

IND ISTITUTO
IRE NAZIONALE
DOCUMENTAZIONE
INNOVAZIONE
RICERCA EDUCATIVA

**Piano Integrato della Performance,
della Prevenzione della Corruzione
e della Trasparenza 2021-2023**

PRECISAZIONI EMERGENZA COVID 19

Prima di introdurre il Piano della Performance 2021-2023 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, anche nell'anno 2021, 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, con le bambine e i bambini, le alunne e gli alunni, le studentesse 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 e da allora si sono alternati periodi di maggiore o minore chiusura del Paese, delle singole Regioni e, conseguentemente, del sistema scolastico e formativo.

Le disposizioni legislative di riferimento con le scadenze e gli obblighi fissati dai provvedimenti rispetto ad attività di interesse anche del sistema scolastico e della ricerca hanno richiesto e continuano a richiedere a tutti i soggetti che operano nel settore frequenti revisioni delle attività programmate.

Tutte le amministrazioni pubbliche sono state e sono 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, lo stato di fatto ha imposto e impone all'INDIRE continue revisioni e rimodulazioni sia dell'organizzazione del lavoro nelle sedi territoriali sia delle attività di ricerca che dei servizi in atto e programmati anche per l'anno 2021. 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.

PRESENTAZIONE DEL PIANO E INDICE

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

Il collegamento di un documento di programmazione come il "Piano della Performance" con il PTA è di particolare importanza poiché garantisce la coerenza con le strategie individuate dagli organi di indirizzo

politico e amministrativo dell'Ente, gli obiettivi strategici e le azioni necessarie al conseguimento dei risultati attesi.

È da ricordare anche che il Piano Triennale della Attività (PTA) è redatto, 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 2021-2023 (adottato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 71 del 27 novembre 2020, approvato dal MI in data 13 gennaio 2021, nota n. prot. 1025), 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 e nelle Linee metodologiche dell'OIV del 15 gennaio 2021; (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]

Sommario

PREMESSA.....	6
1. La presentazione dell'Ente Pubblico di Ricerca (EPR) INDIRE.....	7
1.1. Missione e principali attività	7
1.1.1. Chi siamo	7
1.1.2. Cosa facciamo	9
Promuovere, sostenere e portare a sistema	9
l'innovazione della scuola italiana di ogni ordine e grado.....	9
1.1.3. Come operiamo.....	13
2. Inquadramento strategico dell'Istituto e mandato istituzionale	16
2.1. Disposizioni di riferimento e mandato istituzionale.....	16
2.2. Norme primarie e Statuto	17
Art. 2 (Finalità).....	17
Art. 3 (Missione e obiettivi)	18
2.3. Normative secondarie e atti amministrativi di alto livello.....	20
2.4. Il Piano Triennale delle Attività (PTA).....	21
2.5. Organizzazione INDIRE.....	22
2.6. Personale e analisi di genere	25
2.7. Bilancio	25
2.8. Coerenza con la programmazione economica e di bilancio.....	31
3. La pianificazione delle attività e il Piano Integrato della Performance.....	31
3.1. Presentazione del Piano Integrato della Performance di INDIRE 2021-2023.....	31
3.2. Performance Organizzativa	33
3.3. Contesto, obiettivi generali e specifici e sistema degli indicatori.....	33
4. La programmazione delle attività: obiettivi e indicatori	37
4.1 La programmazione, gli obiettivi strategici espressi nel PTA e Piani annuali delle Strutture di Ricerca.....	39
4.1.1. Struttura di Ricerca 1. Didattica laboratoriale e innovazione del curriculum – Area Linguistico-umanistica	40
4.1.2. Struttura di Ricerca 2. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum - Areascientifica (STEM)	40
4.1.3. Struttura di Ricerca 3. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum – Area artistico-espressiva	40
4.1.4. Struttura di Ricerca 4. Applicazioni Tecnologiche per la Didattica Laboratoriale	40
4.1.5. Struttura di Ricerca 5. Architetture e arredi scolastici: progettare nuovi spazieducativi e adattare ambienti di apprendimento esistenti.....	41
4.1.6. Struttura di Ricerca 6. Formazione terziaria professionalizzante per il sistemaprodottivo e le aree tecnologiche strategiche nazionali. Modelli di sviluppo delle competenze per il mondo del lavoro: ITS	41
4.1.7. Struttura di Ricerca 7. Innovazione metodologica e organizzativa nel modello scolastico	41
4.1.8. Struttura di Ricerca 8. Innovazione metodologica e organizzativa nelle scuole piccole.....	42
4.1.9. Struttura di Ricerca 9. Innovazione metodologica e organizzativa nell'Istruzione degli Adulti (IdA).....	42
4.1.10. Struttura di Ricerca 10. Modelli e metodologie per l'analisi, la lettura e ladocumentazione dei principali fenomeni del sistema scolastico	42
4.1.11. Struttura di Ricerca 11. Valutazione dei processi di innovazione	43
4.1.12. Struttura di Ricerca 12. Valorizzazione del patrimonio storico.....	44
Obiettivi generali:	44
4.1.13. Area Tecnologica	44
4.2. Mappatura degli obiettivi strategici e operativi e della performance individuale dei livelli IV-VII.....	44
4.2.1. Mappatura degli Obiettivi Strategici e Operativi	45
Obiettivi dell'Area Tecnologica.....	45
Per la consultazione dei singoli Piani 2021 delle 12 Strutture di Ricerca e dell'AreaTecnologica si rimanda ai seguenti 13 Allegati:.....	46
4.2.2. Performance individuale dei livelli IV-VIII	46
5. Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione (PTPC).....	47

5.1. Premesse	47
5.2. Principi di prevenzione relativi al periodo 2021/2023 - Aggiornamento normativo	48
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”.....	48
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)	49
5.2.3. L. 3 MAGGIO 2019 N. 37 “DISPOSIZIONI PER L’ADEMPIMENTO DEGLI OBBLIGHI DERIVANTI DALL’APPARTENENZA DELL’ITALIA ALL’UNIONE EUROPEA - LEGGE EUROPEA 2018”.....	50
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”).....	50
5.2.5 – LEGGE N.120 dell’11 settembre 2020, Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76, recante «Misure urgenti per la semplificazione e l’innovazione digitali» (Decreto Semplificazioni) (G.U. n. 228 del 14 settembre 2020).....	50
5.3. Il metodo per la corretta gestione dei rischi dell’Ente	51
5.4. Individuazione delle attività a più elevato rischio di corruzione	52
5.4.1. Tabella riepilogativa dei processi relativi alle diverse aree di rischio	53
5.4.2. Tabella dei rischi connessi ai diversi processi in essere in INDIRE.....	54
5.5. Misure correttive e preventive dei rischi	55
5.5.1. Gestione del personale INDIRE e attribuzione degli incarichi.....	55
5.5.1.1. Misure preventive del rischio	55
5.5.2. Affidamento di lavori, servizi e forniture: contratti pubblici ed affari legali	57
5.5.2.1. Misure preventive del rischio	59
5.5.3. Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari	60
5.5.4. Gestione dei flussi finanziari.....	62
5.5.4.1. Misure preventive del rischio	62
5.6. Riferimenti normativi	64
6. Il Programma Triennale per la Trasparenza e l’Integrità (PTTI)	65
6.1. Trasparenza e accessibilità	66
6.1.1. La Comunicazione dell’INDIRE	66
6.1.2. La Comunicazione della Ricerca, dell’Agenzia Nazionale e dei Progetti	66
6.1.3. La Comunicazione Istituzionale.....	67
7. Performance del Settore amministrativo-gestionale	68
7.1. Obiettivi del Direttore Generale	68
7.2. Obiettivi della Dirigente Amministrativa	69
7.3. Obiettivi di Performance individuale: indicatori per la misurazione e la valutazione	70
8. Il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile)	71

PREMESSA

Il Piano 2021-2023 di seguito presentato costituisce la quarta 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 studenti¹”.

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

Per questo nel presente Piano Integrato gli obiettivi generali e strategici dell'Ente sono declinati negli obiettivi di ogni singola Struttura di Ricerca, valorizzando il contributo, nel raggiungimento degli obiettivi specifici, dei singoli, siano essi ricercatori, collaboratori alla ricerca o personale amministrativo; (c) sanno garantire pari opportunità di diritti ma anche di doveri e sanno favorire l'assunzione di responsabilità di ciascun lavoratore nei confronti della collettività per il cui bene è chiamato ad operare; (d) sanno utilizzare il ciclo della Performance come occasione e leva per migliorare il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative; (e) sanno assicurare la trasparenza nei risultati conseguiti grazie ad una buona comunicazione

¹ Piano Triennale delle Attività 2021-2023

(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

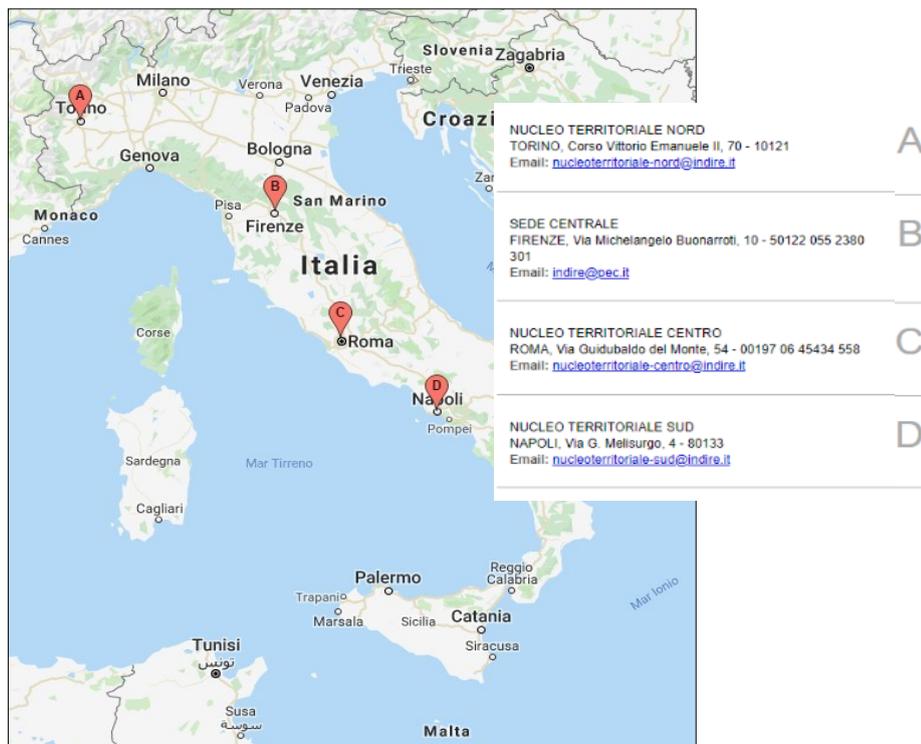
Di seguito è fornita una sintesi delle informazioni ritenute di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni.

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. Sviluppa nuovi modelli didattici, sperimenta l'utilizzo delle nuove tecnologie nei percorsi formativi, promuove la ridefinizione del rapporto fra spazi e tempi dell'apprendimento e dell'insegnamento. L'Istituto vanta una consolidata esperienza nella formazione in servizio del personale docente, amministrativo, tecnico e ausiliario e dei dirigenti scolastici ed è stato protagonista di alcune delle più importanti esperienze di e-learning a livello europeo.

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

1.1.2. Cosa facciamo

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

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



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

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

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

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



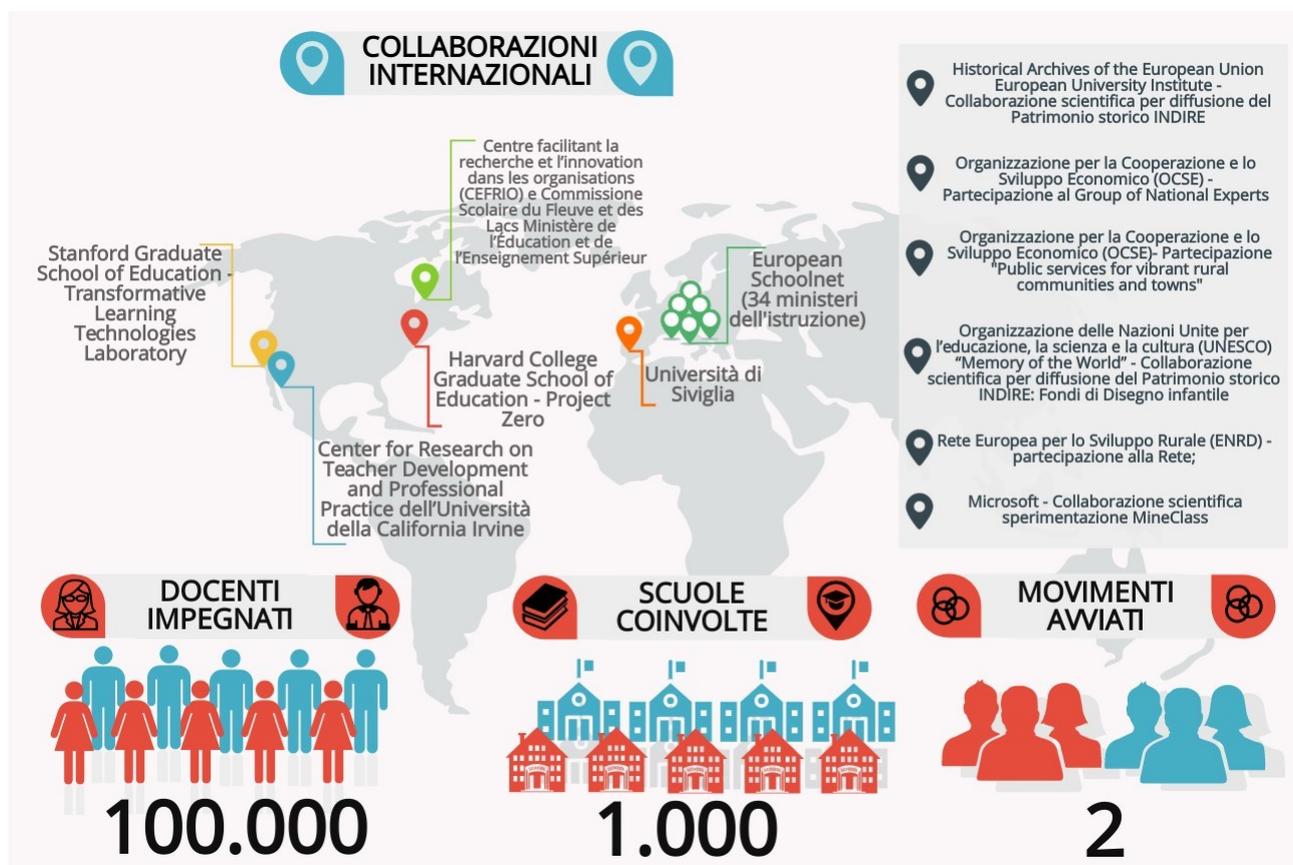
Attraverso monitoraggi quantitativi e qualitativi, banche dati e rapporti di ricerca, l'INDIRE osserva e documenta i fenomeni legati alla trasformazione del curriculum nell'istruzione tecnica e professionale e ai temi di scuola e lavoro come, ad esempio, l'evoluzione dell'Istruzione Tecnica Superiore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

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

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

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

Fig. 4 – Le collaborazioni internazionali dell'INDIRE



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

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



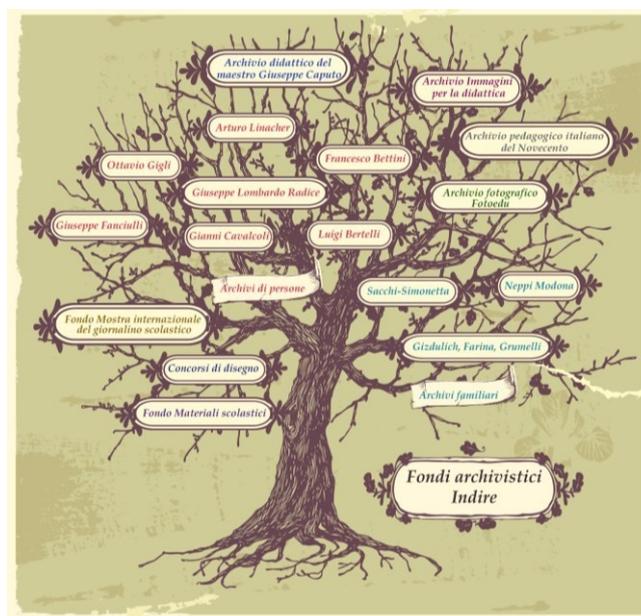
Sempre in ambito internazionale, come già sopra richiamato, l'INDIRE fa parte del Consorzio EUN – *European Schoolnet*, composto da 34 Ministeri dell'Educazione dei Paesi europei, che mira a portare l'innovazione nell'insegnamento e nell'apprendimento attraverso il coinvolgimento dei portatori di interesse: ministeri dell'istruzione, scuole, insegnanti, ricercatori e partner del settore. Il Consorzio nasce e opera in una dimensione transazionale per realizzare la sua *mission*: supportare gli *stakeholder* dell'istruzione in Europa nella trasformazione dei processi educativi per le società digitalizzate del 21° secolo. Infatti EUN opera identificando e testando pratiche innovative promettenti che prevedono anche l'uso pedagogico della tecnologia, condividendo prove del loro impatto e supportando l'integrazione delle pratiche di insegnamento e apprendimento testate nelle scuole.

L'Istituto guarda all'Europa soprattutto proprio attraverso le sue tante collaborazioni, grazie alle quali contribuisce allo sviluppo di una rete di contatti, scambi, flussi di informazioni ed esperienze fra scuole, studenti, aziende e istituzioni di tutti i Paesi dell'Unione Europea per raggiungere il comune obiettivo di innovare e migliorare la scuola.

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

Infine, deve farsi riferimento al patrimonio storico e all'archivio dell'INDIRE. Si tratta di un ricco patrimonio documentario, librario e di sussidi/elaborati didattici otto-novecenteschi: una vera e propria "memoria educativa", una ricca varietà di fonti dove rintracciare informazioni sui saperi e sui modi di fare scuola, sui pensieri e sui quadri interpretativi che hanno guidato le scelte nei sistemi educativi del passato. Tale memoria offre alla ricerca INDIRE la possibilità di sviluppare una lettura dei fenomeni e della prassi educativo-pedagogica capace di coniugare passato, presente e futuro. Il ricco patrimonio documentario otto-novecentesco dell'Ente è uno dei pochi uno dei pochi in Italia specializzati nell'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 le Aree strategiche di intervento, stabilisce i programmi e le linee di ricerca che dovranno essere condotte dall'Istituto, gli obiettivi da perseguire e la pianificazione temporale. Esso costituisce la base per la predisposizione del bilancio di previsione e del piano del fabbisogno del personale, sia a tempo determinato che indeterminato. Il PTA è aggiornato annualmente, utilizzando le stesse procedure e modalità previste per la sua redazione triennale.

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



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.

Nel PTA 2021-2023 è stata data maggiore rilevanza alle attività dell'Area Tecnologica, che, come da Regolamento d'Istituto, supporta le attività di ricerca curando la progettazione, la realizzazione, la ricerca delle applicazioni e delle architetture tecnologiche e l'implementazione e gestione dei sistemi informativi che sono funzionali agli sviluppi della ricerca.

Al contempo l'Area svolge ricerca autonoma nel campo delle applicazioni tecnologiche hardware e software. Si evidenzia infatti come, sulla base dell'esperienza degli anni passati, una serie di campi di studio sulle tecnologie non siano contemplati dalle Strutture di Ricerca INDIRE in quanto ambiti prettamente tecnici, ma necessiterebbero altresì di un approfondimento per valutarne potenziali ricadute sugli obiettivi e le strategie delle diverse attività di ricerca.

Obiettivo dell'Area tecnologica è quindi, oltre al supporto tecnologico alle attività delle Strutture di Ricerca INDIRE, lo studio e la prototipazione di soluzioni tecnologiche che possano trovare un successivo impiego nelle suddette Strutture. Quali, per fare un esempio, l'Intelligenza Artificiale e le sue potenziali applicazioni in ambiti come la profilazione degli utenti, la personalizzazione degli apprendimenti, la valutazione dei processi di apprendimento.

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 Ricerca³, 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 Istituzionale⁴ e della Terza Missione e che indicano gli "ambiti e i temi"⁵ 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 generali⁶ dell'Ente.

³ 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".

⁴ 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).

⁵ In riferimento ai compiti e alle finalità proprie di INDIRE non è evidentemente possibile una classificazione per ambiti e temi riconducibili alle categorie ERC (European Research Council) che sono riferite ai raggruppamenti di discipline riconducibili alla ricerca generale universitaria. La ricerca di INDIRE ha invece "carattere istituzionale" identificabile secondo quanto ormai definito nelle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance degli Enti Pubblici di Ricerca (Maggio 2015).

⁶ Il D.Lgs. 25 maggio 2017, n.74 contenente modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150. Il nuovo decreto introduce gli «obiettivi generali» che identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, che saranno determinate mediante linee guida triennali con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri (art.5, c.01, lett. a). Ogni amministrazione dovrà quindi adattare a tali obiettivi generali degli «obiettivi specifici» (lett. b), intesi come l'insieme di quegli «obiettivi strategici e operativi» che di norma sono già previsti nei Piani della Performance (art.10, c.1, lett. a). Nel comparto universitario e della ricerca esistono già diversi documenti di indirizzo programmatico definiti dal MIUR (l'Atto di Indirizzo, i

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 i 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.**

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

Comma 4: L'Istituto ha il compito di curare la formazione in servizio del personale della scuola, in stretto raccordo con i processi di innovazione tecnologica, attraverso attività di accompagnamento e riqualificazione professionale sia in presenza sia in modalità e-learning. L'Istituto cura, inoltre, lo sviluppo di un sistema di documentazione finalizzato alla diffusione e valorizzazione delle esperienze di ricerca ed innovazione didattica e pedagogica in ambito nazionale ed internazionale; sostiene le strategie di ricerca e formazione riferite allo sviluppo dell'innovazione digitale e dei sistemi tecnologici e documentari, elabora e realizza coerenti progetti nazionali di ricerca, curando la diffusione dei relativi risultati; collabora con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca per la gestione dei programmi e dei progetti dell'Unione europea. L'Istituto gestisce su incarico delle Autorità Nazionali, sviluppando collaborazioni internazionali, i Programmi dell'Unione Europea sull'Istruzione e la Formazione, contribuendo allo sviluppo di una rete di contatti, scambi, flussi di informazioni ed esperienze tra scuole, studenti, aziende ed istituzioni di tutti i Paesi dell'U.E. L'Istituto gestisce lo sviluppo delle attività di raccolta, elaborazione, valorizzazione e diffusione dell'informazione e di produzione della documentazione a sostegno dell'innovazione digitale della didattica e dell'autonomia scolastica; cura, anche ai fini suddetti, il sostegno ai processi di innovazione centrati sulla diffusione e sull'utilizzo delle nuove tecnologie, attivando coerenti progetti di ricerca tesi al miglioramento della didattica; cura la manutenzione e valorizzazione del patrimonio bibliografico, iconografico e degli archivi storici interni anche attraverso la creazione di specifiche banche dati.

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

Art. 3 (Missione e obiettivi)

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

1. ricerca educativa e sostegno ai processi di innovazione pedagogico- didattica;
2. formazione e aggiornamento del personale della scuola; per quanto riguarda i temi della valutazione con la collaborazione dell'INVALSI;
3. sviluppo dei servizi di documentazione pedagogica, didattica e di ricerca e sperimentazione;
4. partecipazione alle iniziative internazionali nelle materie di competenza;
5. collaborazione alla realizzazione delle misure di sistemi nazionali in materia di istruzione per gli adulti e di istruzione e formazione tecnica superiore;
6. collaborazione con le regioni e gli enti locali per le materie di competenza;
7. progettazione e sviluppo di specifici strumenti e 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. Normative 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 MIUR⁷ (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 2021 (prot. m_pi.AOOGABMI.Registro Decreti.R.0000002.04-01-2021) ove sono indicate tra le priorità politiche anche quelle di rilevanza per l'INDIRE:

	Priorità politica
n.1	Contrastare la dispersione scolastica, promuovere l'inclusione e l'equità complessiva del sistema educativo nazionale
n.2	Definire una relazione virtuosa tra edilizia scolastica e benessere collettivo
n.3	Innovare metodologie didattiche e ambienti di apprendimento
n.4	Migliorare l'offerta formativa, ridurre il gap formativo tra mondo della scuola e mondo del lavoro e valorizzare il rapporto con l'università e la ricerca
n.5	Incentivare i processi di reclutamento, formazione e valorizzazione del personale scolastico
n.6	Promuovere l'autonomia scolastica e potenziare il sistema integrato di educazione e di istruzione dalla nascita ai 6 anni
n.7	Valorizzare e sviluppare il sistema nazionale di valutazione
n.8	Ampliare il percorso di internazionalizzazione del sistema nazionale di istruzione e formazione e promuovere la mobilità degli studenti

⁷ 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» 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».

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 tipologie⁸: Ricerca Scientifica, Ricerca Istituzionale, Terza Missione.

Come determinato nel PTA di INDIRE 2021/2023 e ripreso nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance l'obiettivo principale dell'INDIRE anche per il triennio 2021/2023 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 ed 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 MI o da altri soggetti, quelli condotti in ambito internazionale e, per quanto possibile, anche le attività delle Agenzie affidate all'INDIRE devono poter contribuire, nell'ambito e nel rispetto dell'autonomia scolastica, allo sviluppo di questi processi di trasformazione e innovazione. Per quelle istituzioni scolastiche più mature, devono sostenere le attività di aggiustamento e consolidamento di pratiche già adottate e adattate ai propri bisogni e al contesto; per quelle istituzioni che si confrontano con la realizzazione di ambienti di apprendimento e con l'uso di modelli organizzativi e metodologie didattiche per la prima volta e per loro del tutto o in parte sconosciuti, devono attivare e accompagnare processi di cambiamento anche culturale oltreché operativo.

I traguardi (obiettivi generali/strategici e specifici/operativi) che, con la ricerca scientifica, la ricerca istituzionale 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 MI, 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, le 12 Strutture di ricerca e l'Area Tecnologica previste nel PTA 2021/2023 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 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, Architetture curriculari, Formazione docenti e Portfolio e Didattica digitale integrata e Relazioni con gli EPR. Inoltre, è fondamentale sviluppare la collocazione internazionale dell'Istituto nel suo complesso.

⁸ 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.

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 2021/2023 sono indirizzate, si concentrano e 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.

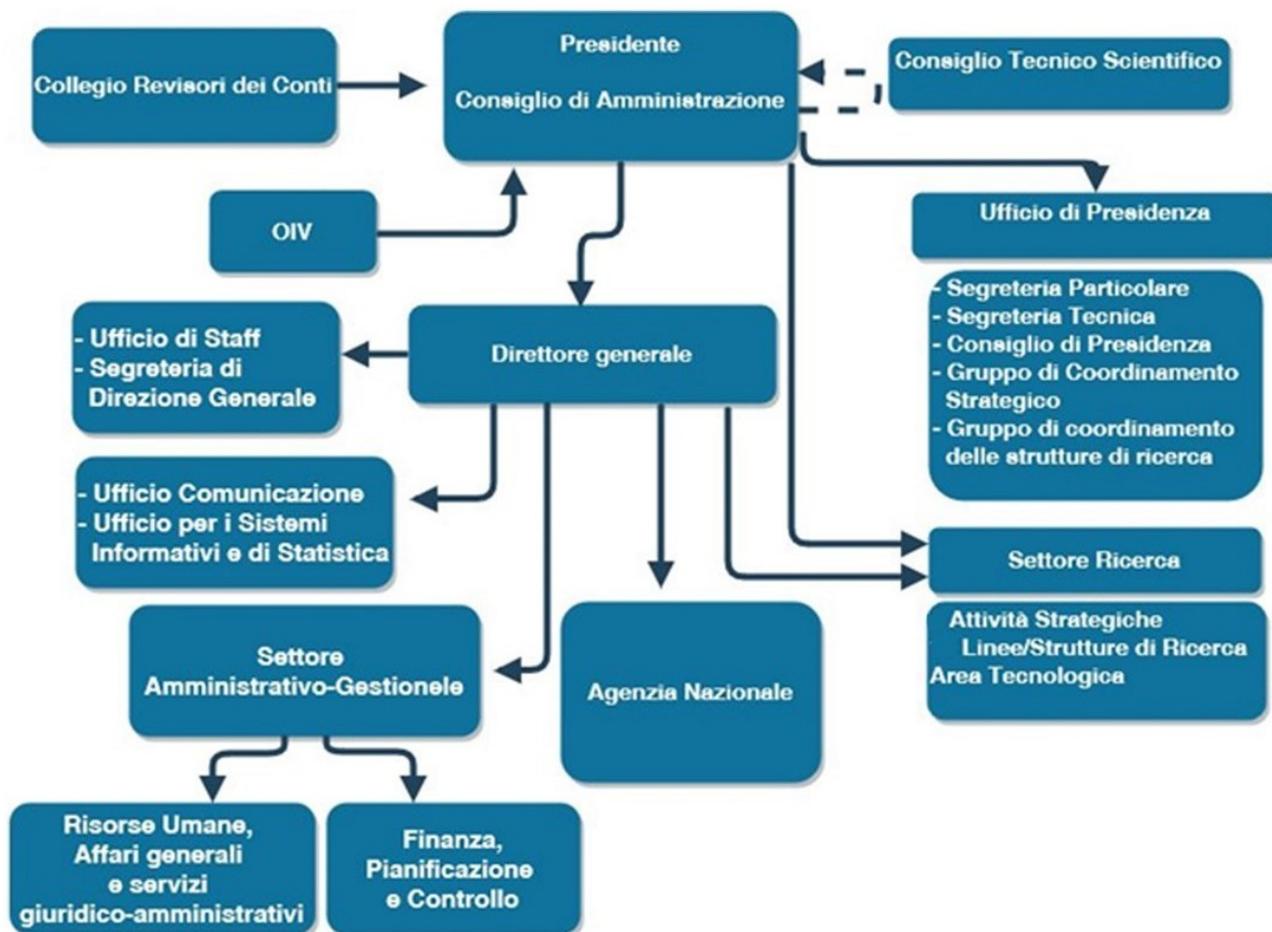
Il Settore Ricerca, avente natura tecnico-scientifica, gestisce e sviluppa attività omogenee di ricerca, informazione e formazione, in conformità agli obiettivi programmatici individuati dal Programma Triennale delle Attività.

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
TOTALE	168	71	239

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 scientifiche 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 2021 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 7.249.075. Il 2021 è caratterizzato dall'inizio del nuovo programma comunitario Erasmus; alla luce della Legge 5 marzo 2020, n. 12 (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) pubblicata in Gazzetta Ufficiale il 9.03.2020 all'art. 2 è indicato che INDIRE è individuabile come Agenzia nazionale per la gestione del programma europeo per l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport con riferimento alle misure di competenza del Ministero dell'Istruzione e del Ministero dell'Università e la Ricerca. Tuttavia ad oggi il Regolamento comunitario che definisce il nuovo Programma per il periodo 2021-2027 non è stato ancora approvato dal Parlamento e dal Consiglio europeo e la Commissione europea non ha ancora pubblicato il budget annuale per il 2021 per il finanziamento dei progetti dei Settori Istruzione Scolastica, Istruzione Superiore ed Educazione degli adulti. Pertanto, nel Bilancio di previsione per il 2021 non si è potuto inserire nella previsione delle entrate il finanziamento comunitario destinato ai beneficiari del nuovo programma comunitario 2021-2027 per la call 2021; parimenti non si è provveduto ad inserire nella previsione delle uscite i trasferimenti correnti a favore dei beneficiari del programma comunitario.

Le entrate a destinazione vincolata certe sono quelle di seguito indicate:

		Erasmus funzionamento	Assistenti 2021-2022	eTwinning	Epale	Eurydice	Totale
Capitolo	Descrizione capitolo entrata	PREVISIONE COMPETENZA ENTRATE	PREVISIONE COMPETENZA ENTRATE	PREVISIONE COMPETENZA ENTRATE	PREVISIONE COMPETENZA ENTRATE	PREVISIONE COMPETENZA ENTRATE	
121.900	Trasferimenti correnti da Ministeri	1.000.000,00	90.000,00	200.000,00	100.000,00	145.000,00	1.535.000,00
135.900	Altri Trasferimenti correnti dall'Unione Europea	5.603.075,00				111.000,00	5.714.075,00
							7.249.075,00

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. 2021 prevede quanto segue:

MISSIONE: Ricerca e Innovazione

PROGRAMMA: Ricerca per la didattica

OBIETTIVO	AZIONE	INDICATORE	TARGET (al 31.12.2021)	DESCRIZIONE	TIPOLOGIA	METODO DI CALCOLO	FONTE DEL DATO
Realizzare soluzioni per supportare l'innovazione nella scuola	Promuovere l'innovazione	n. interventi realizzati	109	Insieme degli eventi di divulgazione e dei corsi di formazione	Indicatore di risultato	Confronto dei dati di crescita negli anni	INDIRE
		n. scuole coinvolte	2758	n. delle istituzioni scolastiche coinvolte nelle proposte di innovazione progettate da INDIRE	Indicatore di risultato	Confronto dei dati di crescita negli anni	INDIRE
		n. insegnanti coinvolti	51493	Insegnanti coinvolti sia nei processi di innovazione che in tutte le attività correlate	Indicatore di risultato	Confronto dei dati di crescita negli anni	INDIRE
	Stipulare accordi e convenzioni con enti pubblici e privati	n. accordi stipulati	42	Accordi e convenzioni collaborazioni scientifiche con istituzioni italiane e internazionali (l'elenco è allegato al PTA e aggiornato ogni anno)	Indicatore di risultato	Confronto dei dati di crescita negli anni	INDIRE
Diffondere i risultati della ricerca e promuoverne la valorizzazione a beneficio della collettività	Organizzare eventi di divulgazione rivolti alle diverse tipologie di portatori di interesse e interventi per la formazione continua	n. di eventi di divulgazione della ricerca	94	Organizzazione e partecipazione a eventi di livello nazionale e internazionale idonei alla divulgazione dei risultati della ricerca	indicatore di risultato	Confronto dei dati di crescita negli anni	INDIRE, n. accessi al sito www.indire.it Google analytics
		n. di corsi di formazione continua erogati	46	Corsi nelle diverse modalità (online e in presenza) rivolti agli insegnanti	indicatore di risultato	Confronto dei dati di crescita negli anni	INDIRE, n. accessi al sito www.indire.it Google analytics
		n. pubblicazioni	66	Articoli, libri report prodotti dai ricercatori di INDIRE	indicatore di risultato	Confronto dei dati di crescita negli anni	INDIRE, n. accessi al sito www.indire.it Google analytics

MISSIONE: Ricerca e Innovazione

PROGRAMMA: Programmi comunitari e collaborazioni internazionali

OBIETTIVO	AZIONE	INDICATORE	TARGET (al 31.12.2021)	DESCRIZIONE	TIPOLOGIA	METODODI CALCOLO	FRONTE DEL DATO
Accrescere la partecipazione ai programmi dell'Agenzia Erasmus	Potenziare la comunicazione	n. visitatori al sito Erasmus	400.000	Utenti previsti nel 2021	Indicatore di impatto	Confronto dei dati di crescita negli anni	Google analytics
		n. partecipanti agli eventi principali organizzati dall'Agenzia Erasmus+, ivi compresi gli eventi di promozione eTwinning ed EPALE	7.000	Partecipanti ai grandi eventi programmati nel Piano di lavoro 2021 dell'Agenzia sia essi già beneficiari del Programma che potenziali applicants	Indicatore di risultato	Confronto dei dati di crescita negli anni	Rilevazione presenze eventi
		n. fan Erasmus+/EPALE/ eTwinning	65.000	Numero follower Canale Facebook Erasmus+ INDIRE / EPALE/ eTwinning, Twitter e Instagram	Indicatore di impatto	Confronto dei dati di crescita negli anni	Facebook /Twitter /Instagram insights
	Potenziare la mobilità degli insegnanti e degli alunni; potenziare la mobilità studenti istruzione superiore	n. studenti in mobilità	45.000	Studenti Erasmus provenienti dagli Istituti di Istruzione Superiore finanziati da questa Agenzia Erasmus INDIRE	Indicatore di risultato	Confronto dei dati di crescita negli anni	Mobility Tool, banca dati europea della mobilità Erasmus
		n. mobilità finanziate per il settore istruzione scolastica	6.000	Mobilità finanziata dal Programma Erasmus settore istruzione scolastica per formazione in servizio dello staffe per mobilità alunni	Indicatore di risultato	Il dato è calcolato sulla base del numero degli accordi con le scuole	Banche dati europee epluslink, Mobility Tool

		n. crediti riconosciuti all'interno della mobilità	100% dei crediti	Crediti formativi acquisiti all'estero e riconosciuti dagli Istituti di appartenenza	Indicatore di risultato	Il dato è calcolato sulle performance degli altri anni, rilevato dall'analisi dei rapporti finali e dai controlli insitu agli Istituti di Istruzione superiore	Rapporti finali dei beneficiari
--	--	--	------------------	--	-------------------------	--	---------------------------------

Nota: Si fa presente che nel 2020 si conclude la programmazione Erasmus+ 2014 – 2020. Non è stato ancora approvato il nuovo Regolamento Erasmus 2021- 2027. Gli indicatori sono stati individuati sulla base del fatto che la Commissione Europea ha condiviso con le Agenzie nazionali la struttura del nuovo Programma, in un processo di co-creazione, portando a conoscenza delle stesse i principali cambiamenti che lo stesso Programma Erasmus avrà nel futuro.

Sviluppare reti di collaborazione con istituti internazionali	Potenziare e consolidare le reti internazionali di collaborazione	n. accordi	3	Accordi di collaborazione scientifica con università e consorzi internazionali (elencati nell'appendice n. 1 del PTA)	Indicatore di risultato	Confronto dei dati di crescita negli anni	INDIRE
		% di prodotti con almeno un coautore internazionale	100%	Iniziative nelle quali siano coinvolti altre istituzioni/autori internazionali	Indicatore di risultato	Confronto dei dati di crescita negli anni	INDIRE
	Sostenere la partecipazione ai progetti internazionali	n. progetti europei/internazionali finanziati	3	Iniziative finanziate dall'Unione Europea	Indicatore di risultato	Confronto dei dati di crescita negli anni	INDIRE

MISSIONE: Ricerca e Innovazione

PROGRAMMA: Servizi affari generali per le amministrazioni di competenza

Obiettivo	Azione	Indicatore	Target (al 31.12.2021)	Descrizione	Tipologia	Metodo di calcolo	Fonte del dato
Consolidare e migliorare la performance organizzativa, funzionale ed economico patrimoniale dell'Ente	Ridurre la velocità di formazione dei residui	Impegni in c/competenza - pagamenti in c/competenza/ impegni in c/competenza	< di 35%	Capacità dell'ente di ridurre in misura percentuale la velocità di formazione dei residui. Una minore percentuale evidenzia una maggiore capacità dell'ente di concludere procedimenti di spesa iniziati nell'anno	Indicazione di bilancio	Rapporto dato dalla differenza tra impegni e pagamenti a competenza e l'ammontare complessivo degli impegni a competenza	Sistema informatico di contabilità
	Grado di realizzazione delle previsioni definitive	Impegni di competenza/previsioni definitive di bilancio	> di 90%	Capacità di generare impegni a fronte degli stanziamenti. Esprime in termini percentuali quanta spesa autorizzata (stanziamenti finali) nell'esercizio di competenza è stata formalmente impegnata.	Indicazione di bilancio	Rapporto tra impegni di competenza e stanziamenti totali	Sistema informatico di contabilità
	Capacità di smaltimento dei debiti commerciali nati nell'esercizio	Pagamenti di competenza/impegni di competenza	> di 35%	Capacità dell'ente di ridurre l'ammontare del debito formatosi nell'anno	Indicazione di bilancio	Rapporto tra pagamenti di competenza e impegni di competenza	Sistema informatico di contabilità

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 2021-2023

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 e 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 riportati⁹:

- gli indirizzi e gli obiettivi generali e specifici¹⁰;
- 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.

⁹ Come previsto all'Art.10 comma 1 del D.Lgs. 150/2009.

¹⁰ Il D.lgs. 74/2017 ha introdotto importanti novità relative al Piano della Performance, in particolare: una nuova classificazione degli obiettivi, suddivisi in "generali" e "specifici" (anziché strategici e operativi come previsto nel D.Lgs. 150/2009), la maggiore enfasi posta sulla performance organizzativa, la necessità di un feedback da parte di tutti gli utenti delle pubbliche amministrazioni sul livello di efficacia percepita rispetto ai servizi offerti. Per quanto riguarda INDIRE gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo scientifico e politico e indicati nel PTA, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono articolati in generali (strategici) e specifici (operativi).

3.2. Performance Organizzativa

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

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

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

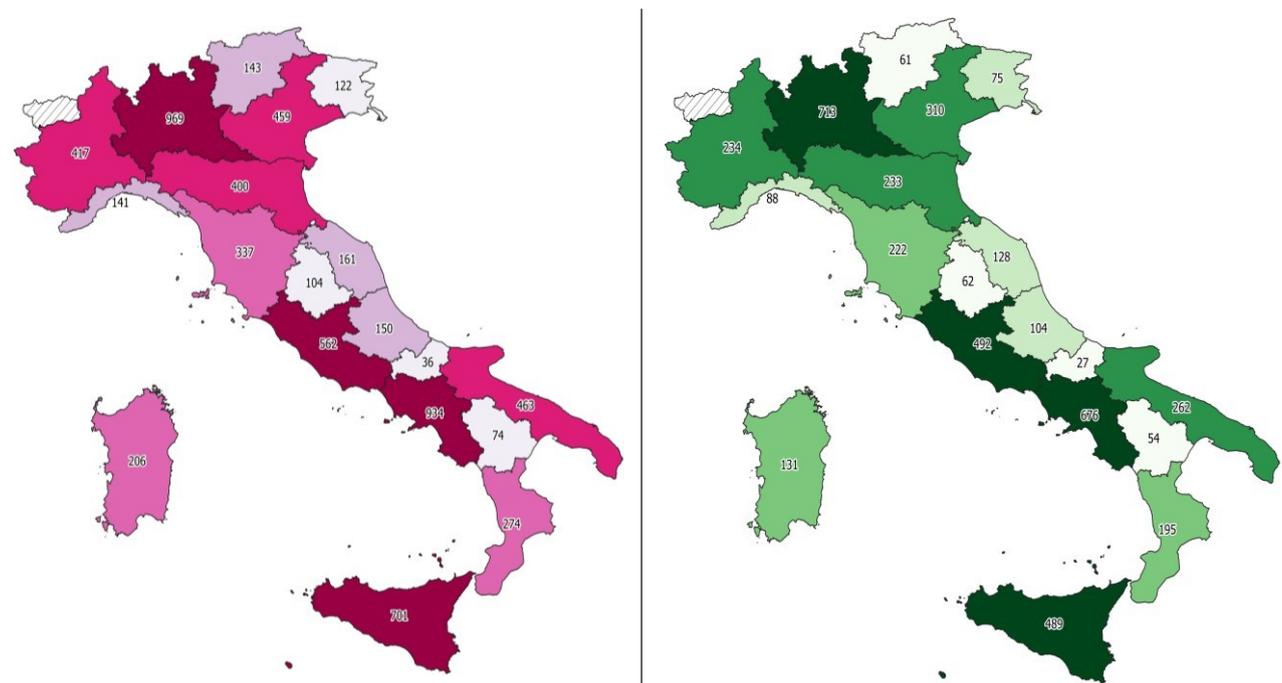
Infatti l'Istituto, pur essendo dotato di autonomia statutaria, scientifica, organizzativa, regolamentare, amministrativa, finanziaria, contabile e patrimoniale, ai sensi dell'articolo 33, sesto comma della Costituzione, svolge compiti di sostegno ai processi di miglioramento e innovazione del sistema 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



I cartogrammi sono stati realizzati rispetto agli Istituti di Riferimento (del primo e del secondo ciclo di istruzione ad esclusione dei CPIA), attivi nell'anno scolastico 2020/2021, presenti nell'archivio di GPU. Questi Istituti di Riferimento sono relativi a scuole statali e scuole paritarie (un sotto insieme rispetto al bacino di riferimento delle scuole paritarie) che possono partecipare agli Avvisi del Programma Operativo Nazionale 2014-2020.

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 MI e dal MUR (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 entipubblici 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 propriestrategie 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.

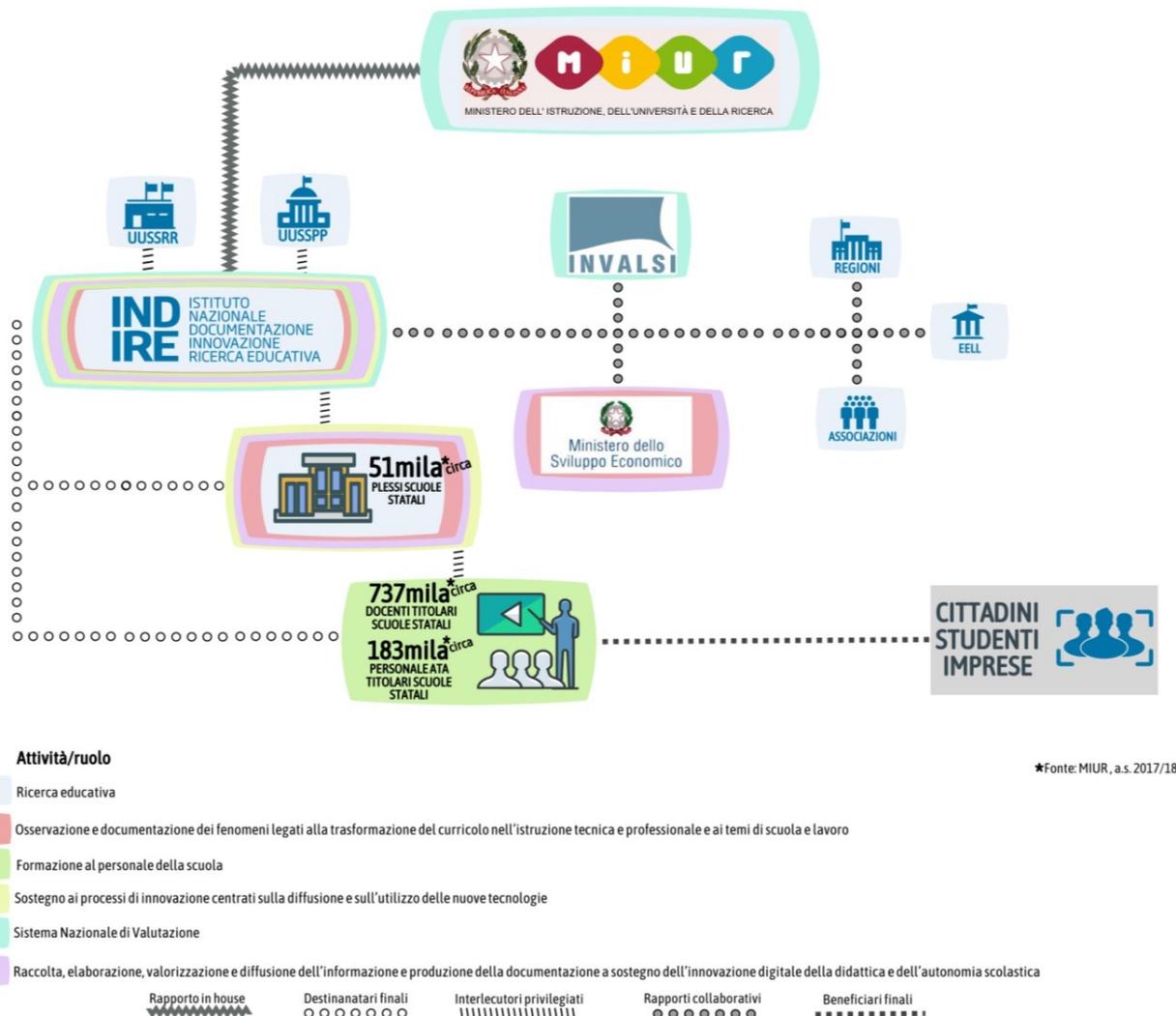
Di seguito saranno declinati gli obiettivi specifici delle 12 strutture scientifiche dell'INDIRE riferiti nello specifico all'anno 2021, successivamente si procederà con la determinazione delle attività di supporto alla ricerca definendo obiettivi anche per gli Uffici amministrativi in relazione al periodo 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 istituzionali enti di ricerca, università e associazioni private o pubbliche. In tutti i casi, risultano interlocutori privilegiati gli Uffici Scolastici Regionali e gli Uffici Scolastici Provinciali al fine di meglio calibrare le specifiche attività messe in campo per i destinatari finali degli interventi.

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

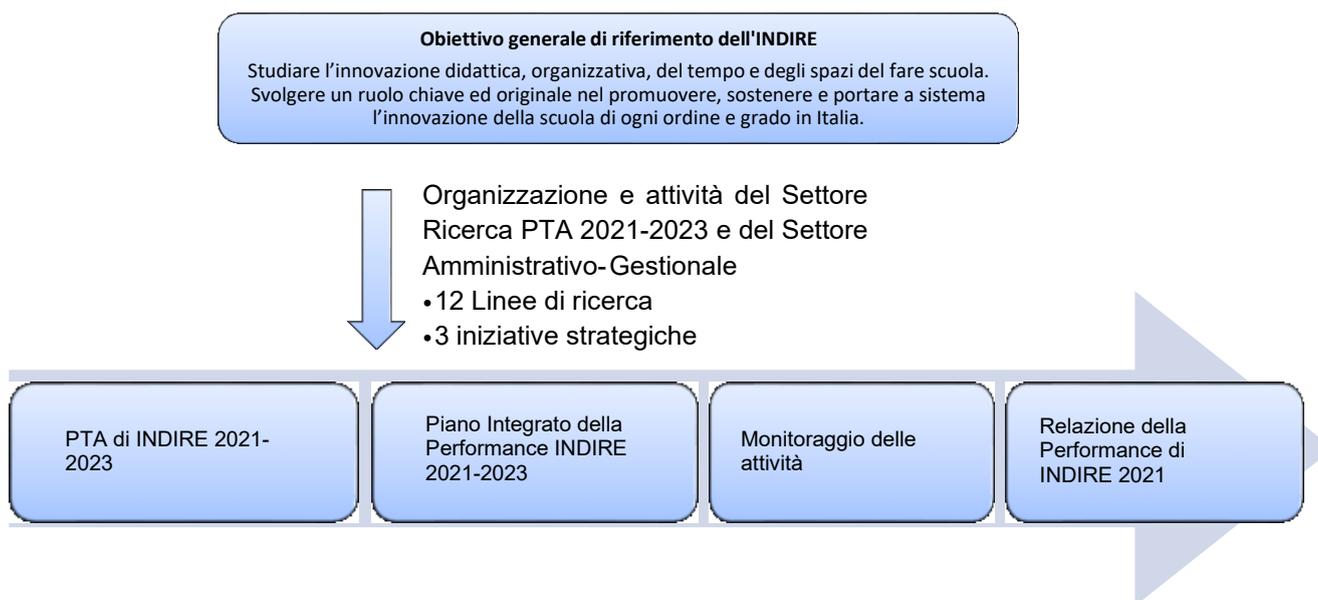
Entro il 2030, assicurarsi che tutti gli studenti acquisiscano le conoscenze e le competenze necessarie per promuovere lo sviluppo sostenibile attraverso, tra l'altro, l'educazione per lo sviluppo sostenibile e stili di vita sostenibili, i diritti umani, l'uguaglianza di genere, la promozione di una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

4. La programmazione delle attività: obiettivi e indicatori

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

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

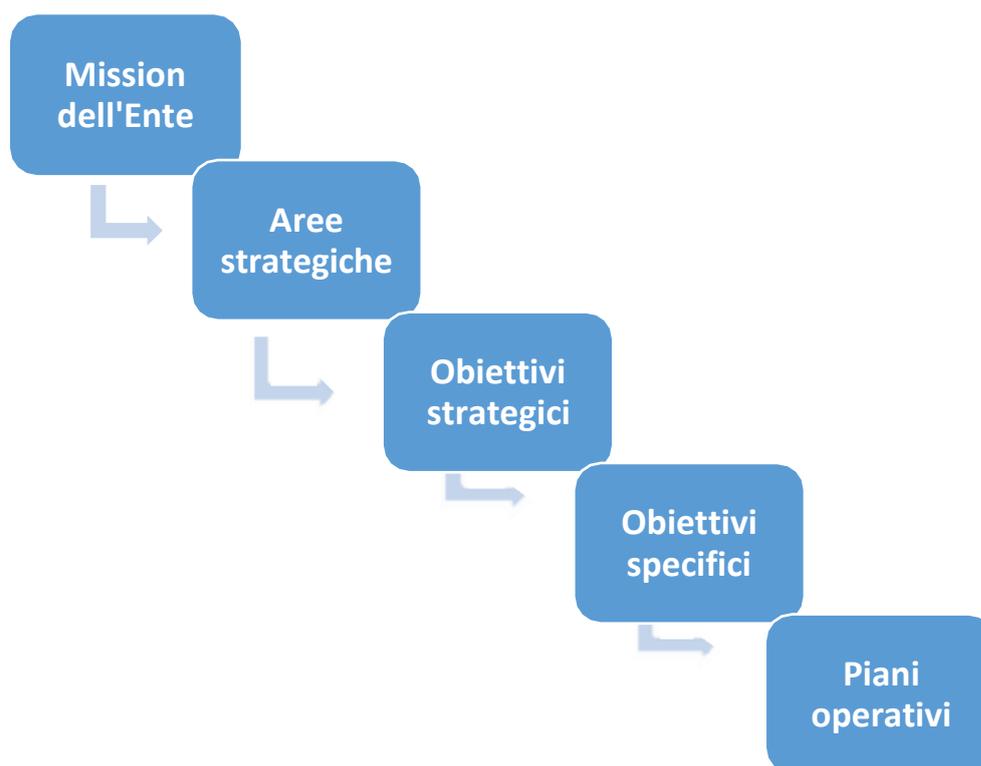
Fig. 10 – Schematizzazione delle macro-fasi del Ciclo della Performance



L'albero della Performance INDIRE presenta una struttura che sostiene il modello di pianificazione strategica ed operativa 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, più scheda dell'Area Tecnologica - 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 2021-2023:

Numero della Struttura di ricerca - 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 2021, in misure concrete le priorità politico-istituzionali sulle quali concentrare l'impegno prioritario dell'Ente nel 2021.

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 e dell'Area Tecnologica 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.

- Scheda Piano della Performance dell'Area Tecnologica

Infine è da evidenziare che nel PTA 2021-2023 è stata data maggiore evidenza alle attività di tipo trasversale condotte in sinergia tra le Strutture di Ricerca, l'Area Tecnologica e, talvolta, la Comunicazione.

4.1.1. Struttura di Ricerca 1. Didattica laboratoriale e innovazione del curricolo – Area Linguistico-umanistica

Obiettivi generali di ricerca:

- 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 curricolo, 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 curricolo – 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 che contribuiscano all'innovazione delle pratiche e dei contesti dell'educazione, finalizzate anche alla riorganizzazione curricolare e alla 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) Individuare ed analizzare le esperienze didattiche, orientate dalle tecnologie abilitanti 4.0, e le esperienze organizzative innovative, anche in ambito internazionale, per lo sviluppo di competenze e soft skills a impatto formativo, tecnologico e occupazionale per il mondo del lavoro 4.0.
- 2) Elaborare, sperimentare e diffondere modelli euristici e dinamici, capaci di intercettare le innovazioni organizzative e didattiche, esportabili ad altri ITS per lo sviluppo di competenze e soft skills a impatto formativo, tecnologico e occupazionale per il mondo del lavoro 4.0. L'obiettivo della ricerca è anche quello di verificare e sperimentare l'applicazione di alcune soluzioni alla scuola secondaria superiore.

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) Identificare e promuovere modelli di collaborazione tra scuola e territorio in ambito scolastico con particolare attenzione alle ricadute sull'organizzazione del curriculum, degli spazi e dei tempi tramite attività di natura osservativa e ricerca intervento mirate allo sviluppo di esperienze di scuola di comunità provando a identificare specificità ed ostacoli nei territori di riferimento.
- 2) Identificare e promuovere buone pratiche didattiche per le piccole scuole relativamente ai modelli di lavoro in pluriclasse.
- 3) Identificare, documentare e disseminare buone pratiche inerenti le tecnologie per l'apprendimento in rete a supporto delle scuole isolate al fine di favorire inclusione sociale e territoriale.

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

Obiettivi generali:

- 1) Ideare, progettare e sperimentare modelli innovativi organizzativi e didattici che valorizzino le competenze trasversali degli studenti, la negoziazione e la messa in comune di significati contenuti e conoscenze.
- 2) Sviluppare e validare la piattaforma online dedicata all'Istruzione degli Adulti in Fruizione a Distanza (FaD) come ambiente virtuale per la creazione, la sperimentazione e la validazione di contenuti (Unità di Apprendimento) adatti alla FaD.
- 3) Sviluppare azioni di monitoraggio dell'IdA anche con raffronti internazionali (collaborazione alla ricerca di Eurydice).
- 4) Contribuire, anche attraverso EPALE, al dibattito scientifico internazionale sull'Educazione degli Adulti e del Life Long Learning.
- 5) Supportare l'applicazione delle Raccomandazioni Europee per gli adulti scarsamente qualificati e vulnerabili (Upskilling Pathways), seguendo le aree di intervento evidenziate nel *mutual learning group* ad esse dedicato, in cui si afferma il forte legame tra apprendimento delle competenze di base, i processi di empowerment e lo sviluppo di competenze trasversali.
- 6) Approfondire situazioni emergenti e caratteristiche nell'ambito dell'educazione in età adulta, come l'IdA nelle carceri, con particolare attenzione all'apprendimento di competenze linguistiche, la composizione e l'organizzazione delle reti territoriali, ecc.
- 7) Validare i materiali didattici realizzati dagli insegnanti dei CPIA nell'ambito delle collaborazioni con i Centri Regionali di Ricerca Sperimentazione e Sviluppo.
- 8) Implementare le competenze digitali dei docenti per la gestione della FAD e del suo ampliamento in situazioni di emergenza.

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) Studio e sviluppo di soluzioni di data *warehousing* per la raccolta di informazioni in maniera standardizzata,

finalizzate ad applicazioni di *data mining*, (condotte in sinergia con l'area tecnologica e il gruppo statistici del progetto PON-GPU), per lo sviluppo e rappresentazione di visioni complessive e la restituzione di approfondimenti specifici sulle interazioni di ricerca e accompagnamento promosse dall'Ente in affiancamento alle scuole.

- 2) Elaborazione di linguaggi per la rappresentazione della conoscenza (ontologie per la modellizzazione del dominio educativo (Borgo, S. 2015), sviluppo e sperimentazione di sistemi informativi knowledge-based (Gangemi A, 2017), per l'analisi multidimensionale e integrata di dati quantitativi e qualitativi (testuali, visivi, audiovisivi), provenienti da fonti informative eterogenee sia interne che esterne all'Ente in linea con il paradigma dell'interoperabilità semantica (Baldassare C., Gangemi A., 2010).
- 3) Sviluppo di framework di metadati per la descrizione semantica dei contenuti di dominio (elaborazione di linguaggi controllati, Thesauri e reti semantiche), sistemi e livelli di indicizzazione e classificazione, architetture informatiche e sistemi di ricerca).
- 4) Sviluppo di vocabolari tematici della scuola che consentano di integrare e mettere in evidenza le connessioni e i rimandi tra le diverse attività di ricerca condotte dalla Struttura: raccolta e interpretazione di dati e informazioni, sviluppo di metodi e strumenti per la documentazione.
- 5) Sviluppo di ambienti, modalità, linguaggi e strumenti di documentazione e diffusione delle migliori pratiche di innovazione sperimentate nella scuola, con particolare attenzione all'utilizzo di linguaggi non testuali (visivo, audiovisivo, immersivo), alla rappresentazione multimediale delle pratiche didattiche e alla gestione di risorse digitali per l'apprendimento.
- 6) Sviluppo di un Osservatorio a carattere permanente su alcuni temi strategici della scuola (qualità Didattica Digitale Integrata e l'educazione civica su richiesta e per conto del MI) al fine di supportare i processi decisionali di revisione o consolidamento degli orientamenti normativi. L'osservatorio potrebbe essere attivato anche in relazione a temi sociali di interesse strategico (inclusione, educazione di genere, educazione al rispetto, contrasto al bullismo al cyberbullismo e al razzismo, studio e analisi di situazioni povertà educativa) e/o funzionali allavoro delle altre Strutture.

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

Obiettivi generali:

- 1) Revisione/consolidamento, in collaborazione con le diverse Strutture di Ricerca, di un quadro di riferimento dell'innovazione, articolato in dimensioni e indicatori, per rispondere alla mission dell'Istituto.
- 2) Progettazione e sviluppo di strumenti e metodologie qualitative e quantitative per l'osservazione dei processi di innovazione in atto nelle scuole partecipanti alle indagini e rilevazione della corrispondenza con le dimensioni individuate nel quadro di riferimento dell'innovazione.
- 3) Elaborazione di modelli e definizione di protocolli di ricerca di valutazione dei processi didattici organizzativi innovativi, utili ad attivare processi di riflessione e cambiamento, valorizzando il momento del feedback come momento di apprendimento per gli individui e la comunità scolastica.
- 4) Studio e sperimentazione di metodologie e strumenti di governance della scuola, analisi dei vari modelli, con particolare attenzione al ruolo della leadership e del middle management al fine di approfondire le modalità con le quali il dirigente scolastico e lo staff promuovono e sostengono processi di innovazione all'interno della scuola.

4.1.12. Struttura di Ricerca 12. Valorizzazione del patrimonio storico

Obiettivi generali:

- 1) Esame delle esperienze didattiche innovative che hanno caratterizzato lo sviluppo della scuola italiana tra XIX e XX secolo.
- 2) Lavoro critico-ermeneutico sulle fonti (estesamente intese), valorizzate nella loro funzione diacronica tra passato e presente, con uno specifico focus sull'uso in ambito didattico e formativo anche grazie all'impiego del digitale.

4.1.13. Area Tecnologica

Obiettivo generale n. 1: Supportare le attività di ricerca curando la progettazione, la realizzazione, la ricerca delle applicazioni delle architetture tecnologiche e l'implementazione e gestione dei sistemi informativi che sono funzionali agli sviluppi della ricerca

Os1.1: Progettare, coordinare e realizzare applicazioni inerenti i progetti delle strutture di ricerca

Os1.2: Individuare, progettare e coordinare le strategie software unificate dell'istituto

Obiettivo generale n. 2: Ricercare, ideare, progettare e sviluppare applicazioni tecnologiche a supporto della didattica

Os2.1: Ideare, progettare e sviluppare applicazioni tecnologiche a supporto della didattica

Os2.2: Divulgare le applicazioni tecnologiche sviluppate a supporto della didattica

4.2. Mappatura degli obiettivi strategici e operativi e della performance individuale dei livelli IV-VII

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 declinate in Piano della Performance di ciascuna Struttura di Ricerca e le Attività previste.

4.2.1. Mappatura degli Obiettivi Strategici e Operativi

Obiettivi dell'Area Tecnologica

Area Tecnologica	Obiettivo generale di servizio per le strutture	Obiettivo generale di ricerca	Tot.
Obiettivi Attività			
Ob. strategici generali PTA	1	1	2
Ob. specifici operativi Piano Performance	2	2	4

Obiettivi trasversali delle Strutture di ricerca e dell'Area Tecnologica

Strutture Ricerca	n. 1	n. 2	n. 3	n. 4	n. 5	n. 6	n. 7	n. 8	n. 9	n. 10	n. 11	n. 12	Tot.
	Obiettivi Attività												
Ob. strategici generali PTA	8	2	2	2	5	2	5	7	2	2	2	3	42
Ob. specifici operativi Piano Performance	6	4	9	9	16	4	12	11	7	6	9	15	108
Azioni Piano Performance	56	6	40	36	92	15	58	39	20	28	35	40	465
Strutture Ricerca	n. 1	n. 2	n. 3	n. 4	n. 5	n. 6	n. 7	n. 8	n. 9	n. 10	n. 11	n. 12	Tot.
	Obiettivi Attività												
Ob. trasversali	2	-	-	-	-	1	3	2	-	1	-	-	9
Azioni totali del Piano Performance	8	-	-	-	-	3	11	7	-	3	-	-	32

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



Per la consultazione dei singoli Piani 2021 delle 12 Strutture di Ricerca e dell'Area Tecnologica si rimanda ai seguenti 13 Allegati:

Allegato_Struttura_01_Piano_Performance_2021
 Allegato_Struttura_02_Piano_Performance_2021
 Allegato_Struttura_03_Piano_Performance_2021
 Allegato_Struttura_04_Piano_Performance_2021
 Allegato_Struttura_05_Piano_Performance_2021
 Allegato_Struttura_06_Piano_Performance_2021
 Allegato_Struttura_07_Piano_Performance_2021
 Allegato_Struttura_08_Piano_Performance_2021
 Allegato_Struttura_09_Piano_Performance_2021
 Allegato_Struttura_10_Piano_Performance_2021
 Allegato_Struttura_11_Piano_Performance_2021
 Allegato_Struttura_12_Piano_Performance_2021
 Allegato_Area_Tecnologica_Piano_Performance_2021

4.2.2. Performance individuale dei livelli IV-VIII

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

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

- motivare (autonomia decisionale e coinvolgimento)
- valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente
- riconoscere il merito
- responsabilizzare a tutti i livelli
- favorire la crescita professionale
- migliorare il clima e il benessere organizzativo
- migliorare la performance organizzativa e scientifica complessiva.

Nel Piano della Performance 2021-2023 le attività assegnate e realizzate dal personale CTER/OPTER saranno valutate dai responsabili in base ai criteri di seguito riportati:

Personale livelli IV-VIII	
Livello di comprensione dei compiti assegnati nel contesto di riferimento.	Giudizio da 1 a 10
Grado di autonomia nello svolgimento dei compiti assegnati.	Giudizio da 1 a 10
Rispetto della tempistica nello svolgimento dei compiti assegnati.	Giudizio da 1 a 10

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, utilizzandole 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 2021/2023 - 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 2021-2023 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 2021/2023 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 2020, 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 sottocopertura 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 prodotti 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 sottosoglia 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 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. L. 3 MAGGIO 2019 N. 37 “DISPOSIZIONI PER L'ADEMPIMENTO DEGLI OBBLIGHI DERIVANTI DALL'APPARTENENZA DELL'ITALIA ALL'UNIONE EUROPEA - LEGGE EUROPEA 2018”

È stato sostituito completamente l'art. 113 bis del Codice dei Contratti pubblici riguardante termini di pagamento e clausole penali. 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.

Sono state inoltre 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.

5.2.5 – LEGGE N.120 dell'11 settembre 2020, Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76, recante «Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitali» (Decreto Semplificazioni) (G.U. n. 228 del 14 settembre 2020).

Il dichiarato scopo, della procedura d'urgenza che ha dato vita al decreto semplificazioni, è stato il snellimento e l'ulteriore digitalizzazione della burocrazia, andando così ad incidere su tematiche strategiche come edilizia, appalti, procedimenti amministrativi, colpa dei funzionari, green economy. A ciò si aggiunga che, durante l'iter parlamentare, il testo si è arricchito di ulteriori 32 articoli (dagli 65 originari, sono “lievitati” a 97) in materie altrettanto strategiche, tra cui la circolazione stradale e l'università. Ma non tutte le norme saranno subito operative in quanto, per molte, la relativa attuazione abbisogna dei relativi decreti che, scansando l'intero provvedimento, ammontano a ben 64.

I tempi di chiusura delle pratiche e di erogazione dei servizi da parte degli enti dovranno essere pubblicati e le PA che non rispondono entro un dato termine sono interdette dalla possibilità di intervenire in modo tardivo. L'accelerazione delle tempistiche incide anche sulla Conferenza dei servizi, che viene velocizzata e

semplificata per opere e infrastrutture di peculiare interesse generale. Lo stralcio interessa ogni adempimento ingiustificato che intralcia le attività. Detraibilità fiscale per gli oneri introdotti da atti normativi di competenza statale e non compensati da una corrispondente riduzione.

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 2020 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 ed il codice di comportamento.

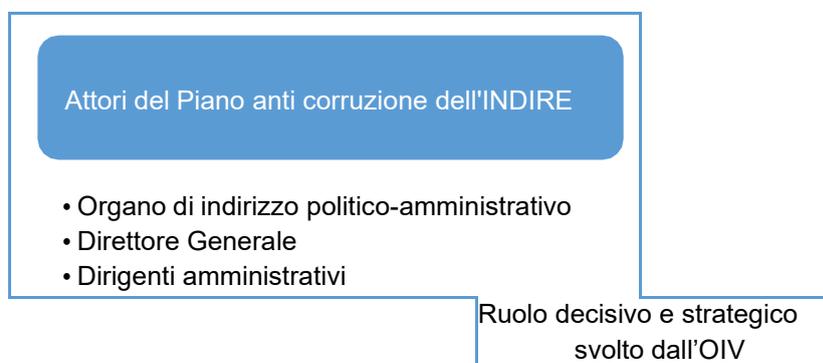
Nel corso dell'anno 2020 è stato organizzato e formato il personale in servizio, con appositi corsi di aggiornamento, per la diffusione dei contenuti del Codice di Comportamento, dell'Ordinamento Privacy e sul Piano Formativo Anticorruzione 2019-2020.

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. Gli organi di indirizzo politico-amministrativo vedono il loro coinvolgimento nella formazione e attuazione del Piano e dispongono di competenze rilevanti nel processo di individuazione delle misure di prevenzione della corruzione. Nello specifico:
 - individuano il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza ai sensi dell'art. 1

- comma 7 della Legge 190/2012;
- adottano il PTPCT e i suoi aggiornamenti;
 - adottano tutti gli atti di indirizzo di carattere generale che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione.
2. Il Direttore Generale nella sua qualità di Responsabile dell'anti-corruzione – atto di nomina delibera n. 18 del 25/03/2013;
 3. I dirigenti ed i funzionari amministrativi intesi come referenti del Responsabile anti-corruzione
 - per l'area di rispettiva competenza;
 - svolgono funzioni di Referenti del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza;
 - svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, dei referenti e dell'autorità giudiziaria (art. 16 D.lgs. n. 165 del 2001; art. 20 D.P.R. n. 3 del 1957; art. 1, comma 3, Legge n. 20 del 1994; art. 331 c.p.p.);



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 almenoun 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 2021-2022 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. 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 trienniodi vigenza del presente Piano tutti quei processi/procedimenti che sono stati valutati a rischio medioo alto in considerazione:

- della probabilità media/alta che il rischio illegittimità/illegalità dell'azione amministrativa si realizzi;
- delle ripercussioni sull'Ente di azioni amministrative non conformi alla legge, causa di fattispeciecorruttive.

5.4.1. Tabella riepilogativa dei processi relativi alle diverse aree di rischio

Aree di rischio	Processi
Area gestione del personale INDIRE e attribuzione degli incarichi	<p>Gestione del Personale</p> <p>Trattamento giuridico ed economico del personale dipendente, progressioni di carriera, gestione del rapporto di lavoro, gestione dei giustificativi di servizio e del salario accessorio</p>

	<p>Conferimento di incarichi Disciplina di tutte le nomine e di tutti gli incarichi, con particolare attenzione ai contratti di collaborazione: autonoma, e occasionale</p>
<p>Area affidamento di lavori, servizi e forniture: contratti pubblici ed affari legali laddove (D.Lgs 50/2016)</p>	<p>Acquisizioni di lavori, beni e servizi Redazione del cronoprogramma di progettazione della gara</p>
	<p>Selezione del contraente</p>
	<p>Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto</p>
	<p>Esecuzione del contratto</p>
<p>Area provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari</p>	<p>Provvedimenti di tipo autorizzatorio (Incluse figure simili quali: abilitazioni, approvazioni, nulla-osta), monitoraggio delle autorizzazioni</p>
<p>Area gestione dei flussi finanziari</p>	<p>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</p>

5.4.2. Tabella dei rischi connessi ai diversi processi in essere in INDIRE

Arete di rischio	Processi	Rischi
<p>Gestione del personale INDIRE e attribuzione degli incarichi</p>	<p>Gestione del personale</p>	<p>Struttura degli avvisi di selezione</p>
		<p>Processi di stabilizzazione</p>
		<p>Composizione della commissione di concorso</p>
		<p>Regole procedurali a garanzia della trasparenza edell'imparzialità della selezione</p>
	<p>Progressioni economiche e di carriera</p>	<p>Conferimento di incarichi</p>
<p>Affidamento di lavori, servizi e forniture: contratti pubblici ed affari legali laddove (D.Lgs. 50/2016)</p>	<p>Acquisizioni di lavori, beni e servizi</p>	<p>Attività di pianificazione</p>
		<p>Struttura degli avvisi di gara</p>
		<p>Composizione della commissione</p>
		<p>Congruenza delle procedure da attivare rispetto al servizio e/o bene da acquisire</p>

		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 ed delle uscite	Trasparenza e tracciabilità dei flussi finanziari; verifica correttezza contabilità analitica

Come risulta dalle tabelle relative alla valutazione del rischio, i processi a rischio corruzione che hanno registrato un elevato livello di rischio – relativi all'area di scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi e di concorsi e prove selettive per il reclutamento del personale a tempo indeterminato – sono gli stessi del PTPCT 2019-2021. La fase di trattamento del rischio consiste nel ridurre la probabilità che il rischio possa manifestarsi, attraverso l'adozione di misure appositamente predisposte. Tali misure sono caratterizzate da misure a carattere trasversale e misure specifiche, proposte dai Dirigenti e Responsabili di Uffici e Unità per quei processi e per quelle fasi per cui risulta un rischio di corruzione più elevato rispetto ad altri in base alla priorità di trattamento emersa durante la fase di ponderazione. A tal proposito, considerando che – a seguito dell'adozione da parte del CDA con delibera n.94 del 20/12/2019 del Codice di comportamento dei dipendenti INDIRE, con delibera n.11 del 21/03/2019 del Regolamento per l'Amministrazione la Finanza e la Contabilità e con delibera n.37 del 23/06/2020 del Regolamento di organizzazione del personale, le misure specifiche proposte nel PTPCT precedente sono state in gran parte implementate in quanto la regolamentazione delle procedure crea una standardizzazione che porta alla riduzione del rischio.

5.5. Misure correttive e preventive dei rischi

5.5.1. Gestione del personale INDIRE e attribuzione degli incarichi

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

In tali ambiti i comportamenti che possono determinare l'illecito riguardano in modo particolare il potenziale mancato rispetto del criterio della rotazione e una sovrastima dei costi preventivati, nonché il mancato rispetto delle procedure di evidenza pubblica. Risulta inoltre significativo il rischio della alterazione del corretto svolgimento dell'istruttoria. In tale ambito il rischio è da ritenersi MEDIO 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.

5.5.1.1. 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*). Nel 2019 è stato adottato dal CDA con delibera n.94 del 20/12/2019, il Codice di comportamento dei dipendenti INDIRE, mentre nel 2020 è stato adottato dal CDA con delibera n.37 del 23/06/2020, il Regolamento di organizzazione del personale.

La misura di regolamentare le procedure creando una standardizzazione porta alla riduzione del rischio che la procedura contiene.

Misure preventive del rischio	STATO ATTUALE DELLA MISURA AL 31/12/2020
Il termine per la presentazione delle domande di regola non deve essere inferiore a 10 giorni dalla data di pubblicazione del bando	Implementato
Dichiarazioni di inesistenza e verifiche delle cause di incompatibilità per la partecipazione alle relative commissioni	Implementato
Rispetto della distinzione tra attività di indirizzo politico e attività gestione di competenza	Implementato
Distinzione tra responsabile unico del procedimento e responsabile dell'atto finale	Implementato
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	Implementato
Rotazione periodica del responsabile del procedimento	Da implementare
Dichiarazione da parte dell'incaricato e verifiche della insussistenza del conflitto di interessi e dell'assenza di situazioni di cui all'art. 53 c.16 bis del D.Lgs. 165/2001	Implementato
Rendere pubblici tutti gli incarichi	Implementato
Adozione delle misure per l'attuazione delle disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità degli incarichi	Implementato
Attività di revisione del proprio codice di comportamento e verifiche sul rispetto dello stesso	Implementato CODICE DI COMPORTAMENTO DEI DIPENDENTI INDIRE approvato con delibera n.20/12/2019 Regolamento di organizzazione del personale adottato dal CDA con delibera n.37 del 23/06/2020
Formazione di tutto il personale con particolare riferimento a coloro che operano nelle aree a maggiore rischio	Implementato l'ente sviluppa piani di formazione annuale
Rotazione dei componenti della Commissione	da implementare

5.5.2. 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.

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

Per le procedure aperte e ristrette, la determinazione di aggiudicazione definitiva, deve dare atto dell'avvenuta pubblicazione della procedura medesima secondo quanto previsto dal D.Lgs. n. 50/2016. Si devono, altresì, elencare tutte le pubblicazioni effettuate ai sensi del D.Lgs. n. 50/2016, a seconda che si tratti di procedura comunitaria ovvero intracomunitaria. Nella determinazione di aggiudicazione si deve, inoltre, ricostruire il complessivo iter amministrativo che ha preceduto l'affidamento, attestandone la sua legittimità.

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

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

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

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

presupposto necessario e condizionante la partecipazione ad una gara pubblica di appalto.

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

L'appalto sotto soglia comunitaria (art. 36 e seg. D.Lgs. 50/2016) deve essere sempre preceduto dalla determinazione a contrarre, nella quale devono essere ben precisate le motivazioni della scelta e che il valore è ricompreso nella soglia. L'ambito del rischio attiene in modo peculiare la scelta del contraente per affidamenti diretti tramite procedure negoziate e tramite procedure aperte per lavori, servizi e forniture.

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

- 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.

5.5.2.1. Misure preventive del rischio

Misure preventive del rischio	STATO ATTUALE DELLA MISURA AL 31/12/2020
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	Da implementare
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	Implementato
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	Implementato
Predeterminazione nella determina a contrattare dei criteri che saranno utilizzati per l'individuazione delle imprese da invitare	Implementato
Previsione di procedure interne per verificare il rispetto del principio della rotazione degli operatori	Da implementare
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	Implementato
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	Implementato
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	Da implementare
Definizione di un disciplinare per la corretta conservazione della documentazione di gara per un tempo congruo al fine di consentire verifiche successive	Implementato

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	Da implementare
Pubblicazione del report periodico sulle procedure di affidamento espletate sul sito istituzionale	Implementato
Individuazione di specifici archivi fisici e/o informatici per la custodia della documentazione di gara	Implementato
Ricorso a Consip e al MEPA o ad analogia centrale di committenza della Regione	Implementato
Distinzione tra responsabile del procedimento e firmatario dell'atto finale	Implementato
Rispetto della distinzione tra attività di indirizzo politico e attività gestionale	Implementato
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	Implementato
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	Implementato
Pubblicazione sul sito web istituzionale delle varianti in corso d'opera approvate e tali da incrementare il corrispettivo contrattuale	Implementato

5.5.3. Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari

Altro ambito di rischio considerato è il sistema della concessione di contributi e/o sovvenzioni o comunque di vantaggi patrimonialmente rilevanti a soggetti pubblici/privati. In tale ambito, il comportamento che può determinare l'illecito è costituito 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.

Misure preventive del rischio	STATO ATTUALE DELLA MISURA AL 31/12/2020
Distinzione tra responsabile del procedimento (istruttore) e responsabile dell'atto finale	Implementato
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 introdotta dalla L.190/2012	da implementare
Verifica del rispetto dell'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi nell'ambito del controllo di regolarità in via successiva	Implementato
Rispetto della distinzione tra attività di indirizzo politico e attività gestionale	Implementato

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 corruttive/o di illegittimità/illegalità diffusa	da implementare
Verifica dell'insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interesse	Implementato
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	Implementato

5.5.4 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.

Nel 2019 è stato adottato dal CDA con delibera n.11 del 21/03/2019, il Regolamento per l'Amministrazione la Finanza e la Contabilità. La misura di regolamentare le procedure creando una standardizzazione porta alla riduzione del rischio che la procedura contiene.

5.5.4.1. Misure preventive del rischio

Misure preventive del rischio	STATO ATTUALE DELLA MISURA AL 31/12/2020
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	Implementato con il Regolamento per l'Amministrazione la Finanza e la Contabilità adottato dal CDA con delibera n.11 del 21/03/2019
Rispetto del principio di distinzione tra attività di indirizzo-politico e attività gestionale	Implementato

<p>Corretta determinazione dei residui attivi e passivi</p>	<p>Implementato con il Regolamento per l'Amministrazione Finanza e la Contabilità adottato dal CDA con delibera n.11 del 21/03/2019</p>
<p>Utilizzo di forme di pagamento elettronico con implementazione di procedure ad hoc riguardo i sistemi di decretazione e la gestione della fatturazione elettronica</p>	<p>Implementato con il Regolamento per l'Amministrazione Finanza e la Contabilità adottato dal CDA con delibera n.11 del 21/03/2019</p>
<p>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</p>	<p>Implementato con il Regolamento per l'Amministrazione Finanza e la Contabilità adottato dal CDA con delibera n.11 del 21/03/2019</p>
<p>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</p>	<p>Implementato con il Regolamento per l'Amministrazione Finanza e la Contabilità adottato dal CdA con delibera n.11 del 21/03/2019</p>

5.6. 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 inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell’articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190, decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39
Codice di comportamento per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni, approvato con D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62 in attuazione dell’art. 54 del D.lgs. n. 165 del 2001, come sostituito dalla l. n. 190
Decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97 “Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell’articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”, che introduce importanti innovazioni normative come la nuova forma di accesso civico ai dati e ai documenti pubblicati (c.d. Freedom of Information Act – FOIA)
Decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175 “Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica”, che provvede ad una razionalizzazione dell’approccio dell’anticorruzione e trasparenza alle Società in Controllo pubblico, nonché alle associazioni, fondazioni, e enti di diritto privato comunque denominati. Decreto Legislativo 18 aprile 2016, n. 50 Attuazione delle direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE sull’aggiudicazione dei contratti di concessione, sugli appalti pubblici e sulle procedure d’appalto degli enti erogatori nei settori dell’acqua, dell’energia, dei trasporti e dei servizi postali, nonché per il riordino della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture
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)
L.3 maggio 2019 n. 37 “disposizioni per l’adempimento degli obblighi derivanti dall’appartenenza dell’Italia all’Unione europea - legge europea 2018”.
La “Legge sulla concretezza” (Legge 19 giugno 2019, n. 56 “Interventi per la concretezza delle azioni delle Pubbliche Amministrazioni e la prevenzione dell’assenteismo”).

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 dell'arotazione 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")¹¹, così come modificato dal D.Lgs. N. 97 del 2016.

¹¹ 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

6.1 Trasparenza e accessibilità

Ai sensi dell'art. 10, comma 3, del citato D.Lgs. n. 33/2013, *“la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali”*. Pertanto, in base alle disposizioni normative sopra richiamate la trasparenza si è diffusa in ogni settore operativo diventando così parte costitutiva di ogni attività istituzionale ed è divenuta elemento caratterizzante posto alla base dell'azione amministrativa, toccando trasversalmente tutti gli obiettivi strategici, i relativi programmi operativi e le azioni che ne derivano.

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

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

6.1.1 La Comunicazione dell'INDIRE

Nel corso del triennio 2021-2023 l'Ufficio Comunicazione INDIRE gestirà, sempre sotto l'indirizzo e l'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, garantendo la trasparenza e l'accessibilità delle informazioni e dei dati. Un'aspetto significativo delle attività realizzate dall'Istituto sono rese visibili agli utenti, ai cittadini e agli stakeholder attraverso il sito www.indire.it.

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

Per quanto riguarda la comunicazione delle attività realizzate dall'INDIRE, gli strumenti utilizzati e 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, in presenza e online;
- l'URP.

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

- La testata “INDIRE Informa” è parte del sito istituzionale e pubblica in italiano e in inglese una media di 400/450 notizie l'anno collegate a progetti, iniziative ed eventi promossi dall'Ente o ritenute coerenti con il target di riferimento (480 le news pubblicate nel 2020).

- La newsletter mensilmente rilancia una selezione delle notizie apparse su "INDIRE Informa" raggiungendo via email circa 35mila utenti iscritti 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, Instagram, Youtube e Flickr.

A dicembre 2020 sono stati lanciati due nuovi canali social su Instagram: @erasmus_indire per l'Agenzia Nazionale Erasmus+ INDIRE e @indiresocial per INDIRE. L'obiettivo è di aumentare l'identità e visibilità dell'Ente e dell'Agenzia Erasmus+, l'immagine, la percezione positiva, il potenziale comunicativo, oltre ad ampliare i pubblici di riferimento, far emergere esperienze, storie, impatto e buone pratiche e creare una maggiore integrazione tra i vari canali social.

La pagina Facebook INDIRE conta oltre 36mila "Mi piace" e 34mila utenti che seguono la pagina. L'account INDIRE su Twitter vede oltre 4200 follower, mentre gli iscritti al canale YouTube sono più di 10mila (erano 2000 nel 2019), Instagram 490 follower, interazioni con i contenuti + 223%. I canali social dell'Agenzia Nazionale Erasmus+ INDIRE: Facebook circa 19mila utenti che seguono la pagina e 18mila "mi piace", Twitter 6.500 follower, YouTube 725 iscritti, Instagram 1.550 follower, interazioni con i contenuti in un mese +702%.

- 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 2020 si sono registrate circa 3mila uscite stampa su INDIRE e sulle attività connesse al Programma Erasmus.
- Eventi formativi e informativi connessi alle attività di ricerca e ai progetti in affidamento all'Ente - A partire dal mese di marzo 2020, le disposizioni adottate per contrastare l'emergenza epidemiologica da Covid-19 hanno imposto la sospensione delle attività convenzionate e congressuali in presenza, ammettendo soltanto quelle online. L'Ufficio Eventi ha quindi dovuto totalmente reimpostare il proprio lavoro e ripensare a nuovi format e soluzioni alternative per la gestione degli eventi a distanza, con la possibilità di attività interattive con gli utenti. Da marzo fino al 31 dicembre sono stati organizzati complessivamente circa 100 eventi virtuali, resi fruibili tramite piattaforme web ad un ampio numero di partecipanti virtuali. Fiera Didacta Italia nel 2020, non potendo svolgersi in presenza, è stata realizzata in una modalità diversa e in forma più contenuta, con una diretta streaming di due giorni dal titolo "Verso Fiera Didacta 2021". Alla diretta hanno partecipato più di 4.000 docenti collegati online.
- L'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) ha 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 2020 sono state lavorate circa 1350 richieste.

6.1.3 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 abbia 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.

7. Performance del Settore amministrativo-gestionale

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

Come conseguenza di quanto sopra descritto, il Consiglio di Amministrazione approva gli obiettivi annuali assegnati al Direttore Generale, affinché questi vengano 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 è mirata al miglioramento dell'azione amministrativa e gestionale e all'adeguamento delle procedure in essere alle necessità specifiche dell'istituto e al dettato della normativa vigente. Il concetto è quello di utilizzare lo strumento della performance come volano per una logica di miglioramento continuo coinvolgendo tutto il personale in un processo di monitoraggio e analisi finalizzati a determinare il superamento delle criticità e l'ottimizzazione delle risorse e procedure in essere.

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

7.1. Obiettivi del Direttore Generale

Direttore Generale		
Obiettivi	Indicatori	Target
1. Dematerializzazione, digitalizzazione e miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa	<p>1. Realizzazione sistema informatico per la programmazione degli acquisti</p> <p>2. Predisposizione di un iter informatizzato per la sottoscrizione degli atti a firma del Direttore Generale</p>	<p>1. a) Realizzazione sistema = 50%</p> <p>b) estrazione dati = 30%</p> <p>c) miglioramento della qualità del dato e delle tempistiche rispetto alle annualità precedenti N-1</p> <p>2. a) Realizzazione iter = 50%</p> <p>b) Sperimentazione = 30%</p> <p>c) Messa a sistema = 20%</p>
2. Miglioramento della professionalità del personale	Implementazione di un piano di formazione per accrescere le competenze del personale dell'Agenzia, per far fronte alle sfide del Nuovo Programma Erasmus+ 2021-2027 e per una efficace ed efficiente messa a sistema della nuova organizzazione della stessa Agenzia	Beneficiari piano formazione: <p>a) il 50 % dei destinatari = 50%</p> <p>b) tra il 50 e il 70% dei destinatari = 80%</p> <p>c) > 70% = 100%</p>

3. Azioni atte a incrementare la conoscenza di INDIRE e del suo ruolo all'interno del sistema Paese	Potenziamento canale Instagram	Incremento dei follower rispetto al 2020: a) 5% = 50% b) tra il 5 e il 20% = 80% c) > al 20% = 100%
	Sviluppo sezione Ricerca sul sito istituzionale; Rifacimento sito dedicato all'Agenzia Erasmus+.	Raggiungimento di almeno 1 indicatore = 60%; Raggiungimento di entrambi indicatori = 100%
4. Razionalizzazione di procedure previste per legge	Realizzazione di disciplinari per la regolamentazione delle procedure amministrative riferite all'accesso civico semplice, al FOIA (art. 5, commi 1 e 2 D.Lgs. 33/13) e all'accesso agli atti (L 241/90)	a) elaborazione di uno dei tre disciplinari = 50%; b) elaborazione di 2 dei tre disciplinari = 80%; c) elaborazione dei tre disciplinari = 100%;
5. Miglioramento della gestione della sezione "Amministrazione Trasparente"	a) Analisi della sezione; b) Individuazione criticità; c) determinazione azioni correttive; d) Realizzazione azioni correttive	a) analisi sezione = 25%; b) individuazione criticità = 50%; c) determinazione azioni correttive = 80%; d) realizzazione azioni correttive = 100%

7.2 Obiettivi della Dirigente Amministrativa

Dirigente Amministrativo		
Obiettivi	Indicatori	Target
1. Introduzione di un sistema di monitoraggio della spesa delle attività progettuali.	Realizzazione di attività di monitoraggio sull'andamento delle spese.	Almeno 1 attività di monitoraggio l'anno con redazione di relativa reportistica = attività 80% - report 20%
2. Introduzione di misure volte al miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa e del rispetto degli equilibri di bilancio	Realizzazione di attività di monitoraggio delle entrate	Almeno 1 attività di monitoraggio l'anno con redazione di relativa reportistica = attività 80% - report 20%
3. Implementazione di misure atte a migliorare la gestione e l'organizzazione delle risorse finanziarie e umane assegnate	Realizzazione di un sistema di controllo interno	Almeno 1 attività di controllo l'anno con redazione di relativa reportistica. = attività 80% - report 20%

7.3. Obiettivi di Performance individuale: indicatori per la misurazione e la valutazione

Obiettivi di Performance individuale	
Dirigenti	
Capacità di organizzare i tempi di lavoro	Giudizio da 1 a 10
Capacità di organizzare le risorse umane assegnate	Giudizio da 1 a 10
Rispetto degli adempimenti previsti per legge	Giudizio da 1 a 10
Funzionari	
Capacità di auto organizzare i tempi di lavoro e le risorse nell'ambito di quanto indicato dal proprio responsabile	Giudizio da 1 a 10
Livello di comprensione dei compiti assegnati	Giudizio da 1 a 10
Grado di autonomia nello svolgimento dei compiti assegnati	Giudizio da 1 a 10
Rispetto della tempistica nello svolgimento dei compiti assegnati	Giudizio da 1 a 10
Capacità di lavorare in team	Giudizio da 1 a 10
Personale livelli IV-VIII	
Livello di comprensione dei compiti assegnati nel contesto di riferimento	Giudizio da 1 a 10
Grado di autonomia nello svolgimento dei compiti assegnati	Giudizio da 1 a 10
Rispetto della tempistica nello svolgimento dei compiti assegnati	Giudizio da 1 a 10

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.

8. Il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile)

Le pubbliche amministrazioni tra cui gli Enti Pubblici di Ricerca, ai sensi dell'art. 14, comma 1, della Legge 124/15, devono redigere a far data dal 2021, entro il 31 gennaio di ciascun anno, il POLA quale sezione del Piano Integrato della Performance.

Il POLA costituisce quindi lo strumento di programmazione, attuazione e sviluppo del lavoro agile e come tale deve uniformarsi ai principi generali di pianificazione, organizzazione e gestione propri dell'ente.

Di seguito sono indicati i contenuti del POLA di INDIRE:

a) Livelli di attuazione e sviluppo: descrizione sintetica del livello di implementazione e di sviluppo del lavoro agile

In questa sezione si restituisce una fotografia sintetica dei livelli di attuazione e sviluppo del lavoro in modalità agile in INDIRE nel 2020. Al fine di fornire gli strumenti per una corretta interpretazione dei dati che seguiranno e per contestualizzare correttamente il contesto di riferimento, prima di procedere con la rappresentazione del fenomeno, si delinea il quadro normativo di riferimento.

L'anno 2020 è stato caratterizzato, ad esclusione dei primi mesi, dallo stato di emergenza epidemiologica da COVID-19 che ha influenzato significativamente la vita e il lavoro degli italiani. Dal punto di vista della gestione e organizzazione del lavoro, ai sensi dell'art. 87 del D.L. 17 marzo 2020, n. 18 nelle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del D.Lgs. 165/01, **il lavoro agile è una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa**, pertanto le stesse devono:

- limitare la presenza del personale nei luoghi di lavoro per assicurare esclusivamente le attività che ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente tale presenza, anche in ragione della gestione dell'emergenza;
- prescindere dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81.

La prima misura è rimasta in vigore fino al 15 settembre 2020, mentre la seconda ad oggi sarà vigente fino al 30 aprile 2021 ai sensi del DM 20 gennaio 2021 del Ministro per la Pubblica Amministrazione; inoltre, fino a tale data, sempre ai sensi del DM sopra citato, le pubbliche amministrazioni devono applicare al massimo il lavoro agile come modalità di lavoro.

Fatte dette premesse, l'applicazione del lavoro agile di INDIRE dopo una fase di assestamento nel mese di marzo e in parte di aprile, da maggio a dicembre del 2020, in ossequio alle disposizioni sopra riportate, ha coinvolto più del 90% del personale dipendente.

b) Modalità attuative

In tale sezione si procederà con il declinare in maniera sintetica le scelte organizzative in materia di lavoro agile compiute da INDIRE per l'anno 2021. Nello specifico saranno riportati: la mappatura delle attività che possono essere svolte in maniera agile, i piani formativi svolti dai dirigenti/funzionari dal lato amministrativo e dai responsabili di struttura/area per quanto attiene la ricerca scientifica e i piani formativi rivolti al resto del personale.

c) Soggetti, processi e strumenti lavoro agile: descrizione sintetica dei soggetti coinvolti nella redazione del POLA

In questa sezione sono indicati i soggetti coinvolti nella redazione del POLA.

Il POLA è stato il frutto del risultato di un agire comune nel rispetto dei diversi ruoli e responsabilità, pertanto in prima analisi sono stati coinvolti tutti i dipendenti a tempo indeterminato e determinato di INDIRE. Hanno inoltre offerto la loro disponibilità e professionalità per le parti di competenza: l'OIV di INDIRE e la Struttura Tecnica Permanente, il CUG di INDIRE e il Responsabile per la Transizione Digitale.

d) Programma di sviluppo del lavoro agile di INDIRE

Si tratta del piano di attuazione e sviluppo del lavoro agile dove prendono corpo le scelte strategiche e organizzative dell'ente e dove sono posti in evidenza fattori di vantaggio e eventuali criticità incontrate

nell'applicare le misure indicate.

Destinatari	Indicatori	I anno	II anno	III anno
Condizioni abilitanti il lavoro agile	Salute organizzativa - Azioni coordinamento; - Azioni di monitoraggio; - Azioni di programmazione; - Help desk informatico.			
	Salute professionale - % dirigenti/responsabili/funzionari che hanno partecipato a corsi di formazione in materia di lavoro agile; - % dipendenti che hanno partecipato a corsi di formazione in materia di lavoro agile; - Formazione su competenze digitali.			
	Salute economico-finanziaria - Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile; - Costi formazione in materia di lavoro agile.			
	Salute digitale - % PC aziendali utilizzati per il lavoro agile; - Sistemi CLOUD; - Intranet; - Sistemi di collaboration; - % applicativi/banche dati consultabili in lavoro agile; - % servizi/processi digitalizzati.			
Implementazione lavoro agile	Indicatore Quantitativo - % lavoratori in modalità agile; - % giornate in modalità agile.			
	Indicatore Qualitativo - Livello di soddisfazione sul lavoro in modalità agile.			
Performance organizzativa	Economicità - Riduzione costi.			
	Efficienza - Diminuzione permessi e assenze.			
	Efficacia - Qualità percepita dei servizi resi; - Fruitore servizi resi.			

Impatto	Impatti Esterni - Questionario benessere organizzativo ad opera del CUG.			
	Impatti Interni - Situazione anno di riferimento; - %miglioramento/peggioramento rispetto anno di riferimento.			

Gli indicatori della performance individuale, in ossequio alle indicazioni contenute nelle “Linee guida sul lavoro agile (POLA) e indicatori di performance” in un contesto di programmazione fluida, sono stati inseriti nel Piano Integrato della Performance in relazione all’appartenenza al settore amministrativo e di ricerca e in relazione alle specifiche responsabilità connesse al ruolo rivestito nell’Ente.