

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

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

**2020-2022**



## **PRECISAZIONI EMERGENZA COVID 19**

Prima di introdurre il Piano della Performance 2020-2022 ci preme qui richiamare l'impatto che la situazione di limitata operatività dell'intero Paese causata dalla gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 ha avuto ed avrà, nell'anno in corso, anche sulle attività di ricerca condotte dall'INDIRE e sui servizi erogati dall'Ente alle scuole italiane, sull'intero territorio nazionale. Infatti tali attività e servizi, per loro natura e finalità, prevedono una forte interazione, anche in presenza, con soggetti/enti del territorio nazionale e internazionale ed in particolare con il personale delle istituzioni scolastiche e con gli alunni e gli studenti durante lo svolgimento delle attività scolastiche e didattiche ordinarie e quotidiane.

L'Organizzazione Mondiale della Sanità il 30 gennaio 2020 ha dichiarato l'epidemia da COVID-19 un'emergenza di sanità pubblica di rilevanza internazionale. A seguito di ciò è ritenuta la straordinaria necessità ed urgenza di emanare disposizioni per contrastare l'emergenza epidemiologica da COVID-19, adottando misure di contrasto e contenimento alla diffusione del predetto virus, il decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6 ha previsto, tra le altre misure, all'art.2 comma d), anche la "sospensione dei servizi educativi dell'infanzia e delle scuole di ogni ordine e grado, nonché della frequenza delle attività scolastiche e di formazione superiore, compresa quella universitaria, salvo le attività formative svolte a distanza". Questa misura, prevista inizialmente solo per i primi comuni colpiti nel Nord Italia, è stata estesa all'intero territorio nazionale a partire dal 5 marzo 2020.

Le disposizioni legislative di riferimento (vedi ALLEGATO n. 1 COVID-19: provvedimenti normativi di interesse), con le scadenze e gli obblighi fissati dai provvedimenti rispetto ad attività di interesse anche del sistema scolastico e della ricerca hanno richiesto a tutti i soggetti che operano nel settore una revisione complessiva delle attività programmate.

Tutte le amministrazioni pubbliche sono state chiamate ad una comune presa di responsabilità per far fronte all'emergenza sanitaria, ed è stato chiesto di operare in ottica di prevenzione e contenimento della diffusione dell'infezione da coronavirus (COVID-19) attivando, in forma generalizzata il lavoro agile. Tale modalità di lavoro, la chiusura delle istituzioni scolastiche, l'obbligo di garantire il distanziamento sociale, impediscono di fatto la realizzazione delle attività previste e da realizzarsi obbligatoriamente in presenza.

Pertanto, il nuovo e straordinario stato di fatto ha imposto all'INDIRE l'avvio di una lunga fase caratterizzata da continue revisioni e rimodulazioni sia dell'organizzazione del lavoro nelle sedi territoriali sia delle attività di ricerca che dei servizi in atto e programmati per l'anno 2020. L'Ente, in linea con le disposizioni di volta in volta emanate dal Governo e con le necessità emergenti nel sistema educativo, grazie alla sua consolidata esperienza, alla forte e positiva relazione stabilita con le singole istituzioni scolastiche, alla flessibilità operativa, alla disponibilità e capacità tecnologica, alla versatilità e competenza del personale amministrativo e di ricerca, ha potuto e potrà offrire risposte tempestive ed efficaci, nonché soluzioni innovative per sostenere, anche in questa fase di emergenza, il sistema scolastico nazionale.

Anche al fine di dare evidenza delle iniziative intraprese dall'Ente: (a) per il riassetto organizzativo disposto ai sensi della Legge 12/2020; a seguito dell'evolversi dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 e in ragione delle misure adottate dal Governo; (d) per garantire ai dipendenti dell'Ente

livelli adeguati di sicurezza congiuntamente con la possibilità di svolgere la propria attività lavorativa in maniera agile; (c) per fornire nuovi e specifici servizi al sistema scolastico italiano; il CdA di INDIRE in accordo con l'OIV, nella seduta dell'8 aprile 2020, ha deliberato di posticipare la presentazione del Piano integrato 2020-2022 fino al perdurare di questa prima fase dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-19 e di dare mandato alla STP di monitorare sia gli obiettivi, istituzionali, ordinari e/o pluriannuali, implicitamente indotti dal *Piano Triennale delle Attività INDIRE 2020-2021-2022 (approvato in dicembre 2019)* e aventi come sfondo il *Documento di Visione Strategica Decennale*, sia quelli determinati dalle nuove esigenze legate allo stato di emergenza. Ciò anche al fine di consentire una rimodulazione, anche dal punto di vista formale, degli obiettivi, degli indicatori e dei target che tenga in debito conto gli effetti della crisi in corso, così come delle misure adottate per farvi prontamente fronte. Inoltre è stato deliberato che siano effettuati incontri periodici con cadenza almeno mensile al fine di rimodulare il Piano Integrato della Performance 20/22 e di realizzare una sezione ad hoc nel Piano dove evidenziare in maniera specifica le misure/obiettivi adottati dall'Ente per far fronte all'emergenza epidemiologica da COVID-19, predisponendo, al contempo, con cadenza mensile a far data da marzo, una reportistica intermedia sugli obiettivi in perseguimento.

## 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 programmatoria del ciclo di gestione della performance (cfr. Art. 4 del suddetto decreto).

Il collegamento di un documento di programmazione come il "Piano della Performance" con il PTA 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, in base alla normativa vigente, nell'ambito delle finalità istitutive dell'INDIRE e della propria autonomia scientifica, in coerenza e in modo pertinente con le priorità politiche individuate dal Ministero dell'Istruzione ed illustrate nei documenti di programmazione quali l'Atto di indirizzo e la Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione. Anche per ciò gli obiettivi generali-strategici, indicati nel PTA, programmati e attuati attraverso il Piano della *performance*, sono pienamente inseriti nella strategia nazionale di intervento relativa al sistema educativo del Paese.

Anche il PTA 2020-2022 (adottato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 90 del 20 dicembre 2019, approvato dal MIUR in data 29 gennaio 2020), in continuità e coerenza con quelli precedenti, identifica come obiettivo generale prioritario strategico dell'agire dell'Ente, al quale tutti gli altri obiettivi generali e operativi sono riconducibili, quello di: **promuovere, sostenere e portare a sistema l'innovazione della scuola di ogni ordine e grado**. Tale ruolo chiave è stato riconfermato anche in considerazione dei confronti che INDIRE ha promosso con gli stakeholder in merito alle attività di ricerca realizzate e in corso di realizzazione.

Fermi restando i principi della gestione partecipata, della chiarezza e della veridicità, della trasparenza e dell'*accountability*, il presente Piano integrato della Performance: (a) è redatto in conformità agli 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; (b) 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, (c) 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

<b>Premessa</b> .....	<b>10</b>
<b>1. La presentazione dell'Ente Pubblico di Ricerca (EPR) INDIRE</b> .....	<b>11</b>
1.1. Missione e principali attività .....	11
1.1.1. Chi siamo.....	11
1.1.2. Cosa facciamo .....	14
1.1.3. Come operiamo .....	19
<b>2. Inquadramento strategico dell'Istituto e mandato istituzionale</b> .....	<b>21</b>
2.1. Disposizioni di riferimento e mandato istituzionale .....	21
2.2. Norme primarie e Statuto .....	23
2.3. Discipline secondarie e atti amministrativi di alto livello .....	26
2.4. IL Piano Triennale delle Attività (PTA) .....	29
2.5. Organizzazione INDIRE .....	31
2.6. Personale e analisi di genere.....	33
2.7. Bilancio.....	33
2.8. Coerenza con la programmazione economica e di bilancio .....	37
<b>3. La pianificazione delle attività e il Piano Integrato della Performance</b> .....	<b>38</b>
3.1. Presentazione del Piano Integrato della Performance di INDIRE 2020-2022 .....	38
3.2. Performance Organizzativa .....	39
3.3. Contesto, obiettivi generali e specifici e sistema degli indicatori .....	40
<b>4. La programmazione delle attività: obiettivi e indicatori</b> .....	<b>45</b>
4.1. La programmazione, gli obiettivi strategici espressi nel PTA e Piani annuali delle Strutture di Ricerca .....	47
4.1.1. Struttura di Ricerca 1. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum - Area linguistico-umanistica .....	47
4.1.2. Struttura di Ricerca 2. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum - Area scientifica (STEM) .....	48
4.1.3. Struttura di Ricerca 3. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum - Area artistico-espressiva.....	49
4.1.4. Struttura di Ricerca 4. Applicazioni Tecnologiche per la Didattica Laboratoriale.....	49
4.1.5. Struttura di Ricerca 5. Architetture e arredi scolastici: progettare nuovi spazi educativi e adattare ambienti di apprendimento esistenti .....	49
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.....	49
4.1.7. Struttura di Ricerca 7. Innovazione metodologica e organizzativa nel modello scolastico .....	50

4.1.8. Struttura di Ricerca 8. Innovazione metodologica e organizzativa nelle scuole piccole .	50
4.1.9. Struttura di Ricerca 9. Innovazione metodologica e organizzativa nell'Istruzione degli Adulti (IdA) .....	51
4.1.10. Struttura di Ricerca 10. Modelli e metodologie per l'analisi, la lettura e la documentazione dei principali fenomeni del sistema scolastico.....	51
4.1.11. Struttura di Ricerca 11. Valutazione dei processi di innovazione .....	52
4.1.12. Struttura di Ricerca 12. Valorizzazione del patrimonio storico.....	52
4.2. Mappatura degli obiettivi strategici e operativi.....	52
<b>5. Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione (PTPC) .....</b>	<b>54</b>
<b>5.1. Premesse .....</b>	<b>54</b>
5.2. Principi di prevenzione relativi al periodo 2020-2022- Aggiornamento normativo .....	55
5.2.1 Legge 9 gennaio 2019, n. 3 "Misure per il contrasto dei reati contro la pubblica amministrazione, nonché in materia di prescrizione del reato e in materia di trasparenza dei partiti e movimenti politici" .....	56
5.2.2. Decreto "sblocca cantieri".....	56
5.2.3. Legge 3 maggio 2019 n. 37 .....	57
5.2.4. La "legge sulla concretezza" .....	57
5.3. Il metodo per la corretta gestione dei rischi dell'Ente .....	58
5.4. Individuazione delle attività a più elevato rischio di corruzione.....	59
5.5.1. Tabella riepilogativa dei processi relativi alle diverse aree di rischio.....	61
<b>5.5.2. Tabella dei rischi connessi ai diversi processi in essere in INDIRE.....</b>	<b>62</b>
<b>5.6. Misure correttive e preventive dei rischi .....</b>	<b>63</b>
5.6.1. Gestione del personale INDIRE e attribuzione degli incarichi.....	63
<b>5.6.1.1. Misure preventive del rischio.....</b>	<b>63</b>
5.6.2. Affidamento di lavori, servizi e forniture: contratti pubblici ed affari legali .....	64
5.6.2.1. Misure preventive del rischio.....	66
5.6.3. Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari .....	67
5.6.3.1. Misure preventive del rischio.....	68
5.6.4. Gestione dei flussi finanziari.....	69
5.6.4.1. Misure preventive del rischio.....	69
5.6.5. Riferimenti normativi.....	71
<b>6. Il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (PTTI) .....</b>	<b>72</b>
6.1. Trasparenza e accessibilità .....	72
6.2. La Comunicazione dell'INDIRE .....	73
6.2.1. La Comunicazione della Ricerca, dell'Agenzia Nazionale e dei Progetti .....	73
6.2.2. La Comunicazione Istituzionale .....	74



<b>7. Performance del Settore amministrativo-gestionale.....</b>	<b>75</b>
7.1. Obiettivi del Direttore Generale e della Dirigente Amministrativa.....	76

## Premessa

Il Piano 2020-2022 di seguito presentato costituisce la seconda 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.**

*"I risultati delle attività di ricerca, confrontati con tutti gli stakeholder anche in occasione di Fiera Didacta Italia, hanno confermato che INDIRE è chiamato a svolgere un ruolo chiave e originale nel promuovere, sostenere e portare a sistema l'innovazione della scuola di ogni ordine e grado. Tutte le attività di ricerca, i progetti in affidamento dal MIUR, quelli condotti in ambito internazionale e, per quanto possibile, anche le attività delle Agenzie affidate ad INDIRE devono contribuire allo sviluppo di questi processi di innovazione. L'analisi che ha rappresentato la premessa e che ha guidato tutte le attività di questi ultimi anni nasce dalla consapevolezza che il sistema scolastico, nelle sue strutture portanti e nell'organizzazione del tempo e degli spazi del fare scuola, si stia rapidamente "disconnettendo" sia dalla società contemporanea e dal mondo del lavoro sia dagli studenti. Siamo di fronte a un sistema che è stato concepito alla fine dell'Ottocento per un obiettivo di alfabetizzazione di massa, centrato quindi sulla trasmissione delle conoscenze, dove anche spazi e arredi erano funzionali a questa finalità. Un modello tayloristico di scuola per una società industriale che oggi non c'è più. Questo modello si sta oggi "rompendo" (F. Antinucci, La scuola si è rotta. Perché cambiano i modi di apprendere, Laterza, Roma-Bari, 2003) in tutti i Paesi occidentali ed è stato oggetto di discussione in numerosi convegni e iniziative organizzati da INDIRE, oltre che in numerose pubblicazioni. Da qui nasce l'esigenza di sostenere la scuola in questo processo di profonda trasformazione, necessario anche secondo le analisi dei principali organismi di ricerca internazionali ... In tal senso, al di là delle soluzioni organizzative che cercano di rispondere alle esigenze di un miglior utilizzo delle risorse (umane e finanziarie) dell'Istituto, tutte le attività del PTA si concentrano su questo obiettivo prioritario e hanno come principale campo di applicazione la scuola e come primi stakeholder gli insegnanti e gli studenti. <sup>1</sup>".*

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

---

<sup>1</sup> Piano Triennale delle Attività 2020-2022

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 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**

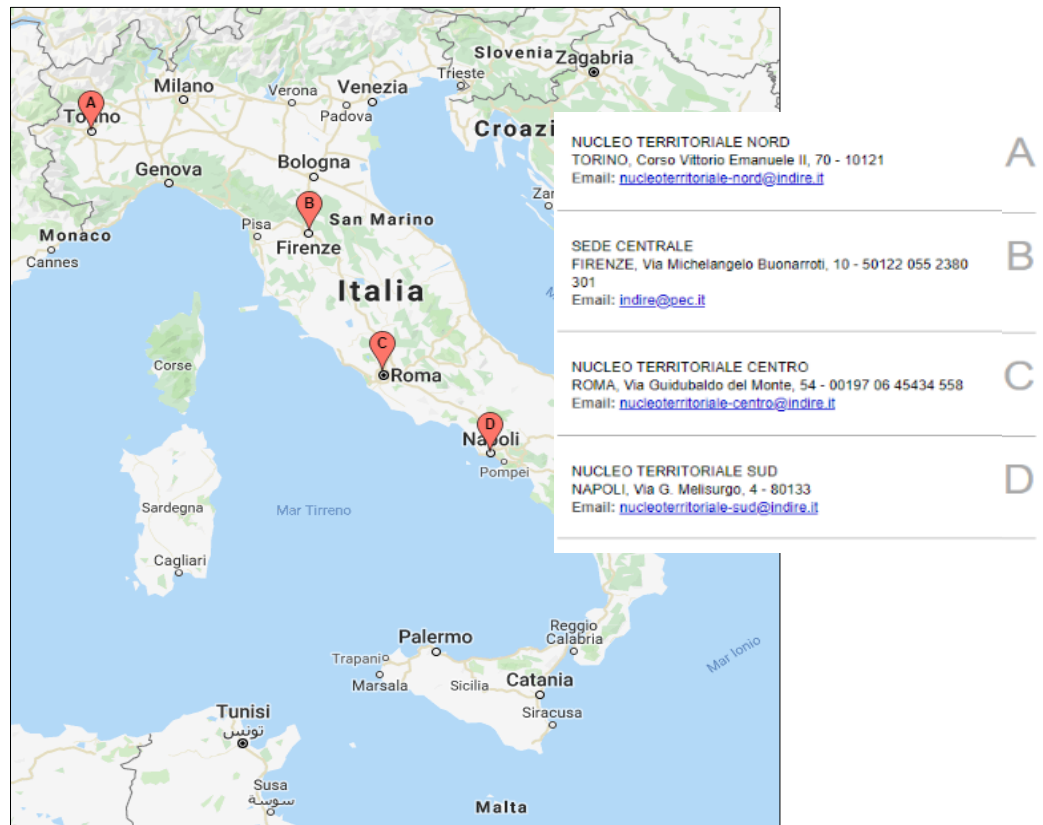
Di seguito è fornita una sintesi delle informazioni ritenute di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni.

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

#### **Fig. 1 – Le sedi territoriali dell'INDIRE**



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. Svilupp

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'Istituto<sup>2</sup> 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 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**

<sup>2</sup> Cfr. Art. 2 e 3 dello Statuto di INDIRE



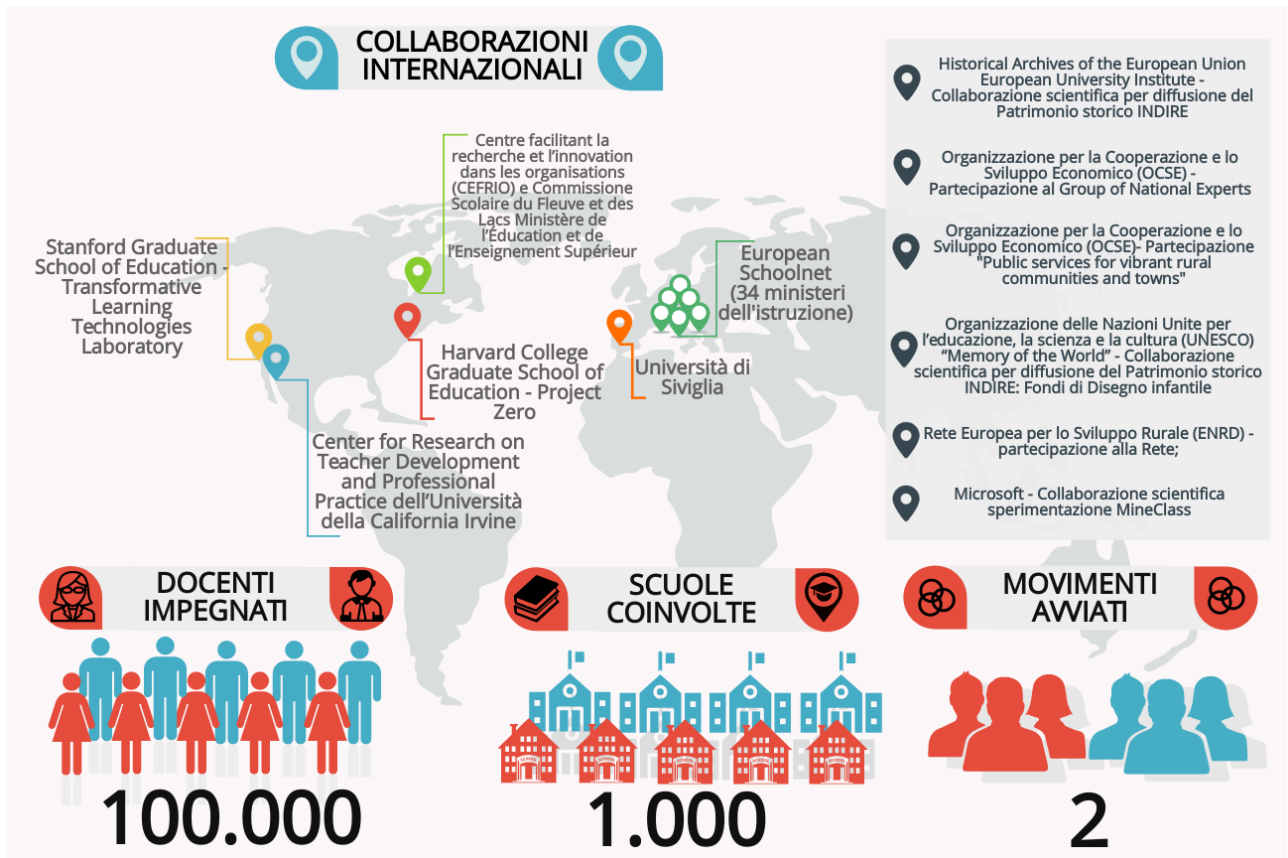
Attraverso monitoraggi quantitativi e qualitativi, banche dati e rapporti di ricerca, l'Indire osserva e documenta i fenomeni legati alla trasformazione del curriculum nell'istruzione tecnica e professionale e ai temi di scuola e lavoro come, ad esempio, l'evoluzione dell'Istruzione Tecnica Superiore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



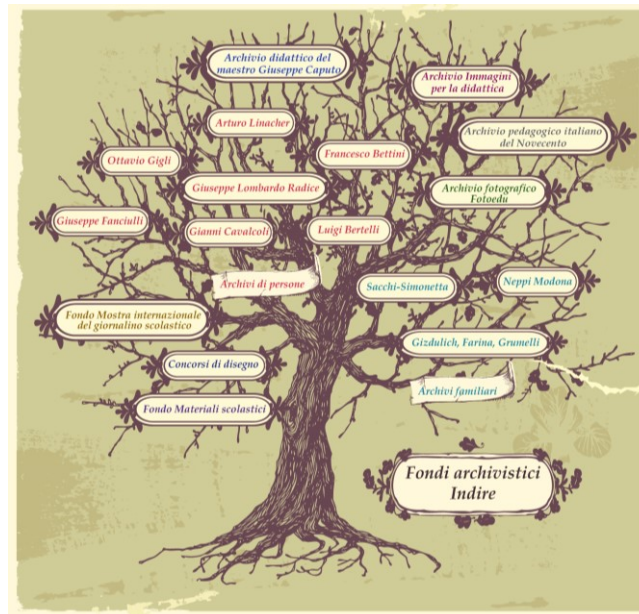
Sempre in ambito internazionale, come già sopra richiamato, l'Indire fa parte del Consorzio EUN – *European Schoolnet*, composto da 34 Ministeri dell'Educazione dei Paesi europei, che mira a portare l'innovazione nell'insegnamento e nell'apprendimento attraverso il coinvolgimento dei portatori di interesse: 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 2020-2022 prevede 12 strutture di ricerca ed un ambito denominato "iniziative strategiche" che rappresenta un'area di "incubazione" nella quale vengono affrontate, dal Presidente, dai dirigenti di ricerca e dal dirigente tecnologo, 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.

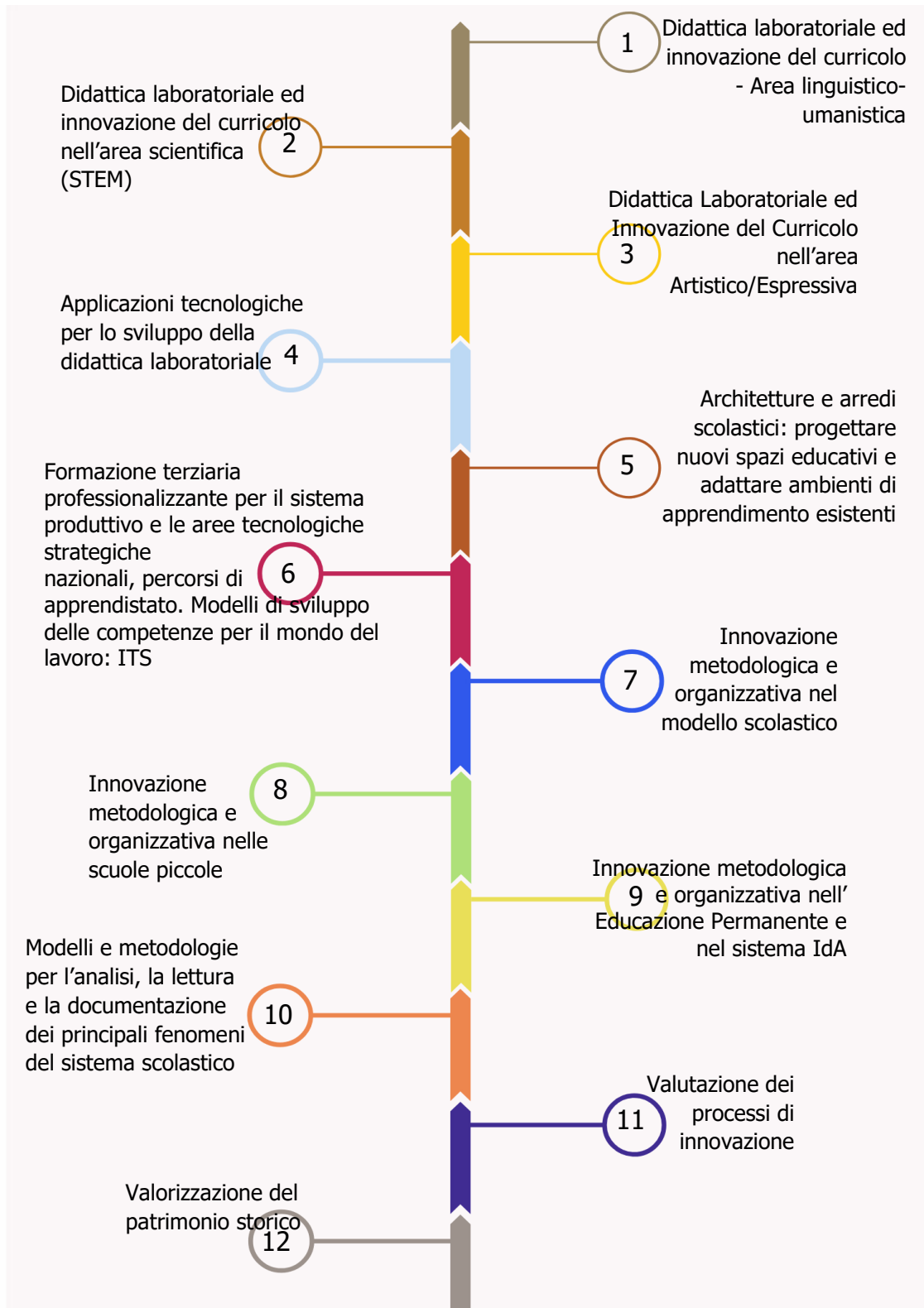
La programmazione di lungo periodo dell'Istituto viene definita tramite il Documento di Visione Strategica decennale elaborato ai sensi del D.Lgs. 218/2016, adottato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n.69 del 31 ottobre 2019, il quale evidenzia il ruolo dell'INDIRE e l'inquadramento delle sue attività nella prospettiva nazionale, europea e internazionale.

In linea con il Documento di Visione Strategica decennale, l'Istituto determina un Piano Triennale di Attività. Il piano, a partire dalle 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.



Come indicato nel DVS, per la realizzazione delle attività L'INDIRE è organizzato in 12 Linee/Strutture di Ricerca che corrispondono alle principali aree strategiche di intervento:



Le prime quattro Strutture, a diverso titolo, si occupano dell'innovazione didattica nelle tre aree pluridisciplinari e nella didattica laboratoriale. Le strutture 5, 7, 8 si concentrano sull'innovazione del modello scolastico, mentre le Strutture 6 e 9 si occupano di due specifiche profilazioni e delle relative esigenze scolastiche, legate entrambe al mondo del lavoro e della formazione degli adulti. Le Strutture 10, 11, 12 hanno natura trasversale e sono finalizzate a una riflessione generale sulle diverse attività di ricerca promosse da INDIRE.

L'ampio numero di strutture di ricerca non significa che le attività di INDIRE non seguano un disegno organico o che costituiscano un insieme frammentato. Infatti, tutte le strutture seguono delle specifiche linee di ricerca, descritte nel Documento di Visione Strategica decennale (DVS). Il DVS raggruppa le attività delle strutture in base a target prevalenti e in modo da valorizzare i legami che esistono tra linee di ricerca che potrebbero invece apparire troppo frammentate.

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<sup>3</sup>, 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 Istituzionale<sup>4</sup> e della Terza Missione e che indicano gli "ambiti e i temi"<sup>5</sup> 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 generali<sup>6</sup> dell'Ente.

<sup>3</sup> Con il D.L. 9 gennaio 2020, n.1 "Disposizioni urgenti per l'istituzione del Ministero dell'istruzione e del Ministero dell'università e della ricerca" sono istituiti il Ministero dell'Istruzione e il Ministero dell'Università e della Ricerca ed è conseguentemente soppresso il Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca a far data dal 10 gennaio 2020; l'art. 2 del D.L. sopra citato che sostituisce quanto disposto al Capo XI del Titolo IV del D.Lgs. 30 luglio 1999, n. 300, introducendo norme che si riferiscono in maniera diretta al nostro Istituto andandone a modificare sostanzialmente la vigilanza; in particolare l'art. 50 del D.Lgs 300/99 "Aree funzionali" dispone che il neo costituito Ministero dell'Istruzione abbia funzioni di indirizzo e vigilanza, congiuntamente con il Ministero dell'Università e della Ricerca, su INDIRE e conservi per il nostro Ente potere di nomina dei relativi presidenti e componenti dei consigli di amministrazione di cui all'articolo 11 del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213; l'art. 51-ter dello stesso D.Lgs. 300/99 "Aree funzionali" stabilisce per il neo costituito Ministero dell'Università e della Ricerca, congiuntamente con il Ministero dell'Istruzione, funzioni di indirizzo e vigilanza su INDIRE; la Legge 5 marzo 2020 "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 9 gennaio 2020, n. 1, recante disposizioni urgenti per l'istituzione del Ministero dell'istruzione e del Ministero dell'università e della ricerca".

<sup>4</sup> 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).

<sup>5</sup>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 definito nelle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance degli Enti Pubblici di Ricerca (Maggio 2015).

<sup>6</sup> 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 gli «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

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 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

---

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.

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<sup>7</sup> (dal 5 marzo 2020, con la Legge 12 è abolito il MIUR e sono istituiti il Ministero dell'istruzione e il Ministero dell'università e ricerca).

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.

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 dei PTA che si sono succeduti negli ultimi anni, 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 competente per l'anno 2020 (prot. m\_pi.AOOUFGAB. ATTI del Ministro.R.00000002.07-02-2020)<sup>8</sup> ove sono indicate tra le priorità politiche anche quelle di rilevanza per l'INDIRE:

	Priorità politica
n.1	<p><b>Lo studente al centro</b></p> <p><i>“Perché lo studente sia protagonista, è necessario che egli comprenda appieno la proposta formativa che gli viene offerta e tale comprensione non può realizzarsi se non attraverso un coinvolgimento diretto dello studente stesso nella didattica quotidiana, attraverso un ripensamento della metodologia didattica tradizionale, a vantaggio di un modello meno trasmissivo e più appassionante.</i></p> <p><i>Sarà necessario promuovere e diffondere metodologie che superino la lezione frontale e privilegino, anche per le discipline di ambito umanistico, una partecipazione diretta degli studenti nella costruzione del sapere. L'innovazione didattica – che passa attraverso la capacità progettuale e l'amore per l'innovazione declinate da moltissime scuole sul territorio nazionale, attraverso sperimentazioni già in essere – è la dimensione fondamentale per il rilancio del sistema di istruzione e il punto di partenza per porre gli studenti al centro della loro esperienza scolastica.”</i></p>

<sup>7</sup> La Legge di conversione del 5 marzo 2020, n. 12, recante:«Disposizioni urgenti per l'istituzione del Ministero dell'istruzione e del Ministero dell'università e della ricerca» stabilisce attribuisce al Ministero dell'istruzione, congiuntamente con il Ministero dell'università e della ricerca, funzioni di indirizzo e vigilanza dell'Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione (INVALSI) e dell'Istituto nazionale di documentazione, innovazione e ricerca educativa (INDIRE), individuabile, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, anche come Agenzia nazionale per la gestione del programma europeo per l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport (Erasmus+) con riferimento alle misure di competenza del Ministero dell'istruzione, fermo restando che la nomina dei relativi presidenti e componenti dei consigli di amministrazione di cui all'articolo 11 del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213, è effettuata con decreto del Ministro dell'istruzione”.

<sup>8</sup> “Unitamente all'Atto di indirizzo, la Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione, che sarà a breve adottata, costituirà il documento base per la programmazione e la definizione degli obiettivi destinati agli uffici dirigenziali del Ministero. La Direttiva generale, nel prevedere la ripartizione delle risorse destinate a ciascun centro di responsabilità amministrativa, assicurerà il raccordo tra le priorità dell'indirizzo politico definito dal Governo e la programmazione strategica e operativa affidata all'azione amministrativa del Ministero. Alla Direttiva farà seguito il Piano della performance per il triennio 2020-2022.” (Al 21 aprile 2020 i documenti relativi alla programmazione non sono ancora stati resi pubblici sul sito del Ministero)

<b>n.2</b>	<b>Inclusione scolastica</b>
<b>n.3</b>	<p><b>Contrasto alla Dispersione scolastica</b></p> <p><i>"Nel contrasto alla dispersione scolastica e all'abbandono saranno necessari stanziamenti di risorse economiche finalizzati non solo alla creazione di ambienti di apprendimento maggiormente adeguati, sia sotto il profilo strutturale delle scuole che della dotazione tecnologica, ma anche all'avvio di sperimentazioni metodologiche che sappiano rinnovare la didattica delle discipline, rendendola maggiormente rispondente agli stili di apprendimento dei giovani, e rafforzare gli apprendimenti di base, la cui salda acquisizione costituisce la condizione indispensabile per la prosecuzione degli studi. La Scuola dovrà diventare più attrattiva, costituendo sui territori più deprivati un'alternativa credibile e preferibile a qualsiasi altra proposta non strutturata."</i></p>
<b>n.4</b>	<p><b>Alleanza educativa</b></p> <p><i>"È fondamentale difendere il ruolo della Scuola come comunità educante di dialogo, di ricerca, di esperienza sociale, informata ai valori democratici e volta alla crescita della persona in tutte le sue dimensioni, rilanciando il valore dell'alleanza educativa: scuola, famiglia, ambiente delle comunità locali, attività integrative quali le opere sociali e di assistenza, in una parola tutto quello che, direttamente o indirettamente, contribuisce alla formazione infantile e giovanile deve riscoprire la capacità di progettare e realizzare."</i></p>
<b>n.5</b>	<p><b>Valorizzazione e sviluppo professionale del personale scolastico</b></p> <p><i>"Occorre promuovere, con pari dignità e nella diversità dei ruoli, il valore sociale di tutte le professionalità della Scuola per garantire la formazione alla cittadinanza, la realizzazione del diritto allo studio, lo sviluppo delle potenzialità di ciascuno e il recupero delle situazioni di svantaggio, in armonia con i principi sanciti dalla Costituzione e dalla Convenzione internazionale sui diritti dell'infanzia, e con i principi generali dell'ordinamento italiano. Azione prioritaria del Ministero è costituita dalla promozione della formazione di tutto il personale scolastico, sia in ingresso che in tutto l'arco della vita professionale. Si tratta di un volano strategico necessario per migliorare e innovare concretamente l'intero sistema di educazione e formazione e garantire che la Scuola, in tutte le sue componenti, sia costantemente in grado di affrontare il cambiamento sociale, culturale ed economico, nell'interesse dello studente."</i></p>
<b>n.6</b>	<p><b>La Scuola sul territorio</b></p> <p><i>"Tra gli obiettivi del sistema nazionale di istruzione e formazione vi è la promozione di un percorso formativo integrato, che si proponga quale scopo primario la formazione e la crescita personale dello studente, non solo all'interno ma anche all'esterno del contesto scolastico... potenziare il livello complessivo dei servizi integrati, offerti sul territorio, da parte degli enti locali e delle scuole medesime, nella declinazione del loro ruolo sociale oltretutto educativo... È opportuno accompagnare un approccio dello studente al mondo delle professioni coerente con il modello economico-sociale del territorio di riferimento e attento alle evoluzioni dello stesso, garantendo percorsi di valore sociale e formativo, prevenendo qualsiasi forma di dissimulato sfruttamento del lavoro."...</i></p> <p><i>"È necessario valorizzare e rafforzare i percorsi ITS quale leva per il rilancio economico e la riconversione professionale."</i></p>
<b>n.8</b>	<p><b>Innovazione digitale per la didattica, la semplificazione amministrativa e l'abbattimento della burocrazia per le scuole</b></p> <p><i>"La transizione al digitale della Scuola italiana è in pieno sviluppo ed è compito del Ministero accelerarne il processo, attraverso l'implementazione di ambienti di apprendimento innovativi forniti di adeguate soluzioni tecnologiche, la promozione di formazione rivolta a docenti, studenti e personale ATA sulle tematiche dell'innovazione digitale."</i></p>
<b>n.9</b>	<b>Attuazione delle politiche di coesione e dei programmi comunitari e Internazionalizzazione</b>

<b>n.13</b>	<b>Il Sistema nazionale di valutazione</b>
-------------	--

## 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 tipologie<sup>9</sup>: Ricerca Scientifica, Ricerca Istituzionale, Terza Missione.

Come determinato nel PTA di INDIRE 2020/2022 e ripreso nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance l'obiettivo principale dell'INDIRE anche per il triennio 2020/2022 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 e del mondo del lavoro; (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 oltretutto 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 costruzione e il mantenimento di una relazione sinergica tra le iniziative strategiche e le 12 Strutture di ricerca previste nel PTA 2020/2022 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, come detto sopra, sono iniziative preliminari allo sviluppo progettuale e

---

<sup>9</sup> 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.

trattano di tematiche generali e di carattere trasversale che possono orientare, seppure in modalità diverse, tutte le strutture di ricerca. Essendo l'obiettivo delle Attività strategiche di approfondimento anche quello di garantire impostazioni motivate e condivise per tutte le iniziative di INDIRE, i risultati di approfondimento che saranno condotti sulle quattro tematiche scelte contribuiranno ad orientare le diverse iniziative condotte dalle strutture di ricerca laddove queste incontrano aspetti legati a tali temi. Le tematiche individuate sono: Sviluppo sostenibile, Innovazione curricolare e Portfolio docente. Inoltre, è fondamentale sviluppare la collocazione internazionale dell'Istituto nel suo complesso. A tal fine la partecipazione dell'Ente a European Schoolnet (EUN), offre infatti la possibilità di allacciare rapporti di collaborazione con Istituti di altri paesi in una dimensione che supera le collaborazioni internazionali che comunque ciascuna Struttura di Ricerca a di ricerca/progetto deve curare. 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 2020-2022, 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) Applicazioni tecnologiche per lo sviluppo della 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
- 7) Innovazione metodologica e organizzativa nel modello scolastico
- 8) Innovazione metodologica e organizzativa nelle scuole piccole
- 9) Innovazione metodologica e organizzativa Istruzione degli Adulti (IdA)
- 10) Modelli e metodologie per l'analisi, la lettura e la documentazione dei principali fenomeni del sistema scolastico
- 11) Valutazione dei processi di innovazione
- 12) Valorizzazione patrimonio storico

Tutte le attività del PTA 2020/2022 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.

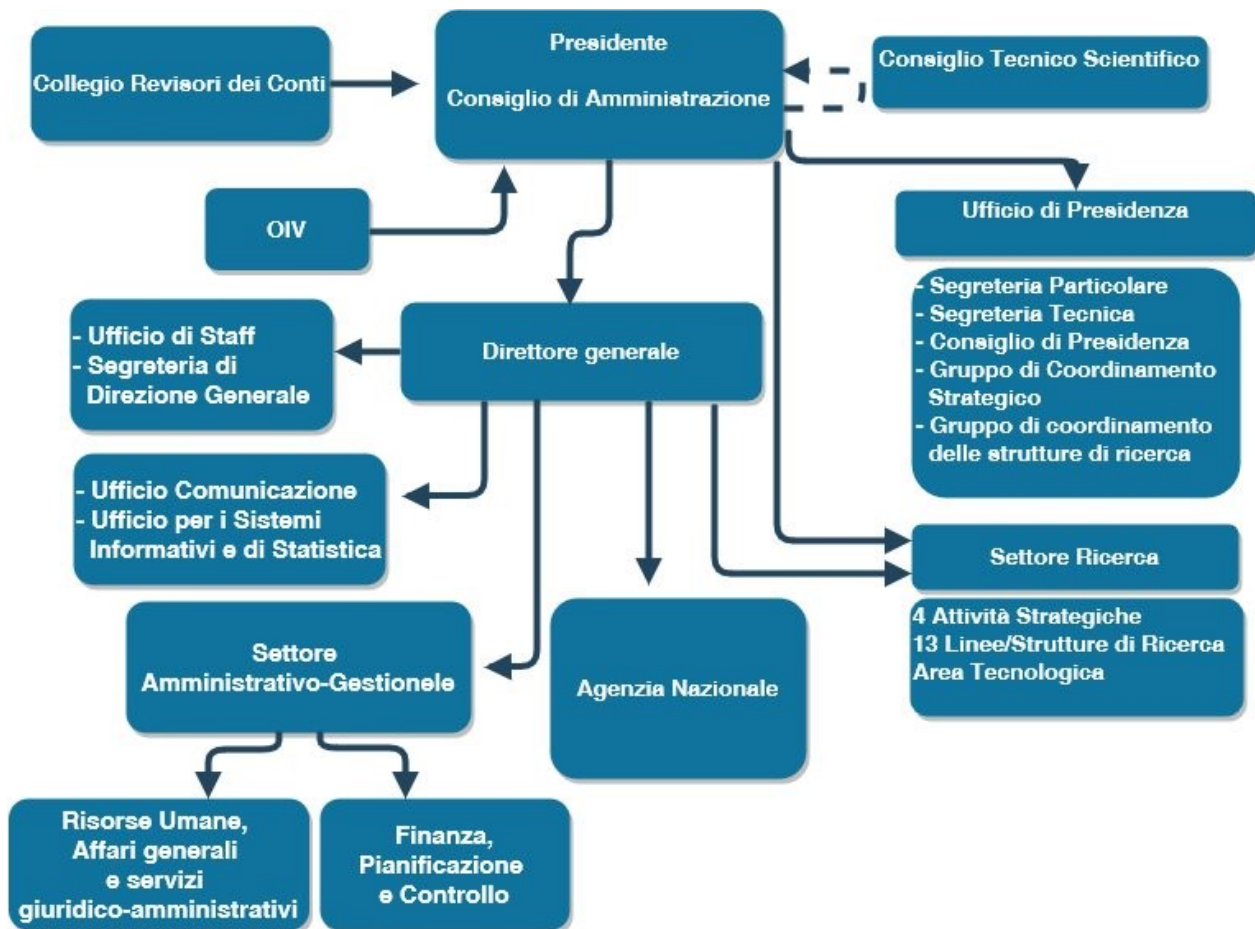
Il Settore Ricerca, avente natura tecnico-scientifica, gestisce e sviluppa attività omogenee di ricerca, informazione e formazione, in conformità agli obiettivi programmatici individuati dal Programma Triennale delle Attività.

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

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

TIPOLOGIA DI PERSONALE TEMPO INDETERMINATO	DONNE	UOMINI	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>	44	27	71
<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	19	82
<i>Operatore Tecnico VIII</i>	1	4	5
<b>TOTALE</b>	<b>168</b>	<b>71</b>	<b>239</b>

Come si evince dalla tabella sopra riportata, 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 conforma 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 vigilante 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 2020 le entrate per la conduzione della struttura sono pari a euro 12.364.653 come Fondo per gli enti di ricerca (MIUR DG per gli ordinamenti scolastici e la valutazione del sistema nazionale di istruzione) importo comprensivo di euro 1.801.088 come finanziamento destinato alla stabilizzazione del personale precario (di cui al Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 11 aprile 2018 adottato ai sensi del comma 670 della citata legge n. 205 del 2017).

Le entrate a destinazione vincolata sono pari a euro 184.388.017,21. Di seguito sono riportate le entrate a destinazione vincolata i cui contratti o affidamenti sono perfezionati nel corso del 2020 ma le cui attività si riferiscono anche agli anni successivi al triennio di riferimento:

Progetto	Importo	Ente erogatore	Durata
Erasmus+ Finanziamento UE per le azioni chiave decentrate del Programma	176.306.914,00	Commissione Europea	01/01/2020 - 30/06/2024

Hanno invece durata riferita al triennio di riferimento le entrate di seguito indicate:

Progetto	Importo	Ente erogatore	Durata
Erasmus+ funzionamento Agenzia Finanziamento UE	5.132.901,00	Commissione Europea	01/01/2020 - 31/12/2020
Erasmus+ funzionamento Agenzia Cofinanziamento nazionale MI anno 2020	1.000.000,00	Ministero dell'Istruzione	01/01/2020 - 31/12/2020
Unità Eurydice Cofinanziamento nazionale MI	133.000,00	Ministero dell'Istruzione	01/04/2020 - 31/03/2021
Unità Eurydice Cofinanziamento nazionale MUR	25.000,00	Ministero dell'università e della ricerca	01/04/2020 - 31/03/2021
Unità Eurydice Finanziamento UE	111.000,00	EACEA Education Audiovisual and Culture Executive Agency	01/04/2020 - 31/03/2021
PON GIES II -, <i>Programma Operativo Nazionale plurifondo FSE-FESR (2014IT05M2OP001) "Per la Scuola – Competenze e ambienti per l'apprendimento" Asse III "Capacità istituzionale e amministrativa" Obiettivo Specifico 11.1 "Aumento della trasparenza e interoperabilità e dell'accesso ai dati pubblici"</i>	1.308.226,21	Ministero dell'Istruzione	20.01.2020 – 20.03.2021
Eccellenze a.s. 2018-2019	370.976,00	Ministero dell'Istruzione	11.03.2020 – 31.12.2020

Con riferimento agli obiettivi strategici specifici, il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio che rappresenta un allegato al Bilancio di previsione per l'e.f. 2020 prevede quanto segue.

MISSIONE: Ricerca e Innovazione

PROGRAMMA: Ricerca per la didattica

OBIETTIVO	AZIONE	INDICATORE	TARGET (al 31.12.2020)	DESCRIZIONE	TIPOLOGIA
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
		n° scuole coinvolte	1100	n. delle istituzioni scolastiche coinvolte nelle proposte di innovazione progettate da Indire	indicatore di risultato
		n° insegnanti coinvolti	10.000 insegnanti	insegnanti coinvolti sia nei processi di innovazione che in tutte le attività correlate	indicatore di risultato
	Stipulare accordi e convenzioni con enti pubblici e privati	n° accordi stipulati	80	accordi e convenzioni collaborazioni scientifiche con istituzioni italiane e internazionali (l'elenco è allegato al PTA e aggiornato ogni anno)	indicatore di risultato
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
		n° di corsi di formazione continua erogati	200	corsi nelle diverse modalità (online e in presenza) rivolti agli insegnanti	indicatore di risultato
		n° pubblicazioni	50	articoli, libri report prodotti dai ricercatori di INDIRE	indicatore di risultato

MISSIONE: Ricerca e Innovazione

PROGRAMMA: Programmi comunitari e collaborazioni internazionali

OBIETTIVO	AZIONE	INDICATORE	TARGET (al 31.12.2020)	DESCRIZIONE	TIPOLOGIA
Accrescere la partecipazione ai programmi dell'Agenzia Erasmus	Potenziare la comunicazione	n° visitatori al sito www.erasmusplus.it	350.000	Utenti previsti nel 2020	indicatore di impatto
		n. partecipanti agli eventi principali organizzati dall'Agenzia Erasmus+	6.000	partecipanti ai grandi eventi programmati nel Piano di lavoro 2020 dell'Agenzia sia essi già beneficiari del Programma che potenziali applicants	indicatore di risultato
		n° fan erasmus +/EPALE/eTwinning	46.000	Numero follower Canale Facebook Erasmus+ Indire/EPALE/eTwinning	indicatore di impatto
	Potenziare la mobilità degli studenti	n° studenti in mobilità	42.000	Studenti Erasmus provenienti dagli Istituti di Istruzione Superiore finanziati da questa Agenzia Erasmus INDIRE	indicatore di risultato
		n. scuole finanziate Erasmus	1.200	Scuole finanziate dal Programma Erasmus ai fini della mobilità per la formazione in servizio dello staff e per progetti di partenariato	indicatore di risultato
		n° crediti riconosciuti all'interno della mobilità	100% dei crediti	Crediti formativi acquisiti all'estero e riconosciuti dagli Istituti di appartenenza	indicatore di risultato
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
		% di prodotti con almeno un coautore internazionale	10	Iniziative nelle quali siano coinvolti altre istituzioni/autori internazionali	indicatore di risultato
	Sostenere la partecipazione ai progetti internazionali	n° progetti europei/internazionali finanziati	30	Iniziative finanziate dall'Unione Europea	indicatore di risultato

MISSIONE: Ricerca e Innovazione

PROGRAMMA: servizi affari generali per le amministrazioni di competenza

017	ricerca e innovazione	servizi affari generali per le amministrazioni di competenze			
Obiettivo	Azione	Indicatore	Target (al 31.12.2020)	Descrizione	Tipologia
Migliorare le qualità e l'efficienza dei servizi generali	implementazione delle politiche riferite al benessere	- sottoscrizione accordo OO.SS. di comparto sui criteri di ripartizione del fondo ; - impiego delle risorse accantonate	- SI/NO - utilizzo superiore al 60%	- contrattazione integrativa di ente - n. di iniziative intraprese e volume di spesa	indicatore di bilancio e relazioni sindacali
	ampliamento delle iniziative di formazione di Ente	- n. di iniziative intraprese - impiego delle risorse accantonate	≥ a 3 60% >	- monitoraggio proposte formative - volumi di spesa sostenuti	indicatore di bilancio

## 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 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 2020-2022

Questo secondo Piano Integrato 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.

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 riportati<sup>10</sup>:

---

<sup>10</sup> Come previsto all'Art.10 comma 1 del D.Lgs. 150/2009.

- gli indirizzi e gli obiettivi generali e specifici<sup>11</sup>;
- gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione;
- gli obiettivi assegnati alle strutture di ricerca e al personale con i relativi indicatori.

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

Come il primo, anche questo secondo Piano integrato 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 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

---

<sup>11</sup> Il D.lgs. 74/2017 ha introdotto importanti novità relative al Piano della Performance, in particolare: una nuova classificazione degli obiettivi, suddivisi in "general" 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).

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.

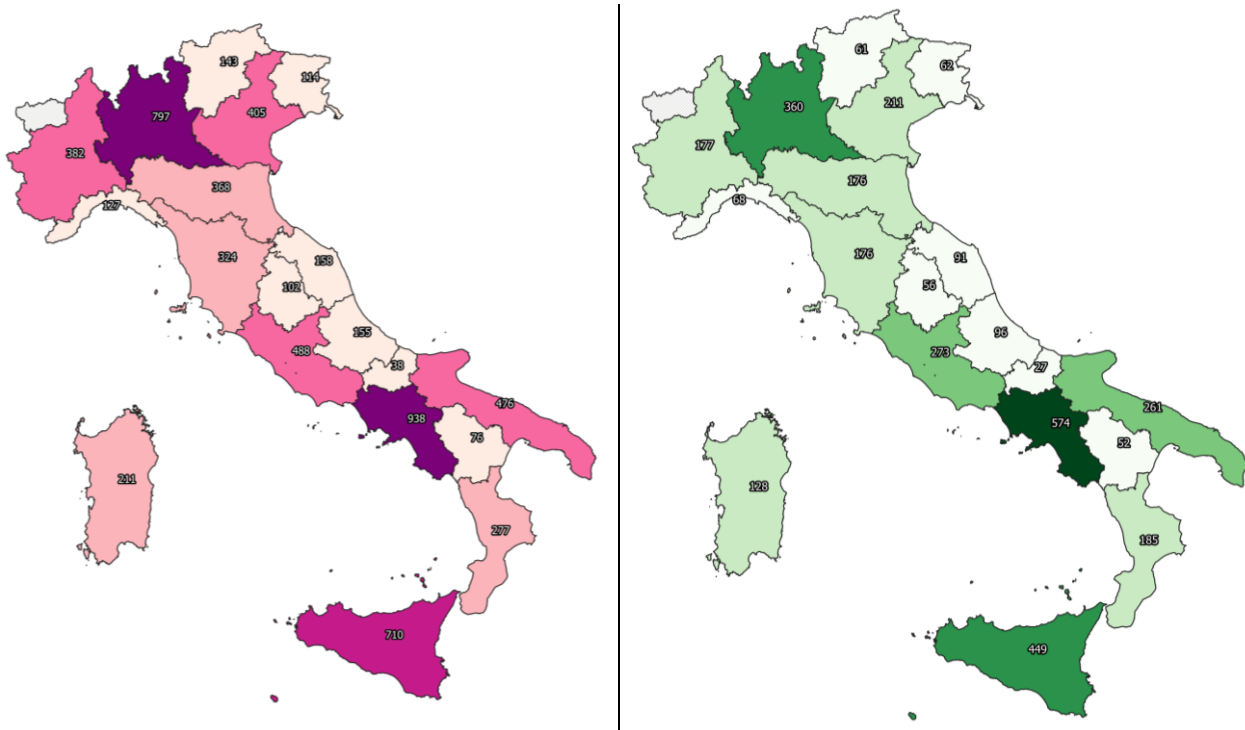
Infatti l'Istituto, pur essendo dotato di autonomia statutaria, scientifica, organizzativa, regolamentare, amministrativa, finanziaria, contabile e patrimoniale, ai sensi dell'articolo 33, sesto comma della Costituzione, svolge compiti di sostegno ai processi di miglioramento e innovazione del sistema 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 6.289 nel 2020) e del secondo ciclo (che in totale, contando le sedi amministrative, sono 3.483 nel 2020).



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



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 attività strategiche, delle 12 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 12 strutture scientifiche dell'INDIRE riferiti nello specifico all'anno 2020, 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.

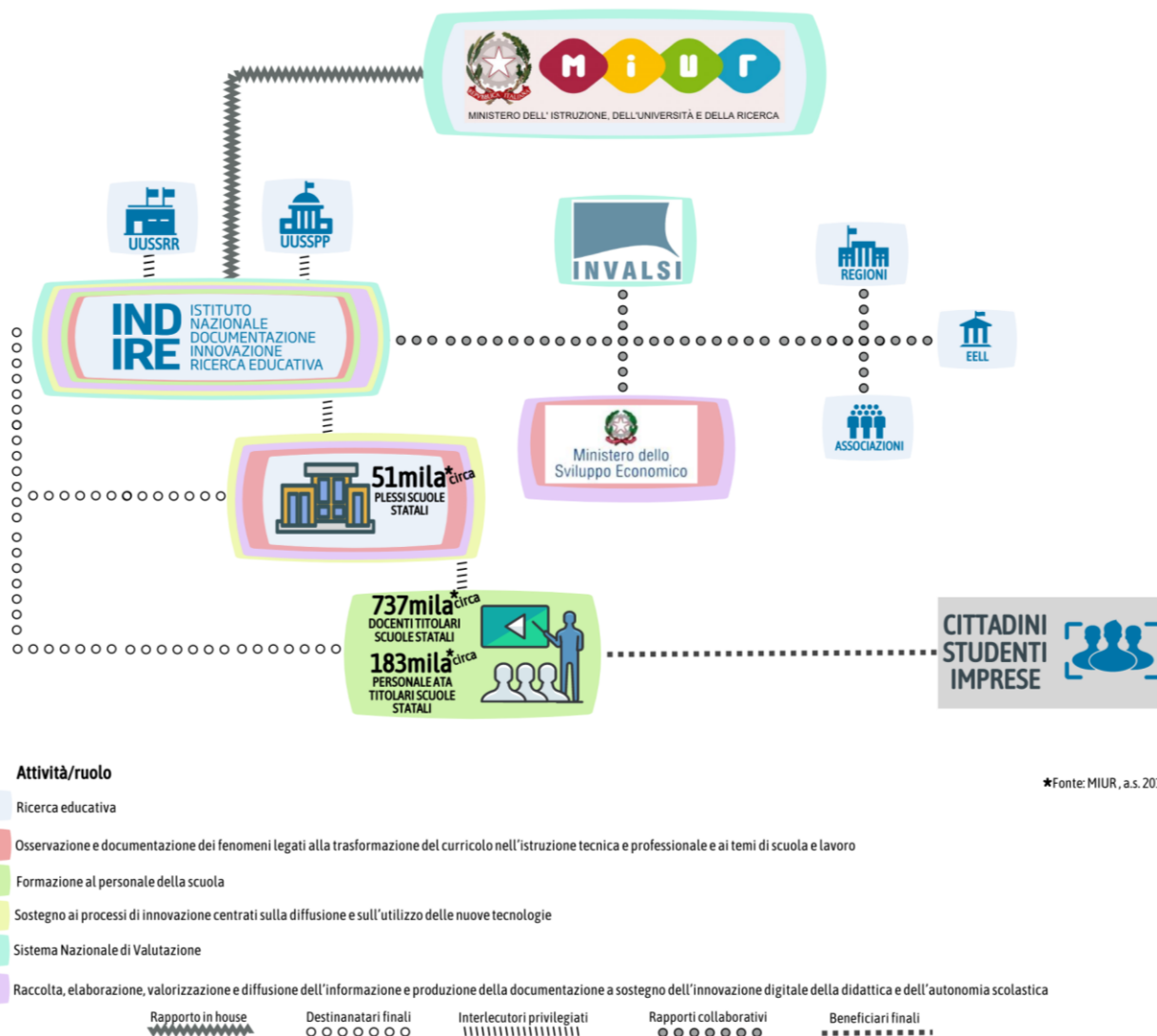
È inoltre da rappresentare qui il fatto che l'ambiente in cui si inseriscono le principali attività operative dell'Ente è caratterizzato da scenari in profonda trasformazione dal punto di vista economico e sociale con indubbi riflessi sul piano culturale. Le conseguenze delle dinamiche del cambiamento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

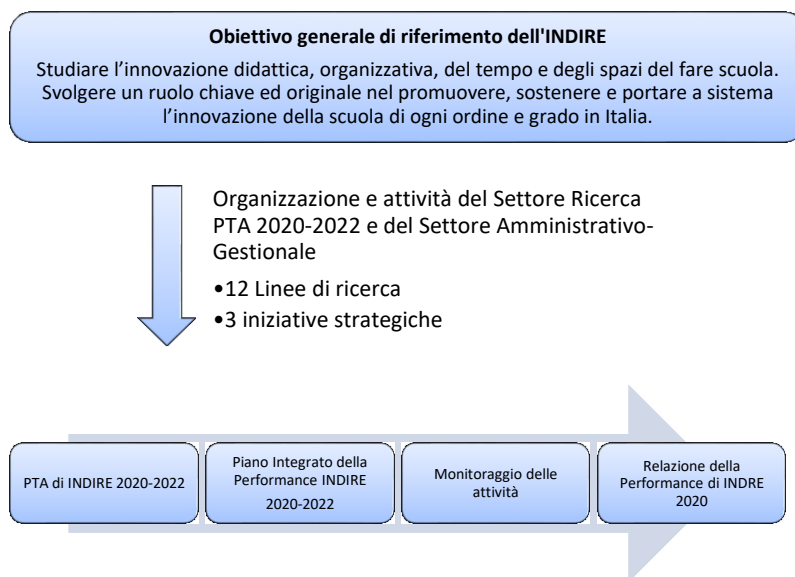
*Entro il 2030, assicurarsi che tutti gli studenti acquisiscano le conoscenze e le competenze necessarie per promuovere lo sviluppo sostenibile attraverso, tra l'altro, l'educazione per lo sviluppo sostenibile e stili di vita sostenibili, i diritti umani, l'uguaglianza di genere, la promozione di una 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 Struttura di Ricerca.
- 

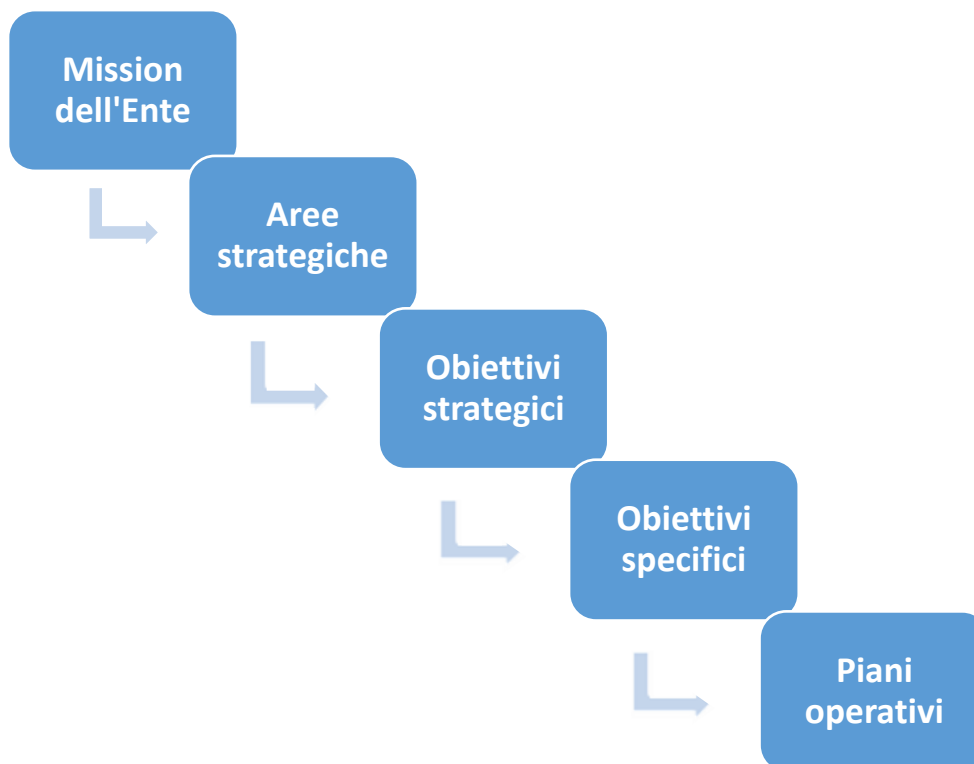
**Fig. 10 – Schematizzazione delle macro-fasi del Ciclo della Performance**



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 12 - 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 e utilizzato anche per il Piano 2020-2022.

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 2020, in misure concrete le priorità politico-istituzionali sulle quali concentrare l'impegno prioritario dell'Ente nel 2020.

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 12 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) Applicazioni tecnologiche per lo sviluppo della 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
- . 7) Innovazione metodologica e organizzativa nel modello scolastico
- . 8) Innovazione metodologica e organizzativa nelle scuole piccole
- . 9) Innovazione metodologica e organizzativa Istruzione degli Adulti (IdA)
- . 10) Modelli e metodologie per l'analisi, la lettura e la documentazione dei principali fenomeni del sistema scolastico
- . 11) Valutazione dei processi di innovazione
- . 12) Valorizzazione patrimonio storico.

##### **4.1.1. Struttura di Ricerca 1. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum - Area linguistico-umanistica**

Obiettivi generali:

- . 1) Sviluppare proposte, modelli e metodologie che possano supportare la didattica laboratoriale

nello specifico ambito disciplinare.

- . 2) Individuare e sperimentare approcci innovativi che orientino la scelta dei nuclei essenziali delle discipline e che possano anche favorire approcci interdisciplinari e pluridisciplinari.
- . 3) Progettare/selezionare e diffondere pratiche didattiche significative ed esemplari di insegnamento delle discipline di ambito linguistico-umanistico.
- . 4) Sperimentare e diffondere un approccio di tipo riflessivo e problematico all'educazione linguistica e letteraria.
- . 5) Individuare e promuovere pratiche e metodologie che sviluppino un atteggiamento ludico e creativo verso la scrittura.
- . 6) Progettare e sperimentare attività in grado di avviare un rinnovamento delle pratiche didattiche legate all'insegnamento della filosofia in un'ottica interdisciplinare.
- . 7) Sperimentare e diffondere pratiche didattiche raccomandate in ambito europeo finalizzate alla valorizzazione della consapevolezza linguistica come dimensione trasversale al curriculum, anche in ottica plurilingue.
- . 8) Sperimentare pratiche didattiche che favoriscano la costruzione della competenza storica attraverso la pratica degli strumenti e dei metodi dello storico.

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

Obiettivi generali:

- . 1) progettare, sperimentare e documentare percorsi di apprendimento significativo nell'ambito STEM, con particolare riguardo ai modi in cui gli studenti attivano processi di creazione e trasformazione dei significati, connettendo senso comune e cultura scientifica.
- . 2) progettare, sperimentare e documentare azioni di formazione rivolte agli insegnanti, nell'ambito STEM, che forniscano modelli per un approccio didattico laboratoriale, focalizzando l'attenzione sia su aspetti di carattere disciplinare sia su aspetti di tipo metodologico e di gestione della classe.



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

Obiettivi generali:

- . 1) Supporto alla didattica laboratoriale in merito allo sviluppo delle competenze creative, dell'espressività artistica nei diversi settori, delle competenze medial e transmedial anche attraverso la formazione e la consulenza ai docenti impegnati nello sviluppo dei temi della creatività.
- . 2) Progettazione e sviluppo sperimentale di soluzioni innovative che possano anche affrontare la riorganizzazione curricolare e la valorizzazione degli apprendimenti informali e non formali.

#### **4.1.4. Struttura di Ricerca 4. Applicazioni Tecnologiche per la Didattica Laboratoriale**

Obiettivi generali:

- . 1) Individuare e ideare modelli, strumenti e approcci innovativi attraverso un utilizzo integrato e funzionale delle ICT a supporto della didattica per competenze.
- . 2) Supportare la didattica laboratoriale in ambito curricolare attraverso la sperimentazione di nuove soluzioni tecnologiche, con particolare attenzione allo sviluppo di competenze multi e interdisciplinari e alle competenze chiave per lo sviluppo permanente.

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

Obiettivi generali:

- . 1) Indagare le modalità di utilizzo di spazi innovativi basati sul framework elaborato da Indire (Manifesto 1+4) dopo la loro occupazione (Scott-Webber, 2013).
- . 2) Sviluppare strumenti in grado di accompagnare la scuola nell'organizzazione e nell'utilizzo di ambienti flessibili e spazi innovativi (Oblinger, 2004).
- . 3) Definire un modello sostenibile per la costruzione di spazi esplorativi in grado di supportare l'uso di metodologie attive, valorizzando una cultura open source ed un approccio costruzionista (Harel, Papert, 1991).
- . 4) Indagare la relazione tra qualità degli ambienti scolastici, inclusione e benessere dell'esperienza scolastica, in particolare sotto l'aspetto della funzionalità, flessibilità, diversificazione (Davies, et. al., 2013; Vigilante, 2017; Shapiro et al., 2007).
- . 5) Promuovere la progettazione di scuole basate sul modello 1+4 in un'ottica di sinergia tra pedagogia, architettura e azione degli enti locali.

#### **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:

- . 1) Individuazione e analisi di esperienze didattiche e organizzative innovative, anche in ambito internazionale, per lo sviluppo di competenze e soft skills abilitanti per il mondo del lavoro 4.0 a impatto formativo e occupazionale. L'obiettivo della ricerca è anche quello di verificare ed eventualmente sperimentare l'applicazione di alcune soluzioni nella scuola secondaria superiore.
- . 2) Elaborazione e sperimentazione di modelli innovativi organizzativi e didattici per lo sviluppo di competenze e soft skills abilitanti per il mondo del lavoro 4.0 a impatto formativo e occupazionale.

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

Obiettivi generali:

- . 1) Analizzare, progettare, sperimentare e documentare le principali esperienze di innovazione didattica e organizzativa presenti nelle scuole, secondo le declinazioni legate ai diversi ordini di scuola, selezionando quelle in grado di contribuire efficacemente alla trasformazione del modello scolastico tradizionale nelle sue varie dimensioni.
- . 2) Monitorare le pratiche di diffusione e radicamento delle proposte di innovazione didattica e organizzativa stabilendo interconnessioni e sinergie tra le diverse esperienze, documentando i modelli pedagogici innovativi che emergono dall'interazione virtuosa delle diverse pratiche innovative.
- . 3) Sostenere i processi d'innovazione e rilevare le ricadute sul modello organizzativo e sul curriculum nei diversi contesti attraverso l'individuazione dei fattori abilitanti e i relativi indicatori.
- . 4) Realizzare sperimentazioni pilota attraverso collaborazioni internazionali di ricerca per favorire lo scambio e la circolazione di pratiche educative già consolidate.
- . 5) Condividere ed elaborare definizioni e strumenti comuni alle strutture di ricerca Indire impegnate nella trasformazione del modello scolastico a livello strutturale per proporre soluzioni integrate di accompagnamento ai processi d'innovazione

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

Obiettivi generali:

- . 1) Promuovere buone pratiche didattiche nella pluriclasse.
- . 2) Costruire un framework di didattica a distanza con modelli da usare per scuole isolate e Con pluriclassi.
- . 3) Individuare e formalizzare esperienze di internazionalizzazione della didattica per la piccola scuola.
- . 4) Individuare modalità organizzative virtuose tra piccola scuola e territorio secondo un modello di piccola scuola come civic center.

- . 5) Sostenere lo sviluppo di dispositivi di supporto al cambiamento e al trasferimento delle innovazioni nelle scuole (Repertorio di professionalità - tutor piccole scuole; I Quaderni delle Piccole scuole; Partecipazione ad Eventi e Convegni; Spazio Community nel Movimento).
- . 6) Potenziare la presenza in network tematici e osservazione di reti/contesti della stessa natura del Movimento con un posizionamento INDIRE a livello internazionale (Tavolo SIG in EUN, Network 14 di ECER/AERA)
- . 7) Migliorare la competenza dei docenti in piccole scuole attraverso formazioni dedicate alla qualità e alla sostenibilità didattica e organizzativa, con attenzione a pluriclassi e situazioni caratterizzate da isolamento, perifericità e marginalità.

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

Obiettivi generali:

- . 1) Ideare, 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
- . 2) sviluppare azioni di monitoraggio dell'IdA anche con raffronti internazionali
- . 3) contribuire, anche attraverso EPALE, al dibattito scientifico internazionale sull'Educazione degli Adulti ed il Life Long Learning
- . 4) collaborare alla raccolta, analisi e documentazione dello stato dell'arte dell'educazione degli adulti in Italia e in Europa insieme all'unità Eurydice
- . 5) 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.
- . 6) collaborare con i Centri Regionali di Ricerca Sperimentazione e Sviluppo a sostegno del sistema IdA

#### **4.1.10. Struttura di Ricerca 10. Modelli e metodologie per l'analisi, la lettura e la documentazione dei principali fenomeni del sistema scolastico**

Obiettivi generali:

- . 1) Sviluppo di modelli e metodologie per la gestione e l'analisi dei dati e di tecniche di rilevazione e di osservazione per la valorizzazione delle informazioni con particolare attenzione per il patrimonio informativo posseduto da Indire.
- . 2) Sperimentazione di modelli knowledge-based a supporto della lettura dei fenomeni attraverso la costruzione di architetture concettuali (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 (open data) in linea con il paradigma dell'interoperabilità (W3C).

#### 4.1.11. Struttura di Ricerca 11. Valutazione dei processi di innovazione

Obiettivi generali:

- . 1) Studio e sviluppo di modelli e strumenti per la valutazione di processi organizzativi e didattici innovativi volti a promuovere il successo formativo e il benessere degli studenti.
- . 2) Studio dei modelli di governance della scuola e del ruolo della leadership e del middle management come ruolo centrale e leva del cambiamento nei processi di innovazione

#### 4.1.12. Struttura di Ricerca 12. Valorizzazione del patrimonio storico

Obiettivi generali:

- . 1) Effettuare una visione storica sui principali movimenti di innovazione nella scuola italiana a supporto delle linee di ricerca sulle metodologie, spazi e laboratori, in sinergia con le altre strutture di ricerca.
- . 2) Rendere disponibili ad insegnanti, studenti e studiosi di materiali documentari e bibliografici che possano essere utilizzati sia nella didattica sia nella ricerca.
- . 3) Approfondire il tema del rapporto tra bene culturale, digitale e didattica.

#### 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	
<b>Ob. strategici generali PTA</b>	8	2	2	2	5	2	5	7	2	2	2	3	<b>42</b>
<b>Ob. specifici operativi Piano Performance</b>	8	4	5	6	10	5	9	20	7	8	10	5	<b>94</b>
<b>Azioni Piano Performance</b>	40	22	17	28	50	17	46	45	14	23	21	24	<b>347</b>

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

Performance organizzativa 2020	
Obiettivi Generali PTA 2020-2022	42
Obiettivi Specifici/Operativi Piano Performance 2020	94
Attività Piano Performance 2020	347
Strutture di Ricerca responsabili PTA 2020	12

**Per la consultazione dei singoli Piani 2020 delle 12 Strutture di Ricerca si rimanda ai seguenti 12 Allegati:**

- Allegato\_Struttura\_01\_Piano\_Performance\_2020
- Allegato\_Struttura\_02\_Piano\_Performance\_2020
- Allegato\_Struttura\_03\_Piano\_Performance\_2020
- Allegato\_Struttura\_04\_Piano\_Performance\_2020
- Allegato\_Struttura\_05\_Piano\_Performance\_2020
- Allegato\_Struttura\_06\_Piano\_Performance\_2020
- Allegato\_Struttura\_07\_Piano\_Performance\_2020
- Allegato\_Struttura\_08\_Piano\_Performance\_2020
- Allegato\_Struttura\_09\_Piano\_Performance\_2020
- Allegato\_Struttura\_10\_Piano\_Performance\_2020
- Allegato\_Struttura\_11\_Piano\_Performance\_2020
- Allegato\_Struttura\_12\_Piano\_Performance\_2020

## 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 programmatica 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, l'aggiornamento 2018 approvato con Delibera n. 1074 del 21 novembre 2018 ed infine il nuovo Piano Nazionale Anticorruzione ANAC 2019-2021 approvato con Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019 .

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 2020-2022- Aggiornamento normativo

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 2020-2022 tiene in particolare considerazione gli esiti del triennio precedente 2019-2021 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 2020/2022 si caratterizza per la garanzia del contributo alla risoluzione degli aspetti critici evidenziati nel corso della attuazione del Piano 2019/2021 e tiene in conto quanto di tutte le novità introdotte dal legislatore nell'anno 2019, direttamente correlate alla redazione del presente aggiornamento. In particolare, le nuove disposizioni di legge

incluse nel presente paragrafo sono state analizzate ai fini dell'integrazione e dell'aggiornamento dei documenti denominati "mappatura dei processi" e "catalogo dei rischi", descritti al successivo paragrafo 5.6.2.2 ed allegati al presente Piano.

### **5.2.1 Legge 9 gennaio 2019, n. 3 "Misure per il contrasto dei reati contro la pubblica amministrazione, nonché in materia di prescrizione del reato e in materia di trasparenza dei partiti e movimenti politici"**

La legge n. 3 del 2019 detta misure per il contrasto dei reati contro la pubblica amministrazione, introdotte con modifiche al codice penale, al codice di procedura penale, al codice civile, all'ordinamento penitenziario e ad alcune leggi speciali.

In particolare, con le modifiche al codice penale, la legge prevede la possibilità di perseguire, senza una richiesta del Ministro della Giustizia e in assenza di una denuncia di parte, i cittadini italiani o stranieri che commettono alcuni reati contro la P.A. all'estero; ne amplia l'ambito applicativo e inasprisce le pene accessorie conseguenti alla condanna per reati contro la P.A., quali, ad esempio, l'incapacità di contrattare con la pubblica amministrazione e l'interdizione dai pubblici uffici, che vengono rese perpetue in caso di condanna superiore a 2 anni di reclusione. Aumenta la pena per il delitto di corruzione per l'esercizio della funzione; abroga il delitto di millantato credito, ricomprendendo anche questa condotta nel delitto di traffico di influenze illecite. Sotto il profilo delle indagini penali, la legge 3/2019 interviene per estendere la disciplina delle operazioni di polizia sotto copertura al contrasto di alcuni reati contro la pubblica amministrazione e consente sempre l'utilizzo delle intercettazioni, anche mediante dispositivi elettronici portatili (cd. trojan), nei procedimenti per reati contro la P.A. Per quanto riguarda la fase successiva alla condanna penale, la riforma modifica l'ordinamento penitenziario per inserire alcuni delitti contro la pubblica amministrazione nel catalogo dei reati che precludono, in caso di condanna, l'accesso ai benefici penitenziari e alle misure alternative alla detenzione, a meno di collaborazione con la giustizia.

### **5.2.2. Decreto "sblocca cantieri"**

(Decreto Legge 18 aprile 2019, n. 32 "Disposizioni urgenti per il rilancio del settore dei contratti pubblici, per l'accelerazione degli interventi infrastrutturali, di rigenerazione urbana e di ricostruzione a seguito di eventi sismici", convertito con modificazioni dalla legge 14 giugno 2019, n. 55)

Rispetto al contenuto originale del decreto, in sede di conversione le modifiche sono state ampie e significative:

- l'articolo 1 è stato completamente riscritto. In ogni caso la legge di conversione chiarisce che "restano validi gli atti e i provvedimenti adottati e sono fatti salvi gli effetti prodottisi e i rapporti giuridici sorti sulla base dell'articolo 1 del medesimo decreto-legge 18 aprile 2019, n. 32".
- Sono state introdotte delle disposizioni che sospendono alcune norme del Codice Appalti, in particolare: • le modalità di affidamento di lavori, servizi e forniture per i comuni non capoluogo di provincia tramite centrali di committenza; • il divieto di appalto integrato, cioè il divieto di affidamento congiunto di progettazione ed esecuzione lavori, fatte salve alcune eccezioni; •



l'obbligo di scegliere i commissari nell'albo degli esperti tenuto dall'ANAC, rimanendo l'obbligo di individuare i commissari secondo regole di competenza e trasparenza.

Per gli appalti sotto soglia la nuova norma prevede la possibilità di procedere mediante "affidamento diretto previa valutazione di tre preventivi, ove esistenti, per i lavori, e, per i servizi e le forniture, di almeno cinque operatori economici individuati sulla base di indagini di mercato o tramite elenchi di operatori economici, nel rispetto di un criterio di rotazione degli inviti".

Altre modifiche rilevanti, sempre nella legge di conversione, sono relative al subappalto. Le principali modifiche al subappalto diventano, tuttavia, di carattere provvisorio, perché si è passati dalla modifica del Codice Appalti alla sospensione per un anno e mezzo delle norme.

Inoltre il limite delle prestazioni subappaltabili passa dal 30% al 40% del valore complessivo dell'appalto (fino al 31 dicembre 2020), lasciando scegliere alle stazioni appaltanti la percentuale esatta.

Fino al 31 dicembre 2020 sono altresì sospesi alcuni obblighi in relazione al subappalto.

Per quanto riguarda il Regolamento unico (che è definito di esecuzione, attuazione ed integrazione), questo dovrà sostituire le Linee Guida ANAC, che rimangono provvisoriamente in vigore. Il Regolamento disciplinerà le seguenti materie: a) nomina, ruolo e compiti del responsabile del procedimento; b) progettazione di lavori, servizi e forniture, e verifica del progetto; c) sistema di qualificazione e requisiti degli esecutori di lavori e dei contraenti generali; d) procedure di affidamento e realizzazione dei contratti di lavori, servizi e forniture di importo inferiore alle soglie comunitarie; e) direzione dei lavori e dell'esecuzione; f) esecuzione dei contratti di lavori, servizi e forniture, contabilità, sospensioni e penali; g) collaudo e verifica di conformità; h) affidamento dei servizi attinenti all'architettura e all'ingegneria e relativi requisiti degli operatori economici; i) lavori riguardanti i beni culturali.

### **5.2.3. Legge 3 maggio 2019 n. 37**

La Legge del 3 maggio 2019 n. 37 "Disposizioni per l'adempimento degli obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia all'Unione Europea - Legge Europea 2018" prevede la sostituzione dell'art. 113 bis del Codice dei Contratti pubblici riguardante termini di pagamento e clausole penali. Nel testo si stabilisce che gli acconti devono essere corrisposti all'appaltatore entro 30 giorni da ogni stato di avanzamento lavori; viene introdotto il termine di sette giorni per l'emissione dei relativi certificati di pagamento, salvo i casi nei quali sia espressamente concordato un termine diverso. Viene stabilito inoltre che le penali a carico dell'imprenditore devono essere commisurate ai giorni di ritardo e proporzionalmente all'importo complessivo dell'ammontare.

### **5.2.4. La "legge sulla concretezza"**

(Legge 19 giugno 2019, n. 56 "interventi per la concretezza delle azioni delle pubbliche amministrazioni e la prevenzione dell'assenteismo")

Il provvedimento contiene norme sul controllo delle presenze dei dipendenti pubblici, per il miglioramento dell'efficienza amministrativa e sulle modalità di svolgimento dei concorsi per l'assegnazione di nuovi posti di lavoro nell'ambito della P.A. In particolare:

Reclutamento del personale L'articolo 3 prevede misure per accelerare le assunzioni mirate, nonché il ricambio generazionale nelle amministrazioni statali, le agenzie e gli enti pubblici non economici. Presso il Dipartimento della funzione pubblica sarà istituito un portale internet dedicato al reclutamento, con la possibilità di creare il fascicolo elettronico del candidato.

Concorsi pubblici Semplificate le prove dei concorsi, con l'introduzione dei test a risposta multipla sia per le prove preselettive che per gli scritti. La correzione potrà essere svolta in via meccanizzata. Istituito un Albo nazionale dei componenti delle commissioni, e le sottocommissioni potranno essere nominate solo nei casi ove i candidati supereranno le 250 unità.

Nucleo concretezza Istituito il cd. "nucleo concretezza" per l'efficienza amministrativa presso il Dipartimento della funzione pubblica, composto da 53 unità, con la funzione di vigilare sul corretto funzionamento delle amministrazioni per il tramite di visite e sopralluoghi, e finanche suggerendo misure correttive.

### **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 è provveduto all'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 è proceduto, 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 dettagliano 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-corruzione. 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-corruzione.

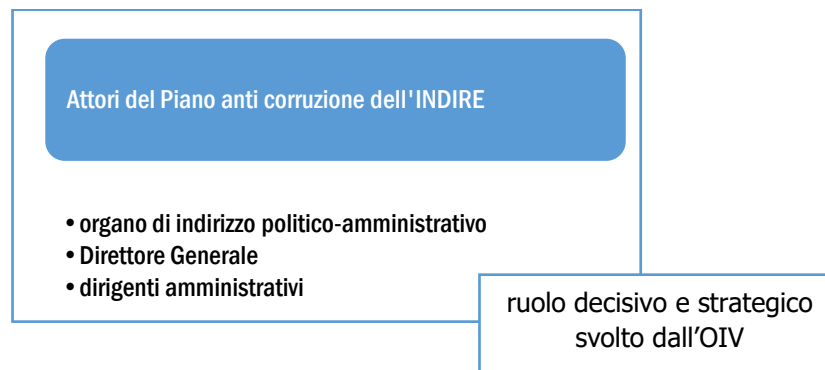
A tal fine occorrerà procedere a delineare le attività necessarie per la corretta implementazione del sistema di controllo di regolarità in via successiva da integrare necessariamente con il sistema del monitoraggio delle misure di prevenzione dei fenomeni di illegittimità/illegalità dell'azione amministrativa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

Nel corso dell'anno 2019 è stato organizzato un apposito corso di aggiornamento rivolto alla generalità del personale e operatori a vario titolo, per la diffusione dei contenuti del Codice di Comportamento, dell'Ordinamento Privacy e sul Piano Formativo Anticorruzione 2019-2020.

Il P.T.P.C può essere definito come lo strumento per porre in essere il processo di gestione del rischio nell'ambito delle attività amministrative svolte dall'Indire. Il processo di gestione del rischio definito nel presente piano recepisce le indicazioni metodologiche e le disposizioni del P.N.A.

Gli attori 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 del l'indice RPN

Rischio ELEVATO: prioritario e obbligatorio attuare azioni per ridurlo;

Rischio MODERATO: obbligatorio intervenire per ridurlo;

Rischio BASSO: azioni non obbligatorie;

MOLTO BASSO: nessuna azione richiesta.

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

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 2020-2022 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, 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
	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 2019-2021.

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	2020-2022

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 2021
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	In corso
Formazione di tutto il personale con particolare riferimento a coloro che operano nelle aree a maggiore rischio	In corso attivato il corso formazione anticorruzione base e specifico Corso GDPR
Rotazione dei componenti della Commissione	La misura verrà implementata a partire dal 2021

### 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-corrruzione, deve monitorare i rapporti tra l'Ente ed i soggetti che con lo stesso stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti dell'amministrazione. In tale ambito diventa di fondamentale importanza il presidio ed il monitoraggio dei tempi procedimentali e la nomina di un "sostituto" che dovrà porre in essere le attività necessarie qualora il soggetto competente all'adozione dell'atto non provveda nei termini prestabiliti dall'ordinamento. Difatti una volta nominato il responsabile munito del potere sostitutivo, lo stesso sarà tenuto entro il 30 gennaio di ogni anno, a comunicare all'organo di vertice dell'Ente, i procedimenti, suddivisi per tipologia e strutture amministrative competenti, nei quali non è stato rispettato il termine di conclusione previsto dalla legge o dai regolamenti. La stessa legge 190/2012 in merito alla tempistica procedimentale considera l'inerzia dell'amministrazione come sintomo di corruzione e/o illegalità diffusa, imponendo a tal fine che ogni amministrazione pubblica rafforzi i propri obblighi in ambito di monitoraggio del rispetto dei tempi procedimentali 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 2021
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 2021
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 2021
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 2021
Pubblicazione 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	In corso
Ricorso a Consip e al MEPA o ad analoga 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
Pubblicazione 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 2021

### 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 procedimentali e la nomina di un "sostituto" che dovrà porre in essere le attività necessarie qualora il soggetto competente all'adozione dell'atto non provveda nei termini prestabiliti dall'ordinamento.

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

Difatti la stessa legge 190/2012 in merito alla tempistica procedimentale considera l'inerzia dell'amministrazione come sintomo di corruzione e/o illegalità diffusa, imponendo a tal fine che ogni amministrazione pubblica rafforzi i propri obblighi in ambito di monitoraggio del rispetto dei tempi procedimentali 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	in corso

nell'ambito del controllo di regolarità in via successiva	
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 prevede 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
Legge 9 gennaio 2019 n. 3 "misure per il contrasto dei reati contro la Pubblica amministrazione, nonché in materia di prescrizione del reato e di trasparenza dei Partiti e Movimenti Politici".
Decreto "sblocca cantieri" (decreto legge 18 aprile 2019, n. 32 "disposizioni urgenti per il rilancio del settore dei contratti pubblici, per l'accelerazione degli interventi infrastrutturali, di rigenerazione urbana e di ricostruzione a seguito di eventi sismici", convertito con modificazioni dalla legge 14 giugno 2019, n. 55)
Legge 3 maggio 2019 n. 37 "Disposizioni per l'adempimento degli obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia all'Unione Europea - Legge europea 2018".
La "legge sulla concretezza" (legge 19 giugno 2019, n. 56 "interventi per la concretezza delle azioni delle pubbliche amministrazioni e la prevenzione dell'assenteismo").
Provvedimenti Dell'autorità Nazionale Anticorruzione: Delibera numero 114 del 13/02/2019 - Linee Guida n. 13 recanti «La disciplina delle clausole sociali» Approvate dal Consiglio dell'Autorità con delibera n. 114 del 13.2.2019». Delibera n. 140 del 27 febbraio 2019 - Linee guida n. 4 recanti «Procedure per l'affidamento dei contratti pubblici di importo inferiore alle soglie di rilevanza comunitaria, indagini di mercato e formazione e gestione degli elenchi di operatori economici. Chiarimenti in materia di garanzia provvisoria e garanzia definitiva». Delibera numero 161 del 06/03/2019 - Linee Guida n. 14 recanti «Indicazioni sulle consultazioni preliminari di mercato». Delibera numero 215 del 26/03/2019 - Linee guida in materia di «applicazione della misura della rotazione straordinaria di cui all'art. 16, comma 1, lettera l-quater, del d.lgs. n. 165 del 2001». Delibera numero 416 del 15/05/2019 - Linee guida n. 1 recanti «Indirizzi generali sull'affidamento dei servizi attinenti all'architettura e all'ingegneria. - Parere in materia di dimostrazione dei requisiti di capacità tecniche e professionali».

Delibera numero 417 del 15 maggio 2019 - Linee Guida n. 1, di attuazione del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50 «Indirizzi generali sull'affidamento dei servizi attinenti all'architettura e all'ingegneria» Approvate dal Consiglio dell'Autorità con delibera n. 973 del 14 settembre 2016 . Aggiornate al d.lgs. 56/2017 con delibera del Consiglio dell'Autorità n. 138 del 21 febbraio 2018 Aggiornate con delibera del Consiglio dell'Autorità n. 417 del 15 maggio 2019».

Delibera numero 494 del 05/06/2019 - Linee Guida n. 15 recanti «Individuazione e gestione dei conflitti di interesse nelle procedure di affidamento di contratti pubblici».

Delibera numero 570 del 26 giugno 2019 - Linee Guida n. 11 recanti «Indicazioni per la verifica del rispetto del limite di cui all'articolo 177, comma 1, del codice, da parte dei soggetti pubblici o privati titolari di concessioni di lavori, servizi pubblici o forniture già in essere alla data di entrata in vigore del codice non affidate con la formula della finanza di progetto ovvero con procedure di gara ad evidenza pubblica secondo il diritto dell'Unione europea».

Delibera numero 636 del 10 luglio 2019 - «Aggiornamento dei punti 1.5, 2.2, 2.3 e 5.2.6 lettera j) delle Linee guida n. 4 a seguito dell'entrata in vigore della legge 14 giugno n. 55 di conversione del decreto legge 18 aprile 2019 n. 32».

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

Il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2020-2022 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")<sup>12</sup> così come modificato dal D.Lgs. N. 97 del 2016.

### 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,

<sup>12</sup>Da 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.



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 2020-2022 l'Ufficio Comunicazione Indire proseguirà, sotto l'indirizzo e la vigilanza del Direttore Generale, le attività di supporto ai Settori Ricerca e Amministrativo-Gestionale, nonché agli organi di indirizzo politico-amministrativo, 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](http://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 circa 30 mila utenti iscritti. L'account Indire su Twitter 3.700 follower, mentre gli iscritti al canale YouTube sono quasi 2mila. I canali social dell'Agenzia Nazionale Erasmus+ Indire: Facebook circa 16 mila utenti, Twitter 6.100 follower, Youtube 500 iscritti.

- Produzione di 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). Nel 2019 si sono registrate oltre 3 mila uscite stampa su Indire e le attività connesse al Programma Erasmus.
- 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 2019, l'ufficio ha gestito 80 eventi e organizzato 200 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 2019 sono state lavorate più di 1000 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 omissa 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](mailto:accessocivico@indire.it).

A tale proposito si fa presente che il sito istituzionale dell'INDIRE, anche nell'anno in corso, è classificato al 2° posto, su 46 Enti e Istituzioni Pubblici di ricerca esaminati, nella classifica dei siti delle pubbliche amministrazioni che soddisfano il maggior numero di indicatori di trasparenza nella comunicazione<sup>13</sup>, 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](http://bussola.magellanopa.it/index.php?id=141&tipo_amministrazione=33)).

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

<sup>13</sup> 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.

Visualizzare qui i Preferiti, seleziona quindi e trascina nella cartella della barra Preferiti. In alternativa, importali da un altro browser. [Importa Preferiti](#)

**Bussola della Trasparenza** Cerca.

### Enti e Istituzioni di Ricerca Pubblici

Mostra 10 righe per pagina Cerca:

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

## 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. Sulla scorta di quanto sopra indicato di seguito si riportano gli obiettivi attribuiti al Direttore Generale di INDIRE e quelli riferiti alla Dirigente Amministrativa.

## 7.1. Obiettivi del Direttore Generale e della Dirigente Amministrativa

Direttore Generale		
Obiettivi	Indicatori	target
1. Pianificazione e calendarizzazione annuale procedure di selezione	Realizzazione del cronoprogramma	SI/NO  Realizzazione di almeno il 70% delle procedure previste nel cronoprogramma
2. Prima stesura di un manuale operativo delle Procedure d'ufficio, comprensivo di modelli standard degli atti amministrativi di competenza	Realizzazione del Manuale Operativo	SI/NO
3. Pianificazione e razionalizzazione delle procedure di acquisto di lavori, beni e servizi e procedure per la stipula di contratti collaborazione occasionale	Realizzazione del cronoprogramma	SI/NO  Realizzazione di almeno il 70% delle procedure previste nel cronoprogramma
4. Prima stesura di un manuale operativo delle Procedure d'ufficio, comprensivo di modelli standard degli atti amministrativi di competenza	Realizzazione del Manuale Operativo	SI/NO
5. Miglioramento della gestione dei canali sociali	1. Creazione profilo Instagram  2. Incremento follower sulle varie piattaforme rispetto all'anno 2019	SI/NO  2019<2020 per ogni canale sociale di INDIRE
6. Aggiornamento sito istituzionale INDIRE	1. Realizzazione di una sezione dedicata ai toolkit della comunicazione  2. Realizzazione di accordi di media partnership per la valorizzazione di progetti e attività scientifiche	SI/NO  >3 accordi (?)
7. Definizione di sinergie tra le diverse fonti di finanziamento	Convenzioni tra INDIRE e Enti territoriali italiani per organismo intermedio	>0

8. Razionalizzazione delle collaborazioni esterne per rafforzare i rapporti con il territorio	1. Ampliamento rete degli ambasciatori	2019<2020
	2. Valorizzazione delle esperienze degli Alumni Erasmus	SI/NO

<b>Dirigente Amministrativa</b>		
<b>Obiettivi</b>	<b>Indicatori</b>	<b>target</b>
1. Prima pianificazione generale delle attività amministrative finalizzate all'acquisto di beni e servizi e ai bandi di selezione del personale NON dipendente nell'ambito della programmazione annuale del Bilancio di Previsione e costante aggiornamento in funzione delle richieste di variazione	1. Report di estrazione delle procedure di acquisto di beni e servizi e di selezione del personale 2. Aggiornamento schede di pianificazione	SI/NO SI/NO - report vantaggi nuova scheda
2. Implementazione di un applicativo per supportare le attività di pianificazione, programmazione, controllo e rendicontazione	Implementazione del software	SI/NO
3. Implementazione a partire dall'e.f. 2020 di un iter informatizzato per le procedure di Variazione al Bilancio di Previsione	Implementazione dell'ITER	SI/NO

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.