struttura_05_Piano_Performance_2019

Allegato_Struttura_06_Piano_Performance_2019

Allegato_Struttura_07_Piano_Performance_2019

Allegato_Struttura_08_Piano_Performance_2019

Allegato_Struttura_09_Piano_Performance_2019

Allegato_Struttura_10_Piano_Performance_2019

Allegato_Struttura_11_Piano_Performance_2019

Allegato_Struttura_12_Piano_Performance_2019

Allegato_Struttura_13_Piano_Performance_2019

5. Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione (PTPC)

5.1. Premesse

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione (P.T.P.C.) è stato previsto dalla legge n. 190/2012, dispiegando effetti prescrittivi sia per le Pubbliche Amministrazioni sia per gli enti pubblici non economici come nella fattispecie l'INDIRE. La prevenzione del rischio illegittimità/illiceità dell'azione amministrativa, da intendere nell'ambito della prevenzione degli eventi corruttivi, si caratterizza per essere una scelta amministrativa di natura programmatoria che deve privilegiare il processo di qualità della gestione del rischio nei termini voluti dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC).

La redazione del Piano Anticorruzione a livello di Ente si ispira alla struttura dei Piani Nazionali Anticorruzione approvati dall'ANAC. Nello specifico si tengono in particolare considerazione quello approvato in data 11 settembre 2013, l'aggiornamento del 2015 di cui alla determinazione n.12 del 28 ottobre 2015 di ANAC e in ultimo l'aggiornamento 2018 approvato con Delibera n. 1074 del 21 novembre 2018.

La finalità principale del P.T.P.C. consiste nel realizzare le attività di analisi e valutazione dei rischi specifici di corruzione e/o illegalità/illegittimità dell'azione amministrativa a livello di Ente, tenuto anche conto dei soggetti che a vario titolo "collaborano" nell'ambito delle finalità istituzionali, individuando le misure organizzative finalizzate a prevenirli, a tal fine si potrà provvedere ad analizzare le istanze di "legalità" dei vari portatori di interesse onde legittimare la previsione delle misure di prevenzione all'uopo individuate nel contesto del presente Piano. Le misure di prevenzione individuate e programmate, per il triennio di vigenza, sulla base dell'analisi del rischio effettuata, fanno riferimento al concetto di corruzione inteso in senso tecnico ed ampio, ossia inteso come sinonimo di assunzione di decisioni devianti dalla cura dell'interesse generale a causa del condizionamento improprio da parte di interessi particolari. Trattasi di atti e comportamenti che, anche se non consistenti in specifici reati, contrastano con la necessaria cura dell'interesse pubblico e pregiudicano l'affidamento dei cittadini nell'imparzialità delle amministrazioni e dei soggetti che svolgono attività di pubblico interesse.

Al fine della corretta individuazione delle necessarie misure di prevenzione sono state analizzate tutte le aree di attività in cui si articola la competenza istituzionale dell'Amministrazione, utilizzando le analisi di rischio sulle aree obbligatorie già censite in linea generale nel contesto dei precedenti piani adottati dall'Ente.

5.2. Principi di prevenzione relativi al periodo 2019-2021

ANAC ha emanato nel 2018 il nuovo PNA, dove nella parte generale si specificano maggiormente argomenti come il richiamo agli obblighi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza posti in capo alle società e agli enti di diritto privato; è presentata una ricognizione dei poteri, del ruolo e dei limiti che la normativa conferisce al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT); viene affrontato il tema dei rapporti fra trasparenza, intesa come obblighi di pubblicazione, e nuova disciplina della tutela dei dati personali introdotta dal Regolamento UE 2016/679 e il rapporto tra RPCT e Responsabile della protezione dei dati (RPD); vengono date indicazioni sull'applicazione dell'ipotesi relativa alla c.d. "incompatibilità successiva" (pantouflage) e sull'adozione dei codici di comportamento da parte delle amministrazioni; infine, sono affrontati alcuni profili relativi all'attuazione della misura della rotazione del personale.

Si ricorda che A.N.AC. in questi anni si è espressa, con Delibere o Linee guida, su diversi argomenti quali: trasparenza, *whistleblowing*, Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), conflitti d'interesse, applicazione della normativa di prevenzione della corruzione e della trasparenza alle società e agli enti di diritto privato in controllo pubblico o partecipati dalle pubbliche amministrazioni, in materia di applicazione delle sanzioni da parte dell'A.N.AC e sul nuovo Accesso Civico (FOIA).

Ha emanato, inoltre, diverse Linee guida in materia di appalti pubblici, a seguito della promulgazione del nuovo Codice degli appalti pubblici (d.lgs.50/2015) riguardante il riordino della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, così come aggiornato dal decreto legislativo 19 aprile 2017, n. 56.

La predisposizione del presente Piano anticorruzione 2019-2021 tiene in particolare considerazione gli esiti del triennio precedente 2017-2019 pubblicato sul sito istituzionale.

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

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

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

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

Alla luce di quanto sopra esposto, il Piano 2019/2021 si caratterizza per la garanzia del contributo alla risoluzione degli aspetti critici evidenziati nel corso della attuazione del Piano 2017/2019 e tiene in conto quanto disposto dall'ANAC nell'ambito del già citato aggiornamento al PNA. A tal fine, non si può non evidenziare come le criticità emerse rappresentino la necessaria conseguenza delle dimensioni dell'Ente e del conseguenziale numero ridotto di personale.

Ciò non impedirà con il presente aggiornamento di porre in particolare risalto le misure di prevenzione dei rischi di illegittimità/illegalità dell'azione amministrativa dell'ente con riferimento, altresì, all'area di rischio "Contratti pubblici".

5.3. Il metodo per la corretta gestione dei rischi dell'Ente

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

Nel corso dell'anno 2019 si procederà con l'individuazione di specifici obiettivi di mappatura dei macro-processi/procedimenti sia per quanto concerne le aree di rischio obbligatorie (di cui all'art. 1 co. 16 della L.190/2012) sia per quanto riguarda le aree di rischio specifiche legate al contesto dell'Ente. Si procederà, inoltre, all'individuazione di obiettivi per le aree di rischio di carattere generale di cui alla determinazione n.12/2015 del 28 ottobre di ANAC che qui si riepilogano: gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio; controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni; incarichi e nomine; affari legali e contenzioso.

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

Lo specifico obiettivo di mappatura dei processi dovrà necessariamente essere funzionale alla descrizione del flusso delle attività e delle connesse responsabilità, indicando in modo particolare l'origine del processo (input) e l'indicazione del risultato atteso (output).

A tal fine, si dovrà provvedere alla corretta indicazione della sequenza di attività funzionali al raggiungimento del risultato dello specifico processo (indicazione di fasi, tempi, vincoli, risorse ed interrelazioni tra processi e responsabilità).

Alla stessa stregua si dovrà procedere a concludere l'analisi di tutti i processi nei termini previsti dall'aggiornamento del Piano Nazionale anti-corrruzione. In chiave di prevenzione del fenomeno di illegittimità/illegalità dell'azione amministrativa si conferma, anche per il triennio 2019/2021, il sistema dei controlli interni di regolarità amministrativa in via successiva come basilare sistema di verifica della legittimità delle procedure amministrative nell'ambito delle aree a rischio individuate sulla base del presente Piano anti-corrruzione.

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

Gli attori del Piano anti-corruzione dell'Ente sono:

1. l'organo di indirizzo politico-amministrativo;
2. il Direttore Generale nella sua qualità di Responsabile dell'anti-corruzione
3. i dirigenti amministrativi intesi come referenti del Responsabile anti-corruzione.



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

Difatti, l'attuazione delle misure di prevenzione del presente Piano costituiscono elementi imprescindibili per la costituzione del Piano Integrato INDIRE che terrà conto anche del futuro Piano delle Performance in linea con le disposizioni di cui all'art. 17 del D.Lgs 218/2016. In tale ambito si prevede che il futuro piano integrato dovrà essere considerato come strettamente attuativo delle misure di prevenzione previste nell'ambito del PTPC e delle misure di trasparenza previste nell'ambito del PTT, legando questi provvedimenti alle specifiche attività dei dipendenti dell'INDIRE.

L'OIV provvederà alle verifiche di competenza per tutto il triennio di vigenza del P.T.P.C.

Il P.T.C.P è elaborato dal responsabile per la prevenzione della corruzione, deliberato dal Consiglio di Amministrazione e successivamente pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente.

5.4. Individuazione delle attività a più elevato rischio di corruzione

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

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

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

L'attività di svolgimento della FMEA sarà affidata ai responsabili dei processi di cui si vuole analizzare il rischio, di concerto con il Responsabile della Prevenzione della Corruzione.

Gli stessi dovranno, partire dalle attività illustrate, ma non fermandosi necessariamente ad esse in quanto sarà doveroso:

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

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

P = probabilità di accadimento

G = gravità dell'effetto

R = possibilità di rilevamento da parte dei controlli

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

La classifica risultante porterà a definire le priorità d'intervento sulla base dell'entità dell'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.

Nel medesimo prospetto, all'interno degli aggiornamenti del Piano per la prevenzione della Corruzione, saranno dunque illustrati attività a rischio, tipologia e grado di rischio (RPN) iniziali, azioni correttive e grado di rischio al termine dell'azione, consentendo una chiara comprensione dell'impegno e delle azioni dell'Ente al fine di una concreta lotta alla corruzione.

Premesso che si confermano anche per il piano 2019/2021 le aree a rischio, vengono individuate all'interno delle predette aree altri ambiti a più elevato rischio corruzione e/o illegalità diffusa nei termini meglio delineati di seguito, catalogando il rischio come medio od alto, tenuto conto delle linee di indirizzo rivenienti dall'ANAC.

Rimane inteso che la misura della rotazione del personale, considerata la specificità di contesto dell'Ente, non potrà operare nei confronti del Direttore Generale, unico dipendente dell'ente con tale qualifica dirigenziale e per la categoria dei dirigenti Amministrativi, che al momento attuale è anche essa costituita da una sola unità di personale e pertanto non può essere soggetta a tale tipologia di provvedimento.

In tale ambito, sarà cura del Direttore provvedere per quanto possibile alla rotazione dei

responsabili di procedimento o dei dipendenti incaricati dell'istruttoria nell'ambito delle aree a rischio catalogate di livello alto. Per l'individuazione delle attività a più alto rischio corruzione il Direttore, nominato Responsabile anti-corruzione, sentiti i Dirigenti e i referenti-responsabili di procedimento, ha provveduto ad individuare i procedimenti/processi a più alto rischio corruzione/illegittimità/illegalità.

Per procedimenti/processi ad alto rischio corruzione, in ottemperanza alla metodologia prevista all'interno del Piano Nazionale anticorruzione, nel presente piano sono stati considerati per il triennio di vigenza del presente Piano tutti quei processi/procedimenti che sono stati valutati a rischio medio o alto in considerazione: (a) della probabilità media/alta che il rischio illegittimità/illegalità dell'azione amministrativa si realizzi; (b) delle ripercussioni sull'Ente di azioni amministrative non conformi alla legge, causa di fattispecie corruttive.

5.5.1. 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, 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, coordinata e continuativa e occasionale
Area affidamento di lavori, servizi e forniture: contratti pubblici ed affari legali laddove (D.Lvo 50/2016)	Acquisizioni di lavori, beni e servizi Redazione del cronoprogramma di progettazione della gara
	Selezione del contraente
	Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto
	Esecuzione del contratto
Area provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari	Provvedimenti di tipo autorizzatorio (Incluse figure simili quali: abilitazioni, approvazioni, nulla-osta) monitoraggio delle autorizzazioni
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

5.5.2. 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
	Conferimento di incarichi	Progressioni economiche e di carriera
	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 o del servizio reso ai fini di una corretta liquidazione
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari	Provvedimenti di tipo autorizzatorio	Processo di concessione e verifica della rispondenza delle attività patrocinate/autorizzate con le finalità istituzionali
Gestione dei flussi finanziari	Gestione delle entrate e delle uscite	Trasparenza e tracciabilità dei flussi finanziari; verifica correttezza contabilità analitica

5.6. Misure correttive e preventive dei rischi

5.6.1. Gestione del personale INDIRE e attribuzione degli incarichi

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

In tali ambiti i comportamenti che possono determinare l'illecito riguardano in modo particolare il potenziale mancato rispetto del criterio della rotazione e una sovrastima dei costi preventivati, nonché il mancato rispetto delle procedure di evidenza pubblica; risulta inoltre significativo il rischio della alterazione del corretto svolgimento dell'istruttoria. In tale ambito il rischio è da ritenersi MEDIO anche in riferimento alla metodologia adottata nel piano triennale 2017/2019.

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.

5.6.1.1. Misure preventive del rischio

Nell'ambito del conferimento degli incarichi, a prescindere dalla professionalità in oggetto, alle procedure selettive di evidenza pubblica deve essere data massima diffusione attraverso le forme di pubblicazione vigenti, anche in ottemperanza di quanto sancito dal D.Lgs 33/2013 così come modificato dal D.Lgs. 97/2016 (*freedom act*).

Misure preventive del rischio	stato della misura
Il termine per la presentazione delle domande di regola non deve essere inferiore a 10 giorni dalla data di pubblicazione del bando	in corso
Dichiarazioni di inesistenza e verifiche a campione delle cause di incompatibilità per la partecipazione alle relative commissioni	in corso
Rispetto della distinzione tra attività di indirizzo politico e attività gestione di competenza	in corso
Distinzione tra responsabile unico del procedimento e responsabile dell'atto finale	in corso
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	in corso

Rotazione periodica del responsabile del procedimento	2019/2021
Dichiarazione da parte dell'incaricato e verifiche a campione della insussistenza del conflitto di interessi e dell'assenza di situazioni di cui all'art. 53 c.16 bis del D.Lgs. 165/2001	in corso
Collegamento con il sistema dei controlli interni. Implementazione del controllo di regolarità amministrativa in via successiva tramite verifiche a campione sugli atti di affidamento	La misura verrà implementata a partire dal 2019
Rendere pubblici tutti gli incarichi	in corso
Adozione (dichiarazioni e verifiche a campione) delle misure per l'attuazione delle disposizioni in materia di inconfiribilità ed incompatibilità degli incarichi	in corso
Attività di revisione del proprio codice di comportamento e verifiche sul rispetto dello stesso	La misura verrà implementata a partire dal 2020
Formazione di tutto il personale con particolare riferimento a coloro che operano nelle aree a maggiore rischio	La misura verrà implementata a partire dal 2020
Rotazione dei componenti della Commissione	La misura verrà implementata a partire dal 2020

5.6.2. 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 D.Lgs. n. 50/2016.

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

Acquisito il codice CIG, esso deve essere espressamente menzionato in ogni atto della procedura di affidamento. Lo schema di contratto deve contenere i riferimenti alla tracciabilità dei flussi finanziari di cui alla L n. 136/2010.

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

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

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

Per le procedure aperte e ristrette, la determinazione di aggiudicazione definitiva, deve dare atto dell'avvenuta pubblicazione della procedura medesima secondo quanto previsto dal D.Lgs. n.50/2016. Si devono, altresì, elencare tutte le pubblicazioni effettuate ai sensi del

D.Lgs. n.50/2016, a seconda che si tratti di procedura comunitaria ovvero intracomunitaria. Nella determinazione di aggiudicazione si deve, inoltre, ricostruire il complessivo iter amministrativo che ha preceduto l'affidamento, attestandone la sua legittimità.

Prima dell'affidamento di un appalto di lavori, servizi e forniture devono essere posti in essere i controlli di cui all'art.80. Nell'atto che chiude il procedimento di aggiudicazione si deve dare atto dell'avvenuta verifica in fase di controlli. I documenti comprovanti il possesso dei requisiti devono essere conservati nel fascicolo del procedimento per eventuali controlli.

Di seguito si rappresentano i diversi elementi critici considerati nella stesura del presente Piano Integrato in relazione alla elaborazione dei bandi.

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

Nei bandi di gara deve essere richiesto solo ciò che è strettamente necessario a garantire l'adeguata ed ottimale realizzazione della prestazione, sia in termini finanziari che tecnici, in applicazione di quanto previsto dal del D.Lgs. n. 50/2016 che aggancia i requisiti esclusivamente all'oggetto della prestazione. L'Ente provvederà altresì ad implementare, già a partire dal triennio di vigenza del presente Piano, i patti di integrità ed i protocolli di legalità con tutti i partecipanti a gare di evidenza pubblica. I patti di integrità ed i protocolli di legalità costituiscono un sistema di condizioni la cui accettazione viene configurata dalla stazione appaltante come presupposto necessario e condizionante la partecipazione ad una gara pubblica di appalto.

Il patto di integrità costituisce uno specifico documento che la stazione appaltante richiede ai partecipanti alle gare e permette un controllo reciproco e sanzioni per il caso di elusioni da parte dei partecipanti. Per la procedura negoziata, il legislatore non ha atteso alla tipizzazione di un procedimento amministrativo, finendo, così, per assumere caratteri analoghi alla trattativa intercorrente tra privati. Ed è proprio tra le pieghe delle scelte e della negoziazione affidate alla discrezionalità dell'amministrazione che il fenomeno corruttivo può introdursi

(cfr. Rapporto della commissione per lo studio e la elaborazione di proposte in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione nella Pubblica Amministrazione).

L'appalto sotto soglia comunitaria (art. 36 e seg. D.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. Si estende agli eventuali accordi bonari e riguarda i controlli ex art.48 del d.Lgs 163/2006 e si concentra anche sulle varianti in corso d'opera.

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

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

In tale ambito il rischio è MEDIO.

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

Da tale evidenza discende che:

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

- L'Istituto ai sensi della L.190/2012, tramite il Piano anti-corruzione, 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.

5.6.2.1. Misure preventive del rischio

Misure preventive del rischio	Data della misura
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	in corso
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	in corso
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	in corso
Predeterminazione nella determina a contrattare dei criteri che saranno utilizzati per l'individuazione delle imprese da invitare	in corso
Previsione di procedure interne per verificare il rispetto del principio della rotazione degli operatori	La misura sarà implementata a partire dal 2020
Audit su bandi e capitolati per verificarne la conformità ai bandi tipo redatti da ANAC e adozione di direttive che limitino il ricorso all'Offerta economicamente più vantaggiosa nel caso di affidamento di beni e servizi standardizzati o di lavori che non lasciano margini di discrezionalità	La misura sarà implementata a partire dal 2020
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	in corso
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 corso
Definizione di un disciplinare per la corretta conservazione della documentazione di gara per un tempo congruo al fine di consentire verifiche successive	La misura verrà implementata a partire dal 2020
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	La misura verrà implementata a partire dal 2020

Publicazione del report periodico sulle procedure di affidamento espletate sul sito istituzionale	in corso
Individuazione di specifici archivi fisici e/o informatici per la custodia della documentazione di gara	La misura verrà implementata a partire dal 2020
Ricorso a Consip e al MEPA o ad analogo centrale di committenza della Regione	in corso
Distinzione tra responsabile del procedimento e firmatario dell'atto finale	in corso
Rispetto della distinzione tra attività di indirizzo politico e attività gestionale	in corso
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	in corso
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	in corso
Publicazione sul sito web istituzionale delle varianti in corso d'opera approvate e tali da incrementare il corrispettivo contrattuale	in corso
Collegamento con il sistema dei controlli interni con particolare riferimento al controllo di regolarità amministrativa in via successiva	La misura verrà implementata a partire dal 2020

5.6.3. Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari

Altro ambito di rischio considerato è il sistema della concessione di contributi e/o sovvenzioni o comunque di vantaggi patrimonialmente rilevanti a soggetti pubblici/privati.

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

Le disposizioni ad oggi vigenti in tema di «Astensione in caso di conflitto di interessi e monitoraggio dei rapporti tra l'Ente ed i soggetti esterni» mirano a valorizzare la finalità della prevenzione dei fenomeni corruttivi e/o di illegittimità e/o illegalità dell'azione amministrativa attraverso l'astensione dalla partecipazione alla decisione "amministrativa" di soggetti in conflitto anche potenziali di interessi. Pertanto, il responsabile del procedimento ed i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale.

La L.190/2012 stabilisce la necessità, tramite il Piano anti-corrruzione, di monitorare i rapporti tra l'Ente ed i soggetti che con la stessa stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti dell'amministrazione. In tale ambito, diventa di fondamentale importanza il presidio ed il monitoraggio dei tempi procedurali e la nomina di un "sostituto" che dovrà porre in essere le attività necessarie qualora il soggetto competente all'adozione dell'atto non provveda nei termini prestabiliti dall'ordinamento.

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

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

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

5.6.3.1. Misure preventive del rischio

Misure preventive del rischio	Data della misura
Distinzione tra responsabile del procedimento (istruttore) e responsabile dell'atto finale	in corso
Attestazione da parte del responsabile del procedimento e del responsabile dell'atto circa l'assenza di conflitto di interessi ex art. 6 bis della L.241/1990 come introdotto dalla L.190/2012	in corso
Verifica del rispetto dell'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi nell'ambito del controllo di regolarità in via successiva	in corso
Rispetto della distinzione tra attività di indirizzo politico e attività gestionale	in corso
Stretta integrazione tra aree a rischio e sistema del controllo di regolarità amministrativa in via successiva. L'istituzione del controllo di regolarità amministrativa in via successiva sugli atti adottati negli ambiti a rischio di cui al presente Piano rappresenta il primo baluardo di prevenzione dei fenomeni corruttivi e/o di illegittimità/illegalità diffusa	in corso
Verifica dell'insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interesse	in corso
Verifica del rispetto delle generali condizioni di legittimità degli atti adottati in applicazione di quanto previsto dalla L.241/1990 e ss.mm., nonché delle singole leggi di disciplina degli specifici procedimenti amministrativi	in corso

5.6.4. Gestione dei flussi finanziari

Trattasi di attività che deve necessariamente salvaguardare gli equilibri di bilancio alla luce del principio del pareggio tra entrate e spese e nel rispetto dei principi gius-contabili. È di fondamentale importanza che i flussi finanziari siano pienamente tracciabili in modo da individuare tempestivamente eventuali disfunzioni e/o irregolarità.

L'attività di gestione delle entrate e delle spese deve perseguire l'equilibrio economico a durare nel tempo e nello specifico deve garantire in ogni istante della vita dell'Ente la capacità di assolvimento delle funzioni principali pena il riconoscimento del dissesto finanziario e la possibilità di incorrere al commissariamento di cui all'art. 18 del D.Lgs 218/2016.

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

5.6.4.1. Misure preventive del rischio

Misure preventive del rischio	Data della misura
Gestione delle procedure di spesa e di entrata nel rispetto dei principi gius-contabili. Piena tracciabilità dei flussi finanziari dal punto di vista sistemico e del personale che ha preso parte al procedimento	in corso
Rispetto del principio di distinzione tra attività di indirizzo-politico e attività gestionale	in corso
Corretta determinazione dei residui attivi e passivi	in corso
Utilizzo di forme di pagamento elettronico con implementazione di procedure ad hoc riguardo i sistemi di decretazione e la gestione della fatturazione elettronica	in corso
Implementazione e gestione di un sistema di contabilità analitica che permetta un controllo puntuale dei flussi di spesa per centro di costo e macro-categorie	in corso
Implementazione e gestione delle misure volte alla introduzione della armonizzazione dei sistemi contabili che consenta la comparabilità dei bilanci nei diversi esercizi facilitandone la lettura e la comprensione sia per il personale addetto ai lavori, che per gli stakeholder esterni	in corso

5.6.5. Riferimenti normativi

RIFERIMENTI NORMATIVI
Legge 190/2012 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”
Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, approvato dal Governo il 15 febbraio 2013, in attuazione di commi 35 e 36 dell’art. 1 della l. n. 190 del 2012, decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33
Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell’articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190, decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39
Codice di comportamento per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni, approvato con D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62 in attuazione dell’art. 54 del D.lgs. n. 165 del 2001, come sostituito dalla l. n. 190
Decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97 “Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell’articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”, che introduce importanti innovazioni normative come la nuova forma di accesso civico ai dati e ai documenti pubblicati (c.d. Freedom of Information Act – FOIA)
Decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175 “Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica”, che provvede ad una razionalizzazione dell’approccio dell’anticorruzione e trasparenza alle Società in Controllo pubblico, nonché alle associazioni, fondazioni, e enti di diritto privato comunque denominati. Decreto Legislativo 18 aprile 2016, n. 50 Attuazione delle direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE sull’aggiudicazione dei contratti di concessione, sugli appalti pubblici e sulle procedure d’appalto degli enti erogatori nei settori dell’acqua, dell’energia, dei trasporti e dei servizi postali, nonché per il riordino della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture

6. Il Programma Triennale per la Trasparenza e l’Integrità (PTTI)

Il Programma Triennale per la Trasparenza e l’Integrità 2019-2021 dell’INDIRE risponde ai requisiti previsti dal D.Lgs. n. 150/2009 (“Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”), dalla Legge n. 190/2012 (“Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”) e in applicazione del D.Lgs. n. 33/2013 (“Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”)¹⁰ così come modificato dal D.Lgs. N. 97 del 2016.

¹⁰Da aprile 2013, tutti gli obblighi di trasparenza per le pubbliche amministrazioni sono disciplinati in unico testo normativo: il D.Lgs. 33/2013. Il decreto, modificato ulteriormente nel mese di giugno 2016 dal D.Lgs. 97/2016, ha, tra l’altro, standardizzato la modalità di pubblicazione dei contenuti, indicando per ognuno di essi l’esatta posizione e denominazione all’interno dei siti istituzionali delle Pubbliche Amministrazioni.

6.1. Trasparenza e accessibilità

Ai sensi dell'art. 10, comma 3, del citato D.Lgs. n. 33/2013, *"la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali"*.

Pertanto, in base alle disposizioni normative sopra richiamate la trasparenza si è diffusa in ogni settore operativo diventando così parte costitutiva di ogni attività istituzionale ed è divenuta elemento caratterizzante posto alla base dell'azione amministrativa, toccando trasversalmente tutti gli obiettivi strategici, i relativi programmi operativi e le azioni che ne derivano.

Da diversi anni la trasparenza è intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, allo scopo di favorire da una parte dei processi di integrazione tra la pubblica amministrazione e i destinatari dell'azione pubblica e dall'altro forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche. È anche attraverso le politiche sulla trasparenza che trasversalmente si concorre ad attuare i principi costituzionali di eguaglianza, imparzialità, buon andamento, efficacia ed efficienza nell'azione amministrativa.

Allo scopo di integrare la dimensione operativa dell'amministrazione con la trasparenza, l'anticorruzione e le performance come raccomandato dalle Linee Guida ANVUR del 2015, il Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità va a costituire un'apposita sezione del Piano Integrato dell'INDIRE. La trasparenza amministrativa, consentendo un controllo diffuso sull'operato delle pubbliche amministrazioni è, infatti, intesa anche come strumento strategico di prevenzione della corruzione e allo stesso tempo di performance.

6.2. La Comunicazione dell'INDIRE

Nel corso del triennio 2019-2021 l'Ufficio Comunicazione Indire proseguirà le attività di supporto ai due Settori Ricerca e Amministrativo-Gestionale, nonché agli organi di indirizzo politico-amministrativo e al Direttore Generale, per realizzare una corretta, tempestiva ed efficace comunicazione, e garantire la trasparenza e l'accessibilità delle informazioni e dei dati.

Una parte significativa delle attività realizzate dall'Istituto sono rese visibili agli utenti, ai cittadini e agli stakeholder attraverso il sito www.indire.it.

6.2.1. La Comunicazione della Ricerca, dell'Agenzia Nazionale e dei Progetti

Per quanto riguarda la comunicazione delle attività realizzate dall'INDIRE gli strumenti utilizzati e o i servizi realizzati sono:

- la testata "INDIRE Informa";
- la newsletter;
- i siti web;
- i canali social;
- i prodotti cartacei/digitali e gadget per l'identità visiva;
- video;

- comunicazione pubblica con uffici stampa e media generalisti e specializzati;
- eventi formativi e informativi;
- l'URP.

Si riportano alcuni dati significativi relativi alle medie annue di attività per ciascun strumento e o servizio.

- La testata "Indire Informa" è parte del sito istituzionale e pubblica in italiano e in inglese una media di 400 notizie l'anno collegate a progetti, iniziative ed eventi promossi dall'Ente o ritenuti coerenti con il target di riferimento.

- La newsletter, che mensilmente rilancia una selezione delle notizie apparse su "Indire Informa" raggiungendo via email circa 30mila utenti al servizio.

- I siti web realizzati e in uso: Agenzia Nazionale Erasmus+ Indire, 'Unità Italiana Epale, Unità Italiana eTwinning, Unità Italiana Eurydice, Avanguardie Educative, Piccole Scuole, ITS, ecc.

- I canali social utilizzati sono Facebook, Twitter, Youtube e Flickr. La pagina Facebook Indire conta 24mila utenti iscritti. L'account Indire su Twitter 3mila follower, mentre gli iscritti al canale YouTube sono quasi 2mila. I canali social dell'Agenzia Nazionale Erasmus+ Indire: Facebook 14.500 utenti, Twitter 5.500 follower, Youtube 500 iscritti.

- Video per la comunicazione, l'informazione, la documentazione e la disseminazione dei risultati della ricerca.

- I rapporti con uffici stampa e media generalisti e specializzati (predisposizione di comunicati stampa sui temi della scuola, università, ricerca ed educazione degli adulti).

- Gli eventi formativi e informativi connessi alle attività di ricerca e ai progetti in affidamento all'Ente. A questi va aggiunta la partecipazione a fiere e a manifestazioni di carattere nazionale e internazionale nel campo dell'educazione e della didattica innovativa (organizzazione di Didacta). Solo nel 2018, l'ufficio ha gestito 65 eventi e organizzato 190 workshop a Fiera Didacta Italia.

- L'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP), con l'obiettivo di favorire la trasparenza amministrativa e il confronto con gli utenti. L'URP risponde a quesiti, segnalazioni e suggerimenti sulle attività dell'Istituto e dell'Agenzia Nazionale Erasmus+. Nel 2018 sono state lavorate più di 800 richieste.

6.2.2. La Comunicazione Istituzionale

Si rappresenta inoltre, in linea con quanto espresso in questa sezione, che in applicazione del D.Lgs. n. 33/2013, questo Ente assicura la trasparenza intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti la propria organizzazione e la propria attività attraverso la sezione Trasparenza. Attraverso la sottosezione "Amministrazione Trasparente" riferita all'Accesso Civico ognuno può esercitare il proprio diritto di richiedere i documenti, le informazioni o i

dati oggetto di pubblicazione obbligatoria secondo le vigenti disposizioni normative, qualora l'ente ne abbiano omesso la pubblicazione. Questo diritto come riportato sul nostro sito viene esercitato tramite una richiesta presentata al Responsabile della trasparenza secondo le modalità di seguito indicate:

- posta ordinaria: Indire, via Michelangelo Buonarroti n. 10, 50122 Firenze.
- posta elettronica: accessocivico@indire.it.

A tale proposito si fa presente che il sito istituzionale dell'INDIRE è classificato al 22° posto, su 46 Enti e Istituzioni di Ricerca Pubblici esaminati, nella classifica dei siti delle pubbliche amministrazioni che soddisfano il maggior numero di indicatori di trasparenza nella comunicazione¹¹, con una percentuale di soddisfazione dei requisiti del 100% e 84/84 Sezioni trovate/totali. La classifica è stilata per conto del Ministero per la semplificazione e la Pubblica Amministrazione nel portale "Bussola della Trasparenza".

(http://bussola.magellanopa.it/index.php?id=141&tipo_amministrazione=33).

Fig. 12 – Posizione dell'INDIRE nella classifica dei siti delle pubbliche amministrazioni

	Amministrazione	Percentuale	Sezioni Trovate/Totale	Sito web	Risultati monitoraggio
21	Istituto Nazionale di Astrofisica - INAF	100%	84/84		
22	Istituto Nazionale di documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa	100%	84/84		
39	Istituto Superiore Regionale Etnografico	100%	84/84		
10	Consorzio per la Ricerca sulla Filiera Lattiero Casearia	99%	83/84		
26	Istituto Nazionale di Ricerca Metrologica - INRIM	99%	83/84		
30	Istituto Nazionale per la Valutazione del Sistema Educativo di Istruzione e di Formazione - INVALSI	99%	83/84		
37	Istituto Superiore di Sanità - ISS	99%	83/84		
24	Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia - INGV	98%	82/84		
33	Istituto Provinciale di Ricerca e Sperimentazione Educativa	98%	82/84		

¹¹ Tramite la Bussola della Trasparenza puoi analizzare e monitorare le informazioni inserite dalle varie amministrazioni e partecipare quindi al miglioramento continuo della qualità delle informazioni on-line e dei servizi digitali. Questa iniziativa è in linea con i principi dell'OPEN GOVERNMENT ed in particolare mira a rafforzare: trasparenza, partecipazione, accountability. La classifica della trasparenza dei siti web è in fase di sperimentazione continua ed è realizzata in base al monitoraggio automatico che verifica il rispetto dei nuovi adempimenti del Decreto legislativo n.33/2013 sui siti web delle PA.

7. Performance del Settore amministrativo-gestionale

La realizzazione 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 individuali annuali assegnati al Direttore Generale, affinché questi vengano inclusi nel Piano triennale della Performance non solo da un punto di vista formale, ma come parte integrante della performance organizzativa dell'Ente anche relativamente al Settore Ricerca. Nello specifico l'assegnazione degli obiettivi del Direttore Generale oltre a consentire l'attuazione del Piano Integrato della Performance, per quanto di competenza dell'Istituto, è mirata al miglioramento dell'attività amministrativa e gestionale e all'adeguamento delle procedure in essere al dettato della normativa vigente. Per tali premesse, detti obiettivi saranno completamente intercalati nel tessuto della realtà gestionale in modo da modificarne, attraverso la realizzazione, direttamente il grado di efficienza e di efficacia espresso.

Ai fini della determinazione della retribuzione di risultato di cui all'art. 3 del contratto individuale di diritto privato sottoscritto in data 22/02/2017, per l'anno 2019 sono stati attribuiti al Direttore Generale dell'INDIRE gli obiettivi di seguito elencati:

1. proseguimento dell'attività di digitalizzazione con riferimento a tutto il Settore Amministrativo-Gestionale;
2. mappatura dei procedimenti amministrativi e loro analisi;
3. gestione e miglioramento delle procedure riferite al lavoro agile;
4. prima definizione del Settore Amministrativo-Gestionale in termini di assegnazione di risorse umane;
5. avvio riorganizzazione dell'Agenzia Erasmus +;
6. inizio del processo di armonizzazione delle procedure, degli atti e dei documenti prodotti con le disposizioni normative in materia di privacy (GDPR).

Gli obiettivi dell'unica Dirigente amministrativa in servizio, che svolge le funzioni di Responsabile della Struttura dirigenziale di "Finanza, Pianificazione e Controllo" sono stati formalizzati in data 7 gennaio 2019 in occasione dell'assegnazione della lettera di incarico da parte del Direttore Generale.

Di seguito si riportano gli obiettivi della Dirigente amministrativa:

1. aggiornamento dell'assetto organizzativo dell'Istituto e delle procedure amministrative;
2. ricognizione, perfezionamento e snellimento del bilancio;
3. consolidamento e miglioramento della performance organizzativa, funzionale ed economico patrimoniale dell'Ente;
4. progettazione di nuove azioni di intervento nel settore della formazione e della ricerca mediante l'impiego delle economie degli affidamenti provenienti dalla gestione commissariale ANSAS.

Alla luce di quanto sopra esposto, si fornisce di seguito lo schema degli obiettivi dei due dirigenti sopra menzionati corredato dagli indicatori e i target ad essi connessi.

7.1. Obiettivi del Direttore Generale e della Dirigente Amministrativa

Direttore Generale		
Obiettivi	Indicatori	target
1. Proseguimento dell'attività di digitalizzazione con riferimento a tutto il Settore Amministrativo-gestionale	Informatizzazione delle procedure: a) rendicontazione; b) fascicolo repertori; c) gestione presenze; d) inventario beni	Fino a 2 = 75 % >2 = 100%
2. Mappatura dei procedimenti amministrativi e loro analisi	Redazione elenco procedure amministrative in uso al 2019 Analisi della procedura	SI / NO Fino a 3 = 75 % >3 = 100%
3. Miglioramento delle procedure riferite al lavoro agile in relazione ai tempi di autorizzazione del dipendente	Anticipazione, rispetto al 2018, della conclusione della procedura per l'individuazione del personale che usufruirà del lavoro agile nell'anno 2020	SI / NO
4. Prima definizione della struttura del Settore amministrativo-gestionale e assegnazione di risorse umane agli uffici: - nel Settore Amministrativo-Gestionale: 1) Servizio Risorse Umane, Affari generali e servizi giuridico-amministrativi; 2) Servizio Finanza, Pianificazione e Controllo 3) Ufficio Comunicazione 4) Segreteria di Direzione Generale	Realizzazione del disegno della struttura Assegnazione delle risorse umane agli uffici	SI / NO Fino a 2 = 70% > 2 = 100%
5. Avvio riorganizzazione dell'Agenzia Erasmus +	Presentazione riorganizzazione Agenzia Erasmus +	SI / NO
6. Inizio del processo di armonizzazione delle procedure, degli atti e dei documenti prodotti con le disposizioni normative in materia di privacy (GDPR)	Predisposizione schema disciplinare sull'uso tecnologie informatiche	SI / NO

Dirigente Amministrativa		
Obiettivi	Indicatori	target
1. Aggiornamento dell'assetto organizzativo dell'Istituto e delle procedure amministrative	1. predisposizione schema per Informatizzazione procedure: a) rendicontazione progetti in affidamento; b) variazioni di bilancio 2. predisposizione mansionario: rendiconti; Ufficio Pianificazione; gestione fatturazione; impegni e pagamenti	Fino a 1 = 80% > 1 = 100% Fino a 2= 80% > 2 = 100%
2. Ricognizione, perfezionamento e snellimento del bilancio	Ricognizione residui attivi e passivi	SI/NO
3. Consolidamento e miglioramento della performance organizzativa, funzionale ed economico patrimoniale dell'Ente	Progettazione applicativo gestionale: a) predisposizione capitolato b) predisposizione richiesta di servizio (allegato B)	SI/NO
4. Progettazione di nuove azioni di intervento nel settore della formazione e della ricerca mediante l'impiego delle economie degli affidamenti provenienti dalla gestione commissariale ANSAS	Rifinalizzazione fondi ai fini della stesura della stesura dei nuovi progetti	Fino a 3= 70% > 3 = 100%

Infine, in applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, gli obiettivi individuali del Direttore Generale e del dirigente amministrativo contribuiscono direttamente agli obiettivi della programmazione annuale, secondo un percorso di riallocazione top-down della performance organizzativa attesa, "a cascata" nelle strutture di cui sono responsabili. Per l'anno 2019, tale processo è orientato unicamente alla analisi e valutazione di obiettivi di ufficio e non a livello di performance individuale poiché per poter raggiungere un tale grado di profondità occorre l'assegnazione delle risorse ai vari responsabili che è uno degli obiettivi assegnati per lo stesso anno 2019 al Direttore Generale dell'INDIRE.