

Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) 2025-2027



MUR

Ministero dell'Università e della Ricerca



*A Valerio,
collega dai mille talenti e risorse,
presenza luminosa, energia inesauribile,
amico prezioso e indimenticabile.*



INDICE VISIVO	CONTENUTI ANALITICI	
PRESENTAZIONE DEL PIAO 2025-2027		
Cornice di riferimento	Quadro normativo e istituzionale sulla programmazione integrata e sul Valore Pubblico	
Principi guida	Criteri di qualità del documento, dei soggetti e del processo	
Documento	Funzionalità al Valore Pubblico; Selettività; Adeguatezza; Integrazione; Semplificazione	
Soggetti	Partecipazione tramite l'Integration Team	
Processo	Chiarezza dei ruoli e dei tempi tramite il Cronoprogramma	
SEZIONE 1) SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE		
1.1 Chi siamo	Dati anagrafici	
1.2 Cosa facciamo	Missioni istituzionali, priorità politiche, Obiettivi di Valore Pubblico	
1.3 Per chi lo facciamo	Stakeholder	
SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE e TRASPARENZA		
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
2.1 Valore Pubblico	Analisi del contesto generale Valore Pubblico generale del MUR	Analisi di contesto specifiche 6 Obiettivi di Valore Pubblico specifici e relativi indicatori sintetici di Valore Pubblico
2.2 Performance	Obiettivi operativi e performance generali (trasversali) del MUR	Obiettivi operativi e performance funzionali ai 6 obiettivi di VP
2.3 Prevenzione corruzione e trasparenza	Prevenzione della corruzione e trasparenza generale del MUR	Misure anticorruzione e trasparenza funzionali ai 6 obiettivi di VP
SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO		
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
3.1 Struttura organizzativa	Organizzazione generale del MUR	Azioni di sviluppo organizzativo funzionali ai 6 obiettivi di VP
3.2 Organizzazione del lavoro agile	Organizzazione generale del lavoro agile del MUR	Azioni di organizzazione del lavoro agile funzionali ai 6 obiettivi di VP
3.3 Fabbisogno del personale	Fabbisogno generale del personale del MUR	Azioni di reclutamento funzionali ai 6 obiettivi di VP
3.4 Formazione del personale	Formazione generale del personale del MUR	Azioni di formazione funzionali ai 6 obiettivi di VP
SEZIONE 4) MONITORAGGIO		
4.1 Monitoraggio integrato	Raccordo tra controlli interni e monitoraggio del PIAO ai fini della predisposizione del Report Integrato	
Allegati	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
	Allegati: 7) Obiettivi di Performance Trasversali – tabelle 8) Obblighi pubblicazione – tabelle 9) Fabbisogno del personale - tabelle	Allegati: 1) Obiettivo di VP "PNRR" 2) Obiettivo di VP "OFFERTA FORMATIVA" 3) Obiettivo di VP "INDIRIZZO E RISORSE" 4) Obiettivo di VP "RICERCA" 5) Obiettivo di VP "INTERNAZIONALIZZAZIONE e COMUNICAZIONE" 6) Obiettivo di VP "SALUTE DELLE RISORSE"

Quale cornice di riferimento: il quadro normativo e istituzionale sulla programmazione integrata e sul Valore Pubblico

Il Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) ha progettato e predisposto il PIAO (Piano Integrato di Attività e di Organizzazione) 2025-2027, come i precedenti PIAO 2024-2026 e 2023-2025, con il coordinamento scientifico del Prof. Enrico DEIDDA GAGLIARDO, Direttore scientifico del Centro di Ricerca sul VALore Pubblico (CERVAP) presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Ferrara. Seguendo l'approccio metodologico del CERVAP, il PIAO è stato realizzato secondo una logica di integrazione programmatica funzionale ad abilitare, proteggere e creare Valore Pubblico, desumibile dalla ricomposizione organica del seguente quadro normativo ed istituzionale:

- le *Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) 2017-2020* hanno introdotto il concetto di Valore Pubblico come conseguimento equilibrato degli impatti sul benessere complessivo della comunità di riferimento, traendolo dalla letteratura scientifica internazionale e nazionale, e hanno concepito la performance come leva per la sua creazione (**+performance → +Valore Pubblico**);
- i *PNA (Piani Nazionale Anticorruzione) dell'Autorità Nazionale AntiCorruzione (ANAC) 2019, 2022 e successivi aggiornamenti* hanno introdotto il concetto dell'anticorruzione come leva per la protezione e, quindi, per la creazione del Valore Pubblico (**-rischi → +Valore Pubblico**);
- le *Relazioni del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL) 2019, 2020, 2021, 2022, 2023*, riprendendo le richiamate Linee Guida DFP, hanno focalizzato le dimensioni di salute amministrativa o delle risorse (umane in primis, poi strumentali ed economico-finanziarie) quali condizioni abilitanti del Valore Pubblico (**+salute → +Valore Pubblico**);
- infine, l'*art. 6 del d.l. 80/2021, convertito dalla l. 113/2021*, il decreto attuativo d.P.R. 81/2022 (diretto a regolamentare la cessazione d'efficacia dei precedenti piani per le PA incluse nel perimetro del PIAO e l'assorbimento dei relativi adempimenti e contenuti) e il decreto attuativo d.m. 132/2022 (volto a regolamentare struttura e contenuti del PIAO, proponendo uno schema di piano tipo articolato in Sezioni e SottoSezioni), nell'ambito della riforma della PA prevista dal PNRR, hanno messo a sistema i tre menzionati indirizzi istituzionali secondo un'innovativa logica di programmazione integrata delle dimensioni di salute delle risorse, delle misure anticorruzione, delle performance, delle strategie d'impatto al fine di abilitare, proteggere e creare Valore Pubblico (**+salute → -rischi → +performance → +Valore Pubblico**).

Figura 1 – La logica dell'integrazione funzionale al Valore Pubblico

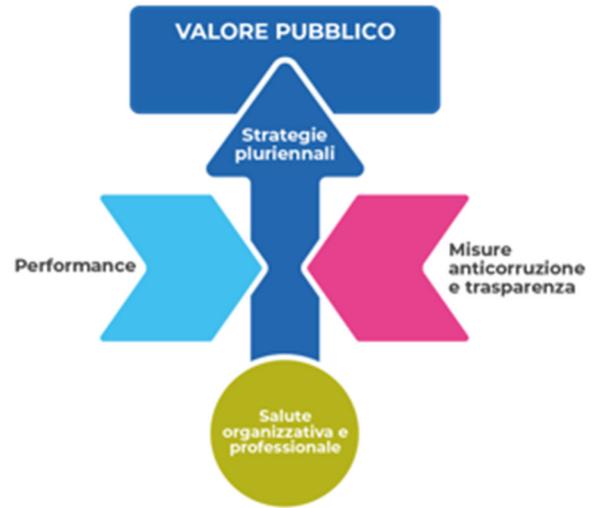
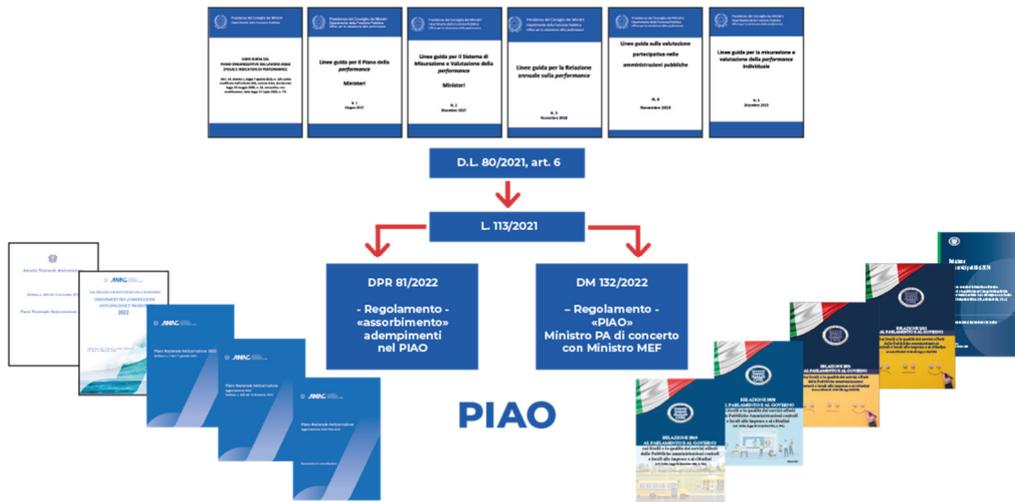


Figura 2 – Il quadro normativo e istituzionale di riferimento del PIAO



Secondo la su richiamata **logica d'integrazione funzionale al Valore Pubblico**, la salute amministrativa del MUR favorisce il miglioramento delle sue performance individuali; dirigenti e dipendenti competenti e motivati consentono di incrementare le performance organizzative del Ministero dell'Università e della Ricerca, proteggendole dai rischi; migliori e più mirate performance organizzative accrescono gli impatti sociali, economici, scientifici e istituzionali del Ministero, ecc.; migliori e più equilibrati impatti consentono di creare Valore Pubblico, ovvero di generare il benessere complessivo per la sua comunità di riferimento. Il VP è la "stella polare" di tutto l'orizzonte pianificatorio/rendicontale del MUR.

+Salute delle risorse, +Performance individuali, +Performance organizzative, -Rischi, +Impatti determinano +Valore Pubblico

Il framework scientifico utilizzato dal MUR per la sua programmazione integrata è la “**Piramide del Valore Pubblico**”, che consente di orientare le condizioni abilitanti del VP (salute delle risorse) contenute nelle SottoSezioni 3.1, 3.2, 3.3, le leve per la sua protezione (rischi) nell’ambito della SottoSezione 2.3, le leve per la sua creazione (performance) riconducibili alla SottoSezione 2.2, verso il miglioramento dei singoli impatti e di governare l’intera macchina amministrativa verso l’orizzonte del VP (SottoSezione 2.1), secondo una logica di generazione integrata e progressiva del valore che, partendo dalla base, sale di livello in livello, fino a trovare la sua misura sintetica nell’apice.

Figura 3 – La Piramide del Valore Pubblico come framework metodologico del PIAO (Fonte: Enrico DEIDDA GAGLIARDO – CERVAP)



Il PIAO del MUR è uno strumento di programmazione integrata dei seguenti contenuti, distribuiti tra le SottoSezioni previste dal d.m. 132/2022:

- gli **obiettivi di Valore Pubblico** che il Ministero intende creare e proteggere e le **strategie pluriennali d’impatto** per attuarli. In particolare, sono stati individuati 6 Obiettivi di Valore Pubblico o OVP (5 esterni e 1 interno, ossia prevalentemente rivolto a stakeholder interni al Ministero), ognuno dei quali è affidato ad una specifica Direzione Generale [**SottoSezione 2.1**];
- gli **obiettivi operativi di performance** che le varie Direzioni Generali del MUR hanno programmato quali leve di creazione dei 6 OVP pianificati [**SottoSezione 2.2**];
- le **misure di gestione del rischio corruttivo e di promozione della trasparenza** che le varie Direzioni Generali del MUR hanno programmato quali leve di protezione dei 6 OVP pianificati, tramite coordinamento del RPCT (Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza) [**SottoSezione 2.3**];
- le **dimensioni di salute (organizzativa, professionale, digitale, infrastrutturale, di clima, di genere) delle risorse**, sistematizzate nell’obiettivo di Valore Pubblico interno, che la Direzione Generale del personale ha programmato quali condizioni abilitanti per supportare le altre Direzioni Generali del MUR nel perseguimento degli OVP esterni [**SottoSezioni 3.1, 3.2, 3.3, 3.n**].

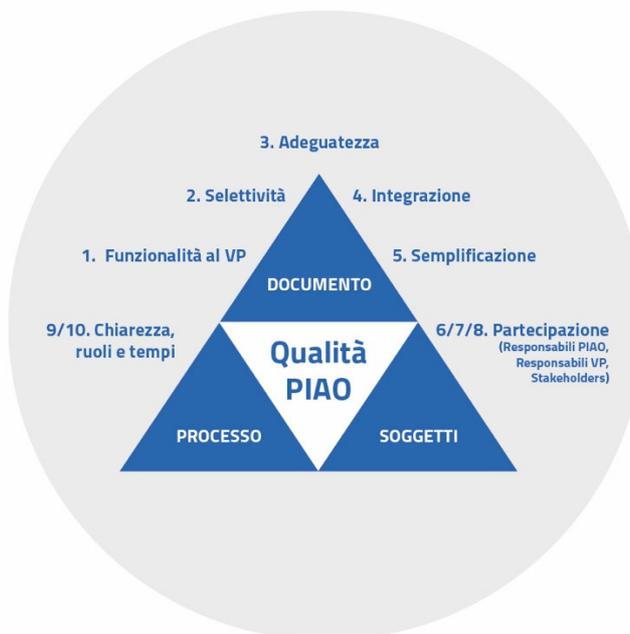
Tabella 1 – Gli Obiettivi di Valore Pubblico (OVP) del MUR

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO ESTERNO	ICONA	DIREZIONE GENERALE
VP “PNRR”		Direzione Generale dell’Unità di Missione per l’attuazione degli interventi PNRR del MUR [DG UdM PNRR]
VP “OFFERTA FORMATIVA e DIRITTO ALLO STUDIO”		Direzione Generale degli ordinamenti della formazione superiore e del diritto allo studio [DG ORDINAMENTI]
VP “INDIRIZZO e RISORSE”		Direzione Generale delle istituzioni della formazione superiore [DG ISTITUZIONI]
VP “RICERCA”		Direzione Generale della ricerca [DG RICERCA]
VP “INTERNAZIONALIZZAZIONE e COMUNICAZIONE”		Direzione Generale dell’internazionalizzazione e della comunicazione [DG INTERNAZIONALIZZAZIONE E COMUNICAZIONE]
OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO INTERNO	ICONA	DIREZIONE GENERALE
VP “SALUTE delle RISORSE”		Direzione Generale del personale, del bilancio e dei servizi strumentali [DG PERSONALE, BILANCIO, SERVIZI STRUMENTALI]

Quali principi hanno guidato il PIAO: i criteri di qualità del documento, dei soggetti e del processo

La progettazione e la predisposizione del PIAO 2025-2027 del MUR, come i due precedenti, si è ispirata ai seguenti principi guida, al fine di mantenere elevati standard di **qualità** strutturale e contenutistica **del documento** ed elevati livelli di **qualità del processo** di predisposizione e del livello di partecipazione da parte **dei soggetti** coinvolti.

Figura 4 – I Principi Guida / Criteri di qualità del PIAO MUR



Il miglioramento della qualità del documento si è focalizzato sui seguenti Principi Guida: 1) funzionalità delle diverse SottoSezioni del PIAO verso la direzione comune del miglioramento del benessere complessivo degli stakeholder del MUR, ovvero verso la generazione di Valore Pubblico, 2) selezione di poche priorità programmatiche, 3) miglioramento dell'adeguatezza del cruscotto programmatico obiettivi-indicatori, 4) integrazione verticale tra gli orizzonti programmatici (mandato, strategico, operativo) e orizzontale tra le diverse viste (performance, anticorruzione e trasparenza, bilancio), 5) semplificazione dell'architettura programmatica come conseguenza dell'applicazione dei criteri precedenti.

Il miglioramento della qualità dei soggetti che predispongono il PIAO si è focalizzato sui seguenti Principi Guida: 6) partecipazione da parte dei responsabili funzionali delle varie Sezioni e SottoSezioni del PIAO (Integration Team Funzionale), 7) partecipazione da parte dei responsabili tematici degli Obiettivi di Valore Pubblico e delle relative strategie attuative (Integration Team Tematico), 8) partecipazione da parte di utenti e stakeholder esterni ed interni.

Il miglioramento della qualità del processo si è focalizzato sui seguenti Principi Guida: definizione e rispetto di un cronoprogramma di predisposizione del PIAO da parte dei richiamati soggetti con la chiara individuazione 9) dei ruoli e 10) dei tempi (chi fa cosa, come e quando).

Tabella 2 – I principi guida del PIAO MUR

QUALITÀ DOCUMENTO PIAO

Progettazione della Struttura, dei Contenuti e della Logica del **documento** tali da favorire:

- 1) **+Funzionalità** di ogni Sezione e SottoSezione programmatica del PIAO **verso il Valore Pubblico**
- 2) **+Selettività**: obiettivi selezionati e prioritari di Valore Pubblico, performance, anticorruzione e salute;
- 3) **+Adeguatezza** obiettivi (+ sfidanti) e indicatori (+ congrui, + multidimensionali) e target (migliorativi);
- 4) **+Integrazione verticale** (dalle priorità politiche, al Valore Pubblico, alle Performance, alla Salute delle risorse) **e orizzontale** (tra gestione performance e gestione rischi corruttivi);
- 5) **+Semplificazione**: -piani, -adempimenti, -doppioni, -pagine, -tempi, + leggibilità, + navigabilità;

QUALITÀ SOGGETTI PIAO

Costituzione di un **Integration Team** che favorisca:

- 6) **+Partecipazione dei Responsabili delle SottoSezioni del PIAO** [*Integration Team FUNZIONALE*];
- 7) **+Partecipazione dei Responsabili delle politiche** [*Integration Team TEMATICO*];
- 8) **+Partecipazione degli stakeholder** (verso il *Valore Pubblico riconosciuto e condiviso*).

QUALITÀ PROCESSO PIAO

Definizione di un **Cronoprogramma** che favorisca:

- 9) **+Chiarezza dei ruoli** lungo il processo di predisposizione del PIAO (**chi fa, che cosa, come e quando**);
- 10) **Sequenza +VP → +Performance → -Rischi → +Salute**.

Come è configurato il Documento: **Principio Guida 1) FUNZIONALITÀ al Valore Pubblico**

Per il principio guida o criterio di qualità **1) Funzionalità verso il Valore Pubblico**, gli Obiettivi di Valore Pubblico quantificano gli impatti dell'azione dell'amministrazione sul benessere dei propri utenti e stakeholder e i contenuti di ogni SottoSezione devono essere programmati in modo funzionale ad abilitare, creare e proteggere ogni OVP:

- la SottoSezione Valore Pubblico costituisce l'orizzonte della programmazione del MUR (o pianificazione alta).
- la SottoSezione Performance consente di programmare le leve per la creazione del Valore Pubblico pianificato (o programmazione centrale) tramite i menzionati 6 obiettivi di VP.
- la SottoSezione Rischi corruttivi e Trasparenza consente di programmare le leve per la protezione dei 6 obiettivi di Valore Pubblico pianificati (o programmazione centrale).
- la SottoSezione Organizzazione (o Salute Organizzativa) e la SottoSezione Capitale Umano (o Salute Professionale) costituiscono il presupposto per abilitare la riduzione dei rischi corruttivi, il miglioramento delle performance, la generazione di Valore Pubblico (o programmazione base). Come dire: *per creare Valore Pubblico esterno occorre, innanzitutto, creare Valore Pubblico interno, ovvero migliorare la salute delle risorse dell'ente.*

La funzionalità al VP è garantita e rappresentata tramite l'utilizzo di appositi codici alfanumerici: ad es. il codice VP_IR_FORM1 garantisce e rappresenta la funzionalità delle azioni di formazione FORM1 rispetto all'obiettivo di Valore Pubblico VP_IR.

Figura 5 – Il Principio Guida / Criterio di qualità 1) FUNZIONALITÀ al Valore Pubblico



I miglioramenti metodologici del PIAO MUR lungo gli ultimi tre cicli di PIAO, con riferimento al criterio 1) Funzionalità al Valore Pubblico, sono sintetizzati nella seguente tabella.

Tabella 3 – Il livello di Funzionalità al Valore Pubblico nei PIAO del MUR

1) FUNZIONALITÀ AL VALORE PUBBLICO	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026 aggiornato	PIAO 2025-2027
+ Funzionalità delle strategie agli obiettivi di VP	38/38 = 100%	42/42 = 100%	36/36 = 100%
+ Funzionalità degli obiettivi di performance agli obiettivi di VP	65/65 = 100%	78/78 = 100%	57/57 = 100%
+ Funzionalità delle misure anticorruzione e trasparenza agli obiettivi di VP	120/120 = 100%	114/114 = 100%	106/106 = 100%
+ Funzionalità delle azioni organizzative agli obiettivi di VP	0%	0%	0%
+ Funzionalità delle azioni agili agli obiettivi di VP	0%	0%	0%
+ Funzionalità delle azioni di reclutamento agli obiettivi di VP	0%	0%	0%
+ Funzionalità delle azioni formative agli obiettivi di VP	6/6 = 100%	6/6 = 100%	9/9 = 100%

Come è configurato il Documento: *Principio Guida 2) SELETTIVITA'*

Per il principio guida o criterio di qualità **2) Selettività**, nel PIAO del MUR non vanno inseriti tutti gli obiettivi/misure/azioni dell'amministrazione ma solo quelli selezionati in base alle priorità istituzionali e politiche individuate.

Figura 6 – Il Principio Guida / Criterio di qualità 2) SELETTIVITA'



I miglioramenti metodologici del PIAO MUR lungo gli ultimi tre cicli di PIAO, con riferimento al criterio 2) Selettività, sono sintetizzati nella seguente tabella.

Tabella 4 – Il livello di Selettività nei PIAO del MUR

2) SELETTIVITÀ	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026 aggiornato	PIAO 2025-2027
<i>Selezionati Obiettivi di Valore Pubblico</i>	6	6	6
<i>Selezionate Strategie attuative degli obiettivi di VP</i>	38	42	36
<i>Selezionati Obiettivi operativi di performance funzionali alle strategie attuative degli obiettivi di Valore Pubblico</i>	65	78	57
<i>Selezionate Misure anticorruzione e trasparenza integrate con gli obiettivi operativi di performance e, dunque, funzionali a proteggere gli obiettivi di VP</i>	120	114	106
<i>Selezionate Azioni di miglioramento organizzativo funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico</i>	0	0	0
<i>Selezionate Azioni di miglioramento organizzativo agile funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico</i>	0	0	0
<i>Selezionate Azioni di reclutamento funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico</i>	0	0	0
<i>Selezionate Azioni formative funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico</i>	6	6	9

Come è configurato il Documento: *Principio Guida 3) ADEGUATEZZA*

Per il principio guida o criterio di qualità **3) Adeguatezza**, nel PIAO del MUR sono stati inseriti obiettivi sfidanti e indicatori congrui rispetto agli obiettivi.

Figura 7 – Il Principio Guida / Criterio di qualità 3) ADEGUATEZZA



Nella tabella seguente, vengono sintetizzati gli indicatori utilizzati nel PIAO del Ministero per ogni tipologia di obiettivi inseriti nelle diverse SottoSezioni.

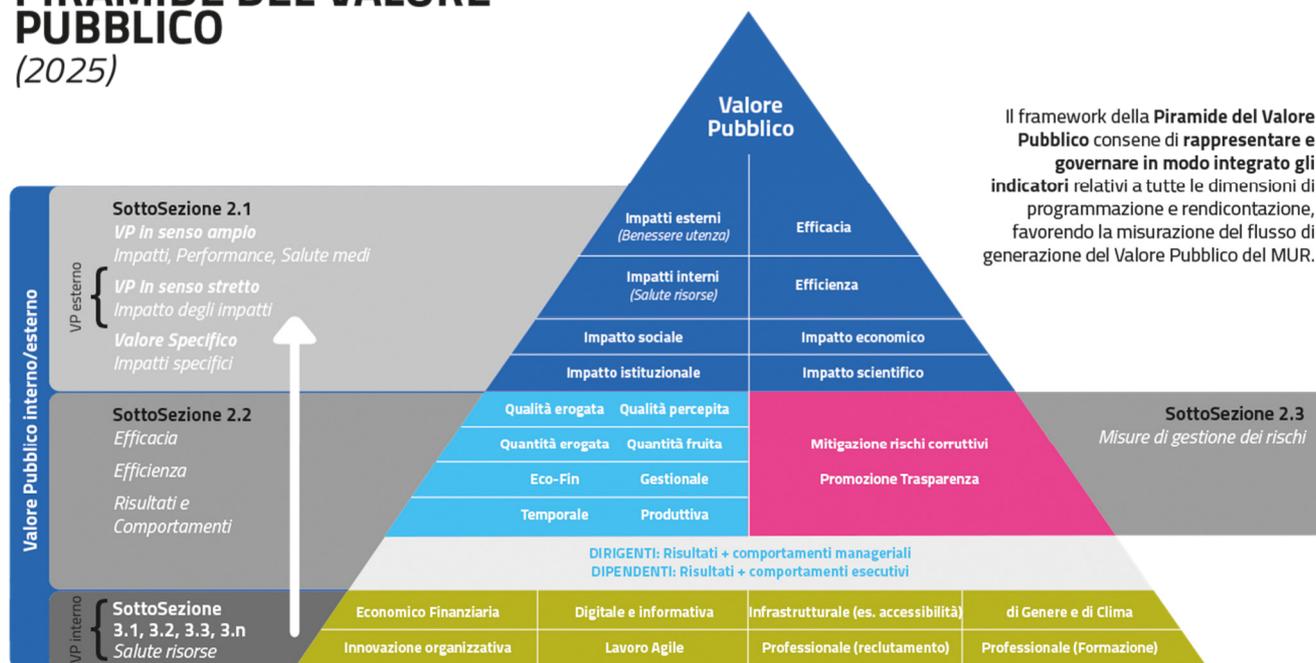
Tabella 5 – La tassonomia degli indicatori del PIAO MUR e l'adeguata associazione agli obiettivi

SottoSezione PIAO	Obiettivi	Indicatori
SottoSezione 2.1 Valore Pubblico	Obiettivi di Valore Pubblico	<ul style="list-style-type: none"> • Impatto degli impatti (Valore Pubblico)
	Obiettivi strategici (o strategie d'impatto)	<ul style="list-style-type: none"> • Impatto sociale • Impatto economico • Impatto scientifico • Impatto istituzionale
SottoSezione 2.2) Performance	Obiettivi operativi o di performance	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacia quantitativa (quantità erogata e/o quantità fruita) • Efficacia qualitativa (qualità erogata e/o qualità percepita) • Scala di avanzamento (25%, 50%, 75%, 100%) • Efficienza economica-finanziaria • Efficienza gestionale • Efficienza produttiva • Efficienza temporale
SottoSezione 2.3) Anticorruzione e Trasparenza	Misure Anticorruzione e Trasparenza	<ul style="list-style-type: none"> • Mitigazione del rischio (corruttivo) • Promozione della Trasparenza
SottoSezioni 3.1, 3.2, 3.3, 3.n) Salute delle Risorse	Azioni di miglioramento della salute	<ul style="list-style-type: none"> • Salute delle risorse umane (organizzativa, professionale, di clima di genere) • Salute delle risorse strumentali (infrastrutturale, digitale-informativa) • Salute delle risorse economiche, finanziarie, patrimoniali

Il framework della **Piramide del Valore Pubblico** consente di **rappresentare e governare in modo integrato gli indicatori** relativi alle diverse tipologie di obiettivi (di Valore Pubblico, strategici, di performance), misure (anticorruzione e trasparenza) e azioni di miglioramento della salute dell'amministrazione (organizzativa, agile, professionale, di clima e di genere, infrastrutturale, digitale, economico-finanziaria), favorendo la misurazione del flusso di generazione del Valore Pubblico del MUR.

Figura 8 – La tassonomia degli indicatori del PIAO MUR nella Piramide del Valore Pubblico (Fonte: Enrico DEIDDA GAGLIARDO – CERVAP)

PIRAMIDE DEL VALORE PUBBLICO (2025)



I miglioramenti metodologici del PIAO MUR lungo gli ultimi tre cicli di PIAO, con riferimento al criterio 3) Adeguatezza, sono sintetizzati nella seguente tabella.

Tabella 6 – Il livello di Adeguatezza nei PIAO del MUR

3) ADEGUATEZZA	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026 aggiornato	PIAO 2025-2027
Indicatori sintetici di Valore Pubblico , per misurare gli obiettivi di Valore Pubblico	6	6	6
indicatori analitici d'impatto , o loro indicatori "proxy", per misurare le strategie attuative degli obiettivi di VP	50	54	62
indicatori di performance management , per misurare gli obiettivi operativi di performance funzionali alle strategie attuative degli obiettivi di VP	136	129	106
indicatori di risk management , per misurare le misure anticorruzione e trasparenza integrate con gli obiettivi operativi di performance e, dunque, funzionali a proteggere gli obiettivi di VP	110	114	106
indicatori di salute organizzativa , per misurare le azioni organizzative funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	0	0	0
indicatori di salute agile , per misurare le azioni organizzative agili funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	0	0	0
indicatori di salute professionale , per misurare le azioni di reclutamento funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	0	0	0
indicatori di salute formativa , per misurare le azioni formative funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	6	6	9

Come è configurato il Documento: **Principio Guida 4) INTEGRAZIONE**

Per il principio guida o criterio di qualità **4) Integrazione**, il PIAO del MUR è stato predisposto secondo una logica di programmazione verticale ed orizzontale, diretta a favorire la contestuale protezione e creazione del Valore Pubblico:

- *per integrazione verticale s'intende la sequenzialità attuativa tra gli strumenti di programmazione riconducibili ai differenti livelli temporali (VP→strategico→operativo):* nel PIAO 2025-2027, i 6 obiettivi di Valore Pubblico attuativi delle priorità politiche inserite nell'Atto d'Indirizzo del Ministro, a loro volta si attuano tramite 37 strategie, che a loro volta si realizzano tramite 62 obiettivi operativi di performance;
- *per integrazione orizzontale s'intende che ogni obiettivo di Valore Pubblico con le relative strategie, per il tramite dei discendenti obiettivi di performance, è protetto da almeno una misura anticorruzione:* nel PIAO 2025-2027, i 62 obiettivi operativi di performance sono protetti da 104 misure anticorruzione che, dunque, proteggono indirettamente anche i 6 obiettivi di Valore Pubblico. *Per integrazione orizzontale s'intende, inoltre, che ogni obiettivo di Valore Pubblico è finanziato dalle risorse stanziati nel bilancio e da altri fondi:* nel PIAO 2025-2027, tutti e 6 gli obiettivi di VP trovano copertura grazie all'integrazione con la Nota integrativa al bilancio.

L'integrazione è rappresentata tramite appositi codici alfanumerici:

- ad es. il codice VP_IR1.PERF1 garantisce e rappresenta l'integrazione verticale, ovvero la sequenzialità tra l'obiettivo di Valore Pubblico VP_IR1, e relativa strategia, e la performance attuativa PERF1;
- ad es. il codice VP_IR1.PERF1.ACT1 garantisce e rappresenta l'integrazione orizzontale, ovvero come la misura anticorruzione ACT1 protegge l'obiettivo di PERF1, proteggendo a sua volta l'obiettivo di Valore Pubblico VP_IR1.

Figura 9 – Il Principio Guida / Criterio di qualità 4) INTEGRAZIONE



I miglioramenti metodologici del PIAO MUR lungo gli ultimi tre cicli di PIAO, con riferimento al criterio 4) Integrazione, sono sintetizzati nella seguente tabella.

Tabella 7 – Il livello di Integrazione nei PIAO del MUR

4) INTEGRAZIONE	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026 aggiornato	PIAO 2025-2027
+ Integrazione verticale: obiettivi di VP → strategie → performance	65/65 = 100% Obiettivi di performance tutti integrati verticalmente con strategie e VP	78/78 = 100% Obiettivi di performance tutti integrati verticalmente con strategie e VP	57/57 = 100% Obiettivi di performance tutti integrati verticalmente con strategie e VP
+ Integrazione ORIZZONTALE: performance - anticorruzione	65/65 = 100% Obiettivi di performance tutti integrati orizzontalmente con le misure anticorruzione	78/78 = 100% Obiettivi di performance tutti integrati orizzontalmente con le misure anticorruzione	57/57 = 100% Obiettivi di performance tutti integrati orizzontalmente con le misure anticorruzione
+ Integrazione ORIZZONTALE coerenza obiettivi – previsioni economico-finanziarie	5/5 = 100% 5 Obiettivi di VP su 5 integrati orizzontalmente con le previsioni economico-finanziarie*	5/5 = 100% 5 Obiettivi di VP su 5 integrati orizzontalmente con le previsioni economico-finanziarie*	5/5 = 100% 5 Obiettivi di VP su 5 integrati orizzontalmente con le previsioni economico-finanziarie*

* L'Unità di Missione PNRR non costituisce autonomo Centro di Responsabilità amministrativa.

Come è configurato il Documento: *principio guida 5) Semplificazione*

Per il principio guida o criterio di qualità **5) Semplificazione**, la struttura delle Sezioni e SottoSezioni programmatiche PIAO del MUR è stata progettata nell'ottica di ridurre piani e adempimenti, dopponi, pagine, tempi e migliorare leggibilità e navigabilità del documento. A tale fine, si è scelto di articolare ogni SottoSezione programmatica in due parti:

- una **parte generale** (destinata ad accogliere contenuti generali validi per l'intero MUR e quindi indirettamente funzionali a generare VP)
- una **parte funzionale** (destinata ad accogliere 6 obiettivi direttamente funzionali a generare Valore Pubblico con riferimento alle 6 priorità politiche indicate nell'Atto di Indirizzo).

Figura 10 – Il Principio Guida / Criterio di qualità 5) SEMPLIFICAZIONE: articolazione di ogni SottoSezione in una parte generale e in una parte funzionale

SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE		
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
2.1 Valore Pubblico	Analisi del contesto generale Valore Pubblico generale del MUR	Analisi di contesto specifiche 6 Obiettivi di Valore Pubblico specifici e relativi indici sintetici di Valore Pubblico Strategie realizzative specifiche e relativi indicatori analitici di impatto Mappe del Valore Pubblico e Tabelle di coerenza-economico-finanziaria dei 6 obiettivi di Valore Pubblico
2.2 Performance	Obiettivi operativi e performance generali (trasversali) del MUR: <ul style="list-style-type: none"> • Attuazione e monitoraggio del PIAO 2025 • Mappatura integrata (anche per finalità di anticorruzione) dei processi gestionali del MUR • Contrasto alle frodi nell'attuazione del PNRR • Trasparenza • Privacy • Riduzione tempi di pagamento delle fatture commerciali • Analisi, valutazione e revisione della spesa di cui all'art. 8 del DPCM 7 agosto 2023 • Formazione del personale dirigenziale e non del Ministero di cui alla vigente Direttiva del Ministro per la PA 	Obiettivi operativi e performance funzionali ai 6 obiettivi di VP L'obiettivo di VP interno "SALUTE delle RISORSE" contiene e sistematizza, in forma di obiettivi operativi e relative performance, i seguenti contenuti: <ul style="list-style-type: none"> • Semplificazione • Digitalizzazione • Piena accessibilità • Efficiamento energetico • Azioni Positive • Organizzazione e amministrazione
2.3 Prevenzione corruzione e trasparenza	Prevenzione della corruzione e trasparenza generale	Misure anticorruzione e trasparenza funzionali ai 6 obiettivi di VP
SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO		
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
3.1 Struttura organizzativa	Organizzazione generale del MUR	Azioni di sviluppo organizzativo funzionali ai 6 obiettivi di VP
3.2 Organizzazione del Lavoro Agile	Organizzazione generale del lavoro agile del MUR	Azioni di organizzazione del lavoro agile funzionali ai 6 obiettivi di VP
3.3 Fabbisogno del personale	Fabbisogno generale del personale del MUR	Azioni di reclutamento funzionali ai 6 obiettivi di VP
3.4 Formazione del personale	Formazione generale del personale del MUR	Azioni di formazione funzionali ai 6 obiettivi di VP

I miglioramenti metodologici del PIAO MUR lungo gli ultimi tre cicli di PIAO, con riferimento al criterio 5) Semplificazione, sono sintetizzati nella seguente tabella.

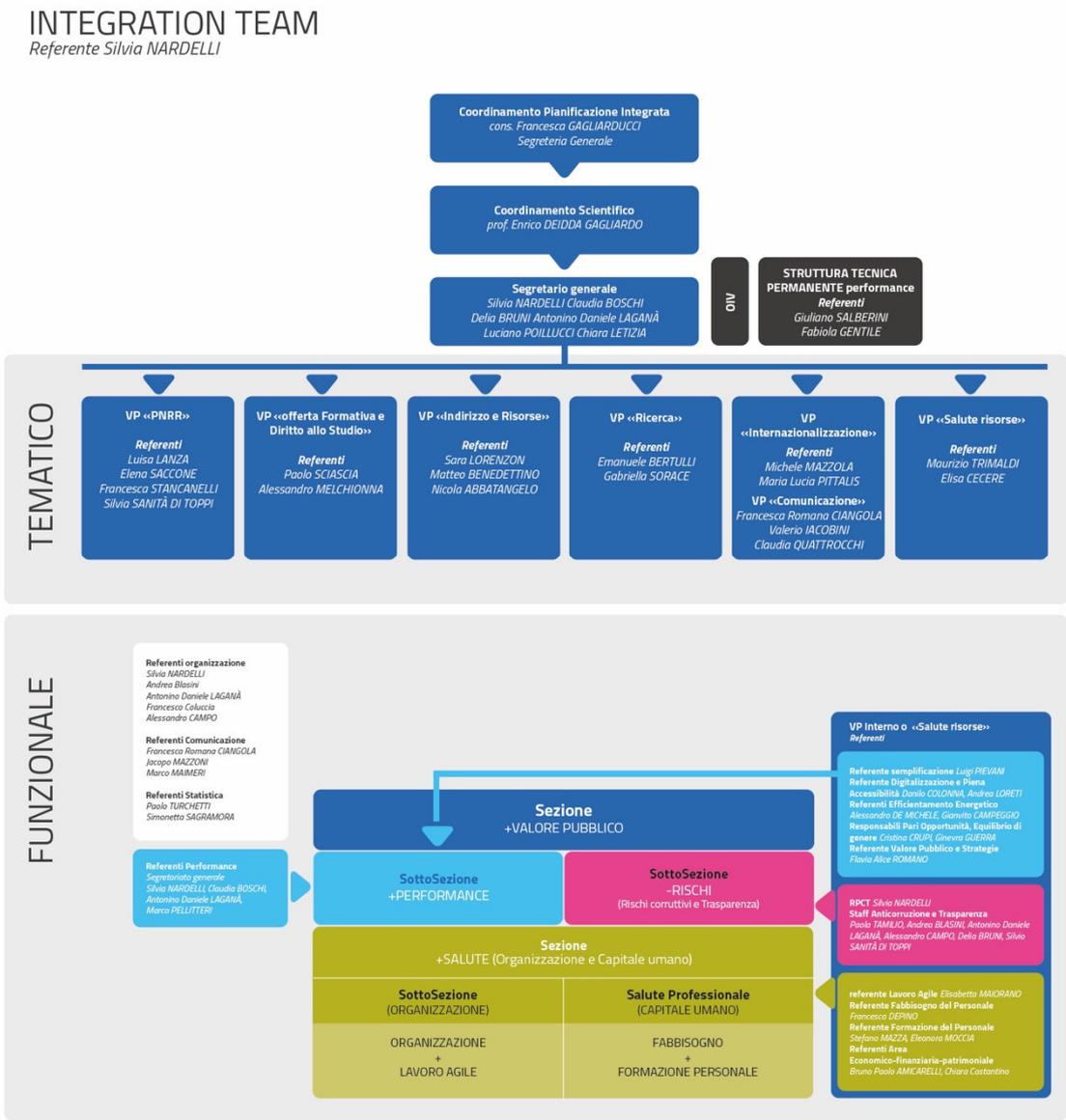
Tabella 8 – Il livello di Semplificazione nei PIAO del MUR

1) SEMPLIFICAZIONE	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026 aggiornato	PIAO 2025-2027
-Doppioni	Doppioni su analisi contesto e organigramma	1 sola analisi contesto 1 solo organigramma	1 sola analisi contesto 1 solo organigramma
-Pagine	132 pagine	122 pagine	123 pagine
-Tempi	31.03.2023	31.01.2024 (aggiornamento al 31.10.2024)	03.03.2025
+Leggibilità	Utilizzo di colori, icone, figure, tabelle	Utilizzo di colori, icone, figure, tabelle	Utilizzo di colori, icone, figure, tabelle
+Navigabilità	unidirezionale indice → capitoli	bidirezionale indice ↔ capitoli	bidirezionale indice ↔ capitoli

Quali soggetti hanno partecipato alla predisposizione del PIAO: *principi guida 6-7-8) Integration Team*

Per evitare una programmazione a silos e favorire una programmazione realmente integrata, il MUR ha costituito un *Integration Team*, ovvero una task force composta dai Responsabili delle varie Sezioni e SottoSezioni e contenuti del PIAO (*Integration Team Funzionale*) e dai Responsabili delle diverse tematiche oggetto di programmazione, collegate agli obiettivi di Valore Pubblico pianificati (*Integration Team Tematico*). Il PIAO è stato, dunque, costruito con la partecipazione dei Responsabili Funzionali (es. Resp. Performance, RPCT,) dei responsabili tematici (es. Referenti dei Direttori Generali responsabili degli OVP), e di altri stakeholder esterni e interni (es. informativa ai Sindacati)

Figura 11 – I Principi Guida / Criteri di qualità 6-7-8) PARTECIPAZIONE dei soggetti alla predisposizione del PIAO



I miglioramenti metodologici del PIAO MUR lungo gli ultimi tre cicli di PIAO, con riferimento ai criteri 6), 7) e 8) PARTECIPAZIONE dei soggetti, sono sintetizzati nella seguente tabella.

Tabella 9 – Il livello di Partecipazione nei PIAO del MUR

PARTECIPAZIONE dei SOGGETTI 6) Responsabili PIAO; 7) Responsabili VP; 8) stakeholder	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026 aggiornato	PIAO 2025-2027
+Partecipazione dei Responsabili delle SottoSezioni del PIAO [Integration Team FUNZIONALE]	17/17 = 100%	24/24 = 100%	19/19 = 100%
+Partecipazione dei Responsabili delle politiche [Integration Team TEMATICO]	13/13 = 100%	20/20 = 100%	25/25 = 100%
+Partecipazione degli stakeholder (verso il Valore Pubblico riconosciuto e condiviso)	Consultazione stakeholder su SottoSezione anticorruzione e trasparenza Informativa ai Sindacati su SottoSezioni Organizzazione e Capitale Umano	Consultazione stakeholder su SottoSezione anticorruzione e trasparenza Informativa ai Sindacati su SottoSezioni Organizzazione e Capitale Umano	Consultazione stakeholder su SottoSezione anticorruzione e trasparenza Informativa ai Sindacati su SottoSezioni Organizzazione e Capitale Umano

Quale processo di predisposizione del PIAO: *principi guida 9-10) Integration Team cronoprogramma*

Al fine di predisporre e approvare il PIAO 2025-2027, il MUR ha seguito un preciso cronoprogramma dal mese di settembre 2024, con l'insediamento del nuovo *Integration Team*. Il PIAO è stato costruito a partire dall'analisi di contesto e dalla pianificazione degli Obiettivi di Valore Pubblico e ha previsto step cadenzati e chiari, con la definizione dei ruoli dei soggetti che hanno partecipato ad ogni fase. La qualità del documento discende anche dalla **logica iterativa** seguita: *la predisposizione di ogni SottoSezione è stata l'occasione per affinare le SottoSezioni precedenti alla luce delle nuove informazioni emerse e condivise*. Ad esempio, programmando le effettive condizioni di salute attese si sono affinate le SottoSezioni di Performance e di Valore Pubblico alla luce delle risorse disponibili.

Figura 10 – I Principi Guida / Criteri di qualità 9-10) Chiarezza nei ruoli e nei tempi del PROCESSO di predisposizione del PIAO

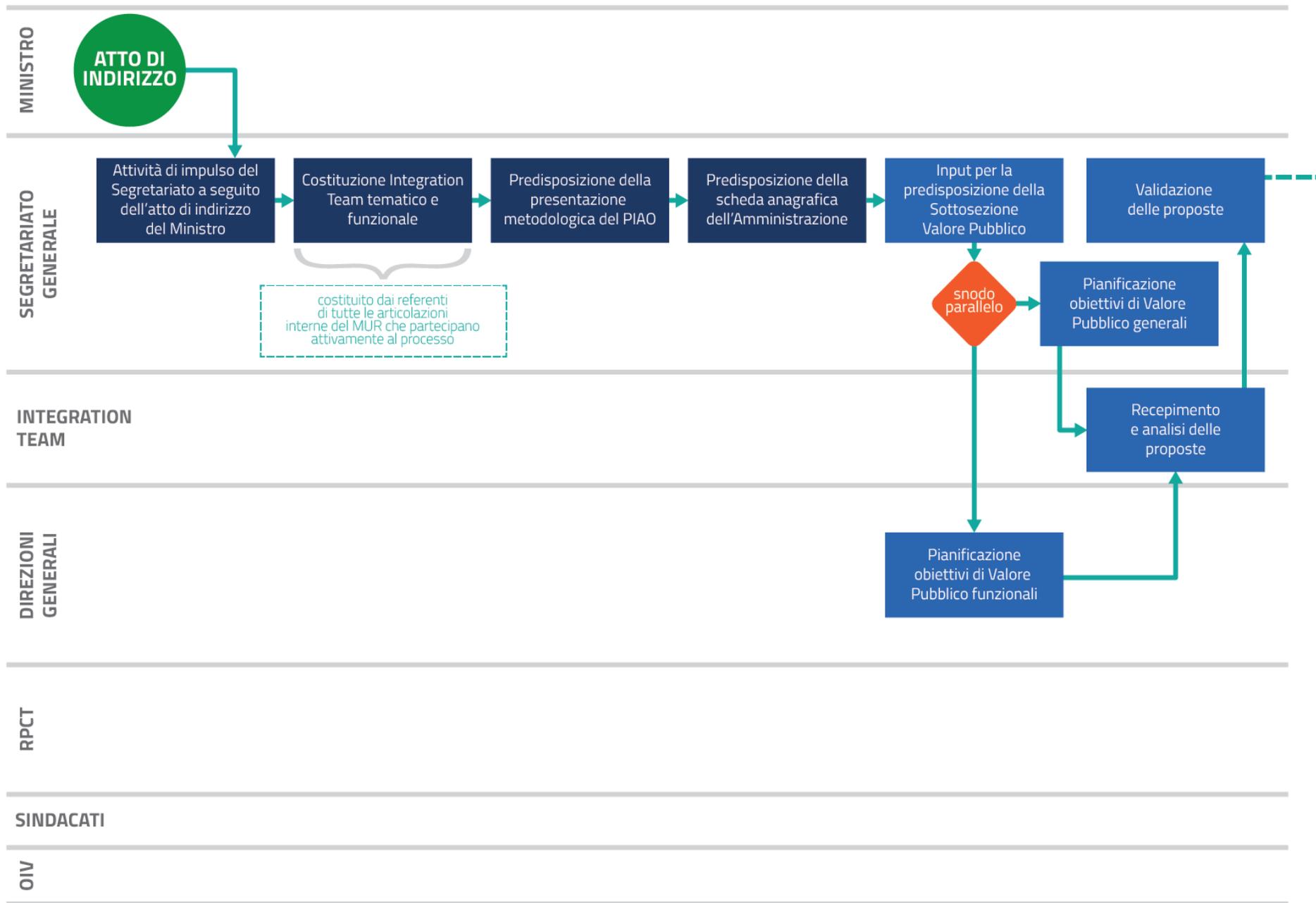


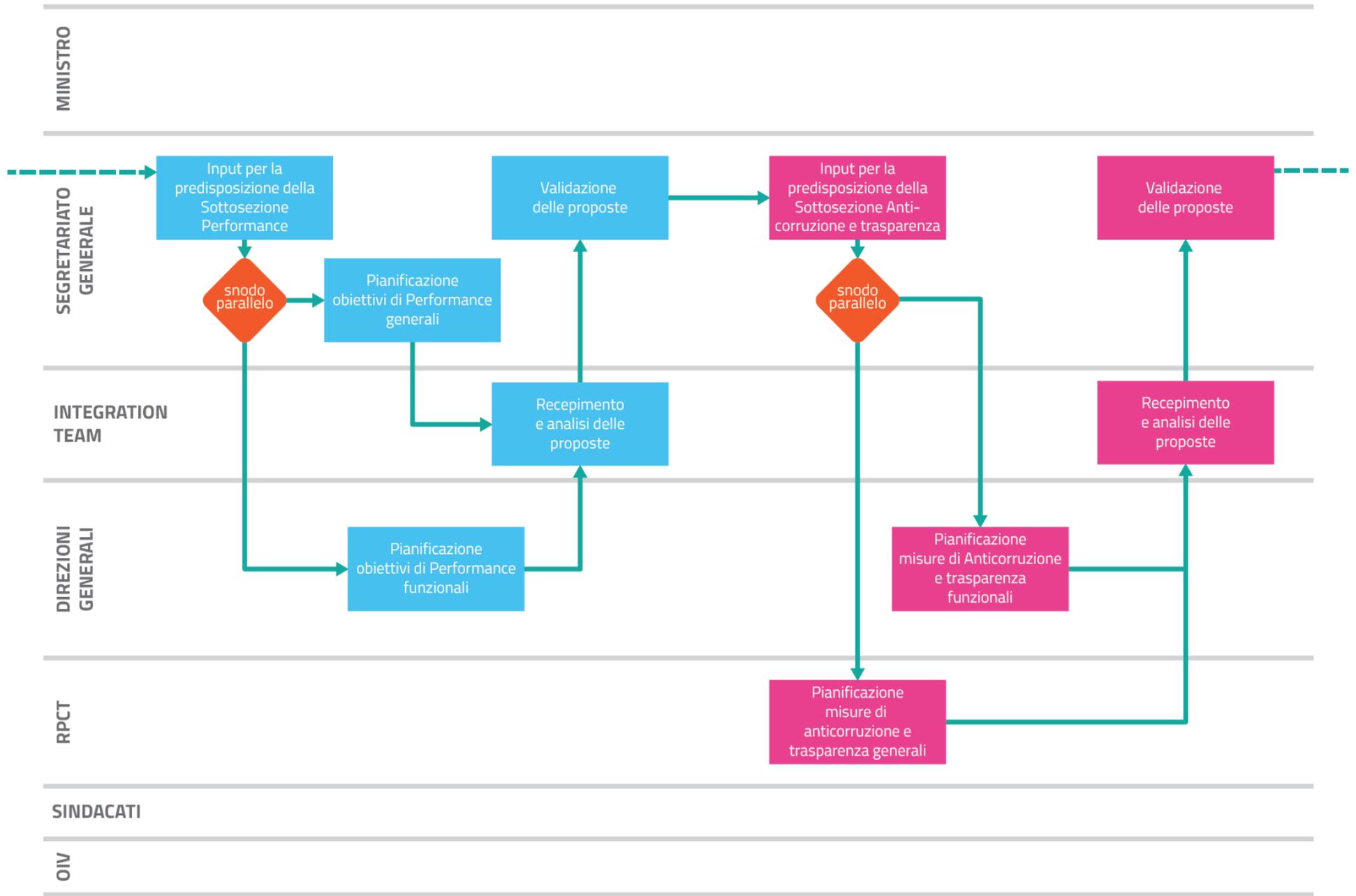
I miglioramenti metodologici del PIAO MUR lungo gli ultimi tre cicli di PIAO, con riferimento ai criteri 9) e 10) CHIAREZZA nei ruoli e nei tempi del processo di predisposizione del PIAO, sono sintetizzati nella seguente tabella.

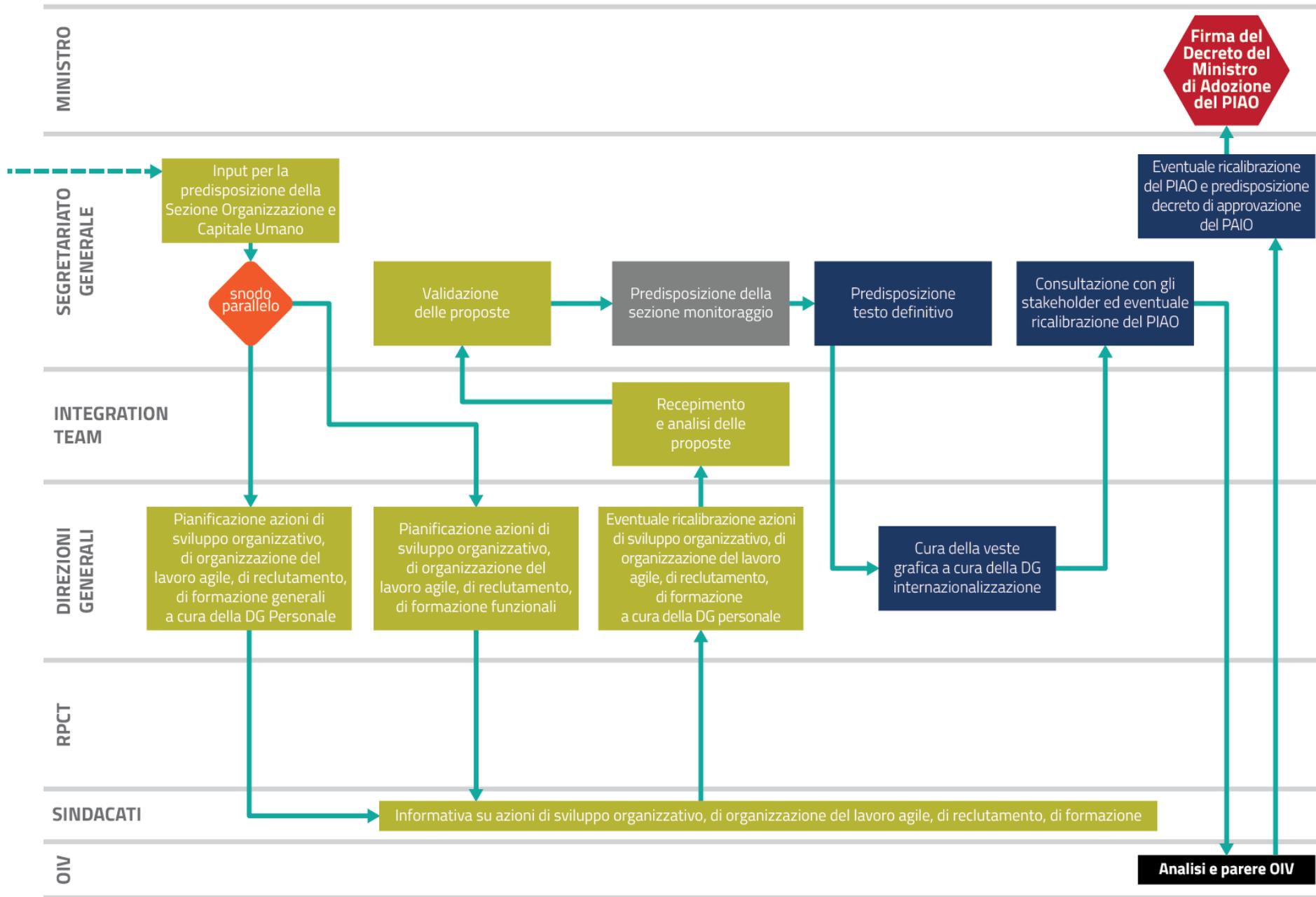
Tabella 10 – Il livello di CHIAREZZA nei ruoli e nei tempi del processo di predisposizione del PIAO nei PIAO del MUR

PROCESSO 9) Chiaro nei ruoli; 10) Sequenzializzato	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026 aggiornato	PIAO 2025-2027
+Chiarezza dei RUOLI lungo il processo di predisposizione del PIAO	Definizione di chi fa, che cosa, come e quando	Definizione di chi fa, che cosa, come e quando	Definizione di chi fa, che cosa, come e quando
+Chiarezza dei TEMPI lungo il processo di predisposizione del PIAO	Cronoprogramma generale	Flusso di processo dettagliato*	Flusso di processo dettagliato*

*In occasione del PIAO 2024-2026, a seguito della mappatura integrata dei processi organizzativi si è affinata e rappresentata la sequenza di predisposizione del PIAO, tramite il dettagliato flusso di processo di seguito riportato, con evidenziazione dei ruoli dei soggetti coinvolti.









SEZIONE 1) SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

1.1 Chi siamo: i dati anagrafici

DENOMINAZIONE AMMINISTRAZIONE PUBBLICA	MINISTERO DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA
ACRONIMO	MUR
SITO ISTITUZIONALE	https://www.mur.gov.it/it
SOCIAL NETWORK	https://www.linkedin.com/company/ministero-dell-università-e-della-ricerca/ https://www.instagram.com/mur_gov_ https://twitter.com/mur_gov_ https://www.youtube.com/c/ministerodelluniversitaedellaricerca https://t.me/Mur_Telegram https://www.facebook.com/mur.gov.FB
INDIRIZZO	Viale delle Mura Portuensi, 33 - 00153 (Ministro e Uffici di diretta collaborazione) Largo Antonio Ruberti, 1 - 00153 ROMA
CENTRALINO	06 97721
INDIRIZZI PEC	https://www.mur.gov.it/it/posta-elettronica
COD IPA	KH5RHFCV
CODICE FISCALE	96446770586



1.2 Cosa facciamo: missioni istituzionali, priorità politiche e obiettivi di Valore Pubblico

La mission e le principali attività

Il Ministero dell'Università e della Ricerca (di seguito MUR), istituito nel 2020, è l'organo di Governo con compiti di indirizzo, programmazione e coordinamento della ricerca scientifica e tecnologica nazionale, preposto all'attuazione delle politiche in materia di istruzione universitaria, di ricerca scientifica e tecnologica e di alta formazione artistica musicale e coreutica.

Figura 14 – Le missioni istituzionali del MUR



L'atto di indirizzo del Ministro Sen. Anna Maria Bernini del 13 settembre 2024 (decreto del Ministro n. 1576) ha individuato gli indirizzi strategici, che orienteranno nel corso del 2025 l'attività del Ministero dell'università e della ricerca (MUR), in coerenza con il Documento di economia e finanza (DEF) 2024 deliberato dal Consiglio dei Ministri il 9 aprile 2024; con il Piano strutturale di bilancio di medio periodo, deliberato dal Consiglio dei Ministri il 27 settembre 2024; con il Documento programmatico di Bilancio 2025; con il Piano Nazionale Anticorruzione (e suoi aggiornamenti) e con gli altri documenti programmatici.

Sulla base dell'atto di indirizzo è altresì stata definita la programmazione operativa per il 2025, nonché la conseguente azione amministrativa di ciascuna Direzione e di ciascun Ufficio.

Le priorità politiche per il triennio 2025-2027 si pongono in continuità con quanto posto in essere nel 2024, mirando all'ulteriore sviluppo delle azioni intraprese, alla loro implementazione e al potenziamento della loro efficacia ed efficienza, i cui obiettivi di performance e le cui attività saranno definiti e quindi monitorati anche tramite il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027.



Il rapporto tra le 6 priorità politiche e i 6 obiettivi di Valore Pubblico viene di seguito rappresentato tramite:

- una tabella sintetica, che mostra come ogni singola priorità politica viene messa a terra tramite uno o più obiettivi di Valore Pubblico
- 6 tabelle analitiche, una per ogni priorità politica.

Tabella 11 – La matrice sintetica di collegamento tra Priorità politiche e Obiettivi di Valore Pubblico

Priorità politiche e istituzionali		Obiettivi di Valore Pubblico						
		"PNRR"	"OFFERTA FORMATIVA e DIRITTO ALLO STUDIO"	"INDIRIZZO e RISORSE"	"RICERCA"	"INTERNAZIONALIZZAZIONE" "COMUNICAZIONE"	"SALUTE delle RISORSE"	
								
		DG UdM PNRR	DG ORDINAMENTI	DG ISTITUZIONI	DG RICERCA	DG INTERNAZIONALIZZAZIONE e COMUNICAZIONE	DG PERSONALE, BILANCIO E SERVIZI STRUMENTALI	
1	Implementazione PNRR di competenza del MUR.	1.1	VP_PNRR2A VP_PNRR2B					
		1.2	VP_PNRR1 VP_PNRR4					
		1.3	VP_PNRR1 VP_PNRR4					
		1.4	VP_PNRR1					
		1.5	VP_PNRR4					
2	Potenziamento dell'Offerta formativa	2.1		VP_OF1 VP_OF2 VP_OF4 VP_OF6 VP_OF7				
		2.2			VP_IR1(a-b)			
		2.3		VP_OF5				
		2.4			VP_IR1 (c)			
		2.5			VP_IR3			
3	Allargamento comunità di ricerca	3.1		VP_OF3		VP_RIC1 A VP_RIC3		
		3.2				VP_RIC2 VP_RIC4		
		3.3			VP_IR2	VP_RIC4		
		3.4				VP_RIC5		
4	PNR 2021-2027 e programmi strategici nazionali	4.1				VP_RIC4		
		4.2				VP_RIC1B		
		4.3				VP_RIC4		
		4.4				VP_RIC4		
5	Internazionalizzazione	5.1				VP_INTCO4		
		5.2				VP_INTCO2		
		5.3				VP_INTCO5 VP_INTCO3		
		5.4				VP_RIC5	VP_INTCO3	
		5.5					VP_INTCO1 VP_INTCO2 VP_INTCO4	
6	Consolidamento organizzazione e sviluppo "Policy communication"	6.1					VP_SAL_DIG VP_SAL_INF	
		6.2					VP_SAL_PROF	
		6.3					VP_INTCO6 VP_INTCO7	
		6.4					VP_SAL_CLIMA_e_GEN	

Tabella 12 – La matrice analitica di collegamento tra Priorità politiche e Obiettivi di Valore Pubblico

Priorità politiche e istituzionali		Obiettivo di Valore Pubblico	
1	Implementazione delle attività di realizzazione dei progetti PNRR di competenza del MUR.	VP_PNRR	"PNRR"
Interventi		Valore Pubblico atteso	
1.1	Semplificare le procedure amministrative connesse agli interventi del PNRR.	VP_PNRR2A VP_PNRR2B	+SUPPORTO alle DG e ai soggetti attuatori sulle misure previste dal PNRR ai fini del RAGGIUNGIMENTO dei TARGET e delle MILESTONE, concordati con la CE
1.2	Promuovere la cultura della trasparenza e della prevenzione della corruzione anche attraverso il monitoraggio dello stato di avanzamento delle iniziative finanziate.	VP_PNRR1	+SUPPORTO PER L'ADEGUATA REALIZZAZIONE DEGLI INTERVENTI PNRR
1.3		VP_PNRR4	+COMUNICAZIONE ESTERNA su raggiungimento dei target e delle milestone, concordati con la CE
1.4	Valutare l'impatto delle politiche messe in campo e rendere stabili le innovazioni.	VP_PNRR1	+SUPPORTO PER L'ADEGUATA REALIZZAZIONE DEGLI INTERVENTI PNRR
1.5	Assicurare una comunicazione efficace dei risultati conseguiti e dei processi di cambiamento introdotti dal PNRR.	VP_PNRR4	+COMUNICAZIONE ESTERNA su raggiungimento dei target e delle milestone, concordati con la CE

Priorità politiche e istituzionali		Obiettivo di Valore Pubblico		Obiettivo di Valore Pubblico	
2	Potenziamento dell'Offerta formativa	VP_OF	"OFFERTA FORMATIVA E DIRITTO ALLO STUDIO"	VP_IR	"INDIRIZZO e RISORSE"
Interventi		Valore Pubblico atteso		Valore Pubblico atteso	
2.1	Ampliare il diritto di accesso alla formazione superiore attraverso <ul style="list-style-type: none"> - l'adozione di misure che assicurino a tutti gli idonei alla borsa di studio di conseguire il beneficio, - l'aumento della disponibilità di alloggi per gli studenti fuori sede - l'incremento di misure di sostegno agli studenti con disabilità o con disturbi specifici dell'apprendimento. 	VP_OF1	+BORSE DI STUDIO a favore degli studenti a basso reddito		
		VP_OF2	+RESIDENZE UNIVERSITARIE per studenti fuori sede, con divari territoriali		
		VP_OF7	+FORMAZIONE STRUTTURATA PER INSEGNANTI DI SOSTEGNO e +SOSTEGNO AGLI STUDENTI CON DISABILITA'		
		VP_OF4	+FLESSIBILITA' e + INTERDISCIPLINARIETA' nella progettazione dei CORSI DI LAUREA		
		VP_OF6	=QUALITA' AFAM		
2.2	Promuovere l'orientamento dei giovani nella scelta del percorso di formazione superiore attraverso il coinvolgimento delle Istituzioni della formazione superiore.			VP_IR1 (a-b)	+IMMATRICOLAZIONI -ABBANDONI
2.3	Promuovere un sistema di accesso sostenibile ai corsi di laurea di medicina e chirurgia.	VP_OF5	+MEDICI		
2.4	Promuovere l'iscrizione ai corsi delle discipline scientifiche, tecnologiche, ingegneristiche e matematiche.			VP_IR1 (c)	+IMMATRICOLAZIONI -ABBANDONI
2.5	Innovare la didattica e ampliare l'accesso alla formazione universitaria, attraverso l'utilizzo delle tecnologie digitali.			VP_IR3	+LIVELLO DI IMPATTO MEDIO DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

Priorità politiche e istituzionali		Obiettivo di Valore Pubblico		Obiettivo di Valore Pubblico		Obiettivo di Valore Pubblico	
3	Allargamento della comunità di ricerca	VP_RIC	"RICERCA"	VP_OF	"OFFERTA FORMATIVA E DIRITTO ALLO STUDIO"	VP_IR	"INDIRIZZO e RISORSE"
Interventi		Valore Pubblico atteso		Valore Pubblico atteso		Valore Pubblico atteso	
3.1	Completare le misure del PNRR in materia di dottorati di ricerca, e assicurare ai giovani che hanno acquisito una elevata professionalità la possibilità di avere le migliori opportunità. Favorire la mobilità di figure di alto profilo tra università, infrastrutture di ricerca e imprese e incrementare i dottorati industriali. Adottare misure in grado di migliorare l'attrattività del nostro sistema universitario.	VP_RIC1A	+INVESTIMENTI NEL CAPITALE UMANO negli Enti Pubblici di Ricerca	VP_OF3a VP_OF3b VP_OF3c	+FLESSIBILITA' e QUALITA' scuole universitarie superiori + rafforzamento delle RETI		
		VP_RIC3	+COOPERAZIONE DI RICERCA tra Istituzioni pubbliche di ricerca e imprese private mediante la creazione di ecosistemi della ricerca e dell'innovazione che coprono l'intera filiera del processo di ricerca e innovazione dalla ricerca di base al trasferimento tecnologico e alla produttività				



3.2	Potenziare la strategia di creazione di ecosistemi della ricerca e dell'innovazione e promuovere la ricerca fondamentale e applicata.	VP_RIC2	+INCLUSIVITA' NELL'ACCESSO AI FINANZIAMENTI PUBBLICI PER LA RICERCA in linea con le disposizioni europee				
		VP_RIC4	+SOSTEGNO ALLA comunità della ricerca a 360°				
3.3	Valorizzare la vocazione alla ricerca del sistema universitario e promuovere il reclutamento di figure di comprovata qualificazione scientifica.	VP_RIC4	+SOSTEGNO ALLA comunità della ricerca a 360°			VP_IR2	+LAUREATI + DOCENTI
3.4	Potenziare e valorizzare le infrastrutture di ricerca (IR).	VP_RIC5	+PARTECIPAZIONE ALLE INFRASTRUTTURE DI RICERCA STRATEGICHE di cui alla roadmap ESFRI ed alla roadmap nazionale (PNIR)				

Priorità politiche e istituzionali		Obiettivo di Valore Pubblico	
4	Programma Nazionale per la Ricerca 2021-2027 e programmi strategici nazionali	VP_RIC	"RICERCA"
Interventi		Valore Pubblico atteso	
4.1	Accompagnare la programmazione europea e nazionale dei fondi destinati alla ricerca, assicurando la complementarità con il PNRR e altre iniziative nazionali.	VP_RIC4	+SOSTEGNO ALLA comunità della ricerca a 360°
4.2	Garantire la migliore attuazione della parte di competenza della Strategia nazionale di Cybersicurezza 2022-2026.	VP_RIC1B	+INVESTIMENTI NEL CAPITALE UMANO negli Enti Pubblici di Ricerca
4.3	Sostenere lo sviluppo e la produzione di tecnologie digitali pulite ed efficienti.	VP_RIC4	+SOSTEGNO ALLA comunità della ricerca a 360°
4.4	Promuovere la collaborazione intergovernativa e con le autonomie locali per ottimizzare l'impatto delle risorse pubbliche impegnate per attività di ricerca.	VP_RIC4	+SOSTEGNO ALLA comunità della ricerca a 360°

Priorità politiche e istituzionali		Obiettivo di Valore Pubblico		Obiettivo di Valore Pubblico	
5	Internazionalizzazione	VP_INTCO	"INTERNAZIONALIZZAZIONE E COMUNICAZIONE"	VP_RIC	"RICERCA"
Interventi		Valore Pubblico atteso			
5.1	Porre una crescente attenzione al tema delle alleanze universitarie europee.	VP_INTCO4	+PROMOZIONE DEL VALORE delle ALLEANZE UNIVERSITARIE EUROPEE, sia nell'ottica del supporto al Joint European Degree che nel quadro della strategia europea di ricerca e innovazione, con l'obiettivo di incentivare la costruzione dello Spazio europeo della Conoscenza (Spazio europeo della Ricerca insieme a Spazio europeo della Formazione superiore)		
5.2	Rafforzare la cooperazione con l'Africa nei settori della ricerca, dell'innovazione e della formazione superiore sulla base del Piano Mattei per l'Africa.	VP_INTCO2	+RELAZIONI INTERNAZIONALI E DI COOPERAZIONE nei settori della ricerca e dell'alta formazione, sia a livello bilaterale che multilaterale		
5.3	Ampliare l'offerta formativa delle università italiane erogata all'estero, anche attraverso la collaborazione interuniversitaria e l'acquisizione del sostegno dell'intero sistema Paese, nelle sue componenti sia pubbliche che private. Dare maggiori opportunità di stabilimento all'estero alle Istituzioni dell'alta formazione artistica, musicale e coreutica, affinché contribuiscano a sostenere e diffondere il Made in Italy e il Created in Italy.	VP_INTCO5	+RICERCATORI, STUDIOSI E STUDENTI di altri Paesi in Italia		
		VP_INTCO2	+RELAZIONI INTERNAZIONALI E DI COOPERAZIONE nei settori della ricerca e dell'alta formazione, sia a livello bilaterale che multilaterale		



5.4	Accrescere il ruolo dell'Italia all'interno dello spazio europeo della ricerca e nel contesto internazionale, mediante l'attuazione delle ERA Actions e investendo nelle nuove grandi infrastrutture di ricerca internazionali.	VP_INTCO3	+PROMOZIONE DEL VALORE dell'ecosistema delle INFRASTRUTTURE DI RICERCA E DELLE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE e contributo al rafforzamento del relativo ecosistema europeo ed internazionale	VP_RIC5	+PARTECIPAZIONE ALLE INFRASTRUTTURE DI RICERCHE STRATEGICHE di cui alla roadmap ESFRI ed alla roadmap nazionale (PNIR)
5.5	Rafforzare la cooperazione con le istituzioni europee.	VP_INTCO1	+INCISIVITA' dell'Italia nei PROCESSI DECISIONALI europei, sia nell'ambito dello Spazio europeo della ricerca che nell'ottica del Global Approach, in particolare nel contesto del negoziato sul MFF (Multiannual Financial Framework) e sul futuro Programma quadro di Ricerca e Innovazione		
		VP_INTCO3	+PROMOZIONE DEL VALORE dell'ecosistema delle INFRASTRUTTURE DI RICERCA E DELLE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE e contributo al rafforzamento del relativo ecosistema europeo ed internazionale		
		VP_INTCO4	+PROMOZIONE DEL VALORE delle ALLEANZE UNIVERSITARIE EUROPEE, sia nell'ottica del supporto al Joint European Degree che nel quadro della strategia europea di ricerca e innovazione, con l'obiettivo di incentivare la costruzione dello Spazio europeo della Conoscenza (Spazio europeo della Ricerca insieme a Spazio europeo della Formazione superiore)		

Priorità politiche e istituzionali		Obiettivo di Valore Pubblico interno (o di Salute delle risorse)		Obiettivo di Valore Pubblico	
6	Consolidamento dell'organizzazione del Ministero e sviluppo delle attività di "Policy communication".	VP_SAL	"SALUTE DELLE RISORSE"	VP_INTCO	"INTERNAZIONALIZZAZIONE E COMUNICAZIONE"
Interventi		Salute delle risorse attesa		Valore Pubblico atteso	
6.1	Mettere pienamente a regime il complesso dei processi gestionali finora avviati, in un'ottica di innovazione e di completa digitalizzazione dell'azione amministrativa.	VP_SAL_DIG	+INTEGRAZIONE PROCESSI GESTIONALI		
		VP_SAL_INFR	+ACCESSIBILITA' E +EFFICIENZA ENERGETICA		
6.2	Incrementare gli interventi orientati al potenziamento della dotazione di risorse umane (da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo).	VP_SAL_PROF	+COMPETENZE		
6.3	Consolidare l'identità del Ministero e la percezione collettiva della sua peculiare mission.			VP_INTCO6	+ IMMAGINE, ATTIVITÀ E IDENTITÀ del Ministero tramite la partecipazione ad eventi di valorizzazione dell'offerta della formazione superiore; dell'orientamento; informazione sui programmi e progetti di ricerca in campo nazionale e internazionale
				VP_INTCO7	+INTERAZIONE CON GLI UTENTI E COMUNICAZIONE ESTERNA E INTERNA, tramite interventi relativi al sito istituzionale, il controllo di University e lo sviluppo di attività dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP)
6.4	Sviluppare misure di welfare per i dipendenti del Ministero.	VP_SAL_CLIMA_e_GEN	+BENESSERE ORGANIZZATIVO + EQUILIBRIO DI GENERE + PARI OPPORTUNITA'		

1.3 Per chi lo facciamo: gli stakeholder

Nel perseguimento del proprio obiettivo istituzionale, il Ministero interagisce con tutti i soggetti che partecipano alla creazione di un contesto più favorevole allo sviluppo economico e produttivo del Paese: Unione Europea ed altre istituzioni internazionali, Ministeri, Amministrazioni Locali, imprese, associazioni di categoria, parti sociali e consumatori, coordinando e indirizzando il sistema di autonomie funzionali costituito dalle Università, dalle Istituzioni AFAM e dagli Enti di ricerca. L'ampia varietà e numerosità dei portatori di interessi che interagiscono con il Ministero è correlata alla complessità delle materie trattate dal MUR. In un'ottica di regia e coordinamento delle politiche di sviluppo e valorizzazione, e nel rispetto dei diversi ruoli e delle differenti competenze, il Ministero ricerca la massima collaborazione di tutti gli attori interessati per affrontare di volta in volta, nel modo migliore, le sfide che attendono il sistema dell'alta formazione e della ricerca nel suo insieme, nella convinzione che gli stakeholder siano potenziali partner dell'amministrazione e che il loro coinvolgimento rappresenti un'opportunità di collaborazione e di sviluppo di strategie comuni.

L'analisi del contesto specifico dell'amministrazione può realizzarsi, tra l'altro, anche attraverso il costante confronto con gli stakeholder, intesi sia come soggetti che contribuiscono alla realizzazione della mission istituzionale, e che, perciò, sono in grado di collaborare al raggiungimento degli obiettivi del Ministero, che come soggetti interessati alle attività dell'amministrazione pur senza poterle "influenzare" direttamente.

Sulla base di una analitica pianificazione degli stakeholder che, a vario titolo, sono coinvolti nei relativi ambiti di competenza del Ministero e con l'intento di rafforzare un modello di valutazione partecipativa, si potrà incrementare la capacità di acquisire informazioni utili per affrontare questioni di natura legislativa e di governo, accrescendo la possibilità di costruire interventi normativi il più possibile coerenti con le finalità pubbliche attese. Attraverso lo stakeholder engagement, il coinvolgimento dei portatori di interesse nella pianificazione del Valore Pubblico atteso, delle strategie e dei suoi indicatori compositi, il MUR intende evolvere nei prossimi cicli il concetto di Valore Pubblico in Valore Pubblico condiviso. I principali stakeholder sono raffigurati tramite la seguente infografica.

Figura 15 – Gli stakeholder del MUR



PIAO 2025_2027	ENTI PUBBLICI	ENTI PRIVATI	ORGANIZZAZIONI NON PROFIT	Studentesse/ studenti e altri stakeholder
Università Statali e non statali	X	X		
Istituzioni AFAM Statali e non Statali	X	X		
Imprese e loro consorzi		X	X	
Platea dei soggetti interessati ai percorsi formativi della formazione superiore				X
Consorzi universitari e interuniversitari	X	X		
Istituzioni private che per vocazione si occupano di diffusione della cultura scientifica		X	X	
Organismi di rappresentanza del sistema dell'alta formazione e della ricerca CRUI-CUN-CNAM-CNSU-CoPER				X
Istituzioni europee e organizzazioni internazionali	X	X		
Enti privati di ricerca		X	X	
Attori e beneficiari del sistema Ricerca pubblico - privato	X	X	X	X
Privati cittadini italiani e stranieri				X
Organismi collegiali previsti dalla normativa di settore	X	X		X
Personale, docente e tecnico amministrativo Università e AFAM - ricercatori, tecnologi e personale tecnico amministrativo degli Enti pubblici di ricerca				X
Studentesse e studenti				X
Istituti Zooprofilattici sperimentali (IZS)	X			
Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS)	X	X		
Fondazioni universitarie		X	X	
Ordini professionali	X			
Enti pubblici di ricerca	X			
Ministeri	X			
Conferenze AFAM				X
Associazioni rappresentative delle persone con disabilità			X	
Agenzie Fiscali	X			
Enti pubblici non economici	X			
Enti art. 70 d.lgs. 165/2001	X			
Regioni e Autonomie Locali e loro consorzi e associazioni	X			
Istituti, scuole di ogni ordine e grado istituzioni educative	X	X		
Aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo	X	X		
Presidenza del Consiglio dei Ministri	X			
Enti afferenti al comparto Sanità	X	X		
Autorità garanti e Agenzie	X			
Associazioni studenti universitari e associazioni o enti privati per l'orientamento			X	X
Istituzioni di altri Stati Membri dell'Unione europea e di paesi terzi	X			
Enti e organismi per il diritto allo studio	X			
Media	X	X		
Associazioni di categoria		X	X	

SEZIONE 2

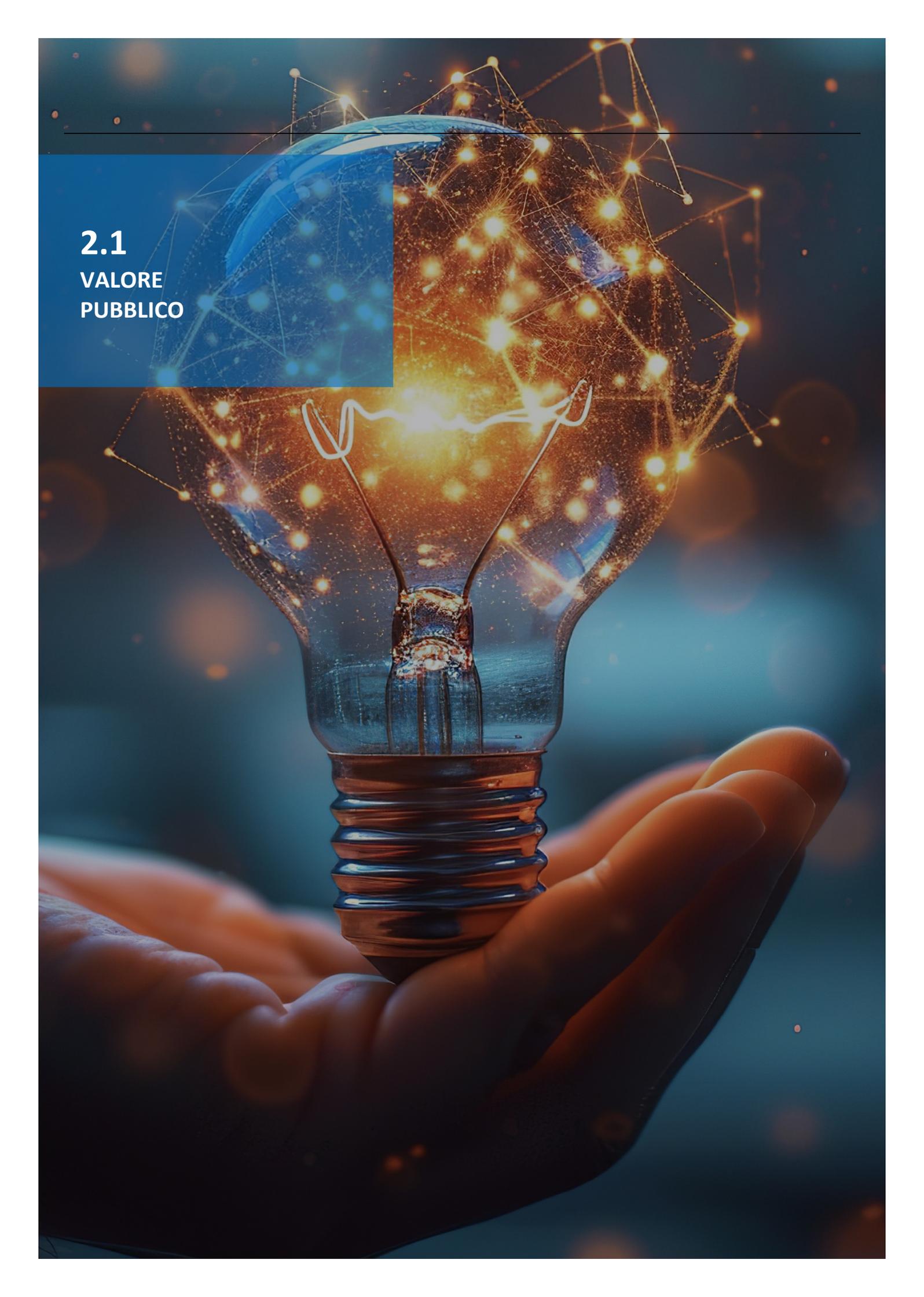
VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

Sezione in oggetto si articola in tre SottoSezioni:

2.1) Valore Pubblico: SottoSezione preposta a definire l'orizzonte pianificatorio di riferimento del MUR, in forma di Obiettivi di VP e strategie attuative o d'impatto;

2.2) Performance: SottoSezione diretta a programmare le leve per la creazione del VP atteso, in forma di Obiettivi di performance;

2.3) Anticorruzione: SottoSezione volta a programmare le leve per la protezione del VP atteso, in forma di Misure Anticorruzione.



2.1
VALORE
PUBBLICO

La SottoSezione Valore Pubblico è strutturata in due parti:

- una **parte generale**, destinata ad accogliere l'analisi del contesto generale in cui si trova ad affrontare le proprie sfide il MUR e il concetto generale di Valore Pubblico al quale si ispira;
- una **parte funzionale**, destinata ad accogliere i 6 obiettivi direttamente funzionali a generare Valore Pubblico con riferimento alle 6 priorità politiche indicate nell'Atto di indirizzo.

Tabella 13 – L'articolazione della SottoSezione 2.1) Valore Pubblico in una parte generale e in una parte funzionale

Parte generale	Presentazione, in forma sintetica, delle seguenti informazioni:											
	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi del contesto generale esterno ed interno • Il Valore Pubblico generale del MUR 											
Parte funzionale	Presentazione sintetica di ogni obiettivo di VP tramite la "Mappa del Valore Pubblico", contenente le seguenti informazioni:											
	<ul style="list-style-type: none"> • Valore Pubblico sintetico atteso (ad esempio VP_PNRR) • Risorse economico-finanziarie che finanziano l'obiettivo di Valore Pubblico per Centro di Responsabilità (CdR) • Strategie realizzative e impatti analitici attesi (ad esempio VP_PNRR1) • Performance funzionali alla sua creazione (ad esempio VP_PNRR1.PERF1) • Misure AntiCorruzione e Trasparenza funzionali alla sua protezione (ad esempio VP_PNRR1.PERF1.ACT1) • Azioni organizzative abilitanti (ad esempio VP_PNRR1.ORG1 e VP_PNRR1.AGIL1) • Azioni professionali abilitanti (ad esempio VP_PNRR1.FABB1 e VP_PNRR1.FORM1) 											
	Presentazione analitica e in forma tabellare di ognuno dei 6 obiettivi di Valore Pubblico attesi (ovvero gli obiettivi direttamente funzionali a generare Valore Pubblico esterno o interno), esponendo per ognuno di essi le seguenti informazioni:											
	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi di contesto (le criticità e/o le opportunità del contesto specifico) • Obiettivi di Valore Pubblico (le risposte alle criticità e/o alle opportunità di contesto e specifici Valori Pubblici attesi) • Strategie (le modalità di realizzazione degli specifici Valori Pubblici attesi) • Indicatori analitici di impatto (impatti attesi sulle singole dimensioni del benessere) 											
	MAPPA DEL VALORE PUBBLICO											
	SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE											
	SottoSezione 2.1) + VALORE PUBBLICO											
	OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO			DIREZIONE GENERALE competente sull'obiettivo di Valore Pubblico			PRIORITÀ POLITICA da cui deriva l'obiettivo di Valore Pubblico					
	TABELLA DI COERENZA ECONOMICO-FINANZIARIA					INDICE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Anno	Dotazione CdR	Risorse europee fino al 2026									
	202_											
	COD.	IMPATTI ANALITICI ATTESI	STRATEGIE		INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO	+/-	Base-line	Con-suntivo	Pre-con-suntivo	Target	Target	Target
	VP_											
	SottoSezione 2.2) +PERFORMANCE											
	COD.		OBIETTIVI DI PERFORMANCE FUNZIONALI AL VP_									
	VP_PERF1											
SottoSezione 2.3) –RISCHI (RISCHI CORRUTTIVI e TRASPARENZA)												
COD.		MISURE ANTICORRUZIONE e TRASPARENZA FUNZIONALI AL VP_										
VP_1.PERF1.ACT1												
SEZIONE 3) SALUTE (ORGANIZZAZIONE e CAPITALE UMANO)												
SottoSezione 3.1) Struttura organizzativa												
COD.		AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO FUNZIONALI AL VP_										
VP_ORG1												
SottoSezione 3.2) Organizzazione Lavoro agile												
COD.		AZIONI DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE FUNZIONALI AL VP_										
VP_AGIL1												
SottoSezione 3.3) Fabbisogno del personale												
COD.		AZIONI DI FABBISOGNO DEL PERSONALE FUNZIONALI AL VP_										
VP_FABB1												
SottoSezione 3.4) Formazione del personale												
COD.		AZIONI DI FORMAZIONE DEL PERSONALE FUNZIONALI AL VP										
VP_FORM1												



2.1.1 Parte generale: analisi del contesto generale e Valore Pubblico generale del MUR

L'analisi del contesto generale in cui si trova ad operare il MUR ha ad oggetto sia il contesto esterno che quello interno.

Analisi del contesto esterno

Il Documento di Economia e Finanza 2024, deliberato dal Consiglio dei Ministri il 9 aprile 2024, presenta una struttura più sintetica rispetto ai precedenti documenti di economia e finanza, limitandosi ai contenuti e alle informazioni di carattere essenziale sull'andamento tendenziale dei principali dati della finanza pubblica, in considerazione dell'attuale fase di transizione verso le nuove regole della governance economica europea e quindi della predisposizione di un quadro programmatico coerente con esse.

Gli obiettivi di politica economica dei prossimi anni, quindi, sono stati definiti nel Piano strutturale di bilancio di medio periodo, deliberato dal Consiglio dei Ministri il 27 settembre 2024, e la cui traiettoria di spesa netta, che rappresenta il nuovo indicatore univoco sottoposto alla sorveglianza della Commissione, sarà in linea con le aspettative delle autorità europee.

Il Piano ha un orizzonte quinquennale (2025-2029). Il Governo ha scelto di distribuire l'aggiustamento della finanza pubblica su sette anni (anziché quattro), a fronte di un impegno a proseguire il percorso di riforme e investimenti previsto dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Le nuove regole segnano un cambio di paradigma nella politica economica europea e nazionale. La programmazione di bilancio viene maggiormente orientata verso il medio periodo, superando, altresì, la separazione tra regole di finanza pubblica e proiezioni di lungo termine della spesa legata alle tendenze demografiche.

Inoltre, la programmazione della spesa pubblica e del bilancio viene integrata con il piano di riforme e di investimenti pubblici onde assicurare una maggiore coerenza dell'intero impianto di politica economica e una sostenibilità della finanza pubblica basata non solo sulla disciplina di bilancio, ma anche sulla crescita sostenibile e sulle riforme strutturali.

La nuova disciplina di bilancio europea è incentrata sulla sostenibilità del debito seguendo la cosiddetta Debt Sustainability Analysis (DSA) stabilita in sede UE. Gli Stati membri con deficit eccessivi o elevato debito pubblico devono seguire un percorso di aggiustamento che al termine del Piano, o anche oltre se necessario, li porti su un sentiero di riduzione sostenibile del debito pubblico. La variabile chiave della DSA è il saldo primario strutturale, ovvero il saldo di bilancio della Pubblica Amministrazione (PA), esclusi i pagamenti per interessi e al netto di effetti ciclici e misure temporanee o una tantum, in rapporto al PIL. A sua volta, l'obiettivo di saldo primario strutturale è perseguito tramite una regola di spesa netta, nella logica secondo cui, se le uscite della PA che il Governo è in grado di programmare crescono meno del PIL nominale durante il periodo di aggiustamento, il rapporto tra saldo primario e PIL tenderà a migliorare al netto di oscillazioni dovute a fattori esogeni o temporanei ai quali è inopportuno rispondere con misure di bilancio che rischiano di risultare procicliche¹.

Nel Documento programmatico di Bilancio 2025 si rileva che, nonostante il quadro di contesto geopolitico globale incerto e un'intonazione di politica monetaria restrittiva, la dinamica del PIL nei primi due trimestri del 2024 è risultata complessivamente in linea con le stime sottostanti le previsioni ufficiali del PSBMT. Nel primo trimestre l'espansione dell'attività economica è stata guidata in prevalenza dalla domanda estera; diversamente, nel secondo trimestre il supporto alla crescita è derivato dalla domanda interna – nello specifico dai consumi finali – e da un aumento delle scorte. Le prospettive a breve termine risultano ancora positive, con l'indice di fiducia dei consumatori su valori superiori a quelli dell'anno precedente, segnalando l'aspettativa di un clima economico in miglioramento. Le più recenti indagini qualitative hanno rilevato un lieve rallentamento nell'espansione del settore dei servizi. Al tempo stesso emergono indicazioni di graduale stabilizzazione della fase di debolezza della manifattura. Con riferimento alle costruzioni, il settore continua a mostrare una notevole vivacità grazie alla buona performance del comparto dell'ingegneria civile, anche per effetto dell'impulso fornito dai progetti del PNRR. Anche le prospettive per l'export risultano nel complesso ancora favorevoli, grazie alla ripresa del commercio globale prevista per i prossimi anni.

Nello scenario a legislazione vigente, quindi, l'espansione dell'attività economica nel 2024 resta in linea con quanto già indicato nel DEF. Le prospettive per il 2025 mostrano un'economia meno dinamica (0,9 per cento), a causa principalmente di un rallentamento nella crescita degli investimenti, mentre i consumi delle famiglie dovrebbero recuperare slancio grazie al più elevato potere d'acquisto delle retribuzioni. Successivamente, l'attività economica è attesa espandersi dell'1,1 nel 2026 e dello 0,7 per cento nel 2027.²

La politica di bilancio per il 2025, finalizzata a sostenere la crescita dell'economia nazionale e a garantire, al contempo, l'equilibrio socioeconomico e la sostenibilità della finanza pubblica, si pone in continuità con le scelte prese dal Governo fin dal suo insediamento.

Con riguardo agli ambiti di competenza del Ministero, un posto di rilievo, nel DEF 2024, è occupato da istruzione, università e ricerca. Si tratta di alcuni tra i settori sui quali maggiormente insistono le riforme e gli investimenti del PNRR. Il Governo, nel DEF 2024, stima che dalle riforme contenute nel PNRR su tali versanti possa derivare un effetto sul PIL reale pari a +0,4% al 2026, a +0,8% al 2030, e a +2,8% al 2050. Tali risultati deriveranno in particolare dagli effetti benefici che le riforme in oggetto produrranno in termini di riduzione dell'abbandono scolastico, di miglioramento del capitale umano (aumento dei laureati e dei ricercatori) e della qualità dell'offerta scolastica e universitaria (formazione e reclutamento dei docenti).

Tra le riforme in corso di attuazione in questi settori di policy rilevano quelle volte:

- *all'attrattività dell'Università: non c'è eccellenza senza inclusione. L'Italia mira a migliorare i percorsi di orientamento universitario, stimolare il coinvolgimento delle imprese, incentivare la ricerca applicata e assicurare maggiore flessibilità nei percorsi curricolari. Ciò – rileva il DEF 2024 – permetterà di semplificare e velocizzare l'accesso alle professioni e di rendere l'offerta formativa più adeguata e coerente con l'evoluzione della domanda e delle competenze richieste dal mercato del lavoro;*
- *a supportare il diritto allo studio, assicurando agli studenti meritevoli in condizioni svantaggiate, l'accesso al percorso universitario;*
- *ad aumentare l'offerta e la multidisciplinarietà dei corsi di laurea e di dottorato. Nell'ambito delle misure volte ad ampliare l'offerta e l'interdisciplinarietà dei corsi di laurea, nonché a semplificare le procedure per l'accesso all'esercizio delle professioni, vanno considerate la riforma delle classi di laurea e delle lauree abilitanti. Per la prima – rileva il DEF 2024 – sono stati adottati una serie di provvedimenti, volti ad ampliare l'autonomia didattica degli atenei, in modo che essi possano aumentare la flessibilità e l'interdisciplinarietà dei corsi di studio, nel rispetto di quanto previsto dalle classi di laurea. Parallelamente gli atenei hanno revisionato i rispettivi regolamenti didattici. Il DEF 2024 rileva poi che l'Italia ha introdotto dottorati innovativi che rispondono ai bisogni di innovazione delle imprese. Inoltre, al fine di promuovere percorsi di studio e dottorato nelle discipline STEM, sono state attuate diverse misure per promuovere l'orientamento, incrementare le iscrizioni, ridurre l'abbandono e favorire l'equilibrio di genere nelle lauree scientifiche. Ancora, grazie al DM*

¹ Piano Strutturale di Bilancio di medio termine - Italia 2025-2029.

² Documento programmatico di Bilancio 2025



n. 226 del 2021, che ha dato la possibilità di istituire dottorati di rilevanza nazionale, alcuni atenei hanno creato dottorati di interesse nazionale in diverse discipline riconducibili anche alla transizione verde. Infine, si è provveduto a potenziare l'offerta di dottorati di ricerca e dottorati innovativi per la Pubblica amministrazione e il patrimonio culturale. Tra le iniziative per promuovere l'inclusione lavorativa e la riallocazione della forza lavoro vengono poi menzionati i Patti territoriali dell'alta formazione per le imprese, che promuovono, in specifiche Regioni del Sud, l'ampliamento dell'offerta formativa con una attenzione particolare alle discipline STEM, nonché l'interdisciplinarietà dei corsi di studio e la formazione di profili professionali innovativi e altamente specializzati, per superare la non completa corrispondenza tra domanda e offerta di lavoro. Tra le iniziative volte a potenziare l'offerta formativa va segnalata l'introduzione della disciplina dei corsi di dottorato nel settore dell'alta formazione artistica, musicale e coreutica, introdotta con il DM 470 del 21-02-2024, cui ha fatto seguito il DM 544 del 27-03-2024 di definizione dell'importo annuo della borsa per la frequenza del corso di dottorato il cui finanziamento è gestito per l'a.a. 2024-2025 con i fondi PNRR;

- a riallineare le competenze dell'offerta di lavoro e quelle richieste dalle imprese. Anche in questo ambito, il Piano strutturale di Bilancio di medio termine evidenzia la necessità di proseguire il processo di riforma e gli investimenti avviati con il PNRR riguardo al sistema di istruzione e universitario, al fine di garantire un riallineamento tra le competenze dell'offerta di lavoro e quelle richieste dalle imprese. In particolare, l'estensione delle iniziative riguardo i programmi di potenziamento delle discipline STEM, l'attuazione e prosecuzione della riforma della filiera formativa tecnologico-professionale, così come le iniziative volte a rafforzare una maggiore cooperazione tra università, centri di ricerca e imprese, saranno funzionali alla creazione di sistemi integrati capaci di fornire una formazione tecnico-professionale di eccellenza e rispondere efficacemente alle esigenze di sviluppo delle imprese e del territorio.
- Particolare attenzione viene posta all'internazionalizzazione degli atenei universitari, prevedendo un intervento del Governo in materia di borse di studio per la frequenza di percorsi di dottorato in programmi specificamente dedicati e declinati, promuovendo e rafforzando l'internazionalizzazione e l'attrattività degli atenei universitari e in tema di procedure di reclutamento dei docenti e degli stessi allievi. Per i prossimi anni, si intende realizzare un apposito piano di reclutamento di ricercatori tenure track a decorrere dal 2026, per mantenere elevata la tendenza positiva degli ultimi anni.
- Con riguardo alla cooperazione tra università, centri di ricerca e imprese si mira al consolidamento e alla valorizzazione delle iniziative PNRR più efficaci (CSR n. 4.1 del 2024, 1.3 del 2023, 1.2 del 2022, 1.3 del 2021, 3.5 del 2020 e 3.1 del 2019). Il Ministero dell'università e della ricerca sostiene le attività dei centri nazionali e dei partenariati estesi, nonché le iniziative di ricerca per tecnologie e percorsi innovativi in ambito sanitario e assistenziale del Piano nazionale per gli investimenti complementari al PNRR, al fine di consentirne il consolidamento nel tempo e la sostenibilità economica-finanziaria al termine del periodo di attuazione del PNRR.
- a potenziare le attività di ricerca. Accanto alle iniziative promosse nell'ambito del PNRR, l'Italia continua nell'attuazione delle linee di azione strategiche inserite nel Programma Nazionale per la Ricerca (PNR) 2021-2027, dedicate al trasferimento di nuove conoscenze e tecnologie, nonché alla promozione di una maggiore collaborazione tra università, ricerca e imprese, nei settori digitale, industriale e aerospaziale. Contestualmente, particolare attenzione continua ad essere data ai processi di internazionalizzazione e di potenziamento dell'attrattività dell'Italia (Fondo Italiano per la Scienza (FIS), volti a valorizzare proposte progettuali di eccellenza sul modello dei progetti finanziati dall'European Research Council; al sostegno alle alleanze universitarie europee; alla costruzione di un quadro comune a livello europeo per la progettazione, l'erogazione e il rilascio di programmi di laurea congiunti nell'ottica di pervenire all'istituzione di un titolo di laurea europeo (European Degree); al rafforzamento della cooperazione con le istituzioni finanziarie europee, tra cui la Banca Europea per gli Investimenti (BEI) ed il Fondo Europeo per gli Investimenti (FEI), soprattutto a sostegno dei progetti rientranti nell'ambito delle attività dello European Innovation Council).

Nell'ambito della strategia per l'internazionalizzazione del MUR si attribuisce, inoltre, grande rilevanza alle iniziative volte a rafforzare la partecipazione alle infrastrutture di ricerca internazionali, con particolare riguardo all'Einstein Telescope, l'osservatorio di nuova generazione sulle onde gravitazionali. In particolare, il Governo ha provveduto a rafforzare e potenziare la proposta italiana per ospitare l'infrastruttura, tramite azioni di carattere internazionale e nazionale.

Analisi del contesto interno

Nel corso dei primi quattro anni di vita del MUR, sul piano del rinnovamento interno e della riorganizzazione, sono stati avviati e portati a termine interventi organizzativi e funzionali rilevanti, in relazione allo svolgimento di molte delle attività programmate.

Il 2024, quinto anno di attività dalla sua costituzione, è stato il terzo anno in cui il Ministero dell'Università e della Ricerca ha operato in maniera del tutto autonoma, rappresentando un anno di consolidamento vero e proprio dell'assetto organizzativo delineato dal Regolamento di organizzazione del Ministero dell'Università e della Ricerca, di cui ai DPCM 30 settembre 2020, n. 164 e 165 e ssmmii e completato dal DM 19 febbraio 2021. La stabilità politico-amministrativa successiva all'insediamento, del nuovo Ministro e dello staff dell'Ufficio di Gabinetto nel mese di ottobre 2022, e, del nuovo Segretario Generale, dal 5 dicembre 2022, ha senza dubbio impresso un nuovo passo all'andamento ministeriale, consentendo, nell'anno 2024, da un lato, il consolidamento della struttura preesistente e, dall'altro, uno stimolo per la crescita professionale e per il miglioramento della gestione dei processi e della performance, entrambi finalizzati a porre in essere azioni efficienti ed efficaci per il perseguimento della missione istituzionale, nel rispetto dei principi e dei valori etici, della trasparenza, dell'integrità e della responsabilità sui risultati.

Al riguardo, la priorità politica indicata al punto n. 6 dell'Atto di indirizzo 2025, è volta proprio al consolidamento dell'organizzazione del Ministero, oltre che allo sviluppo delle attività di "Policy communication", nell'ottica di prosecuzione del percorso già avviato. Infatti, la compiuta costruzione dell'identità del Ministero, attraverso capacità amministrativa, patrimonio informativo, analisi di impatto, comunicazione istituzionale è presupposto necessario per portare l'alta formazione, universitaria e AFAM, e la ricerca al centro del futuro dell'Italia.

Nell'anno 2025, quindi, si continuerà ad agire per il consolidamento dei risultati raggiunti, mettendo pienamente a regime il complesso dei processi gestionali, nell'ottica di innovazione, semplificazione e di completa digitalizzazione dell'azione amministrativa. Saranno incrementati gli interventi orientati al potenziamento della dotazione di risorse umane (sia da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo), indispensabili per adempiere adeguatamente alla missione istituzionale e dare concreta attuazione alle priorità politiche definite per il 2025. Sarà mantenuta e consolidata l'agibilità delle infrastrutture attualmente presenti nonché proseguiti i lavori in essere presso la nuova struttura destinata ad accogliere la futura sede istituzionale del Ministero. Al tempo stesso, particolare attenzione sarà rivolta alle misure di welfare per i dipendenti del Ministero, nell'ambito delle disponibilità di bilancio e al consolidamento dell'identità del Ministero e alla percezione collettiva della sua peculiare mission, attraverso azioni di monitoraggio dell'utilizzo del logo e della corretta denominazione del MUR, nonché tramite apposite campagne di comunicazione, promozione di eventi ed ulteriori azioni volte a rafforzare il branding istituzionale, anche in coerenza con il Piano di Comunicazione 2025.



La maturità istituzionale raggiunta in questi anni da parte del Ministero ha reso possibile la presentazione di una ipotesi di riorganizzazione dello stesso che vedrà la luce nell'anno 2025.

Il Valore Pubblico generale del MUR

Per **Valore Pubblico generale del MUR** s'intende il livello di benessere complessivamente generabile (in fase di pianificazione) e generato (in fase di monitoraggio e rendicontazione) dal Ministero dell'Università e della Ricerca nei confronti dei propri utenti e stakeholder di riferimento (ad es. studentesse e studenti, docenti, ricercatrici e ricercatori, Istituzioni dell'alta formazione, altre Istituzioni, altri stakeholder esterni e interni).

Per pianificare e monitorare concretamente il Valore Pubblico si è deciso di declinare lo stesso in 6 obiettivi specifici di Valore Pubblico che verranno illustrati nella Parte Funzionale della presente SottoSezione.

2.1.2 Parte funzionale: i 6 obiettivi di Valore Pubblico del MUR

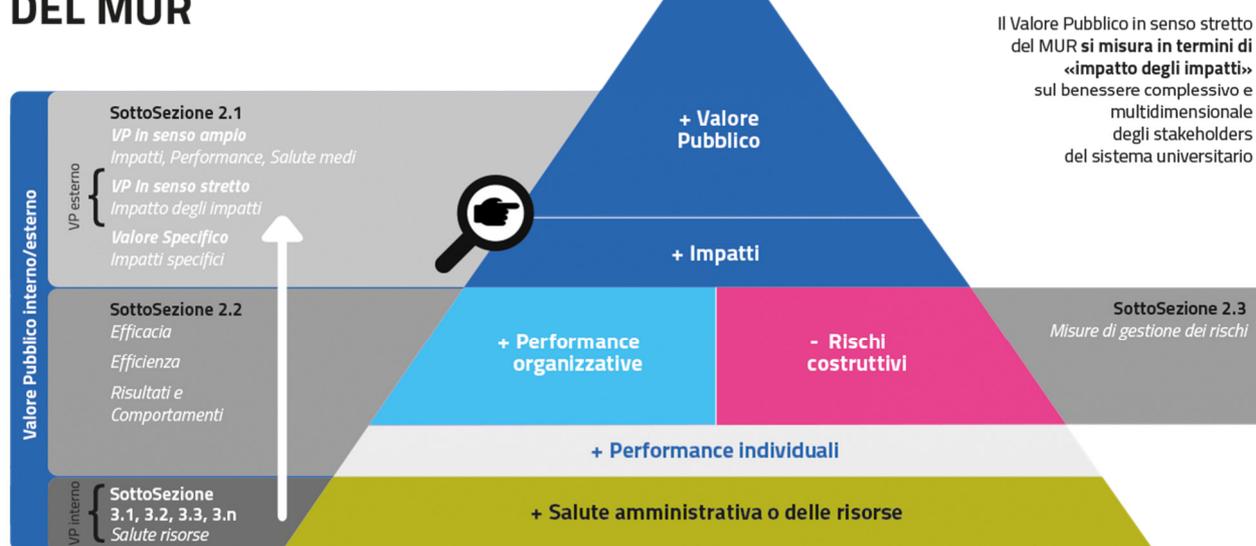
Il MUR fa riferimento alla definizione di Valore Pubblico e alle metodologie di pianificazione e misurazione elaborate dal Centro di Ricerca sul Valore Pubblico (www.cervap.it), di seguito rappresentata visivamente, secondo la letteratura scientifica nazionale ed internazionale e in linea le indicazioni istituzionali (Linee Guida 2017-2020 del Dipartimento della Funzione Pubblica; PNA 2019, 2022 e aggiornamenti, Relazioni CNEL 2019, 2020, 2021, 2022, 2023).

Figura 16 – Che cos'è e come si misura ogni Obiettivo di Valore Pubblico del MUR (Fonte: Enrico DEIDDA GAGLIARDO – CERVAP)



QUANTO VALORE PUBBLICO? L'ORIZZONTE DELLA PROGRAMMAZIONE DEL MUR

PIRAMIDE DEL VALORE PUBBLICO (2025)



Al vertice della Piramide corrispondente alla SottoSezione 2.1) del PIAO, troviamo il **Valore Pubblico**, inteso come **IMPATTO MEDIO** generato dal MUR sul livello di **BENESSERE COMPLESSIVO e MULTIDIMENSIONALE** (contemporaneamente sia economico sia sociale, sia scientifico, sia istituzionale, ecc.). Il VP si misura tramite un indice sintetico d'impatto degli impatti, derivante dalla normalizzazione e dalla aggregazione degli indicatori analitici e monodimensionali d'impatto. L'indice sintetico funge da orizzonte dell'intera architettura programmatica, rispondendo alla domanda "quanto Valore Pubblico sugli stakeholder?".

Nel primo livello della Piramide, troviamo poi gli **IMPATTI SPECIFICI** attesi o generati (outcome) da politiche, progetti, servizi, ecc. del MUR su specifiche dimensioni di benessere (solo economico o sociale o scientifico o istituzionale). Gli indicatori di impatto rispondono alla domanda "quanto impatto sociale sugli stakeholder?" oppure "quanto impatto economico sugli stakeholder?".

La **BASE della Piramide** corrisponde alle SottoSezioni 3.1 (Salute Organizzativa), 3.2 (Salute Organizzativa Agile), 3.3.1 (Salute Professionale: reclutamento e sviluppo), 3.3.2 (Salute Professionale: formazione e aggiornamento) del PIAO, rispondendo alla domanda "come abilitare il VP?". La creazione e la protezione del VP sono abilitate dalla programmazione di azioni propedeutiche e funzionali a migliorare la quantità e la qualità di diverse tipologie di risorse della PA, che agiscono quindi come driver del VP. In sintesi, la generazione di Valore Pubblico Interno favorisce la generazione di Valore Pubblico esterno facendo leva sul miglioramento delle performance e sulla mitigazione dei rischi.

Il **MUR ha scelto di utilizzare, anche nel PIAO 2025-2027, la misurazione del Valore Pubblico in senso stretto**. Questa si basa, sostanzialmente, sulla misurazione sia dell'impatto degli impatti, ovvero dell'**EFFETTO COMPLESSIVO** dell'obiettivo di Valore Pubblico, che degli **EFFETTI ANALITICI** di ogni sua strategia attuativa. Gli impatti vanno opportunamente differenziati in base agli stakeholder ai quali si riferiscono: per tale motivo sono stati individuati specifici portatori di interessi per ogni strategia realizzativa di ogni obiettivo di Valore Pubblico. In sintesi:

- **gli effetti analitici di ogni strategia** sono pianificati tramite *indicatori analitici di impatto* e misurati in termini di:
 - *baseline e target assoluti o percentualizzati*, al fine di definire il livello di effetto settoriale che la strategia intende perseguire nel prossimo triennio (2025-2027) rispetto all'anno di partenza (2022) e tenuto conto del consuntivo 2023 e del preconsuntivo (2024);
 - *baseline e target normalizzati* (su scala 0-100) e pesati (in base alla priorità), al fine di definire il miglioramento di ogni dimensione settoriale di impatto rispetto ai livelli peggiore e migliore negli ultimi 5 anni;
- **l'effetto sintetico dell'obiettivo di Valore Pubblico complessivo** è pianificato tramite un *indicatore composito di Valore Pubblico* e misurato in termini di: baseline e target normalizzato e pesato, al fine di definire il trend di miglioramento o peggioramento complessivo di tutte le dimensioni d'impatto rispetto ai livelli peggiore e migliore negli ultimi 5 anni, senza pretesa di quantificarne l'entità precisa. Se il livello del Valore Pubblico atteso rientra nel 100%, significa che il trend di miglioramento complessivo rientra nel range dei 5 anni precedenti (oppure nel range possibile di un rapporto percentuale); se invece il livello del Valore Pubblico atteso supera il 100%, significa che il trend di miglioramento complessivo costituisce un incremento straordinario rispetto al range dei 5 anni precedenti, spesso in ragione della disponibilità di fondi straordinari come ad esempio quelli del PNRR.



METODOLOGIA DI MISURAZIONE DEL “VALORE PUBBLICO IN SENSO STRETTO” DEL MUR

Il Valore Pubblico (VP) non si deve intendere in senso assoluto, bensì in termini relativi rispetto ad uno specifico contesto spaziale e/o ad uno specifico intervallo temporale.

Il VP può essere misurato tramite un indice composito, espressivo della capacità del Ministero di migliorare il livello di benessere complessivo (sai economico che sociale, ambientale, sanitario, ecc.) degli utenti e degli stakeholder di riferimento rispetto ad una specifica baseline. Insomma, l'indice del VP consente di ricondurre le differenti dimensioni degli indicatori analitici di impatto settoriale di ogni strategia ad una misura adimensionale, che ha lo scopo di segnalare un trend di miglioramento o peggioramento complessivo (e non settoriale: cioè solo economico o solo sociale, ad esempio) rispetto ad una situazione specifica di partenza (ad esempio il livello peggiore e migliore raggiunto negli ultimi 5 anni), senza pretesa di quantificarne l'entità precisa.

Secondo le indicazioni metodologiche del CERVAP, per effettuare la misurazione del VP del MUR è stato utilizzato il seguente metodo allo scopo di rendere adimensionali i diversi Key Impact Indicators (KIs) utilizzati dal Ministero, o eventuali indicatori “proxy” in assenza di veri e propri indicatori di impatto, per poi combinarli tramite una funzione di aggregazione (media ponderata). Pertanto, l'i-esimo KI del MUR può essere trasformato come segue:

$$I_{i,t} = \begin{cases} \frac{(KI_{i,t} - \min(KI_i))}{(\max(KI_i) - \min(KI_i))} * 100 & \text{se la polarità è positiva} \\ \frac{(\max(KI_i) - KI_{i,t})}{(\max(KI_i) - \min(KI_i))} * 100 & \text{se la polarità è negativa} \end{cases}$$

dove $KI_{i,t}$ indica il risultato osservato al tempo t per l'i-esimo KI del MUR, $\max(KI_i)$ e $\min(KI_i)$ rappresentano rispettivamente il livello più elevato e quello più esiguo relativo all'i-esimo KI del Ministero. A seconda degli obiettivi di VP del MUR, sono state utilizzate prevalentemente scale di normalizzazione basate sui seguenti estremi: livello di impatto (o sua proxy) peggiore e migliore negli ultimi 5 anni; livello di impatto (o sua proxy) peggiore possibile e migliore possibile in un rapporto percentuale 0-100%. La polarità (positiva o negativa) è la direzione desiderata dell'i-esimo indicatore di impatto secondo la programmazione del MUR. Ciò premesso, il VP in senso stretto (impatto degli impatti) creato può quindi essere rappresentato tramite il grafico a radar degli indicatori normalizzati $I_{i,t}$, confrontando eventualmente i diversi periodi di riferimento (ad es. $t+1$, $t+2$, $t+3$, $t+4$), oppure può essere calcolato come media ponderata dei k indicatori normalizzati:

$$VP_t = \sum_{i=1}^m I_{i,t} * w_i,$$

dove w_i è un generico peso relativo alla i-esimo indicatore definito a priori dai vertici del MUR. Si ricorda che la somma dei pesi deve, per definizione, essere pari all'unità (o al 100%). Nel caso in cui uno o più indicatori siano considerati “inattivi” in alcune annualità di riferimento, si è proceduto a suddividere equamente la somma dei pesi w_i ad essi associati tra gli indicatori “attivi” nella misurazione del VP in senso stretto (di fatto, per ogni anno, si è operata una redistribuzione dei pesi relativi agli indicatori inattivi tra gli indicatori attivi). Ad es., nel caso in cui ci siano p indicatori “inattivi”, il VP dell'anno t si calcola come segue:

$$VP_t = \sum_{i=1}^{k-p} I_{i,t} * w_i^*,$$

dove w_i^* è il valore del peso dell'i-esimo indicatore successivo all'equa suddivisione dei j pesi degli indicatori “inattivi” tra i $k-p$ indicatori “attivi”:

$$w_i^* = w_i + (k - p)^{-1} * \sum_{j=1}^p w_j, \text{ per } j = 1, \dots, p.$$

In pratica, si consideri l'esempio in cui siano attivi $k=5$ indicatori per l'anno t e presentino ciascuno un peso pari al 20%: se nell'anno $t+1$ il quinto indicatore diventa “inattivo” (non presenta un target), cioè $p=1$, il suo peso viene equamente ripartito tra gli altri $k-p = 4$ indicatori, ognuno dei quali presenta un peso pari al 25%.

Alla fine dei sopracitati step di misurazione, in fase di pianificazione emergono le seguenti due quantità:

- VP di partenza (baseline), in simboli VP_t^B , ottenuto utilizzando $KI_{i,t}^B$, ossia la baseline dell'i-esimo KI al posto di $KI_{i,t}$, cioè il valore osservato;
- VP atteso (target), in simboli VP_t^T , ottenuto utilizzando $KI_{i,t}^T$, ossia il target dell'i-esimo KI al posto di $KI_{i,t}$, cioè il valore osservato.

Nel PIAO 2025-2027 del MUR, la programmazione è stata effettuata su base triennale a partire dal VP_{2022}^B (baseline), tenuto conto del consuntivo (VP_{2023}^C) e preconsuntivo (VP_{2024}^{PC}), e stimando i valori di VP_{2025}^T , VP_{2026}^T , VP_{2027}^T .

Per valutare se il MUR sarà stato in grado di creare VP, in fase di monitoraggio/rendicontazione (REPORT del PIAO) diverrà cruciale controllare il posizionamento del VP effettivo (risultato) rispetto alle quantità precedentemente discusse (VP_t^B e VP_t^T). Per fare ciò, verranno utilizzate le tecniche di calcolo già proposte nel Report del PIAO 2023 del MUR.



Anche il PIAO 2025-2027 del MUR prevede 6 obiettivi di Valore Pubblico, 5 esterni ed 1 interno.

Tali obiettivi, seppur nell'ottica dell'unitarietà della struttura ministeriale, sono sostanzialmente riferiti alle 6 strutture apicali dell'ente (5 Direzioni Generali e la Direzione generale dell'Unità di Missione PNRR).

Ogni obiettivo di VP è stato costruito programmando sia gli impatti settoriali (indicatori analitici) attesi che il Valore Pubblico in senso stretto atteso (indice sintetico) e andrà realizzato, tramite il PIAO, attraverso la programmazione integrata e funzionale delle leve per crearlo e proteggerlo e delle condizioni di salute delle risorse per abilitarlo.

Tabella 15 – Gli obiettivi di Valore Pubblico e gli indicatori di impatto delle Direzioni Generali del MUR

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO ESTERNO		DIREZIONE GENERALE	IMPATTI ATTESI	N. STRATEGIE	N. INDICATORI DI IMPATTO	ALLEGATO	
VP "PNRR"		Direzione generale dell'Unità di Missione per l'attuazione degli interventi PNRR del MUR	1) +Supporto per l'adeguata realizzazione degli interventi 2A) +SUPPORTO alle DG e ai soggetti attuatori sulle misure previste dal PNRR ai fini del RAGGIUNGIMENTO dei TARGET e delle MILESTONE, concordati con la CE 2B) +SUPPORTO alle DG e ai soggetti attuatori sulle misure previste dal PNRR ai fini del RAGGIUNGIMENTO dei TARGET e delle MILESTONE, concordati con la CE 4) +COMUNICAZIONE ESTERNA su raggiungimento dei target e delle milestone, concordati con la CE	4	6	1	
VP "OFFERTA FORMATIVA e DIRITTO ALLO STUDIO"		Direzione Generale degli ordinamenti della formazione superiore e del diritto allo studio	1) +BORSE DI STUDIO a favore degli studenti a basso reddito 2) +RESIDENZE UNIVERSITARIE per studenti fuori sede, con divari territoriali 3a, b, c) +FLESSIBILITA' e QUALITA' scuole universitarie superiori + rafforzamento delle RETI 4) +FLESSIBILITA' e + INTERDISCIPLINARIETA' nella progettazione dei CORSI DI LAUREA 5) +MEDICI 6) =QUALITA' AFAM 7) +FORMAZIONE STRUTTURATA PER INSEGNANTI DI SOSTEGNO e +SOSTEGNO AGLI ASTUDENTI CON DISABILITA'	9	14	2	
VP "INDIRIZZO e RISORSE"		Direzione Generale delle istituzioni della formazione superiore	1) +IMMATRICOLAZIONI e -ABBANDONI 2) +LAUREATI + DOCENTI 3) +LIVELLO DI IMPATTO MEDIO DEL SISTEMA UNIVERSITARIO	3	6	3	
VP "RICERCA"		Direzione Generale della ricerca	1A) +INVESTIMENTI NEL CAPITALE UMANO negli Enti Pubblici di Ricerca 1B) +INVESTIMENTI NEL CAPITALE UMANO negli Enti Pubblici di Ricerca 2) +INCLUSIVITA' NELL'ACCESSO AI FINANZIAMENTI PUBBLICI PER LA RICERCA in linea con le disposizioni europee 3) +COOPERAZIONE DI RICERCA tra Istituzioni pubbliche di ricerca e imprese private mediante la creazione di ecosistemi della ricerca e dell'innovazione che coprono l'intera filiera del processo di ricerca e innovazione dalla ricerca di base al trasferimento tecnologico e alla produttività 4) +SOSTEGNO ALLA comunità della ricerca a 360° 5) +PARTECIPAZIONE ALLE INFRASTRUTTURE DI RICERCHE STRATEGICHE di cui alla roadmap ESFRI ed alla roadmap nazionale (PNIR)	6	11	4	
VP "INTERNAZIONALIZZAZIONE e COMUNICAZIONE"		Direzione Generale dell'internazionalizzazione e della comunicazione	1) +INCISIVITA' dell'Italia nei PROCESSI DECISIONALI europei, sia nell'ambito dello Spazio europeo della ricerca che nell'ottica del Global Approach, in particolare nel contesto del negoziato sul MFF (Multiannual Financial Framework) e sul futuro Programma quadro di Ricerca e Innovazione. 2) +RELAZIONI INTERNAZIONALI E DI COOPERAZIONE nei settori della ricerca e dell'alta formazione, sia a livello bilaterale che multilaterale 3) +PROMOZIONE DEL VALORE dell'ecosistema delle INFRASTRUTTURE DI RICERCA E DELLE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE e contributo al rafforzamento del relativo ecosistema europeo ed internazionale 4) +PROMOZIONE DEL VALORE delle ALLEANZE UNIVERSITARIE EUROPEE, sia nell'ottica del supporto al Joint European Degree che nel quadro della strategia europea di ricerca e innovazione, con l'obiettivo di incentivare la costruzione dello Spazio europeo della Conoscenza (Spazio europeo della Ricerca insieme a Spazio europeo della Formazione superiore) 5) +RICERCATORI, STUDIOSI E STUDENTI di altri Paesi in Italia 6) +IMMAGINE, ATTIVITÀ E IDENTITÀ DEL MINISTERO tramite la partecipazione ad eventi di valorizzazione dell'offerta formativa e didattica, orientamento, e comparto Ricerca 7) +INTERAZIONE CON GLI UTENTI E COMUNICAZIONE ESTERNA E INTERNA, tramite interventi relativi al sito istituzionale, il controllo di University e lo sviluppo di attività dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP)	7	15	5	
OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO INTERNO		DIREZIONE GENERALE	IMPATTI ATTESI	N. STRATEGIE	N. INDICATORI DI IMPATTO	ALLEGATO	
VP "SALUTE delle RISORSE"		Direzione Generale del personale, del bilancio e dei servizi strumentali	1) SALUTE DIGITALE) +INTEGRAZIONE DEI PROCESSI GESTIONALI 2a, b, c) SALUTE INFRASTRUTTURALE) +ACCESSIBILITA' e +EFFICIENZA ENERGETICA 3a, b) SALUTE PROFESSIONALE) +COMPETENZE 4) SALUTE DI CLIMA e DI GENERE) +BENESSERE ORGANIZZATIVO, +EQUILIBRIO DI GENERE, +PARI OPPORTUNITA'	7	10	6	
6	OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	6	DIREZIONI GENERALI	36	STRATEGIE	62	INDICATORI DI IMPATTO



Coerenza economico-finanziaria degli obiettivi di Valore Pubblico – nota metodologica

Il bilancio costituisce il necessario presupposto del PIAO.

In assenza di un'indicazione legislativa verso l'integrazione tra i due strumenti citati, nel rispetto del principio di coerenza economico-finanziaria si è deciso di stimare tale coerenza per ognuno dei 6 obiettivi di Valore Pubblico: la sostenibilità economico-finanziaria di ognuno di essi è direttamente collegata alle risorse finanziarie nella disponibilità della singola Direzione Generale responsabile del perseguimento dell'obiettivo.

Per tale ragione, al fine di porre in risalto la concreta possibilità di realizzare gli obiettivi di Valore Pubblico pianificati, senza che gli stessi restino formulazioni generiche, di fatto non attuabili, si è inteso per ogni Direzione Generale responsabile di un obiettivo di Valore Pubblico, indicare la dotazione finanziaria complessiva da Legge Bilancio 2025-2027 del Centro di Responsabilità, grazie alla quale l'obiettivo può essere realizzato, dando contezza, qualora presenti, di eventuali risorse europee aggiuntive.

Negli stanziamenti riferiti ai singoli CdR sono previste, oltre alle somme dedicate al complesso delle attività specifiche delle singole Direzioni Generali, anche le spese di personale e per i servizi strumentali, oltre quelle per le prestazioni dei servizi di assistenza tecnica, le consulenze e il funzionamento degli organi, risorse tutte che concorrono al pieno compimento delle attività delle Direzioni in generale, e dello specifico obiettivo di Valore Pubblico, in particolare, in un'ottica di equilibrio gestionale complessivo.

Al fine di contestualizzare gli obiettivi di Valore Pubblico alla luce degli strumenti programmatici del Ministero, inoltre, per ciascun obiettivo è stata posta in essere una funzione di raccordo con gli obiettivi e le azioni di cui alle Note integrative alla Legge di Bilancio 2025.

Tabella 16 – La tabella di coerenza economico-finanziaria degli Obiettivi di Valore Pubblico

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO "PNRR"						
CODICE	ICONA	DIREZIONE GENERALE COMPETENTE	DOTAZIONE EFFETTIVA 2025	DOTAZIONE EFFETTIVA 2026	DOTAZIONE EFFETTIVA 2027	RISORSE EUROPEE fino al 2026
VP_PNRR		DG UNITÀ DI MISSIONE PER L'ATTUAZIONE DEGLI INTERVENTI DEL PNRR DEL MUR	*	*	*	NO
OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO "OFFERTA FORMATIVA e DIRITTO ALLO STUDIO"						
VP_OF		DG ORDINAMENTI DELLA FORMAZIONE SUPERIORE E DEL DIRITTO ALLO STUDIO	893.014.350	512.035.704	485.341.119	SI
OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO "INDIRIZZO e RISORSE"						
VP_IR		DG ISTITUZIONI DELLA FORMAZIONE SUPERIORE	10.406.864.560,00	10.407.484.633,00	10.381.693.979,00	SI
OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO "RICERCA"						
VP_RIC		DG RICERCA	2.394.692.707	2.419.810.849	2.577.467.882	SI
OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO "INTERNAZIONALIZZAZIONE" e "COMUNICAZIONE"						
VP_INCO		DG INTERNAZIONALIZZAZIONE e COMUNICAZIONE	271.527.610	262.201.149	261.698.750	SI
OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO "SALUTE delle RISORSE"						
VP_SAL		DG PERSONALE, BILANCIO e SERVIZI STRUMENTALI	54.934.156	48.139.922	45.777.477	NO

*Con riguardo alla Direzione Generale dell'Unità di Missione di livello dirigenziale generale per l'attuazione degli interventi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), nell'evidenziare che la stessa non costituisce autonomo Centro di Responsabilità, si rappresenta che i costi ad essa riferiti, funzionali al perseguimento degli obiettivi di Valore Pubblico, gravano sul CdR del Segretariato Generale nel quale è collocata (ad es con riguardo alle spese di personale e per gli esperti) e sul CdR della DG del personale del bilancio e dei servizi strumentali (es per le spese per le convenzioni CONSIP e i costi della sede).

Di seguito vengono rappresentati alcuni dei costi dell'Unità di Missione:

	Stanziamiento 2025	Stanziamiento 2026	Stanziamiento 2027
Spese relative alle convenzioni attivate nell'ambito del programma di gare strategiche ICT della società Consip Spa, finalizzate a garantire l'attuazione degli interventi del PNRR	6.650.000,00	0,00	0,00
Spese esperti selezionati a seguito dell'Avviso di cui al DD n. 292 del 17 giugno 2022 e dell'Avviso di cui al DD n. 10663 del 23 dicembre 2024).	427.500,00	427.500,00	0,00



Attivo di Valore Pubblico "PNRR"

Attivo di VP in oggetto, le performance funzionali alla sua creazione, le misure anticorruzione funzionali alla sua protezione, le azioni di miglioramento della serietà e professionalità del VP, vengono rappresentati sinteticamente tramite la seguente **Mapa del Valore Pubblico** e sono dettagliati analiticamente nell'Allegato n. 1 del PIAO.

Mapa del Valore Pubblico "PNRR"



MAPPA DEL VALORE PUBBLICO SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE SottoSezione 2.1) + VALORE PUBBLICO

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO			DIREZIONE GENERALE competente sull'obiettivo di Valore Pubblico		PRIORITÀ POLITICA da cui deriva l'obiettivo di Valore Pubblico					
PNRR			PNRR		1. IMPLEMENTAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI REALIZZAZIONE DEI PROGETTI PNRR DI COMPETENZA DEL MUR					
FAMIGLIA DI COERENZA ECONOMICO-FINANZIARIA					2022	2023	2024	2025	2026	2027
Anno	Dotazione effettiva	Risorse europee fino al 2026	INDICE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO		67%	68%	66%	90%	100%	
2025	*	NO								
2026	*									
2027	*									
COD.	IMPATTI ANALITICI ATTESI	STRATEGIE	INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO	+/-	Baseline	Consuntivo	Pre-consuntivo	Target	Target	T
PNRR1	1. +Supporto per l'adeguata realizzazione degli interventi	Strategia di SUPPORTO per assicurare l'adeguata realizzazione degli interventi PNRR	SALUTE ORGANIZZATIVA - Relazioni di avanzamento	+	100%			100%	100%	
			SALUTE ORGANIZZATIVA - Rendicontazioni	+	100%	100%	100%	100%	100%	
			SALUTE ORGANIZZATIVA - Validazioni	+	100%			100%	100%	
PNRR2A	2.A. (+) SUPPORTO alle DG e ai soggetti attuatori sulle misure previste dal PNRR ai fini del RAGGIUNGIMENTO dei TARGET e delle MILESTONE, concordati con la CE	Strategia di INDIRIZZO e SUPPORTO ALLE DIVERSE DG	SALUTE ORGANIZZATIVA - Raggiungimento target	+	6%	22%	39%	67%	100%	
PNRR2B	2.B. (+) SUPPORTO alle DG e ai soggetti attuatori sulle misure previste dal PNRR ai fini del RAGGIUNGIMENTO dei TARGET e delle MILESTONE, concordati con la CE	Strategia di INDIRIZZO e SUPPORTO AI SOGGETTI ATTUATORI	SALUTE ORGANIZZATIVA - Raggiungimento milestone	+	73%	91%			100%	
PNRR4	4) + COMUNICAZIONE ESTERNA su raggiungimento dei target e delle milestone, concordati con la CE	Strategia di COMUNICAZIONE del raggiungimento dei target e delle milestone	IMPATTO SOCIALE - Diffusione in tempi certi delle iniziative PNRR MUR sul sito istituzionale	+				100%	100%	



SottoSezione 2.2) +PERFORMANCE

OBIETTIVI DI PERFORMANCE FUNZIONALI AL VP_PNRR	
PNRR1.PERF1	Predisposizione di relazioni sullo stato di avanzamento degli interventi PNRR
PNRR1.PERF2	Rendicontazione Milestone e Target
PNRR1.PERF3	Monitoraggio dei dati di avanzamento fisico finanziario e procedurale sulla piattaforma REGIS
PNRR2.PERF1	Raggiungimento di una CORRETTA COMUNICAZIONE INTERNA, COORDINAMENTO delle procedure gestionali relative all'attivazione dei progetti e attuazione delle PROCEDURE DI CONTROLLO
PNRR2.PERF2	Predisposizione delle LINEE GUIDA, della MANUALISTICA in favore dei soggetti attuatori e delle RISPOSTE ai quesiti pervenuti



PNRR4.PERF1	Aggiornamento della sezione PNRR del sito MUR	
 <p style="text-align: center;">SottoSezione 2.3) –RISCHI (RISCHI CORRUTTIVI e TRASPARENZA)</p>		
MISURE ANTICORRUZIONE e TRASPARENZA FUNZIONALI AL VP_PNRR		
PNRR1.PERF1	ACT1	Attività di controllo sulla correttezza dei dati di avanzamento progettuale, mediante le validazioni su REGIS
	ACT2	Formazione in materia di anticorruzione per il personale coinvolto nel processo di attuazione
PNRR1.PERF2	ACT1	Attività di controllo mediante l'utilizzo di apposite check-list attestanti il controllo al 100% sull'effettivo conseguimento delle M&T
	ACT1	Formazione in materia di anticorruzione per il personale coinvolto nel processo di rendicontazione M&T
	ACT1	Verifiche formali e sostanziali a campione sulle DSAN di assenza di conflitto di interesse rilasciate dal personale incaricato dei controlli su consumo M&T, per il tramite del registro dei conflitti di interesse del PNRR
PNRR1.PERF3	ACT1	Attività di controllo sulla correttezza dei dati di avanzamento progettuale, mediante le validazioni su REGIS
	ACT1	Formazione in materia di anticorruzione per il personale coinvolto nel processo di attuazione
PNRR2.PERF1	ACT1	Attività di controllo finalizzata a verificare la completezza e correttezza delle rendicontazioni di spesa trasmesse dai soggetti attuatori degli interventi PNRR
	ACT1	Formazione in materia di anticorruzione per il personale coinvolto nel processo
	ACT1	Formazione in materia di anticorruzione per il personale coinvolto nel processo di rendicontazione delle spese
	ACT1	Individuazione di misure organizzative interne di rotazione ordinaria del personale addetto ai controlli
PNRR2.PERF2	ACT1	Verifiche formali e sostanziali a campione sulle DSAN di assenza di conflitto di interesse rilasciate dal personale dedicato, per il tramite del registro dei conflitti di interesse
	ACT1	Formazione in materia di anticorruzione per il personale coinvolto nel processo di rendicontazione delle spese
	ACT2	Adozione e aggiornamento di Circolari per i soggetti attuatori sulla tutela degli interessi finanziari UE (doppio finanziamento, conflitto di interesse, rilevazione titolare effettivo)
	ACT3	Adozione e aggiornamento di Linee guida sulla rendicontazione di spesa a supporto dei soggetti attuatori
PNRR4.PERF1	ACT1	Attività di controllo mediante l'utilizzo di apposite check-list attestanti il controllo al 100% sull'effettivo conseguimento delle M&T
	ACT1	Formazione in materia di anticorruzione per il personale coinvolto nel processo di rendicontazione M&T
	ACT1	Verifiche formali e sostanziali a campione sulle DSAN di assenza di conflitto di interesse rilasciate dal personale incaricato dei controlli su consumo M&T, per il tramite del registro dei conflitti di interesse del PNRR



SEZIONE 3) SALUTE (ORGANIZZAZIONE e CAPITALE UMANO)

oSezione 3.1) Struttura organizzativa

COD.	AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO FUNZIONALI AL VP_PNRR
PNRR.ORG	NON sono previste AZIONI di sviluppo organizzativo DIRETTAMENTE FUNZIONALI AL VP_PNRR, ma solo azioni generali per l'intero MUR

oSezione 3.2) Organizzazione Lavoro agile

COD.	AZIONI DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE FUNZIONALI AL VP_PNRR
PNRR.AGIL	NON sono previste AZIONI di Lavoro Agile DIRETTAMENTE FUNZIONALI AL VP_PNRR, ma solo azioni generali per l'intero MUR

oSezione 3.3) Fabbisogno del personale

	AZIONI DI FABBISOGNO DEL PERSONALE FUNZIONALI AL VP_PNRR
PNRR.FABB	NON sono previste AZIONI di Fabbisogno del Personale DIRETTAMENTE FUNZIONALI AL VP_PNRR, ma solo azioni generali per l'intero MUR

oSezione 3.4) Formazione del personale

	AZIONI DI FORMAZIONE DEL PERSONALE FUNZIONALI AL VP_PNRR
PNRR.FORM1	Svolgimento di CORSI di formazione su tematiche connesse all'Obiettivo VP_PNRR

In estrema sintesi, l'obiettivo di Valore Pubblico "PNRR", di competenza della Direzione Generale dell'Unità di Missione per l'attuazione degli interventi del PNRR a titolarità del MUR (di seguito UdM PNRR), si sostanzia nel supporto alle altre Direzioni Generali, oltre che ai soggetti attuatori, impegnate nella realizzazione di progetti finanziati a valere sulle risorse del PNRR ed è teso a favorire il pieno raggiungimento dei target e delle milestone previsti fino al 2026. In sintesi, il Valore Pubblico atteso indica un obiettivo di realizzazione del 100% degli impegni programmati al 2026.

Nel dettaglio delle analitiche dimensioni d'impatto, la Direzione generale dell'UdM PNRR intende in primo luogo (VP_PNRR1) assicurare l'adeguata realizzazione degli interventi PNRR, incrementando il supporto operativo connesso alla predisposizione di relazioni sullo stato di avanzamento degli interventi PNRR, alla rendicontazione di milestone e target, nonché al monitoraggio dei dati di avanzamento fisico, finanziario e



procedurale sulla piattaforma REGIS. In secondo luogo, (VP_PNRR 2.A e 2.B)), s'intende offrire un maggiore indirizzo e supporto sia alle altre Direzioni generali del MUR, sia ai Soggetti impegnati nell'attuazione degli interventi PNRR (Soggetti attuatori), ai fini del raggiungimento dei target e delle milestone concordati con la CE e tenuto conto dell'esigenza di ottimizzare l'attuazione dei progetti in termini di rapidità ed accuratezza. Infine (VP_PNRR4), l'UdM PNRR intende impattare in modo positivo sul tempismo di diffusione delle iniziative PNRR MUR, attuando una strategia di +COMUNICAZIONE ESTERNA sul raggiungimento dei target e delle milestone, che si concretizza nella pubblicazione e nell'aggiornamento delle informazioni legate alle iniziative PNRR all'interno della sezione PNRR e HOUSING del sito MUR.

Le misure di anticorruzione e trasparenza che concorrono alla protezione dei citati obiettivi attengono, tra le altre, a misure di controllo, regolamentazione, formazione, oltre che di gestione dei conflitti di interesse, quali la previsione di verifiche a campione sulle dichiarazioni sostitutive di assenza di incompatibilità e di situazioni di conflitto rilasciate dal personale a vario titolo impegnato nella realizzazione di progetti (es. controllori, componenti di commissioni di valutazione, collaboratori esterni ecc.).



OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO “OFFERTA FORMATIVA e DIRITTO ALLO STUDIO”

Obiettivo di VP in oggetto, le performance funzionali alla sua creazione, le misure anticorruzione funzionali alla sua protezione, le azioni di miglioramento delle strutture organizzativa e professionale abilitanti del VP, vengono rappresentati sinteticamente tramite la seguente **Mapa del Valore Pubblico** e sono dettagliati analiticamente nell'**Allegato n. 2** del PIAO.

Mapa del Valore Pubblico “OFFERTA FORMATIVA E DIRITTO ALLO STUDIO”

MAPPA DEL VALORE PUBBLICO SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE SottoSezione 2.1) + VALORE PUBBLICO

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO		DIREZIONE GENERALE competente sull'obiettivo di Valore Pubblico			PRIORITÀ POLITICA da cui deriva l'obiettivo di Valore Pubblico					
OFFERTA FORMATIVA e DIRITTO ALLO STUDIO		ORDINAMENTI DELLA FORMAZIONE SUPERIORE E DIRITTO ALLO STUDIO			2. POTENZIAMENTO DELL'OFFERTA FORMATIVA 3. ALLARGAMENTO COMUNITA' DI RICERCA					
BELLA DI COERENZA ECONOMICO-FINANZIARIA				INDICE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Anno	Dotazione CdR 4	Risorse europee fino al 2026								
2025	€ 893.014.350	SI			21%	98%	234%	167%	188%	53
2026	€ 512.035.704									
2027	€ 485.341.119									
COD.	IMPATTI ANALITICI ATTESI	STRATEGIE	INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO	+/-	Baseline	Consuntivo	Pre-con-suntivo	Target	Target	Tar
VP_OF1	1) + BORSE DI STUDIO a favore degli studenti a basso reddito	1) Strategia di finanziamenti per le BORSE DI STUDIO a favore di studenti a basso reddito	IMPATTO ECONOMICO - borse di studio per basso reddito	+	100%	100%	92%	92%	92%	92
			IMPATTO ECONOMICO - borse di studio PNRR	+	0	106%	100%	100%		
VP_OF2	2) + RESIDENZE UNIVERSITARIE per studenti fuori sede, con divari territoriali	2) Strategia di finanziamenti per le RESIDENZE UNIVERSITARIE	IMPATTO SOCIALE - Maggiori opportunità per la residenzialità	+	-96%	163%	875%	940%	1005%	
VP_OF3a	3a) + FLESSIBILITÀ e QUALITÀ scuole universitarie superiori + rafforzamento delle RETI	3a) Strategia di rafforzamento delle Scuole Universitarie Superiori nell'ambito dell'offerta formativa	IMPATTO SOCIALE - Maggiore offerta delle Scuole Universitarie Superiori	+				100%		
			IMPATTO SOCIALE - Maggiore offerta delle Scuole Universitarie Superiori	+					100%	
VP_OF3b	3b) + FLESSIBILITÀ e QUALITÀ scuole universitarie superiori + rafforzamento delle RETI	3b) Strategia di attuazione della riforma della disciplina del dottorato di ricerca	IMPATTO SOCIALE - Maggiore spendibilità del dottorato di ricerca nelle imprese	+				100%		
			IMPATTO SOCIALE - Maggiore spendibilità del dottorato di ricerca nelle imprese	+					100%	
			IMPATTO SOCIALE - Maggiore spendibilità del dottorato di ricerca nelle imprese	+					100%	
			IMPATTO SOCIALE - Maggiore spendibilità del dottorato di ricerca nelle imprese	+				100%		
VP_OF3c	3c) +FLESSIBILITA' e QUALITÀ scuole universitarie superiori + rafforzamento delle RETI	3c) Strategia di rafforzamento Digital Education Hubs (DEH)	IMPATTO ECONOMICO - Attuazione e sostegno dei Digital Education Hub	+				10%	10%	10
VP_OF4	4) + FLESSIBILITA' e + INTERDISCIPLINARIETA' nella progettazione dei CORSI DI LAUREA	4) Strategia di RIFORMA DELLE CLASSI DI LAUREA al fine di assicurare maggiore flessibilità nella progettazione dei corsi di Laurea	IMPATTO SOCIALE - Università allineate a Riforma classi di laurea	+	0%	25%	50%	75%	100%	



VP_OF5	5) + MEDICI	5) Strategia di realizzazione di un sistema efficace e sostenibile per l'ACCESSO AI CORSI DI MEDICINA E CHIRURGIA E PROFESSIONI SANITARIE	IMPATTO SOCIALE - Iscritti Medicina e chirurgia	+	100%	165%	225%	245%	266%	
VP_OF6	6) = QUALITÀ AFAM	6) Strategia di rafforzamento della struttura nazionale dell'offerta formativa delle istituzioni AFAM	IMPATTO SOCIALE - Implementazione offerta AFAM	+				10%	10%	10
VP_OF7	7) + FORMAZIONE STRUTTURATA PER INSEGNANTI DI SOSTEGNO e + SOSTEGNO AGLI ASTUDENTI CON DISABILITA'	7) Strategia di organizzazione di un sistema di percorsi di formazione destinati agli INSEGNANTI DI SOSTEGNO	IMPATTO SOCIALE - Corsi strutturati per Insegnanti di sostegno	+	0%	30%	60%	60%	100%	100

SottoSezione 2.2) +PERFORMANCE

OBIETTIVI DI PERFORMANCE FUNZIONALI AL VP_OF	
DF1.PERF1	Attuazione dell'art.7 del d.lgs. 68/2012 finalizzata alla definizione dei LEP, ivi compresa la definizione del valore delle borse di studio (si precisa che: La realizzazione del decreto e quindi l'attuazione è stata effettuata ed in capo al MEF la decisione di un DM o DPCM.)
DF1.PERF2	Finanziamento di borse di studio a valere su stanziamento ministeriale
DF2.PERF1	Implementazione delle procedure del bando (D.M. 481 del 26 febbraio 2024, con cui è attuata la riforma dell'housing universitario) housing in corso e di eventuali altri bandi che potrebbero venire attuati successivamente
DF3a).PERF1	Elaborazione di una PROPOSTA OPERATIVA per finanziare le scuole universitarie superiori nell'offrire corsi e attività formative nell'ambito della loro attività istituzionale
DF3a).PERF2	Investimento 3.4, Sub-investimento "Rafforzamento delle Scuole universitarie superiori" finalizzato all'offerta di corsi e attività formative, con l'obiettivo di sostenere l'attuazione della Strategia di rafforzamento delle Scuole universitarie superiori con fondi PNRR.
DF3b).PERF1	Attuazione della RIFORMA della disciplina del dottorato di ricerca
DF3b).PERF2	Finanziamento di borse di dottorato al fine di qualificare e innovare i percorsi universitari e di dottorato, mediante tre obiettivi strategici: digitalizzazione, "cultura dell'innovazione" e internazionalizzazione - Investimento 3.4 "Assegnazione di nuovi dottorati triennali in programmi dedicati alle transizioni digitali e ambientali"
DF3b).PERF3	Finanziamento di borse di dottorato al fine di istituire una riserva di capitale umano impegnato in attività orientate alla ricerca nelle Amministrazioni pubbliche e nel patrimonio culturale - Investimento 4.1 "Estensione del numero di dottorati di ricerca e dottorati innovativi per la pubblica amministrazione e il patrimonio culturale"
DF3b).PERF4	Finanziamento di borse di dottorato al fine di potenziare le competenze di alto profilo, in modo particolare nelle aree delle Key Enabling Technologies, attraverso l'istituzione di programmi di dottorato dedicati, con il contributo e il coinvolgimento delle imprese - Investimento 3.3 "Introduzione di dottorati innovativi che rispondono ai fabbisogni di innovazione delle imprese e promuovono l'assunzione dei ricercatori da parte delle imprese"
DF3c).PERF1	Elaborazione di una PROPOSTA OPERATIVA per la creazione dei digital hub
DF4.PERF1	Aggiornamento della disciplina relativa agli ORDINAMENTI DIDATTICI DEI CORSI DI LAUREA in modo da consentire una maggiore flessibilità nella programmazione dei corsi di laurea triennali
DF5.PERF1	Organizzazione delle PROVE NAZIONALI di accesso ai corsi a numero programmato, sulla base della normativa vigente, così da realizzare un sistema efficace e sostenibile
DF5.PERF2	Pianificazione dei POSTI DISPONIBILI al fine di realizzare un sistema efficace e sostenibile
DF6.PERF1	Gestione delle PROCEDURE DI ACCREDITAMENTO dei corsi di diploma di I e II livello e dei Master di I e II livello
DF7.PERF1	Definizione di un sistema di REGOLE che consenta alle Università di richiedere ed essere autorizzati all'erogazione di percorsi di formazione per gli insegnanti di sostegno

SottoSezione 2.3) – RISCHI (RISCHI CORRUTTIVI e TRASPARENZA)

MISURE ANTICORRUZIONE e TRASPARENZA FUNZIONALI AL VP_OF		
DF1.PERF1	ACT1	sottoposizione del decreto al controllo della Corte dei conti e del UCB
	ACT2	Pubblicazione del DM su pagina web del Ministero ed in Amministrazione trasparente
DF1.PERF2	ACT1	sottoposizione del decreto al controllo della Corte dei conti e del UCB
DF2.PERF1	ACT1	sottoposizione del decreto al controllo della Corte dei conti e del UCB
DF3a).PERF1	ACT1	struttura di controllo multilivello
DF3a).PERF2	ACT1	struttura di controllo multilivello



DF3b).PERF1	ACT1	segregazione dei compiti e dei ruoli
DF3b).PERF2	ACT1	applicazione di criteri oggettivi nella ripartizione delle risorse
DF3b).PERF3	ACT1	applicazione di criteri oggettivi nella ripartizione delle risorse
DF3b).PERF4	ACT1	applicazione di criteri oggettivi nella ripartizione delle risorse
DF3c).PERF.1	ACT1	Creazione di DEH
DF4).PERF1	ACT1	pubblicazione della nota ministeriale
DF5).PERF1	ACT1	Pubblicazione DM Modalità
DF5).PERF2	ACT1	Pubblicazione DM Posti
DF6).PERF1	ACT1	pubblicazione dei DDG, DM
	ACT2	assicurazione di tutte le fasi procedurali per l'accreditamento
DF7).PERF1	ACT1	pubblicazione DM di autorizzazione dei percorsi



SEZIONE 3) SALUTE (ORGANIZZAZIONE e CAPITALE UMANO)

Sezione 3.1) Struttura organizzativa	
	AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO FUNZIONALI AL VP_OF
DF.ORG	NON sono previste AZIONI di sviluppo organizzativo DIRETTAMENTE FUNZIONALI AL VP_OF, ma solo azioni generali per l'intero MUR
Sezione 3.2) Organizzazione Lavoro agile	
	AZIONI DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE FUNZIONALI AL VP_OF
DF.AGIL	NON sono previste AZIONI di Lavoro Agile DIRETTAMENTE FUNZIONALI AL VP_OF, ma solo azioni generali per l'intero MUR
Sezione 3.3) Fabbisogno del personale	
	AZIONI DI FABBISOGNO DEL PERSONALE FUNZIONALI AL VP_OF
DF.FABB	NON sono previste AZIONI di reclutamento DIRETTAMENTE FUNZIONALI AL VP_OF ma solo azioni generali per l'intero MUR
Sezione 3.4) Formazione del personale	
	AZIONI DI FORMAZIONE DEL PERSONALE FUNZIONALI AL VP_OF
DF.FORM1	Svolgimento di CORSI di formazione su tematiche connesse all'Obiettivo di VP_OF

In estrema sintesi, l'obiettivo di Valore Pubblico "OFFERTA FORMATIVA e DIRITTO ALLO STUDIO" di competenza della DG "Ordinamenti della formazione superiore e diritto allo studio" si sostanzia nel miglioramento del benessere economico e sociale delle studentesse e degli studenti tramite strategie volte ad incrementare, nell'ottica di filiera con le Istituzioni dell'alta formazione e gli altri stakeholder, l'offerta formativa e gli strumenti di diritto allo studio in termini quanti-qualitativi. In sintesi, il Valore Pubblico atteso per il triennio 2025-2027 indica un trend di miglioramento straordinario rispetto al range degli ultimi 5 anni, in ragione della disponibilità di finanziamenti inediti quali, ad esempio, il PNRR.

Nel dettaglio delle dimensioni d'impatto, la DG intende in primo luogo (VP_OF1) erogare +BORSE DI STUDIO a favore degli studenti a basso reddito garantendo sempre il 100% del riparto delle risorse assegnate dal MUR agli enti regionali, nella misura di una percentuale delle somme stanziata nella legge di Bilancio sul totale delle risorse disponibili. Si fa presente che tale risultato è anche sottostimato dal punto di vista del contributo al Valore Pubblico per via dell'assenza di dati storici, trattandosi di una opportunità straordinaria dovuta al PNRR. Tale obiettivo si basa operativamente, da un lato, su una definizione dei LEP e, dall'altro, sul Finanziamento di borse di studio a valere sul PNRR missione 4, componente 1, investimento 1.7. Il primo obiettivo di performance è protetto dalla pubblicazione del processo e degli esiti della distribuzione dei fondi per le borse di studio alle Regioni; il secondo è protetto dalla pubblicazione del decreto di riparto. In secondo luogo (VP_OF2), la DG intende favorire la disponibilità di +RESIDENZE UNIVERSITARIE per studenti fuori sede, con divari territoriali (dalle 40.000 residenze universitarie del 2022 alle 57.000 previste per il 2026, con una straordinaria crescita (derivante dall'eccezionalità dei fondi PNRR), su una scala basata sul peggiore e sul migliore livello raggiunto negli ultimi 5 anni), attuando una strategia di aumento dei finanziamenti (con un massiccio ricorso ai fondi PNRR) che si basa operativamente sulla revisione della legislazione sulla realizzazione degli alloggi per studenti (l. 338/2000 e d.lgs. 68/2012) al fine di incentivare la creazione, da parte dei soggetti privati, di nuove strutture di edilizia universitaria anche nell'ottica di ridurre i divari territoriali; tale obiettivo di performance è protetto, dal punto di vista delle misure anticorruzione, dalla pubblicazione dell'avviso.

In terzo luogo (VP_OF3 nelle sue categorizzazioni specifiche), la DG intende favorire +FLESSIBILITÀ e QUALITÀ nelle scuole universitarie superiori e +rafforzamento delle RETI dall'attuazione dei 3 innovativi Digital Education Hub per ciascuna delle aree macroregionali d'Italia (Nord, Centro, Sud Italia e Isole), nella realizzazione delle reti di Scuole Universitarie Superiori e spingendo sull'incremento delle borse di dottorato innovativi nelle imprese e sull'incremento delle borse di studio erogate a favore di dottorandi. Tutto ciò, da realizzare operativamente tramite proposte per finanziare le scuole superiori nell'offrire corsi e attività formative, mediante il finanziamento delle attività dei digital hub e tramite l'attuazione della RIFORMA della disciplina del dottorato di ricerca. Tale obiettivo di performance è protetto, dal punto di vista delle misure anticorruzione, dalla pubblicazione dei decreti di riparto dei fondi. In quarto luogo (VP_OF4), la DG intende favorire +FLESSIBILITÀ nella



progettazione dei corsi di laurea attuando una strategia di RIFORMA DELLE CLASSI DI LAUREA, da attuarsi al 100% entro il 2026 da parte delle Università, tramite l'aggiornamento della disciplina relativa agli ORDINAMENTI DIDATTICI DEI CORSI DI LAUREA da parte delle stesse.

In quinto luogo (VP_OF5), la DG intende favorire l'ACCESSO AI CORSI DI MEDICINA E CHIRURGIA E PROFESSIONI SANITARIE (2022/2023 - 15.866 posti (UE e non UE residenti Italia + non UE residenti estero, lingua italiana + lingua inglese); 2023/2024 - 19.636 posti (UE e non UE residenti Italia + non UE residenti estero, lingua italiana + lingua inglese); 2024/2025 - 21.027 posti (UE e non UE residenti Italia + non UE residenti estero, lingua italiana + lingua inglese)), al fine di realizzare un sistema efficace e sostenibile, da realizzare operativamente sia tramite l'Organizzazione delle PROVE NAZIONALI di accesso ai corsi a numero programmato, sia tramite la pianificazione dei posti disponibili. Tali obiettivi di performance sono protetti, dal punto di vista delle misure anticorruzione, dalla pubblicazione dei relativi decreti.

In sesto luogo (VP_OF6), la DG intende garantire l'attuale sistema a QUALITÀ diffusa ed omogenea delle AFAM a livello nazionale salvaguardando le specificità locali, attuando una strategia di rafforzamento della struttura nazionale dell'offerta formativa delle stesse, da realizzare operativamente tramite la gestione delle PROCEDURE DI ACCREDITAMENTO dei corsi di diploma di I e II livello e dei Master di I e II livello. Per il primo obiettivo si è prevista, quale misura anticorruzione, la pubblicazione del decreto accreditamento. Infine (VP_OF7), la DG intende favorire +FORMAZIONE STRUTTURATA PER INSEGNANTI DI SOSTEGNO, attuando una strategia di organizzazione di un sistema che preveda in merito al rapporto di N. corsi autorizzati per insegnanti di sostegno / N. corsi richiesti il 100% di percorsi autorizzati entro il 2026. Obiettivo è l'autorizzazione di tutti i corsi richiesti a partire dal 2026.



Obiettivo di Valore Pubblico "INDIRIZZO E RISORSE"

Obiettivo di VP in oggetto, le performance funzionali alla sua creazione, le misure anticorruzione funzionali alla sua protezione, le azioni di miglioramento delle competenze organizzativa e professionale abilitanti del VP, vengono rappresentati sinteticamente tramite la seguente **Mapa del Valore Pubblico** e sono dettagliati sinteticamente nell'**Allegato n. 3** del PIAO.

Mapa del Valore Pubblico "INDIRIZZO E RISORSE"

MAPPA DEL VALORE PUBBLICO SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE SottoSezione 2.1) + VALORE PUBBLICO

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO		DIREZIONE GENERALE competente sull'obiettivo di Valore Pubblico	PRIORITÀ POLITICA da cui deriva l'obiettivo di Valore Pubblico							
	INDIRIZZO e RISORSE	ISTITUZIONI DELLA FORMAZIONE SUPERIORE	2. POTENZIAMENTO DELL'OFFERTA FORMATIVA 3. ALLARGAMENTO COMUNITA' DI RICERCA							
BILANCIO DI COERENZA ECONOMICO-FINANZIARIA				2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Anno	Dotazione CdR 3	Risorse europee fino al 2026	INDICE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO							
2025	€ 10.406.864.560	SI		36%	20%	8%	21%	27%	25%	
2026	€ 10.407.484.633									
2027	€ 10.381.693.979									
COD.	IMPATTI ANALITICI ATTESI	STRATEGIE	INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO	+/-	Baseline	Consuntivo	Pre-consuntivo	Target	Target	Target
VP_IR1	1) (+) IMMATRICOLAZIONI e - ABBANDONI	Strategia di aumento dei finanziamenti per l'ORIENTAMENTO	IMPATTO SOCIALE - immatricolazioni (progressivo)	+	50%	58%	67%	75%	83%	92%
			IMPATTO SOCIALE - abbandoni (progressivo)	-	0%	-73%	-73%	-64%	-55%	-45%
			IMPATTO SOCIALE - iscrizione corsi STEAM (progressivo)	+	0%	-13%	-29%	-26%	-23%	-19%
VP_IR2	2)+LAUREATI e +DOCENTI	Strategia di rafforzamento della comunità della ricerca mirato all'incremento dei LAUREATI	IMPATTO SOCIALE - reclutati e abilitati Università e AFAM (progressivo)	+	56%	56%	41%	41%	47%	47%
			IMPATTO SOCIALE - laureati (progressivo)	+	85%	75%	77%	79%	82%	84%
VP_IR3	3) + LIVELLO DI IMPATTO MEDIO DEL SISTEMA UNIVERSITARIO	Strategia di miglior utilizzo dei finanziamenti alle Università (Programmazione Triennale Università) mirati a favorire un AUMENTO DEL LIVELLO MEDIO DI REALIZZAZIONE DELL'IMPATTO DEL SISTEMA UNIVERSITARIO	IMPATTO ECONOMICO - impatti medi PRO3	+			0%			17%

SottoSezione 2.2) +PERFORMANCE

COD.	OBIETTIVI DI PERFORMANCE FUNZIONALI AL VP_IR
VP_IR1.PERF1	Gestione finanziamenti PNRR
VP_IR1.PERF2	Supporto per l'incremento delle iscrizioni dei corsi dedicati alle discipline STEAM
VP_IR2.PERF1	Supporto per il completamento procedure ASN
VP_IR2.PERF2	Supporto per il completamento procedure CHIAMATE DIRETTE nei tempi previsti dalle procedure
VP_IR2.PERF3	Supporto per il completamento procedure DOCENTI AFAM nei tempi previsti dalle procedure
VP_IR3.PERF1	Supporto alle Università su PRO3
VP_IR3.PERF2	Supporto alla Governance delle Istituzioni



SottoSezione 2.3) –RISCHI (RISCHI CORRUTTIVI e TRASPARENZA)

COD.		MISURE ANTICORRUZIONE e TRASPARENZA FUNZIONALI AL VP_IR
P_IR1.PERF1	ACT1	Verifica dei programmi di orientamento
	ACT2	Verifica dei provvedimenti adottati dai competenti organismi di controllo (Corte dei conti)
P_IR1.PERF2	ACT1	Verifica dei provvedimenti adottati dai competenti organismi di controllo (Corte dei conti)
P_IR2.PERF1	ACT1	Meccanismo di sorteggio dei commissari
	ACT1	Verifica sostanziale delle dichiarazioni rese dai commissari
	ACT2	Gestione dei casi di conflitto di interesse dichiarati
P_IR2.PERF2	ACT3	Gestione dei casi di conflitto di interesse non dichiarati
	ACT1	Meccanismo di sorteggio dei commissari ai fini della neutralizzazione discrezionalità
P_IR2.PERF3	ACT2	Gestione dei casi di conflitto di interesse dichiarati ai fini del controllo
	ACT1	Controlli su delibere di programmazione
P_IR3.PERF1	ACT1	Controlli dei Nuclei di Valutazione
	ACT2	Controlli UCB e Corte dei conti
P_IR3.PERF2	ACT1	Gestione nomine

SEZIONE 3) SALUTE (ORGANIZZAZIONE e CAPITALE UMANO)

SottoSezione 3.1) Struttura organizzativa	
DD.	AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO FUNZIONALI AL VP_IR
P_IR.ORG	NON sono previste AZIONI di sviluppo organizzativo DIRETTAMENTE FUNZIONALI AL VP_IR, ma solo azioni generali per l'intero MUR
SottoSezione 3.2) Organizzazione Lavoro agile	
DD.	AZIONI DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE FUNZIONALI AL VP_IR
P_IR.AGIL	NON sono previste AZIONI di Lavoro Agile DIRETTAMENTE FUNZIONALI AL VP_IR, ma solo azioni generali per l'intero MUR
SottoSezione 3.3) Fabbisogno del personale	
DD.	AZIONI DI FABBISOGNO DEL PERSONALE FUNZIONALI AL VP_IR
P_IR.FABB	NON sono previste AZIONI di reclutamento DIRETTAMENTE FUNZIONALI AL VP_IR ma solo azioni generali per l'intero MUR
SottoSezione 3.4) Formazione del personale	
DD.	AZIONI DI FORMAZIONE DEL PERSONALE FUNZIONALI AL VP_IR
P_IR.FORM1	Svolgimento di CORSI di formazione su tematiche connesse all'Obiettivo VP_IR

In estrema sintesi, l'obiettivo di Valore Pubblico "INDIRIZZO e RISORSE", di competenza della DG "Istituzioni della formazione superiore", si sostanzia nel miglioramento del benessere delle studentesse e degli studenti, ma anche delle docenti/ricercatrici/assegniste e dei docenti/ricercatori/assegnisti, tramite strategie volte, nell'ottica di filiera con le Istituzioni della formazione superiore e gli altri stakeholder, ad incrementare il numero degli immatricolati, a ridurre il numero degli abbandoni, ad accrescere il numero dei laureati, anche facendo leva sul rafforzamento della comunità della ricerca e sul miglioramento della qualità della didattica. La sfida si concretizza nell'innalzamento del livello medio degli impatti del Sistema universitario, facendo leva su strumenti quali, ad esempio, la Programmazione Triennale delle Università. In sintesi, il Valore Pubblico atteso per il triennio 2025-2027 indica un trend di miglioramento rispetto al range degli ultimi 5 anni (indicatore di Valore Pubblico pari al 31%), in ragione della disponibilità di finanziamenti eccezionali quali, ad esempio, il PNRR.

Nel dettaglio delle analitiche dimensioni d'impatto, la DG intende in primo luogo (VP_IR1) favorire + IMMATRICOLAZIONI considerando il rapporto tra le immatricolazioni Università e AFAM e il numero totale di Diplomi (dal 55,4% del 2022 al 55,9 previsto per il 2027, con una crescita entro il range dei valori storici dal 50% al 92% normalizzato, su una scala basata sul peggiore e sul migliore livello raggiunto negli ultimi 5 anni) e – ABBANDONI (dal 7,3% del 2022 al 7,8% atteso per il 2027, con un miglioramento contenuto entro il range dei valori storici dal 0% al 36% normalizzato, su una scala 0%-100% basata sul peggiore e sul migliore livello raggiunto negli ultimi 5 anni). Inoltre, intende favorire +IMMATRICOLAZIONI ai CORSI STEAM, in particolare con riguardo alle studentesse, che dovrebbero passare da un 46,70% (baseline 2022) ad un 46,1% nel 2027 con un recupero entro il range dei valori storici (oltre 200% normalizzato rispetto ai dati storici dell'ultimo quinquennio). Tale obiettivo di VP viene perseguito attuando una strategia di aumento dei finanziamenti per l'ORIENTAMENTO, da realizzare operativamente tramite l'apposito Progetto PNNR, i Fondi ordinari per il tutoraggio e l'attuazione del Piano Lauree Scientifiche. Tale obiettivo di performance è protetto, dal punto



di vista delle misure anticorruzione, dalla verifica dei programmi di orientamento e dalla verifica dei provvedimenti adottati dai competenti organismi di controllo come la Corte dei conti.

In secondo luogo (VP_IR2), la DG intende contrastare la diminuzione dei LAUREATI (dai 366.605 mila del 2022, diminuiti a 362.000 nel 2023 e risalendo fino ai 366.000 laureati previsti per il 2027, con un recupero entro il range dei valori storici dall'85% normalizzato del 2022 all'84% normalizzato del 2027, su una scala basata sul peggiore e sul migliore livello raggiunto negli ultimi 5 anni).

La DG intende, inoltre, favorire il rafforzamento della comunità della ricerca composta da docenti, abilitati e altri addetti alla ricerca (assegnisti e ricercatori di tipo A (dai 7.200 docenti e ricercatori reclutati nel 2022, diminuiti a 6.000 nel 2024, fino ai previsti 6.500 per il 2027, con una crescita entro il range dei valori storici dal 567% normalizzato al 47% normalizzato, su una scala 0%-100% basata sul peggiore e sul migliore livello raggiunto negli ultimi 5 anni). La strategia di rafforzamento della comunità della ricerca e della qualità della didattica è quindi mirata all'incremento dei LAUREATI, da realizzare operativamente tramite supporto alle Istituzioni della formazione superiore per il completamento delle procedure ASN e CHIAMATE DIRETTE e DOCENTI AFAM. Gli obiettivi di performance sono protetti, dal punto di vista delle misure anticorruzione, da meccanismi di sorteggio dei commissari, dall'incremento del livello di trasparenza sulle dichiarazioni di assenza di incompatibilità, da controlli sulle dichiarazioni di compatibilità, dalla gestione dei casi di conflitto di interesse dichiarati e NON dichiarati, da meccanismi di controllo incrociato sui provvedimenti.

In terzo luogo (VP_IR3), la DG intende favorire un innalzamento del LIVELLO DI IMPATTO MEDIO del Sistema universitario (dallo 0% fino al 92,5 % previsto per il 2027). Il tutto basato su strategie e tattiche operative di supporto alle Università al fine di favorire il miglior utilizzo dei finanziamenti dedicati (Programmazione Triennale, VQR, ricordando che gli Impatti VQR sono trasversali alle DG Istituzioni e Ricerca, per la parte di competenza della DG Istituzioni ai sensi nell'art. 3, comma 1, lett. n) del dPCM 164/2020). Tale obiettivo di performance è protetto, dal punto di vista delle misure anticorruzione, dai controlli effettuati dal Nucleo di Valutazione del singolo Ateneo in relazione alle informazioni trasmesse per il monitoraggio in itinere e finale dei programmi non direttamente estraibili dalle banche dati ministeriali, dai controlli effettuati dall'Ufficio di Statistica del Ministero e dalla DG Istituzioni sulle informazioni trasmesse attraverso le banche dati ministeriali in occasione dei monitoraggi in itinere e finale, dai controlli automatici previsti dalla piattaforma per la presentazione dei programmi e delle informazioni richieste per i monitoraggi in itinere e finale, dalla verifica dei provvedimenti adottati dai competenti organismi di controllo e, infine, dal costante supporto alle Istituzioni della formazione superiore per la gestione della *Governance* delle stesse.



OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO "RICERCA"

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO in oggetto, le performance funzionali alla sua creazione, le misure anticorruzione funzionali alla sua protezione, le azioni di miglioramento delle competenze organizzativa e professionale abilitanti del VP, vengono rappresentati sinteticamente tramite la seguente **Mappa del Valore Pubblico** e sono dettagliati sinteticamente nell'**Allegato n. 4** del PIAO.

Mappa del Valore Pubblico "RICERCA"

MAPPA DEL VALORE PUBBLICO SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE SottoSezione 2.1) + VALORE PUBBLICO

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO		DIREZIONE GENERALE competente sull'obiettivo di Valore Pubblico		PRIORITÀ POLITICA da cui deriva l'obiettivo di Valore Pubblico						
RICERCA		RICERCA		3. ALLARGAMENTO DELLA COMUNITÀ DI RICERCA 4. PROGRAMMA NAZIONALE PER LA RICERCA 2021-2027 E PROGRAMMI STRATEGICI NAZIONALI						
TABELLA DI COERENZA ECONOMICO-FINANZIARIA				2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Anno	Dotazione CdR 5	Risorse europee fino al 2026		INDICE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO						
2025	€ 2.394.692.707	SI			62%	276%	47%	349%	89%	68%
2026	€ 2.419.810.849									
2027	€ 2.577.467.882									
COD.	IMPATTI ANALITICI ATTESI	STRATEGIE	INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO	+/-	Baseline	Consuntivo	Pre-consuntivo	Target	Target	Target
P_RIC1A	1A) +INVESTIMENTI NEL CAPITALE UMANO negli Enti Pubblici di Ricerca	Strategia di rafforzamento degli investimenti nel capitale umano all'interno degli EPR e delle Istituzioni Superiori	IMPATTO SOCIALE - Impiego di personale di ricerca in forma cooperativa all'interno degli EPR e delle Istituzioni Superiori	+	99%	87%	0%	65%	75%	85%
P_RIC1B	1B) +INVESTIMENTI NEL CAPITALE UMANO negli Enti Pubblici di Ricerca	Strategia di rafforzamento dei diritti e delle libertà riconosciute ai ricercatori e tecnologi	IMPATTO SOCIALE - Iniziative EPR per il miglioramento dei rapporti tra ricercatori / tecnologi e datori di lavoro (progressivo)	+	25%	25%	33%	42%	50%	50%
P_RIC2	2) (+) INCLUSIVITA' NELL'ACCESSO AI FINANZIAMENTI PUBBLICI PER LA RICERCA in linea con le disposizioni europee	Strategia di RIDUZIONE delle DISPARITA' TERRITORIALI e DI GENERE	IMPATTO SOCIALE - Assunzioni femminili	+				100%		
			IMPATTO SOCIALE - divari territoriali	+				100%		
P_RIC3	3) (+) COOPERAZIONE DI RICERCA tra Istituzioni pubbliche di ricerca e imprese private mediante la creazione di ecosistemi della ricerca e dell'innovazione che coprono l'intera filiera del processo di ricerca e innovazione dalla ricerca di base al trasferimento tecnologico e alla produttività	Strategia di incentivazione e rafforzamento occupazionale di Università, Enti di ricerca pubblici e privati e imprese nell'ambito dei CENTRI NAZIONALI, PARTNERIARIATI, ECOSISTEMI DELLA RICERCA E DELL'INNOVAZIONE attraverso la realizzazione e attuazione di progetti di ricerca che coprono l'intera filiera del processo di ricerca e innovazione, dalla ricerca di base al trasferimento tecnologico e alla produttività	IMPATTO SCIENTIFICO + ricercatori contrattualizzati	+				50%	100%	



P_RIC4	4) +SOSTEGNO ALLA comunità della ricerca a 360°	Strategia di POTENZIAMENTO DELLA COMUNITA' DI RICERCA A 360 GRADI DALLA RICERCA FONDAMENTALE SINO A QUELLA APPLICATA, PASSANDO PER LA RICERCA IN CAMPO ECONOMICO SOCIALE SINO AD ARRIVARE ALLA DIFFUSIONE DELLA CULTURA SCIENTIFICA	IMPATTO SCIENTIFICO + ricercatori nelle Università (progressivo)	+		814%		1443%		
			IMPATTO SCIENTIFICO + ricercatori nelle Università ed EPR (progressivo)	+		100%	100%	100%		
			IMPATTO SCIENTIFICO - maggiore diffusione della cultura scientifica e della ricerca in campo economico e sociale (progressivo)	+		0%	0%	30%		
			IMPATTO SCIENTIFICO - maggiore competitività del sistema produttivo nazionale	+				100%	100%	
			IMPATTO SCIENTIFICO - creazione reti di collaborazione tra imprese e mondo della ricerca	+				80%	100%	
P_RIC5	5) +PARTECIPAZIONE ALLE INFRASTRUTTURE DI RICERCHE STRATEGICHE di cui alla roadmap ESFRI ed alla roadmap nazionale (PNIR)	Strategia di rafforzamento della posizione internazionale del sistema ricerca italiano con riferimento alle infrastrutture di ricerca europee	IMPATTO SCIENTIFICO - Maggiore partecipazione e monitoraggio degli ERIC e delle infrastrutture europee di ricerca cui aderisce l'Italia (progressivo)	+		87%	90%	92%	98%	



SottoSezione 2.2) +PERFORMANCE

COD.	OBIETTIVI DI PERFORMANCE FUNZIONALI AL VP_RIC
P_RIC1A.PERF1	Finanziamenti di progetti di rilevante interesse nazionale (PRIN)
P_RIC1b.PERF1	Monitoraggio sull'Attuazione della Carta europea dei ricercatori, del codice di condotta per l'assunzione dei ricercatori e del documento European Framework for Research Careers da parte degli Enti Pubblici di Ricerca vigilati dal MUR
P_RIC2.PERF1	Destinazione dei finanziamenti PNRR in una percentuale tale da colmare i gap territoriali e di genere
P_RIC3.PERF1	Finanziamenti di progetti PNRR per la contrattualizzazione di ricercatori di tipo A e tipo B nell'ambito dei partenariati estesi, dei centri nazionali e degli ecosistemi
P_RIC4.PERF01	Finanziamenti di progetti di ricerca pubblica, privata anche in ambito unionale
P_RIC5.PERF1	Incentivazione e coordinamento della partecipazione italiana agli organi di governance delle infrastrutture di ricerca su scala europea



SottoSezione 2.3) -RISCHI (RISCHI CORRUTTIVI e TRASPARENZA)

COD.	MISURE ANTICORRUZIONE e TRASPARENZA FUNZIONALI AL VP_RIC
P_RIC1A.PERF1	ACT1 Verifica documentazione antimafia IN OGNI FASE PROGETTUALE (DALL'AMMISSIONE FINO ALL'EROGAZIONE DEL SALDO PROGETTUALE) che prevedono finanziamenti a società privati in avvisi pubblici per la ricerca
	ACT1 Gestione dei casi di interdittiva antimafia
P_RIC1b.PERF1	ACT1 Gestione dei casi di conflitto d'interesse e incompatibilità
	ACT1 Costante vigilanza sulle relazioni prodotte periodicamente dagli EPR



P_RIC2.PERF1	ACT1	Gestione dei casi di conflitto d'interesse e incompatibilità
	ACT1	Valutazione affidabilità economica imprese beneficiarie di finanziamenti pubblici per la ricerca
	ACT1	Verifica costante della corretta registrazione delle informazioni sulla piattaforma RNA e richiesta visure Deggendorff nelle varie fasi PROGETTUALI (DALL'AMMISSIONE FINO ALL'EROGRAZIONE DEL SALDO PROGETTUALE)
	ACT1	Verifica documentazione antimafia IN OGNI FASE PROGETTUALE (DALL'AMMISSIONE FINO ALL'EROGRAZIONE DEL SALDO PROGETTUALE) che prevedono finanziamenti a società privati in avvisi pubblici per la ricerca
	ACT2	Gestione casi inaffidabilità economico-finanziaria
	ACT2	Gestione dei casi di interdittiva antimafia
P_RIC3.PERF1	ACT1	Gestione dei casi di conflitto d'interesse e incompatibilità
	ACT1	Valutazione affidabilità economica imprese beneficiarie di finanziamenti pubblici per la ricerca
	ACT1	Verifica costante della corretta registrazione delle informazioni sulla piattaforma RNA e richiesta visure Deggendorff nelle varie fasi PROGETTUALI (DALL'AMMISSIONE FINO ALL'EROGRAZIONE DEL SALDO PROGETTUALE)
	ACT1	Verifica documentazione antimafia IN OGNI FASE PROGETTUALE (DALL'AMMISSIONE FINO ALL'EROGRAZIONE DEL SALDO PROGETTUALE) che prevedono finanziamenti a società privati in avvisi pubblici per la ricerca
	ACT2	Gestione casi inaffidabilità economico-finanziaria
	ACT2	Gestione dei casi di interdittiva antimafia
P_RIC4.PERF01	ACT1	Gestione dei casi di conflitto d'interesse e incompatibilità
	ACT1	Valutazione affidabilità economica imprese beneficiarie di finanziamenti pubblici per la ricerca
	ACT1	Verifica costante della corretta registrazione delle informazioni sulla piattaforma RNA e richiesta visure Deggendorff nelle varie fasi PROGETTUALI (DALL'AMMISSIONE FINO ALL'EROGRAZIONE DEL SALDO PROGETTUALE)
	ACT1	Verifica documentazione antimafia IN OGNI FASE PROGETTUALE (DALL'AMMISSIONE FINO ALL'EROGRAZIONE DEL SALDO PROGETTUALE) che prevedono finanziamenti a società privati in avvisi pubblici per la ricerca
	ACT2	Gestione casi inaffidabilità economico-finanziaria
	ACT2	Gestione dei casi di interdittiva antimafia
P_RIC5.PERF1	ACT1	Controllo dati di bilancio ERIC



SEZIONE 3) SALUTE (ORGANIZZAZIONE e CAPITALE UMANO)

Obiettivo Sezione 3.1) Struttura organizzativa	
DD.	AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO FUNZIONALI AL VP_ RIC
P_RIC.ORG	NON sono previste AZIONI di sviluppo organizzativo DIRETTAMENTE FUNZIONALI AL VP_ RIC, ma solo azioni generali per l'intero MUR
Obiettivo Sezione 3.2) Organizzazione Lavoro agile	
DD.	AZIONI DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE FUNZIONALI AL VP_ RIC
P_RIC.AGIL	NON sono previste AZIONI di Lavoro Agile DIRETTAMENTE FUNZIONALI AL VP_ RIC, ma solo azioni generali per l'intero MUR
Obiettivo Sezione 3.3) Fabbisogno del personale	
DD.	AZIONI DI FABBISOGNO DEL PERSONALE FUNZIONALI AL VP_ RIC
P_RIC.FABB	NON sono previste AZIONI di reclutamento DIRETTAMENTE FUNZIONALI AL VP_ RIC ma solo azioni generali per l'intero MUR
Obiettivo Sezione 3.4) Formazione del personale	
DD.	AZIONI DI FORMAZIONE DEL PERSONALE FUNZIONALI AL VP_ RIC
P_RIC.FORM1	Svolgimento di CORSI di formazione su tematiche connesse all'Obiettivo di VP_ RIC

In estrema sintesi, l'obiettivo di Valore Pubblico "RICERCA", di competenza della DG "Ricerca", si sostanzia nel "sostenere e potenziare la produttività scientifica del Paese attraverso un'efficace ed efficiente programmazione delle risorse destinate alla realizzazione di programmi di ricerca in grado di affrontare sfide strategiche del Paese incentivando in particolare gli investimenti nel capitale umano senza distinzione di genere e/o territorio" e gli investimenti finalizzati al potenziamento della comunità di ricerca a 360 gradi, dalla ricerca fondamentale sino a quella applicata sia pubblica che privata. In sintesi, il Valore Pubblico atteso per il triennio 2025-2027 indica un trend di miglioramento rispetto al range degli ultimi 5 anni, in particolare nel 2025 e nel 2026 con il completamento delle iniziative a valere sui finanziamenti straordinari del PNRR.

Nel dettaglio delle analitiche dimensioni d'impatto, la DG intende in primo luogo (VP_RIC1) favorire +INVESTIMENTI NEL CAPITALE UMANO, attuando due strategie. Anzitutto, una strategia di rafforzamento degli investimenti nel capitale umano all'interno degli EPR e delle Istituzioni Superiori, da realizzare operativamente tramite finanziamenti di progetti di assunzione di personale qualificato, in grado di attivare iniziative progettuali strategiche per il Paese. E', inoltre prevista una seconda strategia, di rafforzamento dei diritti e delle libertà riconosciute ai ricercatori e tecnologi nell'ambito degli EPR attraverso l'organizzazione di 5 iniziative nel 2025 e 6 iniziative fino al 2027, volte al miglioramento dei rapporti tra ricercatori/tecnologi e datori di lavoro per quanto riguarda la produzione, il trasferimento, la condivisione e la diffusione delle conoscenze e dello sviluppo tecnologico, propizie allo sviluppo professionale dei ricercatori; ciò da realizzare operativamente mediante il monitoraggio sull'attuazione della Carta europea dei ricercatori del codice di condotta per l'assunzione dei ricercatori e del documento European Framework for Research Careers da parte degli Enti Pubblici di Ricerca vigilati dal MUR, al fine di attrarre e trattenere i talenti della ricerca e dell'innovazione nel quadro europeo della Ricerca, ottenendo vantaggi sullo sviluppo delle conoscenze e sul progresso tecnologico, anche in ambito di tematiche afferenti alla cyber security. Tutti gli obiettivi di performance richiamati sono protetti, dal punto di vista delle misure anticorruzione, attraverso verifiche costanti della corretta registrazione delle informazioni sulla piattaforma RNA e richiesta visure DEGGENDORFF (nelle varie fasi del procedimento amministrativo di somministrazione di un aiuto), dalla verifica della documentazione antimafia per quanto concerne i procedimenti amministrativi legati a finanziamenti di società private nell'ambito di avvisi pubblici per la ricerca (e conseguente gestione di eventuali casi di



interdittiva antimafia) nonché dalla valutazione dell'affidabilità economico-finanziaria delle imprese beneficiarie di finanziamenti pubblici per la ricerca (e conseguente gestione di eventuali casi di inaffidabilità delle imprese).

In secondo luogo (VP_RIC2), la DG intende favorire +INCLUSIVITÀ NELL'ACCESSO AI FINANZIAMENTI PUBBLICI PER LA RICERCA in linea con le disposizioni europee, attuando una strategia di RIDUZIONE delle DISPARITÀ TERRITORIALI e DI GENERE, da realizzare operativamente tramite la destinazione dei finanziamenti PNRR in percentuale tesa a colmare i gap territoriali e di genere (40% di assunzioni femminili entro il 2025 e 40% di unità di ricerca presso territori meno sviluppati entro il 2025).

In terzo luogo (VP_RIC3), la DG intende favorire +COOPERAZIONE DI RICERCA tra Istituzioni pubbliche di ricerca e imprese private mediante l'assunzione, di 800 ricercatori entro il 2025 e di 1.600 ricercatori, contrattualizzati entro il 2026 nell'ambito dei progetti finanziati con gli avvisi PNRR, da realizzare operativamente tramite finanziamento dei relativi progetti PNRR e Promozione della COMPETITIVITA' del sistema produttivo nazionale. Gli obiettivi di performance sopra citati sono protetti, dal punto di vista delle misure anticorruzione, dalla costante attività di vigilanza sulle attività degli organi degli EPR e dalla gestione di casi di conflitto di interesse e incompatibilità.

In quarto luogo (VP_RIC4), la DG intende favorire +SOSTEGNO ALLA COMUNITA' DELLA RICERCA attuando una strategia di POTENZIAMENTO DELLA RICERCA da realizzare operativamente tramite l'incentivazione di finanziamenti pubblici anche di natura unionale in tutti i principali ambiti: in ricerca fondamentale con il finanziamento di n. 5350 ricercatori nel 2025 a valere sui progetti PRIN e di n. 70 ricercatori selezionati nell'ambito dell'avviso FIS (fondo nazionale della scienza) e nella ricerca applicata con il finanziamento dei progetti presentati sull'avviso FISA (Fondo Italiano scienze applicate). Verranno inoltre finanziati un minimo di n. 150 progetti a valere sugli avvisi Fondo per la ricerca in campo economico e sociale (FRES), DM44/2008 (Regolamento per il contributo agli enti privati di ricerca), L. 113/91 per la diffusione della cultura scientifica e PROBEN (Promozione del benessere psicofisico). Tale obiettivo di performance è protetto, dal punto di vista delle misure anticorruzione, dall'incremento dei controlli sulle dichiarazioni di non incompatibilità e dalla gestione dei casi di conflitto di interesse.

Infine, nell'ultimo obiettivo (VP_RIC5) la DG intende favorire la partecipazione del MUR alle infrastrutture di ricerca strategiche di cui alla roadmap ESFRI ed alla roadmap nazionale (PNIR), fino al 98% del 2026, attraverso una strategia volta al rafforzamento della posizione internazionale del sistema ricerca italiano con riferimento alle infrastrutture di ricerca europee. Tale obiettivo è protetto dalla misura riguardante la gestione dei casi di conflitto di interesse e incompatibilità.

Per abilitare l'obiettivo di VP in argomento, ovvero creare le condizioni per favorirne il raggiungimento, sono previste azioni formative sui temi della ricerca.



OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO “INTERNAZIONALIZZAZIONE e COMUNICAZIONE”

OBIETTIVO DI VP “INTERNAZIONALIZZAZIONE e COMUNICAZIONE”, le performance funzionali alla sua creazione, le misure anticorruzione funzionale alla sua attuazione, le azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale abilitanti del VP, vengono rappresentati sinteticamente tramite la seguente Mappa del Valore Pubblico e sono dettagliati analiticamente nell’Allegato n. 5 del PIAO.

Mapa del Valore Pubblico “INTERNAZIONALIZZAZIONE e COMUNICAZIONE”



MAPPA DEL VALORE PUBBLICO SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE SottoSezione 2.1) + VALORE PUBBLICO

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO			DIREZIONE GENERALE competente sull'obiettivo di Valore Pubblico		PRIORITÀ POLITICA da cui deriva l'obiettivo di Valore Pubblico						
	INTERNAZIONALIZZAZIONE e COMUNICAZIONE		INTERNAZIONALIZZAZIONE e COMUNICAZIONE		5. INTERNAZIONALIZZAZIONE 6. CONSOLIDAMENTO ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO “POLICY COMMUNICATIO”						
BELLA DI COERENZA ECONOMICO-FINANZIARIA				INDICE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Anno	Dotazione CdR 6	Risorse europee fino al 2026	61%		46%	72%	76%	83%			
2025	€ 271.527.610	SI									
2026	€ 262.201.149										
2027	€ 261.698.750										
COD.	IMPATTI ANALITICI ATTESI	STRATEGIE	INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO	+/-	Baseline	Consuntivo	Pre-consuntivo	Target	Target	T	
P_INTCO1	1) +INCISIVITA' dell'Italia nei PROCESSI DECISIONALI europei, sia nell'ambito dello Spazio europeo della ricerca che nell'ottica del Global Approach, in particolare nel contesto del negoziato sul MFF (Multiannual Financial Framework) e sul futuro Programma quadro di Ricerca e Innovazione.	1) Strategia di AFFERMAZIONE DEL RUOLO dell'Italia nei PROCESSI DECISIONALI europei, sia nell'ambito dello Spazio europeo della ricerca che nell'ottica del Global Approach, in particolare nel contesto del negoziato sul MFF (Multiannual Financial Framework) e sul futuro Programma quadro di Ricerca e Innovazione	IMPATTO ISTITUZIONALE - Partecipazione ai processi decisionali	+			25%	44%	63%	1	
			IMPATTO ISTITUZIONALE - Nomina della Delegazione nazionale nel Comitato di Programma del 10°PQ	+							1
			IMPATTO ISTITUZIONALE - Partecipazione italiana	+							
P_INTCO2	2) +RELAZIONI INTERNAZIONALI E DI COOPERAZIONE nei settori della ricerca e dell'alta formazione, sia a livello bilaterale che multilaterale	2) Strategia di rafforzamento delle RELAZIONI INTERNAZIONALI e della COOPERAZIONE nei settori della ricerca e dell'alta formazione, sia a livello bilaterale che multilaterale	IMPATTO ISTITUZIONALE - Università ed EPR che attivano o rinnovano accordi	+	40%	40%	40%	80%	100%	1	
			IMPATTO ISTITUZIONALE - Organizzazione di conferenze in ambito multilaterale es. GEO e/o Arctic Circle	+				60%			
			IMPATTO ISTITUZIONALE - Accordi intergovernativi di cooperazione scientifica e tecnologica	+	60%	75%	75%	75%	75%		
P_INTCO3	3) +PROMOZIONE DEL VALORE dell'ecosistema delle INFRASTRUTTURE DI RICERCA E DELLE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE e contributo al rafforzamento del relativo ecosistema europeo ed internazionale	3) Strategia di valorizzazione dell'ecosistema delle INFRASTRUTTURE DI RICERCA E DELLE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE e contributo al rafforzamento del relativo ecosistema europeo ed internazionale	IMPATTO ISTITUZIONALE - Partecipazione	+	167%	0%	100%	133%	133%	1	
			IMPATTO ISTITUZIONALE - Influenza sulle politiche	+	0%	0%	100%	100%	100%	1	
P_INTCO4	4) +PROMOZIONE DEL VALORE delle ALLEANZE UNIVERSITARIE EUROPEE, sia nell'ottica del supporto al Joint European Degree che nel quadro della strategia europea di ricerca e innovazione, con l'obiettivo di incentivare la costruzione dello Spazio europeo della Conoscenza (Spazio europeo della Ricerca insieme a Spazio europeo della Formazione superiore)	4) Strategia di valorizzazione delle ALLEANZE UNIVERSITARIE EUROPEE, sia nell'ottica del supporto al Joint European Degree che nel quadro della strategia europea di ricerca e innovazione, con l'obiettivo di incentivare la costruzione dello Spazio europeo della Conoscenza (Spazio europeo della Ricerca insieme a Spazio europeo della Formazione superiore)	IMPATTO ISTITUZIONALE - Università aderenti alle alleanze europee	+	94%	100%	106%	106%	119%	1	
			IMPATTO ISTITUZIONALE - Processo di avvicinamento allo European Degree	+			100%	100%	100%	1	
P_INTCO5	5) +RICERCATORI, STUDIOSI E STUDENTI di altri Paesi in Italia	5) Strategia di ATTRAZIONE DI RICERCATORI, STUDIOSI E STUDENTI in Italia	IMPATTO SOCIO-ISTITUZIONALE - Studenti attratti in Italia	+	2%	8%	21%	34%	47%	1	



			IMPATTO SOCIO-ISTITUZIONALE - Studenti AFAM	+	75%	84%	84%	84%	84%	1
			IMPATTO SOCIO-ISTITUZIONALE – N. giovani ricercatori con primo contratto di ricerca	+		100%	100%	100%		
P_INTCO6	6) + IMMAGINE, ATTIVITÀ E IDENTITÀ del Ministero tramite la partecipazione ad eventi di valorizzazione dell'offerta della formazione superiore; dell'orientamento; informazione sui programmi e progetti di ricerca in campo nazionale e internazionale	6) Strategia di IMPLEMENTAZIONE IMMAGINE, ATTIVITÀ E IDENTITÀ DEL MINISTERO	IMPATTO SOCIALE - Implementazione riconoscimento MUR; comunicazione esterna	+	50%	63%	63%	25%	38%	
P_INTCO7	7) +INTERAZIONE CON GLI UTENTI E COMUNICAZIONE ESTERNA E INTERNA, tramite interventi relativi al sito istituzionale, il controllo di University e lo sviluppo di attività dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP)	7) Strategia di IMPLEMENTAZIONE, INTERAZIONE CON UTENTI E COMUNICAZIONE ESTERNA E INTERNA	SALUTE INFORMATIVA - Interazioni con il pubblico	+	26%	86%	100%	92%	92%	1



SottoSezione 2.2) +PERFORMANCE

DD.	OBIETTIVI DI PERFORMANCE FUNZIONALI AL VP_INTCO	
P_INTCO1.PERF1	Posizionamento nel negoziato (documenti, riunioni ed incontri) sul MFF e sul 10° PQ, nomina della Delegazione nazionale nel Comitato di Programma del PQ e lancio ufficiale del PQ in Italia.	
P_INTCO2.PERF1	rafforzamento delle relazioni internazionali e della cooperazione nei settori della ricerca e dell'alta formazione, sia a livello bilaterale che multilaterale.	
P_INTCO3.PERF.1	Partecipazione italiana agli incontri finalizzati al negoziato su ET e posizionamento espresso in sede di Consiglio ed ERAC sulla politica europea delle INFRASTRUTTURE DI RICERCA e delle Infrastrutture tecnologiche	
P_INTCO4.PERF1	Incentivazione dell'adesione alle Alleanze universitarie e sostegno allo European Degree nei consessi istituzionali europei	
P_INTCO5.PERF1	promozione delle Istituzioni universitarie ed AFAM presso gli studenti internazionali	
P_INTCO6.PERF1	Azioni di implementazione immagine, attività e identità del Ministero	
P_INTCO7.PERF1	Interazione con utenza interna e esterna -siti-	
P_INTCO7.PERF2	Interazione con utenza interna e esterna-URP-	



SottoSezione 2.3) –RISCHI (RISCHI CORRUTTIVI e TRASPARENZA)

DD.	MISURE ANTICORRUZIONE e TRASPARENZA FUNZIONALI AL VP_INTCO	
P_INTCO1.PERF1	ACT1	Condivisione del processo tra diversi livelli politico-amministrativi
P_INTCO2.PERF1	ACT1	Verifiche sui finanziamenti alle Istituzioni inserite nei Protocolli esecutivi a valle degli Accordi
P_INTCO3.PERF.1	ACT1	Verifica dell'assenza di conflitto di interessi nel Board of Governmental representatives
P_INTCO4.PERF1	ACT1	Verifiche sui pagamenti erogati alle Istituzioni per l'adesione alle Alleanze universitarie europee a titolo di cofinanziamento
P_INTCO5.PERF1	ACT1	Controllo sulle procedure di pagamento
P_INTCO6.PERF1	ACT1	Verifica della rotazione dei contraenti
P_INTCO7.PERF1	ACT1	Monitoraggio contenuti da implementare e contestuale controllo aderenza degli stessi
P_INTCO7.PERF2	ACT1	Elaborazione e apposizione Disclaimer in risposte URP e suo aggiornamento
	ACT2	Semplificazione dei procedimenti di elaborazione di FAQ





SEZIONE 3) SALUTE (ORGANIZZAZIONE e CAPITALE UMANO)

ttoSezione 3.1) Struttura organizzativa	
D.	AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO FUNZIONALI AL VP_ INTCO
INTCO.ORG	NON sono previste AZIONI di sviluppo organizzativo DIRETTAMENTE FUNZIONALI AL VP INTCO, ma solo azioni generali per l'intero MUR
ttoSezione 3.2) Organizzazione Lavoro agile	
D.	AZIONI DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE FUNZIONALI AL VP_ INTCO
INTCO.AGIL	NON sono previste AZIONI di Lavoro Agile DIRETTAMENTE FUNZIONALI AL VP INTCO, ma solo azioni generali per l'intero MUR
ttoSezione 3.3) Fabbisogno del personale	
D.	AZIONI DI FABBISOGNO DEL PERSONALE FUNZIONALI AL VP_ INTCO
INTCO.FABB	NON sono previste AZIONI di reclutamento DIRETTAMENTE FUNZIONALI AL VP INTCO ma solo azioni generali per l'intero MUR
ttoSezione 3.4) Formazione del personale	
D.	AZIONI DI FORMAZIONE DEL PERSONALE FUNZIONALI AL VP_ INTCO
INTCO.FORM1	Svolgimento di corsi di formazione su tematiche connesse all'Obiettivo VP INTCO

In estrema sintesi, l'obiettivo di Valore Pubblico "INTERNAZIONALIZZAZIONE", di competenza della DG "Internazionalizzazione e Comunicazione", si sostanzia nel potenziamento della dimensione internazionale della ricerca e dell'alta formazione italiane. Per il 2027, ci si prefigge l'obiettivo di superare la soglia del 100% in termini di risultato medio (indicatore di VP) ricondotto su una scala percentuale.

Nel dettaglio, la DG intende in primo luogo (VP_INT1) favorire + INCISIVITA' dell'Italia nei PROCESSI DECISIONALI europei, sia nell'ambito dello Spazio europeo della ricerca che nell'ottica del Global Approach, in particolare nel contesto del negoziato sul MFF (Multiannual Financial Framework) e sul futuro Programma quadro di Ricerca e Innovazione attraverso l'incremento della partecipazione alle riunioni ed agli incontri nei quali si discute il MFF ed il 10° PQ, rendendo più efficace la nuova Delegazione nazionale nel Comitato di Programma del 10° PQ ed ottimizzando il lancio ufficiale del PQ in Italia.

Tale obiettivo di performance è protetto, dal punto di vista delle misure anticorruzione, da misure di organizzazione del lavoro che implicano una condivisione del processo negoziale tra diversi livelli politico-amministrativi. Tale condivisione determina la verifica della totalità dei documenti negoziali da parte di tutti gli attori del processo.

In secondo luogo (VP_INT2), la DG intende favorire + relazioni internazionali e cooperazione nei settori della ricerca e dell'alta formazione, sia a livello bilaterale che multilaterale, attraverso l'incremento delle collaborazioni tra le Università italiane e le istituzioni presenti nei Paesi con i quali è stato sottoscritto un accordo bilaterale/multilaterale, l'organizzazione di importanti conferenze in ambito multilaterale, nonché la negoziazione e la stipula di accordi intergovernativi di cooperazione scientifica e tecnologica e protocolli esecutivi, di nuova sottoscrizione e in fase di rinnovo, anche attraverso la cooperazione attiva con il MAECI. Tale obiettivo di performance è protetto, dal punto di vista delle misure anticorruzione, da consolidate misure di controllo, quali la verifica dei pagamenti dei progetti finanziati a valle dei bandi derivanti dagli Accordi.

In terzo luogo (VP_INT3), la DG intende Valorizzare l'ecosistema nazionale ed europeo delle INFRASTRUTTURE DI RICERCA e delle Infrastrutture tecnologiche di livello europeo e internazionale, potenziando e rendendo più incisiva la partecipazione dell'Italia ai consessi nei quali si discute la politica europea delle Infrastrutture e continuando a promuovere attivamente le attività negoziali volte a sostenere la candidatura dell'Italia ad ospitare l'*Einstein Telescope*. Tale obiettivo di performance è protetto, dal punto di vista delle misure anticorruzione, da una misura di gestione del conflitto di interessi volto a garantire che i membri del *Board of Governmental representatives* agiscano in coerenza con gli obiettivi scientifici del progetto di ET.

In quarto luogo (VP_INT4), la DG intende Valorizzare LE GRANDI ALLEANZE universitarie europee, sia nell'ottica del supporto al *Joint European Degree* che nel quadro della strategia europea di ricerca e innovazione, con l'obiettivo di incentivare la costruzione dello Spazio europeo della Conoscenza (Spazio europeo della Ricerca e Spazio europeo della Formazione superiore) attraverso l'incremento graduale del numero di Università italiane e degli Istituti AFAM che aderiscono alle alleanze Europee (dalle 26 del 2022 alle 38 stimate per il 2027). Tutto ciò, attuando una strategia di valorizzazione delle alleanze europee, da realizzare operativamente tramite l'incentivazione dell'adesione alle Alleanze universitarie ed il sostegno allo European Degree nei consessi istituzionali europei. Tale obiettivo di performance è protetto, dal punto di vista delle misure anticorruzione, dalle verifiche sui pagamenti erogati alle Istituzioni per l'adesione alle Alleanze universitarie europee a titolo di cofinanziamento.

In quinto luogo (VP_INT5), la DG intende favorire la presenza di +i ricercatori, studiosi e studenti di altri Paesi in Italia, incrementando il numero di studenti esteri immatricolati a corsi di laurea triennali e magistrali, sia universitari che del sistema AFAM per anno accademico, (dai circa 16.000 del 2022 ad oltre 18.000 stimati per il 2027). Tutto ciò, attuando una strategia di ATTRAZIONE di studenti, ricercatori, studiosi in Italia e di promozione delle Istituzioni universitarie ed AFAM presso gli studenti internazionali, al fine di favorirne l'attrazione, anche tramite l'emanazione di AVVISI PUBBLICI FINALIZZATI a finanziare le iniziative messe in atto, a valere sul PNRR. Tale obiettivo di performance è protetto, dal punto di vista delle misure anticorruzione, da attività di controllo sulla correttezza dei dati di avanzamento progettuale.

In coerenza con l'Atto di indirizzo politico, le Strategie per l'attuazione dei Valori Pubblici assegnati alla "COMUNICAZIONE", di competenza della DG "Internazionalizzazione e Comunicazione", si propongono due scopi. Il primo (VP_INTCO6) intercetta l'esigenza di implementazione dell'immagine, attività e identità del Ministero ai fini di un sempre maggiore incremento di conoscenza della sua *mission* anche da parte degli stakeholder esterni rispetto a missioni istituzionali, procedure, risultati e opportunità del MUR, onde favorirne una maggiore partecipazione. Il secondo



(VP_INTCO7) si concentra sull'implementare l'interazione con gli utenti (siano essi interni al Ministero che esterni, quali stakeholder), tramite interventi relativi al sito istituzionale, il controllo di *University* e lo sviluppo di attività dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico (U.R.P.).

Nel dettaglio, la DG intende in primo luogo (VP_INTCO6.PERF1) mettere in campo Azioni di implementazione di immagine, attività e identità del Ministero da realizzare operativamente tramite la partecipazione ad eventi (live e on line) di valorizzazione della formazione superiore (sia nell'aspetto di diffusione della conoscenza dell'offerta didattica ordinamentale, sia attraverso la diffusione delle azioni di orientamento messe in atto dal Ministero), nonché campagne e iniziative volte ad informare anche la società civile delle novità e delle acquisizioni raggiunte nel settore della Ricerca in ambito nazionale e internazionale. Il primo obiettivo di performance è protetto, dal punto di vista delle misure anticorruzione, dalla costante VERIFICA della rotazione dei contraenti, nonché attraverso il CONTROLLO della regolarità della documentazione prodotta e delle procedure di affidamento dei servizi e delle forniture agli operatori economici individuati. È stata anche prevista la tenuta di un registro annuale quale fonte per la verifica delle informazioni di cui sopra.

La seconda strategia è realizzata attraverso due obiettivi operativi. Il primo (VP_INTCO7.PER1) intende favorire la rispettiva Strategia + INTERAZIONE CON L'UTENZA E COMUNICAZIONE ESTERNA E INTERNA sulle attività e opportunità offerte dal Ministero a studenti e ricercatori, attraverso l'incremento delle azioni annuali di semplificazione e razionalizzazione del portale istituzionale del MUR e del sito UNIVERSITY, rispetto alle richieste di semplificazione e razionalizzazione pervenute, fino alla stima di 3700 interventi previsti per l'anno 2027. Tutto ciò, attuando una strategia di coordinamento ai fini dell'aggiornamento e del perfezionamento del portale istituzionale e razionalizzazione dei siti e delle pagine tematiche, da realizzare operativamente tramite il COORDINAMENTO dei PERCORSI PARTECIPATIVI interni al Ministero. Anche tale obiettivo di performance è protetto, dal punto di vista delle misure anticorruzione, dal monitoraggio dei contenuti da implementare e dal contestuale controllo di aderenza degli stessi. Il secondo obiettivo funzionale (VP_INTCO7.PERF2) intende realizzare +INTERAZIONE CON L'UTENZA E COMUNICAZIONE ESTERNA E INTERNA attraverso un costante, efficace, efficiente utilizzo della casella poe dell'U.R.P. Tale strumento è ritenuto nodale nel contatto fra utenza esterna e interna, al fine di garantire una sempre maggiore trasparenza dell'azione amministrativa, nonché di semplificazione dell'azione amministrativa stessa, giungendo a formulare, in collaborazione con gli Uffici deputati, FAQ utili all'utenza. Anche questo obiettivo è presidiato in termini di massima SEMPLIFICAZIONE dell'azione nell'ambito dell'Anticorruzione e Trasparenza, trattando il rischio nella maggiore varianza possibile dei contenuti delle FAQ rispetto a quelle pubblicate l'anno precedente (sempre nell'apposita sezione del sito istituzionale <https://www.mur.gov.it/urp/argomenti-piu-richiesti-faq>).



OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO INTERNO O "SALUTE DELLE RISORSE"

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO INTERNO O "SALUTE DELLE RISORSE", le performance funzionali alla sua creazione, le misure anticorruzione funzionali alla sua protezione, le azioni di miglioramento delle competenze organizzativa e professionale abilitanti del VP, vengono rappresentati sinteticamente tramite la seguente **Mapa del Valore Pubblico** e sono dettagliati analiticamente nell'**Allegato n. 6** del PIAO.

Mapa del Valore Pubblico "SALUTE DELLE RISORSE"



MAPPA DEL VALORE PUBBLICO SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE SottoSezione 2.1) + VALORE PUBBLICO

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO			DIREZIONE GENERALE competente sull'obiettivo di Valore Pubblico		PRIORITÀ POLITICA da cui deriva l'obiettivo di Valore Pubblico					
SALUTE delle RISORSE			PERSONALE, BILANCIO e SERVIZI STRUMENTALI		6. CONSOLIDAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE DEL MINISTERO E SVILUPPO DELLE ATTIVITÀ DI "POLICY COMMUNICATION"					
CELLA DI COERENZA ECONOMICO-FINANZIARIA			INDICE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Anno	Dotazione CdR 7	Risorse europee fino al 2026								
2025	€ 54.934.156	NO			38%	56%	105%	63%	74%	81%
2026	€ 48.139.922									
2027	€ 45.777.477									
COD.	IMPATTI ANALITICI ATTESI	STRATEGIE	INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO	+/-	Baseline	Consuntivo	Pre-consuntivo	Target	Target	Ta
VP_SAL_DIG	SALUTE DIGITALE) +INTEGRAZIONE DEI PROCESSI GESTIONALI	Strategia di SEMPLIFICAZIONE e DIGITALIZZAZIONE dei processi gestionali del MUR	SALUTE DIGITALE - Processi semplificati e digitalizzati (progressivo)	+	0%		100%	67%	75%	100%
VP_SAL_INFR 2A	SALUTE INFRASTRUTTURALE +ACCESSIBILITA' e +EFFICIENZA ENERGETICA	Strategia di perseguimento della PIENA ACCESSIBILITA' DIGITALE	SALUTE INFRASTRUTTURALE - infrastrutture digitali accessibili	+	100%	100%	100%	100%	100%	100%
			SALUTE INFRASTRUTTURALE - nuove infrastrutture digitali (progressivo)	+		0%	0%	75%	100%	
VP_SAL_INFR 2B	SALUTE INFRASTRUTTURALE +ACCESSIBILITA' e +EFFICIENZA ENERGETICA	Strategia di perseguimento della PIENA ACCESSIBILITA' FISICA	SALUTE INFRASTRUTTURALE - mantenimento accessibilità infrastrutture fisiche	+	100%	100%	100%	100%	100%	
			SALUTE INFRASTRUTTURALE - accessibilità fisica nuova sede MUR/ consegna presunta marzo 2028 (progressivo)	+	0%	0%	0%	30%	60%	100%
VP_SAL_INFR 2C	SALUTE INFRASTRUTTURALE +ACCESSIBILITA' e +EFFICIENZA ENERGETICA	Strategia di EFFICIENTAMENTO ENERGETICO	SALUTE INFRASTRUTTURALE - analisi, progettazione e restauro nuova sede in termini di efficientamento energetico (progressivo)	+	0%	0%	0%	30%	60%	100%
VP_SAL_PROF 3A	SALUTE PROFESSIONALE) +COMPETENZE	Strategia di POTENZIAMENTO QUANTITATIVO DELLE COMPETENZE	SALUTE PROFESSIONALE - risorse umane reclutate (progressivo)	+	49%	70%	98%			
VP_SAL_PROF3b	SALUTE PROFESSIONALE) +COMPETENZE	Strategia di POTENZIAMENTO QUALITATIVO DELLE COMPETENZE	SALUTE PROFESSIONALE - risorse umane formate (progressivo)	+	0%	167%	348%	38%	38%	38%
			SALUTE PROFESSIONALE - risorse umane formate (progressivo)	+	100%	0%	280%	67%	67%	67%
VP_SAL_CLIMA e GENERE	SALUTE DI CLIMA e DI GENERE) +BENESSERE ORGANIZZATIVO, +EQUILIBRIO DI GENERE, + PARI OPPORTUNITA'	Strategia di miglioramento del BENESSERE ORGANIZZATIVO e INDIVIDUALE, di CONCILIAZIONE VITA/LAVORO, di SENSIBILIZZAZIONE, COMUNICAZIONE E FORMAZIONE SULLE PARI OPPORTUNITA'	SALUTE DI CLIMA E DI GENERE - personale MUR soddisfatto (progressivo)	+		76%	78%	79%	80%	81%



SottoSezione 2.2) +PERFORMANCE

COD.	OBIETTIVI DI PERFORMANCE FUNZIONALI AL VP_SAL
VP_SAL_CLIMA.PERF1	Monitorare il benessere ed il clima lavorativo all'interno dell'organizzazione
VP_SAL_CLIMA.PERF2	Garantire piena operatività al CUG
VP_SAL_CLIMA.PERF3	Promuovere il benessere fisico e psicosociale delle lavoratrici e dei lavoratori, valorizzando il personale come risorsa strategica e adottando strumenti di prevenzione per garantire il rispetto delle pari opportunità
VP_SAL_CLIMA.PERF4	Promuovere il benessere organizzativo al fine di migliorare efficienza e produttività
VP_SAL_DIG.PERF1	MAPPATURA INTEGRATA (anche per finalità di anticorruzione e trasparenza) dei processi gestionali MUR
VP_SAL_GENERE.PERF1	Riservare un terzo dei posti delle commissioni esaminatrici a donne
VP_SAL_GENERE.PERF2	Promuovere e favorire il ricorso al lavoro agile
VP_SAL_GENERE.PERF3	Incentivare il ricorso a una mobilità più sostenibile
VP_SAL_GENERE.PERF4	Garantire l'accesso alla formazione a tutto il personale
VP_SAL_GENERE.PERF5	Affermare una cultura organizzativa orientata al rispetto della parità e al superamento degli stereotipi, anche nell'ottica di prevenire qualsiasi forma di discriminazione e violenza di genere
VP_SAL_INFR.PERF1	Consolidamento dell'ACCESSIBILITA' delle infrastrutture digitali del MUR
VP_SAL_INFR.PERF2	Consolidamento dell'accessibilità delle infrastrutture fisiche del MUR
VP_SAL_INFR.PERF3	Manutenzione delle infrastrutture mediante Strategia di efficientamento ENERGETICO da realizzare operativamente TRAMITE manutenzione, non raggio delle stesse
VP_SAL_PROF.PERF1	Programmazione di azioni di reclutamento (PIANO DEL FABBISOGNO) basate sulle competenze
VP_SAL_PROF.PERF2	Programmazione di azioni di formazione (PIANO DI FORMAZIONE) basate sulle competenze

SottoSezione 2.3) –RISCHI (RISCHI CORRUTTIVI e TRASPARENZA)

COD.	MISURE ANTICORRUZIONE e TRASPARENZA FUNZIONALI AL VP_SAL
VP_SAL_CLIMA.PERF1	ACT1 Controlli adottati al fine di scongiurare l'insorgenza di errori/omissioni rispetto al dato garantendo l'anonimato
VP_SAL_CLIMA.PERF2	ACT1 Verifica delle misure di operatività del CUG
VP_SAL_CLIMA.PERF3	ACT1 Azioni di promozione per l'eliminazione delle discriminazioni
	ACT1 Verifica del corretto affidamento delle attività di formazione e informazione sul tema
	ACT1 Vigilanza sull'osservanza degli obblighi di consultazione e trasparenza
VP_SAL_CLIMA.PERF4	ACT1 Adempimenti in tema di trasparenza e pubblicità della procedura di acquisto
	ACT1 Definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento
	ACT1 Verifica sulla corretta gestione in termini di imparzialità e riservatezza
	ACT1 Verifica sulla corretta gestione in termini di imparzialità e riservatezza
	ACT1 Verifica sull'osservanza delle disposizioni in materia di convenzioni
VP_SAL_DIG.PERF1	ACT1 controlli preventivi nella procedura di affidamento del servizio nel rispetto della trasparenza, concorrenza e parità di condizioni
VP_SAL_GENERE.PERF1	ACT1 Verifica della riserva un terzo dei posti delle commissioni esaminatrici a donne
VP_SAL_GENERE.PERF2	ACT1 Controlli adottati per assicurare l'accesso del personale al lavoro agile sulla base di criteri obiettivi e razionali
VP_SAL_GENERE.PERF3	ACT1 Controlli sugli eventuali fattori di rischio nell'affidamento delle attività programmate dal mobility manager
VP_SAL_GENERE.PERF4	ACT1 Verifica dei dati partecipativi
VP_SAL_GENERE.PERF5	ACT1 Promozione, valorizzazione e aggiornamento costante della sezione intranet dedicata all'informazione sulle misure/politiche adottate in materia
VP_SAL_INFR.PERF1	ACT1 Controllo dell'efficacia delle misure di digitalizzazione per mantenere la piena accessibilità digitale
	ACT1 Controllo sull'efficacia delle misure di digitalizzazione per la piena accessibilità digitale
VP_SAL_INFR.PERF2	ACT1 Controllo dei rischi connessi all'affidamento dei lavori per il mantenimento della piena accessibilità fisica
	ACT1 Trasparenza dell'acquisto effettuato con scelta dal MEPA
VP_SAL_INFR.PERF3	ACT1 Controllo dei rischi corruttivi nell'affidamento dei lavori
	ACT1 Controllo sulle procedure di affidamento dei lavori
VP_SAL_PROF.PERF1	ACT1 Controllo continuo degli eventuali condizionamenti
	ACT1 Trasparenza nella gestione della procedura relativa alla programmazione del fabbisogno del personale
VP_SAL_PROF.PERF2	ACT1 Controlli sulle procedure di affidamento delle attività formative





SEZIONE 3) SALUTE (ORGANIZZAZIONE e CAPITALE UMANO)

toSezione 3.1) Struttura organizzativa	
D.	AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO FUNZIONALI AL VP_SAL
_ SAL.ORG	NON sono previste AZIONI di sviluppo organizzativo DIRETTAMENTE FUNZIONALI AL VP_SAL, ma solo azioni generali per l'intero MUR
toSezione 3.2) Organizzazione Lavoro agile	
D.	AZIONI DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE FUNZIONALI AL VP_SAL
_ SAL.AGIL	NON sono previste AZIONI di Lavoro Agile DIRETTAMENTE FUNZIONALI AL VP_SAL, ma solo azioni generali per l'intero MUR
toSezione 3.3) Fabbisogno del personale	
D.	AZIONI DI FABBISOGNO DEL PERSONALE FUNZIONALI AL VP_SAL
_ SAL.FABB	NON sono previste AZIONI di reclutamento DIRETTAMENTE FUNZIONALI AL VP_SAL ma solo azioni generali per l'intero MUR
toSezione 3.4) Formazione del personale	
D.	AZIONI DI FORMAZIONE DEL PERSONALE FUNZIONALI AL VP_SAL
_ SAL.FORM1 _ SAL.FORM2 _ SAL.FORM3 _ SAL.FORM4	Svolgimento di corsi di formazione su tematiche connesse all'Obiettivo VP_SAL

In estrema sintesi, l'obiettivo di Valore Pubblico interno "SALUTE delle RISORSE" di competenza della DG "Personale, Bilancio e Servizi strumentali" è stato ideato per mettere a sistema le azioni di miglioramento quanti-qualitativo del livello di salute delle diverse dimensioni di risorse del MUR (digitale, infrastrutturale, professionale, di clima e di genere), nell'ottica delle Linee Guida 2017/2021 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Nel dettaglio, la DG intende in primo luogo (VP_SAL_DIG) migliorare la SALUTE DIGITALE del Ministero, favorendo una maggiore INTEGRAZIONE DEI PROCESSI GESTIONALI. Ciò viene misurato come rapporto % tra il numero dei processi semplificati e digitalizzati e il numero dei processi selezionati come da semplificare e digitalizzare a seguito della mappatura integrata (dallo 0% del 2022 quale anno zero della politica, fino al 100% dei processi prioritari nel 2024 e degli altri processi a partire dal 2025). Tutto ciò, mantenendo e implementando la strategia di SEMPLIFICAZIONE e DIGITALIZZAZIONE degli stessi, già iniziata all'esito della MAPPATURA INTEGRATA (anche per finalità di anticorruzione e trasparenza) dei processi e la SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE SELETTIVA dei processi gestionali del MUR. L'obiettivo di semplificazione e digitalizzazione anzidetto è protetto, dal punto di vista delle misure anticorruzione dalla verifica della semplificazione selettiva dei processi gestionali mappati e dalla verifica della digitalizzazione dei processi mappati e semplificati.

In secondo luogo (VP_SAL_INFR), la DG intende preservare la SALUTE INFRASTRUTTURALE (fisica e digitale) del Ministero, favorendo +ACCESSIBILITÀ e +EFFICIENZA ENERGETICA, sia attraverso una strategia di MANTENIMENTO del 100% DELLE INFRASTRUTTURE FISICHE E DIGITALI in condizioni di ACCESSIBILITÀ (da realizzare operativamente tramite il consolidamento dell'accessibilità delle infrastrutture fisiche e digitali delle sedi, seppure non di proprietà del MUR), sia attraverso una strategia di EFFICIENTAMENTO ENERGETICO da realizzare tramite la manutenzione e, all'occorrenza, la sostituzione degli infissi in modo da evitare dispersione di calore generato dall'apposito impianto. In aggiunta, in tale ottica, si evidenzia l'impegno assunto nel monitorare i lavori della nuova sede dell'Amministrazione (Palazzo degli Esami) in modo da ottenere un risultato ecosostenibile.

Il primo obiettivo di performance è protetto, dal punto di vista dell'anticorruzione, dal controllo dei limiti discrezionali nell'elaborazione del processo; il secondo, dalla trasparenza e dal monitoraggio dei lavori.

In terzo luogo (VP_SAL_PROF), la DG intende migliorare la SALUTE PROFESSIONALE del Ministero, innanzitutto in termini di soddisfazione del fabbisogno di reclutamento, mediante la gestione di tutte le procedure assunzionali autorizzate nonché mediante la programmazione delle stesse, attuando una strategia di POTENZIAMENTO QUANTITATIVO ma anche QUALITATIVO DELLE COMPETENZE, da realizzare operativamente tramite la programmazione di azioni di formazione (PIANO DI FORMAZIONE), basate sulle competenze e articolate per Obiettivi di Valore Pubblico. Il primo obiettivo di performance è protetto, dal punto di vista delle misure anticorruzione, dal controllo continuo degli eventuali condizionamenti e dalla trasparenza sulla procedura della programmazione del fabbisogno del personale, mentre il secondo è protetto dai controlli sulle procedure di stipula, affidamento e gestione delle convezioni e dalla verifica della pubblicazione delle convenzioni onerose su Amministrazione Trasparente nei tempi e nelle forme previste dalla normativa ANAC.

In quarto luogo, (VP_SAL_CLIMA e VP_SAL_GEN), la DG intende migliorare la SALUTE DI CLIMA e DI GENERE del Ministero, favorendo +BENESSERE ORGANIZZATIVO, +EQUILIBRIO DI GENERE, + PARI OPPORTUNITÀ, misurati anche in termini di partecipazione del personale alle iniziative del Dicastero.

Così come previsto dall'art. 3 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 la pianificazione a sostegno delle pari opportunità contribuisce a definire il risultato prodotto dall'Amministrazione nell'ambito del ciclo della performance. La suddetta normativa, infatti, richiama i principi espressi dalla disciplina in tema di pari opportunità, e prevede, in particolare, che il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa di un'Amministrazione debba tenere conto, tra l'altro, del raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Le aree di intervento, nelle quali si articolano le azioni positive, sono le seguenti:

- **BENESSERE ORGANIZZATIVO e INDIVIDUALE (SALUTE DI CLIMA):** promuovere iniziative di benessere organizzativo e individuale rivolte all'intero personale del Ministero, ma che pongano particolare attenzione alle lavoratrici e alle loro esigenze, al fine di una migliore gestione e valorizzazione delle risorse umane del Ministero anche mediante il supporto continuo al Comitato Unico di Garanzia;
- **EQUILIBRIO DI GENERE (SALUTE DI GENERE):** favorire una maggiore conciliazione tra le esigenze della vita privata e il tempo da dedicare al lavoro, pur garantendo la funzionalità degli uffici;



PARI OPPORTUNITA' (SALUTE DI GENERE): avviare azioni di **formazione, sensibilizzazione e comunicazione** volte a promuovere le iniziative e i servizi a disposizione delle lavoratrici e dei lavoratori, ad accrescere la consapevolezza del personale nelle tematiche relative alle pari opportunità, e a promuovere una cultura di genere nell'organizzazione.

In particolare, di seguito si rappresentano le azioni dedicate già riportate nella parte grafica di riferimento:

- **Monitorare il benessere ed il clima lavorativo all'interno dell'organizzazione.** A tal fine, le azioni che il Ministero intende avviare o rafforzare sono le seguenti: ricorrere a questionari sul clima organizzativo e ad indagini sul benessere individuale del personale (stress lavoro correlato). A tal fine l'Amministrazione si adopera per la garanzia di anonimato dei partecipanti avviando, nei tempi, l'istruttoria di riferimento con il contributo del CUG in modo da non divulgare domande la cui risposta possa ricondurre all'identità dell'intervistato.
- **Garantire piena operatività al CUG.** A tal fine, le azioni che il Ministero intende avviare o rafforzare sono le seguenti: supporto al CUG attraverso l'impegno alla divulgazione continua delle iniziative, anche formative, proposte dal Comitato.
- **Promuovere il benessere fisico e psicosociale delle lavoratrici e dei lavoratori,** valorizzando il personale come risorsa strategica e adottando strumenti di prevenzione per garantire il rispetto delle pari opportunità tramite azioni volte a supportare l'operatività del disability manager; elaborazione del regolamento concernente l'attivazione e la gestione di un'identità *alias* per persone in transizione di genere.
- **Promuovere il benessere organizzativo al fine di migliorare efficienza e produttività.** A tal fine, le azioni che il Ministero intende avviare o rafforzare sono le seguenti: attuare il Codice di comportamento del MUR; offrire informazione e formazione sul Codice di comportamento per assicurarne piena conoscenza, soprattutto con riguardo alla sezione dedicata ai principi di pari opportunità, di valorizzazione del benessere organizzativo e di lotta alle discriminazioni, nonché per la prevenzione delle molestie morali e sessuali e il loro contrasto da sottoporre agli uffici competenti; erogare sussidi per il personale nell'ambito del welfare integrativo; installazione di distributori d'acqua a tutto il personale del Ministero; stipulare convenzioni per il benessere del personale e familiare dei dipendenti del Ministero.





2.2
SOTTOSEZIONE
PERFORMANCE

La SottoSezione Performance è strutturata in due parti:

- una **parte generale**, destinata ad accogliere obiettivi operativi (e relative performance organizzative) generali per l'intero MUR, qui intesi come trasversali e comuni a tutti gli uffici del Ministero, e quindi indirettamente funzionali a generare il Valore Pubblico generale del Ministero;
- una **parte funzionale**, destinata ad accogliere obiettivi operativi (e relative performance organizzative) specifici direttamente funzionali a favorire la realizzazione dei 6 specifici obiettivi di Valore Pubblico pianificati nella relativa SottoSezione.

Tabella 17 – L'articolazione della SottoSezione 2.2) Performance in una parte generale e in una parte funzionale

Parte generale	<p>Presentazione, in forma tabellare con eventuali note sintetiche a supporto, degli obiettivi operativi di performance GENERALI ovvero TRASVERSALI a tutti gli uffici del MUR, ovvero indirettamente funzionali a creare Valore Pubblico, esponendo per ognuno di essi le seguenti informazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obiettivo di performance ORGANIZZATIVA TRASVERSALE (con individuazione dell'ufficio responsabile con la % di responsabilità, degli utenti /stakeholder destinatari, dei contributori esterni o interni, dei tempi di realizzazione) <ul style="list-style-type: none"> ○ DI COORDINAMENTO, attribuito alla responsabilità di uno specifico Soggetto o Ufficio ○ DI COLLABORAZIONE, attribuito alla responsabilità di ogni ufficio del Ministero • Indicatore di performance ORGANIZZATIVA TRASVERSALE (con indicazione della dimensione -booleana solo se necessario, efficacia, efficienza-, e della formula, del peso %, della baseline, dei target, della fonte dati)
Parte funzionale	<p>Presentazione, in forma tabellare con eventuali note sintetiche a supporto, degli obiettivi operativi di performance SPECIFICI, ovvero direttamente funzionali a generare ognuno dei 6 obiettivi di Valore Pubblico pianificati nella relativa SottoSezione, esponendo per ognuno di essi le seguenti informazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collegamento all'obiettivo di Valore Pubblico rispetto al quale l'obiettivo di performance è funzionale, tramite codice alfanumerico (es. VP_PNRR1_PERF1) • Obiettivo di performance ORGANIZZATIVA FUNZIONALE (con individuazione dell'ufficio responsabile con la % di responsabilità, degli utenti /stakeholder destinatari, dei contributori esterni o interni, dei tempi di realizzazione) • Indicatore di performance ORGANIZZATIVA FUNZIONALE (con indicazione della dimensione -booleana solo se necessario, efficacia, efficienza-, e della formula, del peso %, della baseline, dei target, della fonte dati)

2.2.1a Parte generale: il Programma di Comunicazione del MUR

L'esigenza di una maggiore trasparenza da parte delle Amministrazioni pubbliche ha condotto, a partire dalla legge 241/1990 sul procedimento amministrativo, a una serie di interventi normativi volti ad incrementare la partecipazione ai procedimenti dei cittadini e dei portatori di interesse (stakeholder).

In particolare la Legge 150/2000, "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni" ha stabilito per tutte le amministrazioni pubbliche l'obbligo di comunicare la propria attività all'esterno con struttura appositamente dedicata e autonoma dall'indirizzo politico, prevedendo figure e strutture specifiche quali il Portavoce, l'Ufficio stampa e l'Ufficio Relazioni con il Pubblico (U.R.P.). Quest'ultimo, in particolare, in quanto preposto alla comunicazione diretta con i cittadini e alla comunicazione interna, svolge una funzione di interscambio per tutte le richieste di informazioni, di accesso e le segnalazioni che provengono dall'utenza.

Successivamente, il D.Lgs. 33/2013 con le fattispecie dell'accesso civico e dell'accesso civico generalizzato, istituito dal decreto legislativo 97/2016 (c.d. "Freedom of Information Act italiano") ha ampliato il novero dei documenti accessibili all'utenza. Inoltre, il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, di cui al D.P.R. 62/2013, nella sua ultima modifica di giugno 2023, affida ai dirigenti il compito di curare la circolarità delle informazioni e a tutti i dipendenti di tenere un comportamento orientato alla soddisfazione dell'utente.

In tale contesto si inserisce il Programma di comunicazione, redatto dall'Ufficio IV - Coordinamento e pianificazione delle attività di comunicazione della Direzione Generale dell'internazionalizzazione e della comunicazione.

La fase di programmazione si definisce come strategica per condurre le azioni di comunicazione istituzionale in maniera coordinata e coerente, considerando le risorse finanziarie a tanto destinate per ciascuna PA. A tal fine, il Piano di comunicazione costituisce lo strumento prioritario per ogni PA non solo per stabilire i propri obiettivi di comunicazione, ma anche per costruire e consolidare una relazione di fiducia e di trasparenza con i cittadini. Gli articoli 11 e 12 della legge 150/2000 prevedono l'obbligo per le pubbliche amministrazioni di presentare il "Programma" di Comunicazione per l'anno successivo entro il mese di novembre (al netto di eventuali proroghe) nonché una fase di monitoraggio e verifica annuale dei risultati, da inviare al Dipartimento per l'Informazione e l'Editoria della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Il Piano del Ministero dell'Università e della Ricerca del 2025, è stato redatto in ottemperanza all'art. 11 legge 150/2000 e in conformità alle più recenti Indicazioni metodologiche per la formulazione dei programmi di comunicazione, emanate il 20 dicembre 2023 dal Sottosegretario alla Presidenza del Consiglio con delega all'informazione e l'editoria e trasmesse con nota prot. 13066 del 18 novembre 2024. Il Programma è stato approvato con Decreto Direttoriale n. 372 del 30/12/2024; e trasmesso dal Capo di Gabinetto alla Presidenza del Consiglio dei Ministri; lo stesso è pubblicato nella sezione Amministrazione Trasparente - Documenti di Programmazione strategico- gestionale, ai sensi e per gli effetti della legge 190/2012 e del d.lgs. 33/2013.

Il Programma di Comunicazione del MUR per il 2025 è informato ad un rinnovato approccio con il proposito di garantire trasparenza, efficacia e accessibilità alla comunicazione e alle informazioni, puntando a una maggiore interazione con i cittadini e gli stakeholder, in linea con la missione del MUR, declinata anche all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Punto primario della strategia di comunicazione è il rafforzamento dell'immagine e dell'identità del Ministero che ha nelle sue missioni istituzionali la promozione dell'alta formazione, della ricerca e del sapere quali strumenti essenziali per lo sviluppo e la crescita del Paese.

Nel 2024 il MUR ha condotto numerose attività coerenti con il quadro delle iniziative del 2025; tra queste, emerge il lavoro svolto per il miglioramento della presenza digitale, con il proseguimento della ristrutturazione del sito web istituzionale, la semplificazione della rete dei siti connessi all'attività del Ministero, e una accurata ridenominazione dei domini. In collaborazione con l'Ufficio Stampa sono state anche intensificate azioni di comunicazione specifica tramite i canali social.

Inoltre, il Ministero ha partecipato a importanti eventi come il Salone Internazionale del Libro di Torino, ha contribuito all'organizzazione delle iniziative connesse al G7 tematico "Scienza e Tecnologia"; ed ha organizzato un fitto calendario di eventi nell'ambito delle fiere dedicate alla formazione Didacta, Job&Orienta, Expotraining e in-Forum PA, rafforzando il proprio ruolo di promotore del sistema italiano dell'alta formazione superiore, universitaria e AFAM, e della ricerca.



In ambito U.R.P., si è registrato un significativo aumento delle richieste di informazioni e assistenza, dimostrando l'efficacia dei canali di dialogo diretto con i cittadini: dal 1° novembre 2023 al 31 ottobre 2024, l'U.R.P. ha ricevuto ed evaso 16.070 richieste telematiche (+8.756, rispetto alle 7.314 rilevate nel PDC MUR 2024), raddoppiando praticamente le interazioni.

Il Programma di Comunicazione 2025 si sviluppa intorno a quattro priorità strategiche.

1. Consolidamento dell'identità e delle funzioni del MUR, che verranno promosse attraverso campagne mirate e una partecipazione attiva agli eventi di settore.

2. Orientamento. Attraverso strumenti digitali, guide pratiche e incontri con studenti e docenti, il Ministero intende facilitare le scelte formative dei giovani, fornendo informazioni chiare e complete sulle opportunità disponibili. Le iniziative di orientamento saranno strettamente collegate ai progetti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che mira a potenziare il sistema educativo italiano e a favorire una transizione fluida dalla scuola superiore all'Università.

3. Promozione internazionale, che rappresenta una dimensione trasversale del Programma. Data la partecipazione del MUR ad eventi di rilievo come Expo Osaka 2025, si presenterà l'occasione unica di mostrare il sistema italiano dell'alta formazione superiore e della ricerca come modelli di eccellenza. Le priorità descritte saranno perseguite attraverso la partecipazione attiva ai seguenti eventi attualmente pianificati:

- Fiera Didacta Italia (Firenze, 11-13 marzo 2025): un evento dedicato all'innovazione educativa, in cui il MUR sarà presente con uno stand istituzionale e organizzerà workshop per promuovere il sistema di istruzione superiore e ricerca.

- Forum PA (Roma, 19-21 maggio 2025): un'importante occasione per consolidare la conoscenza reciproca e la collaborazione tra istituzioni pubbliche, nonché promuovere l'innovazione nei servizi rivolti agli studenti e ai ricercatori.

- Job & Orienta (Verona, novembre 2025): una manifestazione dedicata all'orientamento per supportare i giovani nella scelta del percorso formativo e presentare le opportunità di studio offerte dal sistema universitario e AFAM.

Infine, sarà perseguito il rafforzamento della comunicazione interna. Sarà concretamente avviata, dopo l'avvio sperimentale nel dicembre 2024, la sezione Intranet "Inclusione, aiuto, cura. L'intranet delle informazioni utili", che prevede di fornire in un'unica sede notizie ed informazioni utili non agevolmente reperibili, destinate ai lavoratori pubblici, provenienti da amministrazioni centrali e locali (aiuti per persone in condizione di disabilità, caregiver, genitori, pensionandi, etc.). Il Progetto, che prevede il futuro coinvolgimento di CUG, rete dei CUG e altre amministrazioni, è in fase di partecipazione al bando "PaOK" del Forzez – Dipartimento Funzione Pubblica.

Per garantire la piena realizzazione delle Strategie dei Valori pubblici di cui queste attività sono espressioni degli Obiettivi funzionali, il Programma di Comunicazione è inteso come parte essenziale della Programmazione Integrata (benché non previsto il suo inserimento dalla normativa). Infine, il citato monitoraggio delle attività (sia per l'aspetto di performance che per l'aspetto di correttivi anticorruzione e trasparenza associati agli obiettivi di risultato) avverrà secondo le metriche adottate nel PIAO (siano quantitative che qualitative).

Il MUR si impegna a mantenere elevati standard di qualità nella comunicazione, puntando a rafforzare il legame con i cittadini e a promuovere il valore della formazione superiore e della ricerca come pilastri fondamentali per il progresso sociale ed economico del Paese. Il Ministero sarà, inoltre, pronto ad accogliere le sfide di un anno denso di eventi ed iniziative come il 2025 e calibrare la propria programmazione anche in funzione di necessità contingenti che potranno presentarsi.

2.2.1b Parte generale: Gli obiettivi di performance trasversale del MUR

Gli obiettivi di performance trasversale contribuiscono alla realizzazione di più obiettivi di Valore Pubblico. Detti obiettivi e i relativi indicatori, siano essi di natura strategica o gestionale, possono essere comuni a più unità organizzative (Direzioni Generali, Segretariato Generale Ufficio di Gabinetto, Uffici).

Per il 2025 sono stati individuati i seguenti **8 obiettivi comuni di performance trasversale**:

- A) Collaborazione con il Segretariato Generale sull'obiettivo operativo trasversale "**Attuazione e monitoraggio del PIAO 2025**";
- B) Collaborazione con il Segretariato Generale sull'obiettivo operativo trasversale "**Mappatura integrata (anche per finalità di anticorruzione) dei processi gestionali del MUR**";
- C) Collaborazione con il RPCT e la DG UdM PNRR sull'obiettivo operativo trasversale "**Contrasto alle frodi nell'attuazione del PNRR**".
- D) Collaborazione con il RPCT sull'obiettivo operativo trasversale "**Trasparenza**";
- E) Collaborazione con il RPD sull'obiettivo operativo trasversale "**Privacy**";
- F) Collaborazione con il Segretariato generale per la realizzazione dell'obiettivo di "**Riduzione dei TEMPI DI PAGAMENTO delle fatture commerciali**";
- G) Collaborazione con il Direttore del Personale del bilancio e dei servizi strumentali per la realizzazione dell'obiettivo di "**Analisi, valutazione e revisione della spesa di cui all'art. 8 del DECRETO DEL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI 7 agosto 2023**";
- H) Collaborazione con il Direttore del Personale del bilancio e dei servizi strumentali per la realizzazione dell'obiettivo di "**Formazione del personale dirigenziale e non del Ministero di cui alla vigente Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione**".

Per ogni obiettivo trasversale viene individuato un Responsabile del coordinamento, mentre la responsabilità della collaborazione ricade su tutti gli uffici del MUR ovvero su quelli specificamente individuati.

Le performance trasversali concorrono alla performance organizzativa complessiva del MUR nella misura del 20% e sono dettagliate nell' allegato 7.



2.2.2 Parte funzionale: gli obiettivi operativi e le performance funzionali ai 6 Obiettivi di VP

Il MUR fa riferimento alla metodologia di programmazione delle performance elaborata dal Centro di Ricerca sul Valore Pubblico (www.cervap.it), quali leve per la creazione di Valore Pubblico, in linea con i riferimenti istituzionali (Linee Guida 2017-2021 del Dipartimento della Funzione Pubblica). Di seguito si riporta la **"Piramide del Valore Pubblico"** (Deidda Gagliardo, 2002, 2014, 2015, 2019, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025) che evidenzia come programmare gli obiettivi di performance in modo direttamente funzionale a favorire la realizzazione di ogni specifico obiettivo di Valore Pubblico pianificato nella relativa SottoSezione.

Ricordando che la misurazione del Valore Pubblico si basa, sostanzialmente, sulla misurazione degli impatti, ovvero degli effetti dell'effetto di ogni strategia attuativa degli obiettivi di Valore Pubblico pianificati, si precisa che **misurare la performance significa misurare la causa** dell'effetto della suddetta strategia o, in altri termini, **la leva su cui agire per creare più Valore Pubblico**.

Il miglioramento degli impatti settoriali (impatto sociale, impatto economico, impatto ambientale, impatto sanitario), del Valore Pubblico in senso stretto (impatto degli impatti), a maggiore ragione, del Valore Pubblico in senso ampio (impatto medio, efficacia media, efficienza media, salute media delle risorse), da pianificare nella SottoSezione Valore Pubblico del PIAO, è funzione del **miglioramento dei livelli di performance organizzativa**, da programmare nella SottoSezione Performance del PIAO:

- **efficacia** nelle sue varie dimensioni (quantità erogata e fruita; qualità erogata e percepita);
- **efficienza** nelle sue varie dimensioni (finanziaria, gestionale, produttiva, temporale).

Il miglioramento dei livelli di performance organizzativa, da programmare nella SottoSezione Performance del PIAO, è funzione del **miglioramento dei livelli di performance individuale**, da programmare anche con strumenti extra PIAO:

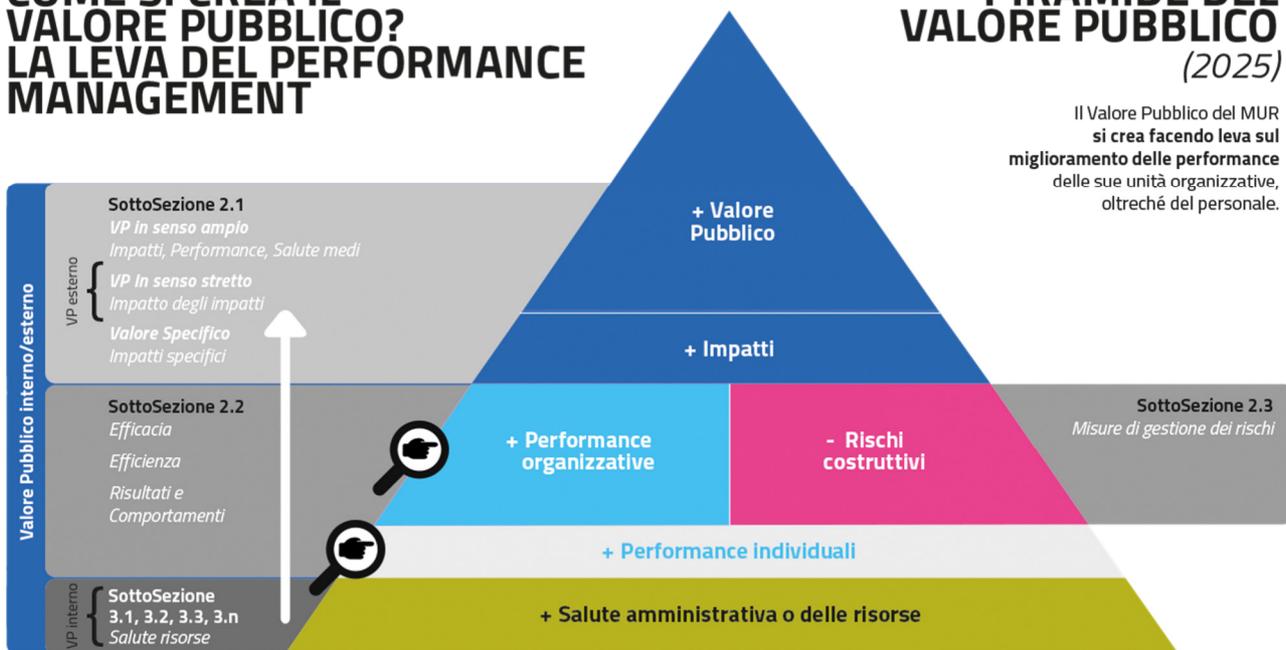
- dei **dirigenti**, nelle sue varie dimensioni (risultati + comportamenti manageriali);
- dei **dipendenti**, nelle sue varie dimensioni (risultati + comportamenti esecutivi).

Figura 18 – Gli Obiettivi di performance nella Piramide del Valore Pubblico del MUR (Fonte: Enrico DEIDDA GAGLIARDO – CERVAP)

COME SI CREA IL VALORE PUBBLICO? LA LEVA DEL PERFORMANCE MANAGEMENT

PIRAMIDE DEL VALORE PUBBLICO (2025)

Il Valore Pubblico del MUR si crea facendo leva sul **miglioramento delle performance** delle sue unità organizzative, oltreché del personale.



Nella parte funzionale della presente SottoSezione vengono esposti (tramite gli allegati indicati nella seguente tabella) gli obiettivi operativi di performance direttamente funzionali a generare ogni obiettivo di Valore Pubblico pianificato nella relativa SottoSezione.

Tabella 18 – Gli obiettivi di performance e gli indicatori di Performance Management delle Direzioni Generali del MUR

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO ESTERNO		DIREZIONE GENERALE	N. OBIETTIVI OPERATIVI FUNZIONALI	N. INDICATORI DI PERFORMANCE MANAGEMENT	ALLEGATO
VP "PNRR"		Direzione Generale dell'Unità di Missione per l'attuazione degli interventi PNRR del MUR	6	9	1
VP "OFFERTA FORMATIVA e DIRITTO ALLO STUDIO"		Direzione Generale degli ordinamenti della formazione superiore e del diritto allo studio	16	16	2
VP "INDIRIZZO e RISORSE"		Direzione Generale delle istituzioni della formazione superiore	7	26	3
VP "RICERCA"		Direzione Generale della ricerca	6	11	4
VP "INTERNAZIONALIZZAZIONE e COMUNICAZIONE"		Direzione Generale dell'internazionalizzazione e della comunicazione	8	17	5
					
OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO INTERNO		DIREZIONE GENERALE	N. OBIETTIVI OPERATIVI FUNZIONALI	N. INDICATORI DI SALUTE DELLE RISORSE	ALLEGATO
VP "SALUTE delle RISORSE"		Direzione Generale del personale, del bilancio e dei servizi strumentali	15	27	6
6 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO		6 DIREZIONI GENERALI	58 OBIETTIVI OPERATIVI FUNZIONALI	106 INDICATORI DI PERFORMANCE MANAGEMENT / SALUTE DELLE RISORSE	



2.3

SOTTOSEZIONE
PREVENZIONE DELLA
CORRUZIONE
E TRASPARENZA



La SottoSezione 2.3) Anticorruzione e Trasparenza è strutturata in due parti:

- una **parte generale**, destinata ad accogliere obiettivi Anticorruzione e Trasparenza (e relative misure di gestione del rischio corruttivo e di promozione della trasparenza) trasversali all'intero MUR e quindi indirettamente funzionali a proteggere il Valore Pubblico generale del Ministero;
- una **parte funzionale**, destinata ad accogliere obiettivi Anticorruzione e Trasparenza (e relative misure di gestione del rischio corruttivo e di promozione della trasparenza) direttamente funzionali a proteggere gli specifici obiettivi di performance e, quindi, i collegati 6 specifici obiettivi di Valore Pubblico pianificati nella relativa SottoSezione.

Tabella 19 – L'articolazione della SottoSezione 2.3) Anticorruzione e Trasparenza in una parte generale e in una parte funzionale

Parte generale	<p>Presentazione, in forma sintetica e tabellare, secondo il PNA 2022 e relativi aggiornamenti, delle misure GENERALI e SPECIFICHE di gestione dei rischi corruttivi e di promozione della trasparenza indirettamente funzionali a proteggere il Valore Pubblico, secondo lo schema e l'iter di Corruption Risk Management previsto dal PNA 2022 (Allegati 1 e 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introduzione • Soggetti coinvolti nella strategia Anticorruzione e Trasparenza • La metodologia per l'analisi dei rischi corruttivi • Valutazione d'impatto dell'analisi del contesto esterno rispetto ai rischi corruttivi per il MUR • Valutazione d'impatto dell'analisi del contesto interno rispetto ai rischi corruttivi per il MUR • Misure generali e azioni per la prevenzione della corruzione • Promozione della Trasparenza e pubblicazione dei dati • Monitoraggio
Parte funzionale	<p>Presentazione, in forma tabellare con eventuali note sintetiche a supporto, delle misure di gestione del rischio corruttivo e di promozione della trasparenza SPECIFICHE, ovvero direttamente funzionali a proteggere ogni obiettivo di Valore Pubblico pianificato nella relativa SottoSezione, esponendo per ognuna di esse le seguenti informazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Codice e denominazione dell'obiettivo di performance e, quindi, dell'obiettivo di Valore Pubblico da proteggere, tramite apposito codice alfanumerico (ad es. VP_PNRR1_PERF1_ACT1) • Carta d'identità del processo per la realizzazione dell'obiettivo di performance da proteggere • Valutazione dei rischi per la realizzazione dell'obiettivo di performance da proteggere (Risk Assessment) • Trattamento dei rischi per la realizzazione dell'obiettivo di performance da proteggere (Risk Treatment)

2.3.1 Parte generale: prevenzione della corruzione e trasparenza generale del MUR

Introduzione

L'art.1 della legge 6 novembre 2012, n.190 ha previsto l'adozione del Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza quale documento programmatico volto al costante sviluppo e all'aggiornamento delle misure atte a prevenire, anche attraverso la leva strategica della trasparenza, ogni forma di illegalità e di "maladministration".

A seguito dell'entrata in vigore del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, la pianificazione relativa alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, contenuto specifico del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT), è divenuta parte integrante del **Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)**, documento disciplinato dal D.P.R. del 24 giugno 2022 n. 81 e dal D.M. 30 giugno 2022, n.132.

Pertanto, la presente sottosezione delinea le **azioni programmatiche in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza per il triennio 2025-2027**, in aderenza ai contenuti dei documenti di programmazione strategico-gestionale del MUR, in coerenza con la normativa di riferimento e recependo gli indirizzi dei Piani Nazionali Anticorruzione (PNA) elaborati dall'ANAC, da ultimo il Piano Nazionale Anticorruzione 2022, approvato con Delibera n. 7 del 17 gennaio 2023 e il suo aggiornamento 2023 ai sensi della Delibera n. 605 del 19 dicembre 2023.

Con particolare riferimento all'aggiornamento 2023 e, in considerazione del radicale cambiamento che ha coinvolto il sistema di pubblicità dei dati e delle informazioni relative ai contratti pubblici di lavori, servizi e forniture, il MUR si pone l'obiettivo di consolidare il suo corretto funzionamento a livello operativo adottando specifici atti di indirizzo, anche a valle dei risultati di implementazione applicativa del complessivo quadro normativo. Il presente Piano, nell'assicurare, la necessaria continuità alle iniziative da tempo intraprese dall'Amministrazione in tema di prevenzione e contrasto ai fenomeni corruttivi, si pone l'obiettivo di aggiornare i contenuti del precedente Piano, in attuazione del più generale principio del miglioramento continuo e graduale, in coerenza le priorità politiche individuate dal Ministro. In tale percorso, progressivamente affinandosi nel corso degli anni, fondamentale risulta l'apporto conoscitivo e operativo delle componenti dell'Amministrazione chiamate a partecipare, non solo all'attuazione e alla conseguente attività di verifica e monitoraggio delle misure già previste, ma anche all'individuazione e adeguamento delle misure da inserire nel nuovo Piano.

La suddetta SottoSezione è stata redatta dal RPCT, dott.ssa Silvia Nardelli, dall'Ufficio I - Organizzazione e programmazione strategica del Segretariato Generale, dai componenti dello staff e con la collaborazione dei Referenti Direzionali appartenenti alla Struttura di supporto al RPCT. Infatti, è stato formalmente richiesto ai Direttori Generali dell'Amministrazione, per il tramite dei loro referenti in seno all'Integration Team, ogni utile considerazione in vista della redazione della successiva pianificazione in materia di anticorruzione, tenendo conto dei rispettivi e specifici contesti lavorativi. In particolare, in occasione del monitoraggio, a cadenza semestrale, su ciascuna delle misure individuate nel Piano, sono stati richiesti, a tutte le strutture apicali, elementi di valutazione circa l'efficacia delle misure stesse, da poter valorizzare in vista dell'adozione del PIAO 2025-2027. Di fatto, l'individuazione delle misure idonee a prevenire gli specifici rischi rientra tra i compiti di ciascun dirigente che, in quanto competente per il proprio Ufficio, è a conoscenza dei processi e delle attività svolte nonché degli specifici contesti lavorativi in cui lo stesso Ufficio opera. La sottosezione tiene inoltre conto delle risultanze emerse in sede del monitoraggio svolto alla fine dell'anno, finalizzato all'acquisizione di elementi per la redazione della Relazione 2024 a cura del RPCT.

Infine, il collegamento del PIAO con il ciclo della performance contribuisce ad una più efficace programmazione delle attività del Ministero, secondo un'ottica di tipo trasversale. Performance, prevenzione della corruzione e trasparenza sono, infatti, tra loro interconnesse in quanto gli obiettivi



strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, individuati dall'organo di indirizzo politico e amministrativo, sono programmati con la finalità di proteggere gli obiettivi di performance e, tramite questi, gli obiettivi di Valore Pubblico indicati nell'apposita SottoSezione del PIAO. Una gestione amministrativa trasparente e con costante attenzione alla prevenzione dei fenomeni corruttivi, contribuisce, infatti, a proteggere l'efficienza e l'efficacia dell'agire pubblico (quindi, le performance) e gli impatti da ciò prodotti (ossia, il Valore Pubblico).

Soggetti coinvolti nelle strategie Anticorruzione e Trasparenza

I soggetti coinvolti nella definizione ed attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione e trasparenza, e i relativi ruoli, sono rappresentati e descritti sinteticamente di seguito:

Figura 19 – I soggetti coinvolti nelle strategie Anticorruzione e Trasparenza



Ministro - organo di indirizzo politico

L'Organo di indirizzo politico dell'Amministrazione provvede alla designazione del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza come stabilito nella legge 190/2012 (cfr.art.1, commi 7, 8 e 14). Tali obiettivi costituiscono i pilastri nell'aggiornamento della Sotto-Sezione PIAO di riferimento ed indirizzano la redazione dei documenti strategici, oltreché la definizione delle misure volte al contrasto dei fenomeni corruttivi.

Segretario Generale

Il Segretario Generale, ai sensi del vigente regolamento di organizzazione, di cui al Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 30 settembre 2020, n. 164, è preposto, tra l'altro, al ruolo di coordinamento per l'elaborazione degli indirizzi e dei programmi del Ministro e svolge le funzioni propedeutiche per la predisposizione dell'atto di indirizzo del Ministro. Allo stesso compete, altresì, il coordinamento delle attività delle Direzioni generali al fine di assicurare l'unità dell'azione amministrativa e lo svolgimento di attività connesse agli obblighi di trasparenza, incluse le verifiche sul rispetto degli stessi, nonché attività correlate alle funzioni di responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della trasparenza (RPCT)

Con DM del 9/02/2023 n.67, la Dott.ssa Silvia Nardelli, Dirigente dell'Ufficio I del Segretariato Generale, è stata nominata Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza del MUR, ai sensi dell'articolo 1, comma 7, della legge 6 novembre 2012, n. 190, e all'articolo 43, comma 1, del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, in sostituzione del Direttore Generale della DG del personale del bilancio e dei servizi strumentali.

Il Decreto Ministeriale di nomina del RPCT è consultabile nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito web istituzionale (<https://www.mur.gov.it/it/atti-e-normativa/decreto-ministeriale-n-67-del-09-02-2023>). Il RPCT:

- predispone la SottoSezione anticorruzione e trasparenza del PIAO, relativa alla programmazione triennale da sottoporre all'Organo di indirizzo per la necessaria approvazione;



- vigila sull'attuazione, da parte di tutti i destinatari, delle misure di prevenzione del rischio contenute nella SottoSezione anticorruzione e trasparenza del PIAO, proponendo modifiche dello stesso quando sono accertate significative violazioni delle prescrizioni, ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'amministrazione;
- segnala all'organo di indirizzo e all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) le "disfunzioni" inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e indica agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- redige la relazione annuale recante i risultati dell'attività svolta e verifica l'attuazione delle misure di prevenzione definite nel PIAO;
- definisce la programmazione delle attività necessarie a garantire l'attuazione corretta delle disposizioni in tema di trasparenza, elaborando una apposita sezione, impostata come atto fondamentale, con la quale organizzare i flussi informativi necessari a garantire l'individuazione/elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati nonché il sistema di monitoraggio sull'attuazione degli stessi;
- gestisce l'attività di monitoraggio sulla effettiva pubblicazione dei dati previsti dalla normativa vigente, assicurando anche che sia rispettata la "qualità" dei dati. A ciò consegue il potere di segnalare gli inadempimenti rilevati, in relazione alla gravità, all'OIV, all'organo di indirizzo politico, ad ANAC o all'UPD;
- è destinatario delle richieste di accesso civico semplice e tratta le richieste di riesame in caso di diniego totale o parziale dell'accesso o di mancata risposta. I poteri del RPCT in questo ambito sono chiariti dalle delibere ANAC n. 1309/2016 e n. 1310/2016;
- svolge un ruolo di primo piano nella gestione delle segnalazioni in materia di whistleblowing e vigila sul rispetto della normativa in materia di inconfiribilità e incompatibilità e sull'attuazione delle misure di prevenzione del pantouflage.

Struttura di supporto al RPCT – i referenti direzionali della prevenzione della corruzione e della trasparenza

La Struttura di supporto al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, istituita con Decreto del Segretario Generale n. 279 del 16/03/2023 e ss.mm.ii., è costituita dai Referenti Direzionali che attendono, per conto della propria Direzione/Struttura, allo svolgimento di tutti gli adempimenti previsti dalla normativa a riguardo, al fine di garantire al RPCT lo svolgimento pieno ed effettivo delle proprie funzioni. In particolare, ogni referente:

- assolve a compiti di coordinamento, monitoraggio, presidio e verifica dell'attività della struttura di competenza sia in materia di prevenzione della corruzione, sia in materia di trasparenza;
- vigila sulla tempestiva ed idonea attuazione/applicazione/rispetto del codice di comportamento, della misura della rotazione ordinaria o dell'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi;
- comunica al Responsabile, su indicazione del Direttore Generale, i dipendenti operanti nei settori maggiormente a rischio da avviare a specifici percorsi formativi;
- segnala al Responsabile casi di fenomeni corruttivi emersi e relativa valutazione in merito ad ulteriori misure di contenimento del rischio da adottare;
- provvede all'aggiornamento del portale web mur.gov.it, sezione Amministrazione trasparente, per i dati di propria competenza, vigilando sul rispetto della tempistica e vigila sul miglioramento dei flussi informativi all'interno della propria struttura;
- provvede a coordinare l'istruttoria delle pratiche relative all'accesso documentale ed agli accessi civici;
- cura la predisposizione e la trasmissione di report periodici al RPCT sullo stato di attuazione e sugli ulteriori aggiornamenti dallo stesso richiesti e sull'utilità delle misure di prevenzione della corruzione programmate, nonché proposte di modifiche o di eventuali nuove misure da adottare.

I Dirigenti

Tutti i Dirigenti in qualità di "risk owner" (detentori del rischio):

- favoriscono l'integrazione e la realizzazione di un efficace processo di gestione del rischio di corruzione in sede di formulazione degli obiettivi di performance delle proprie unità organizzative;
- partecipano attivamente al processo di gestione del rischio, coordinandosi opportunamente con il RPCT, fornendo i dati e le informazioni;
- curano lo sviluppo delle proprie competenze in materia di gestione del rischio di corruzione attraverso la formazione e gli interventi di sensibilizzazione;
- promuovono specifiche misure di prevenzione, contribuendo con proposte di misure specifiche che tengano conto dei principi guida indicati nei PNA, con particolare attenzione al PNA 2022 e all'aggiornamento 2023;
- attuano le misure di propria competenza programmate nella Sottosezione "Prevenzione della corruzione e trasparenza" del PIAO;
- tengono in considerazione, in sede di valutazione delle performance, il reale contributo apportato dai dipendenti all'attuazione del processo di gestione del rischio e del loro grado di collaborazione con il RPCT.

I Dipendenti

Ciascun dipendente mantiene il personale livello di responsabilità in relazione ai compiti effettivamente svolti, assicurando la propria collaborazione nel rispetto degli obblighi e della normativa in termini di: Codice di comportamento; relazione delle attività; segnalazione degli illeciti. Compete, pertanto, a tutti i dipendenti, per tali intendendosi il personale dipendente, ivi compreso quello con qualifica dirigenziale, con rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e determinato, a tempo pieno e a tempo parziale, nonché il personale comandato, partecipare al processo di gestione del rischio e all'implementazione della strategia di prevenzione prevista nella SottoSezione del PIAO.

Quindi, al fine di realizzare un'adeguata strategia di prevenzione della corruzione e il Valore Pubblico a essa sotteso, secondo una logica di integrazione, l'attività del RPCT deve essere strettamente collegata e coordinata con quella di tutti i soggetti presenti nell'organizzazione dell'Amministrazione.

Responsabile Anagrafe Stazione Appaltante (RASA)

Il Responsabile Anagrafe Stazione Appaltante (RASA) assicura la verifica e/o la compilazione e il successivo aggiornamento dei dati, delle informazioni identificative della stazione appaltante nell'Anagrafe unica delle stazioni appaltanti, istituita ai sensi dell'art. 33-ter del D.L. 18 ottobre 2012, n. 179, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221. Il RASA è unico per la stazione appaltante, intesa come amministrazione aggiudicatrice, indipendentemente dall'articolazione più centri di costo. Il Rappresentante del MUR è la dott.ssa Elisa Cecere (Decreto Direttoriale n. 150 del 10/02/2023), funzionario amministrativo in servizio presso la Direzione generale del personale, bilancio e servizi strumentali. Il RASA ha provveduto all'iscrizione del Ministero presso l'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA) ed effettua la verifica ed il successivo aggiornamento delle informazioni presenti nell'AUSA. Il codice AUSA risulta essere il seguente: 0000647593. Il RASA, inoltre, è



tenuto alla presentazione della domanda di iscrizione nell'elenco delle stazioni appaltanti qualificate ai sensi degli artt. 62 e 63 del D.lgs. n. 36/2023. Il Ministero è presente nell'elenco delle stazioni appaltanti qualificate a far data 05.07.2023.

Ufficio per i Procedimenti Disciplinari (UPD)

L'Ufficio per i Procedimenti Disciplinari è responsabile dell'applicazione delle sanzioni disciplinari superiori al rimprovero verbale a carico del personale appartenente alle aree professionali in servizio presso il Ministero dell'Università e della Ricerca. Con Decreto Direttoriale n. 466 del 17/05/2023, l'U.P.D. è stato incardinato nell'Ufficio II della Direzione generale del personale, del bilancio e dei servizi strumentali. Gli atti e i decreti e sono consultabili all'indirizzo https://trasparenza.mur.gov.it/pagina766_codice-disciplinare-e-codice-di-condotta.html.

Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

L'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi; valida la Relazione sulla performance a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali; garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi nonché dell'utilizzo dei premi; propone, sulla base del sistema citato, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice.

L'OIV è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica, supporta l'amministrazione sul piano metodologico e verifica la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale.

Ai sensi della legge n. 190/2012, l'OIV verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che i piani triennali per la prevenzione della corruzione (attualmente confluiti nella SottoSezione prevenzione della corruzione e trasparenza del PIAO), siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza. Esso verifica i contenuti della Relazione annuale del RPCT in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza. A tal fine, l'Organismo medesimo può chiedere al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza le informazioni e i documenti necessari per lo svolgimento del controllo e può effettuare audizioni di dipendenti. L'OIV riferisce all'Autorità nazionale anticorruzione sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza. Infine, in tema di trasparenza, attesta l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione ai sensi del d.lgs. 33/2013.

Gruppo di valutazione dei rischi di frode del PNRR

Con Decreto del Segretario Generale n. 1240 del 1° agosto 2022, il Ministero ha istituito il "Gruppo di Valutazione dei rischi di frode" incaricato dell'autovalutazione dei rischi di frode degli interventi del PNRR a titolarità del MUR (per consultazione il Decreto è pubblicato al seguente indirizzo: <https://www.mur.gov.it/it/pnrr/strumenti-di-attuazione/politica-antifrode>).

Il Gruppo è responsabile di:

- raccogliere la documentazione e le fonti di informazione necessarie per procedere all'analisi, individuazione e valutazione dei rischi di frode, anche sulla base di quanto condiviso in sede di Rete nazionale antifrode del PNRR;
- adottare strumenti di autovalutazione del rischio di frode congrui rispetto alle peculiarità organizzative, nonché di programmazione, selezione, gestione e controllo delle misure previste dal PNRR;
- eseguire la prima valutazione dei potenziali rischi di frode, avendo cura di aggiornarla tempestivamente monitorandone, al contempo, l'implementazione;
- porre in essere, se del caso, azioni di mitigazione, correzione, miglioramento, nonché misure efficaci e proporzionate, tali da consentire il perseguimento della progressiva riduzione dei livelli di rischio;
- aggiornare con cadenza periodica la serie delle valutazioni effettuate, tenendo conto dei diversi livelli di rischio, nonché delle eventuali fattispecie di frode effettivamente riscontrate sulle misure PNRR del MUR.

Azioni intraprese dal MUR in ambito di Strategia antifrode PNRR

Il MUR ha adottato la propria Strategia per il contrasto alle frodi nell'attuazione del PNRR con Decreto del Segretario Generale n. 7136 del 23 settembre 2022, sulla base della Strategia generale antifrode del PNRR diramata dal MEF-RGS.

Dalla Strategia discende il Manuale delle misure antifrode del PNRR MUR- V 1.0 adottato con Decreto Direttoriale n. 2 del 20 ottobre 2023, che declina in modo più operativo le azioni di contrasto alle frodi messe in campo nell'ambito dell'attuazione degli interventi a titolarità del MUR nell'ambito della Missione 4- Componenti 1 e 2 del PNRR,

Il documento identifica e attiva, secondo quanto previsto dal ciclo di risk management, specifiche misure di prevenzione, individuazione, segnalazione e correzione dei casi sospetti/accertati di frode, nell'ambito degli interventi del PNRR di competenza. Infine, quindi, consente di organizzare operativamente la lotta alle frodi contribuendo a:

- identificare le vulnerabilità dei sistemi alle frodi;
- valutare i principali rischi di frode;
- pianificare le risposte e attuarle;
- valutare i progressi realizzati;
- adeguare la risposta all'evoluzione delle frodi e alle risorse disponibili;
- garantire il coinvolgimento di tutte le parti interessate pertinenti, in particolare rafforzando azioni collaborative e coordinate.

Il Manuale, condiviso con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) dell'Amministrazione, è stato trasmesso a tutte le Direzioni generali del Ministero, evidenziando che le indicazioni e le misure ivi contenute, prescrittive con riguardo all'attuazione dei progetti in ambito PNRR, assumono rilevanza di carattere generale e trasversale, in applicazione delle vigenti norme in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione. In particolare, con riguardo agli aspetti riferiti ai conflitti di interesse, rappresenta un'occasione di riflessione per dare uniformi garanzie, sempre nel puntuale rispetto delle previsioni normative, anche agli ulteriori processi e procedimenti gestiti dagli uffici di competenza, soprattutto con riguardo a quelli recanti caratteristiche analoghe.

Quale recente novità con impatto sul presente PIAO 2025-2027, si evidenzia che con nota prot. 1706 del 14 novembre 2024, l'Ufficio di coordinamento della gestione, ha adottato Circolare attuativa recante Indicazioni operative in merito alle attività di competenza dei Soggetti attuatori



degli interventi finanziati a valere sulla Missione 4, Componenti 1 e 2 del PNRR in materia di titolarità effettiva, conflitto di interessi e doppio finanziamento, ai sensi del Regolamento (UE) 2021/241 articolo 22 "Tutela degli interessi finanziari dell'Unione".

La predetta Circolare mira ad assicurare, da parte dei Soggetti attuatori, il rispetto di misure attuative omogenee, unitamente all'utilizzo della correlata modulistica ex D.P.R. 445/2000, in materia di rilevazione e controllo delle titolarità effettive, prevenzione e contrasto di situazione di conflitto di interesse nonché di casi di doppio finanziamento nell'ambito delle procedure di gara espletate ai fini dell'attuazione degli interventi di competenza a valere su PNRR, nonché delle procedure di rendicontazione delle spese sostenute.

Tutte le informazioni afferenti alla tematica in oggetto, sono pubblicate sul sito web istituzionale del Ministero al seguente indirizzo <https://www.mur.gov.it/it/pnrr/strumenti-di-attuazione/politica-antifrode>.

La metodologia per l'analisi dei rischi corruttivi

In aderenza alle disposizioni del PNA 2019 - poi ribadite dal PNA 2022 - che forniscono indicazioni utili per la progettazione, la realizzazione e il miglioramento continuo del "Sistema di gestione del rischio corruttivo", **il MUR ha adottato**, in fase sperimentale, a partire dal 2021, **una metodologia basata sull'implementazione di un sistema di "corruption risk management"** che consente, attraverso step successivi, di **identificare, analizzare, valutare, mitigare e monitorare il rischio di corruzione associato allo svolgimento dell'attività istituzionale del Ministero**. Il processo di gestione del rischio di corruzione è strutturato in forma di ciclo: al fine di garantire il miglioramento continuo, ciascuna iterazione è seguita da una fase di riesame del ciclo appena concluso e, coerentemente con tali risultanze, di evoluzione del sistema.

Figura 20 – L'iter di Corruption Risk Management



Di seguito si fornisce una descrizione sintetica dei principali elementi componenti la metodologia di "corruption risk management".

Principi guida

Si tratta di 10 principi definiti dal PNA 2019 che costituiscono l'architrave della metodologia. Tali principi devono guidare le attività di tutte le pubbliche amministrazioni nelle attività finalizzate al contrasto della corruzione e alla promozione della trasparenza:

- **Principi strategici:** coinvolgimento dell'organo di indirizzo, cultura organizzativa diffusa di gestione del rischio, collaborazione tra amministrazioni;
- **Principi metodologici:** prevalenza della sostanza sulla forma, gradualità, selettività, integrazione, miglioramento e apprendimento continuo;
- **Principi finalistici:** effettività, orizzonte del Valore Pubblico.

Analisi del contesto

Nella prima fase del ciclo, la metodologia prevede la raccolta di tutte le informazioni necessarie ad identificare il rischio corruttivo, in relazione sia alle caratteristiche dell'ambiente in cui l'Amministrazione opera (contesto esterno), sia alla propria organizzazione (contesto interno), con la relativa valutazione d'impatto.

- **Contesto esterno:** raccolta e analisi delle informazioni relative alle caratteristiche del territorio o del settore di riferimento e alle relazioni con gli stakeholder.
- **Contesto interno (Carta d'identità del processo):** raccolta e analisi delle informazioni relative alla struttura organizzativa e mappatura dei processi.

Valutazione del rischio

Nella seconda fase sequenziale (Risk Assessment), la metodologia prevede una fase di identificazione, analisi e comparazione dei rischi, finalizzata a definire gli ambiti di intervento prioritari, nonché le relative modalità di trattamento del rischio. Tale fase si articola in tre step:

- **Identificazione:** individuazione delle potenziali cause di fenomeni corruttivi legate all'attività amministrativa;



- **Analisi:** analisi approfondita dei c.d. “fattori abilitanti” della corruzione e stima del livello di esposizione al rischio di ciascun processo individuato in precedenza.
- **Ponderazione:** definizione delle azioni da intraprendere per mitigare l’esposizione al rischio e prioritizzazione delle stesse.

Trattamento del rischio

Nella terza fase sequenziale (Risk Treatment) si sostanzia la vera e propria gestione del rischio mediante l'**identificazione e la programmazione delle misure di trattamento degli eventi rischiosi individuati**. Per ogni misura sono definite ownership, indicatori di valutazione e relativi valori baseline e target per ciascun periodo oggetto di monitoraggio, senza dimenticare la fonte del dato.

Monitoraggio e riesame

Tale fase, di tipo non sequenziale, è di fondamentale importanza, in quanto **consente di valutare, a posteriori, le azioni messe in campo dall'Amministrazione** in termini di esaustività, tempestività, adeguatezza, nonché di effettuare una valutazione complessiva in relazione a ciascun ciclo di monitoraggio appena concluso. Tale fase consente pertanto di individuare e implementare tempestivamente le opportune misure correttive finalizzate a migliorare l'efficacia dell'azione di mitigazione dei rischi corruttivi.

Consultazione e comunicazione

La fase di consultazione e comunicazione è trasversale a tutte le altre fasi sopra descritte. Si sostanzia in **attività di coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni** al fine di raccogliere le informazioni propedeutiche al perfezionamento della strategia di prevenzione della corruzione dell'amministrazione, nonché in **attività di comunicazione (interna ed esterna)** delle azioni intraprese e da intraprendere, dei risultati ottenuti e dei risultati attesi.

Valutazione d'impatto dell'analisi del contesto esterno rispetto ai rischi corruttivi per il MUR

Il sistema di gestione del rischio corruttivo adottato dal MUR, in aderenza alle disposizioni del PNA 2019, poi ribadite dal PNA 2022, prevede una prima fase di **identificazione e analisi del rischio di corruzione** associato allo svolgimento dell'attività istituzionale. In particolare, il primo insieme di attività inquadrato nella metodologia, descritta nel dettaglio nel paragrafo "[La metodologia per l'analisi dei rischi corruttivi](#)", afferisce alla raccolta di tutte le informazioni necessarie ad identificare il rischio corruttivo, in relazione sia alle caratteristiche dell'ambiente in cui opera (contesto esterno), sia alla propria organizzazione (contesto interno).

La **mappatura e analisi del contesto esterno**, in cui tipicamente si definisce la cornice all'interno della quale l'amministrazione svolge la sua azione amministrativa, è necessaria per calibrare le misure della prevenzione e trattamento del rischio (PNA 2022) e contribuisce a creare un "solido presupposto per l'intero processo di pianificazione" delle azioni di corruption risk management.

I principali fenomeni socio-economici, le tendenze e le criticità emerse a far data dalla costituzione del MUR, dettagliatamente descritti nel [paragrafo 2.1.1 Parte generale: analisi del contesto Valore Pubblico del MUR](#) della SottoSezione Valore Pubblico, costituiscono gli elementi caratterizzanti l'ambiente esterno del Ministero e consentono, attraverso la loro analisi e identificazione, un sempre più puntuale e corretto svolgimento delle attività di valutazione e trattamento del rischio di corruzione.

Per la comprensione del contesto esterno, risulta di crescente utilità l'analisi dei dati reperiti dal Ministero negli ultimi anni, anche in adempimento agli obblighi di trasparenza e accesso digitale.

Come sottolineato anche da ANAC nel PNA 2029, l'analisi del contesto esterno è riconducibile sostanzialmente alle attività di **acquisizione dati rilevanti** (Fonti dati esterne e interne) e l'**interpretazione** degli stessi ai fini della valutazione degli impatti rispetto ai rischi corruttivi.

Ad esempio, attraverso i dati sul monitoraggio connesso al Registro Accessi del 2024, è possibile valutare l'elenco delle richieste di accesso presentare al Ministero e raccogliere, così, informazioni utili sulle numeriche e tipologie di richieste, nonché sul tipo di utenza che rivolge tali istanze al Ministero.

Nella fattispecie, le richieste pervenute nel 2024 relative all'accesso civico semplice (ex. art. 5, comma 1, del d.lgs. n. 33/2013) e all'accesso civico generalizzato (FOIA) (ex. art. 5-bis del d.lgs. n. 33/2013) sono complessivamente in linea con l'andamento osservato nell'anno 2023, (senza computare quelle di accesso documentale ex L. n. 241/1990 per cui non corre obbligo di un registro pubblico su Amministrazione trasparente). A tale proposito, la RPCT, con nota n. 7063 del 10/06/2024 e con nota n. 14651 del 13/12/2024, ha invitato tutte le DDGG a comunicare gli elementi utili ai fini della pubblicazione dei dati relativi al primo e al secondo semestre dell'anno.

In tal senso, l'adozione di strumenti di mappatura e raccolta di dati, ascolto e audit ha consentito e consentirà, nel tempo, di continuare a delineare un identikit preciso degli stakeholder e utenti dell'Amministrazione, quali soggetti a vario titolo interessati all'attività dell'amministrazione, con o senza potere di influenza (diretta o indiretta).

E' altresì utile segnalare che questo Dicastero aggiorna costantemente l'**elenco di stakeholder**, rivisto da ultimo a ottobre 2024 dal Segretariato Generale, riportato nella Sezione Anagrafica del presente documento. **Mappare le relazioni istituzionali** del Ministero appare sempre più necessario per consentire la **standardizzazione dei processi, valutare gli impatti dei rischi e definire relative misure**, al fine di contribuire **all'innalzamento dei livelli complessivi di efficienza** del mondo Università e Ricerca.

Relativamente al trattamento dei dati personali raccolti, gli stessi sono trattati, conservati ed archiviati dal MUR ai sensi dell'art. 6.1, lett. b) ed e) del GDPR. Il MUR agisce come titolare del trattamento nel rispetto del Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 denominato GDPR – General Data Protection Regulation; del decreto legislativo n. 196 del 30 giugno 2003 e delle disposizioni contenute nell'art. 22 del Regolamento (UE) 2021/241.

Valutazione d'impatto dell'analisi del contesto interno rispetto ai rischi corruttivi per il MUR

L'analisi del contesto interno, al pari del contesto esterno, costituisce il presupposto per la pianificazione delle azioni di trattamento del rischio, attraverso l'analisi della situazione organizzativa interna: informazioni relative alla **struttura organizzativa e mappatura dei processi**.

Come ribadito nel PNA 2022, infatti, è necessario che, all'interno delle amministrazioni, siano ideate ed implementate tutta una serie di misure di prevenzione idonee a presidiare i processi che presentano un'esposizione a rischi corruttivi significativi, oltre che i processi interessati dal PNRR e dalla gestione dei fondi strutturali.

Nel corso del 2024 l'Amministrazione ha continuato a utilizzare gli strumenti trasversali declinati nei gruppi di studio e di lavoro impegnati, tra l'altro, nella mappatura dei processi, nell'elaborazione degli strumenti di programmazione, nella messa a punto degli strumenti di misurazione e valutazione della performance con l'obiettivo di raggiungere una riorganizzazione che consenta di valorizzare l'azione del Ministero.

Fondamentale per l'analisi del contesto interno dell'amministrazione è l'attività di **mappatura GENERALE dei processi** (ossia sganciata dagli obiettivi di performance e di Valore Pubblico ma valida per l'intero Ministero), consistente nell'individuazione e analisi dei processi organizzativi



anche con l'obiettivo di identificare aree che, in ragione della natura e delle peculiarità dell'attività stessa, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi.

Strumenti a supporto: la mappatura dei rischi corruttivi

Per la mappatura generale dei processi, il MUR si avvale di una serie di strumenti già definiti nell'ambito del PIAO 2023-2025, di cui si riporta di seguito una breve descrizione:

Carta d'identità del processo

È lo strumento a supporto dell'analisi dei processi (Fase di Analisi del contesto interno) nel quale devono essere indicati tutti i dettagli relativi ai processi (attività, ownership, tempistiche...). A tal fine si fa riferimento per gran parte degli item alla metodologia di mappatura prevista nell'Allegato 1 PNA 2019 (pagg. 15-27) che individua 3 fasi della mappatura: identificazione, descrizione e rappresentazione. **La fase dell'identificazione** dovrebbe portare all'elenco completo dei processi svolti dall'organizzazione operando sinergie con eventuali altre mappature presenti nella stessa (e.g. mappatura dei procedimenti) e articolando gli stessi in aree di rischio; i processi identificati devono essere quindi **descritti**. Tale fase è particolarmente rilevante in quanto consente di identificare le criticità del processo in funzione delle sue modalità di svolgimento al fine di definire potenziali misure correttive. Il PNA 2019 prevede in tal senso che l'ente proceda gradualmente con una descrizione analitica dei processi dell'amministrazione composta da diversi elementi funzionali quali: input, output, responsabilità, attività e fasi, attori interni ed esterni. L'Autorità Nazionale Anticorruzione nel PNA 2022 (pag. 33) ha richiamato la necessità che la programmazione integrata si basi sulla mappatura dei processi dell'ente ma, consapevole che non tutte le amministrazioni hanno già fatto un'analisi completa dei loro processi, ha fornito un ordine di priorità nella mappatura che prevede la necessità per gli enti di concentrarsi sui processi in cui sono gestite risorse finanziarie (in primo luogo del PNRR e dei fondi strutturali) e che rafforzino la sinergia fra performance e misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza nella logica di integrazione. Infine, nella fase di **rappresentazione** si prevede l'illustrazione degli elementi del processo.

Risk Assessment

È lo strumento a supporto della fase di Valutazione del rischio, che consente di censire le informazioni relative alle tre sotto-fasi:

1. **identificazione degli eventi rischiosi**;
2. **analisi del livello di rischio** che viene espresso mediante un valore del livello di rischio e la motivazione di tale valutazione. Il livello di rischio viene valutato come media di tre criteri: probabilità, impatto e controllo individuati mediante indicatori compositi relativi a specifici indicatori di stima del rischio. Per stimare l'esposizione al rischio è opportuno definire in via preliminare gli indicatori del livello di esposizione del processo (fase o attività) al rischio di corruzione in un dato arco temporale;
3. **ponderazione**: fase nella quale, alla luce della valutazione del rischio, si opera una graduatoria per il trattamento degli eventi rischiosi.

Risk Treatment

È lo strumento a supporto della fase di trattamento del rischio, che consente di programmare le misure di trattamento degli eventi rischiosi individuati nel corso delle fasi precedenti. Si prevede che, per ogni misura di trattamento, siano definite una precisa struttura di responsabilità, un opportuno indicatore di rischio (key risk indicator), tendenzialmente volto a misurare l'efficacia o l'efficienza.

Strumenti a supporto: il Manuale di gestione documentale e l'applicativo informatico per la gestione del personale

Al fine di garantire le condizioni di trasparenza e tracciabilità degli atti e dei documenti, quale presupposto essenziale della lotta ai fenomeni di *maladministration*, il MUR, negli anni, continua a garantire una corretta **gestione e conservazione documentale informatica** nonostante le concrete difficoltà riscontrate nella suddivisione dal MIM, già titolare di diverse licenze.

Dal 2012, il protocollo informatico realizza le condizioni operative per gestire correttamente il flusso informativo e documentale, ai fini dello snellimento delle procedure e di una maggiore trasparenza dell'azione amministrativa, secondo quanto previsto dalle "Linee Guida sulla formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici" adottate dall'AgID con la Determinazione 407/2020.

Il Sistema di gestione documentale Folium, in seguito all'entrata in vigore delle Linee Guida AgID il 1° gennaio 2022, è stato aggiornato per consentire l'adeguamento necessario alla normativa vigente e, soprattutto, alla nuova organizzazione del Ministero. Nel 2024 è stata rilasciata l'ultima versione dell'applicativo **Folium 6 - Versione 6.14.0**.

Nel 2024 è stato adottato il primo **Manuale di gestione documentale del MUR** con i relativi allegati che descrivono tempi, modalità, misure organizzative e tecniche per il buon uso degli strumenti di gestione dei flussi documentali in ingresso/uscita e per la conservazione dei documenti amministrativi.

In particolare, sono descritte: le istruzioni per il corretto funzionamento del servizio per la tenuta del protocollo informatico, della gestione dei flussi documentali e degli archivi; l'elenco delle AOO del MUR e dei domicili digitali; il modello dei processi e le attività documentali adottate dal MUR; l'elenco dei ruoli e dei permessi applicativi degli utenti abilitati sul Sistema; le modalità di formazione, gestione e archiviazione dei fascicoli informatici e delle aggregazioni documentali informatiche con l'insieme minimo dei metadati ad essi associati; il Piano di classificazione del MUR integrato con il Piano di conservazione, contenente le informazioni relative ai tempi, ai criteri e alle regole di selezione e conservazione, con riferimento alle procedure di scarto; il Piano di sicurezza con l'analisi del rischio e le relative misure tecniche e organizzative di sicurezza; il Manuale della conservazione del MUR, già approvato nel 2023.

Il modello documentale più diffuso nel MUR è il modello parzialmente accentrato che garantisce una corretta e veloce assegnazione delle pratiche dal punto unico di accesso ai dirigenti responsabili delle UO. Le UO e i soggetti abilitati alla ricezione/trasmisione dei documenti, alla loro classificazione, protocollazione, assegnazione agli utenti documentali, alla consultazione e alla loro archiviazione in Fascicoli nell'applicativo Folium, sono individuati dal Responsabile della gestione documentale di ogni AOO e inseriti nel decreto istitutivo dell'AOO che descrive le figure di sistema.

Il Ministero dota le proprie AOO di una casella di Posta Elettronica Certificata (PEC) istituzionale per il servizio del protocollo informatico, la gestione dei flussi documentali e degli archivi. Le caselle di PEC costituiscono il domicilio digitale della sede legale dell'AOO e sono inserite nell'Indice della PA (<https://indicepa.gov.it/>).

Gli indirizzi PEC delle AOO sono visibili nella Home page, in basso a destra, "Comunica con Noi" <https://www.mur.gov.it/it/posta-elettronica>.

Per una più efficace gestione del personale, invece, è in corso di implementazione un nuovo applicativo informatico modulato secondo le esigenze organizzative del Dicastero; lo strumento predetto potrebbe condurre all'ottimizzazione nonché all'uniforme applicazione delle norme in materia di stato giuridico del personale.

In relazione ai problemi di natura organizzativa già descritti nel PIAO 2024-2026, e come ribadito anche nella Sezione 3. "Organizzazione e Capitale Umano" del presente PIAO, si rileva un miglioramento in termini di consistenza numerica del personale in servizio. Ciò nonostante,



permane una scoperta di organico di circa il 40% che impone una gestione in termini di continuità rispetto al passato con l'avvio di procedimenti di reclutamento tempestivi. Tale carenza di personale potrebbe potenzialmente comportare l'accentramento di funzioni e responsabilità e, di conseguenza, aumentare il rischio di insorgenza di conflitti di interesse. La citata criticità coinvolge sia i ruoli dirigenziali che quelli dei funzionari.

Misure generali e azioni per la prevenzione della corruzione

Gli **obiettivi strategici** in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza sono definiti dall'organo di indirizzo, sentito il RPCT, e costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e della presente sezione. Di seguito, si riportano gli obiettivi strategici per il trattamento dei rischi dell'ente nel triennio 2025-2027:

- Rafforzare l'analisi dei rischi e delle misure di prevenzione con riguardo alla gestione dei fondi europei (PON 2021/2027), del PNRR e PNC;
- Migliorare e rendere più efficiente la regolamentazione interna (a partire dal codice di comportamento e dalla gestione dei conflitti di interessi);
- Promuovere le pari opportunità per l'accesso agli incarichi di vertice (trasparenza ed imparzialità dei processi di valutazione, percentuale di donne nella composizione delle commissioni interne);
- Promuovere la cultura della trasparenza all'interno dell'organizzazione, attraverso le regole di comportamento rivolte al personale della struttura dell'ente, e all'esterno, garantendo elevati livelli di accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder e degli utenti;
- Garantire elevati livelli di prevenzione della corruzione anche presso i soggetti coinvolti a vario titolo nell'attuazione del Piano anche attraverso specifiche azioni di formazione;
- Potenziare l'attuale livello di Digitalizzazione dei processi relativi alla gestione della trasparenza volti a rendere più efficiente i flussi di lavoro per la pubblicazione dei dati nella sezione del sito web "Amministrazione trasparente";
- Garantire elevati livelli qualitativi delle informazioni presentate nella sezione "Amministrazione Trasparente" attraverso interventi di monitoraggio e revisione dei contenuti e il miglioramento continuo della chiarezza, correttezza ed esaustività;
- Rendere più efficiente l'organizzazione del lavoro e delle attività anticorruzione, anche attraverso l'incremento del livello di digitalizzazione dei processi di rilevazione, monitoraggio e valutazione del rischio;
- Migliorare le competenze del personale sui temi di corruzione e trasparenza attraverso programmi formativi mirati e tarati in base ai soggetti coinvolti a vario titolo nelle attività svolte in tale ambito;
- Promuovere la condivisione di esperienze e buone pratiche (ad esempio costituzione/partecipazione a Reti di RPCT in ambito territoriale) e la diffusione del codice di comportamento e di specifici "case studies" come strumento di prevenzione della corruzione;
- Promuovere la cultura del valore pubblico finalizzata a rinforzare il valore etico connesso al processo di definizione e perseguimento del valore pubblico e a produrre impatti positivi sul personale e sull'efficacia delle attività svolte relativi obiettivi a favore della collettività con impatti positivi sul personale e di efficacia delle attività svolte;
- Potenziare gli strumenti di programmazione integrata volti a supportare il coordinamento tra piano di trasparenza e anticorruzione e piano della performance (ciclo della performance) anche attraverso la formazione dei componenti i gruppi di lavoro;
- Potenziare le attività e gli strumenti a supporto dell'adozione di misure di prevenzione della corruzione e della promozione della trasparenza volti a rispondere in modo efficace ai rischi corruttivi che possono rilevarsi in ambito appalti pubblici e selezione del personale;
- Consolidare il sistema di indicatori per monitorare la SottoSezione Anticorruzione e Trasparenza del PIAO integrato nel sistema di misurazione e valutazione della performance.

Rotazione del personale

La rotazione del personale dipendente nelle amministrazioni pubbliche è stata introdotta quale misura di prevenzione e contrasto amministrativo della corruzione dal combinato disposto dell'art. 1 comma 4 e comma 5 della Legge 190/2012. Nonostante la sua particolare rilevanza nelle aree esposte a un più elevato rischio corruzione, tale misura non può essere, tuttavia, letta in termini atomistici, in quanto, di per sé, non costituisce un antidoto esclusivo ai fenomeni di maladministration e, in considerazione della sua incisività sulla vita dell'Amministrazione, va posta in equilibrio con altri interessi giustapposti, egualmente meritevoli di tutela, rilevando comunque la sua natura di misura organizzativa.

Proprio al fine di dare corso all'attuazione della misura, tenendo in considerazione le precue esigenze di prevenzione della corruzione sottese alla misura e le condizioni specifiche dell'Amministrazione, con Decreto della Segreteria Generale n. 1479 del 04.10.2024 è stato costituito un Gruppo di lavoro incaricato di elaborare un preciso indirizzo in materia, anche per valutare l'opportunità di migliorare il quadro regolamentare interno, più volte ritenuto come non completo ed adeguato per guidare un processo così delicato e complesso.

Dal punto di vista metodologico, sarebbe opportuno dimensionare la rotazione del personale secondo tre direttrici utili alla sua concretizzazione: **riscontrare** nel contesto dell'Amministrazione, in ciascuna Area organizzativa omogenea, la sussistenza delle **reali esigenze** che presidono l'istituto, prestando attenzione alla valutazione del rischio sia in astratto che in concreto; **verificare** attentamente la presenza di **vincoli oggettivi e soggettivi** e predisporre un **piano di attività formative** preventive e funzionali all'attuazione della rotazione in modo da garantire il buon andamento dell'azione amministrativa senza soluzione di continuità.

Il Gruppo di lavoro, di cui sopra, si occuperà anche di elaborare uno specifico indirizzo del Ministero per disciplinare la rotazione straordinaria del personale e garantirne l'applicazione in maniera corretta ed imparziale.

Codice di Comportamento

Il Ministero si è dotato di un proprio Codice di comportamento dei dipendenti, adottato con Decreto del Ministro n. 236 del 6 aprile del 2023. Benché l'atto risulti di recente adozione, sono comunque emerse talune esigenze che impongono una sua revisione generale. Innanzitutto, si rende necessario recepire le novità normative intervenute con il DPR 13 giugno 2023, n. 81, recante il Regolamento concernente modifiche al decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62. In secondo luogo, appare opportuno approfondire e adattare la caratterizzazione specifica del Codice in riferimento all'organizzazione ed alle attività del MUR. Infine, risulta indispensabile colmare alcune lacune riscontrate in medio tempore.

L'attività di verifica e studio, propedeutica all'attività di revisione e già intrapresa nel corso del precedente anno da parte del RPCT, può definirsi conclusa rispetto alla prima ed alla terza direttrice, nei termini sopra indicate.

Rimane, invece, da completare una più specifica e pregnante profilazione dello strumento rispetto alle caratteristiche proprie dell'organizzazione e delle attività del Ministero, per cui non si può non tener conto dei risultati dell'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance e della revisione della Direttiva in materia di rotazione del personale, attività che presumibilmente verranno concluse nell'arco del 2025 anche con il previsto contributo dell'UPD.



Conflitto di interesse

La disciplina del conflitto di interessi è contenuta in un complesso di disposizioni normative e regolamentari (art. 6-bis L. 241/1990, artt. 6 e 7 del D.P.R. 62/2013 e, nello specifico per il MUR, artt. 6-10 del Codice di comportamento, D.M. 6 aprile 2023), che mirano a regolare l'integrità dei dipendenti dell'Amministrazione con l'obiettivo di evitare che interessi personali e privati deformino l'esercizio delle funzioni pubbliche.

In sede di revisione del Codice di comportamento, è da verificare l'opportunità di razionalizzare, in coerenza e armonia con le fonti sovraordinate, il coacervo di disposizioni, ivi contenute, per rendere più immediate e dirette le misure preordinate alla gestione dei conflitti di interesse.

È necessario, ad ogni modo, che si diffonda la consapevolezza della generale necessità, imposta dalle norme, che il dipendente, ed i soggetti ad esso equiparati ai fini della presente disciplina, rendano una **dichiarazione in materia di conflitti di interesse** nelle seguenti casistiche, indicate a titolo esemplificativo e non esaustivo e al netto delle fattispecie previste da specifica disciplina:

- al momento dell'assunzione ovvero conferimento dell'incarico;
- nel caso vengano assegnati ad un diverso ufficio;
- ogniquale volta le condizioni personali si modificano in modo tale da configurare un'ipotesi di conflitto di interesse. In tali fattispecie vi è l'obbligo di comunicare tempestivamente ogni variazione rispetto alla situazione iniziale;
- in occasione di nomine in commissioni;
- in occasione di nuovi incarichi a qualsiasi titolo (dirigenziali, di responsabile del procedimento e altri).

In ogni caso, gli obiettivi, che l'Amministrazione deve perseguire in materia, possono essere condensati nella semplificazione delle procedure, evitando soprattutto di duplicare, inutilmente, procedimenti ed atti, nella garanzia dell'effettività dell'adozione delle misure di prevenzione e gestione dei conflitti di interesse e nella massimizzazione della loro efficacia.

In merito ai controlli su tali dichiarazioni, l'Amministrazione deve garantire un **controllo formale sul 100%** delle medesime e un **controllo sostanziale**, teso a verificarne la veridicità, **su un campione non inferiore al 30%**. Con propria direttiva, qualora se ne ravvisi la necessità, il RPCT potrà disciplinare forme e modalità dei controlli per elevare gli standard di verifica ed omogeneizzarli presso tutte le articolazioni del Ministero.

Al fine di poter avere un preciso tracciamento e monitoraggio dei conflitti di interessi, la RPCT monitora l'operato delle Direzioni generali con costanti azioni di impulso e verifica. Si ritiene, tuttavia, quantomai opportuna l'istituzione di un Registro dei conflitti di interesse per tutto il Ministero in estensione della buona pratica adottata per gli uffici che gestiscono progetti finanziati dal PNRR.

In relazione all'attuazione del PNRR, è bene ricordare che il MUR ha adottato una strategia di prevenzione e contrasto amministrativo della corruzione condensata nel **Manuale delle misure antifrode del PNRR del MUR** (Decreto Direttoriale n. 2 del 20 ottobre 2023). In punto di gestione delle situazioni di conflitto di interesse, le azioni di prevenzione comprendono:

- una comunicazione chiara delle circostanze che possono configurare un conflitto di interessi e dei relativi obblighi;
- attività formative e di sensibilizzazione;
- l'acquisizione di apposite dichiarazioni sostitutive di atto di notorietà (DSAN) rese ai sensi degli articoli 46 e 47 del T.U. delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa di cui al D.P.R. 28.12.2000 n. 445 e ss.mm.ii, e attestanti l'assenza di conflitto di interessi del personale coinvolto nell'attuazione del PNRR MUR, secondo i format allegati al Manuale;
- l'adozione di un Registro dei conflitti di interesse, con l'obiettivo di tracciamento e verifica delle dichiarazioni sostitutive di atto notorio (DSAN) rilasciate dal personale coinvolto nell'attuazione degli interventi del PNRR MUR in materia di inconferibilità, incompatibilità, conflitto di interesse e cumulo di incarichi, definito secondo il template allegato al Manuale.

Lo stesso Manuale riserva ampia attenzione al profilo dei controlli, che si svolgono in due forme: tramite lo svolgimento di controlli formali sul 100% delle dichiarazioni acquisite dal personale interessato, finalizzati a verificare la correttezza e completezza della documentazione, e tramite successive verifiche a campione di tipo sostanziale – secondo le percentuali di campionamento definite nel Manuale antifrode per ogni tipologia di procedura - finalizzate a riscontrare la veridicità delle stesse, sulla base di quanto previsto, ai sensi della normativa nazionale, dall'art 71 del DPR 28.12.2000 n. 445. In particolare, tali verifiche vengono svolte con l'ausilio delle piattaforme ARACHNE e PIAF- IT, secondo le modalità operative definite dalle circolari diffuse dall'Ispettorato generale per il PNRR, nonché tramite la consultazione del Registro delle dichiarazioni istituito presso la DG - UdM PNRR MUR, con valenza sia di prevenzione, sia di tracciamento e controllo delle eventuali casistiche relative ai conflitti di interesse.

Obiettivo dell'Amministrazione rimane quello di dare piena attuazione al modello di gestione dei conflitti di interesse, come specificamente delineato nel Manuale, cercando di verificare, in concreto, i suoi punti di forza e di debolezza ma, soprattutto, supportando e rafforzando l'effettivo utilizzo dello strumento attraverso l'adeguata e costante alimentazione dei dati nonché vigilando sull'effettivo svolgimento dei correlati controlli.

Il conferimento degli incarichi dirigenziali: inconferibilità ed incompatibilità

In relazione alla disciplina delle ipotesi di inconferibilità ed incompatibilità degli incarichi dirigenziali, il quadro normativo è delineato dalle disposizioni del D.lgs. 165/2001, del D.lgs. 39/2013, del D.P.R. 62/2013 e ss. mm. (Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici) ed infine delle "Linee guida in materia di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione. Attività di vigilanza e poteri di accertamento dell'ANAC in caso di incarichi inconferibili ed incompatibili", adottate con Delibera dell'ANAC n. 833 del 3 agosto 2016.

Il Ministero ha tenuto presente il complessivo quadro delle norme relative all'imparzialità soggettiva dei dirigenti sia nel proprio Codice di comportamento dei dipendenti adottato con D.M. 6 aprile del 2023 che nella Direttiva n. 6 del 19 febbraio 2021 con la quale il MUR ha adottato uno specifico indirizzo circa i "**Criteri e le modalità per il conferimento degli incarichi dirigenziali**".

Il RPCT monitora il rispetto degli adempimenti correlati da parte degli uffici del Ministero, anche in termini di trasparenza, in conformità agli indirizzi espressi dall'ANAC valutando il grado di efficacia delle misure predisposte e avanzando, eventualmente, proposte migliorative del modello di verifica e controllo delle strutture interne competenti e con riguardo alle modalità di conferimento degli incarichi.

Divieto di pantouflage

In adempimento di quanto previsto dal PIAO 2023-2025, il RPCT, con nota prot. n. 10253 del 30.11.2023, ha adottato una specifica direttiva per implementare le azioni riguardanti il c.d. divieto di pantouflage, di cui all'art. 53 comma 16-ter del d.lgs. 165/2001, all'interno dell'Amministrazione. In modo particolare, anche sulla scorta delle indicazioni contenute nel PNA 2022, è stato indicato alla Direzione generale del personale, del bilancio e dei servizi strumentali di adottare le seguenti misure:

- l'inserimento di **apposite clausole** negli atti di assunzione del personale, sia di livello dirigenziale che non dirigenziale, a tempo determinato ovvero indeterminato, che prevedano specificamente il divieto di pantouflage;
- la sottoscrizione di una **dichiarazione** da parte del **personale** prima della cessazione, a qualsiasi titolo, dal servizio o dell'incarico, con la quale lo stesso si impegna, espressamente, a rispettare il suddetto divieto ed a comunicare l'eventuale instaurazione di un nuovo rapporto di



lavoro, con avvertimento rispetto alla circostanza che i contratti stipulati o gli incarichi conferiti in violazione del medesimo divieto sono nulli con l'obbligo di restituzione dei compensi percepiti;

- la sottoscrizione da parte dei **sogetti esterni**, ai quali l'amministrazione conferisce uno degli incarichi di cui all'art. 21 del d.lgs. 39/2013, di una **dichiarazione**, da rendere una tantum all'inizio dell'incarico, con cui l'interessato si impegna al rispetto del divieto di pantouflage;
- la previsione nei bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti di contratti pubblici dell'obbligo per l'operatore economico concorrente di **dichiarare di non avere stipulato contratti** di lavoro o comunque attribuito incarichi ad ex dipendenti di questo Ministero in violazione del predetto divieto, per quanto di conoscenza;
- l'inserimento nei bandi di gara, nonché negli atti di autorizzazione e concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici di qualunque genere a enti privati, come pure nelle convenzioni comunque stipulati dall'Amministrazione, di un **richiamo esplicito alle sanzioni** cui incorrono i soggetti per i quali emerge il mancato rispetto dell'art. 53 comma 16-ter del d.lgs. n. 165/2001;
- l'inserimento di **apposite clausole nei patti di integrità** sottoscritti dai partecipanti alle gare, ai sensi dell'art. 1 comma 17 della l. n. 190/2012.

Per l'anno 2024 il Direttore generale del personale, del bilancio e dei servizi strumentali, al fine di garantire l'effettività del divieto di pantouflage, ha provveduto a far aggiornare i format contrattuali sottoposti ai nuovi assunti ove è contemplato l'impegno a rispettare il divieto in questione. Inoltre ha promosso la formazione continua dei propri dipendenti per il tramite della Scuola Nazionale della Pubblica Amministrazione. Negli appositi cataloghi da consultare è possibile reperire corsi nell'ambito di cultura dell'integrità nonché in materia di prevenzione e gestione dei rischi corruttivi.

La tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (whistleblowing)

Il whistleblowing, o segnalazione di un presunto illecito, è un sistema di prevenzione della corruzione introdotto dalla legge 6 novembre 2012, n. 190 e successivamente disciplinato dall'art. 54-bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e dalla legge 30 novembre 2017 n.179. La normativa è stata innovata con l'entrata in vigore del d.lgs. n. 24 del 10 marzo 2023 che ha recepito la Direttiva UE 2019/1937 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone (whistleblower) che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali.

Per i soggetti del settore pubblico le disposizioni del d.lgs. n. 24/2023 hanno prodotto effetto dal 15 luglio 2023 e il MUR, in ossequio al dettato normativo, ha aggiornato la pagina web del proprio canale di segnalazione interna specificando come con l'entrata in vigore delle nuove norme vi sia stato un ulteriore rafforzamento dell'istituto del whistleblowing, concretizzatosi nell'ampliamento dell'ambito di applicazione soggettivo della disciplina, nell'ampliamento degli illeciti oggetto della segnalazione e nella diversificazione dei canali di segnalazione (sia canali di segnalazione interna alle amministrazioni che un canale di segnalazione esterna predisposto e gestito dall'ANAC). La pagina web è costantemente aggiornata e munita dell'informativa privacy e dei link di collegamento alle nuove disposizioni legislative.

Per coloro che decidono di segnalare, il MUR mette a disposizione di tutti i soggetti di cui all'art. 3 del D.Lgs. n. 24/2023, **una piattaforma informatica attivata nell'ambito del progetto WhistleblowingPA**, promosso da Transparency International Italia e Whistleblowing Solutions (denominata WhistleblowingPA e raggiungibile al seguente link: <https://mur.whistleblowing.it/>), che permette di inviare segnalazioni di possibili illeciti di interesse generale, dei quali si è venuti a conoscenza nell'ambito del contesto lavorativo, in maniera sicura e confidenziale.

La gestione del canale di segnalazione è a cura del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza del Ministero dell'Università e della Ricerca, nominato con Decreto del Ministro n. 67 del 9 febbraio 2023, il quale procede nei modi e nei termini stabiliti dall'art. 5 del D.Lgs. n. 24/2023 e secondo quanto stabilito nelle **Linee Guida approvate dal Consiglio nell'adunanza del 12 luglio 2023**, con la delibera n. 311.

Per quanto riguarda le modalità operative di trasmissione delle segnalazioni, il segnalante deve collegarsi all'indirizzo sopra indicato e compilare un questionario in cui fornisce gli elementi relativi al fatto segnalato e procede all'invio della segnalazione, che viene ricevuta dal RPCT del MUR. Al termine del percorso di segnalazione – nel rispetto delle garanzie di riservatezza previste dalla normativa vigente – il segnalante riceve un codice identificativo univoco della segnalazione con il quale può dialogare in anonimato, tramite la piattaforma informatica, con il RPCT.

Le segnalazioni, la trasmissione delle informazioni, il trattamento e la conservazione dei dati personali, sono dunque processati in ossequio alle disposizioni del citato D.lgs. n. 24/2023.

Il MUR, oltre al canale di segnalazione interna, nella pagina web appositamente dedicata al whistleblower, indica anche quali sono le condizioni (art. 6 del D.lgs. n. 24/2023) che consentono alla persona segnalante di avvalersi dell'apposito canale di segnalazione esterna, attivato dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC), ai sensi e secondo le modalità di cui all'art. 7 del D.Lgs. n. 24/2023.

Nel prossimo triennio l'Amministrazione si impegnerà a perseguire attività di informazione e sensibilizzazione nei confronti del personale, con particolare attenzione nei confronti dei Referenti direzionali e del personale nuovo assunto.

Vengono, ad ogni modo, quotidianamente istruite dall'Ufficio del RPCT tutte le segnalazioni di *maladministration* che pervengono extra canale con le modalità ordinarie (PEC, mail e posta), le quali, seppur prive delle tutele di cui D.Lgs. n. 24/2023, vengono trattate con la dovuta riservatezza e monitorate sino alla completa archiviazione attraverso un registro delle segnalazioni.

La Formazione del personale

La formazione del personale sulle attività a rischio di corruzione e sulla trasparenza amministrativa rientra tra le misure obbligatorie ai sensi della legge n. 190/2012. Tali misure rappresentano uno degli strumenti più importanti per prevenire il rischio di fenomeni corruttivi consapevoli e/o inconsapevoli, rafforzando le competenze dei dipendenti in materia e sensibilizzando gli stessi a comportamenti improntati alla legalità.

Le misure di formazione devono garantire l'aggiornamento delle conoscenze dei dipendenti in relazione alla normativa vigente in materia di anticorruzione, in materia di etica e legalità nonché rispetto al proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e ai livelli di rischio collegati alle attività di propria competenza. A tal fine, la strategia di formazione è indirizzata principalmente a tre categorie di destinatari individuati nell'ambito dei **"Soggetti coinvolti nella strategia Anticorruzione e Trasparenza"** descritti nel paragrafo suddetto.

Struttura di coordinamento

Il primo gruppo ricomprende il RPCT e la struttura a suo supporto, formata dal personale dell'Ufficio del RPCT e dai diversi Referenti direzionali deputati, tra l'altro, (I) al coordinamento e al supporto del personale nell'applicazione delle disposizioni del Piano Nazionale Anticorruzione, nonché (II) alla programmazione, al monitoraggio e al controllo delle attività delle strutture da essi presidiate in ottica di prevenzione dei fenomeni corruttivi. Alla luce del complesso ruolo svolto dalla struttura di coordinamento, le attività formative ad essa dedicate saranno articolate attorno a due pilastri:

- **Formazione tecnica** in materia di anticorruzione: attività formative di natura tecnica in relazione ai principali temi legati al rischio corruttivo. A scopo esemplificativo, si riportano di seguito alcune possibili misure di formazione tecnica, alcune delle quali già previste nell'ambito del PIAO 2023-2025 e 2024-2026, che potranno essere somministrate alla struttura di coordinamento anche in considerazione degli specifici fabbisogni formativi rilevati:
 - Attuazione e monitoraggio della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO;



- Attuazione del Piano Nazionale Anticorruzione;
 - Aggiornamenti normativi introdotti dal nuovo Codice degli Appalti (D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36);
 - Il contrasto dei fenomeni corruttivi nella PA dalla legge 190/2012 al PNRR;
 - Aggiornamenti normativi in materia di Whistleblowing;
 - Accountability e Open Government;
 - Trasparenza amministrativa e accesso civico;
 - Etica e legalità.
- **Engagement e avvio al ruolo di “Ambassador”**: in ragione del delicato ruolo di “ambasciatori” delle tematiche legate al rischio corruttivo, si prevede che ai componenti della struttura di coordinamento siano somministrate misure formative finalizzate alla comprensione delle proprie responsabilità e del proprio ruolo all’interno dell’amministrazione, nonché all’avvio di iniziative mirate al coinvolgimento di tutti i dipendenti nelle attività mirate al contenimento dei rischi corruttivi. In tal senso, si elencano di seguito alcune possibili misure di formazione specifica che potranno essere oggetto di somministrazione:
 - **Evoluzione della Comunità di pratica**: prosecuzione e rafforzamento delle iniziative, avviate nel corso del 2023 e proseguite nel 2024, dedicate all’approfondimento di tematiche specifiche legate all’anticorruzione, attraverso incontri e laboratori finalizzato a promuovere il dialogo e il confronto tra i partecipanti su aree tematiche quali Whistleblowing, Competenze per l’integrità, Trasparenza dei titolari effettivi, PIAO partecipato, Agende aperte e Beni confiscati;
 - **Istituzione di “Giornate dell’anticorruzione”**: si prevede la possibilità di istituire momenti di formazione periodici dedicati alla disseminazione delle buone pratiche in materia di prevenzione della corruzione e di ricognizione delle attività svolte nell’ambito del PTPC nel periodo di riferimento, improntate alle “Giornate dei Responsabili per la prevenzione della corruzione e trasparenza” promosse dall’ANAC. Tali incontri hanno l’obiettivo di promuovere un approccio proattivo per la lotta contro i fenomeni corruttivi, favorendo forme di sinergia, confronto e dialogo tra tutti i soggetti coinvolti.
 - **Erogazione di formazione mirata in tema di Change management**, che coprirà aree quali, a titolo esemplificativo, leadership e gestione del cambiamento nelle PA, comportamenti organizzativi e competenze per i dirigenti pubblici e la prevenzione della corruzione mediante la leva della formazione.

Dirigenti

I Dirigenti svolgono il ruolo di detentori del rischio (“risk owner”), e sono responsabili del corretto svolgimento delle attività di gestione del rischio di corruzione nell’ambito dei processi di competenza della propria struttura amministrativa.

I Dirigenti, partecipando attivamente al processo di gestione del rischio – anche mediante l’interfaccia con la struttura di coordinamento – necessitano sia di una formazione generale in materia di gestione del rischio corruttivo, sia una formazione specifica legata alle proprie responsabilità amministrative. Oltre alle misure di formazione di natura tecnica indicate nel precedente paragrafo dedicato al gruppo di coordinamento, ai Dirigenti potranno essere somministrate misure di formazione di natura specifica, modellate attorno ai fabbisogni formativi legati alle attività da essi presidiate (es. gestione dei fondi europei, PNRR...).

Dipendenti

L’ultima classe di soggetti coinvolti nelle attività di formazione è quella dei dipendenti, i quali realizzano la prevenzione della corruzione e il Valore Pubblico a essa sotteso. I Dipendenti sono protagonisti attivi della lotta alla corruzione e pertanto necessitano di una formazione mirata, definita in ragione della struttura di appartenenza, delle attività svolte e del livello di rischio ad esse associato. Oltre alle citate misure di formazione generale (es. Piano Nazionale Anticorruzione e rischi corruttivi; nuovo Codice degli appalti...), in ragione di specifiche esigenze di formazione legate alle attività svolte, potranno essere somministrate misure di formazione relative a specifiche aree di rischio nonché a specifici strumenti e strategie di prevenzione della corruzione oltre che in ambito di etica e legalità.

Promozione della Trasparenza e pubblicazione dei dati

La **promozione della trasparenza** costituisce una funzione amministrativa strategica il cui ruolo si arricchisce, in seguito all’introduzione del PIAO, con il riconoscimento del suo concorrere alla protezione e alla creazione di Valore Pubblico. Essa favorisce, in particolare, la più ampia conoscibilità dell’organizzazione e delle attività che ogni amministrazione o ente realizza in favore della comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, sia esterni che interni.

Per raggiungere l’obiettivo di garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni e dei documenti, le amministrazioni devono stabilire ruoli e responsabilità degli adempimenti di pubblicazione disciplinati dal D.Lgs. n. 33/2013 e dalla normativa vigente, da attuare secondo le modalità indicate dall’Autorità nella delibera n. 1310/2016 e nell’Allegato 1 alla stessa (PNA 2022, p. 36).

Inoltre, come ribadisce il PNA 2022, la trasparenza “costituisce presupposto per realizzare una buona amministrazione, ma anche misura di **prevenzione della corruzione**, come la stessa Corte costituzionale ha evidenziato nella sentenza n° 20/2019, laddove considera la legge 190/2012 “principio-argine alla diffusione di fenomeni di corruzione”.

Le amministrazioni che adottano il PIAO, in particolare, sono tenute a prevedere nella sezione anticorruzione una sottosezione dedicata alla **programmazione della trasparenza**. Essa è impostata come atto fondamentale, con il quale sono organizzati i flussi informativi necessari a “garantire l’individuazione/elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati nonché il sistema di monitoraggio sull’attuazione degli stessi”. In base a quanto stabilito dal legislatore, il MUR ha predisposto l’allegato “Allegato 8 Obblighi di pubblicazione”, al presente PIAO, che riepiloga i seguenti contenuti:

- singoli obblighi di pubblicazione per ciascuna sezione di Amministrazione Trasparente
- riferimenti normativi
- scadenze
- Uffici/Organi del Dicastero (per ciascun obbligo) che sono tenuti alla individuazione e/o alla elaborazione dei dati e all’invio tempestivo per la pubblicazione. Qualora l’Ufficio cui è affidata la responsabilità della trasmissione del dato necessiti del supporto e/o della collaborazione di altri Uffici/Direzioni per l’elaborazione e/o la raccolta del dato, sarà sua cura segnalare tempestivamente a detti Uffici/Direzioni le modalità e i termini per consentire l’adempimento dell’obbligo.

Sezione Amministrazione Trasparente del sito web istituzionale

Tutti i dati e i documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria, ai sensi del D.Lgs. n. 33/2023, e riportati nella tabella, di cui sopra, vengono pubblicati sul sito web istituzionale del Ministero, all’interno dell’apposita sezione “Amministrazione Trasparente” raggiungibile dal link https://trasparenza.mur.gov.it/pagina0_home-page.html. Quest’ultima è strutturata in sotto-sezioni (dal primo al terzo livello) coincidenti con le pagine/sezioni delineate da ANAC con Delibera n. 1310/2016 per tutte le amministrazioni.



Dalla costituzione del MUR ad oggi, la sezione “**Amministrazione trasparente**” (AT) è stata progressivamente popolata e aggiornata ad opera delle Direzioni interessate, ciascuna per competenza e con il supporto dei Referenti direzionali.

Secondo il processo di pubblicazione attualmente in vigore, e già descritto nel PIAO 2023 – 2025, è il Responsabile della pubblicazione del dato che invia una richiesta di pubblicazione alla redazione WebStaff. Ai sensi dell'art. 43 del d.lgs. 33/2013, infatti, ciascun dirigente è responsabile della pubblicazione dei dati e delle verifiche periodiche in merito alla corretta pubblicazione di tutti i dati di propria competenza, mentre spetta al RPCT il controllo sugli aggiornamenti della sezione Amministrazione trasparente.

Resta fermo che in sede di pubblicazione sul sito web istituzionale (la procedura peraltro non è “semplificata” ma ordinaria anche per la pubblicazione sul sito web “non – AT”), l'Ufficio Comunicazione, se inserito in copia, potrà procedere ad un controllo in merito all'esatta indicazione della pubblicazione del dato (controllo editoriale formale).

Il principio della trasparenza dell'Amministrazione pubblica si realizza attraverso un processo, allo stesso tempo, permanente e progressivo: è permanente perché ha bisogno di una costante implementazione e, quindi, non è possibile darlo per concluso, definito una volta per sempre. Da questo punto di vista, l'aggiornamento si segnala per essere un carattere intrinseco della trasparenza stessa. Mentre è progressivo in quanto necessita di un continuo miglioramento e rafforzamento per raggiungere i richiesti livelli di completezza, semplicità, comprensibilità, omogeneità ed accessibilità, considerato che il flusso di informazioni, dati e documenti avviene in organizzazioni molto ampie ed articolate. Queste caratteristiche identificano complessivamente la dinamicità della trasparenza, alla quale corrispondono strategie ed azioni da sviluppare in continua evoluzione.

Come già indicato nel PIAO 2023-2025, nel 2022 il portale è stato coinvolto nel progetto di **migrazione al PAT** (Portale Amministrazione Trasparente) (<https://developers.italia.it/it/software/agid-agid-pat.html>), la soluzione applicativa di Developers Italia (AgID) rivolta a tutti gli enti pubblici per la gestione e pubblicazione delle informazioni richieste dal quadro normativo in attuazione del d.lgs. 33/2103 (amministrazione trasparente) e della legge 6 novembre 2012, n. 190 (anticorruzione).

A partire da tale innovazione, il MUR ha avviato un percorso di sviluppo e miglioramento della sezione Amministrazione Trasparente che mira a realizzare una piena conformità al dato normativo, non solo sotto i profili della tipologia dei dati da pubblicare, della struttura delle pubblicazioni e delle tempistiche, ma anche degli standard qualitativi delle pubblicazioni. In tal senso, la graduale ottimizzazione nell'utilizzo della piattaforma e la sinergia con altri sistemi gestionali della pubblica amministrazione rappresentano due strategie fondamentali per l'implementazione della trasparenza dell'amministrazione.

Nell'ambito delle strategie, messe in campo dal MUR per garantire il puntuale assolvimento degli obblighi di trasparenza e la qualità delle informazioni condivise con l'esterno, nel biennio 2023-2024, è stata svolta una prima attività di analisi e revisione dei contenuti pubblicati nella sezione AT del sito web istituzionale.

Il lavoro, che ha visto impegnato il RPCT insieme al suo staff, ha riguardato la puntuale mappatura e valutazione (assessment) delle singole pagine della sezione in termini di qualità di testi (chiarezza, esaustività e correttezza) e compliance normativa, oltre che di efficacia delle funzionalità disponibili per la ricerca e modalità di presentazione dei contenuti (architettura dell'informazione).

Nel corso del 2025, con proiezione nel 2026, si intende dare avvio a una seconda fase della mappatura e valutazione della sezione Amministrazione Trasparente: in questa sede, partendo dagli importantissimi risultati acquisiti nella prima fase, si articoleranno alcune azioni che mireranno a ridisegnare e riconfigurare le procedure di pubblicazione dei dati, soggetti alla disciplina del d.lgs. 33/2013, in quanto è stato appurato che il conseguimento degli standard prescritti dall'art. 6 del medesimo decreto può essere raggiunto solo attraverso una totale reingegnerizzazione delle stesse procedure di pubblicazione. In assenza di una tale azione complessiva e radicale, non può che prendersi atto che ogni azione di miglioramento di pubblicazione dei dati rimarrà frustrata *ab imis*.

Questo processo, complesso e particolarmente impegnativo, può vedere il RPCT come titolare delle funzioni di impulso e regia ma non può fare a meno, pena l'assoluto deterioramento delle stesse azioni messe in campo, del raccordo e della fattiva cooperazione dell'Ufficio Comunicazione e dell'Ufficio Sistemi informativi del Ministero, in quanto impegna una pluralità di competenze e capacità progettuali di differente natura.

Contestualmente, si darà attuazione alla Delibera ANAC n. 495/2024 che prospetta un'azione propulsiva di evoluzione della trasparenza delle Amministrazioni pubbliche in una duplice direzione: essa mira all'accrescimento dei livelli di standardizzazione dell'organizzazione, codificazione e rappresentazione dei documenti, dei dati e delle informazioni soggetti ad obbligo di pubblicazione ai sensi della normativa vigente sotto sia il profilo più statico (qualità dei dati) che quello più propriamente dinamico (procedure di validazione, controlli e monitoraggio, meccanismi di garanzia e correzione).

Gli interventi proposti, inoltre, saranno realizzati anche tenendo conto delle indicazioni date dalle **Linee guida di design per i siti internet e i servizi digitali della Pubblica Amministrazione**, adottate dall'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) con la **determina n. 224/2022** in merito a:

- Accessibilità;
- Affidabilità, Trasparenza e Sicurezza;
- Semplicità di consultazione ed esperienza d'uso;
- Monitoraggio dei Servizi;
- Interfaccia utente e strumenti di Design;
- Integrazione delle Piattaforme abilitanti.

La complessità del progetto delineato si interseca anche con la prospettiva dell'adozione di un nuovo Regolamento di organizzazione del Ministero, processo avviato alla fine del 2024 e che si concluderà presumibilmente a metà del 2025. Alla luce dei profondi mutamenti che saranno determinati dalla prospettata riorganizzazione interna dell'Amministrazione, si prevede un considerevole incremento dei livelli di complessità ed articolatezza, sotto il profilo sia progettuale che operativo, del programma di sviluppo incrementale della trasparenza del Ministero, nei termini suesposti.

A completamento di questo lavoro, l'Amministrazione, ove ritenuto utile e attuale, potrà rendere disponibile nel prossimo triennio anche una **Guida analitica degli adempimenti** di pubblicazione che costituirà un vademecum per tutti i Responsabili di processo, ciascuno per quanto di competenza, e garantirà linee guida uniformi per tutto l'Ente.

Di seguito, si presentano alcuni contenuti di dettaglio oggetto di pubblicazione sul sito web istituzionale:

La pubblicazione delle informazioni in materia di Accesso civico

Il diritto di accesso civico, come disciplinato dall'art. 5 del D.lgs. 33/2013, rappresenta uno dei cardini del sistema della trasparenza dell'Amministrazione pubblica. Una corretta ed effettiva azionabilità dell'istituto da parte degli utenti è, dunque, un obiettivo costante del MUR per realizzare efficacemente le ragioni multipolari che ne presiedono la disciplina, stante soprattutto l'intima connessione del principio di trasparenza con i principi fondamentali della Costituzione (democrazia, libertà ed eguaglianza), la sua strumentalità rispetto ai diritti individuali della persona e la sua funzionalità a realizzare un'Amministrazione aperta ed al servizio del cittadino.

La garanzia dell'effettività del diritto di accesso civico rappresenta il perno dell'azione dell'Amministrazione in merito all'istituto e si inverte attraverso il rispetto e la piena attuazione dei seguenti principi:

- **Immediatezza, chiarezza e facilità** nel reperimento delle informazioni e degli strumenti per l'esercizio del diritto.
- **Tutela preferenziale dell'interesse conoscitivo**: nei casi dubbi circa l'applicabilità di un'eccezione, bisogna dare prevalenza all'interesse conoscitivo che l'istanza mira a soddisfare.



- **Minor aggravio possibile nell'esercizio del diritto.**

In merito al primo aspetto, la pagina dedicata all'Accesso civico della sezione di "Amministrazione trasparente" del sito web istituzionale del MUR (link: https://trasparenza.mur.gov.it/pagina770_accesso-civico.html) contiene, in maniera ordinata ed immediatamente comprensibile, tutte le informazioni utili affinché l'utente possa esercitare, correttamente e con facilità, il diritto di accesso civico.

Tutte le articolazioni interne del Ministero hanno l'obbligo di conformarsi al rispetto dei principi, sopra richiamati, nella trattazione e definizione delle istanze ad esse pervenute.

La pubblicazione delle informazioni in materia di contratti pubblici

L'entrata in vigore del nuovo Codice dei contratti pubblici (D.lgs. 36/2023) ha modificato radicalmente il quadro normativo inerente alla pubblicità della programmazione di lavori, servizi e forniture ed alle procedure del ciclo di vita dei contratti pubblici, il quale è dato dal combinato disposto del novellato art. 37 del D.lgs. 33/2013 e dell'art. 28 del Codice. Il nuovo regime è ispirato ai principi di razionalizzazione e semplificazione degli obblighi di pubblicazione oltre che alla loro digitalizzazione, i quali dovrebbero, in azione integrata, implementare l'efficacia del complessivo sistema di pubblicità dei dati e delle informazioni relative ai contratti pubblici di lavori, servizi e forniture.

Come indicato nel **Piano Nazionale Anticorruzione - Aggiornamento 2023** (Delibera n. 605 del 19 dicembre 2023 dell'ANAC), gli obblighi di pubblicazione in materia di contratti pubblici sono assolti dalle stazioni appaltanti e dagli enti concedenti:

- con la comunicazione tempestiva alla BDNCP, ai sensi dell'articolo 9-bis del D.lgs. 33/2013, di tutti i dati e le informazioni individuati nell'articolo 10 della deliberazione ANAC n. 261/2023;
- con l'inserimento sul sito istituzionale, nella sezione "Amministrazione trasparente", di un collegamento ipertestuale che rinvia ai dati relativi all'intero ciclo di vita del contratto contenuti nella BDNCP. Il collegamento garantisce un accesso immediato e diretto ai dati da consultare riferiti allo specifico contratto della stazione appaltante e dell'ente concedente ed assicura la trasparenza in ogni fase della procedura contrattuale, dall'avvio all'esecuzione;
- con la pubblicazione in "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale dei soli atti e documenti, dati e informazioni che non devono essere comunicati alla BDNCP, come elencati nell'Allegato 1) della delibera ANAC n. 264/2023 e successivi aggiornamenti.

In considerazione del radicale cambiamento che ha coinvolto il suddetto sistema di pubblicità, l'obiettivo principale del MUR, in materia, consiste nell'approfondire e consolidare il suo corretto funzionamento in termini operativi al fine di realizzare una sua puntuale ed efficace messa a terra. All'occorrenza, sulla base dei risultati di implementazione applicativa del complessivo quadro normativo, che lascia taluni spazi di consolidamento amministrativo, potranno essere adottati da parte del RPCT, in eventuale raccordo con la Struttura tecnica dell'OIV, atti di indirizzo.

La pubblicazione delle informazioni in materia registro accessi

Nell'ambito degli strumenti volti a garantire il principio della trasparenza dell'azione amministrativa, va annoverato il registro degli accessi come disciplinato dalla delibera ANAC n. 1309 del 28 dicembre 2016 e dalla circolare n. 2 del 30 maggio 2017 del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione.

Le suddette previsioni tendono a rafforzare ulteriormente l'effettività del diritto di accesso consentendo un controllo pubblico circa il livello di soddisfazione delle richieste pervenute. Infatti, il registro deve contenere l'elenco delle richieste, con l'indicazione per ognuna, dell'oggetto, della data di presentazione, del relativo esito (accolta/respinta/sospesa) con la data della decisione. Inoltre, al fine di consentire il monitoraggio da parte di ANAC sull'accesso civico, il registro deve essere pubblicato nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito web istituzionale, previo oscuramento dei dati personali ivi presenti, con aggiornamento semestrale.

Tale obbligo mira al perseguimento di una pluralità di scopi:

- **semplificare la gestione delle richieste** e le connesse attività istruttorie;
- **favorire l'armonizzazione** delle decisioni su richieste di accesso identiche o simili;
- **agevolare i cittadini nella consultazione** delle richieste già presentate;
- **monitorare** l'andamento delle **richieste di accesso** e la trattazione delle stesse.

Al fine della pubblicazione del Registro in maniera corretta e tempestiva, tutte le Direzioni Generali sono tenute a trasmettere, su richiesta del RPCT, i dati relativi alle istanze di accesso civico pervenute. Il RPCT può adottare tutte le misure ritenute idonee per rendere l'adempimento puntuale e completo.

Attuazione delle misure PNRR

Le Amministrazioni centrali titolari degli interventi PNRR e i soggetti attuatori sono tenuti, in quanto pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del D.Lgs. n. 165/2001, al rispetto della disciplina nazionale in materia di trasparenza. Restano fermi gli obblighi di pubblicazione nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale e l'applicazione dell'accesso civico semplice e generalizzato previsti dal D.Lgs. n. 33/2013, anche alla luce delle indicazioni generali dettate da ANAC, cui si rinvia.

La Circolare RGS del 10 febbraio 2022, n. 9, *Istruzioni tecniche per la redazione dei sistemi di gestione e controllo delle amministrazioni centrali titolari di interventi PNRR*, invita le Amministrazioni titolari a individuare, progettare, sviluppare e implementare all'interno dei propri siti web istituzionali una **sezione denominata "Attuazione misure PNRR"** in cui pubblicare i provvedimenti normativi adottati e gli atti amministrativi emanati per l'attuazione delle misure di competenza. I contenuti pubblicati, soggetti ad aggiornamento tempestivo, mettono in evidenza il raggiungimento degli obiettivi e dei traguardi di responsabilità dell'Amministrazione nell'ambito delle scadenze previste, e di informare su tutte le iniziative, i programmi operativi, le politiche attuate e sostenute dal MUR nell'ambito PNRR. A tale proposito nel 2022 è stata creata all'interno della home page del portale istituzionale del MUR un'apposita sezione dedicata al PNRR e all'aggiornamento sull'attuazione degli interventi di competenza a valere sulla Missione 4 - Componenti 1 e 2 del Piano (<https://www.mur.gov.it/it/pnrr/attuazione-misure-pnrr>).

La massima trasparenza e conoscibilità delle misure di attuazione del PNRR è stata valorizzata anche con il rafforzamento di iniziative di comunicazione e informazione. Infatti, al fine di rendere visibili e riconoscibili gli interventi del PNRR di competenza del Ministero sul territorio nazionale e di assicurare la piena conformità ai requisiti comunicativi e informativi posti dall'UE con l'articolo 34 del Regolamento 2021/241, l'Amministrazione ha predisposto e periodicamente aggiornato, anche a fronte dei quesiti provenienti dai soggetti attuatori, delle **Linee guida per le azioni di informazione e comunicazione a cura dei Soggetti attuatori**, pubblicate nella sezione "Strumenti di attuazione della sezione PNRR" della sezione del sito istituzionale sopra citata, a cui sono stati allegati alcuni format editabili utili ai soggetti impegnati nella produzione di materiali di comunicazione, informazione e pubblicità nell'ambito delle misure del PNRR con cui l'Amministrazione auspica l'adozione di pratiche di comunicazione standardizzate ed in linea con la normativa da parte di tutti i soggetti coinvolti.



Le azioni di comunicazione promosse nell'ambito del PON Ricerca e Innovazione 2014-2020 sono volte ad assolvere gli obblighi di legge in materia di informazione e comunicazione e a facilitare il coinvolgimento e l'impegno di tutti gli attori nell'attuazione del Programma, in ottica di trasparenza e partecipazione. In virtù del fatto che i protagonisti coinvolti nell'attuazione degli interventi sono stati chiamati a promuovere e a evidenziare i cambiamenti avvenuti grazie ai fondi europei, il MUR ha sviluppato **la sezione dedicata al portale del programma PON 2014-2020** gestita dall'AdG (Direzione generale della ricerca - Ufficio IV), che è diventata il pilastro della **comunicazione** e dell'**informazione**, dapprima con l'obiettivo di promuovere la conoscenza del Programma e successivamente con l'obiettivo di diffondere i risultati ottenuti attraverso la descrizione dell'impatto generato dai progetti finanziati nelle regioni target del Programma. In essa, oltre alla pubblicazione della documentazione relativa all'avanzamento del Programma, sono disponibili i documenti informativi/divulgativi in diversi formati dell'AdG e le risposte ai quesiti posti dai soggetti beneficiari.

Nell'ambito del nuovo **PN Ric 2021-2027**, il MUR, attraverso la Direzione generale della ricerca (Ufficio IV), in qualità di Organismo Intermedio, assolve, in accordo con l'Adg, **gli obblighi di legge in materia di informazione e comunicazione** e contribuisce a facilitare il coinvolgimento e l'impegno di tutti gli attori nell'attuazione del Programma, in ottica di trasparenza e partecipazione. Oltre a garantire la pubblicazione della documentazione relativa all'avanzamento del Programma, elabora documenti informativi/divulgativi, raccoglie i quesiti posti dai soggetti beneficiari e fornisce loro adeguate risposte, e organizza iniziative per illustrare nel dettaglio gli avvisi e le misure di diretta competenza del MUR.

Monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione

Introduzione

Il monitoraggio sul funzionamento della programmazione e sull'attuazione delle misure di prevenzione dei rischi corruttivi e di trasparenza è una fase di fondamentale importanza per il successo del sistema di prevenzione della corruzione. **L'aspetto centrale del monitoraggio riguarda l'attuazione delle misure di prevenzione e la verifica della loro idoneità.** Ciò consente non solo di raggiungere il suo scopo intrinseco, ma anche quello di non introdurre nuove misure senza aver prima verificato se quelle già previste sono in grado di contenere i rischi corruttivi per cui sono state progettate. In questo senso, il potenziamento del monitoraggio sull'attuazione e sull'idoneità delle misure semplifica il sistema di prevenzione della corruzione perché, da una parte, consente di valutare se mantenere o meno le misure di prevenzione programmate in relazione alla loro efficacia, sostenibilità e adeguatezza; dall'altra di evitare ridondanze e sovrapposizioni generate dall'introduzione di nuove misure, qualora quelle già programmate risultino idonee al loro scopo.

L'attività di monitoraggio incide su tutte le fasi di **gestione del rischio**, consentendo di intercettare i rischi emergenti e criticità, nonché di identificare e implementare tempestivamente eventuali nuove misure per la gestione dei rischi e delle criticità rilevate.

Richiamando la metodologia descritta nel paragrafo "[La metodologia per l'analisi dei rischi corruttivi](#)" è bene ricordare che le risultanze del ciclo precedente costituiscono la base di partenza per la progettazione delle azioni in materia di anticorruzione e trasparenza del PIAO successivo, utilizzando, in questo modo, **l'esperienza** acquisita per apportare gli opportuni correttivi all'attività di pianificazione, esecuzione e controllo.

Un altro aspetto fondamentale, che deve essere preso in considerazione nelle attività di progettazione ed implementazione del monitoraggio, riguarda il fatto che le **risultanze del monitoraggio** sono, altresì, strumentali alla misurazione del grado di rispondenza alle attese dell'Amministrazione delle attività e dei servizi posti in essere dalla stessa. Ciò in quanto le informazioni raccolte a valle del processo di monitoraggio sono rilevanti ai fini della **programmazione futura** e utili al miglioramento delle attività e dei servizi erogati dall'Amministrazione. In questo modo, le risultanze consentono anche di verificare quanto si sia effettivamente tenuto conto degli interessi, strumentali e finali, della collettività e degli stakeholder destinatari dell'attività amministrativa svolta.

Figura 21 – Gli obiettivi del monitoraggio Anticorruzione

Obiettivi

L'attività di monitoraggio è finalizzata:

1. alla **verifica dell'attuazione, dell'idoneità e dell'efficacia delle azioni di gestione del rischio corruttivo**;
2. alla **verifica dell'adeguatezza complessiva della programmazione**, nonché nell'identificazione di eventuali ulteriori correttivi al sistema di gestione dei rischi che possano migliorare i presidi adottati, potenziando e rafforzando gli strumenti in atto ed eventualmente promuovendone di nuovi;
3. all'integrazione, anche in sede di verifica, **delle diverse sezioni del PIAO**, con specifico riferimento al ruolo proattivo che può ricoprire il RPCT (v. infra, Sez. 4);
4. alla **valutazione della qualità delle attività e servizi erogati** e del livello di soddisfazione degli utenti.

Caratteristiche

Il modello di monitoraggio che il Ministero intende adottare si caratterizza come **funzionale, integrato e permanente**.

- Il carattere di **funzionalità** del sistema di monitoraggio è finalizzato a garantire che le misure adottate siano idonee a contrastare i rischi corruttivi, e, inoltre, che risultino efficaci ed efficienti nel raggiungimento degli obiettivi programmati.
- Il carattere dell'**integrazione** del monitoraggio mira a generare interconnessioni e sinergie tra le attività di monitoraggio che caratterizzano le diverse sezioni del PIAO. Per le linee di indirizzo su questo aspetto, si rinvia alla Sezione 4.
- Infine, il sistema di monitoraggio deve essere caratterizzato da **continuità di applicazione**, così da garantire efficacia nell'intercettazione delle criticità e disfunzioni *in itinere*, nonché di fornire indicazioni utili al miglioramento del ciclo successivo.



Pertanto, emerge con evidenza la **multipartolarità funzionale** dell'attività di monitoraggio nei termini illustrati ed essa va pienamente implementata al fine di conseguire risultati sempre più performanti in tutti gli ambiti dove esplicano gli effetti e possono essere valorizzate le risultanze del monitoraggio stesso.

Responsabilità, programmazione e strumenti operativi

La responsabilità dello svolgimento del monitoraggio si realizza su due livelli:

- **Monitoraggio di primo livello:** in prima battuta, si occupano del monitoraggio i responsabili degli uffici (c.d. monitoraggio in autovalutazione) ed i referenti direzionali del RPCT. Questo tipo di monitoraggio risponde a una logica di prossimità dell'azione di verifica al soggetto che agisce in stretto contatto con le unità che attuano le misure, in funzione di un controllo diffuso e ravvicinato e dell'incremento del senso di auto-responsabilità nell'azione amministrativa. Tale monitoraggio, seppur si connota come una forma di verifica debole e deformabile, rappresenta tuttavia un importante esercizio per la crescita dell'auto-responsabilità nell'Amministrazione. Da questo punto di vista, si intende rafforzare la consapevolezza e l'importanza di questa funzione attraverso incontri di informazione e coordinamento.
- **Monitoraggio di secondo livello:** esso spetta al RPCT con il supporto del suo staff e dei referenti direzionali.

In merito alla frequenza, il monitoraggio si realizza:

- **In corso d'anno**, in coerenza con le diverse occorrenze mediante richieste di acquisizione di informazioni riguardanti la gestione dei rischi corruttivi all'interno della struttura di riferimento.
- **Mediante sessioni formali di monitoraggio:** si prevede che in corso d'anno vengano svolte specifiche sessioni di monitoraggio, a cadenza semestrale. Nell'ambito di ciascuna sessione di monitoraggio, il RPCT, con il supporto dei Referenti, coordinerà l'attività di raccolta delle informazioni e dei dati necessari, nonché l'implementazione delle eventuali misure correttive.

Nel prossimo triennio sarà valutata l'opportunità di realizzare un monitoraggio per sessioni più frequenti.

Nell'ambito del monitoraggio potranno essere utilizzati i seguenti strumenti operativi:

- **Raccolta e valutazione di dati e informazioni che vanno ad alimentare la relazione che il RPCT elabora annualmente**, ai sensi dell'art. 1, comma 14, della legge n. 190/2012 secondo la scheda in formato Excel messa a disposizione da ANAC. Tale scheda consente di evidenziare gli scostamenti delle misure previste rispetto a quelle attuate e di far emergere una valutazione complessiva del livello effettivo di attuazione delle misure considerate.
- **Schede di monitoraggio** in cui indicare, per ciascuna misura, gli elementi e i dati da monitorare, al fine di verificare il grado di realizzazione delle misure riportate all'interno delle mappature, parametrato al target prefissato, nonché gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, le cause (ove conosciute) che li abbiano determinati e le iniziative che si intendono intraprendere per correggerli.
- **Incontri periodici ed audit specifici** del RPCT con i responsabili delle misure ed i referenti direzionali per la valutazione delle eventuali criticità riscontrate.
- **Report di riesame** finalizzato a valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi di monitoraggio in relazione alla revisione complessiva della programmazione.
- **Strumenti e soluzioni informatiche** idonee a facilitare l'attività del monitoraggio e garantire il conseguimento degli obiettivi dello stesso.

Infine, potranno essere predisposti **specifici strumenti** per coinvolgere gli stakeholder ed altri attori della società civile, anche al fine di utilizzare il monitoraggio *de quo* come strumento di rafforzamento della qualità dell'azione amministrativa. A scopo esemplificativo, potranno essere attivati canali specifici - come, ad esempio, un **canale digitale sul sito istituzionale o una consultazione pubblica** - che consentano agli stakeholder esterni di presentare osservazioni, segnalare eventuali criticità e suggerire aree di miglioramento.

Per quanto concerne l'attuazione delle misure PNRR di competenza del MUR, l'UdM PNRR assicurerà il necessario **presidio e monitoraggio** sulle attività connesse alle misure di prevenzione della corruzione e alla trasparenza. Tali azioni riguardano, in tema di trasparenza, il costante aggiornamento della sezione PNRR del portale del MUR, nonché gli adempimenti connessi alle pubblicazioni obbligatorie di cui al decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33. Con riferimento agli aspetti dell'anticorruzione, saranno garantite le misure connesse al monitoraggio periodico del rischio frode condotte sia nell'ambito della partecipazione ai lavori della "Rete dei referenti antifrode del PNRR" (istituita con Determina RGS n. 57 del 9/3/2022), sia nel quadro delle attività del Gruppo di autovalutazione dei rischi frode del PNRR MUR (istituito con Decreto segretariale n. 1240 dell'1/08/2022), ai fini di garantire la piena e costante sorveglianza dei rischi di frode del PNRR e un riesame periodico degli stessi attraverso il supporto dei sistemi PIAF-IT e ARACHNE.

Monitoraggio delle misure relative alla trasparenza

Il monitoraggio sull'attuazione della trasparenza è volto a verificare se l'Amministrazione ha individuato misure organizzative che assicurino il **regolare funzionamento dei flussi informativi per la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente"**.

Attraverso l'Allegato 8 del PIAO l'Amministrazione ha individuato i responsabili dell'elaborazione, trasmissione e pubblicazione dei documenti, informazioni e dati ed anche i responsabili del monitoraggio degli obblighi di pubblicazione.

In particolare, è intenzione del Ministero, come già evidentemente desumibile dal nuovo assetto stabilito nel richiamato Allegato, **rafforzare il ruolo e l'azione generale dei referenti direzionali del RPCT** non solo per realizzare un modello decentrato ed ampio di monitoraggio, più vicino al soggetto responsabile dell'elaborazione, trasmissione e pubblicazione del dato, ma anche per rendere il sistema di monitoraggio capace di intercettare, in corso d'opera, disfunzioni e criticità nell'ambito dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione.

Dunque, da questo punto di vista, si conferma l'assetto di **responsabilità del monitoraggio su un duplice livello**: in primis sono responsabili, per quanto di competenza e come indicato nell'Allegato 8, i dirigenti degli uffici ed i referenti direzionali del RPCT. In seconda battuta, è responsabile il RPCT che opera, comunque, attraverso il suo staff e gli stessi referenti direzionali. In questo senso, la trasparenza deve essere intesa come missione corale di tutto il Ministero per realizzare veramente un modello di Amministrazione aperta e al servizio del cittadino.

In relazione agli strumenti per corroborare questa funzione, il Ministero, nell'arco del triennio, compatibilmente con le risorse finanziarie disponibili, intende dotarsi di strumenti informatici per garantire un monitoraggio costante, efficiente ed efficace. Allo stato presente, rimane fondamentale rafforzare la collaborazione attiva con gli uffici responsabili dell'elaborazione, trasmissione e pubblicazione dei dati e, infine, si conferma il ricorso a schede/griglie utili per realizzare una mappatura della sezione "Amministrazione trasparente" nell'ottica del monitoraggio, sempre alla luce delle risorse di personale disponibili.

Pertanto, il monitoraggio sugli obblighi di pubblicazione si connota per essere:

- **un controllo successivo**: in relazione poi alla loro gravità, il RPCT segnala i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi agli organi e soggetti competenti, come da normativa vigente;



- **relativo a tutti gli atti pubblicati nella sezione AT** (il monitoraggio, può infatti riguardare anche la pubblicazione di dati diversi da quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria (“dati ulteriori”) soprattutto ove concernano i processi PNRR);
- **totale e non parziale;**
- **programmato**, dal punto di vista organizzativo, **su più livelli**.

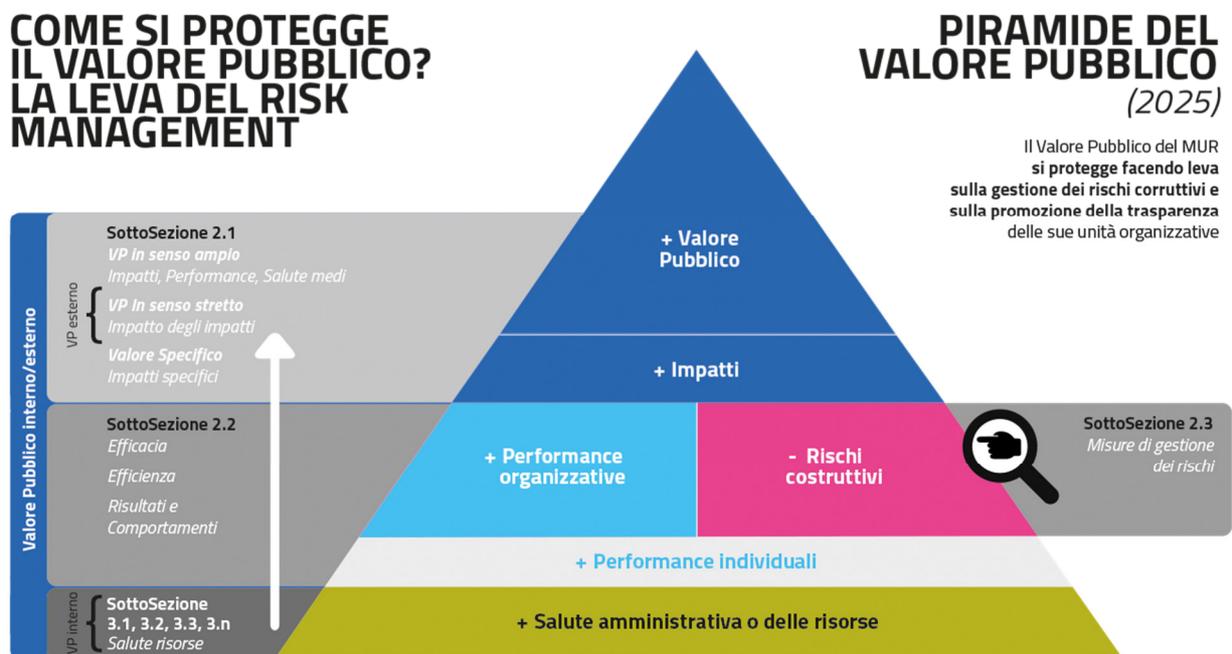
In ultimo, è bene ricordare che il monitoraggio non deve svolgersi in termini meramente formali, ma deve essere considerato in termini sostanziali, prestando attenzione alla qualità delle pubblicazioni³, per fuggire da logiche meramente autoreferenziali ed essere orientato all'integrazione multifunzionale: i suoi esiti devono essere anche preordinati alla valutazione delle attività e servizi erogati dall'Amministrazione.

2.3.2 Parte funzionale: le misure anticorruzione e trasparenza funzionali ai 6 Obiettivi di VP

Nel presente paragrafo sono descritte le misure anticorruzione e trasparenza specifiche direttamente funzionali a proteggere ognuno dei 6 obiettivi di Valore Pubblico pianificati nella relativa SottoSezione.

Il MUR fa riferimento alla metodologia di programmazione delle misure di anticorruzione e trasparenza, quali leve per la protezione degli obiettivi di performance e di ogni obiettivo di Valore Pubblico, elaborata dal Centro di Ricerca sul Valore Pubblico (www.cervap.it) in linea con i riferimenti istituzionali dell'ANAC (PNA 2019, Orientamenti 2022, PNA 2022 e successivi aggiornamenti). Nella parte funzionale sono, dunque, programmate le misure di mitigazione dei rischi corruttivi e di promozione della trasparenza direttamente funzionali a proteggere gli specifici obiettivi di performance (criterio di qualità 4 di integrazione orizzontale) e, attraverso questi, lo specifico obiettivo di Valore Pubblico cui si riferiscono (criterio di qualità 1, funzionalità alla protezione del Valore Pubblico).

Figura 22 – Le misure Anticorruzione e Trasparenza nella Piramide del Valore Pubblico del MUR (Fonte: Enrico DEIDDA GAGLIARDO – CERVAP)



³ Secondo i criteri dettati dall'art. 6 del D.lgs. 33/2013 in termini di integrità, costante aggiornamento, completezza, tempestività, semplicità di consultazione, comprensibilità, omogeneità, facile accessibilità, nonché conformità ai documenti originali in possesso dell'amministrazione, indicazione della loro provenienza e riutilizzabilità.



Le misure anticorruzione e trasparenza direttamente funzionali a proteggere ogni obiettivo di performance programmato nella relativa SottoSezione e, di conseguenza, ogni obiettivo di VP pianificato, sono indicate attraverso gli allegati riepilogati nella seguente tabella:

Tabella 20 – Le misure Anticorruzione e Trasparenza e gli indicatori di Risk Management delle Direzioni Generali del MUR

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO ESTERNO		DIREZIONE GENERALE	N. MISURE ANTICORRUZIONE FUNZIONALI	N. INDICATORI DI RISK MANAGEMENT	ALLEGATO		
VP "PNRR"		Unità di Missione per l'attuazione degli interventi PNRR del MUR	18	18	1		
VP "OFFERTA FORMATIVA e DIRITTO ALLO STUDIO"		Direzione Generale degli ordinamenti della formazione superiore e del diritto allo studio	17	17	2		
VP "INDIRIZZO e RISORSE"		Direzione Generale delle istituzioni della formazione superiore	13	13	3		
VP "RICERCA"		Direzione Generale della ricerca	23	23	4		
VP "INTERNAZIONALIZZAZIONE E COMUNICAZIONE"		Direzione Generale dell'internazionalizzazione e della comunicazione	9	9	5		
OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO INTERNO		DIREZIONE GENERALE	N. MISURE ANTICORRUZIONE FUNZIONALI	N. INDICATORI DI CORRUPTION RISK MANAGEMENT	ALLEGATO		
VP "SALUTE delle RISORSE"		Direzione Generale del personale, del bilancio e dei servizi strumentali	26	26	6		
6	OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	6	DIREZIONI GENERALI	106	MISURE ANTICORRUZIONE FUNZIONALI	106	INDICATORI DI CORRUPTION RISK MANAGEMENT

Metodologia per la mappatura anticorruzione dei processi collegati agli obiettivi di Valore Pubblico e agli obiettivi di performance ad essi funzionali

La programmazione integrata prevista dal PIAO comporta, come anche evidenziato dal Consiglio di Stato⁴, una graduale reingegnerizzazione dei processi operativi delle amministrazioni. A tal fine, in linea con quanto previsto dal PNA 2019⁵, dal PNA 2022 e confermato dal PNA 2023, e in un'ottica di continuità e di prosecuzione con il PIAO 2024/2026, il MUR utilizzerà, anche per il PIAO 2025/2027, la metodologia di **mappatura FUNZIONALE dei processi** che, nella logica integrata, ha inteso collegare gli obiettivi di performance, funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico, ai processi gestionali necessari al loro conseguimento, nonché agli eventi di rischio corruttivo che potrebbero inficiare il raggiungimento degli stessi, erodendo probabilità e quantità del Valore Pubblico generabile.

Strumenti a supporto del PIAO 2025/2027: la mappatura dei rischi corruttivi

Seguendo le fasi del processo di **Corruption Risk Management** previsto dal PNA 2019 6 (Allegato 1, "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi", pag. 5), lo strumento di mappatura integrata (performance-anticorruzione), che sarà confermato anche per il PIAO 2025/2027, si sostanzia in una griglia composta dalle seguenti unità.

⁴ Parere Sezione atti normativi n. 506/2022.

⁵ Si ricorda che ANAC nel PNA 2019-2021, considerato che nel tempo l'Autorità è dovuta tornare più volte sugli stessi temi - sia per adeguare gli indirizzi alle novità legislative, sia per tenere conto delle problematiche rilevate in sede consultiva e di vigilanza - ha consolidato in un unico atto di indirizzo tutte le indicazioni date fino a quel momento, integrandole con orientamenti maturati nel corso del tempo e che sono anche stati oggetto di appositi atti regolatori. Si intendono a far data la pubblicazione del PNA 2019-2021, pertanto, superate le indicazioni contenute nelle Parti generali dei PNA e degli Aggiornamenti fino a quel momento adottati.

⁶ Il processo di Risk management previsto da PNA 2019-2021 ricalca il processo previsto dai più noti standard e framework internazionali (e.g. COSO Framework 2004, Coso 2017, ISO 31000:2018) sebbene non vi sia in alcun modo un'indicazione dell'autorità verso la compliance ad uno specifico modello.



Ognuna delle tre seguenti unità deve essere preceduta dall'indicazione dell'obiettivo di performance e dell'obiettivo di Valore Pubblico che si intende proteggere. Tale integrazione viene rappresentata tramite codici alfanumerici funzionali (ad es. la prima misura anticorruzione collegata alla prima performance dell'obiettivo di Valore Pubblico "Indirizzo e Risorse" assume il codice: VP_IR_PERF1_ACT1).

Tabella 21 – La FASE DI MAPPATURA DEL PROCESSO

ORGANIZZAZIONE		MAPPATURA PROCESSO										
DG	UFFICIO	N. PROCESSO	EVENTUALE PROCEDIMENTO DA CUI DERIVA IL PROCESSO	*DENOMINAZIONE PROCESSO	*AREA RISCHIO	ORDINE DI PRIORITA' ANAC (PNA 2022)	RESPONSABILE PROCESSO	INPUT PROCESSO	FASE PROCESSO	OUTPUT PROCESSO	ATTORI INTERNI PROCESSO	ATTORI ESTERNI PROCESSO

Unità nella quale devono essere indicati tutti i **dettagli relativi ai processi** (chi fa cosa come e quando). A tal fine si fa riferimento per gran parte degli items alla metodologia di mappatura prevista nell'Allegato 1 PNA 2019 (pagg. 15-27) che individua 3 fasi della mappatura: identificazione, descrizione e rappresentazione.

Il PNA 2019 prevede che l'ente proceda gradualmente con una descrizione analitica dei processi dell'amministrazione composta da diversi elementi funzionali quali: input, output, responsabilità, attività e fasi, attori interni ed esterni. A tale proposito, l'ANAC nel PNA 2022 (pag. 33) ha chiarito che la programmazione integrata si basi sulla mappatura dei processi dell'ente ma, consapevole che non tutte le amministrazioni hanno effettuato un'analisi completa dei processi, ha fornito un ordine di priorità nella mappatura che prevede la necessità per gli enti di concentrarsi sui processi in cui sono gestite risorse finanziarie (in primo luogo del PNRR e dei fondi strutturali) e che rafforzino la sinergia fra performance e misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza nella logica di integrazione.

Infine, nella fase di rappresentazione, si prevede l'illustrazione degli elementi del processo precedentemente descritti.

Tabella 22 – La fase di RISK ASSESSMENT

RISK ASSESSMENT						
EVENTI RISCHIOSI	Probabilità	Impatto	Controllo	*LIVELLO DI RISCHIO	VALUTAZIONE DEL RISCHIO	MOTIVAZIONE DELLA SCELTA DEL LIVELLO DI RISCHIO
					Giudizio sul grado di esposizione del rischio (Alto, Medio, Basso)	Explicitare le ragioni della valutazione espressa, chiarendo gli elementi e i criteri posti a fondamento della valutazione

Unità dedicata alla valutazione del rischio che si compone di tre sotto-fasi:

- **identificazione** degli **eventi rischiosi**;
- **analisi del livello di rischio** che, come previsto dal PNA 2019 (pagg. 32-25), viene espresso mediante un valore del livello di rischio e la motivazione di tale valutazione. Il livello di rischio viene valutato come media di tre criteri: probabilità, impatto e controllo individuati mediante indicatori compositi relativi a specifici indicatori di stima del rischio. Nello specifico (si veda la tabella sotto riportata): la probabilità è misurata mediante 5 indicatori di stima, l'impatto mediante 4 indicatori di stima e il controllo mediante 3 indicatori di stima. Per ognuno degli indicatori di stima deve essere espressa una valutazione su una scala a tre punti (1=basso, 2=medio, 3=alto), laddove per la probabilità e l'impatto viene assegnato un valore "basso" nella migliore situazione e "alto" nella peggiore situazione, mentre, con riferimento al controllo, il valore "basso" denota la presenza di strumenti e prassi di controllo e il valore "alto" denota l'assenza. Il livello di rischio complessivo sarà anch'esso espresso mediante una scala a tre punti (alto, medio, basso) nella quale le soglie sono espresse come segue: un livello di rischio complessivo superiore o uguale a 2,34 individua un evento rischioso di livello "Alto", un livello di rischio complessivo minore di 1,66 individua un evento rischioso di livello "Basso" e, per valori compresi tra tali valori soglia, si individuano eventi rischiosi complessivamente di livello "Medio". Ricorrendo a metodologie qualitative, tali valutazioni devono essere l'esito di forme di collaborazione e autovalutazione da parte dei responsabili delle unità organizzative coinvolte nello svolgimento del processo (c.d. self assessment);
- **ponderazione**: fase nella quale, alla luce della valutazione del rischio, si opera una graduatoria per il trattamento degli eventi rischiosi.

Ponendosi in continuità con il PNA 2019, anche nella predisposizione del PIAO 2025/2027, ai fini della mappatura dei processi si è fatto ricorso a criteri di assessment (probabilità, impatto, controllo) riportati nella tabella seguente.

Tabella 23 – I criteri di Risk Assessment utilizzati

criterio	Sub-criterio		1 (Basso)	2 (Medio)	3 (Alto)
Probabilità	P1	Grado di discrezionalità	Discrezionalità modesta o nulla	Discrezionalità mitigata da altri fattori (normativa, procedure, ecc.)	Discrezionalità ampia
	P2	Manifestazione di simili eventi rischiosi nel passato	In passato non è stato rilevato alcun evento rischioso simile	In passato è stato rilevato un evento rischioso simile	In passato è stato rilevato più di un evento rischioso simile



	P3	Adeguatezza delle competenze del personale addetto	Il livello di competenze è alto e diffuso	Il livello di competenze è adeguato solo per parte del personale	Il livello di competenze non è adeguato
	P4	Complessità del processo	Processo interno che non prevede attività in capo a soggetti esterni all'organizzazione	Processo finale (destinatario utente esterno) che non prevede attività in capo a soggetti esterni all'organizzazione	Processo interno o finale che prevede attività in capo a soggetti esterni all'organizzazione
Impatto	I1	Impatto in termini di contenzioso	Non ci sono stati contenziosi negli ultimi 5 anni in merito al processo in analisi	Ci sono stati contenziosi senza soccombenza in giudizio negli ultimi 5 anni in merito al processo in analisi	Ci sono stati contenziosi con soccombenza in giudizio negli ultimi 5 anni in merito al processo in analisi
	I2	Impatto organizzativo e/o sulla continuità del processo	L'evento rischioso non impedisce la continuità del processo	L'evento rischioso non impedisce la continuità del processo ma determina output difformi e/o in ritardi nel completamento	L'evento rischioso impedisce la continuità del processo
	I3	Impatto sull'immagine dell'ente	Sono state ricevute segnalazioni negli ultimi 5 anni in merito al processo in analisi	Sono stati ricevuti reclami negli ultimi 5 anni in merito al processo in analisi	Sono apparsi articoli sulla stampa negli ultimi 5 anni in merito al processo in analisi
	I4	Impatto economico	Impatto economico negativo (maggiori costi o minori ricavi) inferiore a 200.000 €	Impatto economico negativo (maggiori costi o minori ricavi) compreso tra 200.000 € e 1.000.000 €	Impatto economico negativo (maggiori costi o minori ricavi) superiore a 1.000.000 €
Controlli	C1	Meccanismi di controllo/ procedure	Esistono, sono adeguati e sempre applicati	Esistono, sono prevalentemente adeguati ma non sempre applicati	Non esistono o non sono adeguati
	C2	Soluzioni organizzative	Esistono, sono adeguate e sempre applicate	Esistono, sono prevalentemente adeguate ma non sempre applicate	Non esistono o non sono adeguate
	C3	Sistemi tecnologici/ IT	Esistono e sono adeguati	Esistono e sono prevalentemente adeguati	Non esistono o non sono adeguati
	C4	Grado di attuazione delle misure di mitigazione del rischio	Le misure di mitigazione sono ben individuate, applicate e monitorate con costanza	Le misure di mitigazione sono individuate ma ci sono delle criticità nell'applicazione e/o monitoraggio	Mancata individuazione di misure di mitigazione del rischio

Tabella 24 – La fase di RISK TREATMENT

RISK TREATMENT										
*NOME MISURA	*RESPONSABILE MISURA	*TIPOLOGIA MISURA	*INDICATORE DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO (formula)	*BASELINE 2022	*CONSUNTIVO 2023	*PRE-CONSUNTIVO 2024	*TARGET 2025	*TARGET 2026	*TARGET 2027	*FONTE

È lo strumento a supporto della fase di trattamento del rischio, che consente di **programmare le misure di trattamento degli eventi rischiosi** individuati nel corso delle fasi precedenti. Si prevede che, per ogni misura di trattamento, siano definite una precisa struttura di **responsabilità**, un opportuno **indicatore di rischio** (key risk indicator), tendenzialmente di efficacia o di efficienza. Lo stesso strumento prevede, inoltre, la possibilità di inserire informazioni di carattere temporale: una **baseline iniziale** e diversi **target per le annualità di programmazione** della misura nonché la **fonte dei dati** per la previsione di quest'ultimi.

Strumenti a supporto del PIAO 2025-2027: la mappatura integrata (vista organizzativa, vista performance, vista rischi, vista risorse)

A partire dal 2022, come ampiamente descritto nel PIAO 2023-2025, è stata avviata, in fase sperimentale, la **mappatura integrata** dei processi MUR. La metodologia utilizzata per la valutazione del rischio, come dettagliatamente descritta nell'apposito paragrafo situato in precedenza, è articolata in tre fasi: identificazione, analisi e ponderazione.

Quale strumento di supporto al PIAO 2025/2027, la **mappatura dei processi** sarà inserita, (come accaduto nel precedente triennio 2024/2026), **quale obiettivo trasversale** a tutte le strutture del MUR, unitamente alla collaborazione con il RPCT in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, con l'Unità di Missione del PNRR in materia antifrode e con il RPD in materia di riservatezza dei dati. Tali previsioni mettono in risalto la sensibilità dell'Amministrazione per la diffusione della cultura della prevenzione della corruzione e della trasparenza e la precipua volontà di responsabilizzare tutti gli attori ministeriali sul tema per l'efficace perseguimento degli obiettivi.



Nell'anno 2023 il MUR ha sistematizzato il processo di mappatura attraverso la costituzione, con Decreto del S.G. n. 1151 del 25.7.2023, di un **gruppo di lavoro inter-direzionale di "coordinamento su mappatura integrata** (anche per finalità di anticorruzione) dei processi gestionali" per la realizzazione dell'omologo progetto con il coordinamento scientifico del Centro di ricerca sul Valore Pubblico (CERVAP) del Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Ferrara. A seguito di ciò la mappatura integrata dei processi organizzativi (a partire dai procedimenti amministrativi) collegati agli obiettivi di Valore Pubblico si è allargata dalle 3 viste utilizzate ai fini del PIAO 2023-2025 e del PIAO 2024-2026 (*vista organizzativa o carta d'identità, vista performance management, vista risk management, con riferimento al solo rischio corruttivo*) a 4 viste (*vista organizzativa o carta d'identità, vista performance management, vista risk management, ampliata a tutti gli altri rischi ai quali è esposto il MUR, vista salute delle risorse*). Tale evoluzione della mappatura è stata progettata secondo una logica circolare: la suddetta mappatura integrata dei processi organizzativi a 4 viste alimenterà il PIAO 2025-2027 (la vista performance management alimenterà la SottoSezione Performance; la vista risk management alimenterà la SottoSezione Rischi; la vista salute delle risorse alimenterà le SottoSezioni Organizzazione e Capitale Umano) e il report del PIAO alimenterà l'aggiornamento della mappatura integrata.

Vista organizzativa o Carta d'identità del processo: contenente tutte le caratteristiche e gli elementi descrittivi del processo.

Tabella 25 – La vista organizzativa

CARTA IDENTITÀ PROCESSO													
Ambito processo	Acronimo processo	Numero Processo	Codice processo	Denominazione processo	Direzione Responsabile processo	Unità organizzativa Responsabile processo	Esistenza procedimento collegato	Riferimento/i normativo/i procedimento e/o riferimenti disciplina contrattuale	Esistenza regolamento/i o altri atti organizzativi interni	Riferimento/i regolamento/i atti organizzativi interni	Stakeholder interni	Stakeholder esterni	Utente/i finale/i

Vista Performance Management: contenente i possibili misuratori della performance organizzativa (non individuale) del processo.

Tabella 26 – La vista Performance Management

VISTA PERFORMANCE MANAGEMENT		
Tipologia KPI processo	Formula/e KPI	Baseline 31/12/202

Vista Risk Management: contenente tutte le categorie di rischio (non solo corruttivo) e la valutazione delle stesse nonché i possibili misuratori dei rischi stessi. La tassonomia dei rischi definita insieme al gruppo di lavoro citato prevede: 13 Categorie di rischio, 33 Cluster delle categorie di rischio. 234 Fattori di rischio.

Tabella 27 – La vista Risk Management

VISTA RISK MANAGEMENT																								
Categoria rischio	Fattore di rischio	Solo per il Rischio corruttivo AREA RISCHIO	Solo per il Rischio corruttivo ORDINE DI PRIORITÀ ANAC (PNA 2022)	P1	P2	P3	P4	Probabilità	I1	I2	I3	I4	Impatto	C1	C2	C3	C4	Controllo	LIVELLO DI RISCHIO	VALUTAZIONE DEL RISCHIO	MOTIVAZIONE DELLA SCELTA DEL LIVELLO DI RISCHIO	SCELTA TRATTAMENTO (T=Tratto; N= Non tratto)	Formula/e KRI	Baseline 31/12/202

Vista Resource Management o salute delle risorse: contenente i possibili misuratori della salute organizzativa, professionale, digitale, informativa e infrastrutturale.

Tabella 28 – La vista Resource Management

VISTA SALUTE DELLE RISORSE										
Salute ORGANIZZATIVA		Salute PROFESSIONALE			Salute DIGITALE		Salute INFORMATIVA		Salute INFRASTRUTTURALE	
Processo esternalizzato/esternalizzabile	Processo smartizzato/smartizzabile	n. FTE Risorse Interne	N. Risorse esterne	% Risorse interne formate	Processo digitalizzato/digitalizzabile	Software utilizzati	Banche dati (consultate/alimentate)	Privacy	Infrastruttura materiale accessibile	Infrastruttura digitale accessibile

Nel corso del biennio 2023/2024, pertanto, si sono svolte le interviste ai Direttori Generali finalizzate all'individuazione di 5 processi da mappare per ogni DDGG, più 6 processi per il Segretario Generale, per un totale di 36 processi da mappare. Od ogni intervistato è stato chiesto di individuare, per il proprio ambito organizzativo 2 processi prioritari e 3 processi secondari – 4 per il Segretariato Generale –.

A seguito delle citate interviste con il Segretario Generale e con i Direttori Generali, sono stati definiti e mappati i seguenti processi (14 prioritari mappati entro il 31.12.2023 e 22 processi secondari mappati entro il 31.05.2024):

Tabella 29 – I processi soggetti a "mappatura integrata"

Direzione Generale	Processi
Segretariato	Misurazione e valutazione della performance
	Redazione e predisposizione del PIAO



	Elezione dei componenti del CUN
	Nomina componenti del CNSU
	Patrocini
	Istruttoria PEC in entrata
DG dell'Unità di Missione per l'attuazione degli interventi del PNRR del MUR	Rendicontazione milestone PNRR
	Rendicontazione spese PNRR
	Circuito finanziario
	Attuazioni interventi
	Selezione interventi
DG degli ordinamenti della formazione superiore e del diritto allo studio	Accreditamento corsi di studio universitari di I e II livello
	Diritto allo studio: erogazione borse su fondi nazionali e PRNN
	Prove accesso corso di laurea in Medicina
	Accreditamento corsi di dottorato
	Diritto allo studio: Housing universitario
DG delle istituzioni della formazione superiore	Programmazione Triennale Università
	Autorizzazione a bandire concorsi e ad assumere personale tecnico-amministrativo
	Nomine delle istituzioni della formazione superiore
	Co-finanziamento Chiamate Dirette
	Abilitazione Scientifica Nazionale
DG della ricerca	Avvisi PNRR progetti di ricerca di interesse nazionale
	PNRA-Programmazione 21-27
	PNRA-Stato di attuazione
	Avvisi sul Fondo Italiano per la scienza
	Decreto ministeriale del Fondo Ordinario Enti
DG dell'internazionalizzazione e della comunicazione	Riconoscimento titolo studio
	Rapporti bilaterali
	Finanziamento microprogetti universitari
	Gestione misure PNRR
	Time to grant
DG del personale, del bilancio e dei servizi strumentali	Pianificazione dei fabbisogni del personale
	Piano della formazione del personale
	Lavoro Agile
	Mobilità
	Gestione procedure concorsuali

Relativamente ai 36 processi selezionati, quindi, si sono svolte le interviste ai referenti delle DDGG, procedendo prima alla mappatura secondo le 4 viste sopra richiamate e poi alla rappresentazione del flusso di processo, al fine di individuare elementi di trasversalità e i fattori di criticità con l'obiettivo di implementare la semplificazione e la **reingegnerizzazione dei processi operativi** che caratterizzano l'amministrazione nonché di **incrementare l'individuazione e la programmazione di misure idonee al trattamento dei rischi** individuati e valutati, con inserimento delle suddette informazioni anche nel successivo PIAO 2025-2027.

Le rappresentazioni grafiche dei processi mappati sino alla data odierna sono pubblicate nella sezione Amministrazione trasparente al seguente link: https://trasparenza.mur.gov.it/pagina769_prevenzione-della-corruzione.html.

A partire dal mese di febbraio 2025 si darà inizio alla seconda fase del progetto di mappatura dei processi del MUR come sopra descritto. A tal fine sarà aggiornato il Gruppo di Lavoro interdirezionale dedicato e si proseguirà con le attività formative e di analisi dei processi sempre sotto la Direzione scientifica del Centro di ricerca sul Valore Pubblico (CERVAP) del Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Ferrara. Si prevede di mappare ulteriori 35 processi.

La mappatura dei processi della Direzione Generale dell'Unità di Missione PNRR

La mappatura elaborata in sede di predisposizione del presente PIAO 2025-2027, in aggiornamento di quella precedentemente elaborata nel 2024-2026, si è focalizzata sull'analisi dei seguenti processi attuativi afferenti al PNRR:

- attuazione degli interventi
- rendicontazione M&T
- rendicontazione delle spese
- circuito finanziario

In confronto alla precedente mappatura, si è ritenuto di non considerare il processo di selezione degli interventi, in quanto in fase di aggiornamento della strategia di VP/performance per il periodo 2025-2027 non sono stati correlati al processo specifici obiettivi di Valore Pubblico. Sebbene alcuni Avvisi non siano ancora stati pubblicati, il lavoro di predisposizione degli stessi che vede operare congiuntamente le DDGG responsabili dell'attuazione degli interventi e l'UdM si è, infatti, concluso nel corso del 2024.

Per i n. 4 processi attuativi sopra indicati, l'UdM ha pertanto provveduto, per il tramite della piattaforma GZoom, all'individuazione dei correlativi rischi corruttivi, all'aggiornamento delle valutazioni relative ai livelli di rischio e dei relativi punteggi attribuiti nell'ambito della fase di *risk assessment*, nonché delle misure specifiche di *risk treatment* alla luce delle evoluzioni normative e degli indirizzi operativi in materia, anche connessi all'ulteriore implementazione delle misure contenute nel manuale delle misure antifrode del PNRR.



Nel complesso la mappatura tiene conto dei principali elementi di rischio rilevati nell'ambito dei lavori del Gruppo di valutazione dei rischi di frode del PNRR MUR, istituito con Decreto del Segretario generale n. 1149 del 1° agosto 2022, e formalizzati nello strumento di autovalutazione del rischio di frode (c.d. Tool), trasmesso al MEF-Ispettorato Generale del PNRR in data 27/10/2023.

SEZIONE 3

ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

La Sezione in oggetto si articola in quattro SottoSezioni

3.1) Organizzazione o Salute organizzativa: SottoSezione diretta a programmare le condizioni abilitanti di tipo organizzativo del Valore Pubblico, in forma di Azioni di sviluppo o innovazione organizzativa

3.2) Organizzazione del Lavoro Agile o Salute organizzativa agile: SottoSezione utile a programmare le condizioni abilitanti di tipo organizzativo del Valore Pubblico, in forma di Azioni di organizzazione del Lavoro Agile

3.3) Fabbisogno del personale o Salute professionale/assunzionale: SottoSezione tesa a programmare le condizioni abilitanti di tipo professionale del Valore Pubblico, in forma di Azioni di reclutamento e sviluppo professionale

3.4) Formazione del personale o Salute professionale/formativa: SottoSezione volta a programmare le condizioni abilitanti di tipo professionale del Valore Pubblico, in forma di Azioni di formazione e aggiornamento

La Sezione in oggetto si articola in quattro SottoSezioni:

Per la programmazione delle azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale, il MUR II MUR fa riferimento alla metodologia di programmazione delle dimensioni di salute elaborata dal Centro di Ricerca sul Valore Pubblico (www.cervap.it), quali condizioni abilitanti per favorire la creazione e la protezione di Valore Pubblico, in linea con i riferimenti istituzionali (Linee Guida 2017-2021 del Dipartimento della Funzione Pubblica). Di seguito si riporta la "Piramide del Valore Pubblico" (Deidda Gagliardo, 2002, 2014, 2015, 2019, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025) che evidenzia come programmare azioni di miglioramento dei livelli di salute delle risorse in modo funzionale a favorire il miglioramento delle performance, a loro volta funzionali a favorire la realizzazione degli specifici obiettivi di Valore Pubblico pianificati nella relativa SottoSezione.

Si è scritto precedentemente che misurare il Valore Pubblico significa misurare gli impatti esterni, ovvero gli effetti di una missione, di una strategia, di un obiettivo, di un progetto, mentre misurare la performance significa misurare la causa dell'effetto della missione, della strategia, dell'obiettivo, del progetto programmati. Misurare la salute delle risorse significa, invece, misurare gli impatti interni sul livello di salute organizzativa, professionale, digitale, infrastrutturale, di clima e di genere (cd Valore Pubblico Interno) che abilitano una maggiore protezione e generazione di Valore Pubblico Esterno.

Figura 23 – Le azioni di miglioramento della salute amministrativa nella Piramide del Valore Pubblico del MUR (Fonte: Enrico DEIDDA GAGLIARDO – CERVAP)

COME SI ABILITA IL VALORE PUBBLICO? IL PRESUPPOSTO DELLA SALUTE AMMINISTRATIVA

PIRAMIDE DEL VALORE PUBBLICO (2025)

Il Valore Pubblico del MUR si abilita avendo cura della salute organizzativa e professionale delle risorse delle sue unità organizzative.



Le altre dimensioni di salute delle risorse (**salute digitale, salute economico-finanziaria, salute infrastrutturale, salute di clima, salute di genere**) sono state trattate nell'ambito della SottoSezione performance (Allegato 006, VP Salute delle risorse).

La dimensione della **salute economico-finanziaria** viene sintetizzata nella tabella di coerenza economico-finanziaria associata agli obiettivi di Valore Pubblico e viene approfondita nell'ambito dei documenti di bilancio.



3.1

SOTTOSEZIONE STRUTTURA ORGANIZZATIVA (SALUTE ORGANIZZATIVA)



La SottoSezione Struttura organizzativa è articolata in due parti:

- una **parte generale**, destinata ad accogliere la fotografia organizzativa del MUR e le eventuali azioni di innovazione e/o sviluppo organizzativo generali per l'intero MUR e quindi indirettamente funzionali ad abilitare il Valore Pubblico generale del Ministero;
- una **parte funzionale**, destinata ad accogliere le azioni di innovazione e/o sviluppo organizzativo (e relativi indicatori di salute organizzativa) specifiche, ovvero le condizioni abilitanti direttamente funzionali a favorire la realizzazione dei 6 obiettivi di Valore Pubblico specifici pianificati nella relativa SottoSezione.

Tabella 30 – L'articolazione della SottoSezione 3.1) Organizzazione in una parte generale e in una parte funzionale

Parte generale	<p>Presentazione, in forma tabellare con eventuali note sintetiche a supporto, dei contenuti GENERALI dell'organizzazione indirettamente funzionali a creare Valore Pubblico (secondo schema di PIANO TIPO ex DM 132/2022):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisi del contesto organizzativo (fotografia al 31.12.2024): <ul style="list-style-type: none"> ➢ <i>Struttura organizzativa (organigramma)</i> ➢ <i>Livelli Organizzativi</i> ➢ <i>Ampiezza organizzativa</i> ➢ <i>Eventuali specificità del modello organizzativo</i> • Eventuale piano organizzativo generale 2025-2027
Parte funzionale	<p>Presentazione, in forma tabellare con eventuali note sintetiche a supporto, delle azioni di Sviluppo organizzativo direttamente funzionali a realizzare le performance e le misure di gestione del rischio corruttivo programmate e, quindi, funzionali a creare o proteggere ognuno degli obiettivi di Valore Pubblico pianificati nella relativa SottoSezione, esponendo per ognuno di essi le seguenti informazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collegamento funzionale allo specifico obiettivo di Valore Pubblico pianificato, tramite codice alfanumerico (es. VP_PNRR_ORG1) • Eventuale esigenza di innovazione o sviluppo organizzativo mappata • Azione di innovazione o sviluppo organizzativo funzionale allo specifico obiettivo di Valore Pubblico pianificato (con individuazione dell'area organizzativa responsabile e degli eventuali contributori esterni o interni al Ministero e dei tempi di realizzazione) • Indicatore dell'azione di innovazione o sviluppo organizzativo funzionale allo specifico obiettivo di Valore Pubblico pianificato e, quindi, di miglioramento della salute organizzativa (con individuazione della dimensione di salute, della formula, della baseline, dei target, della fonte dati)

3.1.1 Parte generale: l'organizzazione generale del MUR

Struttura organizzativa e livelli organizzativi al 31.12.2024

La creazione di un autonomo Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR), a seguito dell'emanazione del decreto-legge 9 gennaio 2020, n. 1, convertito con legge 5 marzo 2020, n. 12, ha risposto all'esigenza di rafforzare l'azione di indirizzo, programmazione e coordinamento della ricerca scientifica e tecnologica nazionale, tenendo conto delle realtà regionali e dello Spazio europeo della ricerca e di valorizzare i settori della formazione universitaria, della ricerca scientifica e tecnologica e dell'alta formazione artistica, musicale e coreutica, nella consapevolezza della loro autonomia ed ontologica diversità rispetto all'ambito della formazione primaria e secondaria.

In attuazione del decreto-legge n. 1 del 2020, convertito, con modificazioni dalla legge 5 marzo 2020, n. 12, con il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 30 settembre 2020, n. 164 recante "Regolamento concernente l'organizzazione del Ministero dell'Università e della Ricerca", e con il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 30 settembre 2020, n. 165 recante "Regolamento concernente l'organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro dell'università e della ricerca" così come modificato dal DPCM 6 aprile 2023, n. 89, è stata ridefinita l'articolazione organizzativa del Ministero ridisegnandone la governance complessiva.

Con il decreto ministeriale 19 febbraio 2021, n. 224 recante "Individuazione e definizione dei compiti degli uffici di livello dirigenziale non generale del Ministero dell'Università e della Ricerca" sono stati individuati gli uffici di livello dirigenziale non generale, è stata operata la distribuzione tra le strutture di livello dirigenziale generale e sono stati ridefiniti i relativi compiti.

Il MUR non ha sedi periferiche.

Il Ministero, allo stato attuale, si articola negli Uffici di diretta collaborazione, nelle Direzioni Generali e in un'Unità di Missione per l'attuazione degli interventi del PNRR incardinata presso il Segretariato Generale, come di seguito elencati:

1. Direzione Generale delle istituzioni della formazione superiore;
2. Direzione Generale degli ordinamenti della formazione superiore e del diritto allo studio;
3. Direzione Generale della ricerca;
4. Direzione Generale dell'internazionalizzazione e della comunicazione;
5. Direzione Generale del personale, del bilancio e dei servizi strumentali;
6. Direzione Generale dell'Unità di missione per l'attuazione degli interventi del PNRR del MUR, istituita con D.M. n. 1137 del 1/10/2021, ai sensi dell'articolo 8, comma 1, del decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 luglio 2021, n. 108, per l'attuazione degli interventi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza a titolarità del Ministero stesso, con durata fino al completamento dell'attuazione dei predetti interventi e, comunque, non oltre il 31 dicembre 2026.
7. Ufficio di Gabinetto, dove opera, tra l'altro, un dirigente con posizione di funzione dirigenziale generale alle dirette dipendenze del Capo di Gabinetto ai sensi dell'articolo 64 comma 6-ter del decreto-legge 31 maggio 2021, n.77, recante "Governance del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure", convertito con modificazioni dalla legge 29 luglio 2021, n. 108.

Gli uffici dirigenziali generali, ad esclusione dell'Ufficio di Gabinetto, sono coordinati da un Segretario Generale, avente livello dirigenziale generale.



La dotazione organica del personale del Ministero dell'Università e della Ricerca, di cui alla Tabella A del d.P.C.M. 164/2020, all'esito delle novità legislative intervenute, è pari complessivamente a 574 unità di cui 56 dirigenti (di prima e seconda fascia) e 518 di unità di personale delle aree.

Figura 24 – Organigramma del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) al 31.12.2024



Ampiezza organizzativa al 31.12.2024

Premesso quanto sopra, si riportano i seguenti dati, ulteriormente dettagliati per le unità legate al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza:

- A. dotazione organica;
- B. dirigenti di I fascia: posti in organico e dirigenti in servizio al 31 dicembre 2024;
- C. dirigenti di II fascia: posti in organico e dirigenti in servizio al 31 dicembre 2024;
- D. personale delle Aree in servizio al 31 dicembre 2024.

Tabella 31 – Dotazione organica al 31.12.2024

A. DOTAZIONE ORGANICA	
Ministero dell'Università e della Ricerca	ORGANICO VIGENTE
DIRIGENTI I FASCIA	10
DIRIGENTI II FASCIA	46
TOT. DIRIGENTI	56
AREA DEI FUNZIONARI	359
AREA DEGLI ASSISTENTI	144
AREA DEGLI OPERATORI	15
TOT. AREE	518
TOT. COMPLESSIVO	574
A. UNITÀ LEGATE AL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA	
Unità di Missione per il PNRR (Art. 8, comma 1, D.Lgs. N. 77/2021, convertito, con modificazioni, dalla L. 108/2021)	
DIRIGENTI I FASCIA	1
DIRIGENTI II FASCIA	3
AREA DEI FUNZIONARI	20
Dotazione degli Uffici di diretta collaborazione (Art. 64, comma 6-ter, D.Lgs. n. 77/2021)	
DIRIGENTI I FASCIA	1
UNITÀ DI PERSONALE	15

Tabella 32 – Dirigenti di I fascia: posti in organico e dirigenti in servizio al 31.12.2024



B. DIRIGENTI DI I FASCIA							
Ministero dell'Università e della Ricerca	POSTI IN ORGANICO	POSTI RICOPERTI DA DIRIGENTI DI RUOLO		POSTI RICOPERTI CON COMMI 5 BIS/6 ART. 19 DLGS 165/01		TOT. POSTI RICOPERTI	POSTI VACANTI (ORGANICO - RUOLO - COMMA 5-BIS E 6)
		I Fascia	II Fascia con incarico di I Fascia	Comma 5 bis	Comma 6		
Segretariato Generale	1	1	0	0	0	1	0
Direzione Generale delle istituzioni della formazione superiore	1	1	0	0	0	1	0
Direzione Generale degli ordinamenti della formazione superiore e del diritto allo studio	1	0	1	0	0	1	0
Direzione Generale della ricerca	1	1	0	0	0	1	0
Direzione Generale dell'internazionalizzazione e della comunicazione	1	0	1	0	0	1	0
Direzione Generale del personale, del bilancio e dei servizi strumentali	1	0	1	0	0	1	0
N. TOTALE	6	3	3	0	0	6	0
Incremento dotazione organica ex Art. 19-quinques del decreto-legge 27 gennaio 2022, n.4 convertito, con modificazioni, dalla legge 28 marzo 2022, n.25	1	0	0	0	0	0	1
Incremento dotazione organica ex Art. 28, comma 2-ter, del decreto-legge 17 maggio 2022, n. 50, convertito con legge 15 luglio 2022, n. 91	1	0	0	0	0	0	1
Incremento dotazione organica ex Art. 1 Decreto-Legge 22 aprile 2023, n. 44	2	0	0	0	0	0	2
N. TOTALE	4	0	0	0	0	0	4
N. TOTALE COMPLESSIVO	10	3	3	0	0	6	4
B. POSTI EXTRA ORGANICO - UNITÀ LEGATE AL PNRR							
Ministero dell'Università e della Ricerca	POSTI EXTRA ORGANICO	POSTI RICOPERTI	POSTI VACANTI (POSTI EXTRA ORGANICO - POSTI RICOPERTI)				
DG Unità di Missione per l'attuazione degli interventi del PNRR	1	1	0				
Uffici di Gabinetto	1	1	0				
N. TOTALE	2	2	0				
N. totale dirigenti con incarico di I fascia*	8						
	Donne:	3				37,5%	
	Uomini:	5				62,5%	

*Totale dei posti dirigenziali di ruolo e dei posti dirigenziali ricoperti per unità PNRR



Tabella 33 – Dirigenti di II fascia: posti in organico e dirigenti in servizio al 31.12.2024

C. DIRIGENTI DI II FASCIA						
Ministero dell'Università e della Ricerca	POSTI IN ORGANICO	POSTI RICOPERTI DA DIRIGENTI DI RUOLO	POSTI RICOPERTI C. 5 BIS/6 ART. 19 DLGS 165/01		TOT. POSTI RICOPERTI	POSTI VACANTI (ORGANICO - RUOLO - COMMA 5-BIS E 6)
			Comma 5 bis	Comma 6		
Uffici di diretta collaborazione	6	1	0	1	2	4
Segretariato Generale	3	3	0	0	3	0
Direzione Generale delle istituzioni della formazione superiore	6	5	0	0	5	1
Direzione Generale degli ordinamenti della formazione superiore e del diritto allo studio	6	5	1	0	6	0
Direzione Generale della ricerca	7	4	2	1	7	0
Direzione Generale dell'internazionalizzazione e della comunicazione	4	3	0	0	3	1
Direzione Generale del personale, del bilancio e dei servizi strumentali	6	2	0	2	6	2
N. TOTALE	38	23	3	4	32	8
Incremento dotazione organica ex Art. 19-quinques decreto-legge 27 gennaio 2022, n. 4 convertito, con modificazioni, dalla legge 28 marzo 2022, n. 25	3	0	0	0	0	3
Incremento dotazione organica ex Art. 28, comma 2-ter, del decreto-legge 17 maggio 2022, n. 50, convertito con legge 15 luglio 2022, n. 91	3	0	0	0	0	3
Incremento dotazione organica ex Art. 1 Decreto-Legge 22 aprile 2023, n. 44	2	0	0	0	1	1
N. TOTALE	8	0	0	0	0	8
N. TOTALE COMPLESSIVO	46	23	3	4	32	13
C. POSTI EXTRA ORGANICO - UNITÀ LEGATE AL PNRR						
DG Unità di Missione per l'attuazione degli interventi del PNRR			Posti conferiti con C. 6 art 19 DLGS 165/01			
Ufficio di coordinamento della gestione			1			
Ufficio di monitoraggio			1			
Ufficio di rendicontazione e controllo			1			
N. TOTALE			3			
Dirigenti in particolari posizioni di stato:						
Dirigenti in aspettativa/Fuori ruolo OUT per incarico esterno:			6			
N. totale dirigenti con incarico di II fascia*			40			
Donne:			16	40%		
Uomini:			24	60%		

*Totale dei posti dirigenziali di ruolo, in particolari posizioni di stato e dei posti ricoperti per unità PNRR



Tabella 34 – Personale delle aree in servizio al 31.12.2024

D. PERSONALE DELLE AREE				
Ministero dell'Università e della Ricerca	AREA DEI FUNZIONARI	AREA DEGLI ASSISTENTI	AREA DEGLI OPERATORI	TOTALE
Uffici di diretta collaborazione	11	11	0	22
Segretariato Generale	15	7	0	22
Direzione Generale delle istituzioni della formazione superiore	25	15	0	40
Direzione Generale degli ordinamenti della formazione superiore e del diritto allo studio	27	11	0	38
Direzione Generale della ricerca	22	22	0	44
Direzione Generale dell'internazionalizzazione e della comunicazione	19	6	0	25
Direzione Generale del personale, del bilancio e dei servizi strumentali	33	16	0	50
Comandi out, aspettativa	18	9	1	28
N. TOTALE	170	97	1	268
Comandi in e distacchi, assegnazioni temporanee	39	6	0	45
D. POSTI EXTRA ORGANICO - UNITÀ LEGATE AL PNRR				
Ministero dell'Università e della Ricerca	AREA DEI FUNZIONARI			
DG Unità di Missione per l'attuazione degli interventi del PNRR	20			
N. TOTALE	20			
N. totale personale delle aree*	356			
Donne:	211	59%		
Uomini:	145	41%		

*Totale personale in servizio, nonché in particolari posizioni di stato (comandi in e out e altre tipologie di assegnazioni temporanee previste dalla legge) e posti ricoperti per unità PNRR.

In merito all'ampiezza organizzativa del personale si segnala una media pari a circa 40 unità di personale per Direzione, tenendo conto della Direzione Unità di missione per l'attuazione degli interventi del PNRR e senza considerare il personale in particolare posizioni di stato giuridico (comando In/Out, distacco, aspettativa).

Tabella 35 – Elenco delle normative di riferimento

Box normativo
<ul style="list-style-type: none"> • Tabella A - Decreto-legge n. 1/2020 • Tabella A - Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 164/2020 • Art. 1, comma 936, Legge n. 178/2020 • Art. 19-quinques Decreto-legge n. 4/2022, convertito, con modificazioni, dalla Legge n. 25/2022 • Art. 28, comma 2-ter, del Decreto-legge n. 50/2022, n. 50, convertito con Legge n.91/2022 • Art. 8, comma 1, Decreto legislativo. n. 77/2021, convertito, con modificazioni, dalla L. 108/2021 • Art. 64, comma 6-ter, Decreto legislativo. n. 77/2021 • Art. 1 Decreto Legge 22 aprile 2023, n. 44

3.1.2 Parte funzionale: le azioni di sviluppo organizzativo funzionali ai 6 obiettivi di VP

La programmazione in tema di innovazione e sviluppo organizzativo, come meglio articolata di seguito e nell'intero PIAO, è finalizzata ad abilitare gli obiettivi di Valore Pubblico pianificati.

Infatti, la programmazione è volta a mettere pienamente a regime il complesso dei processi gestionali finora avviati, in particolar modo intervenendo sulle aree di attività obbligatorie ancora scoperte e monitorando lo stato dell'arte in ogni settore anche in un'ottica di innovazione e di completa digitalizzazione. Particolare attenzione sarà data agli interventi orientati al potenziamento della dotazione di risorse umane (da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo), indispensabili per adempiere adeguatamente alla missione istituzionale e dare concreta attuazione alle priorità definite per il 2025.

In tal senso potrà perfezionarsi il processo di consolidamento organizzativo e potenziamento dell'efficacia e l'efficienza delle azioni ministeriali. Al fine di garantire, altresì, un ambiente lavorativo sempre più sensibile alle specifiche esigenze dei dipendenti, particolare attenzione verrà data alle misure di welfare per i dipendenti del Ministero, nell'ambito delle disponibilità di bilancio.





3.2
SOTTOSEZIONE
LAVORO AGILE
(SALUTE ORGANIZZATIVA)



La SottoSezione Lavoro Agile organizzativa è articolata in due parti:

- una **parte generale**, destinata ad accogliere la fotografia generale del Lavoro Agile del MUR al 31.12.2024 e le eventuali azioni agili generali per l'intero MUR e quindi indirettamente funzionali ad abilitare il Valore Pubblico generale del Ministero;
- una **parte funzionale**, destinata ad accogliere le azioni organizzative agili (e relativi indicatori di salute organizzativa agile), ovvero le condizioni abilitanti, direttamente funzionali a favorire la realizzazione dei 6 obiettivi di Valore Pubblico specifici pianificati.

Tabella 36 – L'articolazione della SottoSezione 3.2) Lavoro Agile in una parte generale e in una parte funzionale

Parte generale	<p>Presentazione, in forma tabellare con eventuali note sintetiche a supporto, dei contenuti GENERALI del Lavoro Agile indirettamente funzionali a creare Valore Pubblico (secondo schema di PIANO TIPO ex DM 132/2022):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisi del contesto organizzativo agile (fotografia al 31.12.2024): <ul style="list-style-type: none"> ➢ <i>Livello di attuazione e sviluppo del LA</i> ➢ <i>Soggetti, processi e strumenti del LA</i> ➢ <i>Modalità attuative del LA</i> • Piano organizzativo agile generale 2025-2027 (Programma di sviluppo del LA)
Parte funzionale	<p>Presentazione, in forma tabellare con eventuali note sintetiche a supporto, delle azioni di organizzazione del Lavoro Agile direttamente funzionali a realizzare le performance e le misure di gestione del rischio corruttivo programmate e, quindi, funzionali a creare o proteggere ognuno dei 6 obiettivi di Valore Pubblico pianificati nella relativa SottoSezione, esponendo per ognuno di essi le seguenti informazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collegamento funzionale allo specifico obiettivo di Valore Pubblico pianificato, tramite codice alfanumerico (es. VP_PNRR_AGIL1) • Eventuale esigenza di sviluppo organizzativo (da mappatura delle condizioni vincolanti e abilitanti) • Azione di organizzazione del Lavoro Agile funzionale allo specifico obiettivo di Valore Pubblico pianificato (con individuazione dell'area organizzativa responsabile e degli eventuali contributori esterni o interni al Ministero e dei tempi di realizzazione) • Indicatore dell'azione di organizzazione del Lavoro Agile funzionale allo specifico obiettivo di Valore Pubblico pianificato e, quindi, di miglioramento della salute organizzativa (con individuazione della dimensione di salute, della formula, della baseline, dei target, della fonte dati)

3.2.1 Parte generale: l'organizzazione generale lavoro agile del MUR

La presente parte generale della SottoSezione "Organizzazione del Lavoro Agile" risponde alla **finalità di fotografare il livello di attuazione e sviluppo del Lavoro Agile al 31.12.2024** e di **programmare le azioni di organizzazione del Lavoro Agile 2025-2027**, con riferimento al MUR, complessivamente considerato.

Dal punto di vista metodologico, la parte generale è strutturata, in coerenza con quanto indicato nelle "Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e Indicatori di performance" del 9 dicembre 2020, nei seguenti paragrafi:

- **Livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile:** rappresentazione delle principali informazioni relative allo stato di attuazione del lavoro agile nel MUR;
- **Soggetti, strutture, processi, strumenti:** rappresentazione di soggetti e principali responsabilità nella gestione del lavoro agile in termini regolamentari e organizzativi;
- **Modalità attuative:** descrizione, in considerazione delle condizioni rappresentate nella sezione precedente, della strategia e degli obiettivi legati allo sviluppo dei modelli innovativi di organizzazione del lavoro che il Ministero intende perseguire;
- **Programma di sviluppo e monitoraggio del lavoro agile:** definizione degli elementi che caratterizzano il programma che il MUR intende realizzare nel triennio per favorire lo sviluppo dei modelli innovativi di organizzazione del lavoro.

I contenuti di tale parte generale potranno essere soggetti a successive modifiche ed integrazioni, sulla base dell'evoluzione della normativa vigente e a seguito di ulteriori confronti che verranno effettuati dopo l'approvazione con i diversi attori coinvolti nella redazione dello stesso.



3.2.1a LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

Il livello di attuazione del lavoro agile nel Ministero dell'Università e della Ricerca

Nel corso del 2024, coerentemente agli anni precedenti, il MUR ha programmato il lavoro agile con una rotazione del personale su base settimanale e secondo il criterio della prevalenza del lavoro in presenza tenendo comunque conto delle direttive del Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di lavoro agile per le categorie di lavoratori c.d. fragili.

Da una rilevazione effettuata nel mese di novembre 2024 è emerso che, su un totale di 299 unità di personale che hanno usufruito del lavoro agile nel corso del 2024, il 61% appartiene al genere femminile ed il restante 39% al genere maschile, per un totale di 183 unità di personale di sesso femminile e 116 maschile.

Da un'indagine avviata nell'ultimo trimestre del 2024 è emerso, inoltre, che tale modalità lavorativa, su un totale di 169 unità di personale che hanno risposto al questionario somministrato, riscuote un indice generale di gradimento pari al 90%. Inoltre, dalla stessa sono stati rilevati i dati di seguito evidenziati:

- Più dell'80% dei dipendenti ha affermato che:
 - lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile ha inciso positivamente sul miglioramento dell'equilibrio vita professionale – privata;
 - lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile ha inciso positivamente sul miglioramento del benessere organizzativo;
 - continuerà ad usufruire della possibilità di svolgere attività lavorativa in modalità agile.
- Più del 70% dei dipendenti ha affermato che:
 - lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile ha creato un maggior senso di responsabilità rispetto al raggiungimento degli obiettivi lavorativi prefissati;
 - lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile ha migliorato le proprie capacità organizzative, conseguendo un maggior grado di soddisfazione nell'organizzazione del lavoro;
 - lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile ha influito positivamente sulla produttività;
 - lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile ha determinato un concreto miglioramento della qualità del lavoro;
 - lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile ha permesso di acquisire maggiore padronanza e capacità di utilizzo dei principali strumenti lavorativi a distanza utilizzati nello svolgimento delle mansioni quotidiane.

Infine, circa il 66% dei dipendenti ha affermato che lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile ha influito positivamente sulle modalità di collaborazione e interazione con i colleghi e con i superiori.

Le attività che possono essere svolte in modalità agile

La Direzione generale del personale del bilancio e dei servizi strumentali svolge una periodica ricognizione interna preordinata ad individuare le prestazioni che, ricorrendo i presupposti e le condizioni indicate dalla regolamentazione vigente possono essere espletate in modalità agile.

Al riguardo, occorre precisare che, nel 2023, la predetta direzione generale del MUR ha avviato una mappatura del processo atto alla stipula degli accordi di lavoro agile al fine di individuare, oltre le attività che non possono essere svolte in questa modalità, le fasi da semplificare tramite un'efficace digitalizzazione delle stesse.

In via generale, il vigente Regolamento sul lavoro agile si rivolge a tutto il personale, dirigente e non, presente a qualsiasi titolo presso l'Amministrazione, ad esclusione dei casi in cui:

- non è possibile delocalizzare neanche in parte i compiti assegnati al dipendente poiché, in base a una valutazione sistematica, è necessaria la sua costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- lo svolgimento della prestazione in modalità agile pregiudica la qualità e l'efficienza dei servizi erogati all'utenza;
- l'ufficio al quale il dipendente è assegnato non ha definito un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove accumulato;
- lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile non risulta coerente con le esigenze organizzative e funzionali dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato;
- il dipendente non gode di autonomia operativa e, pertanto, non ha la possibilità di organizzare l'esecuzione della prestazione lavorativa nel rispetto degli obiettivi prefissati;
- non è possibile monitorare e valutare i risultati delle attività assegnate rispetto agli obiettivi programmati.

A seguito dell'individuazione delle attività suscettibili di essere svolte in modalità agile, si sviluppa il processo lavorativo vero e proprio, che vede coinvolti la struttura, il dirigente e il personale, secondo le modalità descritte di seguito.

3.2.1.b MODALITÀ ATTUATIVE

I principali obiettivi legati alle nuove modalità di organizzazione del lavoro

Di seguito si illustrano i principali obiettivi legati allo sviluppo dei modelli innovativi di organizzazione del lavoro che il Ministero intende perseguire:

- **promuovere una cultura gestionale orientata al risultato** e favorire una visione dell'organizzazione del lavoro ispirata ai principi della flessibilità, dell'autonomia e della responsabilità;
- **garantire il benessere organizzativo**, rafforzando il *work-life balance* e favorendo l'inclusione lavorativa delle persone che si trovano in condizione di fragilità;
- **riprogettare gli spazi di lavoro realizzando economie di gestione**, nel rispetto dei principi di benessere organizzativo e delle normative vigenti in materia di sicurezza e salute dei lavoratori;
- **accelerare il percorso di transizione digitale**, attraverso la reingegnerizzazione e l'integrazione dei processi e favorendo la diffusione di tecnologie e competenze digitali;



- **rafforzare le iniziative di transizione ecologica** orientate a promuovere una crescita sostenibile, anche riducendo gli spostamenti casa-lavoro-casa e gli impatti ambientali.

Condizionalità e fattori abilitanti

Di seguito vengono fornite informazioni di dettaglio sulle modalità attuative delle condizioni abilitanti del Lavoro Agile.

Salute organizzativa

Baseline: nel 2024 si è proceduto alla redazione, previo confronto con le Organizzazioni sindacali coinvolte, di un nuovo Regolamento sul Lavoro Agile, volto a migliorare il benessere dei lavoratori e ad incentivare l'utilizzo al lavoro da remoto per i dipendenti del Ministero.

Per il prossimo triennio, in primo luogo sarà necessario **adeguare l'organizzazione del MUR** rispetto alla regolamentazione ed allo sviluppo del lavoro agile, anche implementando appositi strumenti di programmazione e rendicontazione delle attività per obiettivi. Le ulteriori iniziative che il Ministero intende attivare in ambito organizzativo riguarderanno la **semplificazione dei processi amministrativi gestionali e l'evoluzione dei sistemi di gestione e sviluppo delle risorse umane, inclusi i sistemi di gestione del Lavoro Agile**.

Con riferimento al benessere organizzativo, sarà assicurata ai dipendenti la possibilità di conciliare il tempo da dedicare al lavoro con le esigenze legate alla vita privata, garantendo **flessibilità lavorativa** e promuovendo il benessere fisico e psicosociale delle lavoratrici e dei lavoratori.

Salute professionale

Baseline: nel corso del 2024 il Ministero ha provveduto ad avviare un percorso formativo ad hoc con la SNA sull'utilizzo del Lavoro Agile. Tale percorso formativo ha previsto il coinvolgimento di tutto il personale del Ministero. Le attività formative hanno riguardato il quadro normativo di riferimento, le principali norme sulla sicurezza da adottare, e l'organizzazione e l'importanza del Lavoro Agile.

L'Amministrazione, nel prossimo triennio, intende proseguire l'attività formativa e di aggiornamento, tramite il completamento e l'implementazione dei percorsi già avviati. In particolare, anche al fine consentire l'ampliamento delle capacità professionali dei dipendenti e incoraggiarne i processi di sviluppo, è intenzione dell'Amministrazione erogare iniziative formative rivolte a tutto il personale dell'Amministrazione. Premesso quanto sopra, le iniziative che il Ministero intende attivare in ambito formativo riguarderanno prevalentemente il rafforzamento delle competenze organizzative in tema di lavoro agile, delle competenze digitali del personale nonché delle conoscenze in materia di trattamento dei dati personali e sicurezza informatica. In merito a tale ultimo aspetto, si precisa che l'Amministrazione ha predisposto una puntuale informativa consegnata a tutti i dipendenti che intendano avvalersi del lavoro agile e consultabile nell'apposita sezione del Sito istituzionale⁷.

Salute digitale

Baseline: nel 2024 il Ministero ha sviluppato un sistema digitale per la gestione del processo del Lavoro Agile, dalla richiesta alla stipula del contratto alla sua gestione.

In particolare, le iniziative in ambito digitale per il triennio 2025-2027, riguarderanno prevalentemente l'evoluzione dei sistemi di protezione dei dati e delle procedure software a seguito delle revisioni normative e della semplificazione/ottimizzazione dei processi operativi e delle procedure.

⁷ Informazioni disponibili all'indirizzo: https://trasparenza.mur.gov.it/contenuto202_lavoroagile_713.html



3.2.1.c PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE E MONITORAGGIO

In coerenza con l'analisi dello stato attuale del MUR rispetto alle dimensioni di analisi definite nei precedenti paragrafi, di seguito si illustrano gli obiettivi che il Ministero intende perseguire e il piano in cui si evidenziano, a partire dalla situazione attuale e in coerenza con gli obiettivi descritti, le azioni che caratterizzeranno il triennio di riferimento (2025-2027) ed i principali indicatori di monitoraggio.

Tabella 37 – Azioni organizzative del Lavoro Agile di tipo generale (ossia, validi per l'intero MUR)

Dimensioni	Obiettivi Azioni organizzative LA	Indicatore (formula)	Preconsuntivo 2024	Target 2025	Target 2026	Target 2027	Fonte
Salute organizzativa	Adeguamento dell'organizzazione del Ministero rispetto alla regolamentazione ed allo sviluppo del LA	Stati di avanzamento	Adozione del Nuovo Regolamento di lavoro agile	Coordinamento organizzativo continuo del lavoro agile e adeguamento rispetto all'evoluzione normativa	Monitoraggio del sistema organizzativo del lavoro agile al fine di valutare una possibile evoluzione della logistica e del layout degli uffici	Mantenimento e miglioramento della logistica degli uffici sulla base delle analisi effettuate	Atti interni MUR
	Sviluppo di appositi strumenti di programmazione delle attività per obiettivi	Stati di avanzamento	Monitoraggio mediante questionari somministrati al personale e sviluppo di software atti a facilitare il LA	Valutazione di implementazione di ulteriori sistemi digitali di monitoraggio degli obiettivi	Sviluppo di una specifica applicazione di monitoraggio integrata con la SottoSezione performance del PIAO	Mantenimento degli standard raggiunti	Atti interni MUR
	Semplificazione dei processi amministrativi gestionali	Stati di avanzamento	Avvio della digitalizzazione dei processi mappati	Report mappatura e Individuazione delle opportunità di integrazione dei processi	Individuazioni delle fasi da monitorare e da semplificare	Digitalizzazione	Atti interni MUR
	Implementazione dei sistemi di gestione e sviluppo delle risorse umane per l'abilitazione di nuovi modelli di lavoro	Stati di avanzamento	Assessment delle attuali modalità operative per la raccolta e l'analisi dei dati del personale	Sviluppo di una piattaforma per la gestione del personale	Integrazione del sistema per la gestione del personale con gli altri applicativi del Ministero	Utilizzo del sistema di gestione del personale	Atti interni MUR
	Monitoraggio del benessere e del clima lavorativo all'interno dell'organizzazione	Stati di avanzamento	Individuazione dei principali indicatori funzionali a monitorare il benessere organizzativo e somministrazione di questionari ai fini di analisi e intervento	Consolidamento delle misure già adottate e progettazione di elementi migliorativi in base ai dati raccolti	Adeguamento del questionario sul clima organizzativo sulla base delle rinnovate esigenze	Somministrazione del questionario e raccolta dati per eventuali interventi	Atti interni MUR
Salute professionale	Incremento della partecipazione a corsi di formazione per rafforzare le competenze organizzative ⁸	% N. dipendenti partecipanti / N. dipendenti totali	64 % (n. 173 iscrizioni VP su n. 268 esigenze VP)	>60%	>60%	>60%	Monitoraggio attività Piano formazione
	Atti volti a sensibilizzare il personale alla partecipazione a corsi di formazione sulla salute e sicurezza del lavoratore agile	Stati di avanzamento	Circolari e comunicazioni volte a sponsorizzare i corsi disponibili in materia	Circolari e comunicazioni volte a sponsorizzare i corsi disponibili in materia per una formazione continua in linea con le rinnovate esigenze	Stipula di convenzioni finalizzate all'erogazione di corsi ulteriori rispetto a quelli già previsti	Monitoraggio del grado di formazione del personale sul tema anche attraverso diffusione di questionari anonimi	Monitoraggio attività Piano formazione
Salute digitale	Miglioramento della dotazione software funzionale allo svolgimento del lavoro a distanza	Stati di avanzamento	Aumento dello spazio di archiviazione in cloud e acquisto e ulteriore estensione della firma digitale remota e dell'identità digitale per il personale impiegato in particolari attività	Adeguamento dei sistemi di archiviazione in cloud rispetto alle esigenze del Ministero	Adeguamento dei sistemi di archiviazione in cloud e introduzione di nuove funzionalità per gli strumenti di collaborazione rispetto alle esigenze del Ministero	Mantenimento degli standard raggiunti	Atti interni MUR
	Evoluzione dei sistemi di protezione dei dati	Stati di avanzamento	Costituzione di un gruppo di lavoro per la cybersecurity	Assessment funzionale all'individuazione di opportunità di rafforzamento del sistema di	Progettazione del sistema di protezione e sicurezza di dati digitali	Implementazione e sviluppo del sistema di protezione e sicurezza di dati digitali	Atti interni MUR



Dimensioni	Obiettivi Azioni organizzative LA	Indicatore (formula)	Preconsuntivo 2024	Target 2025	Target 2026	Target 2027	Fonte
				protezione e sicurezza di dati digitali			
	Evoluzione delle procedure software a seguito della revisione normativa e della semplificazione/ottimizzazione dei processi operativi/procedure	Stati di avanzamento	-	Adeguamento delle procedure software all'evoluzione della normativa vigente e eliminazione dei link a pagina vuota presenti sul sito istituzionale	Assessment funzionale all'individuazione di opportunità di semplificazione/ottimizzazione dei processi operativi/procedure	Ottimizzazione dei processi operativi e delle procedure in ottica di semplificazione	Atti interni MUR
	Miglioramento dell'accessibilità della documentazione digitale	Stati di avanzamento	-	Adeguamento della documentazione e del sito istituzionale rispetto ai criteri di accessibilità	Iniziative formative rivolte ai dipendenti in tema accessibilità	Investimenti verso servizi digitali sempre più accessibili e conformi alla normativa	Atti interni MUR
Salute economico-finanziaria	Monitorare il livello di costi/investimenti connessi allo sviluppo del LA, per il tramite dei seguenti indicatori:	€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al LA	-	>= 2024	>= 2025	>= 2026	Atti interni MUR
		€ Investimenti in digitalizzazione di servizi/processi	-	>= 2024	>= 2025	>= 2026	Atti interni MUR
Implementazione del lavoro agile	Monitoraggio dell'andamento del LA in termini quantitativi (dirigenti)	% N. dirigenti in LA / N. dirigenti totali	65%	>50%	>50%	>50%	Sito Ministero del lavoro
	Monitoraggio dell'andamento del LA in termini quantitativi	% N. personale aree in LA / N. personale aree totale	94%	>80%	>80%	≥80%	Sito Ministero del lavoro
EFFICACIA	Mantenimento qualità percepita dei servizi	% N. rispondenti i quali ritengono che la qualità del proprio lavoro sia migliorata con il ricorso al LA /N. rispondenti totali	70% dei rispondenti ⁹	>80% dei rispondenti	>80% dei rispondenti	>80% dei rispondenti	Questionario sul gradimento del LA
		% N. rispondenti i quali ritengono che la possibilità di svolgere il lavoro in modalità agile abbia inciso sul proprio equilibrio vita privata - lavoro	84% dei rispondenti	>80% dei rispondenti	>80% dei rispondenti	>80% dei rispondenti	Questionario sul gradimento del LA
		% N. rispondenti i quali ritengono che il LA abbia influito positivamente sulle modalità di collaborazione ed interazione con i propri colleghi e superiori / N. rispondenti totali	65% dei rispondenti	>80% dei rispondenti	>80 dei rispondenti	>80% dei rispondenti	Questionario sul livello di gradimento del LA
ECONOMICITÀ	Riduzione di costi legati alla retribuzione degli straordinari	Costo straordinari anno n ≤ costo straordinari anno n-1	Costo straordinari anno 2024	Costo straordinari anno 2025 ≤ costo straordinari 2024	Costo straordinari anno 2026 ≤ costo straordinari 2025	Costo straordinari anno 2027 ≤ costo straordinari 2026	Atti interni MUR

3.2.2 Parte funzionale: le azioni di organizzazione del lavoro agile funzionali ai 6 obiettivi di VP

Nel PIAO 2025 non sono previste azioni di organizzazione del Lavoro Agile specificamente funzionali ai 6 obiettivi di Valore Pubblico pianificati.

⁹ Con riferimento all'anno 2023, il n. dei rispondenti (106), il 45% ritiene che la qualità sia rimasta invariata.



3.3

SOTTOSEZIONE FABBISOGNO DEL PERSONALE (SALUTE PROFESSIONALE)



La SottoSezione Fabbisogno del personale è articolata in due parti:

- una **parte generale**, destinata ad accogliere le azioni professionali di reclutamento, progressione, mobilità, ecc., generali per l'intero MUR e quindi indirettamente funzionali ad abilitare il Valore Pubblico generale del Ministero;
- una **parte funzionale**, destinata ad accogliere le azioni professionali di reclutamento, progressione, mobilità, ecc. (e relativi indicatori di salute professionale), ovvero le condizioni abilitanti, direttamente funzionali a favorire la realizzazione dei 6 obiettivi di Valore Pubblico specifici pianificati nella relativa SottoSezione.

Tabella 38 – L'articolazione della SottoSezione 3.3) Fabbisogno del personale in una parte generale e in una parte funzionale

Parte generale	Presentazione, in forma tabellare con eventuali note sintetiche a supporto, dei contenuti GENERALI della programmazione del Fabbisogno del personale indirettamente funzionali a creare Valore Pubblico (secondo schema di PIANO TIPO ex DM 132/2022): ❖ Consistenza del personale (fotografia al 31.12.2024) ❖ Piano fabbisogno del personale generale 2025-2027
Parte funzionale	Presentazione, in forma tabellare con eventuali note sintetiche a supporto, delle azioni professionali di reclutamento direttamente funzionali a realizzare le performance e le misure di gestione del rischio corrottivo programmate e, quindi, funzionali a creare o proteggere ogni obiettivo di Valore Pubblico pianificato nella relativa SottoSezione, esponendo per ognuno di essi le seguenti informazioni: <ul style="list-style-type: none"> • Collegamento funzionale allo specifico obiettivo di VP pianificato, tramite codice alfanumerico (es. VP_SAL_FABB1) • Eventuale esigenza di reclutamento (da mappatura delle competenze) • Azione professionale di reclutamento funzionale allo specifico obiettivo di Valore Pubblico pianificato (con individuazione dell'area organizzativa responsabile e degli eventuali contributori esterni o interni al Ministero e dei tempi di realizzazione) • Indicatore dell'azione professionale di reclutamento funzionale allo specifico obiettivo di Valore Pubblico pianificato e, quindi, di miglioramento della salute professionale (con individuazione della dimensione di salute, della formula, della baseline, dei target, della fonte dati)

3.3.1 Parte generale: il fabbisogno generale di personale del MUR

Il presente piano, in accordo con le "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche", definisce le previsioni assunzionali del Ministero dell'Università e della Ricerca per il triennio 2025-2027, e reca l'aggiornamento delle previsioni precedentemente adottate per il triennio 2024-2026. Le previsioni saranno oggetto di eventuale aggiornamento per gli anni successivi secondo le scansioni temporali previste dalla normativa. Come già evidenziato, Il Ministero dell'Università e della Ricerca, istituito con il decreto-legge 9 gennaio 2020, n. 1, convertito con modificazioni legge 5 marzo 2020, n. 12, nel corso degli anni, è stato interessato da normative finalizzate all'ampliamento della dotazione organica (art. 19-quinques del decreto-legge 27 gennaio 2022, n.4 convertito, con modificazioni, dalla legge 28 marzo 2022, n.25, art. 28, comma 2-ter, del decreto-legge 17 maggio 2022, n. 50, convertito con legge 15 luglio 2022, n. 91, art. 1, comma 2 del decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44 convertito con modificazioni dalla L. 21 giugno 2023, n. 74).

In funzione delle esigenze organizzative intercorse nei mesi successivi allo scorporo del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e con l'obiettivo di consentire allo scrivente Ministero di concludere le procedure concorsuali avviate in funzione delle autorizzazioni ad assumere definite a legislazione vigente, si è ritenuto necessario procedere con una rimodulazione della dotazione organica, già a partire dal PTFP 2022-2024, nel rispetto dei limiti di spesa potenziale massima.

Successivamente, tramite l'art. 1, comma 2 del decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44 convertito con modificazioni dalla L. 21 giugno 2023, n. 74, il quale dispone che "Al fine di rafforzare l'organizzazione della pubblica amministrazione, sono autorizzati gli incrementi delle dotazioni organiche di cui alla tabella A dell'allegato 1 annesso al presente decreto", la dotazione organica del Ministero dell'Università e della Ricerca è stata aumentata di n. 2 Dirigenti di prima fascia e n. 2 Dirigenti di seconda fascia, per un totale complessivo di 574 unità.

Pertanto, a partire dalla programmazione 2024-2026, la dotazione organica del Ministero risulta come segue:

Tabella 39 – Dotazione organica rimodulata

Personale dirigenziale:	
Dirigenti di prima fascia	10
Dirigenti di seconda fascia	46* comprese le sei unità di personale dirigenziale di livello non generale da destinarsi agli uffici di diretta collaborazione
Totale dirigenti	56
Personale non dirigenziale:	
Area Funzionari	359
Area Assistenti	144
Area Operatori	15
Totale Aree	518
Totale complessivo	574

La spesa complessiva teorica di personale dell'Amministrazione, calcolata sulla base della vigente dotazione organica sopra rappresentata, è pari a € 21.874.660,86 (cfr. Allegato 008 PIAO 2025-2027 - tabella 1).

Si rappresenta che, per il calcolo del valore di spesa del personale delle Aree, sono stati presi in considerazione i valori retributivi definiti nella Tabella H del nuovo CCNL dipendenti pubblici funzioni centrali 2019-2021, firmato in data 9 maggio 2022 e il trattamento economico fisso per i dirigenti indicato all'interno degli articoli 27 e 30 del CCNL 2019-2021 relativo al personale dell'Area funzioni centrali.



Personale in servizio al 31.12.2024

Alla data del 31 dicembre 2024, sotto il profilo quantitativo, nel Ministero risultano n. 298 (cfr. Tabella 2) unità di personale di ruolo in servizio, così suddivise:

- n. 33 unità appartenenti alle qualifiche dirigenziali (di cui 7 di prima fascia e 26 di seconda fascia);
- n. 265 unità di personale appartenenti alle aree (di cui 176 funzionari, 88 assistenti e 1 operatore).

A queste unità si sommano le unità di personale in "Comando IN" pari a n. 52 (cfr. Tabella 2), così suddivise:

- n. 9 unità appartenenti alle qualifiche dirigenziali (di cui 1 di prima fascia e 8 di seconda fascia);
- n. 43 unità di personale appartenenti alle aree (di cui 26 funzionari, 6 assistenti, 11 unità di personale non appartenenti al comparto Funzioni Centrali equiparate come oneri all'area dei funzionari).

Nei ruoli dell'Amministrazione sono presenti inoltre, n. 30 unità di personale (cfr. Tabella 5) in "Comando OUT" attualmente in servizio presso altre Amministrazioni o in particolari condizioni di stato giuridico, così suddivise:

- n. 6 unità appartenenti alle qualifiche dirigenziali (di seconda fascia);
- n. 24 unità di personale appartenenti alle aree (di cui 15 funzionari, e 9 assistenti).

Il costo complessivo del personale in servizio di ruolo, comprensivo del costo del personale in servizio "Comando IN" è pari a € 13.642.065,06 (cfr. Tabella 2). A tale valore si aggiunge il costo del personale in "Comando OUT" pari a € 1.225.357,53 (cfr. Tabella 5). Per un totale complessivo pari a € 14.867.422,59 (cfr. Tabella 6).

Previsioni e risorse disponibili

Personale dirigenziale

Nell'anno 2024 non sono state rilevate cessazioni di unità dirigenziale (cfr. Tabella 3.4) e nel corso del triennio 2025-2027 non si prevede la cessazione di unità dirigenziali di 1^a o 2^a fascia.

Sulla base di quanto richiesto per il Piano 2023-2025, come previsto dal DPCM di autorizzazione ad assumere DFP-72618 del 16 novembre 2023, articolo 7, tabelle 8 e 9, il Ministero nel corso del 2024 ha proceduto con l'assunzione di n. 2 unità dirigenziali provenienti dall' VIII corso-concorso della Scuola Nazionale dell'Amministrazione per un costo complessivo pari a € 130.120,85.

Inoltre, secondo quanto disposto dall'art. 1, comma 3 del decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44 convertito con modificazioni dalla L. 21 giugno 2023, n. 74 "Le amministrazioni di cui alla tabella B dell'allegato 2 annesso al presente decreto sono autorizzate ad assumere, anche senza il previo esperimento delle procedure di mobilità, le unità di personale per ciascuna indicate nella medesima tabella B". La tabella B dell'allegato 1 prevede l'autorizzazione ad assumere per n. 2 Dirigenti di prima fascia e n. 2 Dirigenti di seconda fascia.

Infine, il Ministero è stato autorizzato ad assumere 1 unità di dirigente di 1^a fascia e 3 unità di dirigenti di 2^a fascia, secondo l'articolo 19-quinques del decreto-legge 27 gennaio 2022, n.4 convertito, con modificazioni, dalla legge 28 marzo 2022, n.25, ed 1 unità di dirigente di 1^a fascia e 3 unità di dirigenti di 2^a fascia, secondo l'articolo 28, comma 2-ter, del decreto-legge 17 maggio 2022, n. 50, convertito con legge 15 luglio 2022, n. 91.

Personale delle aree

Nell'anno 2024 sono cessate n. 11 unità di personale delle aree di cui 8 appartenenti all'area dei funzionari, 3 appartenenti all'area degli assistenti (cfr. Tabella 3.1).

Nel triennio 2025-2027 si prevede la cessazione di n. 20 unità, di cui 8 appartenenti all'area funzionari (6 nel 2025 e 2 nel 2027), 12 appartenenti all'area assistenti (4 nel 2025, 3 nel 2026 e 5 nel 2027) (cfr. Tabella 3.2, Tabella 3.3, Tabella 3.4). Tale quantificazione è stata effettuata sulla base di una stima del raggiungimento del limite di età e/o dei requisiti per il pensionamento anticipato.

Si riporta di seguito il budget determinato sulla base delle cessazioni intervenute nel 2024 e previsto per le cessazioni nel triennio 2025-2027:

- € 383.087,20 calcolato sul cento per cento delle cessazioni effettive relative all'anno 2024 (cfr. Tabella 3.1);
- € 340.038,14 calcolato sul cento per cento delle cessazioni presunte relative all'anno 2025 (cfr. Tabella 3.2);
- € 90.381,84 calcolato sul cento per cento delle cessazioni presunte relative all'anno 2026 (cfr. Tabella 3.3);
- € 223.812,74 calcolato sul cento per cento delle cessazioni presunte relative all'anno 2027 (cfr. Tabella 3.4).

Per l'anno 2025, a fronte del budget disponibile in funzione delle cessazioni effettive del 2024, si chiede l'autorizzazione ad assumere (cfr. Tabella 4.1):

- n. 8 unità di area funzionari per un impegno di spesa pari a € 292.705,36 tramite scorrimento graduatorie esistenti,
- n. 3 unità di area assistenti per un impegno di spesa pari a € 90.381,84 tramite scorrimento di graduatorie esistenti, finanziate tramite budget da cessazioni 2024.

Complessivamente, nel triennio 2025-2027, anche in funzione di autorizzazioni pregresse ed ex. lege, è previsto l'ingresso di 148 unità appartenenti all'area funzionari, così suddivise (cfr. Tabella 4.2):

- n. 11 da assumere sul budget 2024 – in attesa di autorizzazione da DPCM
- n. 30 finanziate tramite l'articolo 19-quinques del decreto-legge 27 gennaio 2022, n.4 convertito, con modificazioni, dalla legge 28 marzo 2022, n.25 e l'articolo 28, comma 2-ter, del decreto-legge 17 maggio 2022, n. 50, convertito con legge 15 luglio 2022, n. 91;
- n. 8 da concorso/scorrimento graduatorie con fondi del piano 2025-2027 per l'anno 2025;
- n. 6 da concorso/scorrimento graduatorie con fondi del piano 2025-2027 per l'anno 2026 (cfr. Tabella 4.3);
- n. 68 assunzioni da concorso interno finanziato con fondi pregressi per l'anno 2025;
- n. 11 assunzioni da concorso interno finanziato con fondi pregressi per l'anno 2026;
- n. 9 a seguito di progressioni verticali finanziate con fondi pregressi;
- n. 5 a seguito di progressioni verticali di cui all'articolo 18 comma 8 del CCNL Funzioni Centrali 2019 – 2021 mediante l'utilizzo delle risorse in misura non superiore allo 0,55% del monte salari dell'anno 2018.

Complessivamente, nel triennio 2025-2027, anche in funzione di autorizzazioni pregresse ed ex. lege, è previsto l'ingresso di 33 unità appartenenti all'area assistenti, così suddivise (cfr. Tabella 4.2):

- n. 3 da concorso/scorrimento graduatorie con fondi da budget 2025;
- n.2 da assumere sul budget 2024 – in attesa di autorizzazione da DPCM
- n. 4 da assumere su budget residuo da D.P.C.M. di autorizzazione ad assumere DFP-72618 del 16 novembre 2023 rimodulato
- n. 9 da concorso RIPAM finanziato con fondi pregressi;
- n. 1 a seguito di progressioni verticali di cui all'articolo 18 comma 8 del CCNL Funzioni Centrali 2019 – 2021 mediante l'utilizzo



- delle risorse in misura non superiore allo 0,55% del monte salari dell'anno 2018;
- n. 7 tramite convenzione tra il Ministero dell'Università e della Ricerca e la Regione Lazio, ai sensi dell'articolo 11 della legge 12 marzo 1999, n. 68 finanziate con fondi pregressi;
- n. 4 da concorso/scorrimento graduatorie con fondi del piano 2025-2027 per l'anno 2026 (cfr. Tabella 4.3).
- n.3 da concorso/scorrimento graduatorie da assumere con fondi del piano 2025-2027 per l'anno 2027 (cfr. Tabella 4.4)

Complessivamente, nel triennio 2025-2027, non si prevede l'ingresso di nuove unità di personale appartenenti all'area degli operatori.

Tabella 40 – Piano triennale 2025-2027, distinto per anno

ANNO 2025	
Budget 2025 (100% cessazioni 2024)	383.087,20
8 unità funzionari (scorrimento graduatorie esistenti)	292.705,36
3 unità area Assistenti (scorrimento graduatorie esistenti)	90.381,84
Disponibilità residue	0
ANNO 2026	
Budget 2026 (100% cessazioni 2025)	340.038,14
6 unità area Funzionari (scorrimento graduatorie esistenti)	219.529,02
4 unità area Assistenti (scorrimento graduatorie esistenti)	120.509,12
Disponibilità residue	0
ANNO 2027	
Budget 2027 (100% cessazioni 2026)	90.381,84
3 unità area Assistenti (scorrimento graduatorie esistenti)	90.381,84
Disponibilità residue	0

A fronte di un valore potenziale di spesa pari a € 21.874.660,86, considerando (cfr. Tabella 6):

- il costo complessivo del personale presente in servizio, "Comandati IN" e "Comandati OUT" al 31/12/2024 pari a € 14.867.422,59;
- le cessazioni intervenute nell'anno 2024 pari a € 383.087,20
- il valore finanziario delle assunzioni nel 2025 sul turnover (€383.087,20) su budget già autorizzato (€ 307.875,46), su budget 2024 in attesa di autorizzazione (€ 462.724,43) ed ex lege (€ 4.562.095,72) pari a € 5.313.312,94;

il valore finanziario totale al termine della programmazione 2025 sarà pari a € 19.797.648,33.

Con riferimento agli adempimenti previsti ai sensi della legge n.68/1999, si fa presente che la quota d'obbligo era rispettata prima della divisione del MIUR in due distinti ministeri. Attualmente, il Ministero rispetta la quota di riserva per le categorie protette (L.68/99 art.18) e presenta una scoperta a rispetto della quota di riserva per i disabili (L.68/99 art.1). Tale scoperta sarà coperta nel corso del 2025 tramite la convenzione per enti pubblici, acquisita al protocollo del MUR n. 2792 del 6 aprile 2023, stipulata tra il Ministero dell'Università e della Ricerca e la Regione Lazio – Agenzia Regionale Spazio Lavoro – Area decentrata "Centri per l'impiego Lazio Centro" – S.I.L.D. Servizio Inserimento Lavorativo Disabili, ai sensi dell'articolo 11 della legge 12 marzo 1999, n. 68.

Sulla base di tali considerazioni, si dimostra pertanto la piena sostenibilità finanziaria del piano, in quanto il costo complessivo del personale al termine dell'anno 2025 non supera il valore potenziale di spesa teorico stabilito.

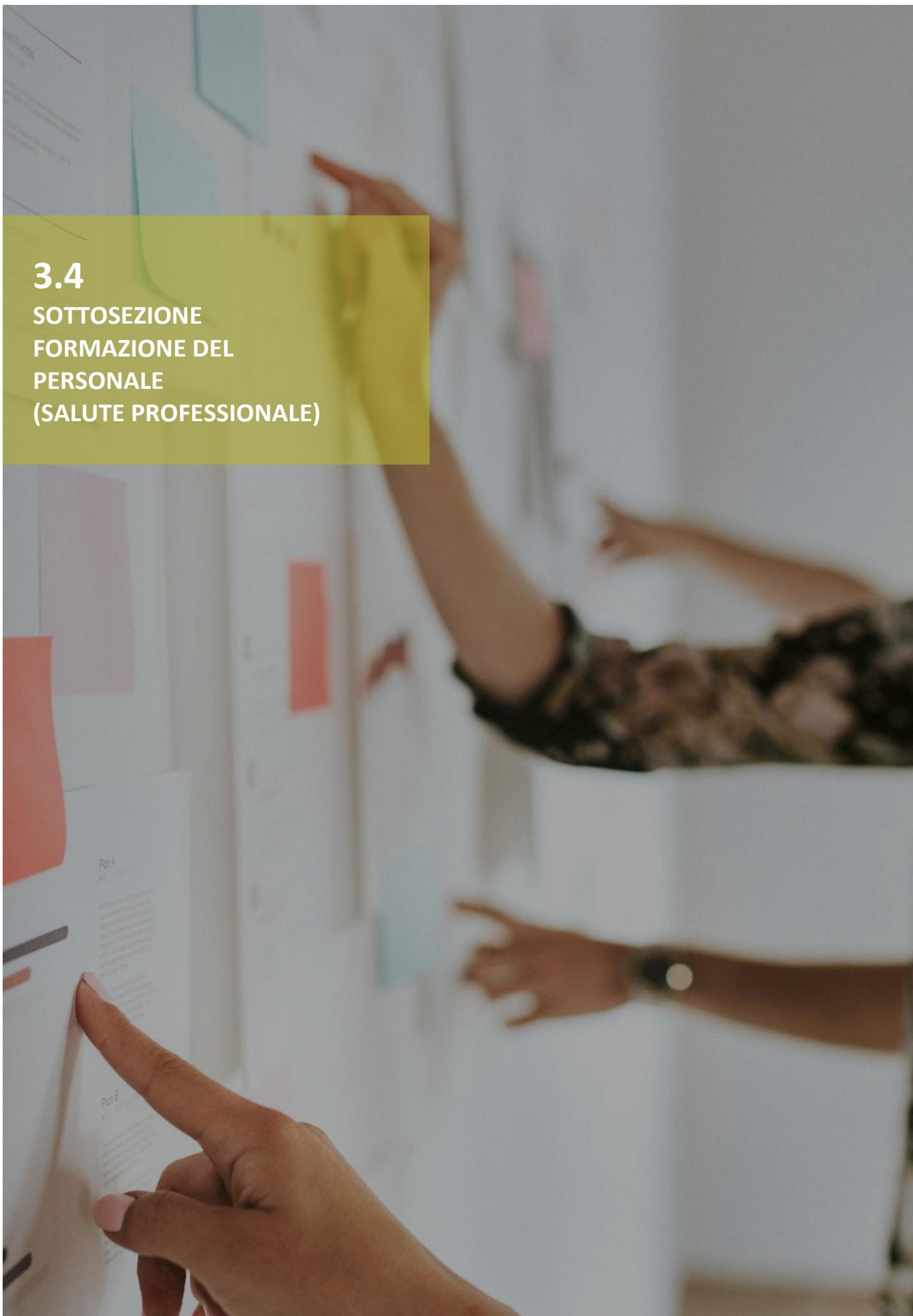
3.3.2 Parte funzionale: le azioni di reclutamento funzionali ai 6 obiettivi di VP

Nel PIAO 2025 non sono previste specifiche azioni di reclutamento funzionali ai 6 obiettivi di Valore Pubblico pianificati.



3.4

SOTTOSEZIONE FORMAZIONE DEL PERSONALE (SALUTE PROFESSIONALE)



La Sottosezione Formazione del personale è articolata in due parti:

- una **parte generale**, destinata ad accogliere le azioni professionali di formazione generali per l'intero MUR e quindi indirettamente funzionali ad abilitare il Valore Pubblico generale del Ministero;
- una **parte funzionale**, destinata ad accogliere le azioni professionali di formazione (e relativi indicatori di salute professionale), ovvero le condizioni abilitanti, direttamente funzionali a favorire la realizzazione dei 6 obiettivi di Valore Pubblico specifici pianificati nella relativa Sottosezione

Tabella 41 – L'articolazione della SottoSezione 3.4) Formazione in una parte generale e in una parte funzionale

Parte generale	Presentazione, in forma tabellare con eventuali note sintetiche a supporto, dei contenuti GENERALI della programmazione della Formazione del personale indirettamente funzionali a creare Valore Pubblico (secondo schema di PIANO TIPO ex DM 132/2022): <ul style="list-style-type: none"> • Finalità • Processo formativo • Analisi dell'offerta formativa erogata (fotografia al 31.12.2024) • Piano formazione generale 2025-2027
Parte funzionale	Presentazione, in forma tabellare con eventuali note sintetiche a supporto, delle azioni professionali di formazione direttamente funzionali a realizzare le performance e le misure di gestione del rischio corruttivo programmate e, quindi, funzionali a creare o proteggere ogni obiettivo di Valore Pubblico pianificato nella relativa Sottosezione, esponendo per ognuno di essi le seguenti informazioni: <ul style="list-style-type: none"> • Collegamento funzionale allo specifico obiettivo di Valore Pubblico pianificato, tramite codice alfanumerico (es. VP_PNRR_FORM1) • Eventuale esigenza di formazione (da mappatura delle competenze) • Azione professionale di formazione funzionale allo specifico obiettivo di Valore Pubblico pianificato (con individuazione dell'area organizzativa responsabile e degli eventuali contributori esterni o interni al Ministero e dei tempi di realizzazione) • Indicatore dell'azione professionale di formazione funzionale allo specifico obiettivo di Valore Pubblico pianificato e, quindi, di miglioramento della salute professionale (con individuazione della dimensione di salute, della formula, della baseline, dei target, della fonte dati)

3.4.1 Parte generale: la formazione generale del personale del MUR

Finalità

Il **Piano triennale della formazione 2025-2027**, redatto in applicazione delle disposizioni contenute nel D.P.R. n. 70 del 2013, recante "Riordino del Sistema di Reclutamento e Formazione dei Dipendenti Pubblici e delle Scuole Pubbliche di Formazione", è il principale strumento di pianificazione e governo della formazione del personale. Esso si pone in un'ottica di definizione delle attività formative strategiche (lavoro agile; Project management, Sicurezza nel lavoro, Pari opportunità, Inclusione e disabilità, ecc.), considerate normativamente rilevanti per la loro capacità di promuovere innovazione e cambiamento all'interno delle amministrazioni assicurandone la maggiore efficienza, anche tenendo in considerazione modalità di svolgimento innovative a distanza.

La **presente Sottosezione del PIAO** illustra i principali contenuti, in forma sintetica, del suddetto Piano. In particolare, nell'ottica del rispetto della normativa vigente e delle specifiche esigenze dell'Amministrazione, le priorità strategiche del MUR in termini di riqualificazione e potenziamento delle competenze del personale sono le seguenti:

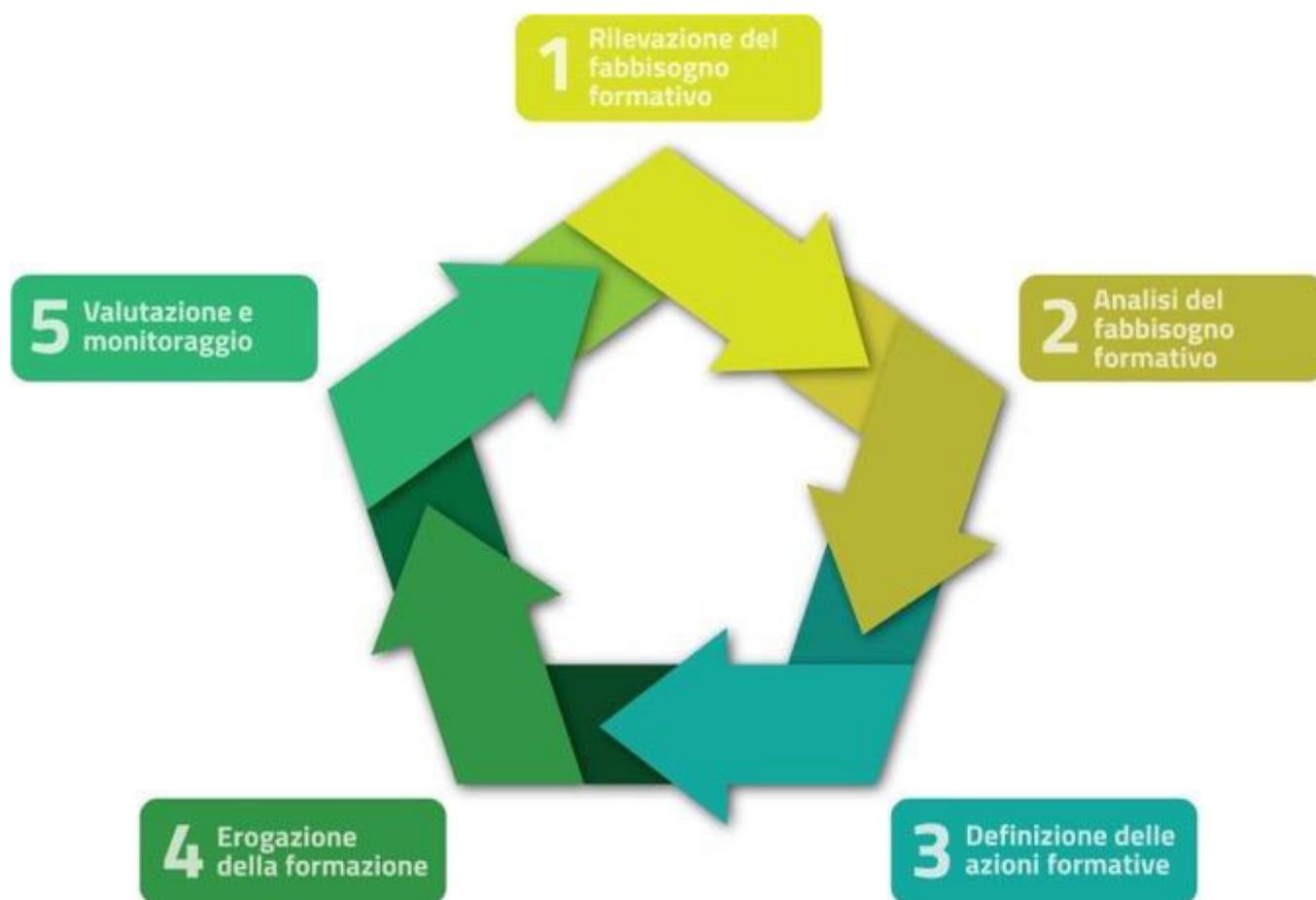
- Porre in essere tutte le attività propedeutiche a consentire al personale del MUR la formazione obbligatoria prevista dalla normativa, ricorrendo, qualora necessario, ad apposite iniziative mirate;
- Rafforzare le **competenze linguistiche e digitali** del personale, con particolare attenzione al personale dirigenziale;
- Attenzionare maggiormente le tematiche relative alla promozione delle **pari opportunità e dell'uguaglianza di genere** al fine di affermare una cultura organizzativa orientata al rispetto della parità e al superamento degli stereotipi;
- Promuovere e valorizzare il ricorso al **lavoro agile**, anche attraverso opportune iniziative formative sul suo impiego nell'ambito della pubblica amministrazione;
- Accrescere il senso di appartenenza del personale del Ministero, con particolare riferimento ai **neoassunti**, anche attraverso il coinvolgimento delle figure apicali dell'Amministrazione.

In base alla normativa esistente e ai relativi adempimenti, il processo della Formazione del personale del MUR nel triennio 2025-2027 è stato articolato in 5 principali fasi, come segue:

- 1) Rilevazione del fabbisogno formativo: raccolta delle esigenze formative del personale dell'Amministrazione. In questa fase ogni struttura organizzativa ha il compito di indagare e riportare i fabbisogni del proprio personale e di condividerli con l'Ufficio preposto alla redazione del Piano. Dal 2025 la rilevazione verrà anche effettuata, sulla base del superamento di "gap" di competenza, a seguito di una rilevazione effettuata nel corso del 2024, che ha evidenziato gli ambiti di competenza che il personale ritiene rilevanti per una efficace prestazione professionale ed una crescita in termini di carriera.
- 2) Analisi del fabbisogno formativo: al fine di adattare la formazione del personale alle necessità dell'Amministrazione, i fabbisogni raccolti devono essere analizzati e razionalizzati in modo da far emergere delle categorie di esigenze formative che possano guidare nella scelta dei corsi.
- 3) Definizione delle azioni formative: lettura e interpretazione dei risultati dell'analisi del fabbisogno dell'Amministrazione alla luce degli obiettivi della stessa e della normativa esistente, al fine di individuare le attività formative da erogare nel triennio.
- 4) Erogazione della formazione, secondo le modalità (in presenza, a distanza o ibride) previste dal soggetto formatore.
- 5) Valutazione e monitoraggio, al fine della misurazione dell'efficacia della formazione erogata e della coerenza con gli obiettivi e le esigenze dell'Amministrazione, e predisposizione del rapporto di valutazione delle attività formative.



Figura 25 – Rappresentazione grafica del processo della formazione del personale



Rendicontazione di sintesi del 2024

Coerentemente con l'offerta formativa presentata nel Piano Triennale della Formazione per il triennio 2024-2026, nel corso del 2024 le iniziative formative a disposizione del personale del MUR sono state articolate nelle seguenti principali modalità:

- **i corsi di formazione offerti dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA);**
- **l'iniziativa "Syllabus – Competenze digitali per la PA" del Dipartimento della Funzione Pubblica (Dati informatici e Documenti Informatici; Comunicazione e condivisione; Sicurezza; Servizi Online; Trasformazione);**
- **il programma "Valore PA" gestito da INPS;**
- **Corsi di formazione interna.**

Le iniziative sono state comunicate e trasmesse tramite note circolari, a titolo di esempio si ricordano: Nota prot. 2003, del 6 marzo 2024 riguardante l'attivazione di tre corsi Excel tenuti da docenti interni al MUR, della durata di due ore; Nota prot. 3923 del 10 maggio 2024, con la quale si è erogato un corso teorico/pratico sul sistema di protocollazione e sulle modalità di gestione documentale del MUR (edizione amministratori di AOO); Nota prot. 6518 del 2 agosto 2024 con cui si finalizza una convenzione con la SNA per un assesment per la mappatura, analisi e valutazione delle competenze comportamentali dei dirigenti; Nota prot. 16583 del 1° ottobre 2024 con la quale si comunica l'erogazione di un corso pratico sulle modalità di gestione documentale.



Si riportano nelle figure e tabelle seguenti, le principali informazioni del personale che ha partecipato alle iniziative SNA, in termini di distribuzione di genere e per area tematica SNA, con il relativo gradimento medio.

Formazione SNA

Al 3 dicembre 2024, data di chiusura della rendicontazione ai fini della stesura del presente Piano, le iscrizioni a corsi SNA sono state n° 473, per un totale di 282 iscritti. Complessivamente, le ore di formazione previste per il personale del Ministero ammontavano a un totale di 8.420; mentre le ore effettivamente svolte e rendicontate dai prospetti SNA, rilasciati da SNA alla data della rilevazione, ammontano a 8.400 circa (per una media di 29,5 circa ore per ciascun dipendente).

Nel corso del 2024 si sono anche tenute due importanti iniziative formative organizzate dalla Scuola e dedicate interamente al personale MUR: la prima è stata il corso di formazione sul Lavoro agile, cui ha partecipato la quasi totalità dei dipendenti del MUR.

La seconda è il Percorso di assesment delle competenze dedicato all'intero corpo Dirigenziale del Ministero dell'Università e della Ricerca

Figura 26 - Distribuzione di genere del personale iscritto

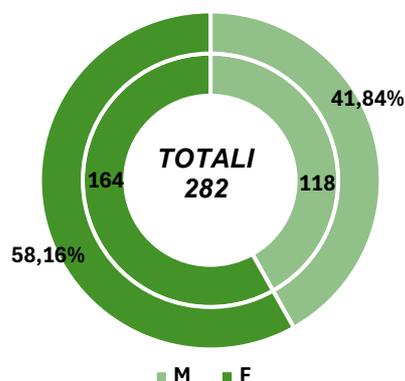


Figura 27 - Distribuzione delle iscrizioni per area tematica (Altre Aree tematiche)

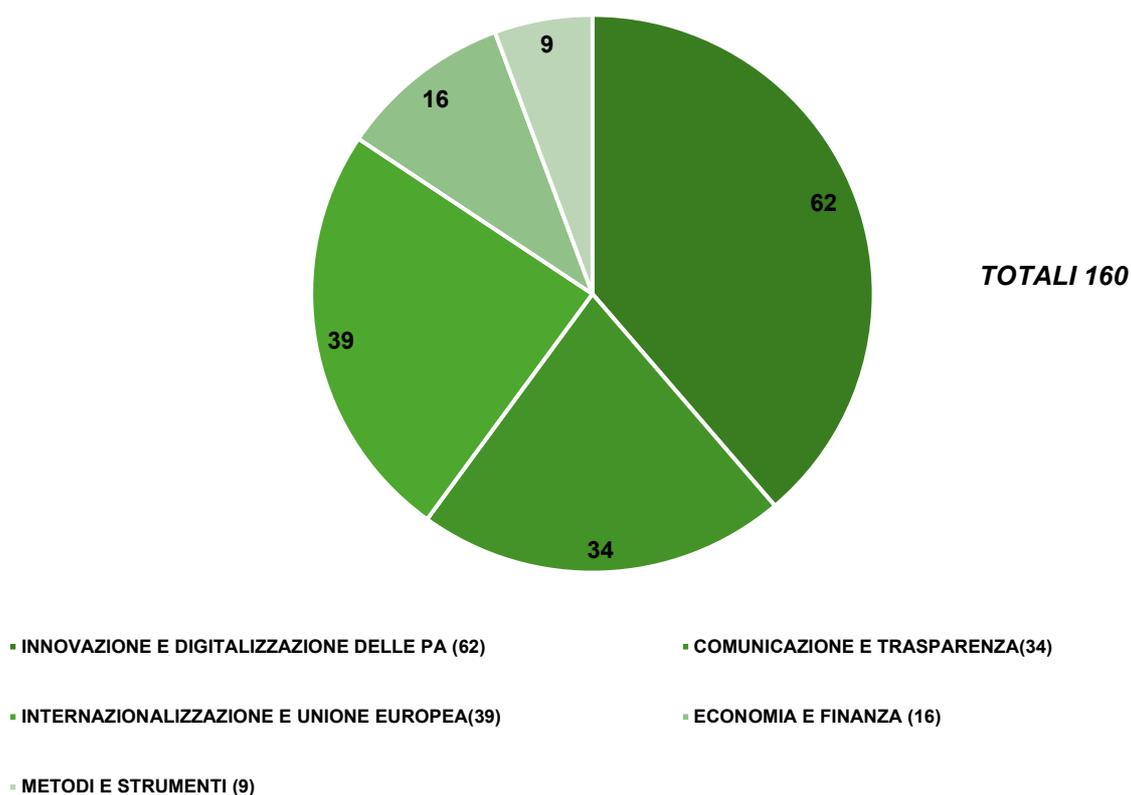


Figura 28 - Distribuzione delle iscrizioni per area tematica (Focus Management e Risorse umane)

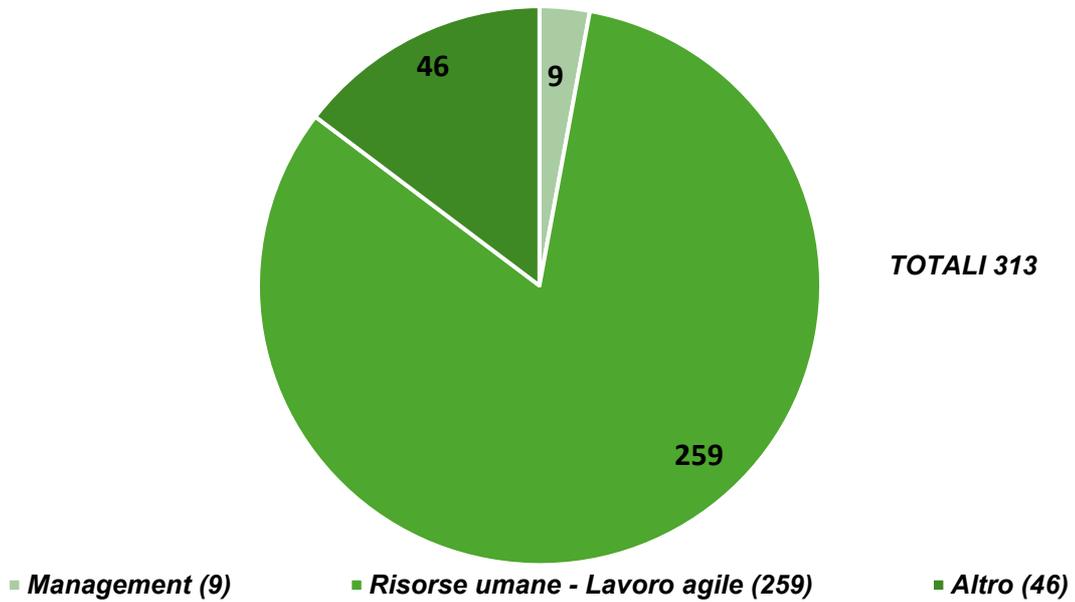


Figura 29 - Distribuzione delle Iscrizioni e del gradimento medio per Area tematica (valori medi tra 1 e 5)

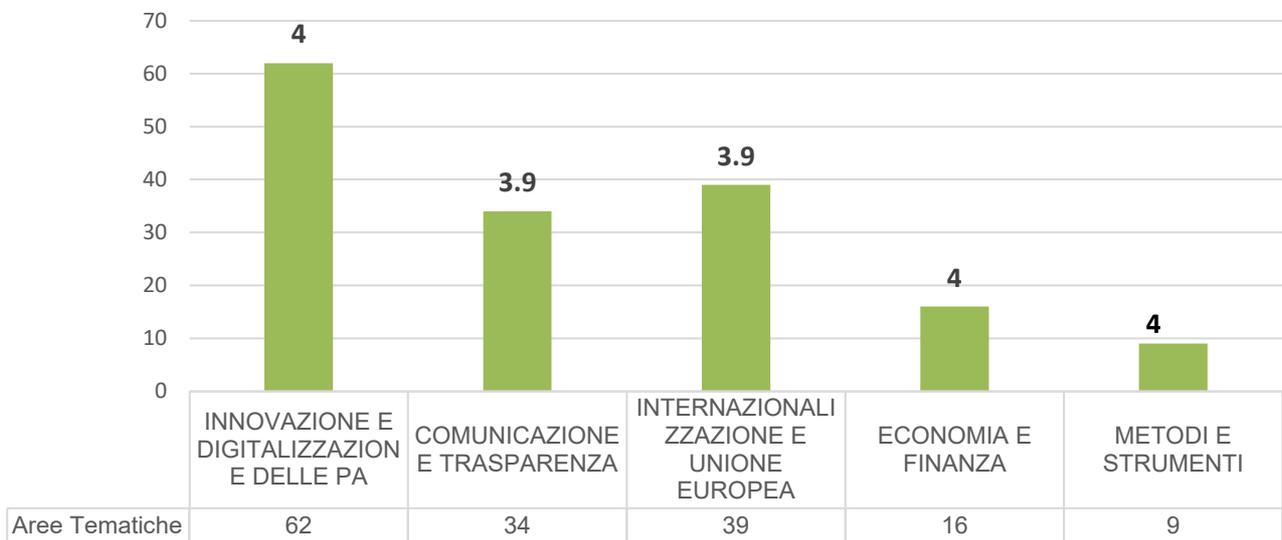


Figura 30 - Distribuzione delle Iscrizioni e del gradimento medio per Area tematica (valori medi tra 1 e 5)

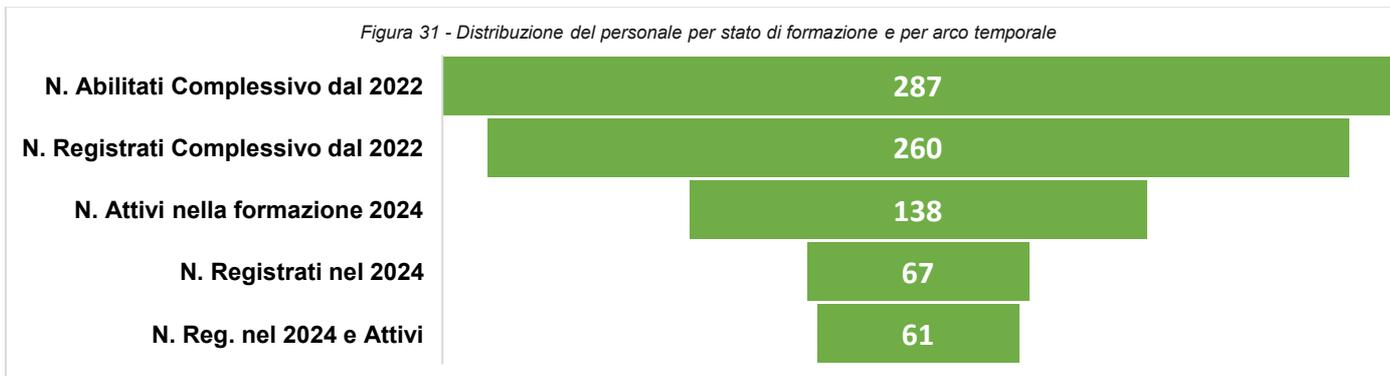


Syllabus "Competenze digitali per la PA"

I dati a disposizione dell'Amministrazione relativamente a questa iniziativa variano in base allo stato di avanzamento della formazione di ciascun dipendente, che si articola in tre principali step: abilitazione del personale da parte dell'Amministrazione, registrazione da parte degli utenti interessati, avvio della formazione dei discenti mediante svolgimento del test di assesment di almeno un percorso di competenza.

I numeri relativi al personale per ciascuna fase, aggiornati al 3 dicembre 2024, sono illustrati di seguito nella figura 5.

Figura 31 - Distribuzione del personale per stato di formazione e per arco temporale



Si evidenzia che le 11 competenze digitali per la PA sono raggruppate nelle seguenti cinque Aree di competenza:

1. Dati, informazioni e documenti informatici (a. Gestire dati, informazioni e contenuti digitali; b. Produrre, valutare e gestire documenti informatici; c. Conoscere gli Open data)
2. Comunicazione e condivisione (a. Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione; b. Comunicare con cittadini, imprese ed altre PA)
3. Sicurezza (a. Proteggere i dispositivi; b. Proteggere i dati personali e la privacy)
4. Servizi on-line (a. Conoscere l'identità digitale; b. Erogare servizi on-line)
5. Trasformazione digitale (a. Conoscere gli obiettivi della trasformazione digitale; b. Conoscere le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale)

Ciascun percorso di competenza è strutturato in tre livelli di padronanza (base, intermedio, avanzato).



Le figure 6-7-8-9 illustrano i principali dati disponibili relativi al personale che ha partecipato all'iniziativa: distribuzione di genere del personale abilitato, raffronto tra il N. medio dei percorsi complessivamente conclusi vs N. medio di percorsi di conclusi per Area di competenza. Quest'ultimo dato indica il grado di maturità del MUR, raggiunto dal personale, sulle competenze digitali per la PA.

Figura 32 – Distribuzione di genere del personale registrato

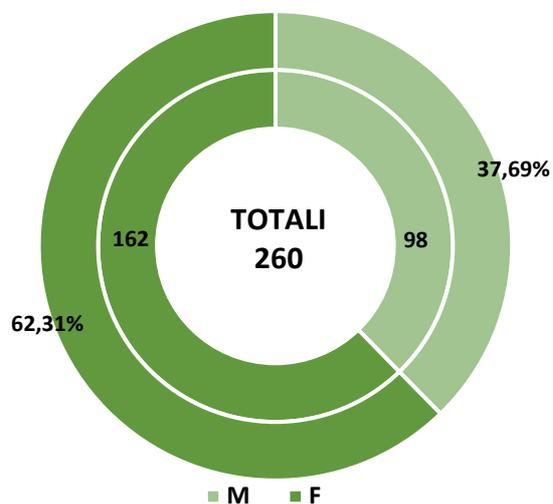


Figura 33 - N. Percorsi conclusi per Area di competenza digitale per la PA vs N. medio complessivo di Percorsi conclusi

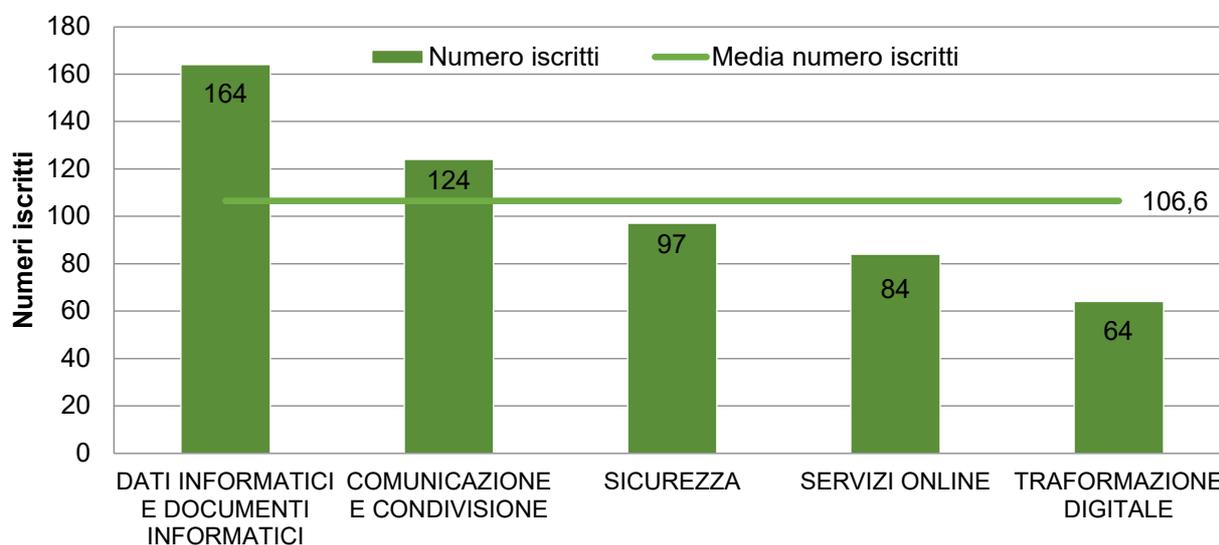


Figura 34 – Percorsi Conclusi per Area di competenza digitale per la PA

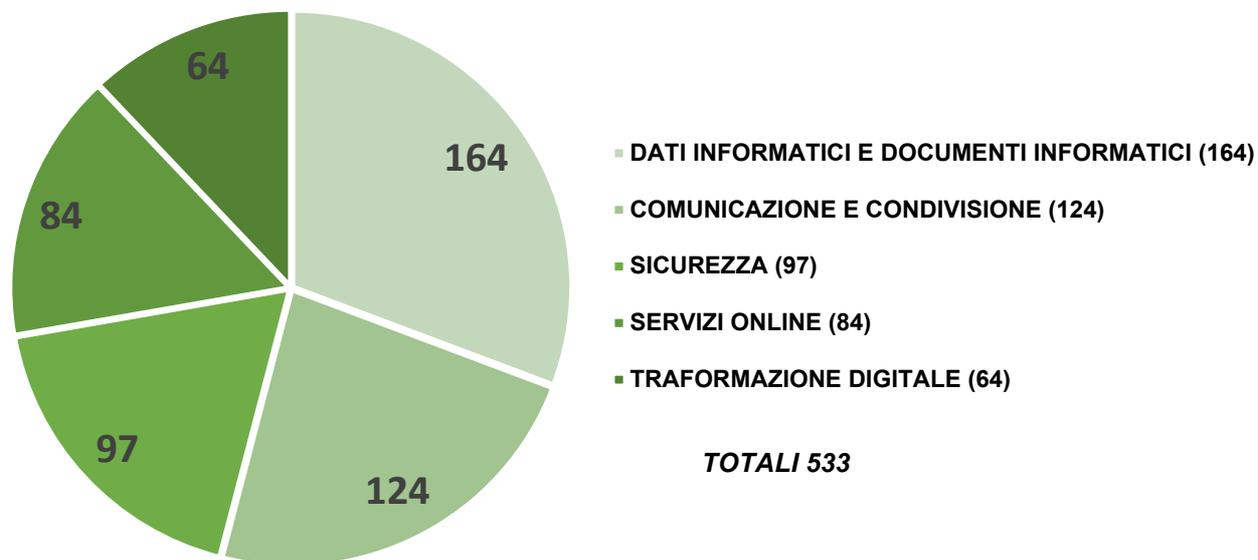
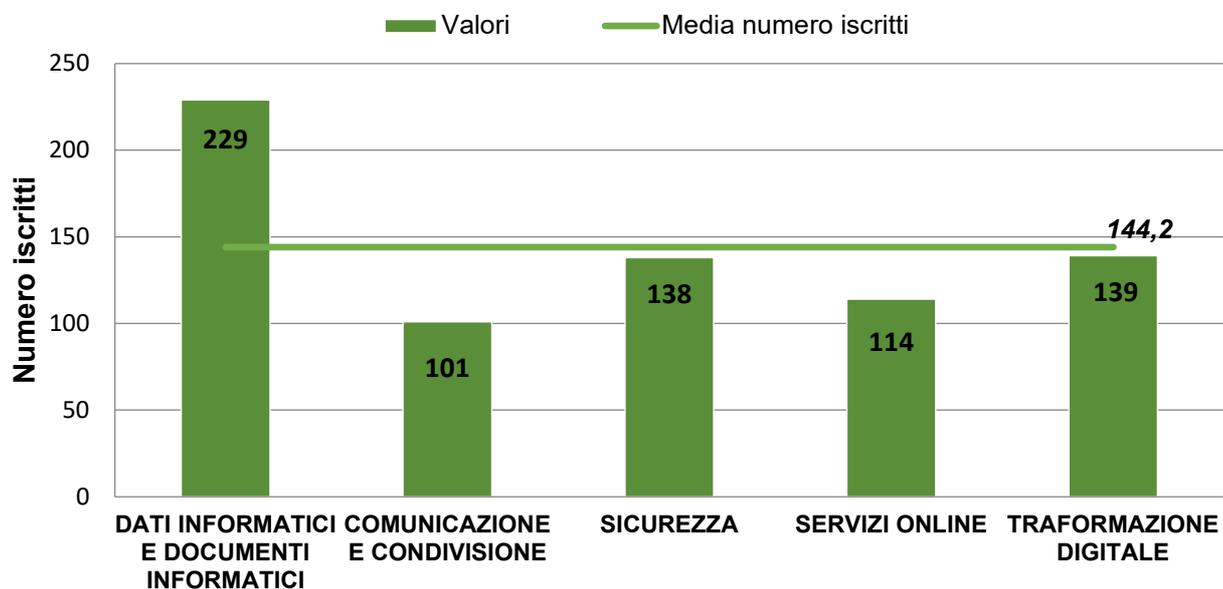


Figura 35 - Percorsi avviati (iniziati e/o conclusi) per Area di competenza digitale per la PA



INPS "Valore PA"

L'iniziativa INPS "Valore PA" è finalizzata all'erogazione di corsi di formazione da parte di Atenei italiani su tematiche di interesse per le pubbliche amministrazioni. Al MUR spettano ogni anno n.4 candidati per area tematica, che inizieranno il percorso formativo in autonomia qualora ammessi dall'Ateneo. "Valore PA" prevede una suddivisione dei corsi in macrocategorie ("diretrici di sviluppo") e in "aree tematiche", sulla base degli argomenti trattati.

Nelle figure 10 e 11 sono riportati i dati del personale candidato da parte dell'Amministrazione che ha completato la formazione nel corso del 2024 (22 dipendenti in totale). In particolare, le figure seguenti illustrano le distribuzioni per genere, livello dei corsi e modalità di erogazione.

Figura 36 - Distribuzione di genere del personale abilitato

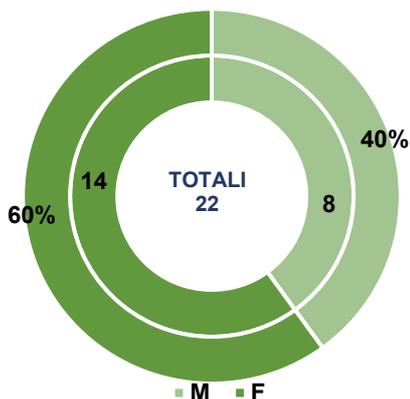
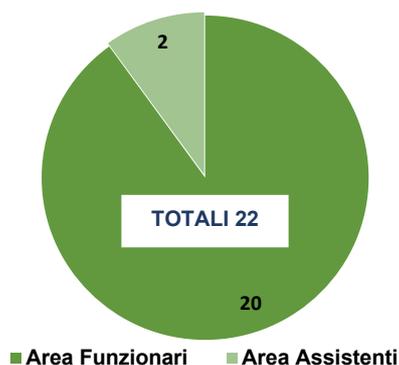


Figura 37 - Distribuzione dei corsisti per Inquadramento CCNL



L'Amministrazione ha già proceduto a raccogliere i nuovi nominativi del personale interessato per ciascuna struttura organizzativa e a comunicarli INPS per lo svolgimento della formazione nel 2025.

Formazione Interna 2024

Nel corso del 2024 l'Amministrazione ha rafforzato le iniziative dedicate alla formazione interna, con l'erogazione di corsi in diversi ambiti: Informatico digitale, Strumenti digitali di produttività quotidiana, Risorse umane, Salute e sicurezza etc.

I corsi erogati nell'anno sono stati i seguenti:

Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro:

- Corso di formazione BLS/D/PBLS/D, formazione e autorizzazione all'uso del defibrillatore
- Manovre di disostruzione
- Corsi di formazione in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro ex art. 36, 37 del d.lgs. 81/08

Altri ambiti e temi:

- Excel base
- Protocollo e Gestione documentale
- Gestione documentale per la classificazione e fascicolazione dei documenti
- Pillole di Project management
- Etica e Intelligenza artificiale
- Lezione sperimentale sulla Cybersecurity
- Corso neoassunti, Welcome in MUR

I diversi corsi interni e dedicati hanno avuto 763 iscrizioni per un totale di 2642 ore di formazione.



ACCRUAL

La Riforma 1.15 del PNRR prevede l'adozione di un sistema unico di contabilità economico-patrimoniale Accrual per tutte le amministrazioni pubbliche entro il 2026 interessate alla Riforma 1.15.

Nel corso del 2024 in partnership con il MEF, è stato avviato un corso di formazione per il personale MUR impattato dalla innovazione, che consentirà di ricevere tutte le informazioni utili per conoscere i principi, le regole (standard contabili ITAS), le modalità e i tempi relativi all'adozione. Il percorso formativo del 2024 ha visto l'erogazione dei seguenti moduli:

-Quadro concettuale 1,5h

-ITAS 2 – Politiche contabili, cambiamenti di stime contabili, correzione di errori e fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio 1h

-ITAS 4 – Immobilizzazioni materiali 1,5h

-ITAS 10 – Rimanenze 1,5h

-ITAS5 – Immobilizzazioni immateriali 1,5h

-ITAS13 – Fondi, passività potenziali e attività potenziali 1,5h

-ITAS 15 – Benefici per i dipendenti 1h

-ITAS17 – Ratei e risconti 1,5h

Piano di formazione generale 2025-2027

Nel 2024 si sono sostenuti costi per la formazione pari a € 51.051 mentre per il piano di formazione 2025 sono state stanziati le seguenti risorse finanziarie per € 91.980 come specificato nella tabella 3.

Tabella 42 - Risorse stanziati per l'anno 2025, suddivise per capitoli di spesa, in materia di Formazione del personale

Titolo	Capitoli di bilancio/ Piani gestionali	Importi Stanziati
Formazione e aggiornamento personale	2573/8 2370/8 1170/8	€ 84.021
Spese per la formazione, l'aggiornamento ed il perfezionamento del personale, spese per compensi ai funzionari docenti, per acquisto di materiale didattico, per le riviste e le pubblicazioni	2485/5 2589/5 2683/5 2759/5	€ 0
Spese per la realizzazione di attività di formazione, aggiornamento e perfezionamento del personale. Spese per i compensi ai docenti dei corsi, per l'acquisto di materiale didattico, per le riviste e pubblicazioni	2796/6 2330/6	€ 7.959
Totale		€ 91.980

Secondo quanto previsto dal processo formativo, ai fini della predisposizione del piano di formazione 2025-2027 si sono svolte le fasi di seguito sintetizzate.

Fase 1 - Rilevazione e analisi del fabbisogno formativo

La prima fase del processo di progettazione della formazione consiste nella rilevazione del fabbisogno formativo del Ministero. La normativa in materia prevede infatti che la redazione del Piano triennale della formazione tenga conto delle esigenze formative del personale dell'Amministrazione. A tale proposito, la Direzione generale del personale, del bilancio e dei servizi strumentali del MUR ha condiviso con le Strutture organizzative del Ministero, tramite nota prot. n. 9179 del 12 novembre 2024, una scheda di rilevazione delle esigenze formative.

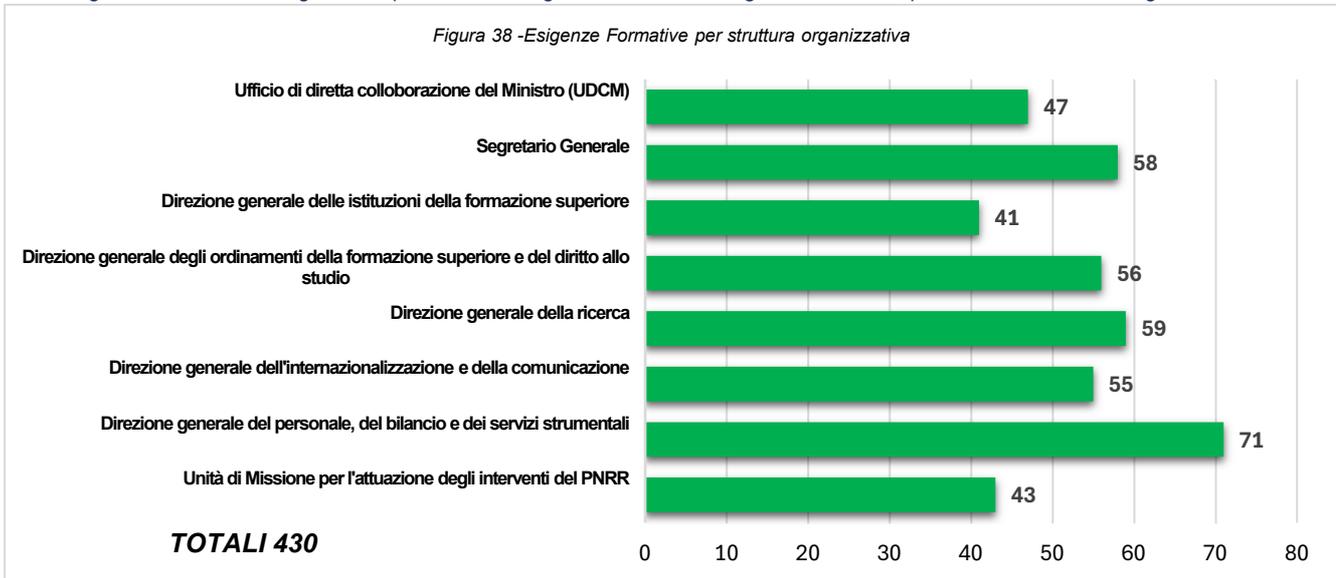


Tabella 43 – Rappresentazione esemplificativa della scheda di raccolta delle esigenze formative acquisite da ogni Struttura organizzativa

			SEZIONI			
			ESIGENZE FORMATIVE/SNA		DIMENSIONE	
Struttura organizzativa	Ufficio	Descrizione sintetica dell'esigenza formativa	Area tematica / Competenza	Priorità	Profilo di personale da formare	Num. di unità di personale da formare (coerente con la dimensione dell'ufficio)
DG Personale	Ufficio II	Procedimento disciplinare	Comunicazione e trasparenza	c) necessario per un miglioramento strategico di lungo periodo	Funzionari	2
	Ufficio II	Anticorruzione	Comunicazione e trasparenza	b) necessario in ottica di miglioramento dell'efficienza	Dirigenti	1
	Ufficio II	Gdpr/Privacy	Innovazione e digitalizzazione della PA	b) necessario in ottica di miglioramento dell'efficienza	Assistenti	2

Fase 2 - Analisi del fabbisogno formativo

Tramite la raccolta dei fabbisogni formativi, sono pervenute presso l'Ufficio II della Direzione generale del personale, del bilancio e dei servizi strumentali, responsabile della formazione del Ministero, 8 schede compilate per un totale di 564 esigenze formative. Una volta raccolte, infatti, le diverse esigenze del Ministero sono state analizzate, partendo da una riconduzione delle stesse aree tematiche indicate in fase di rilevazione del fabbisogno, afferenti al catalogo SNA 2024 e 2025, in base a quanto riportato dalle diverse strutture. Tale attività ha permesso di razionalizzare le esigenze pervenute, facilitando la successiva definizione delle azioni formative atte a soddisfarle. Nella figura e nella tabella seguenti è riportato un dettaglio sul numero di esigenze elaborato, per ciascuna Struttura organizzativa.



Rispetto alle esigenze pervenute, la figura 39 seguente mostra il numero di esigenze per ciascun livello di priorità

	Priorità 1	Priorità 2	Priorità 3	TOT
N. esigenze	59	272	121	452
% esigenze	13%	60%	27%	100%

Figura 39 - Numero di esigenze suddivise per livelli di priorità

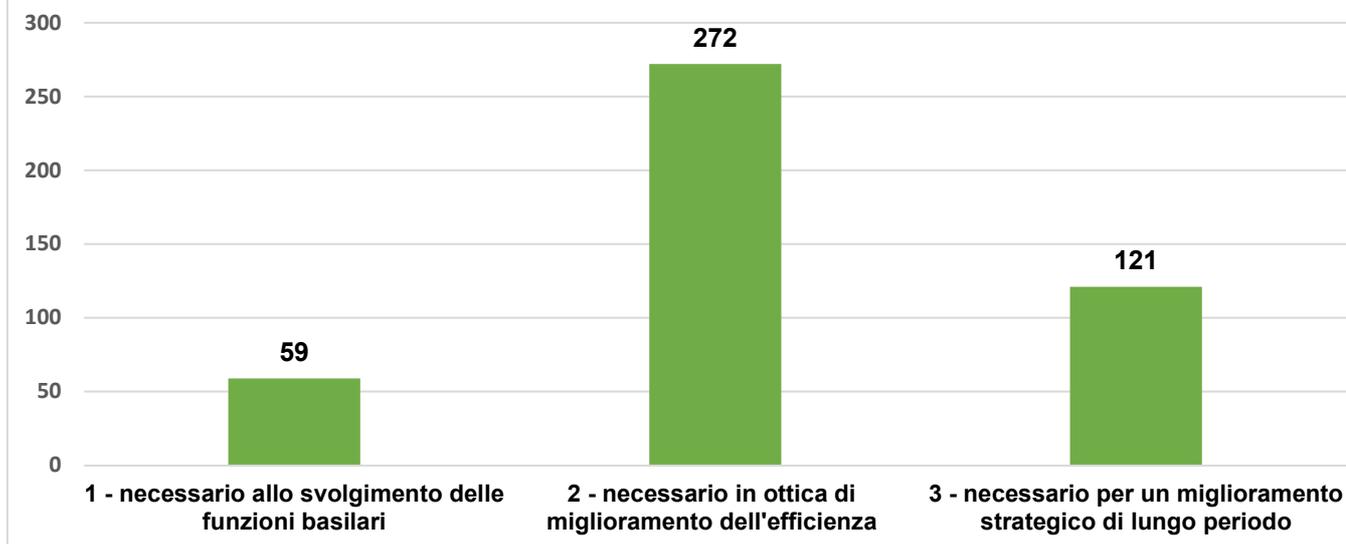


Tabella 44 - Rappresentazione grafica della percentuale di iscrizioni per Struttura organizzativa, per Area tematica

Strutture organizz.	Gestione economica, finanziaria e tributaria nella PA	Governance Pubblica	Innovazione digitale e sostenibilità ambientale	Internazionalizzazione e Unione europea	Management pubblico e Leadership	Regolamentazione amministrativa	TOT iscrizioni (esigenze formative) richieste per i corsi SNA, per Struttura organizzativa(100%)
UDCM	19%	9%	4%	0%	28%	40%	47
SG	12%	0%	22%	29%	7%	29%	58
DG ISTITUZIONI	37%	12%	24%	0%	7%	20%	41
DG ORDINAMENTI	29%	4%	7%	27%	2%	32%	56
DG RICERCA	44%	5%	7%	19%	7%	19%	59
DG INTOCO	0%	0%	33%	33%	4%	31%	55
DG PBSS	28%	3%	27%	0%	18%	24%	71
DG PNRR	9%	0%	40%	12%	33%	7%	43
TOT per Area tematica	97	16	87	66	54	110	430



Fase 3 – Definizione delle azioni formative

A seguito delle analisi sulle esigenze formative dei dipendenti del MUR, l'Amministrazione ha poi svolto un lavoro di razionalizzazione delle stesse al fine di definire le azioni da intraprendere per il triennio 2025-2027, tenendo in considerazione i seguenti criteri:

- Effettivo fabbisogno dell'Amministrazione: le azioni formative per il triennio fanno diretto riferimento alle esigenze raccolte e analizzate;
- Normativa e disposizioni in materia di formazione: l'offerta formativa tiene conto dei temi indicati o richiesti dalla normativa;
- Priorità strategiche del MUR: alcune specifiche iniziative sono volte a soddisfare le priorità strategiche dell'Amministrazione in materia di formazione del personale, individuando temi che il MUR stesso ha definito importanti per il corretto svolgimento delle attività.

Pertanto, coerentemente con tali criteri, l'Amministrazione intende porre particolare attenzione alle seguenti tematiche:

- Formazione obbligatoria del personale in merito a:
 - Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, ai sensi del Decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81;
 - Prevenzione della corruzione, ai sensi della Legge 6 novembre 2012, n. 190;
 - Corsi di formazione linguistica avanzata SNA;
- Lavoro agile, sia relativamente al personale che svolge attività lavorativa in tale modalità, sia con riguardo all'introduzione della questione nel percorso formativo, in attuazione del CCNL del personale del comparto funzioni centrali per il triennio 2019-2021, art. 40. In caso di un numero significativo di nuove assunzioni nell'anno, l'azione formativa sarà completata nel corso del 2025;
- Promozione delle pari opportunità e dell'uguaglianza di genere, come previsto dalla Direttiva n. 2/2019 del Ministro per la Pubblica Amministrazione e in linea con l'obiettivo 5 dell'Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile ("Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze");
- Soddisfacimento delle Azioni formative, riportate nelle "Schede funzionali", della formazione allegata al presente PIAO;
- Azioni formative funzionali al raggiungimento degli obiettivi di Valore pubblico, prefissati dall'Amministrazione.

Fase 4 – Erogazione della formazione

- Come previsto dalla Direttiva del 14.01.2025 del Ministro per la PA, onorevole Paolo Zangrillo, recante "*Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*", l'Amministrazione intende rafforzare la capacità amministrativa incrementando l'obiettivo di performance della formazione del personale mediante **l'innalzamento delle ore di formazione pro-capite annua ad almeno 40**;
- Sempre in ossequio alla Direttiva, si abiliteranno TUTTI i dipendenti, inclusi i neoassunti, alla fruizione dei corsi sulla piattaforma Syllabus del Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) che costituisce l'*entry point* del sistema formativo pubblico. Tutte le unità di personale non ancora registrate, di conseguenza, verranno invitate a completare la registrazione in autonomia sul portale Syllabus e ad avviare la formazione; si solleciterà il personale già registrato a voler proseguire la formazione iniziata.

Le schede che seguono riportano le principali azioni formative previste per il triennio 2025-2027, con evidenziazione dei seguenti contenuti:

- Obiettivo dell'iniziativa;
- Soggetto responsabile dell'erogazione;
- Destinatari dell'azione;
- Tipologia di formazione erogata;
- Descrizione dell'iniziativa.

Tabella 45 – Iniziative formative

A – Formazione continua SNA

Obiettivo	Soddisfare i fabbisogni formativi dell'Amministrazione, nel rispetto delle esigenze dei dipendenti, della normativa vigente e di un utilizzo razionale delle risorse del MUR.
Ente erogatore	Scuola Nazionale dell'Amministrazione.
Destinatari	Personale dirigenziale, Personale delle Aree.
Tipologia	La Scuola propone diverse tipologie di corsi di formazione (erogati in modalità e-learning, in aula o mista): introduttivi, specialistici e avanzati.
Descrizione	L'offerta della SNA, gratuita per i dipendenti della PA, è accessibile attraverso il Programma delle Attività Formative (PAF) del 2025 ¹⁵ , e contiene, ad oggi, 160 corsi. La piattaforma offre percorsi formativi in 6 Aree tematiche: "Regolamentazione amministrativa; Gestione economica, finanziaria e tributaria nella PA; Innovazione digitale e sostenibilità ambientale; Internazionalizzazione e Unione europea; Governance Pubblica e Innovazione e Management pubblico e Leadership".



A fronte delle candidature presentate dai dipendenti MUR, sono stati ammessi ai percorsi formativi **53** persone.

B – Syllabus “Nuove Competenze digitali per la PA”

Obiettivo	Migliorare le competenze digitali del personale della Pubblica Amministrazione.
Ente erogatore	Dipartimento di Funzione Pubblica.
Destinatari	Tutto il personale della Pubblica Amministrazione interessato.
Tipologia	Corsi di formazione, in modalità e-learning, di diverso livello (base, intermedio e avanzato).
Descrizione	Il Syllabus ¹⁶ è la piattaforma che offre l'insieme minimo delle conoscenze e abilità che ogni dipendente pubblico, dovrebbe possedere. I dipendenti abilitati potranno seguire percorsi formativi sulle nuove competenze per la PA; i percorsi sono articolati su 3 livelli di padronanza (base, intermedio, avanzato) e sono raggruppati in 4 macro aree tematiche: Transizione Digitale, Transizione Amministrativa; Transizione Ecologica, Principi e Valori della PA. L'utente, una volta registrato, può seguire i moduli formativi in autonomia. Al termine di ciascun percorso all'utente viene somministrato un test di uscita che gli consente di acquisire il livello di padronanza specifico del percorso che ha concluso. L'utente è così libero di proseguire con il percorso di livello successivo a quello conseguito o di avviarne un altro. La piattaforma consente all'utente di avere visibilità dei risultati conseguiti e di proseguire dai percorsi interrotti. La piattaforma talvolta si arricchisce di moduli formativi ¹⁷ e contenuti come il corso “RiForma-mentis” sul tema della parità di genere e contrasto alle forme di discriminazione.

C – PA 110 e Lode

Obiettivo	Valorizzare lo sviluppo del capitale umano della Pubblica Amministrazione, accrescendo le conoscenze e le competenze dei lavoratori pubblici.
Ente erogatore	Dipartimento di Funzione Pubblica; MUR; Università italiane aderenti.
Destinatari	Tutto il personale della Pubblica Amministrazione interessato.
Tipologia	Corsi di laurea e master universitari.
Descrizione	Il programma consiste nel fornire ai dipendenti pubblici un accesso agevolato all'iscrizione a corsi di laurea e master presso tutte le Università italiane, senza costi per le amministrazioni. Le iniziative prevedono: contratti di apprendi- stato di alta formazione e ricerca; dottorati di ricerca; formazione universitaria professionalizzante, ecc. Inoltre, nell'ambito delle agevolazioni previste dal programma, il MUR intende avviare apposite convenzioni ulteriori con alcune università italiane, consentendo al proprio personale di accedere a condizioni ancora più favorevoli.

D – Valore PA

Obiettivo	“Generare un valore per il sistema” mettendo a disposizione i corsi di formazioni universitari.
Ente erogatore	Istituto Nazionale della Previdenza Sociale (INPS); Università coinvolte.
Destinatari	Il personale della pubblica amministrazione iscritto alla Gestione Unitaria delle prestazioni creditizie e sociali e alla Gestione Assistenza Magistrale.
Tipologia	Corsi universitari proposti da atenei italiani in collaborazione con soggetti pubblici o privati su aree d'interesse delle stesse amministrazioni, nonché master universitari “executive” di I e II livello. I corsi sono di complessità media (I livello) o di alta formazione (II livello) ed erogati tramite lezioni in presenza o con la metodologia learning by doing.
Descrizione	“Valore PA” ¹⁸ è il programma promosso e finanziato da INPS per agevolare l'accesso del personale della PA a corsi di formazione universitari. La didattica, al fine di sviluppare conoscenze e competenze in ambito di utilizzo di strumenti e comportamenti professionali, può prevedere attività di progetto sul campo, prove pratiche di verifica o testimonianze e casi di studio aziendali. Inoltre, i partecipanti ai corsi potranno formulare, in anticipo e con le modalità indicate dall'ateneo, quesiti sugli argomenti trattati che saranno poi oggetto di approfondimento durante il percorso formativo.

¹⁵ PAF SNA ([link](#))



¹⁶ Syllabus “Competenze digitali per la PA” ([link](#))

¹⁷ L’offerta formativa del Syllabus ([link](#))

¹⁸ INPS progetto ValorePA ([link](#))

E – Corsi di inglese per il personale MUR

Obiettivo	Potenziare le competenze linguistiche del personale MUR, con particolare attenzione alla comprensione della lingua inglese e allo sviluppo delle capacità comunicative.
Ente erogatore	Fornitore esterno da definire.
Destinatari	Personale del MUR.
Tipologia	Corsi avanzati di lingua inglese, per la certificazione della comprensione e padronanza della lingua. Lezioni via web, tutoraggio a distanza e contenuti in e-learning; eventuali modalità ulteriori.
Descrizione	L’Amministrazione intende fornire un corso per il conseguimento della certificazione linguistica: B2, C1 e C2, con l’intento di avviare sia un percorso di crescita, sia una indicazione chiara dell’abilità linguistica, per garantire maggiore copertura di tali capacità nelle posizioni sia operative che apicali.

F – Prosecuzione percorso assesment Dirigenti

Obiettivo	Implementare le soft skill dei dirigenti sulla base delle risultanze dell’assesment “effettuato nel 2024”
Ente erogatore	Scuola Nazionale dell’Amministrazione.
Destinatari	Personale neoassunto del MUR.
Tipologia	Corsi di formazione webinar modalità e-learning
Descrizione	SNA attraverso esperti del settore fornirà interventi formativi ad hoc, al fine di colmare il gap di competenze rilevato nel corso dell’assesment.

G – Formazione per personale di nuova assunzione

Obiettivo	Accelerare il raggiungimento della piena operatività dell’Amministrazione, fornendo ai nuovi dipendenti le competenze necessarie per svolgere con maggiore efficacia le proprie mansioni.
Ente erogatore	Scuola Nazionale dell’Amministrazione e formazione interna.
Destinatari	Personale neoassunto del MUR.
Tipologia	Corsi di formazione a frequenza obbligatoria erogati sia in modalità sincrona (tramite webinar), che in modalità e-learning.
Descrizione	L’Amministrazione ha formato il personale di nuova assunzione attraverso un percorso formativo ad hoc. I principali temi trattati, ritenuti di maggiore interesse per i nuovi entranti, sono: PNRR e Next Generation EU; Bilancio dello Stato e contabilità pubblica; Prevenzione della corruzione e trasparenza; Protezione dei dati; Contratti pubblici; Management pubblico; Economia pubblica, analisi delle politiche e statistica. Nel corso del 2025 in concomitanza con le assunzioni effettuate si ripeterà l’evento formativo.



H – Formez PA

Obiettivo	“Accompagnare l'Italia nel proprio futuro attraverso servizi, formazione, assistenza e ammodernamento della Pubblica Amministrazione”.
Ente erogatore	Formez PA - Centro servizi, assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle PA.
Destinatari	Personale del MUR.
Tipologia	Eventi, webinar o percorsi info-formativi. Livello base durata 12 ore
Descrizione	FORMEZ PA ha reso disponibile tramite il suo sito l'accesso a seminari e webinar dedicati alla P.A. La piattaforma utilizzata da Formez PA permette la comunicazione in modalità sincrona in audio e video, la condivisione di documenti, l'interazione tramite chat

I – Formazione obbligatoria

Obiettivo	Adempiere alle disposizioni normative in materia di formazione obbligatoria.
Ente erogatore	Scuola Nazionale dell'Amministrazione; Gruppo “Sintesi”.
Destinatari	Dirigenti MUR.
Tipologia	Corsi di formazione in presenza o in modalità a distanza.
Descrizione	L'Amministrazione prevede di condurre le attività di formazione obbligatoria prevalentemente tramite l'offerta SNA, ove disponibile, integrando eventualmente con ulteriori iniziative. Si prevede di erogare tutti i corsi obbligatori previsti dalla normativa vigente in materia.

L – Formazione inclusione e disabilità

Obiettivo	Attività di formazione – informazione su temi di inclusione e contro le discriminazioni
Ente erogatore	MUR
Destinatari	Dipendenti MUR.
Tipologia	Corsi di formazione e convegni in presenza o in modalità a distanza.
Descrizione	L'Amministrazione prevede di condurre le attività partecipando e proponendo azioni di formazione e informazione contro le discriminazioni e in tema di inclusione e disabilità, nonché fornendo supporto al Disability manager per il reperimento di percorsi formativi specifici adatti al personale con disabilità.

M – Formazione interna e altro

- Corso interno Open Data
- Competenze Digitali (seminario)
- Design Thinking (2 mezze giornate)
- Cybersicurezza (modulo base)



- Cybersicurezza (modulo avanzato)
- Intelligenza Artificiale (cicli di seminari, 6 incontri di 2 ore).
- Salute e Sicurezza
- Project Management.

Fase 5 – Valutazione e monitoraggio

Il gradimento dei corsi è acquisito tramite un modulo di gradimento o per il tramite delle rilevazioni offerte direttamente dalle piattaforme formative. Nel corso del 2025, saranno messi a punto dal Team Formazione nuovi strumenti di acquisizione del gradimento della formazione, da affiancare ai feedback che già sono rilasciati ai partecipanti ai corsi dalle piattaforme di erogazione dei corsi (ad es. INPS Valore PA).

Il monitoraggio della formazione è invece garantito, oltre che per il tramite dei DB gestiti e condotti dal Team Formazione, anche con i dati forniti dalle piattaforme di erogazione corsi (ad es. Syllabus).

Box normativo
Formazione del personale
<ul style="list-style-type: none"> • Direttiva n. 14 del 24 aprile 1995 del Ministro per la Funzione pubblica in materia di formazione del personale • Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante “Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle PA” • Direttiva del Ministro per la Funzione pubblica del 13 dicembre 2001 sulla formazione e la valorizzazione del personale delle PA • Direttiva n. 10 del 30 luglio 2010 del Ministro per la PA e l’innovazione, relativa alla programmazione della formazione delle PA • Decreto del Presidente della Repubblica del 16 aprile 2013, n. 70, recante “Riordino del Sistema di Reclutamento e Formazione dei Dipendenti Pubblici e delle Scuole Pubbliche di Formazione” • Patto per l’innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale, firmato il 10 marzo 2021, tra il Presidente del Consiglio dei ministri, il ministro della Funzione pubblica e i segretari generali di Cgil, Cisl e Uil • Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del comparto funzioni centrali 2019-2021 • Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione, di concerto con il Ministro dell’Economia e delle Finanze, del 30 giugno 2022, n. 132, concernente il “Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione”
Formazione obbligatoria del personale
<ul style="list-style-type: none"> • Decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, recante “Attuazione dell’articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro” • Legge 6 novembre 2012, n. 190 (“Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella PA”) • Il Regolamento (UE) n. 679 del 27 aprile 2016 (“Regolamento generale sulla protezione dei dati” – GDPR)
<ul style="list-style-type: none"> • Decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82 (“Codice dell’Amministrazione Digitale”) • Direttiva n. 2/2019 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, recante “Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche” • Direttiva del 23.03.2023 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, avente ad oggetto “Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza” • Direttiva del 14.01.2025 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, recante “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”

¹⁹ Formez PA ([link](#), [link](#))



3.4.2 Parte funzionale: le azioni di formazione funzionali ai 6 obiettivi di VP

Nella parte funzionale della presente Sottosezione vengono espone (tramite gli allegati indicati nella seguente tabella) le azioni formative direttamente funzionali ad abilitare ogni obiettivo di Valore Pubblico pianificato nella relativa Sottosezione.

Figura 46 – Le azioni formative funzionali agli Obiettivi di Valore Pubblico

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO ESTERNO		DIREZIONE GENERALE	N. AZIONI FORMATIVE FUNZIONALI	N. INDICATORI DI SALUTE DELLE RISORSE	ALLEGATO
VP "PNRR"		Direzione Generale dell'Unità di Missione per l'attuazione degli interventi PNRR del MUR	1	1	1
VP "OFFERTA FORMATIVA e DIRITTO ALLO STUDIO"		Direzione Generale degli ordinamenti della formazione superiore e del diritto allo studio	1	1	2
VP "INDIRIZZO e RISORSE"		Direzione Generale delle istituzioni della formazione superiore	1	1	3
VP "RICERCA"		Direzione Generale della ricerca	1	1	4
VP "INTERNAZIONALIZZAZIONE e COMUNICAZIONE"		Direzione Generale dell'internazionalizzazione e della comunicazione	1	1	5
OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO INTERNO		DIREZIONE GENERALE	N. AZIONI FORMATIVE FUNZIONALI	N. INDICATORI DI SALUTE DELLE RISORSE	ALLEGATO
VP "SALUTE delle RISORSE"		Direzione Generale del personale, del bilancio e dei servizi strumentali	4	4	6
6 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO		6 DIREZIONI GENERALI	9 AZIONI FORMATIVE FUNZIONALI	9 INDICATORI DI SALUTE DELLE RISORSE	



SEZIONE 4) MONITORAGGIO

Il monitoraggio integrato del PIAO, previsto dall'art. 5 del DM 132/2022, è una fase necessaria del ciclo di pianificazione, programmazione e controllo volta a fornire, nel corso dell'esercizio, un flusso informativo adeguato per verificare la congruità dei percorsi gestionali e strategici intrapresi rispetto agli obiettivi fissati e consentire la realizzazione di eventuali interventi correttivi.

Il sistema di monitoraggio integrato si articola in processi di misurazione e valutazione del grado di perseguimento degli obiettivi fissati nelle singole Sezioni e SottoSezioni del PIAO, anche sulla base delle risultanze dei sistemi di controllo interno di cui l'Amministrazione si sta dotando, nell'ambito di un progetto d'integrazione degli stessi ai fini dell'alimentazione di un Report Integrato del PIAO.

La misurazione del grado di realizzazione delle azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale, delle misure di prevenzione dei rischi corruttivi, nonché dello sviluppo della cultura della trasparenza, degli obiettivi di performance, degli obiettivi strategici, consente di evidenziare ed intervenire su eventuali criticità che possano incidere negativamente sulla piena realizzazione degli Obiettivi di Valore Pubblico.

Il monitoraggio delle singole Sezioni e SottoSezioni del PIAO avviene tramite diversi attori, processi, strumenti e tempi, come stabilito da norme e linee guida specifiche. In particolare:

- per le SottoSezioni "Valore Pubblico" e "Performance" in ossequio a quanto stabilito dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;
- per la SottoSezione "Rischi corruttivi e trasparenza" secondo le modalità definite dall'ANAC;
- per la Sezione "Organizzazione e capitale umano" dall'OIV su base triennale con riferimento alla coerenza con gli obiettivi di Valore Pubblico e performance.

Monitoraggio SottoSezione 2.1) Valore Pubblico

Ai fini della redazione del report PIAO, il monitoraggio della SottoSezione "Valore Pubblico" è svolto dall'Organismo Indipendente di Valutazione, anche sulla base dei risultati del controllo strategico (in fase di implementazione). L'attività consiste nell'effettuare un'analisi dello stato di avanzamento, e finale, delle strategie volte alla realizzazione degli obiettivi di Valore Pubblico, del loro grado di realizzazione e delle eventuali cause ostative. I dirigenti, responsabili delle unità organizzative assegnatarie degli obiettivi di Valore Pubblico, svolgono un'attività di monitoraggio continuo degli stessi obiettivi, al fine di poter indirizzare efficacemente le proprie scelte gestionali. A tal fine, gli stessi forniscono all'OIV, di proprio impulso o su richiesta, i dati e le informazioni necessarie all'attività di monitoraggio.

Monitoraggio SottoSezione 2.2) Performance

Il monitoraggio della SottoSezione "Performance" è svolto dall'Organismo Indipendente di Valutazione e dai dirigenti, anche sulla base dei risultati del controllo di gestione in fase di implementazione, avuto riguardo dei ruoli e della modalità di cui al SMVP. L'OIV effettua il monitoraggio per verificare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati e segnalare la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso d'esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. I dirigenti, responsabili delle unità organizzative assegnatarie degli obiettivi di performance, svolgono un'attività di monitoraggio continuo degli stessi obiettivi, al fine di indirizzare efficacemente le proprie scelte gestionali. A tal fine, forniscono all'OIV, di proprio impulso o su richiesta, i dati e le informazioni necessarie all'attività di monitoraggio.

Monitoraggio SottoSezione 2.3) Prevenzione della corruzione e trasparenza

Il monitoraggio della SottoSezione "Prevenzione della corruzione e trasparenza" avviene secondo quanto previsto nell'apposito paragrafo cui si rinvia.

Monitoraggio SottoSezioni 3.1) e 3.2) Organizzazione e 3.3) e 3.4) Capitale Umano

L'Organismo Indipendente di Valutazione monitora, su base triennale, lo stato della salute organizzativa e professionale come previsto dal citato articolo 5 del DM 132/2022.

In particolare, monitora:

- il livello di Salute organizzativa in relazione:
 - o allo stato di realizzazione delle eventuali azioni di sviluppo organizzativo generali per l'intero MUR (parte generale della SottoSezione "Struttura organizzativa") e le azioni di sviluppo organizzativo specifiche come misurate attraverso i relativi indicatori di salute organizzativa, ovvero le condizioni abilitanti direttamente funzionali a favorire la realizzazione degli obiettivi di Valore Pubblico (parte funzionale della SottoSezione "Struttura organizzativa").
 - o allo stato di realizzazione delle eventuali azioni di sviluppo del Lavoro Agile generali per l'intero MUR (parte generale della SottoSezione "Lavoro Agile") e le azioni di sviluppo del Lavoro Agile specifiche come misurate attraverso i relativi indicatori di salute organizzativa agile, ovvero le condizioni abilitanti direttamente funzionali a favorire la realizzazione degli obiettivi di Valore Pubblico (parte funzionale della SottoSezione "Struttura organizzativa").
- il livello di Salute professionale in relazione:
 - o allo stato di realizzazione di azioni professionali di reclutamento, progressione, mobilità, ecc., generali per l'intero MUR (parte generale della SottoSezione "Fabbisogno del personale") e le azioni professionali di reclutamento, progressione, mobilità, ecc. come misurate attraverso i relativi indicatori di salute professionale, ovvero le condizioni abilitanti, direttamente funzionali a favorire la realizzazione degli obiettivi di Valore Pubblico (parte funzionale della SottoSezione "Fabbisogno del personale").
 - o allo stato di realizzazione di azioni professionali di formazione generali per l'intero MUR (parte generale della SottoSezione "Formazione del personale") e le azioni professionali di formazione come misurate attraverso i relativi indicatori di salute professionale, ovvero le condizioni abilitanti, direttamente funzionali a favorire la realizzazione degli obiettivi di Valore Pubblico (parte funzionale della SottoSezione "Formazione del personale").



La realizzazione del monitoraggio integrato è diretto ad alimentare un report del PIAO o **Report Integrato**, ispirato alla logica dell'integrazione e simmetrico rispetto allo strumento di programmazione integrata, che consenta di quantificare sia il Valore Pubblico generato, sia il contributo effettivo delle performance alla sua creazione, sia il contributo effettivo delle misure di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza alla sua protezione, nonché il contributo effettivo delle condizioni di salute delle risorse dell'ente alla sua abilitazione.

Figura 40 – Il Progetto del Sistema integrato dei controlli interni quale fonte alimentante del Report Integrato



A tal fine il MUR prosegue nello sviluppo di un progetto d'integrazione dei sistemi di controllo interno diretto a:

- identificare le *fonti alimentanti* di ogni SottoSezione del Report Integrato;
- omogeneizzare le *modalità di riclassificazione e di rappresentazione* di ogni dato all'interno del Report Integrato;
- individuare i *flussi di trasferimento dei dati* dalla fonte alimentante al Report Integrato;
- individuare gli *applicativi* alimentanti il Report Integrato;
- individuare i *soggetti* preposti all'alimentazione del Report Integrato;
- strutturazione del *modello* di Report Integrato;
- predisposizione del *Report Integrato*.

ALLEGATI

Allegati delle parti funzionali del PIAO

Allegato 1) Obiettivo di Valore Pubblico "PNRR" - TABELLE

Allegato 2) Obiettivo di Valore Pubblico "OFFERTA FORMATIVA e DIRITTO ALLO STUDIO" - TABELLE

Allegato 3) Obiettivo di Valore Pubblico "INDIRIZZO e RISORSE" - TABELLE

Allegato 4) Obiettivo di Valore Pubblico "RICERCA" - TABELLE

Allegato 5) Obiettivo di Valore Pubblico "INTERNAZIONALIZZAZIONE E COMUNICAZIONE" - TABELLE

Allegato 6) Obiettivo di Valore Pubblico interno "SALUTE delle RISORSE" - TABELLE

Allegati delle parti generali del PIAO

Allegato 7) Obiettivi di Performance trasversali - TABELLE

Allegato 8) Obblighi di pubblicazione - TABELLE

Allegato 9) Fabbisogno del personale - TABELLE

CREDITI

Le icone sono state realizzate:

da iconmonstr e da Flat Icon e rilasciate con licenza libera d'uso.

Foto con licenza da fonte Adobe Stock