

Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) 2024-2026



INDICE

INDICE VISIVO	CONTENUTI ANALITICI	
PRESENTAZIONE DEL PIAO 2024-2026		
Cornice di riferimento	Quadro normativo e istituzionale sulla programmazione integrata e sul Valore Pubblico	
Principi guida	10 criteri di qualità del documento, dei soggetti e del processo	
Documento	Struttura, contenuti e logica programmatica	
Soggetti	Integration Team	
Processo	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	Stakeholders	
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	
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
Allegati	Allegati: 7a) Mappature anticorruzione – tabelle 7b) Obblighi pubblicazione – tabelle 8) 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" 5a) Obiettivo di VP "INTERNAZIONALIZZAZIONE" 5b) Obiettivo di VP "COMUNICAZIONE" 6) Obiettivo di VP "SALUTE DELLE RISORSE"

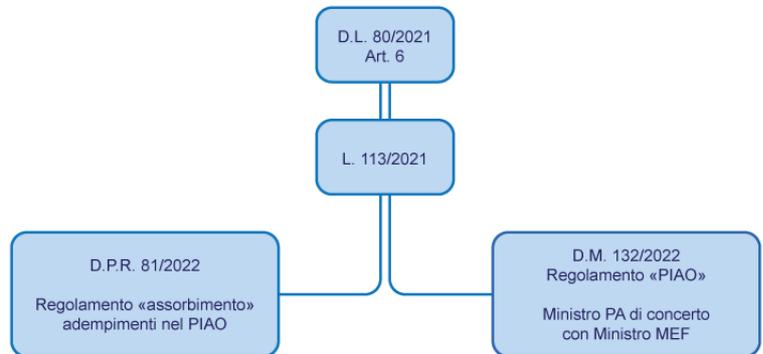
PRESENTAZIONE DEL PIAO MUR 2024-2026	4
Quale cornice di riferimento: <i>il quadro normativo e istituzionale sulla programmazione integrata e sul Valore Pubblico</i>	4
Quali principi hanno guidato il PIAO: <i>i 10 criteri di qualità del documento, dei soggetti e del processo</i>	4
Come è configurato il Documento: <i>struttura, contenuti e logica programmatica</i>	8
Quali soggetti hanno predisposto il PIAO: <i>l'Integration Team</i>	13
Quale processo di predisposizione del PIAO: <i>il cronoprogramma</i>	14
SEZIONE 1) SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	18
1.1 Chi siamo: i dati anagrafici	18
1.2 Cosa facciamo: <i>missioni istituzionali, priorità politiche e obiettivi di Valore Pubblico</i>	19
1.3 Per chi lo facciamo: gli stakeholders.....	25
SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	26
2.1 SottoSezione Valore Pubblico	27
2.1.1 Parte generale: analisi del contesto generale e Valore Pubblico generale del MUR.....	28
2.1.2 Parte funzionale: i 6 obiettivi di Valore Pubblico del MUR.....	30
2.2 SottoSezione Performance	60
2.2.1a Parte generale: il Piano di Comunicazione del MUR.....	61
2.2.1b Parte generale: gli obiettivi operativi e le performance generali (trasversali) del MUR.....	62
2.2.2 Parte funzionale: gli obiettivi operativi e le performance funzionali ai 6 Obiettivi di VP	66
2.3 SottoSezione Prevenzione della corruzione e trasparenza	68
2.3.1 Parte generale: prevenzione della corruzione e trasparenza generale del MUR	69
2.3.2 Parte funzionale: le misure anticorruzione e trasparenza funzionali ai 6 Obiettivi di VP	84
SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	89
3.1 SottoSezione Struttura organizzativa (salute organizzativa).....	90
3.1.1 Parte generale: l'organizzazione generale del MUR.....	91
3.1.2 Parte funzionale: le azioni di sviluppo organizzativo funzionali ai 6 obiettivi di VP	95
3.2 SottoSezione Lavoro Agile (salute organizzativa).....	96
3.2.1 Parte generale: l'organizzazione generale lavoro agile del MUR.....	97
3.2.1a LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE	98
3.2.1.b SOGGETTI, STRUTTURE, PROCESSI, STRUMENTI.....	99
3.2.1.c MODALITÀ ATTUATIVE	99
3.2.1.d PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE E MONITORAGGIO	101
3.2.2 Parte funzionale: le azioni di organizzazione del lavoro agile funzionali ai 6 obiettivi di VP.....	102
3.3 SottoSezione Fabbisogno del personale (salute professionale).....	103
3.3.1 Parte generale: il fabbisogno generale di personale del MUR.....	104
3.3.2 Parte funzionale: le azioni di reclutamento funzionali ai 6 obiettivi di VP	106
3.4 SottoSezione Formazione del personale (salute professionale).....	107
3.4.1 Parte generale: la formazione generale del personale del MUR.....	108
3.4.2 Parte funzionale: le azioni di formazione funzionali ai 6 obiettivi di VP	119
SEZIONE 4) MONITORAGGIO	121
4.1 Il raccordo tra i controlli interni e il monitoraggio del PIAO ai fini della predisposizione del Report Integrato	121
ALLEGATI	122
CREDITI	122

PRESENTAZIONE DEL PIAO MUR 2024-2026

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

Il Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) è stato introdotto dall'art. 6 del d.l. 80/2021, convertito dalla l. 113/2021. I due decreti attuativi sono il d.P.R. 81/2022 e il d.m. 132/2022:

- il d.P.R. 81/2022 ha regolamentato la cessazione d'efficacia dei precedenti piani per le PA incluse nel perimetro del PIAO e l'assorbimento dei relativi adempimenti e contenuti;
- il d.m. 132/2022 ha regolamentato struttura e contenuti del PIAO, proponendo uno schema di piano tipo articolato in Sezioni e SottoSezioni, da predisporre secondo logiche innovative.



Per gli indirizzi metodologici sulla programmazione integrata e sull'orizzonte del Valore Pubblico si è fatto riferimento alle Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica tra il 2017 e il 2021, al Piano Nazionale Anticorruzione ANAC 2019, agli Orientamenti ANAC 2022, al Piano Nazionale Anticorruzione ANAC 2022 con l'aggiornamento 2023 e, infine, alle Relazioni CNEL 2019, 2020, 2021, 2022.

LINEE GUIDA DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA



PNA ANAC



RELAZIONI CNEL



Quali principi hanno guidato il PIAO: *i 10 criteri di qualità del documento, dei soggetti e del processo*

Il PIAO 2024-2026, come il PIAO 2023-2025, è stato progettato dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) con la supervisione scientifica e il supporto metodologico 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.

Il MUR aveva già realizzato il PIAO 2023-2025 non come un mero piano dei piani tra loro indipendenti e non si era accontentato neppure di coordinare piani preesistenti. Si è scelto di costruire il PIAO 2023-2025 e, in continuità metodologica, il PIAO 2024-2026 come un vero e proprio piano integrato, secondo una logica d'integrazione funzionale, seguendo la sequenza +VP → +Performance → -Rischi → +Salute delle risorse e assicurando la finanziabilità degli obiettivi di Valore Pubblico in esso contenuti tramite tabelle di coerenza economico-finanziaria: ogni azione di miglioramento della salute delle risorse, ogni misura di contenimento del rischio corruttivo e di promozione della trasparenza, ogni obiettivo di performance è funzionale ad uno specifico obiettivo di VP del MUR.



Il MUR persegue anche per il 2024-2026, salvi alcuni affinamenti, gli obiettivi di Valore Pubblico già presenti nel PIAO 2023-2025, che in realtà avevano target proiettati sul 2026 onde garantire l'allineamento con i tempi dei progetti PNRR in capo al Ministero.

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO ESTERNO	ICONA	DIREZIONE GENERALE
<p>VP "PNRR"</p> <p>1) MONITORAGGI e RENDICONTAZIONI ADEGUATE 2) +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 3) +AVVISI gestiti SECONDO modalità di PROJECT MANAGEMENT e di PERFORMANCE MANAGEMENT 4) +COMUNICAZIONE ESTERNA su raggiungimento dei target e delle milestone, concordati con la CE</p>		Direzione Generale dell'Unità di Missione per l'attuazione degli interventi PNRR del MUR [DG UdM PNRR]
<p>VP "OFFERTA FORMATIVA e DIRITTO ALLO STUDIO"</p> <p>1) +BORSE DI STUDIO a favore degli studenti a basso reddito 2) +RESIDENZE UNIVERSITARIE per studenti fuori sede, con divari territoriali 3) +FLESSIBILITÀ e QUALITÀ scuole universitarie superiori + rafforzamento delle RETI 4) +FLESSIBILITÀ nella progettazione dei CORSI DI LAUREA 5) +SEMPLICITÀ DI ACCESSO ALLE PROFESSIONI 6) +MEDICI 7) =QUALITÀ AFAM 8) +FORMAZIONE STRUTTURATA PER INSEGNANTI DI SOSTEGNO</p>		Direzione Generale degli ordinamenti della formazione superiore e del diritto allo studio [DG ORDINAMENTI]
<p>VP "INDIRIZZO e RISORSE"</p> <p>1) +IMMATRICOLAZIONI e -ABBANDONI 2) +LAUREATI e + DOCENTI 3) +LIVELLO DI IMPATTO MEDIO DEL SISTEMA UNIVERSITARIO 4) +GOVERNANCE</p>		Direzione Generale delle istituzioni della formazione superiore [DG ISTITUZIONI]
<p>VP "RICERCA"</p> <p>1) +INVESTIMENTI NEL CAPITALE UMANO (+ dottori di ricerca e ricercatori italiani e stranieri con - età, + mobilità) 2) +INCLUSIVITÀ 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 RICERCA DI BASE 5) partecipazione alle infrastrutture di ricerca strategiche di cui alla roadmap ESFRI ed alla roadmap nazionale (PNIR)</p>		Direzione Generale della ricerca [DG RICERCA]
<p>VP "INTERNAZIONALIZZAZIONE e COMUNICAZIONE"</p> <p>1) +PARTECIPAZIONE dell'Italia AI PROCESSI DECISIONALI europei ed internazionali nei settori della ricerca e dell'alta formazione 2) +COOPERAZIONE bilaterale e multilaterale 3) +Valorizzazione del sistema di INFRASTRUTTURE DI RICERCA 4) + valorizzazione delle ALLEANZE EUROPEE 5) +ATTRAZIONE di ricercatori, studiosi e studenti in Italia e di PROMOZIONE DELLE COMPETENZE ACCADEMICHE ITALIANE all'estero e nelle organizzazioni multilaterali 6) +DIMENSIONE INTERNAZIONALE dell'AFAM</p> <p>1) +RICONOSCIBILITÀ ESTERNA IDENTITÀ MUR 2) +CONOSCENZA ESTERNA MISSIONI ISTITUZIONALI, PROCEDURE E RISULTATI MUR 3) +CONOSCENZA ESTERNA OPPORTUNITÀ +PARTECIPAZIONE ESTERNA+CONOSCIBILITÀ 4) +COMUNICAZIONE E INTEGRAZIONE INTERNA</p>		Direzione Generale dell'internazionalizzazione e della comunicazione [DG INTERNAZIONALIZZAZIONE E COMUNICAZIONE]
OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO INTERNO	ICONA	DIREZIONE GENERALE
<p>VP "SALUTE delle RISORSE"</p> <p>1 SALUTE DIGITALE) +INTEGRAZIONE DEI PROCESSI GESTIONALI 2 SALUTE INFRASTRUTTURALE) +ACCESSIBILITÀ e +EFFICIENZA ENERGETICA 3 SALUTE PROFESSIONALE) +COMPETENZE 4 SALUTE DI CLIMA e DI GENERE) +BENESSERE ORGANIZZATIVO, +EQUILIBRIO DI GENERE, + PARI OPPORTUNITÀ 5 SALUTE ORGANIZZATIVA e AMMINISTRATIVA)</p>		Direzione Generale del personale, del bilancio e dei servizi strumentali [DG PERSONALE, BILANCIO, SERVIZI STRUMENTALI]

Il PIAO del MUR è uno strumento di programmazione integrata dei seguenti contenuti programmatici:

- degli **obiettivi di Valore Pubblico** che il Ministero intende creare e proteggere e delle strategie pluriennali per attuarli. In particolare, sono stati individuati i seguenti 6 obiettivi di VP (5 esterni e 1 interno, ossia prevalentemente rivolto a stakeholder interni al Ministero), ognuno dei quali è affidato ad una specifica Direzione Generale:
- degli **obiettivi operativi di performance** che intende realizzare al fine di raggiungere ognuno degli obiettivi di Valore Pubblico pianificati, di competenza delle varie Direzioni Generali del Ministero;
- delle **misure di gestione del rischio corruttivo e di promozione della trasparenza** che il Ministero intende realizzare al fine di proteggere ognuno degli obiettivi di Valore Pubblico pianificati, di competenza del RPCT (Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza);
- delle **dimensioni di salute (organizzativa, professionale, digitale, infrastrutturale, di clima, di genere) delle risorse**, sistematizzate nell'obiettivo di Valore Pubblico interno, per abilitare ovvero creare condizioni favorevoli ai fini della generazione e della protezione degli obiettivi di Valore Pubblico esterni.

Il MUR ha voluto realizzare un **PIAO di qualità**, ben consapevole che la qualità del documento dipende dalla qualità dei soggetti coinvolti e dalla qualità del processo di predisposizione. Il PIAO 2024-2026, come il precedente, è stato realizzato sulla base dei seguenti 10 criteri di qualità.



QUALITÀ DOCUMENTO PIAO

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

- 1) **+Semplificazione:** -piani, -adempimenti, -doppioni, -pagine, -tempi, + leggibilità, + navigabilità;
- 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) **+Funzionalità** di ogni Sezione e SottoSezione programmatica del PIAO **verso il Valore Pubblico**.

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**.

Il livello di qualità raggiunto dal PIAO 2023-2025 del MUR è stato valutato, nell'ambito della Relazione CNEL 2022, secondo metodologie scientificamente rigorose e viene di seguito rappresentato in forma tabellare sintetica.

CRITERIO	1)	2)	3)	4)	5)	1-5)	06-10)	1-10)
	SEMPLIFICAZIONE	SELETTIVITÀ	ADEGUATEZZA	INTEGRAZIONE	FINALIZZAZIONE	QUALITÀ DOCUMENTO	PROCESSO E SOGGETTI	QUALITÀ PIAO
Media Ministeri	64%	87%	44%	32%	25%	50%	37%	44%
MUR	90%	100%	93%	95%	100%	96%	90%	93%

A fronte delle lievi criticità rilevate con riferimento al PIAO 2023-2025, l'Integration Team ha proposto delle soluzioni migliorative mirate da realizzare nell'ambito del PIAO 2024-2026. Tali soluzioni mirate sono riportate analiticamente nelle pagine successive, con riferimento ad ogni criterio di qualità.

Come è configurato il Documento: *struttura, contenuti e logica programmatica*

In coerenza con il d.m. 132/2022, il PIAO del MUR è strutturato in Sezioni e SottoSezioni.

La struttura delle Sezioni e SottoSezioni programmatiche è stata progettata sulla base del criterio di qualità 1) **Semplificazione**, con l'obiettivo 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).

Nella tabella seguente si riportano i contenuti del PIAO, con evidenziazione di quelli assorbiti dai piani precedenti.

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 indicatori 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 (ex Piano della Performance) Tra gli obiettivi trasversali a tutti gli uffici del MUR sono contenuti i seguenti • Attuazione e monitoraggio del PIAO 2024 • Mappatura integrata dei processi gestionali • Contrasto alle frodi nell'attuazione del PNRR • Trasparenza • Privacy • Riduzione dei tempi di pagamento delle fatture commerciali • Analisi, valutazione e revisione della spesa di cui all'art. 8 del DPCM 7 agosto 2023	Obiettivi operativi e performance funzionali ai 6 obiettivi di VP (ex Piano della Performance) L'obiettivo di VP interno "SALUTE delle RISORSE contiene e sistematizza, in forma di obiettivi operativi e relative performance, i seguenti contenuti: • Semplificazione • Digitalizzazione • Piena accessibilità • Efficientamento energetico • Azioni Positive (ex Piano Azioni Positive) • Organizzazione e amministrazione
2.3 Prevenzione corruzione e trasparenza	Prevenzione della corruzione e trasparenza generale (ex PTPCT)	Misure anticorruzione e trasparenza funzionali ai 6 obiettivi di VP (ex PTPCT)
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 (ex POLA)	Azioni di organizzazione del lavoro agile funzionali ai 6 obiettivi di VP (ex POLA)
3.3 Fabbisogno del personale	Fabbisogno generale del personale del MUR (ex Piano del Fabbisogno del personale)	Azioni di reclutamento funzionali ai 6 obiettivi di VP (ex Piano del Fabbisogno del personale)
3.4 Formazione del personale	Formazione generale del personale del MUR (ex Piano di Formazione del personale)	Azioni di formazione funzionali ai 6 obiettivi di VP (ex Piano di Formazione del personale)

I miglioramenti metodologici del PIAO 2024-2026 rispetto al PIAO 2023-2025, con riferimento al criterio 1) della Semplificazione, sono sintetizzati nella seguente tabella.

1) SEMPLIFICAZIONE	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026
-Piani	Inserimento Piani ex DPR 81/2022	Inserimento estratto Piano Comunicazione
-Doppioni	Doppioni su analisi contesto e organigramma	1 sola analisi contesto 1 solo organigramma
-Pagine	132 pagine	122 pagine
-Tempi	31.03.2023	31.01.2024



+Leggibilità	<i>Descrizioni ancora lunghe</i> <i>Tabelle troppo dense</i> <i>Non versione sintetica</i>	Doppia versione (analitica + sintetica) <i>Asciugatura descrizioni e Sintesi Tabelle (nella vers. analitica)</i> <i>(creazione di una Versione sintetica di 10 pagine)</i>
+Navigabilità	<i>unidirezionale</i> <i>indice → capitoli</i>	<i>bidirezionale</i> <i>indice ↔ capitoli</i>

I contenuti delle Sezioni e SottoSezioni programmatiche sono stati progettati sulla base del criterio di qualità 2) **Selettività**, basato sulla selezione nel PIAO di pochi contenuti prioritari tra i possibili obiettivi di Valore Pubblico, tra i possibili obiettivi di performance, tra le possibili misure di contenimento del rischio corruttivo e di promozione della trasparenza, tra le possibili azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale.

I miglioramenti metodologici del PIAO 2024-2026 rispetto al PIAO 2023-2025, con riferimento al criterio 2) della Selettività, sono sintetizzati nella seguente tabella.

	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026
2) SELETTIVITÀ		
Selezionati Obiettivi di Valore Pubblico	6	6
Selezionate Strategie attuative degli obiettivi di VP	38	42
Selezionati Obiettivi operativi di performance funzionali alle strategie attuative degli obiettivi di Valore Pubblico	65	78
Selezionate Misure anticorruzione e trasparenza integrate con gli obiettivi operativi di performance e, dunque, funzionali a proteggere gli obiettivi di VP	120	110
Selezionate Azioni di miglioramento organizzativo funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	0	0
Selezionate Azioni di miglioramento organizzativo agile funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	0	0
Selezionate Azioni di reclutamento funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	0	0
Selezionate Azioni formative funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	6	6

Si segnala, in particolare, che tutti gli obiettivi di Valore Pubblico, gli obiettivi di performance, le misure anticorruzione e trasparenza e le azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale sono state verificati e, dove necessario o opportuno, integrati e aggiornati dalle Direzioni Generali per il tramite dell'*Integration Team*.

I contenuti delle Sezioni e SottoSezioni programmatiche sono stati, inoltre, progettati sulla base del criterio di qualità 3) **Adeguatezza**, basato sulla corretta distinzione tra obiettivi di Valore Pubblico o obiettivi di performance e sull'utilizzo di indicatori congrui rispetto alla tipologia di obiettivo che si programma.



I miglioramenti metodologici del PIAO 2024-2026 rispetto al PIAO 2023-2025, con riferimento al criterio 3) della Adeguatezza, sono sintetizzati nella seguente tabella.

3) ADEGUATEZZA	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026
Indicatori sintetici di Valore Pubblico , per misurare gli obiettivi di Valore Pubblico	6	6
indicatori analitici d'impatto , o loro indicatori "proxy", per misurare le strategie attuative degli obiettivi di VP	50	55
indicatori di performance management , per misurare gli obiettivi operativi di performance funzionali alle strategie attuative degli obiettivi di VP	136	136
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	111
indicatori di salute organizzativa , per misurare le azioni organizzative funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	0	0
indicatori di salute agile , per misurare le azioni organizzative agili funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	0	0
indicatori di salute professionale , per misurare le azioni di reclutamento funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	0	0
indicatori di salute formativa , per misurare le azioni formative funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	6	6

Si segnala, in particolare, che tutti gli indicatori associati agli obiettivi di Valore Pubblico, agli obiettivi di performance, alle misure anticorruzione e trasparenza e alle azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale sono state verificati e, dove necessario o opportuno, aggiornati dalle Direzioni Generali per il tramite dell' *Integration Team*.

Le due linee di miglioramento della **misurabilità** degli indicatori, nel PIAO 2024-2026 sono state le seguenti:

- riduzione della percentuale di indicatore booleani (SI/NO) tra gli indicatori di performance (dal 48% del PIAO 2023 al 2% del PIAO 2024) e tra gli indicatori delle misure anticorruzione (dal 39% del PIAO 2023 al 4% del PIAO 2024) e loro sostituzione con indicatori di efficacia o di efficienza;
- esplicitazione dei valori numerici del numeratore e del denominatore per ogni indicatore inserito in forma di rapporto ed espresso dalla sola percentuale nell'ambito del PIAO 2023-2025.

La logica programmatica è stata progettata sulla base del criterio di qualità 4) **Integrazione verticale ed orizzontale**.

- Per integrazione verticale s'intende la sequenzialità attuativa tra gli strumenti di programmazione riconducibili ai differenti livelli temporali (VP→strategico→operativo): nel PIAO 2024-2026, i 6 obiettivi di Valore Pubblico si attuano tramite 42 strategie, che a loro volta si attuano tramite 78 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 2024-2026, i 78 obiettivi operativi di performance sono protetti da 110 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 stanziare nel bilancio e da altri fondi: nel PIAO 2024-2026, tutti e 6 gli obiettivi di VP trovano copertura tramite il bilancio e vari finanziamenti europei.

L'integrazione verticale e l'integrazione orizzontale, congiuntamente, sono dirette a favorire la protezione e la creazione di +Valore Pubblico.

L'integrazione è garantita e rappresentata tramite l'utilizzo di 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.
- la coerenza tra obiettivo di performance e misura.



I miglioramenti metodologici del PIAO 2024-2026 rispetto al PIAO 2023-2025, con riferimento al criterio 4) della Integrazione, sono sintetizzati nella seguente tabella.

4) INTEGRAZIONE	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026
+ 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 Avvio mappatura integrata processi collegati ad obiettivi di 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 Avvio mappatura integrata processi collegati ad obiettivi di VP
+ Integrazione ORIZZONTALE coerenza obiettivi – previsioni economico-finanziarie	6/6 = 100% Obiettivi di VP tutti integrati orizzontalmente con le previsioni economico-finanziarie No obiettivi di performance	6/6 = 100% Obiettivi di VP tutti integrati orizzontalmente con le previsioni economico-finanziarie No obiettivi di performance

Si segnala, in particolare, che nel 2023 è stata avviata (e nel 2024 sarà completata) una mappatura integrata dei processi organizzativi (a partire dai procedimenti amministrativi) collegati agli obiettivi di Valore Pubblico, basata su 4 viste (vista organizzativa, vista performance management, vista risk management, vista salute delle risorse). La mappatura è stata progettata secondo una logica circolare: la mappatura integrata dei processi organizzativi 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.

La logica programmatica è stata, inoltre, progettata sulla base del criterio di qualità **5) Funzionalità o finalizzazione verso il Valore Pubblico**; i contenuti di ogni SottoSezione devono essere programmati in modo funzionale ad abilitare, creare e proteggere il Valore Pubblico:

- la SottoSezione Valore Pubblico costituisce l'orizzonte della programmazione 2024-2026 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.



I miglioramenti metodologici del PIAO 2024-2026 rispetto al PIAO 2023-2025, con riferimento al criterio 5) della Funzionalità al Valore Pubblico, sono sintetizzati nella seguente tabella.

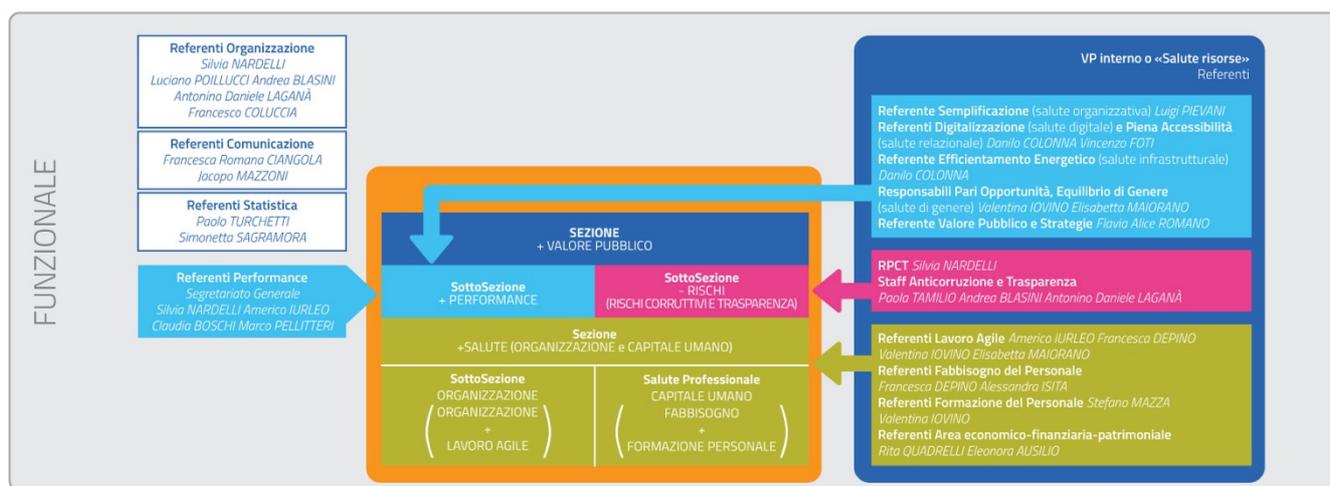
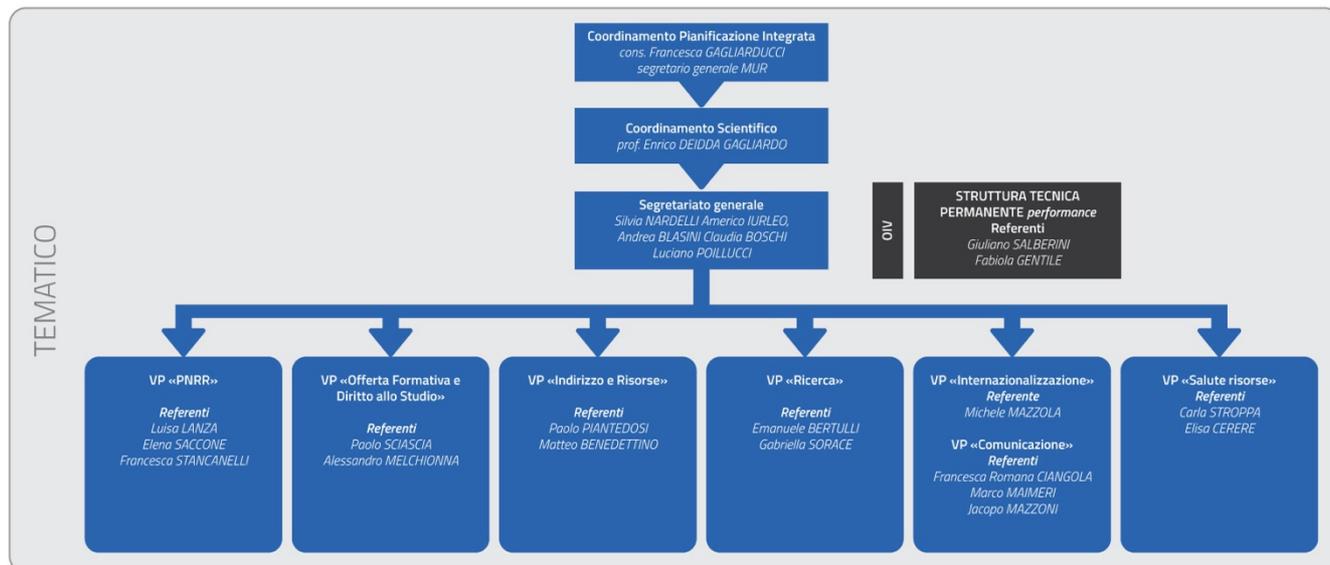
5) FUNZIONALITÀ AL VALORE PUBBLICO	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026
+ Funzionalità delle strategie agli obiettivi di VP	38/38 = 100%	42/42 = 100%
+ Funzionalità degli obiettivi di performance agli obiettivi di VP	65/65 = 100%	78/78 = 100%
+ Funzionalità delle misure anticorruzione e trasparenza agli obiettivi di VP	120/120 = 100%	110/110 = 100%
+ Funzionalità delle azioni organizzative agli obiettivi di VP	0%	0%
+ Funzionalità delle azioni agili agli obiettivi di VP	0%	0%
+ Funzionalità delle azioni di reclutamento agli obiettivi di VP	0%	0%
+ Funzionalità delle azioni formative agli obiettivi di VP	6/6 = 100%	6/6 = 100%

Quali soggetti hanno predisposto il PIAO: l'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**). Per ogni obiettivo di Valore Pubblico sono stati individuati gli stakeholders di riferimento.

INTEGRATION TEAM

Referente Silvia NARDELLI



I miglioramenti metodologici del PIAO 2024-2026 rispetto al PIAO 2023-2025, con riferimento ai criteri 6), 7) e 8) di qualità dei soggetti, sono sintetizzati nella seguente tabella.

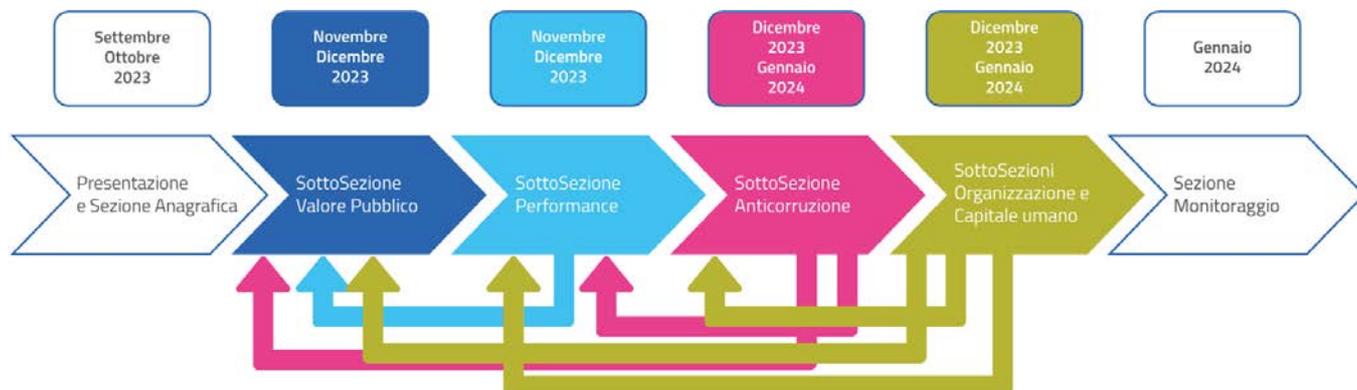
PARTECIPAZIONE dei SOGGETTI 6) Responsabili PIAO; 7) Responsabili VP; 8) stakeholder	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026
+Partecipazione dei Responsabili delle SottoSezioni del PIAO [Integration Team FUNZIONALE]	17/17 = 100%	24/24 = 100%
+Partecipazione dei Responsabili delle politiche [Integration Team TEMATICO]	13/13 = 100%	20/20 = 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

Tutte le modifiche migliorative inserite nel PIAO 2024-2026 sono state proposte ed attuate dall' *Integration Team*, consentendo una partecipazione al 100% dei suoi componenti trasversali e tematici.

Quale processo di predisposizione del PIAO: il cronoprogramma

Al fine di predisporre e approvare il PIAO 2024-2026, il MUR ha seguito un preciso cronoprogramma dal 14.09.2023, con l'insediamento del nuovo *Integration Team* al 31 gennaio 2024, lungo la sequenza: +VP → +Performance → -Rischi → +Salute, dedicando le ultime settimane di gennaio alla fase di consolidamento e realizzazione della veste grafica del documento e alla fase di informativa e di consultazione degli stakeholders.

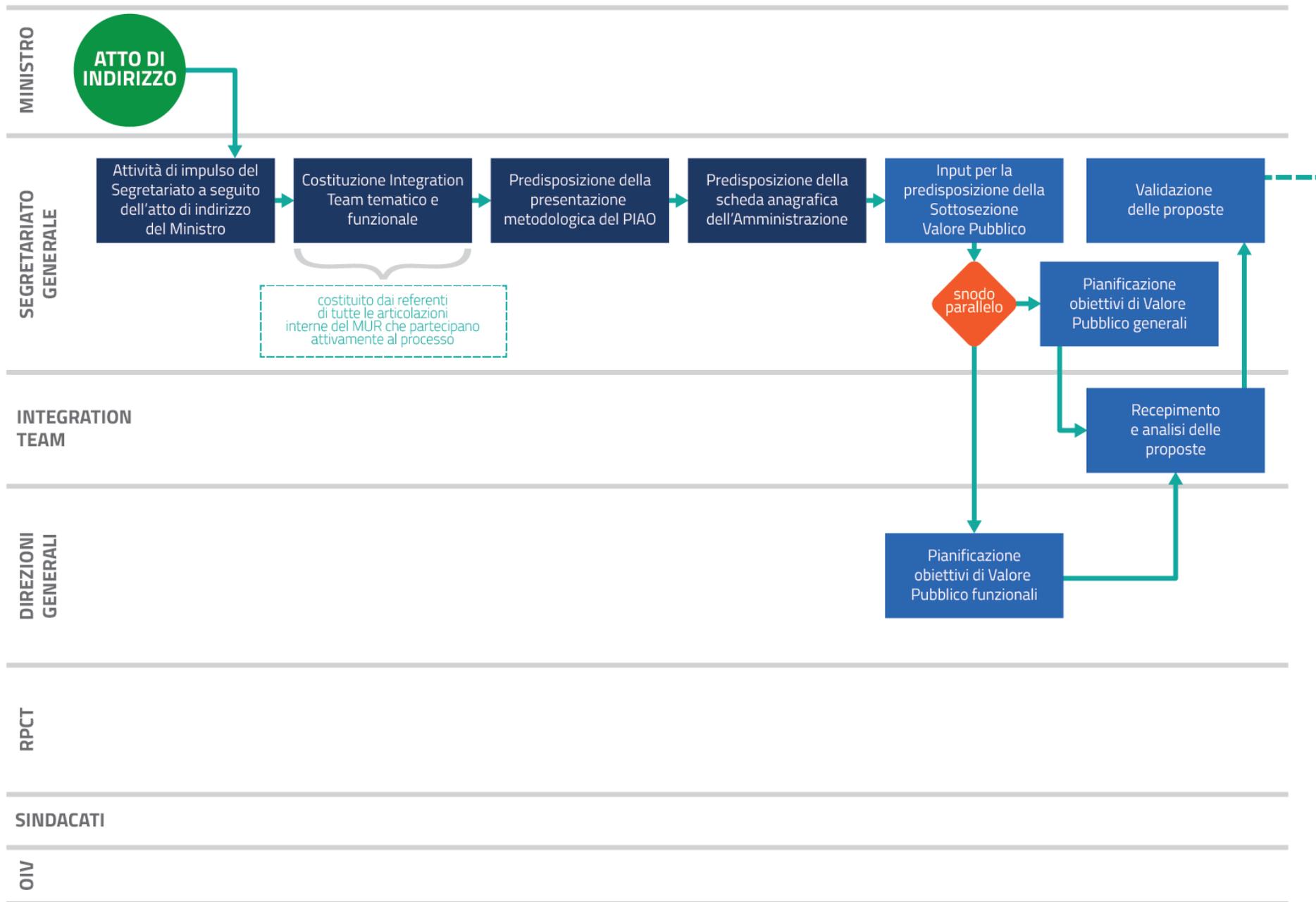
La qualità del documento discende anche dalla **logica iterativa** seguita: *la predisposizione di ogni SottoSezione è stata l'occasione per affinare le SottoSezioni precedenti alla luce delle nuove informazioni emerse e condivise*. Ad esempio, programmando le effettive condizioni di salute attese si sono affinate le SottoSezioni di Performance e di Valore Pubblico alla luce delle risorse disponibili.

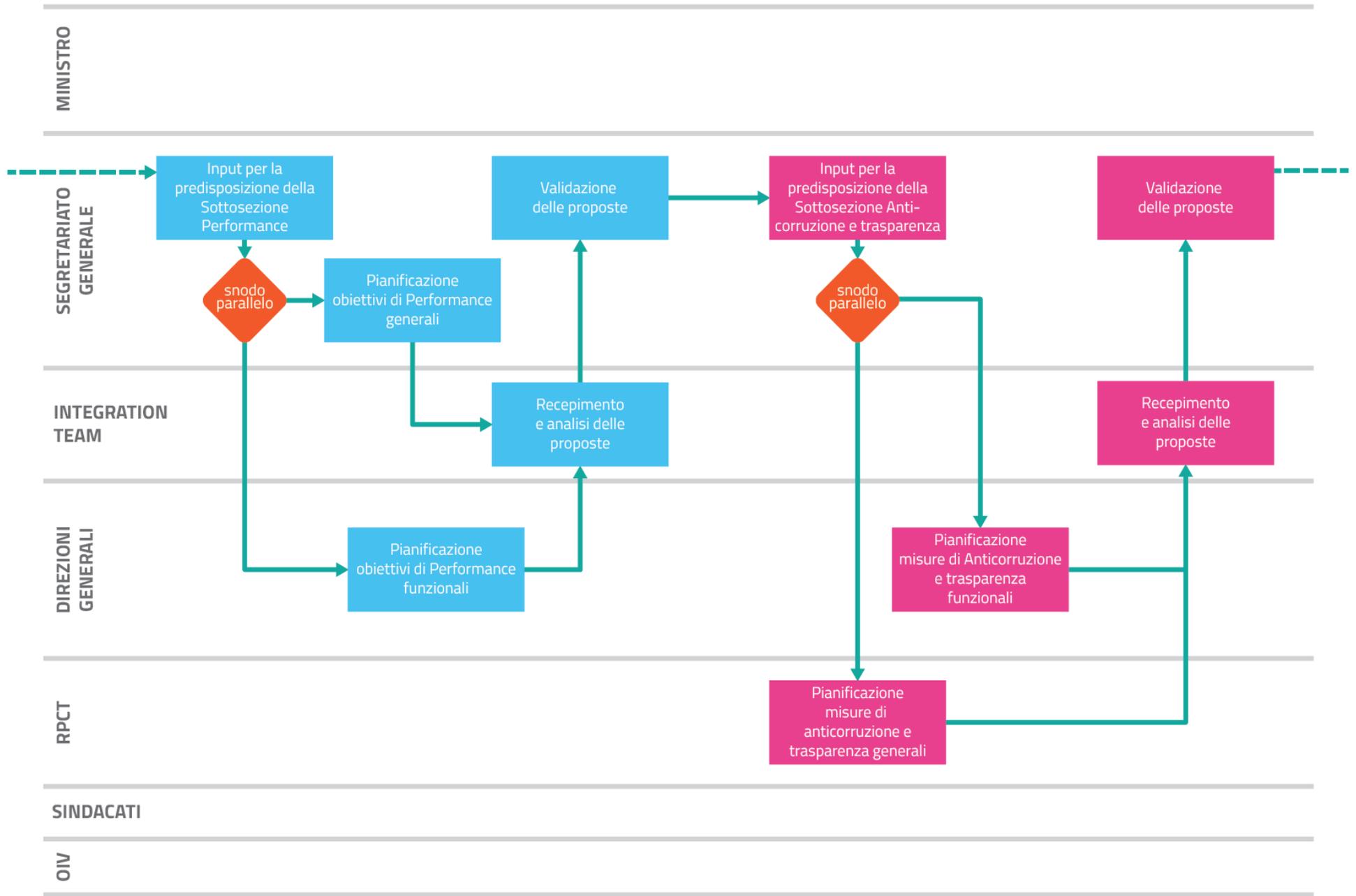


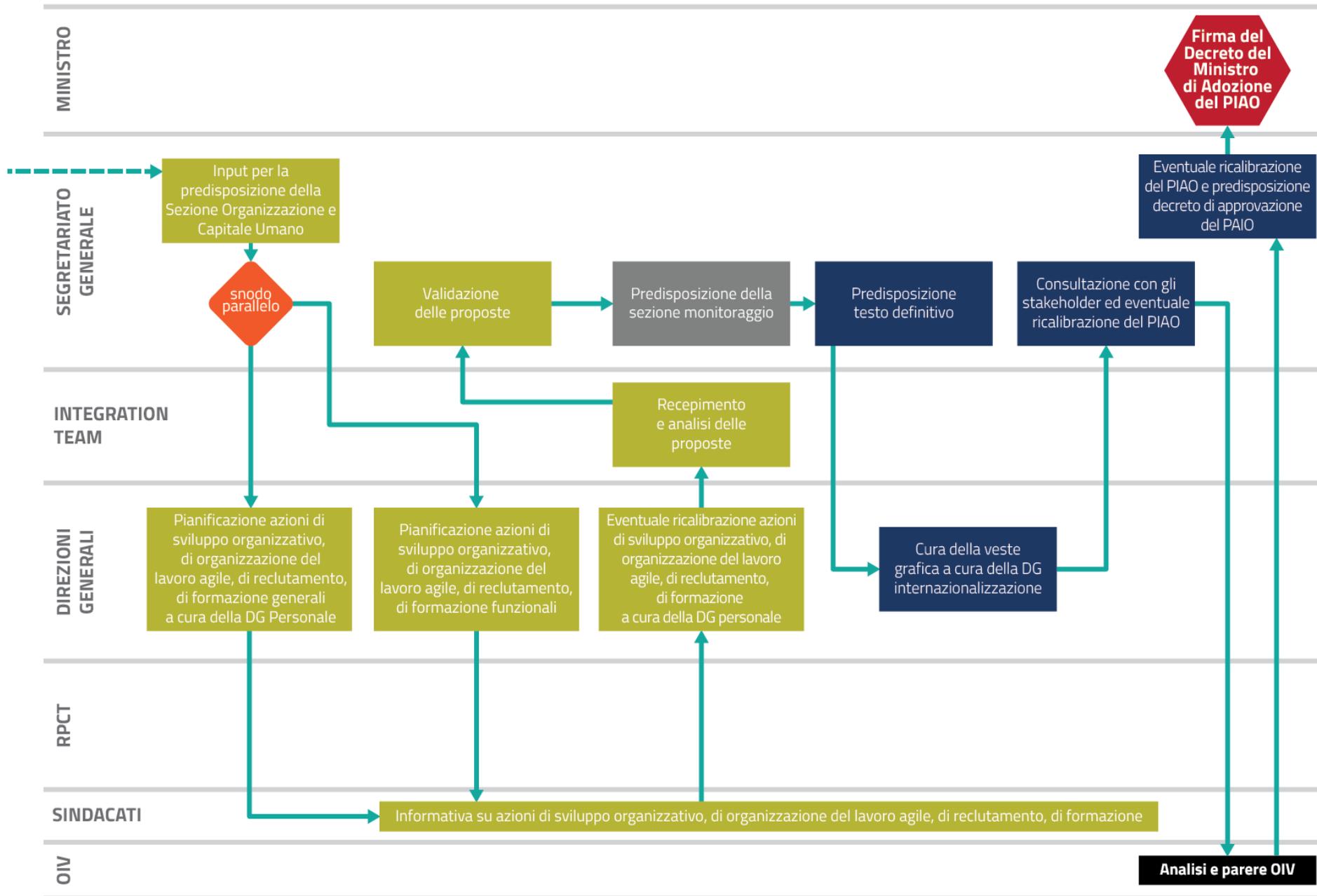
I miglioramenti metodologici del PIAO 2024-2026 rispetto al PIAO 2023-2025, con riferimento ai criteri 9) e 10) di qualità del processo, sono sintetizzati nella seguente tabella.

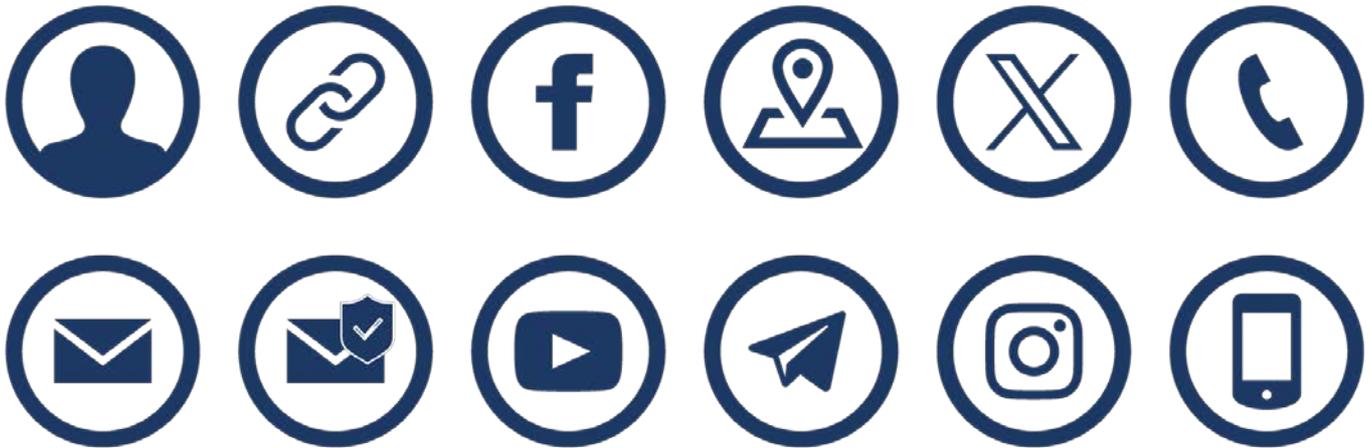
PROCESSO 9) Chiaro nei ruoli; 10) Sequenzializzato	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026
+Chiarezza dei ruoli lungo il processo di predisposizione del PIAO	<i>Definizione di chi fa, che cosa, come e quando</i>	<i>Definizione di chi fa, che cosa, come e quando</i>
Sequenza VP → Performance → Anticorruzione → Salute	<i>Cronoprogramma generale</i>	<i>Flusso di processo ancora più dettagliato*</i>

*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.instagram.com/mur_gov_/ https://twitter.com/mur_gov_?s=21 https://www.youtube.com/c/ministerodelluniversitaedellaricerca https://t.me/Mur_Telegram https://www.facebook.com/mur.gov.FB?locale=it_IT
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.



L'atto di indirizzo del Ministro Sen. Anna Maria Bernini del 29 dicembre 2023 (decreto del Ministro n. 1668) ha individuato gli indirizzi strategici che orienteranno nel corso del 2024 l'attività del Ministero dell'università e della ricerca (MUR) in coerenza con il Documento di economia e finanza (DEF) 2023, con la nota di aggiornamento al Documento di Economia e Finanza (NADEF) 2023, con il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 7 agosto 2023, con il Piano nazionale triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza e con gli altri documenti programmatici.

Su base dell'atto di indirizzo è altresì stata definita la programmazione operativa per il 2024, nonché la conseguente azione amministrativa di ciascuna Direzione e di ciascun Ufficio.

Le priorità politiche per il triennio 2024-2026 si pongono in continuità con quanto posto in essere nel 2023, 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) 2024-2026.

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.

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_PNRR2					
		1.2	VP_PNRR1					
		1.3	VP_PNRR1					
		1.4	VP_PNRR3					
		1.5	VP_PNRR4					
2	Potenziamento dell'Offerta formativa	2.1		VP_OF1 VP_OF2				
		2.2			VP_IR2			
		2.3			VP_IR1			
		2.4		VP_OF4 VP_OF5 VP_OF8 VP_OF3				
		2.5		VP_OF6				
		2.6			VP_IR1			
		2.7		VP_OF7	VP_IR4			
3	Allargamento comunità di ricerca	3.1				VP_RIC1		
		3.2				VP_RIC3		
		3.3			VP_IR3	VP_RIC4		
		3.4				VP_RIC5		
4	PNR 2021-2027 e programmi strategici nazionali	4.1				VP_RIC1 VP_RIC2 VP_RIC3 VP_RIC4		
		4.2				VP_RIC1		
		4.3				VP_RIC3		
		4.4				VP_RIC3		
5	Internazionalizzazione	5.1					VP_INT4 VP_INT1	
		5.2					VP_INT1	
		5.3					VP_INT5	
		5.4					VP_INT6 VP_INT4	
		5.5					VP_INT3	
		5.6					VP_INT2	
		5.7					VP_INT2	
		5.8					VP_INT4	
		5.9					VP_COM2	
6	Consolidamento organizzazione e sviluppo Policy communication"	6.1						SAL_DIG, SAL INFR.
		6.2						SAL_PROF
		6.3						VP_SAL_ORG
		6.4						VP_SAL_ORG
		6.5					VP_COM1 VP_COM2 VP_COM3 VP_COM4	
		6.6						SAL_CLIMA e GENERE

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 1.3	Promuovere la cultura della trasparenza e della prevenzione della corruzione anche attraverso il monitoraggio dello stato di avanzamento delle iniziative finanziate.	VP_PNRR1a VP_PNRR1b VP_PNRR1c	MONITORAGGI e RENDICONTAZIONI ADEGUATE
1.4	Valutare l'impatto delle politiche messe in campo e rendere stabili le innovazioni.	VP_PNRR3	+ AVVISI gestiti SECONDO modalità di PROJECT MANAGEMENT e di PERFORMANCE MANAGEMENT
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		
2.2	Svolgere valutazioni, sia sull'Abilitazione Scientifica Nazionale che sul reclutamento locale, per garantire l'immissione nel sistema universitario di studiosi e ricercatori di elevata e comprovata qualificazione.			VP_IR2	+LAUREATI e +DOCENTI
2.3	Promuovere l'orientamento dei giovani nella scelta del percorso di formazione superiore.			VP_IR1	+IMMATRICOLAZIONI e - ABBANDONI
2.4	Completare la riforma dei titoli universitari abilitanti per promuovere l'inserimento rapido nel mercato del lavoro. Sviluppare la formazione terziaria professionalizzante e semplificare l'accesso al mondo delle professioni.	VP_OF4	+FLESSIBILITÀ nella progettazione dei CORSI DI LAUREA		
		VP_OF5	+SEMPLICITÀ DI ACCESSO ALLE PROFESSIONI		
		VP_OF8	+FORMAZIONE STRUTTURATA PER INSEGNANTI DI SOSTEGNO		
		VP_OF3	+FLESSIBILITÀ e QUALITÀ scuole universitarie superiori + rafforzamento delle RETI		
2.5	Promuovere un sistema di accesso sostenibile ai corsi di laurea di medicina e chirurgia.	VP_OF6	+MEDICI		
2.6	Promuovere l'iscrizione ai corsi delle discipline scientifiche, tecnologiche, ingegneristiche e matematiche.			VP_IR1	+IMMATRICOLAZIONI e - ABBANDONI
2.7	Completare il processo di attuazione dell'autonomia del sistema dell'Alta formazione artistica musicale e coreutica.	VP_OF7	=QUALITÀ AFAM	VP_IR4	+GOVERNANCE

Priorità politiche e istituzionali		Obiettivo di Valore Pubblico		Obiettivo di Valore Pubblico	
3	Allargamento della comunità di ricerca	VP_RIC	"RICERCA"	VP_IR	"INDIRIZZO e RISORSE"
Interventi		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_RIC1	+INVESTIMENTI NEL CAPITALE UMANO (+ dottori di ricerca e ricercatori italiani e stranieri con -età, +mobilità)		
3.2	Potenziare la strategia di creazione di ecosistemi della ricerca e dell'innovazione e promuovere la ricerca fondamentale e applicata.	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		
		VP_RIC2	+INCLUSIVITÀ NELL'ACCESSO AI FINANZIAMENTI PUBBLICI PER LA RICERCA in linea con le disposizioni europee		
3.3	Valorizzare la vocazione alla ricerca del sistema universitario e promuovere il reclutamento di figure di comprovata qualificazione scientifica.	VP_RIC4	+SOSTEGNO ALLA RICERCA DI BASE		
				VP_IR3	+LIVELLO DI IMPATTO MEDIO DEL SISTEMA UNIVERSITARIO
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		Obiettivo di Valore Pubblico	
4	Programma Nazionale per la Ricerca 2021-2027 e programmi strategici nazionali	VP_RIC	"RICERCA"		
Interventi		Valore Pubblico atteso		Valore Pubblico atteso	
4.1	Accompagnare la programmazione europea e nazionale dei fondi destinati alla ricerca, assicurando la complementarietà con il PNRR e altre iniziative nazionali.	VP_RIC1	+INVESTIMENTI NEL CAPITALE UMANO (+ dottori di ricerca e ricercatori italiani e stranieri con -età, +mobilità)		
		VP_RIC2	+INCLUSIVITÀ NELL'ACCESSO AI FINANZIAMENTI PUBBLICI PER LA RICERCA in linea con le disposizioni europee		
		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		
		VP_RIC4	+SOSTEGNO ALLA RICERCA DI BASE		
4.2	Supervisionare i processi di riforma degli enti pubblici di ricerca e consolidare il ruolo strategico del MUR nella ricerca scientifica in ambito spaziale.	VP_RIC1	+INVESTIMENTI NEL CAPITALE UMANO (+ dottori di ricerca e ricercatori italiani e stranieri con -età, +mobilità)		
4.3	Garantire la migliore attuazione della parte di competenza della Strategia nazionale di Cybersecurity 2022-2026.	VP_RIC3	+COOPERAZIONE DI RICERCA tra Istituzioni pubbliche di ricerca e imprese private mediante la creazione, direzione, finanziamento e consolidamento 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		
4.4	Avviare l'attuazione di programmi strategici nazionali sulle tecnologie critiche.	VP_RIC3			



Priorità politiche e istituzionali		Obiettivo di Valore Pubblico		Obiettivo di Valore Pubblico	
5	Internazionalizzazione	VP_INT	"INTERNAZIONALIZZAZIONE"	VP_COM	"COMUNICAZIONE"
Interventi		Valore Pubblico atteso		Valore Pubblico atteso	
5.1	Porre una crescente attenzione al tema delle alleanze universitarie europee.	VP_INT4	+ Valorizzazione delle ALLEANZE europee		
		VP_INT1	+PARTECIPAZIONE dell'Italia AI PROCESSI DECISIONALI, europei ed internazionali nei settori della ricerca e dell'alta formazione		
5.2	Supportare l'iniziativa europea per il Joint European Degreee e superare le difficoltà nel riconoscimento dei titoli di studio rilasciati dai Paesi membri UE.	VP_INT1	+PARTECIPAZIONE dell'Italia AI PROCESSI DECISIONALI, europei ed internazionali nei settori della ricerca e dell'alta formazione		
5.3	Accrescere l'attrattività dell'Italia nel contesto internazionale, favorendo l'accesso alle istituzioni universitarie e AFAM e ai centri di ricerca italiani.	VP_INT5	+ATTRAZIONE di ricercatori, studiosi e studenti in Italia e di PROMOZIONE DELLE COMPETENZE ACCADEMICHE ITALIANE all'estero e nelle organizzazioni multilaterali.		
5.4	Ampliare l'offerta formativa delle università italiane erogata all'estero, anche attraverso la collaborazione interuniversitaria, gli investimenti nelle European partnerships e negli altri progetti a co-finanziamento nazionale e il contributo delle istituzioni AFAM alla diffusione del Made in Italy e del Created in Italy.	VP_INT6	+DIMENSIONE INTERNAZIONALE dell'AFAM		
		VP_INT4	+ valorizzazione delle ALLEANZE europee		
5.5	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_INT3	+Valorizzazione del sistema di INFRASTRUTTURE di RICERCA		
5.6	Rafforzare la cooperazione con le istituzioni europee.	VP_INT2	+COOPERAZIONE bilaterale e multilaterale		
5.7	Rafforzare l'internazionalizzazione del sistema di formazione superiore e di ricerca italiano promuovendo la cooperazione internazionale in ambito di ricerca.	VP_INT2	+COOPERAZIONE bilaterale e multilaterale		
5.8	Partecipare attivamente ai consessi internazionali dedicati a formazione superiore, ricerca e innovazione, come il G7, il G20 e l'UNESCO.	VP_INT4	+ valorizzazione delle ALLEANZE europee		
5.9	Predisporre e attuare appositi piani di comunicazione delle strategie della ricerca.			VP_COM2	+CONOSCENZA ESTERNA MISSIONI ISTITUZIONALI, PROCEDURE E RISULTATI MUR

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_COM	"COMUNICAZIONE"
Interventi		Salute delle risorse attesa		Valore Pubblico atteso	
6.1	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, al fine di verificare le eventuali esigenze di reingegnerizzazione in un'ottica di innovazione e di completa digitalizzazione dell'azione amministrativa	VP_SAL_DIG	SALUTE DIGITALE) +INTEGRAZIONE DEI PROCESSI GESTIONALI		
		VP_SAL_INF	SALUTE INFRASTRUTTURALE) +ACCESSIBILITÀ		
			SALUTE INFRASTRUTTURALE) +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	SALUTE PROFESSIONALE) +COMPETENZE		
6.3	Completare il processo di consolidamento organizzativo, verificando l'adeguatezza dell'attuale riparto di competenze e procedendo, ove necessario, ad una riorganizzazione volta a potenziare l'efficacia e l'efficienza del ministero	VP_SAL_ORGANIZZATIVA	SALUTE ORGANIZZATIVA		
6.4	Consolidare il nucleo per il coordinamento delle attività di analisi, studio e ricerca.	VP_SAL_ORGANIZZATIVA	SALUTE ORGANIZZATIVA		
6.5	Consolidare l'identità del Ministero e la percezione collettiva della sua peculiare mission.			VP_COM1	+RICONOSCIBILITÀ ESTERNA IDENTITÀ MUR
				VP_COM2	+CONOSCENZA ESTERNA MISSIONI ISTITUZIONALI, PROCEDURE E RISULTATI MUR
				VP_COM3	+CONOSCENZA ESTERNA OPPORTUNITÀ +PARTECIPAZIONE ESTERNA+CONOSCIBILITÀ
				VP_COM4	+COMUNICAZIONE E INTEGRAZIONE INTERNA
6.6	Sviluppare misure di welfare per i dipendenti del Ministero.	SAL_CLIMA_e_GENERE	SALUTE DI CLIMA e DI GENERE) +BENESSERE ORGANIZZATIVO, +EQUILIBRIO DI GENERE, + PARI OPPORTUNITÀ		



1.3 Per chi lo facciamo: gli stakeholders

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. 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 stakeholders siano potenziali partners 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 stakeholders, 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, sia come soggetti interessati alle attività dell'amministrazione pur senza poterle "influenzare" direttamente.

Dalla complessità e vastità delle materie trattate dal MUR deriva l'ampia varietà e numerosità dei portatori di interessi che interagiscono con il Ministero. Tra i principali stakeholders rientrano le Istituzioni universitarie, le Istituzioni AFAM e gli Enti pubblici di ricerca, tutti gli utenti, attuali o potenziali, e i dipendenti, e possono ricomprendersi anche altre amministrazioni pubbliche o la collettività, incluse le istituzioni pubbliche di vario livello, i gruppi organizzati quali associazioni di utenti o cittadini, associazioni di categoria e organismi di rappresentanza, sindacati, gruppi non organizzati (imprese, enti no profit, mass media). I principali stakeholders sono raffigurati tramite la seguente infografica:



Sulla base di una analitica pianificazione degli stakeholders 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 problematiche di natura legislativa e di governo, accrescendo la possibilità di costruire interventi normativi il più possibile coerenti con le finalità pubbliche attese.

Attraverso lo stakeholders 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.



2.1 SottoSezione 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.

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					INDICATORE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO	2022	2023	2024	2025	2026
	Anno	Dotazione CdR	Risorse europee fino al 2026								
	202_										
	COD.	IMPATTI ANALITICI ATTESI	STRATEGIE		INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO	+/-	Baseline	Preconsuntivo	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

Come evidenziato dalla Nota di Aggiornamento al Documento di Economia e Finanza 2023, deliberata dal Consiglio dei ministri il 27 settembre 2023, la situazione economica e di finanza pubblica si è presentata difforme da quanto prefigurato nel DEF seppur con possibili prospettive di ripresa a partire dal terzo trimestre dell'anno.

Infatti, dopo una buona partenza nei primi mesi del 2023, nel secondo trimestre, la crescita dell'economia italiana ha subito una temporanea inversione di tendenza, risentendo dell'erosione del potere d'acquisto delle famiglie dovuto all'elevata inflazione, della permanente incertezza causata dalla guerra in Ucraina e della sostanziale stagnazione dell'economia europea e della contrazione del commercio mondiale.

Alla luce della modesta crescita dell'attività economica prefigurata dalle stime interne per il secondo semestre, tali fattori hanno portato a rivedere al ribasso la previsione di crescita annuale del prodotto interno lordo (PIL) in termini reali del 2023 dall'1,0 per cento del DEF allo 0,8 per cento e la proiezione tendenziale a legislazione vigente per il 2024, dall'1,5 per cento all'1,0 per cento. Con la NADEF resta, invece, sostanzialmente invariata, rispetto al DEF, la proiezione tendenziale di crescita del PIL per il 2025, all'1,3 per cento, mentre quella per il 2026 migliora marginalmente, dall'1,1 per cento all'1,2 per cento.

Con riguardo alla finanza pubblica, gli andamenti dell'indebitamento netto della PA e del fabbisogno di cassa del settore pubblico nell'anno in corso hanno fortemente risentito dell'impatto dei crediti di imposta legati agli incentivi edilizi introdotti durante la pandemia, in particolare del superbonus cui si è aggiunto l'effetto del rialzo dei tassi di interesse sul costo del finanziamento del debito pubblico.

In questo scenario, l'impostazione della politica di bilancio per il triennio 2024/2026, si è mantenuta prudente cercando di coniugare il giusto equilibrio tra l'esigenza di fornire il sostegno necessario all'economia, nell'immediato, attraverso misure mirate e l'obiettivo di assicurare sia il rientro del deficit al di sotto della soglia del 3 per cento del PIL sia un percorso di riduzione graduale e duraturo del rapporto debito/PIL.

Quanto evidenziato in ossequio alle indicazioni già fornite dal Ministero Economia e Finanze - Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, in sede di formulazione delle previsioni di bilancio, da effettuarsi con priorità per l'utilizzo delle risorse già assegnate a legislazione vigente limitando le richieste incrementali in coerenza con il principio di sostenibilità economica.

In tale contesto è stato altresì auspicato l'avvio di un virtuoso processo di analisi e valutazione della spesa e il superamento di una logica solo confermativa/incrementale.

È evidente come per garantire la sostenibilità, non solo del debito ma anche dell'equilibrio socioeconomico del Paese, la crescita economica dovrà possibilmente seguire un ritmo nettamente più elevato rispetto al pregresso decennio.

Per questo motivo, la NADEF ha sottolineato come la realizzazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e la sua efficace revisione, anche con l'aggiunta del nuovo capitolo dedicato al Piano REPowerEU, giochino un ruolo centrale nella strategia di crescita e innovazione. Inoltre è in programma la dismissione di asset e l'acquisizione di partecipazioni strategiche in settori chiave per la modernizzazione e digitalizzazione della economia, quali le reti di telecomunicazione, nonché politiche innovative per lo sviluppo delle infrastrutture.

Un elemento fondamentale della strategia di crescita è quello dell'innovazione e della ricerca scientifica e applicata attraverso la collaborazione di università, centri di ricerca e imprese. Il PNRR, in tal senso, finanzia cinque centri di eccellenza della ricerca applicata, undici ecosistemi per l'innovazione e quattordici partenariati estesi a università, centri di ricerca, imprese.

Di significativa importanza, anche ai fini delle azioni di coordinamento della ricerca scientifica e tecnologica nazionale, altresì, è stata l'inaugurazione della Fondazione per la progettazione dei circuiti integrati da semiconduttore, con sede principale a Pavia, dove si è già autonomamente sviluppato un distretto del design dei semiconduttori.

Nel frattempo, proseguono, o sono in fase di avanzata progettazione, anche con il sostegno di fondi nazionali ed europei, importanti investimenti produttivi in settori chiave quali i semiconduttori, i pannelli fotovoltaici di nuova generazione e la fabbricazione di batterie per auto elettriche.

In tale contesto economico, passando all'esame degli aspetti di stretta competenza del MUR, permane la centralità dell'Università per le politiche per la crescita e la necessità di rafforzare il sistema della formazione superiore e della ricerca con tutte le necessarie iniziative ed anche attraverso il perfezionamento e il consolidamento delle azioni in essere, anche finanziate con fondi a valere sul PNRR, finalizzate a migliorare i percorsi di orientamento universitario, al coinvolgimento delle imprese, all'incentivazione della ricerca applicata, all'introduzione di maggiore flessibilità nei percorsi curriculari per rispondere all'evoluzione della domanda di competenze del mercato del lavoro e semplificare e velocizzare l'accesso all'esercizio delle professioni.

La missione del sistema dell'università, della ricerca e dell'alta formazione artistica musicale e coreutica, è quella di sviluppare il talento e la capacità degli studenti, formare e valorizzare i ricercatori, realizzare infrastrutture di ricerca e aumentare le sinergie con le imprese per contribuire all'innovazione nel quadro delle politiche dell'Unione europea valorizzando la posizione privilegiata dell'istruzione superiore quale punto d'incontro delle missioni nei settori dell'istruzione, della ricerca, dell'innovazione e dei servizi alla società.

Particolare attenzione, in linea con gli standard europei, continuerà a essere data all'accrescimento del numero di giovani che accedono al sistema della formazione superiore e che conseguono il titolo di studio e il dottorato, al fine di assicurare concretamente il diritto allo studio. A tal proposito, la legge di bilancio ha disposto l'aumento di risorse per le borse di studio (per 36 milioni di Euro) da destinare agli universitari a dimostrazione dell'altissima attenzione del Governo nei confronti degli studenti. Tale misura si unisce al successo raggiunto in fase di rinegoziazione del PNRR grazie al quale sono stati ottenuti quasi 550 milioni interamente dedicati al diritto allo studio.

Permane l'attenzione al sistema di accesso programmato per l'accesso ai corsi di laurea di medicina e chirurgia, finalizzata a realizzare un sistema più efficace e soprattutto sostenibile di accesso, alla luce delle tendenze demografiche e del fabbisogno del personale sanitario.

Al fine di consentire percorsi innovativi di studio per i giovani che possano agevolare l'ibridazione dei saperi, condizione sempre più necessaria nel mondo del lavoro, nonché la coesione sociale attraverso l'inversione della tradizionale rotta di trasferimento dal Sud al Nord, è stato previsto nella legge di bilancio un finanziamento di 10 milioni di Euro per l'Erasmus italiano. Questo consentirà di finanziare borse di studio da erogare agli studenti affinché possano trascorrere un periodo di studi in un ateneo diverso da quello di iscrizione senza lasciare il paese.

Significativi anche gli interventi in materia di politiche abitative per gli studenti universitari laddove, oltre ai necessari aggiornamenti normativi, la manovra ha previsto uno stanziamento di 150 milioni di euro sul Fondo a sostegno dell'edilizia universitaria per finanziare interventi di costruzione, ristrutturazione e miglioramento degli edifici alloggi e residenze per studenti universitari. Il finanziamento prevede 10 milioni di euro per il 2024, 20 per il 2025, 50 per il 2026 e 70 milioni per gli anni a seguire.



Al tempo stesso per garantire alle Istituzioni dell'Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreutica una riqualificazione del patrimonio immobiliare che permetta di offrire spazi per la didattica sempre più sostenibili e confortevoli, è stato previsto uno stanziamento totale di 206 milioni di euro: 6 milioni di euro per il 2025 e 20 milioni per ciascuna annualità dal 2026 al 2035, finalizzati a interventi di ristrutturazione, miglioramento, messa in sicurezza, adeguamento antisismico e efficientamento energetico di Conservatori e Accademie di Belle Arti.

Con riguardo agli aspetti correlati alla Ricerca, viene stanziato 1 milione di euro per il Tecnopolo di Taranto.

Importante l'attenzione, in un'ottica di sistema, nell'ambito delle competenze in tema di indirizzo, programmazione e coordinamento della ricerca scientifica e tecnologica nazionale, allo sviluppo professionale di ricercatori e tecnologici e del personale tecnico-amministrativo degli Enti pubblici di ricerca o di enti in cui opera personale del comparto, rimasti fuori dalle misure di valorizzazione del capitale umano introdotte con la legge di bilancio 2022 in quanto non vigilati dal MUR (Istat, Ispra, Iss, Enea, Inapp, Isin, Lamma, Inail, Asi e Crea). A tal fine il bilancio contempla una dotazione finanziaria, in totale, di 35,32 milioni di euro di cui 14,52 per i ricercatori e tecnologi e 20,80 per il personale tecnico-amministrativo.

Resta alta anche per il 2024, nell'ambito delle azioni di rafforzamento della ricerca e dell'innovazione, in linea con gli standard europei, l'attenzione ai processi di internazionalizzazione, anche in coerenza con quanto ribadito dal Consiglio della UE nella "Raccomandazione su un patto per la ricerca e l'innovazione in Europa" del 19 novembre 2021. In questo disegno rientra il sostegno alle attività dei giovani ricercatori, sul modello dei bandi European Research Council, Marie Skłodowska-Curie Individual Fellowship e Seal of Excellence, con interventi per valorizzare il sistema della ricerca all'interno dei processi di sviluppo e di innovazione, che si legano anche all'ulteriore attuazione del Fondo Italiano per la Scienza e del Fondo Italiano per la Scienza Applicata. L'impegno sull'internazionalizzazione riguarda, in particolare, le alleanze universitarie europee, la semplificazione del riconoscimento dei titoli di studio, l'investimento della diplomazia scientifica per ampliare l'offerta formativa delle università italiane erogata all'estero, il rafforzamento della cooperazione con le istituzioni europee, anche attraverso specifici accordi con la Banca europea per gli investimenti (BEI) e il Fondo europeo per gli investimenti (FEI).

Tra i provvedimenti previsti dalla Legge di Bilancio, è presente anche la dotazione di 1,5 milioni di euro annui – per il 2024 e il 2025 – per sostenere la partecipazione di Università, Enti pubblici di ricerca e istituzioni AFAM italiane alle esposizioni mondiali EXPO, a partire da 'EXPO 2025 Osaka'. Nella strategia della internazionalizzazione del sistema universitario rientrano, infine, le misure volte a rafforzare la partecipazione alle infrastrutture di ricerca internazionali, a partire dall'Einstein Telescope, l'osservatorio di nuova generazione sulle onde gravitazionali.

Analisi del contesto interno

Nel corso dei primi due 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, nonostante l'impatto della situazione di emergenza epidemiologica da Covid19, in relazione allo svolgimento di molte delle attività programmate.

Il 2022, terzo anno di attività dalla sua costituzione, è stato il primo anno in cui il Ministero dell'Università e della Ricerca ha operato in maniera del tutto autonoma rappresentando l'anno di rodaggio vero e proprio dell'assetto organizzativo delineato dal Regolamento di organizzazione del MUR, di cui al DPCM 30 settembre 2020, n. 164 completato dal DM 19 febbraio 2021.

Ad ottobre 2022 si è insediato il nuovo Ministro, con lo staff di Gabinetto e, a far data dal 5 dicembre 2022, il nuovo Segretario generale.

L'avvicendamento politico e del vertice amministrativo ha impresso un nuovo passo all'andamento ministeriale che ha consentito, nell'anno 2023, da un lato il consolidamento della struttura preesistente e, dall'altro, uno stimolo per la crescita professionale (nonostante la persistente carenza di personale), e per il miglioramento della gestione dei processi e della performance finalizzate a proporre 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.

Il significativo impegno amministrativo profuso nell'anno 2023, nella fase di avvio del nuovo assetto organizzativo, che ha richiesto un forte impulso sotto il profilo dell'innovazione amministrativa attraverso l'uso di strumenti trasversali, rappresentati da gruppi di studio e di lavoro impegnati, ad esempio, nella mappatura dei processi, nell'elaborazione degli strumenti di programmazione e nella messa a punto degli strumenti di misurazione e valutazione della performance, ha consentito di rilevare alcune criticità organizzative che sono oggetto di disamina e approfondimento al fine di valutare l'adeguatezza dell'attuale riparto di competenze e l'eventualità di procedere ad una riorganizzazione volta a potenziare l'efficacia e l'efficienza dell'azione ministeriale, della performance e dell'offerta dei servizi del MUR, possibilmente senza aggravio a carico dei processi e procedimenti in essere.

In particolare, si segnala l'istituzione permanente, presso il Segretariato Generale del Ministero, del Nucleo per il coordinamento delle attività di analisi, studio e ricerca al fine di coordinare e potenziare le attività di analisi economica e statistica, studio e ricerca finalizzate anche alla valutazione dell'impatto delle politiche e degli investimenti pubblici. Detta struttura potrà svolgere un ruolo cruciale per costituire progressivamente una base dati ampia e trasversale rispetto ai temi di intervento del Ministero, che possa supportare l'adozione di policy e interventi mirati ed efficaci da parte del vertice politico amministrativo, e potrà fornire un importante contributo ai fini dell'eventuale adeguamento dell'attuale organizzazione.



Il Valore Pubblico generale del MUR

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

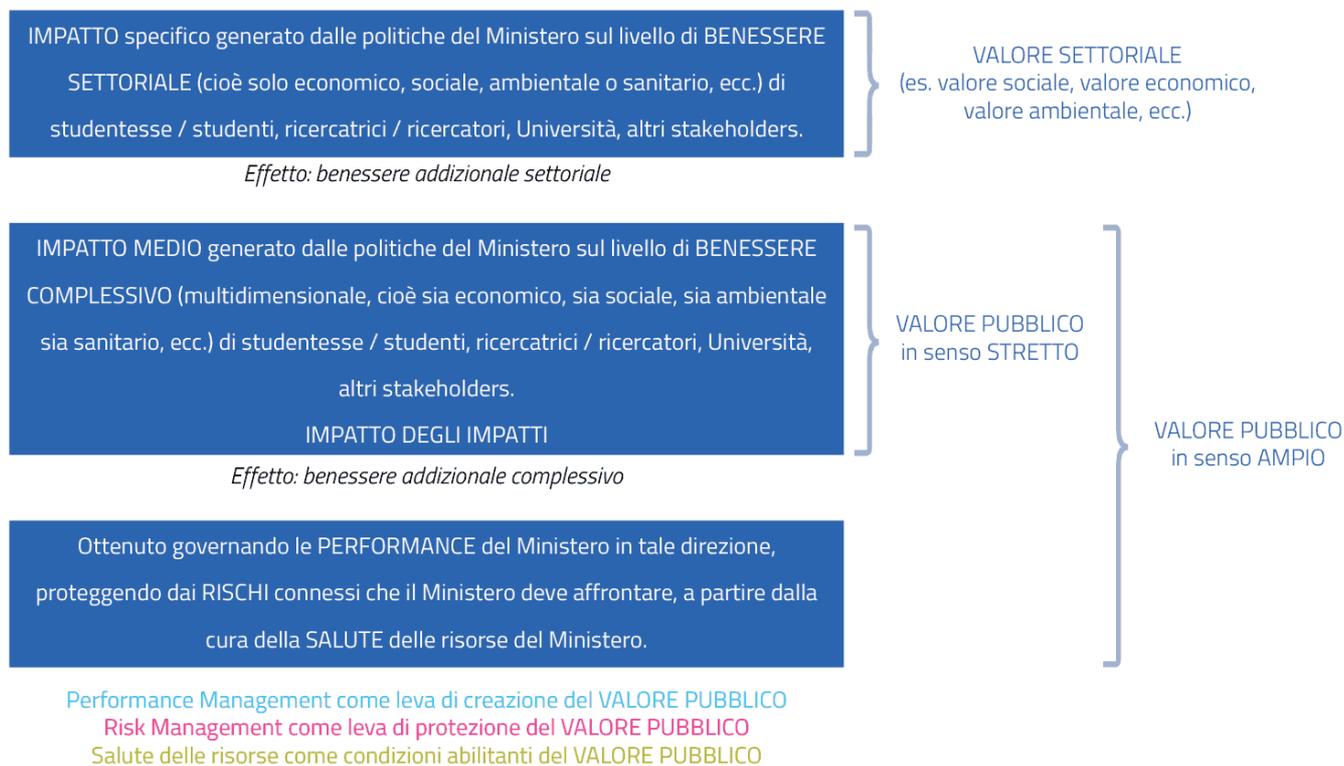
Per Valore Pubblico generale del MUR
s'intende il livello di benessere complessivamente generabile (in fase di pianificazione)
e generato (in fase di monitoraggio e rendicontazione)
dal Ministero
nei confronti dei propri utenti e stakeholders di riferimento
(ad es. studentesse e studenti, ricercatrici e ricercatori, Istituzioni dell'alta formazione, altre Istituzioni, altri stakeholders 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 2017-2021 del Dipartimento della Funzione Pubblica; PNA 2019, 2022 e aggiornamento 2023, Relazioni CNEL 2019, 2020, 2021, 2022).

IL VALORE PUBBLICO PUÒ ESSERE DECLINATO IN 3 ACCEZIONI



Il MUR crea **Valore settoriale** quando impatta in modo migliorativo sulle singole prospettive del benessere dei propri stakeholders, rispetto alla loro baseline (IMPATTI SETTORIALI). Quindi, per Valore settoriale s'intende il *benessere addizionale settoriale* rispetto ad una determinata baseline, in una specifica dimensione di benessere: economica, oppure sociale, oppure ambientale, ecc..

Il MUR crea **Valore Pubblico in senso stretto** quando impatta in modo migliorativo rispetto al livello complessivo e multidimensionale del benessere dei propri stakeholders (IMPATTO DEGLI IMPATTI o impatto medio). Quindi, per Valore Pubblico in senso stretto s'intende il *benessere addizionale medio complessivo* rispetto ad una determinata baseline, in tutte le componenti di benessere considerate.

Il MUR crea **Valore Pubblico in senso ampio** quando, coinvolgendo e motivando dirigenti e dipendenti, cura la salute delle risorse e migliora le performance di efficienza e di efficacia in modo funzionale al miglioramento degli impatti (PERFORMANCE DELLE PERFORMANCES). Quindi, per Valore Pubblico in senso ampio s'intende il benessere addizionale medio complessivo rispetto ad una determinata baseline (*impatto medio*), ottenuto tramite il miglioramento delle performance a ciò funzionali (*efficacia media ed efficienza media*), a partire dal miglioramento delle diverse dimensioni di salute delle risorse del Ministero a ciò funzionali (*salute media delle risorse*)

Il **MUR ha scelto di utilizzare, anche nel PIAO 2024-2026, la misurazione del Valore Pubblico in senso stretto**. Questa si basa, sostanzialmente, sulla misurazione degli impatti, ovvero sia 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 stakeholders 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 (2024-2026) rispetto all'anno di partenza (2022) e tenuto conto del preconsuntivo (2023);
 - *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 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 quale indicatore composito, espressivo della capacità del Ministero di migliorare il livello di benessere complessivo (sai economico che sociale, ambientale, sanitario, ecc.) degli utenti e degli stakeholders di riferimento rispetto ad una specifica baseline. Insomma, l'indicatore sintetico del Valore Pubblico 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 Valore Pubblico 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:

- Valore Pubblico 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;
- Valore Pubblico 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 2024-2026 del MUR, la programmazione è stata effettuata su base triennale a partire dal VP_{2022}^B (target), tenuto conto del VP_{2023}^P e stimando i valori di VP_{2024}^T , VP_{2025}^T , VP_{2026}^T .
 Per valutare se il MUR sarà stato in grado di creare Valore Pubblico, in fase di monitoraggio/rendicontazione (REPORT del PIAO) diverrà cruciale controllare il posizionamento del Valore Pubblico effettivo (risultato) rispetto alle quantità precedentemente discusse (VP_t^B e VP_t^T).

Anche il PIAO 2024-2026 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 nuova 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 (indicatore 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.

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) MONITORAGGI e RENDICONTAZIONI ADEGUATE 2) +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 3) +AVVISI gestiti SECONDO modalità di PROJECT MANAGEMENT e di PERFORMANCE MANAGEMENT 4) +COMUNICAZIONE ESTERNA su raggiungimento dei target e delle milestone, concordati con la CE	5	7	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 3) +FLESSIBILITÀ e QUALITÀ scuole universitarie superiori + rafforzamento RETI 4) +FLESSIBILITÀ nella progettazione dei CORSI DI LAUREA 5) +SEMPLICITÀ DI ACCESSO ALLE PROFESSIONI 6) +MEDICI 7) =QUALITÀ AFAM 8) +FORMAZIONE STRUTTURATA PER INSEGNANTI DI SOSTEGNO	8	10	2
VP "INDIRIZZO e RISORSE"		Direzione Generale delle istituzioni della formazione superiore	1) +IMMATRICOLAZIONI e -ABBANDONI 2) +LAUREATI e + DOCENTI 3) +LIVELLO DI IMPATTO MEDIO DEL SISTEMA UNIVERSITARIO 4) +GOVERNANCE	4	8	3
VP "RICERCA"		Direzione Generale della ricerca	1) +INVESTIMENTI NEL CAPITALE UMANO (+ dottori di ricerca e ricercatori italiani e stranieri con - età, + mobilità) 2) +INCLUSIVITÀ 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 RICERCA DI BASE 5) partecipazione alle infrastrutture di ricerca strategiche di cui alla roadmap ESFR ed alla roadmap nazionale (PNIR)	7	10	4
VP "INTERNAZIONALIZZAZIONE"		Direzione Generale dell'internazionalizzazione e della comunicazione	1) +PARTECIPAZIONE dell'Italia AI PROCESSI DECISIONALI europei ed internazionali nei settori della ricerca e dell'alta formazione 2) +COOPERAZIONE bilaterale e multilaterale 3) +Valorizzazione del sistema di INFRASTRUTTURE DI RICERCA 4) + valorizzazione delle ALLEANZE EUROPEE 5) +ATTRAZIONE di ricercatori, studiosi e studenti in Italia e di PROMOZIONE DELLE COMPETENZE ACCADEMICHE ITALIANE all'estero e nelle organizzazioni multilaterali 6) +DIMENSIONE INTERNAZIONALE dell'AFAM	6	7	5a
VP "COMUNICAZIONE"			1) +RICONOSCIBILITÀ ESTERNA IDENTITÀ MUR 2) +CONOSCENZA ESTERNA MISSIONI ISTITUZIONALI, PROCEDURE E RISULTATI MUR 3) +CONOSCENZA ESTERNA OPPORTUNITÀ +PARTECIPAZIONE ESTERNA+CONOSCIBILITÀ 4) +COMUNICAZIONE E INTEGRAZIONE INTERNA	4	4	5b



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 2 SALUTE INFRASTRUTTURALE) +ACCESSIBILITÀ e +EFFICIENZA ENERGETICA 3 SALUTE PROFESSIONALE) +COMPETENZE 4 SALUTE DI CLIMA e DI GENERE) +BENESSERE ORGANIZZATIVO, +EQUILIBRIO DI GENERE, + PARI OPPORTUNITÀ 5 SALUTE ORGANIZZATIVA e AMMINISTRATIVA)	8	9	6
6 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO		6 DG	36 IMPATTI ATTESI	42 STRATEGIE	55 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 2024-2026 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 2024.

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 della stessa, funzionali al perseguimento degli obiettivi di Valore Pubblico, gravano sul CdR del Segretariato Generale (con riguardo alle spese di personale e per gli esperti) e sul CdR della DG del personale del bilancio e dei servizi strumentali (per le 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 a agli esperti selezionati a seguito dell'Avviso di cui al DD n. 292 del 17 giugno 2022).

TABELLA DI COERENZA ECONOMICO-FINANZIARIA DEGLI OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO						
OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO "PNRR"						
CODICE	ICONA	DIREZIONE GENERALE COMPETENTE	DOTAZIONE EFFETTIVA 2024	DOTAZIONE EFFETTIVA 2025	DOTAZIONE EFFETTIVA 2026	RISORSE EUROPEE fino al 2026
VP_PNRR		DG UNITÀ DI MISSIONE PER L'ATTUAZIONE DEGLI INTERVENTI DEL PNRR DEL MUR	13.653.791	13.802.863	13.863.852	NO
OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO "OFFERTA FORMATIVA e DIRITTO ALLO STUDIO"						
VP_OF		DG ORDINAMENTI DELLA FORMAZIONE SUPERIORE E DEL DIRITTO ALLO STUDIO	912.432.892	891.362.559	508.670.772	SI
OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO "INDIRIZZO e RISORSE"						
VP_IR		DG ISTITUZIONI DELLA FORMAZIONE SUPERIORE	10.275.090.235	10.288.530.826	10.326.868.361	SI



OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO "RICERCA"						
VP_RIC		DG RICERCA	2.562.877.123	2.645.759.430	2.594.043.137	SI
OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO "INTERNAZIONALIZZAZIONE" e "COMUNICAZIONE"						
VP_INT		DG INTERNAZIONALIZZAZIONE e COMUNICAZIONE	246.596.361	280.064.953	279.769.140	SI
VP_COM						
OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO "SALUTE delle RISORSE"						
VP_SAL		DG PERSONALE, BILANCIO e SERVIZI STRUMENTALI	51.021.230	52.435.331	44.389.083	NO

Obiettivo di Valore Pubblico "PNRR"

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

PUBBLICAZIONE ALTA DECISIONI DELLA PIANIFICAZIONE + SOSTENIBILITÀ	
INNOVAZIONE CENTRALE LAVORAZIONE + IP LABORAZIONE LABORAZIONE	PERFORMANCE INTERNA PER PERFORMANCE PERFORMANCE PERFORMANCE
PROMUOVENDO LE PROMUOVENDO LE PROMUOVENDO LE	
SALUTE ORGANIZZATIVA SALUTE ORGANIZZATIVA	SALUTE ORGANIZZATIVA SALUTE ORGANIZZATIVA
Strategia di Strategia di	Strategia di Strategia di

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					
TABELLA DI COERENZA ECONOMICO-FINANZIARIA			2022	2023	2024	2025	2026	
Anno	Dotazione effettiva	Risorse europee fino al 2026	INDICATORE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO					
2024	€ 13.653.791	NO	70%	78%	82%	90%	100%	
2025	€ 13.802.863							
2026	€ 13.863.852							
COD.	IMPATTI ANALITICI ATTESI	STRATEGIE	INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO	+/-	Baseline	Preconsuntivo	Target	Target
VP_PNRR1	1) MONITORAGGI E RENDICONTAZIONI ADEGUATE	1) Strategia di ATTUAZIONE, MONITORAGGIO, RENDICONTAZIONE e CONTROLLO e GESTIONE FINANZIARIA degli interventi	1a) SALUTE ORGANIZZATIVA (report monitoraggio)	+	100%	100%	100%	100%
			1b) SALUTE ORGANIZZATIVA (completamento rendicontazioni)	+	100%	100%	100%	100%
			1c) SALUTE ORGANIZZATIVA (pagamenti)	+	100%	100%	100%	100%
VP_PNRR2	2) +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	2a) Strategia di INDIRIZZO e SUPPORTO ALLE DIVERSE DG 2b) Strategia di INDIRIZZO e SUPPORTO AI SOGGETTI ATTUATORI	2a) SALUTE ORGANIZZATIVA (raggiungimento target)	+	5,6%	22,2%	38,8%	66,7%
			2b) SALUTE ORGANIZZATIVA (raggiungimento milestone)	+	72%	90%		100%



VP_PNN3	3) +AVVISI gestiti SECONDO modalità di PROJECT MANAGEMENT e di PERFORMANCE MANAGEMENT	3) Strategia di COLLABORAZIONE tra le diverse DG e diffusione di nuove modalità di definizione degli obiettivi basate su modalità di PROJECT MANAGEMENT e di PERFORMANCE MANAGEMENT anche al fine di VALUTARE L'IMPATTO DELLE POLITICHE	3) SALUTE ORGANIZZATIVA (applicazione Project Performance Management su avvisi MUR)	+	100%	100%	100%	100%	100%
VP_PNRR4	4) + COMUNICAZIONE ESTERNA su raggiungimento dei target e delle milestone, concordati con la CE	4) Strategia di COMUNICAZIONE del raggiungimento dei target e delle milestone	4) IMPATTO SOCIALE (Diffusione in tempi certi delle iniziative PNRR MUR sul sito istituzionale)	+	100%	100%	100%	100%	100%



SottoSezione 2.2) +PERFORMANCE

COD.	OBIETTIVI DI PERFORMANCE FUNZIONALI AL VP_PNRR
VP_PNRR1.PERF1	Monitoraggio dei dati di avanzamento fisico, finanziario e procedurale sulla piattaforma REGIS
VP_PNRR1.PERF2	Elaborazione dello STATO DI AVANZAMENTO degli interventi
VP_PNRR1.PERF3	Utilizzo degli strumenti formali messi a disposizione dal MEF (piattaforma REGIS) per la rendicontazione e il controllo degli investimenti
VP_PNRR1.PERF4	CONTROLLO a campione delle domande di rimborso inviate e già controllate dalle DG
VP_PNRR1.PERF5	a) Autorizzazione al pagamento delle richieste di anticipo a seguito del controllo della documentazione b) Autorizzazione al pagamento delle domande di rimborso che a seguito del controllo effettuato hanno avuto esito positivo
VP_PNRR2.PERF1	Raggiungimento di una CORRETTA COMUNICAZIONE INTERNA, COORDINAMENTO delle procedure gestionali relative all'attivazione dei progetti e definizione delle PROCEDURE DI CONTROLLO
VP_PNRR2.PERF2	Predisposizione delle LINEE GUIDA, della MANUALISTICA in favore dei soggetti attuatori e delle RISPOSTE ai quesiti pervenuti
VP_PNRR3.PERF1	Realizzazione di INIZIATIVE DI REVISIONE DEGLI AVVISI secondo metodologie di Project Management e di Performance Management
VP_PNRR4.PERF1	Aggiornamento della sezione PNRR del sito MUR



SottoSezione 2.3) -RISCHI (RISCHI CORRUTTIVI e TRASPARENZA)

COD.	MISURE ANTICORRUZIONE e TRASPARENZA FUNZIONALI AL VP_PNRR	
VP_PNRR3.PERF1	ACT1	Verifiche sostanziali a campione sulle dichiarazioni sostitutive di assenza di incompatibilità e conflitto di interesse rilasciate dal personale dell'amministrazione centrale coinvolto nelle procedure di selezione, nonché dei componenti delle commissioni di valutazione (ove previste) o di altri soggetti incaricati della valutazione delle candidature, così come tracciate nell'ambito del Registro dei conflitti di interesse del PNRR
	ACT2	Attività di autocontrollo e di controllo sulle procedure di selezione relative agli avvisi/atti di riparto PNRR, tramite l'utilizzo di apposite check-list, che includono specifici punti di controllo in materia di tutela degli interessi finanziari dell'Unione (conflitti di interessi, doppio finanziamento e verifica del titolare effettivo).
	ACT3	Adozione di procedure per la prevenzione e gestione dei conflitti di interesse, tramite l'adozione di un manuale delle misure antifrode del PNRR
VP_PNRR1.PERF1 PERF2-PERF.3	ACT1	Attività di controllo circa la correttezza di dati di avanzamento progettuale e della relativa documentazione di supporto. In particolare, la DG- Udm PNRR (Ufficio di monitoraggio) provvede, in via continuativa su base mensile, alla verifica e validazione dei dati rilevati sul sistema informativo REGIS, nonché alla segnalazione di eventuali anomalie e irregolarità alla Direzione Generale competente per Misura, per l'adozione delle opportune misure correttive
	ACT2	Programmazione di corsi in materia di attuazione del PNRR e specifici in materia di anti-corruzione rivolti al personale dell'amministrazione centrale impiegato nelle attività di verifica e validazione dei dati di avanzamento delle attività progettuali



VP_PNRR.1- PERF.1, PERF.2 e PERF.3 VP_PNRR 2- PERF.1 VP_PNRR 4-PERF.1	ACT1	Verifiche sostanziali a campione sulle dichiarazioni sostitutive di assenza di incompatibilità e conflitto di interesse rilasciate dal personale dell'UdM PNRR per la verifica del conseguimento di M&T, così come tracciate nell'ambito del registro dei conflitti di interesse del PNRR
	ACT2	Attività di controllo, tramite verifiche al 100% sullo stato di avanzamento ed effettivo conseguimento dei M&T, nonché contestuali verifiche sulla documentazione relativa al rispetto del principio DNSH, ulteriori requisiti PNRR connessi alla misura. Tali verifiche sono svolte dalla DG- UdM PNRR (Ufficio di rendicontazione e controllo) mediante l'utilizzo di apposite check-list.
	ACT3	Programmazione di corsi in materia di attuazione del PNRR e specifica in materia di anti-corruzione rivolti al personale dell'amministrazione centrale coinvolto nelle attività di verifica sul soddisfacente conseguimento di milestone e target
VP-PNRR 1 - PERF 1, PERF 3 e PERF 4 VP PNRR 2- PERF1	ACT1	Attività di controllo finalizzata a verificare la completezza e correttezza delle rendicontazioni di spesa trasmesse dai soggetti attuatori. Il controllo viene svolto su due livelli - secondo le procedure previste nel Si.Ge.Co del PNRR- presso le Unità di controllo delle Direzioni generali del MUR (verifica al 100% sui rendiconti presentati) e presso l'Ufficio rendicontazione e controllo della DG -UdM PNRR (successiva verifica campionaria sui rendiconti già verificati dalle DG). Le verifiche prevedono, altresì, controlli incrociati, adeguatamente documentati, con l'ausilio di banche dati pubbliche e private nazionali e internazionali, circa ambiti di controllo in materia di tutela degli interessi finanziari dell'Unione (conflitti di interessi, doppio finanziamento e verifica del titolare effettivo).
	ACT2	Verifiche sostanziali a campione sulle dichiarazioni sostitutive di assenza di incompatibilità e conflitto di interesse rilasciate dal personale dell'UdM PNRR incaricato dei controlli campionari sulle rendicontazioni di spesa presentate dai soggetti attuatori, così come tracciate nell'ambito del registro dei conflitti di interesse del PNRR
	ACT3	Adozione di procedure e linee guida per la rendicontazione di supporto ai soggetti attuatori
VP-PNRR 1- PERF 3 e PERF 5	ACT1	Programmazione di corsi in materia di attuazione del PNRR e specifica in materia di anti-corruzione rivolti al personale dell'amministrazione centrale impiegato nelle attività di gestione delle richieste di erogazione
	ACT2	Verifiche sostanziali a campione sulle dichiarazioni sostitutive di assenza di incompatibilità e conflitto di interesse rilasciate dal personale dell'UdM incaricato dei controlli sulle disposizioni di pagamento nell'ambito delle richieste di erogazione presentate dai soggetti attuatori, così come tracciate nell'ambito del registro dei conflitti di interesse del PNRR

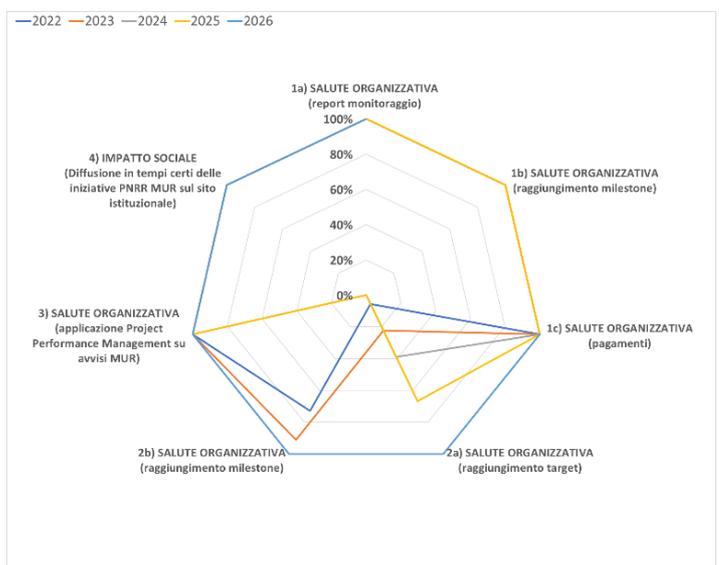


SEZIONE 3) SALUTE (ORGANIZZAZIONE e CAPITALE UMANO)

SottoSezione 3.1) Struttura organizzativa	
COD.	AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO FUNZIONALI AL VP_ PNRR
VP_PNRR.ORG	NON sono previste AZIONI di sviluppo organizzativo DIRETTAMENTE FUNZIONALI AL VP_PNRR, ma solo azioni generali per l'intero MUR
SottoSezione 3.2) Organizzazione Lavoro agile	
COD.	AZIONI DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE FUNZIONALI AL VP_ PNRR
VP_PNRR.AGIL	NON sono previste AZIONI di Lavoro Agile DIRETTAMENTE FUNZIONALI AL VP_PNRR, ma solo azioni generali per l'intero MUR
SottoSezione 3.3) Fabbisogno del personale	
COD.	AZIONI DI FABBISOGNO DEL PERSONALE FUNZIONALI AL VP_ PNRR
VP_PNRR.FABB	NON sono previste AZIONI di Fabbisogno del Personale DIRETTAMENTE FUNZIONALI AL VP_PNRR, ma solo azioni generali per l'intero MUR
SottoSezione 3.4) Formazione del personale	
COD.	AZIONI DI FORMAZIONE DEL PERSONALE FUNZIONALI AL VP_ PNRR
VP_PNRR.FORM1	Svolgimento di CORSI di formazione su tematiche connesse al 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 per il triennio 2024-2026 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) migliorare la salute organizzativa del sistema di MONITORAGGIO e RENDICONTAZIONE del Ministero attuando una strategia di CONTROLLO del 100% degli interventi, traducendo questa in tattiche operative quali l'elaborazione dello STATO DI AVANZAMENTO degli interventi, l'inserimento dei dati sulla piattaforma REGIS, l'utilizzo degli strumenti formali messi a disposizione dal MEF per la rendicontazione e il controllo degli investimenti, il controllo a campione delle domande di rimborso e l'autorizzazione al pagamento



delle richieste di anticipo e delle domande di rimborso; il tutto, proteggendo la realizzazione dei citati obiettivi tramite misure anticorruzione e trasparenza quali attività di controllo (circa la correttezza dei dati di avanzamento progettuale e relativa documentazione di supporto, oppure attraverso verifiche sull'effettivo raggiungimento di milestones e target) programmazione di corsi in materia di PNRR, verifiche a campione sulle dichiarazioni sostitutive di assenza di incompatibilità. In secondo luogo, (VP_PNRR2), s'intende perseguire +SUPPORTO alle DG, attraverso una corretta comunicazione interna, il coordinamento delle procedure gestionali legate ai progetti e la definizione delle procedure di controllo, e ai soggetti attuatori sulle misure previste dal PNRR attraverso la predisposizione di linee guida, manualistica e risposte ai quesiti pervenuti.

In terzo luogo (VP_PNRR3), l'UdM PNRR intende migliorare la salute organizzativa del Ministero supportando le varie DG affinché il 100% degli avvisi PNRR vengano emanati secondo modalità di PROJECT MANAGEMENT e di PERFORMANCE MANAGEMENT, che consentano inoltre la valutazione d'impatto delle politiche in oggetto.

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 del 100% delle suddette informazioni sul sito istituzionale MUR sezione PNRR entro 48 ore.



Obiettivo di Valore Pubblico "OFFERTA FORMATIVA e DIRITTO ALLO STUDIO"

L'obiettivo di VP in oggetto, le performance funzionali alla sua creazione, le misure anticorruzione funzionali alla sua protezione, 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. 2** del PIAO.

PIANIFICAZIONE ALTA DIREZIONE GENERALE FORMAZIONE SUPERIORE + DIRITTO ALLO STUDIO	
PROGRAMMI DI STUDIO (CORSI DI LAUREA, MASTER, DOTTORATI)	PROGRAMMI DI STUDIO (CORSI DI LAUREA, MASTER, DOTTORATI)
PROGRAMMI DI STUDIO (CORSI DI LAUREA, MASTER, DOTTORATI)	PROGRAMMI DI STUDIO (CORSI DI LAUREA, MASTER, DOTTORATI)
Salute Organizzativa (CORSI DI LAUREA, MASTER, DOTTORATI)	Salute Professionale (CORSI DI LAUREA, MASTER, DOTTORATI)

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					
TABELLA DI COERENZA ECONOMICO-FINANZIARIA				2022	2023	2024	2025	2026	
Anno	Dotazione CdR 4	Risorse europee fino al 2026		INDICATORE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO	25%	80%	172%	80%	873%
2024	€ 912.432.892	SI							
2025	€ 891.362.559								
2026	€ 508.670.772								
COD.	IMPATTI ANALITICI ATTESI	STRATEGIE	INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO	+/-	Base-line	Precon-suntivo	Target	Target	Target
VP_OF1	1) +BORSE DI STUDIO a favore degli studenti a basso reddito	1) Strategia di aumento dei finanziamenti (PNRR) per le BORSE DI STUDIO a favore di studenti a basso reddito	1a) IMPATTO ECONOMICO (borse di studio per basso reddito: riparto risorse)	+	100%	100%	92%	92%	92%
			1b) IMPATTO ECONOMICO (borse di studio per basso reddito: % borse erogate)	+	0	100%	100%	100%	
VP_OF2	2) +RESIDENZE UNIVERSITARIE per studenti fuori sede, con divari territoriali	2) Strategia di aumento dei finanziamenti (PNRR) per le RESIDENZE UNIVERSITARIE	2) IMPATTO SOCIALE (maggiori opportunità per la residenzialità)	+	40.000	55.000			100.000
VP_OF3	3) +FLESSIBILITÀ e QUALITÀ scuole universitarie superiori + rafforzamento delle RETI	3) Strategia di rafforzamento delle scuole universitarie superiori, Attuazione della riforma della disciplina del dottorato di ricerca e la creazione di 3 Digital Education Hubs (DEH) per ciascuna delle aree macroregionali d'Italia (Nord, Centro, Sud Italia e Isole)	3a) IMPATTO SOCIALE (creazione digital Hub)	+	-		3		
			3b) IMPATTO SOCIALE (maggiore spendibilità del dottorato nelle imprese)	+	1.709	1.708	2584		
			3c) IMPATTO SOCIALE (borse dottorato)	+	2.223	2.445			
VP_OF4	4) +FLESSIBILITÀ 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	4) IMPATTO SOCIALE (Università allineate a Riforma classi di laurea)	+	0%	25%	50%	75%	100%
VP_OF5	5) +SEMPLICITÀ DI ACCESSO ALLE PROFESSIONI	5) Strategia per favorire l'ACCESSO AL MONDO PROFESSIONALE, attraverso lo sviluppo della formazione terziaria professionalizzante in sinergia con il tessuto produttivo e il sistema degli Ordini professionali	5) IMPATTO SOCIALE (Università allineate a Riforma lauree abilitanti)	+	0%	25%	50%	75%	100%
VP_OF6	6)+MEDICI	6) Strategia per l'ACCESSO AI CORSI DI MEDICINA E CHIRURGIA e PROFESSIONI SANITARIE, per realizzare un sistema efficace e sostenibile	6) IMPATTO SOCIALE (iscritti Medicina e chirurgia)	+	14.790	18.000	18.000		
VP_OF7	7)=QUALITÀ AFAM	7) Strategia di rafforzamento della struttura nazionale dell'offerta formativa delle istituzioni AFAM per continuare a garantire l'attuale sistema a qualità diffusa ed omogenea a livello nazionale salvaguardando le specificità locali	7) IMPATTO SOCIALE (implementazione offerta AFAM)	+	-		10%		
VP_OF8	8) +FORMAZIONE STRUTTURATA PER INSEGNANTI DI SOSTEGNO	8) Strategia di organizzazione di un sistema di percorsi di formazione destinati agli INSEGNANTI DI SOSTEGNO	8) IMPATTO SOCIALE (corsi strutturati per Insegnanti di sostegno)	+	-	30%	60%	60%	100%



PUBBLICAZIONE SUI OBIETTIVI DELLA PIANIFICAZIONE FUNZIONALE			
PROGRAMMAZIONE CENTRALE DEI POSTI DISPONIBILI PER L'AMMISSIONE AI CORSI		PROGRAMMAZIONE CENTRALE DEI POSTI PER BORSE DI STUDIO E ATTIVITÀ FORMATIVE	
PROGRAMMAZIONE BASE PRODOTTO PER AMMISSIONE, PIANIFICAZIONE, RIFORMA E VP			
Salute Operativa ORGANIZZAZIONE		Salute Professionale DIFFUSIONE	
Settimanale Emissione: 2022/2023	Trimestrale Emissione: 2022/2023	Settimanale Emissione: 2022/2023	Trimestrale Emissione: 2022/2023

SottoSezione 2.2) +PERFORMANCE

COD.	OBIETTIVI DI PERFORMANCE FUNZIONALI AL VP_OF
VP_OF1.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
VP_OF1.PERF2	Finanziamento di borse di studio a valore sul PNRR missione 4, componente 1, investimento 1.7
VP_OF2.PERF1	Revisione della legislazione vigente relativa alla realizzazione degli ALLOGGI PER STUDENTI (L.338/2000 e d.lgs. 68/2012) con l'obiettivo di incentivare la realizzazione, da parte dei soggetti privati, di nuove strutture di edilizia universitaria
VP_OF3.PERF1	Elaborazione di una PROPOSTA OPERATIVA per finanziare le scuole superiori nell'offrire corsi e attività formative nell'ambito della loro attività istituzionale
VP_OF3.PERF2	Elaborazione di una PROPOSTA OPERATIVA per la creazione dei digital hub
VP_OF3.PERF3	Attuazione della RIFORMA della disciplina del dottorato di ricerca
VP_OF4.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
VP_OF5.PERF1	Sviluppo della FORMAZIONE TERZIARIA in sinergia con il tessuto produttivo e il sistema degli Ordini professionali semplificando le modalità di accesso al mondo delle professioni attraverso la revisione organica dei percorsi formativi al fine di renderli abilitanti all'esercizio della professione
VP_OF6.PERF1	Organizzazione delle PROVE NAZIONALI di accesso ai corsi a numero programmato, sulla base della revisione proposta dal Gruppo di lavoro
VP_OF6.PERF2	Pianificazione dei POSTI DISPONIBILI in coerenza con le direttive del gruppo di lavoro ministeriale
VP_OF6.PERF3	Revisione della funzionalità della BANCA DATI OFFERS PER LA FORMAZIONE SPECIALISTICA DI AREA SANITARIA ad accesso dei medici
VP_OF6.PERF4	Organizzazione della PROCEDURA NAZIONALE DI ACCESSO dei medici alle scuole di specializzazione di area sanitaria aa 2022-2023
VP_OF7.PERF1	Gestione delle PROCEDURE DI ACCREDITAMENTO dei corsi di diploma di I e II livello e dei Master di I e II livello
VP_OF7.PERF2	Approvazione della DISCIPLINA dei DOTTORATI DI RICERCA AFAM
VP_OF8.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

PUBBLICAZIONE SUI OBIETTIVI DELLA PIANIFICAZIONE FUNZIONALE			
PROGRAMMAZIONE CENTRALE DEI POSTI DISPONIBILI PER L'AMMISSIONE AI CORSI		PROGRAMMAZIONE CENTRALE DEI POSTI PER BORSE E VP E ATTIVITÀ FORMATIVE	
PROGRAMMAZIONE BASE PRODOTTO PER AMMISSIONE, PIANIFICAZIONE, RIFORMA E VP			
Salute Operativa ORGANIZZAZIONE		Salute Professionale DIFFUSIONE	
Settimanale Emissione: 2022/2023	Trimestrale Emissione: 2022/2023	Settimanale Emissione: 2022/2023	Trimestrale Emissione: 2022/2023

SottoSezione 2.3) –RISCHI (RISCHI CORRUTTIVI e TRASPARENZA)

COD.	MISURE ANTICORRUZIONE e TRASPARENZA FUNZIONALI AL VP_OF
VP_OF1.PERF1	ACT1 Pubblicazione del processo e degli esiti della distribuzione dei fondi per le borse di studio alle Regioni
VP_OF1.PERF2	ACT1 Pubblicazione del decreto di riparto
VP_OF2.PERF1	ACT1 Pubblicazione avviso
VP_OF3.PERF1	ACT1 Pubblicazione del decreto di riparto dei fondi
VP_OF3.PERF2	Nessuna misura prevista
VP_OF3.PERF3	ACT1 Pubblicazione del decreto di riparto dei fondi
VP_OF4.PERF1	Nessuna misura prevista
VP_OF5.PERF1	Nessuna misura prevista
VP_OF6.PERF1	ACT1 Pubblicazione del decreto modalità
VP_OF6.PERF2	ACT1 Pubblicazione del decreto posti
VP_OF6.PERF3	Nessuna misura prevista
VP_OF6.PERF4	Nessuna misura prevista
VP_OF7.PERF1	ACT1 Pubblicazione del decreto accreditamento
VP_OF7.PERF2	Nessuna misura prevista
VP_OF8.PERF1	Nessuna misura prevista





SEZIONE 3) SALUTE (ORGANIZZAZIONE e CAPITALE UMANO)

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

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 stakeholders, l'offerta formativa e gli strumenti di diritto allo studio in termini quanti-qualitativi. In sintesi, il Valore Pubblico atteso per il triennio 2024-2026 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 a) oltre il 90% 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 e b) il 100% delle 55.000 borse finanziabili tramite il PNRR. 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 100.000 previste per il 2026, con una straordinaria crescita oltre il range dei valori storici dal -96% normalizzato al 4.144% normalizzato (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), la DG intende favorire +FLESSIBILITÀ e QUALITÀ nelle scuole universitarie superiori e +rafforzamento delle RETI creando 3 innovativi Digital Education Hub per ciascuna delle aree macroregionali d'Italia (Nord, Centro, Sud Italia e Isole) e spingendo sull'incremento delle borse di dottorato innovativi nelle imprese (dalle 1.708 borse erogate nel 2022 alle oltre 2.500 borse previste per il 2024), e sull'incremento delle borse di studio erogate a favore di dottorandi (dalle 2.223 del 2022 alle 2445 del 2023). Tutto ciò, da realizzare operativamente tramite proposte per finanziare le scuole superiori nell'offrire corsi e attività formative, mediante proposte per la creazione 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.



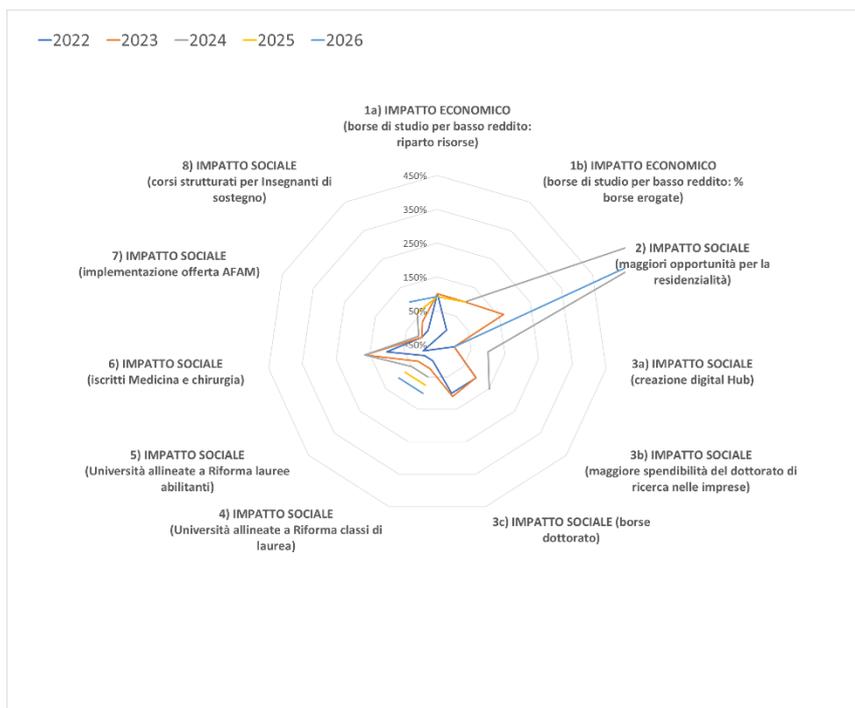
In quinto luogo (VP_OF5), la DG intende favorire **+SEMPLICITÀ DI ACCESSO ALLE PROFESSIONI** attraverso una strategia di sviluppo della formazione terziaria professionalizzante in sinergia con il tessuto produttivo e il sistema degli Ordini professionali, da attuarsi al 100% entro il 2026 da parte delle Università, e da realizzare operativamente semplificando le modalità di accesso al mondo delle professioni attraverso la revisione organica dei percorsi formativi al fine di renderli abilitanti all'esercizio della professione. Non è necessaria nessuna misura a protezione.

In sesto luogo (VP_OF6), la DG intende favorire **l'ACCESSO AI CORSI DI MEDICINA E CHIRURGIA E PROFESSIONI SANITARIE** (dai 14.790 iscritti del 2022 ai 18.000 previsti per il 2024, con un'importante crescita oltre il range dei valori storici dal 100% normalizzato al 165% normalizzato, su una scala basata sul peggiore e sul migliore livello raggiunto negli ultimi 5 anni), 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, sulla base della revisione proposta dal Gruppo di lavoro, sia tramite la pianificazione dei posti disponibili in coerenza con le direttive del gruppo di lavoro ministeriale, sia tramite la revisione della funzionalità della Banca dati OFFS per la formazione specialistica di area sanitaria ad accesso dei medici, sia tramite l'organizzazione della **PROCEDURA NAZIONALE DI ACCESSO** dei medici alle scuole di specializzazione di area sanitaria aa 2022-2023. Tali obiettivi di performance sono protetti, dal punto di vista delle misure anticorruzione, dalla pubblicazione dei relativi decreti.

In settimo luogo (VP_OF7), 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 e tramite l'approvazione della **DISCIPLINA dei DOTTORATI DI RICERCA AFAM**. Per il primo obiettivo si è prevista, quale misura anticorruzione, la pubblicazione del decreto accreditamento.

Infine (VP_OF8), la DG intende favorire **+FORMAZIONE STRUTTURATA PER INSEGNANTI DI SOSTEGNO**, attuando una strategia di organizzazione di un sistema composto al 100% di percorsi di formazione destinati agli stessi entro il 2026, da realizzare operativamente tramite la 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. Non si è ritenuta necessaria alcuna misurazione anticorruzione, a protezione dell'obiettivo.

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



Obiettivo di Valore Pubblico "INDIRIZZO E RISORSE"

L'obiettivo di VP in oggetto, le performance funzionali alla sua creazione, le misure anticorruzione funzionali alla sua protezione, 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. 3** del PIAO.



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						
TABELLA DI COERENZA ECONOMICO-FINANZIARIA				2021	2023	2024	2025	2026	
Anno	Dotazione CdR 3	Risorse europee fino al 2026	INDICATORE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO						
2023	€ 10.275.090.235	SI		33%	57%	88%	95%	106%	
2024	€ 10.288.530.826								
2025	€ 10.326.868.361								
COD.	IMPATTI ANALITICI ATTESI	STRATEGIE	INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO	+/-	Baseline	Preconsuntivo	Target	Target	
VP_IR1	1) +IMMATRICOLAZIONI e - ABBANDONI	1) Strategia di aumento dei finanziamenti per l'ORIENTAMENTO	1a) IMPATTO SOCIALE (immatricolazioni)	+	55,4%	55,5%	55,6%	55,7%	55,8%
			1b) IMPATTO SOCIALE (abbandoni)	-	7,3%	7,2%	7,1%	7,0%	6,9%
VP_IR2	2)+LAUREATI e +DOCENTI	2) Strategia di miglioramento del RECLUTAMENTO di docenti e ricercatori mirato all'incremento dei LAUREATI e degli OC-CUPATI	1c) IMPATTO SOCIALE (iscrizione corsi STEM)	+	20,7%	21,3%	21,5%	21,7%	22,0%
			2a) IMPATTO SOCIALE (reclutati e abilitati)	+	8.557	8.600	8.650	8.650	8.700
			2b) IMPATTO SOCIALE (laureati)	+	361.581	362.000	363.000	364.000	365.000
			2c) IMPATTO SOCIALE (reclutati AFAM a tempo indeterminato)	+	78,2%	78,1%	88,3%	89,6%	90,0%



VP_IR3	3) +LIVELLO DI IMPATTO MEDIO del Sistema universitario	3) Strategia di miglior utilizzo dei finanziamenti alle Università (PRO3, Programmazione Triennale, VQR*) mirati a favorire un AUMENTO DEL LIVELLO MEDIO DI REALIZZAZIONE DELL'IMPATTO DEL SISTEMA UNIVERSITARIO * impatti VQR - trasversali alle DG Istituzioni e Ricerca, per la parte di competenza della DG Istituzioni	3) IMPATTO SOCIALE (impatti medi PRO3)	+	0,0%		85%		
VP_IR4	4) +GOVERNANCE	4) Strategia di gestione delle nomine delle Istituzioni della formazione superiore secondo tempistiche funzionali a favorire l'operatività della GOVERNANCE delle stesse	4) IMPATTO SOCIO-ISTITUZIONALE (nomine gestite nei tempi)	+	100%	100%	100%	100%	100%



SottoSezione 2.2) +PERFORMANCE

COD.	OGGETTIVI DI PERFORMANCE FUNZIONALI AL VP_IR
VP_IR1.PERF1	Emanazione Decreto di trasferimento finanziamenti e rendicontazione del Progetto PNRR e dei fondi ordinari per il tutoraggio
VR_IR1.PERF2	Supporto per l'incremento delle iscrizioni dei corsi dedicati alle discipline STEM
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_IR4.PERF1	SUPPORTO MIRATO alle Istituzioni



PUBBLICAZIONE DELLA ORDINE DELLA PARIAMINISTRATIVE + VEDERE SOTTO	
PROGRAMMI E CENTRI PER LE ATTIVITÀ DI INVESTIMENTI + INNOVAZIONE E TRASPARENZA	PROGRAMMI E CENTRI PER LE ATTIVITÀ DI INVESTIMENTI + INNOVAZIONE E TRASPARENZA
PROGRAMMI E CENTRI PER LE ATTIVITÀ DI INVESTIMENTI - BIRIAL - VP 2024	
Ministero DIPARTIMENTO	Ministero DIPARTIMENTO
Indirizzo C/O del MUR	Indirizzo C/O del MUR

SottoSezione 2.3) –RISCHI (RISCHI CORRUTTIVI e TRASPARENZA)

COD.		MISURE ANTICORRUZIONE e TRASPARENZA FUNZIONALI AL VP_IR
VP_IR1.PERF1	ACT1	Verifica dei programmi di orientamento
	ACT2	Verifica dei provvedimenti adottati dai competenti organismi di controllo (Corte dei Conti)
VP_IR2.PERF1	ACT1	Meccanismo di sorteggio dei commissari
	ACT2	Incremento del livello di trasparenza sulle dichiarazioni di assenza di incompatibilità
	ACT3	Controlli sulle dichiarazioni di compatibilità
	ACT4	Gestione dei casi di conflitto di interesse dichiarati
	ACT5	Gestione dei casi di conflitto di interesse NON dichiarati
VP_IR2.PERF2	ACT1	Meccanismo di sorteggio dei commissari
	ACT2	Incremento del livello di trasparenza sulle dichiarazioni di assenza di incompatibilità
	ACT3	Gestione dei casi di conflitto di interesse dichiarati
VP_IR2.PERF3	ACT1	Meccanismo di controllo incrociato sui provvedimenti
VP_IR3.PERF1	ACT1	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. La trasmissione della Relazione del Nucleo di Valutazione è un campo vincolante della piattaforma. Le Relazioni sono ulteriormente verificate dalla DG Istituzioni
	ACT2	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
	ACT3	Controlli automatici previsti dalla piattaforma per la presentazione dei programmi e delle informazioni richieste per i monitoraggi in itinere e finale (rif. Anche "motivazione della scelta del livello di rischio")
	ACT4	Verifica dei provvedimenti adottati dai competenti organismi di controllo (Corte dei Conti e UCB) che registrano sia il d.m. di definizione delle Linee strategiche della PRO3, sia il d.d. di assegnazione preliminare sia il d.d. di conferma dell'assegnazione al termine del periodo
VP_IR4.PERF1	ACT1	Controllo sui provvedimenti

PUBBLICAZIONE DELLA ORDINE DELLA PARIAMINISTRATIVE + VEDERE SOTTO	
PROGRAMMI E CENTRI PER LE ATTIVITÀ DI INVESTIMENTI + INNOVAZIONE E TRASPARENZA	PROGRAMMI E CENTRI PER LE ATTIVITÀ DI INVESTIMENTI + INNOVAZIONE E TRASPARENZA
PROGRAMMI E CENTRI PER LE ATTIVITÀ DI INVESTIMENTI - BIRIAL - VP 2024	
Ministero DIPARTIMENTO	Ministero DIPARTIMENTO
Indirizzo C/O del MUR	Indirizzo C/O del MUR

SEZIONE 3) SALUTE (ORGANIZZAZIONE e CAPITALE UMANO)

SottoSezione 3.1) Struttura organizzativa	
COD.	AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO FUNZIONALI AL VP_IR
VP_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	
COD.	AZIONI DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE FUNZIONALI AL VP_IR
VP_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	
COD.	AZIONI DI FABBISOGNO DEL PERSONALE FUNZIONALI AL VP_IR
VP_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	
COD.	AZIONI DI FORMAZIONE DEL PERSONALE FUNZIONALI AL VP_IR
VP_IR.FORM1	Svolgimento di CORSI di formazione su tematiche connesse alla FORMAZIONE

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 sociale delle studentesse e degli studenti, ma anche delle docenti/ricercatrici e dei docenti/ricercatori, tramite strategie volte, nell'ottica di filiera con le Istituzioni dell'alta formazione e gli altri stakeholders, ad incrementare il numero degli immatricolati, a ridurre il numero degli abbandoni, ad accrescere il numero dei laureati, anche facendo leva sull'incremento del numero dei docenti e ricercatori reclutati. La sfida si concretizza nell'innalzamento del livello medio degli impatti del Sistema universitario, facendo leva su strumenti quali ad esempio PRO3. In sintesi, il Valore Pubblico atteso per il triennio 2024-2026 indica un trend di miglioramento straordinario rispetto al range degli ultimi 5 anni (indicatore di Valore Pubblico pari al 106%), 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 sul numero totale di Diplomi (dal 55,4% del 2022 al 55,8 previsto per il 2026, con una crescita entro il range dei valori storici dal 50% al 83% normalizzato, su una scala basata sul peggiore e sul migliore livello raggiunto negli ultimi 5 anni) e – ABBANDONI (dal 7,3% del 2021 al 6,9% atteso per il 2026, 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 STEM per quanto riguarda le studentesse, che dovrebbero passare da un 20,7% (baseline 2022) ad un 22,0% nel 2026 (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 e i Fondi ordinari per il tutoraggio. 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.

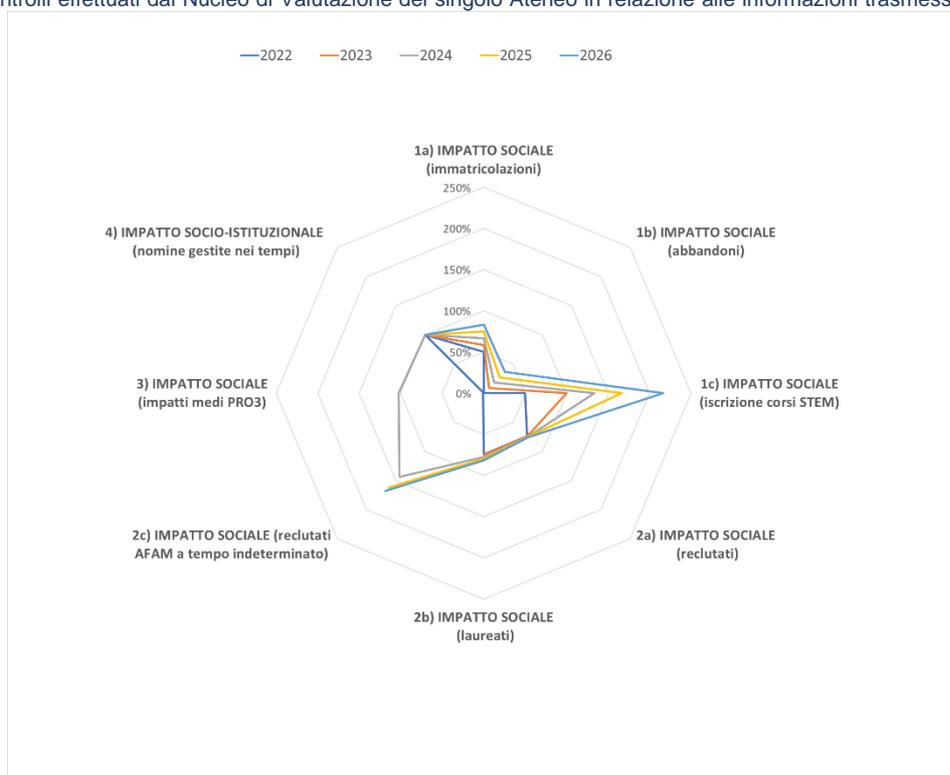
In secondo luogo (VP_IR2), la DG intende favorire + RECLUTATI e abilitati tra i docenti (dagli 8.557 docenti e ricercatori reclutati nel 2022 agli 8.700 previsti per il 2026, con una crescita entro il range dei valori storici dal 74% normalizzato al 76% normalizzato, su una scala 0%-100% basata sul peggiore e sul migliore livello raggiunto negli ultimi 5 anni). La DG intende, inoltre, contrastare la diminuzione dei LAUREATI (dai 362 mila del 2022 risalendo fino ai 365.000 laureati previsti per il 2026, con un recupero entro il range dei valori storici dall'74% normalizzato del 2022 all'82% normalizzato del 2026, su una scala basata sul peggiore e sul migliore livello raggiunto negli ultimi 5 anni). La DG intende, inoltre, favorire l'aumento dei RECLUTATI AFAM a tempo indeterminato (dal 78,1% del 2022 fino al 90% previsto per il 2026, con un risultato atteso oltre il range dei valori storici dal -30% normalizzato del 2022 al 168% normalizzato del 2026, su una scala 0%-100% basata sul peggiore e sul migliore livello raggiunto negli ultimi 5 anni). Il tutto basato su una strategia di miglioramento del RECLUTAMENTO di docenti e ricercatori mirato 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 all'85% previsto per il 2024). Il tutto basato su strategie e tattiche operative di supporto alle Università al fine di favorire il miglior utilizzo dei finanziamenti dedicati (PRO3, 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.

Infine (VP_IR4), la DG intende favorire una piena operatività della GOVERNANCE delle AFAM attraverso una gestione del 100% delle nomine nei tempi. Tale obiettivo di performance è protetto, dal punto di vista delle misure anticorruzione, dai controlli sui relativi provvedimenti.

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



Obiettivo di Valore Pubblico "RICERCA"

L'obiettivo di VP in oggetto, le performance funzionali alla sua creazione, le misure anticorruzione funzionali alla sua protezione, 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. 4** del PIAO.

PROMUOVENDO LA SALUTE ORGANIZZATIVA E PROFESSIONALE ABILITANTI DEL VP		PROMUOVENDO LA SALUTE ORGANIZZATIVA E PROFESSIONALE ABILITANTI DEL VP	
PROMUOVENDO LA SALUTE ORGANIZZATIVA E PROFESSIONALE ABILITANTI DEL VP		PROMUOVENDO LA SALUTE ORGANIZZATIVA E PROFESSIONALE ABILITANTI DEL VP	
PROMUOVENDO LA SALUTE ORGANIZZATIVA E PROFESSIONALE ABILITANTI DEL VP		PROMUOVENDO LA SALUTE ORGANIZZATIVA E PROFESSIONALE ABILITANTI DEL VP	
PROMUOVENDO LA SALUTE ORGANIZZATIVA E PROFESSIONALE ABILITANTI DEL VP		PROMUOVENDO LA SALUTE ORGANIZZATIVA E PROFESSIONALE ABILITANTI DEL VP	

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				INDICATORE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO	2022	2023	2024	2025	2026
Anno	Dotazione CdR 5	Risorse europee fino al 2026	SI		25%	264%	67%	380%	63%
2024	€ 2.562.877.123								
2025	€ 2.645.759.430								
2026	€ 2.594.043.137								
COD.	IMPATTI ANALITICI AT-TESI	STRATEGIE	INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO	+/-	Baseline	Precon-suntivo	Target	Target	Target
VP_RIC1	1) +INVESTIMENTI NEL CAPITALE UMANO (+ dottori di ricerca e ricercatori italiani e stranieri con - età, + mobilità)	1a) Strategia di rafforzamento del numero del numero di DOTTORANDI, RTDA; RICERCATORI, ecc. (anche con riferimento alle giovani generazioni) 1b) Strategia di rafforzamento degli investimenti nel capitale umano all'interno degli EPR 1c) Strategia di rafforzamento dei diritti e delle libertà riconosciute ai ricercatori e tecnologi	1a1) IMPATTO SOCIO-OCcupAZIONALE (dottorandi)	+	3270	3270	3270	190*	190*
			1a2) IMPATTO SOCIO-OCcupAZIONALE (ricercatori FIS)	+	0	25	50	70	
			1a3) IMPATTO SOCIO-OCcupAZIONALE (RTDA)	+	2000	2000	2000	300*	
			1b) IMPATTO SOCIO-OCcupAZIONALE (assunzioni EPR)	+	500	150	150	150	
VP_RIC2	2) +INCLUSIVITÀ 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, direzione, finanziamento e consolidamento 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	2) 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 3) 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, da realizzare operativamente TRAMITE il finanziamento degli avvisi PNRR	2a) IMPATTO SOCIO-CULTURALE (assunzioni femminili)	+	0%			40%	
			2b) IMPATTO SOCIO-ECONOMICO (-divari territoriali)	+	0%			40%	
			3) IMPATTO SOCIO-OCcupAZIONALE (+ ricercatori contrattualizzati)	+	0				1500
VP_RIC4	4) +SOSTEGNO ALLA RICERCA DI BASE	4) Strategia di POTENZIAMENTO DELLA RICERCA FONDAMENTALE	4) IMPATTO SCIENTIFICO (progetti di base finanziati)	+	0	3.150		5.350	



VP_RIC5	5) Partecipazione alle infrastrutture di ricerca strategiche di cui alla roadmap ESFRI ed alla roadmap nazionale (PNIR)	5) Strategia di rafforzamento della posizione internazionale del sistema ricerca italiano con riferimento alle infrastrutture di ricerca europee	5) IMPATTO SCIENTIFICO (partecipazione ERIC)	+	0	87%	90%	93%	97%
---------	---	--	--	---	---	-----	-----	-----	-----



SottoSezione 2.2) +PERFORMANCE

SottoSezione 2.2) +PERFORMANCE	
COD.	OBIETTIVI DI PERFORMANCE FUNZIONALI AL VP_RIC
VP_RIC1.a,b, VP_RIC2 VP_RIC3 VP_RIC4 .PERF0	Potenziamento della CAPACITÀ dell'AMMINISTRAZIONE e dell'EFFICIENZA DEL CAPITALE UMANO o mantenimento dei medesimi livelli laddove già performanti
VP_RIC1a.PERF1	Finanziamenti di progetti a sostegno delle assunzioni di ricercatori in ambito universitario/ricerca e di percorsi di dottorato di ricerca green e industriale
VP_RIC1b.PERF1	Finanziamenti di progetti di assunzione di personale qualificato negli EPR in grado di attivare iniziative progettuali strategiche per il Paese
VP_RIC1c.PERF1	Monitoraggio sull'attuazione della Carta europea dei diritti dei ricercatori da parte degli EPR sottoposti alla vigilanza del Ministero
VP_RIC2.PERF1	Destinazione dei finanziamenti PNRR in una percentuale tale da colmare i gap territoriali e di genere
VP_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
VP_RIC3.PERF2	Promozione della COMPETITIVITÀ del sistema produttivo
VP_RIC4.PERF1	Incentivazione di finanziamenti pubblici anche di natura comunitaria (es: PRIN)
VP_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
VP_RIC1.PERF1 VP_RIC3.PERF1 VP_RIC4.PERF1 VP_RIC4.PERF2	ACT1	Verifica costante della corretta registrazione delle informazioni sulla piattaforma RNA e richiesta visure DEGGENDORLF nelle varie fasi del procedimento amministrativo di somministrazione di un aiuto
VP_RIC1.PERF1 VP_RIC3.PERF1 VP_RIC4.PERF1 VP_RIC4.PERF2	ACT1	Verifica documentazione antimafia nelle diverse fasi dei procedimenti amministrativi che prevedono finanziamenti a società private nell'ambito di avvisi pubblici per la ricerca
	ACT2	Gestione dei casi di interdittiva antimafia
VP_RIC1.PERF1 VP_RIC3.PERF1 VP_RIC4.PERF1 VP_RIC4.PERF2	ACT1	Valutazione affidabilità economica imprese beneficiarie di finanziamenti pubblici per la ricerca
	ACT2	Gestione casi inaffidabilità economica-finanziaria
VP_RIC2b.PERF1	ACT1	Costante attività di vigilanza sulle attività degli organi degli EPR
VP_RIC2a.PERF1 VP_RIC3.PERF1 VP_RIC4.PERF1 VP_RIC4.PERF2 VP_RIC5.PERF1	ACT1	Gestione dei casi di conflitto di interesse e incompatibilità

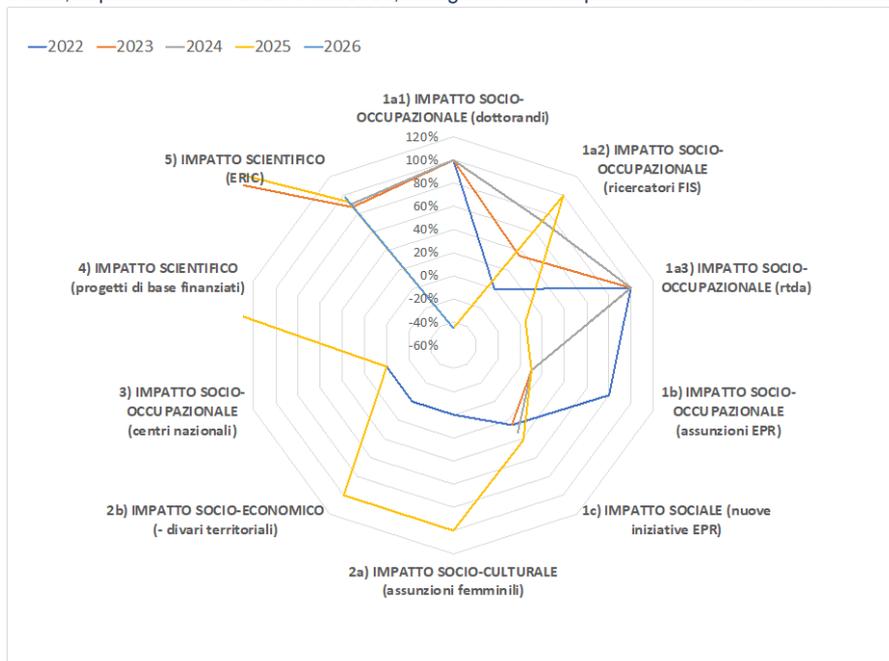


PROGRAMMAZIONE STRATEGICA DIREZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE + SPESERECUPERO			
PROGRAMMAZIONE CENTRALE (PER IL QUADRO STRATEGICO)		PROGRAMMAZIONE SETTORIALE (PER IL QUADRO STRATEGICO)	
PROGRAMMAZIONE BASE (PER IL QUADRO STRATEGICO)			
Misure Operative (COSTO DI SPESA)		Misure Professionali (COSTO DI PERSONALE)	
Misure Operative (COSTO DI SPESA)		Misure Professionali (COSTO DI PERSONALE)	

SEZIONE 3) SALUTE (ORGANIZZAZIONE e CAPITALE UMANO)

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

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". In sintesi, il Valore Pubblico atteso per il triennio 2024-2026 indica un trend di miglioramento eccezionale rispetto al range degli ultimi 5 anni, in particolare nel 2025 e nel 2026, in ragione della disponibilità di finanziamenti straordinari quali, ad esempio, il PNRR.



Nel dettaglio delle analitiche dimensioni d'impatto, la DG intende in primo luogo (VP_RIC1) favorire +INVESTIMENTI NEL CAPITALE UMANO, attuando tre strategie. Innanzitutto, una strategia di incremento del numero del numero di DOTTORANDI (fino a 3.270 nel 2024), di RICERCATORI FIS (fino a 70 nel 2025), di RTDA green e innovazione (fino a 2.000 nel 2024), da realizzare operativamente sia tramite il potenziamento della capacità amministrativa del MUR che tramite finanziamenti di progetti a sostegno delle assunzioni di ricercatori in ambito universitario/ricerca e di percorsi di dottorato di ricerca green e industriale. È poi una seconda strategia di rafforzamento degli investimenti nel capitale umano all'interno degli EPR (fino a 150 risorse umane all'anno), da realizzare operativamente tramite finanziamenti di progetti di assunzione di personale qualificato, in grado di attivare iniziative progettuali strategiche per il Paese. E', infine, prevista una terza strategia, di rafforzamento dei diritti e delle libertà riconosciute ai ricercatori e tecnologi nell'ambito degli EPR attraverso l'organizza-

zione di 6 iniziative fino al 2026, 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 diritti dei ricercatori da parte degli EPR sottoposti alla vigilanza del Ministero. 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 DEGGENDORLF (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 interditiva 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, entro il 2026, di 1.500 ricercatori contrattualizzati per ciascun progetto di ricerca attivato nell'ambito dei Bandi 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 RICERCA DI BASE attuando una strategia di POTENZIAMENTO DELLA RICERCA FONDAMENTALE, da realizzare operativamente tramite l'incentivazione di finanziamenti pubblici anche di natura comunitaria (es PRIN), per un ammontare pari a 3.150 progetti da finanziare nel 2023 e fino a 5.350 progetti da finanziare nel 2025. 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.

Si precisa che gli incrementi % rispetto al peggiore e migliore impatto negli ultimi 5 anni registrano, per diverse strategie dell'obiettivo di VP ricerca, incrementi straordinari in ragione del fatto che si tratta di misure inedite nella tipologia o nella quantità. Il "picco" di tali incrementi dovrebbe essere raggiunto nel 2025 (si veda l'indicatore di VP atteso superiore al 300%).

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



Obiettivo di Valore Pubblico "INTERNAZIONALIZZAZIONE e COMUNICAZIONE"

L'obiettivo di VP "INTERNAZIONALIZZAZIONE e COMUNICAZIONE" si compone di due sotto-obiettivi: "INTERNAZIONALIZZAZIONE" e "COMUNICAZIONE".

L'obiettivo di VP "INTERNAZIONALIZZAZIONE", le performance funzionali alla sua creazione, le misure anticorruzione funzionale alla sua protezione, 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. 5a** del PIAO.

DIREZIONE REGIONALE COORDINAMENTO DELLA PROGRAMMAZIONE REGIONALE +192_192_1922_00	
PROGRAMMAZIONE CENTRALE COORDINAMENTO CENTRALE +192_192_1922_00	PROGRAMMAZIONE REGIONALE COORDINAMENTO REGIONALE +192_192_1922_00
PROGRAMMAZIONE BASE PRELAVORAZIONE PER IL PIAO (L. 190/2012) - REGIONI + SP 001_01	
Servizi Regionali Direzione Regionale +192_192_1922_00	Servizi Provinciali Direzione Provinciale +192_192_1922_00

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

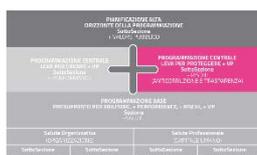
OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO		DIREZIONE GENERALE competente sull'obiettivo di Valore Pubblico	PRIORITY POLITICA da cui deriva l'obiettivo di Valore Pubblico						
	INTERNAZIONALIZZAZIONE	INTERNAZIONALIZZAZIONE e COMUNICAZIONE	5. INTERNAZIONALIZZAZIONE						
TABELLA DI COERENZA ECONOMICO-FINANZIARIA				2022	2023	2024	2025	2026	
Anno	Dotazione CdR 6	Risorse europee fino al 2026	INDICATORE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO						
2024	€ 246.596.361	SI		72%	75%	90%	92%	102%	
2025	€ 280.064.953								
2026	€ 279.769.140								
COD.	IMPATTI ANALITICI AT-TESI	STRATEGIE	INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO	+/-	Baseline	Precon-suntivo	Target	Target	Target
VP_INT1	1) +PARTECIPAZIONE dell'Italia AI PROCESSI DECISIONALI, europei ed internazionali nei settori della ricerca e dell'alta formazione	1) Strategia di incentivazione della PARTECIPAZIONE dell'Italia AI PROCESSI DECISIONALI, europei ed internazionali nei settori della ricerca e dell'alta formazione	1) IMPATTO SOCIO- ISTITUZIONALE (partecipazione ai processi decisionali)	+	90%	90%	95%	95%	95%
VP_INT2	2) +COOPERAZIONE bilaterale e multilaterale	2) Strategia di creazione direzione, finanziamento e consolidamento della COOPERAZIONE bilaterale e multilaterale	2) IMPATTO SOCIO- ISTITUZIONALE (Università ed EPR che attivano o rinnovano accordi)	+	50%	50%	50%	50%	60%
VP_INT3	3) +Valorizzazione del sistema di INFRASTRUTTURE DI RICERCA	3) Strategia di valorizzazione del sistema di Infrastrutture di ricerca e sostegno alla creazione di Infrastrutture tecnologiche di livello europeo ed internazionale	3a) IMPATTO SOCIO- ISTITUZIONALE: potenziamento dell'ecosistema della ricerca	+	90%	90%	95%	95%	95%
			3b) IMPATTO SOCIO- ISTITUZIONALE (tasso di finanziamenti H2020)	+	79,2%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%
VP_INT4	4) + Valorizzazione delle ALLEANZE EUROPEE	4) Strategia di valorizzazione delle alleanze europee	4) IMPATTO SOCIO- ISTITUZIONALE (Università aderenti alle alleanze europee)	+	26	27	28	28	30
VP_INT5	5) +ATTRAZIONE di ricercatori, studiosi e studenti in Italia e di PROMOZIONE DELLE COMPETENZE ACCADEMICHE ITALIANE all'estero e nelle organizzazioni multilaterali	5) Strategia di ATTRAZIONE di studenti, ricercatori, studiosi in Italia e di PROMOZIONE DELLE COMPETENZE ACCADEMICHE ITALIANE all'estero e nelle organizzazioni multilaterali	5) IMPATTO SOCIO- ISTITUZIONALE (studenti attratti in Italia)	+	4309	4400	4600	4800	5000
VP_INT6	6) +DIMENSIONE INTERNAZIONALE dell'AFAM	6) Strategia di incentivazione della DIMENSIONE INTERNAZIONALE dell'AFAM,	5) IMPATTO SOCIO- ISTITUZIONALE (studenti AFAM)	+	12.730	12.800	12.800	12.800	12.800





SottoSezione 2.2) +PERFORMANCE

COD.	OBIETTIVI DI PERFORMANCE FUNZIONALI AL VP_INT
VP_INT1.PERF1	Nomina e partecipazione della RAPPRESENTANZA ITALIANA QUALIFICATA all'interno degli organismi internazionali interessati, ai comitati tecnici e decisionali degli organismi internazionali
VP_INT2.PERF1	Adozione di ACCORDI BILATERALI e MULTILATERALI, protocolli esecutivi, di nuova sottoscrizione e in fase di rinnovo, anche attraverso la cooperazione attiva con il MAECI
VP_INT3.PERF1	Emanazione degli AVVISI PUBBLICI FINALIZZATI a finanziare le iniziative messe in atto dal sistema della formazione superiore
VP_INT4.PERF1	Emanazione AVVISI PUBBLICI FINALIZZATI a finanziare le iniziative messe in atto dal sistema della ricerca
VP_INT5.PERF1	Emanazione degli AVVISI PUBBLICI FINALIZZATI a finanziare le iniziative messe in atto
VP_INT5.PERF2	Processo di RICONOSCIMENTO TITOLI
VP_INT6.PERF1	Realizzazione INTERVENTI VOLTI A PROMUOVERE IL RUOLO DELLE ISTITUZIONI AFAM ALL'ESTERO, nella conservazione e nella promozione della cultura italiana



SottoSezione 2.3) –RISCHI (RISCHI CORRUTTIVI e TRASPARENZA)

COD.	MISURE ANTICORRUZIONE e TRASPARENZA FUNZIONALI AL VP_INT
VP_INT1.PERF1	ACT1 Formalizzazione criticità emerse e proposte di soluzione presentate
	ACT2 Gestione dei casi di conflitto di interesse dichiarati
VP_INT2.PERF1	ACT1 Analisi dell'impatto dell'accordo
VP_INT3.PERF1	ACT1 Controllo delle richieste di pagamento e dei rendiconti allegati a fronte del riconoscimento del finanziamento
	ACT2 Pubblicazione avvisi e atti conseguenti
VP_INT4.PERF1	ACT1 Controllo delle richieste di pagamento e dei rendiconti allegati a fronte del riconoscimento del finanziamento
	ACT2 Pubblicazione avvisi e atti conseguenti
VP_INT4.PERF2	Nessuna misura prevista
VP_INT5.PERF1	ACT1 Controllo delle richieste di pagamento e dei rendiconti allegati a fronte del riconoscimento del finanziamento
	ACT2 Pubblicazione avvisi e atti conseguenti
VP_INT6.PERF1	ACT1 Controllo delle richieste di pagamento e dei rendiconti allegati a fronte del riconoscimento del finanziamento
	ACT2 Pubblicazione avvisi e atti conseguenti



SEZIONE 3) SALUTE (ORGANIZZAZIONE e CAPITALE UMANO)

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



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 alta formazione italiana. Per il 2026 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 +PARTECIPAZIONE dell'Italia AI PROCESSI DECISIONALI europei ed internazionali nei settori della ricerca e dell'alta formazione, attraverso l'incremento della % di dichiarazioni finali che presentano priorità politiche proposte o supportate dall'Italia (dal 90% del 2022 al 95% previsto per il 2026, con un crescita oltre i valori storici dal 100% al 150% normalizzato su una scala basata sul peggiore e sul migliore livello raggiunto negli ultimi 5 anni). Tutto ciò, attuando una strategia di incentivazione della presenza italiana ai suddetti processi nei settori della ricerca e dell'alta formazione, da realizzare operativamente tramite la nomina e la rappresentanza qualificata all'interno degli organismi internazionali interessati, ai comitati tecnici e decisionali degli organismi internazionali. Tale obiettivo di performance è protetto, dal punto di vista delle misure anticorruzione, dalla formalizzazione criticità emerse e proposte di soluzione presentate e dalla gestione dei casi di conflitto di interesse dichiarati.

In secondo luogo (VP_INT2), la DG intende favorire +COOPERAZIONE bilaterale e multilaterale, attraverso l'incremento della percentuale di Università ed Enti pubblici di Ricerca che attivano collaborazioni con istituzioni presenti nei Paesi per i quali è stato sottoscritto un accordo bilaterale/multilaterale (dal 50% del 2022 al 60% previsto per il 2026, con un crescita contenuta entro il range dei valori storici dal 40% normalizzato all'80% normalizzato su una scala basata sul peggiore e sul migliore livello raggiunto negli ultimi 5 anni). Tutto ciò, attuando una strategia di promozione della COOPERAZIONE bilaterale e multilaterale, da realizzare operativamente tramite l'adozione di ACCORDI BILATERALI e MULTILATERALI, 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, dall'analisi dell'impatto dell'accordo.

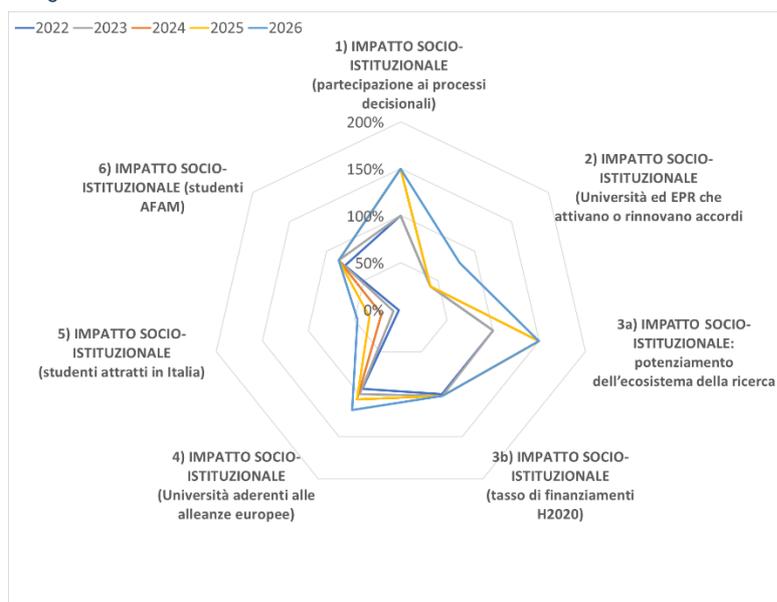
In terzo luogo (VP_INT3), la DG intende Valorizzare il sistema delle INFRASTRUTTURE DI RICERCA attraverso il sistema di infrastrutture e tramite il sostegno alla creazione di infrastrutture tecnologiche di livello europeo e internazionale, misurando tra l'altro l'indicatore del tasso di successo tra le proposte valutate positivamente e quelle presentate nei programmi di finanziamento europeo dedicate alle infrastrutture di ricerca (dal 79,2% del 2022 al 80% previsto per il 2026, con un crescita oltre i valori storici dal 100% al 102% normalizzato considerando una scala basata sul peggiore e sul migliore livello raggiunto negli ultimi 5 anni). Tutto ciò, attuando una strategia di valorizzazione del sistema di Infrastrutture di ricerca e sostegno alla creazione di Infrastrutture tecnologiche di livello europeo ed internazionale, da realizzare operativamente tramite la promozione della partecipazione italiana ai bandi europei per le IR ed il sostegno della candidatura dell'Italia ad ospitare grandi Infrastrutture di ricerca internazionali. Tale obiettivo di performance è protetto, dal punto di vista delle misure anticorruzione, dal controllo delle richieste di pagamento e dei rendiconti allegati a fronte del riconoscimento del finanziamento e dalla pubblicazione degli avvisi e degli atti conseguenti.

In quarto luogo (VP_INT4), la DG intende Valorizzare LE GRANDI ALLEANZE europee e internazionali, attraverso l'incremento del numero di Università italiane e degli Istituti AFAM che aderiscono alle alleanze Europee (dalle 26 del 2022 alle 30 previste per il 2026, con una crescita oltre i valori storici dal 100% al 119% normalizzato su una scala basata sul peggiore e sul migliore livello raggiunto negli ultimi 5 anni). Tutto ciò, attuando una strategia di valorizzazione delle alleanze europee, da realizzare operativamente TRAMITE emanazione degli AVVISI PUBBLICI FINALIZZATI a finanziare le iniziative messe in atto dal sistema della formazione superiore e della ricerca. Tale obiettivo di performance è protetto, dal punto di vista delle misure anticorruzione, dal controllo delle richieste di pagamento e dei rendiconti allegati a fronte del riconoscimento del finanziamento e dalla pubblicazione di avvisi e atti conseguenti.

In quinto luogo (VP_INT5), la DG intende favorire +ATTRAZIONE di ricercatori, studiosi e studenti in Italia e di PROMOZIONE DELLE COMPETENZE ACCADEMICHE ITALIANE all'estero e nelle organizzazioni multilaterali, documentata dal previsto incremento del numero di studenti stranieri immatricolati a corsi di laurea triennali e magistrali per anno accademico, misurato alla data del 31 ottobre di ogni anno solare (dai 4.309 del 2022 ai 5.000 previsti per il 2026, con un crescita contenuta entro il range dei valori storici dal 2% al 47% normalizzato su una scala basata sul peggiore e sul migliore livello raggiunto negli ultimi 5 anni). Tutto ciò, attuando una strategia di ATTRAZIONE di studenti, ricercatori, studiosi in Italia e di PROMOZIONE DELLE COMPETENZE ACCADEMICHE ITALIANE all'estero e nelle organizzazioni multilaterali, da realizzare operativamente tramite l'emanazione degli AVVISI PUBBLICI FINALIZZATI a finanziare le iniziative messe in atto. Anche tale obiettivo di performance è protetto, dal punto di vista delle misure anticorruzione, dal controllo delle richieste di pagamento e dei rendiconti allegati a fronte del riconoscimento del finanziamento e dalla pubblicazione di avvisi e atti conseguenti.

Infine (VP_INT6), la DG intende favorire +DIMENSIONE INTERNAZIONALE dell'AFAM, documentata dal previsto incremento del numero di studenti stranieri immatricolati a corsi AFAM per anno accademico, misurato alla data del 31 ottobre di ogni anno solare (dai 12.720 immatricolati stranieri del 2022 ai 12.800 previsti per il 2026, con un crescita contenuta entro il range dei valori storici dal 75% normalizzato all'84% normalizzato su una scala basata sul peggiore e sul migliore livello raggiunto negli ultimi 5 anni). Tutto ciò, attuando una strategia di incentivazione della DIMENSIONE INTERNAZIONALE dell'AFAM, da realizzare operativamente tramite la realizzazione di INTERVENTI VOLTI A PROMUOVERE IL RUOLO DELLE ISTITUZIONI AFAM ALL'ESTERO, nella conservazione e nella promozione della cultura italiana. Anche tale obiettivo di performance è protetto, dal punto di vista delle misure anticorruzione, dal controllo delle richieste di pagamento e dei rendiconti allegati a fronte del riconoscimento del finanziamento e dalla pubblicazione di avvisi e atti conseguenti.

Per abilitare l'obiettivo di VP in oggetto, ovvero creare le condizioni per favorirne il raggiungimento, sono previste azioni formative specifiche sui temi dell'internazionalizzazione e della comunicazione



L'obiettivo di VP "COMUNICAZIONE", le performance funzionali alla sua creazione, le misure anticorruzione funzionale alla sua protezione, le azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale abilitanti del VP, vengono rappresentati sinteticamente tramite la seguente **Mapa del Valore Pubblico** e sono dettagliati analiticamente nell'**Allegato n. 5b** del PIAO.



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

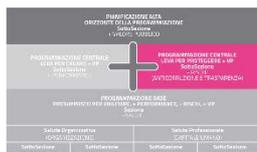
OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO		DIREZIONE GENERALE competente sull'obiettivo di Valore Pubblico	PRIORITÀ POLITICA da cui deriva l'obiettivo di Valore Pubblico						
	COMUNICAZIONE	INTERNAZIONALIZZAZIONE e COMUNICAZIONE	6. CONSOLIDAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE DEL MINISTERO E SVILUPPO DELLE ATTIVITÀ DI "POLICY COMMUNICATION"						
TABELLA DI COERENZA ECONOMICO-FINANZIARIA				2022	2023	2024	2025	2026	
Anno	Dotazione CdR 6	Risorse europee fino al 2026	INDICATORE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO						
2023	€ 246.596.361	SI		6%	94%	69%	82%	88%	
2024	€ 280.064.953								
2025	€ 279.769.140								
COD.	IMPATTI ANALITICI AT-TESI	STRATEGIE	INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO	+/-	Base-line	Pre-con-suntivo	Target	Target	Target
VP_COM1	1) +RICONOSCIBILITÀ ESTERNA IDENTITÀ MUR	1) Strategia di definizione e promozione dell'IDENTITÀ MUR e differenziazione dal MIM	1) IMPATTO SOCIALE (riconoscibilità MUR)	+	0%	100%	65%	87%	55%
VP_COM2	2) +CONOSCENZA ESTERNA MISSIONI ISTITUZIONALI, PROCEDURE E RISULTATI MUR	2) Strategie di semplificazione e comunicazione del linguaggio e di sperimentazione di percorsi partecipativi su iniziative MUR	2) IMPATTO SOCIALE (implementazione comunicazione interna)	+	80%	80%	58%	65%	85%
VP_COM3	3) +CONOSCENZA ESTERNA OPPORTUNITÀ +PARTECIPAZIONE ESTERNA+CONOSCIBILITÀ	3) Strategia di coordinamento ai fini dell'aggiornamento e del perfezionamento del portale istituzionale e razionalizzazione dei siti e delle pagine tematiche	3) IMPATTO SOCIALE (accessi portale e siti MUR)	+	30%	100%	75%	75%	75%
VP_COM4	4) +COMUNICAZIONE E INTEGRAZIONE INTERNA	4) Strategia di semplificazione dei procedimenti	4) SALUTE INFORMATIVA (procedimenti armonizzati dal punto di vista comunicativo)	+	0%	100%	80%	100%	100%





SottoSezione 2.2) +PERFORMANCE

COD.	OGGETTI DI PERFORMANCE FUNZIONALI AL VP_COM
VP_COM1.PERF1	Redazione del regolamento logo e patrocinio e relativa attività istruttoria
VP_COM1.PERF2	AZIONI di COMUNICAZIONE
VP_COM1.PERF3	AZIONI di COMUNICAZIONE
VP_COM2.PERF1	COORDINAMENTO con altre DG/Uffici MUR
VP_COM3.PERF1	COORDINAMENTO dei PERCORSI PARTECIPATIVI interni al Ministero
VP_COM4.PERF1	COORDINAMENTO dei PROCESSI di COMUNICAZIONE e dei PROCEDIMENTI



SottoSezione 2.3) –RISCHI (RISCHI CORRUTTIVI e TRASPARENZA)

COD.	MISURE ANTICORRUZIONE e TRASPARENZA FUNZIONALI AL VP_COM
VP_COM1.PERF1	ACT1 Predisposizione istruttoria
	ACT2 Redazione regolamento
	ACT3 Controllo corretta pubblicazione di regolamento e relativa modulistica sul sito MUR
VP_COM1.PERF2	ACT1 Monitoraggio contenuto (sito web, articoli di giornale, spazi radiofonici, editoriali, manifesti, ecc.)
	ACT2 Invio segnalazioni
	ACT3 Verifica dell'efficacia della segnalazione inviata
VP_COM2.PERF1	ACT1 Razionalizzazione comunicazione esterna
	ACT2 Semplificazione procedure
VP_COM3.PERF1	ACT1 Razionalizzazione comunicazione esterna
	ACT2 Semplificazione procedure
	ACT3 Razionalizzazione siti web tematici
VP_COM4.PERF1	ACT1 Semplificazione della comunicazione interna
	ACT2 Semplificazione dei procedimenti
	ACT3 Riduzione del rischio di contenzioso



SEZIONE 3) SALUTE (ORGANIZZAZIONE e CAPITALE UMANO)

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



In estrema sintesi, l'obiettivo di Valore Pubblico "COMUNICAZIONE", di competenza della DG "Internazionalizzazione e comunicazione", punta forte sul rafforzamento dell'identità del MUR, anche per differenziazione rispetto al precedente MIUR e al MIM (Ministero dell'Istruzione e del Merito), per poi estendersi all'incremento della conoscenza da parte degli stakeholders esterni rispetto a missioni istituzionali, procedure, risultati e opportunità del MUR, onde favorirne una maggiore partecipazione. A tali sfide si aggiunge il miglioramento della comunicazione interna, anche al fine di trainare una maggiore integrazione operativa.

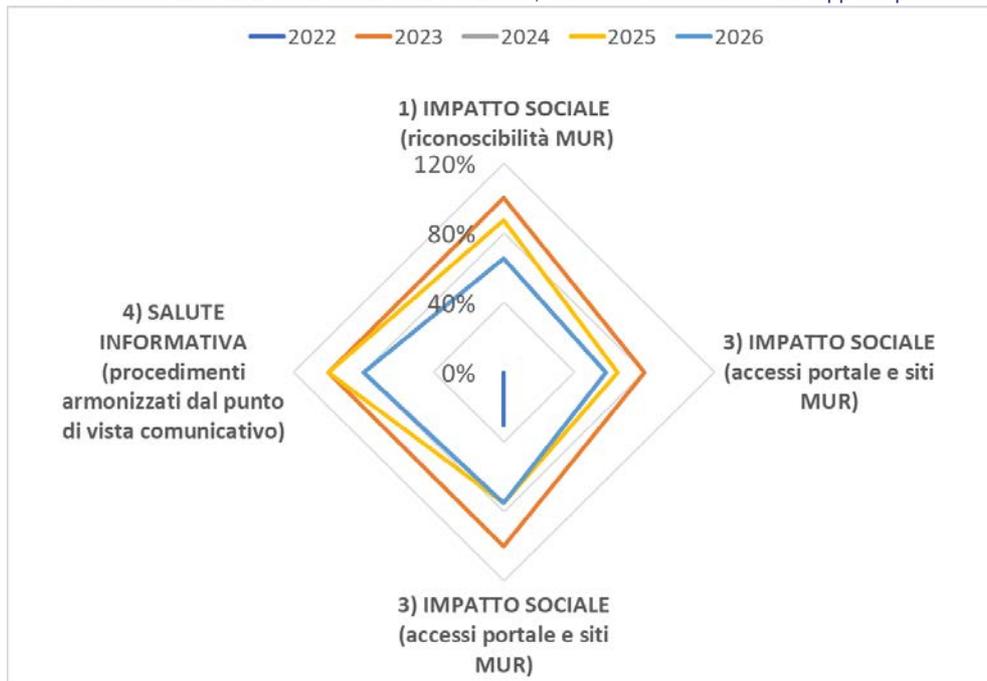
Nel dettaglio, la DG intende in primo luogo (VP_COM1) favorire +RICONOSCIBILITÀ ESTERNA dell'IDENTITÀ del MUR, attraverso l'incremento della % ottenuta dal rapporto tra il numero di riscontri positivi sull'identità MUR rispetto al numero di individuazioni di riferimenti sulla corretta denominazione del Ministero. Tutto ciò, attuando una strategia di definizione e promozione dell'IDENTITÀ MUR e differenziazione dal MIM per favorire + riconoscibilità esterna identità MUR, da realizzare operativamente tramite la REGISTRAZIONE del logo e tramite precise AZIONI di COMUNICAZIONE. Il primo obiettivo di performance è protetto, dal punto di vista delle misure anticorruzione, dalla redazione del regolamento, dalla registrazione del logo, dai controlli sulla legittimità delle concessioni del LOGO e sull'utilizzo dello stesso; il secondo obiettivo di performance è protetto, invece, dal monitoraggio del contenuto (sito web, articoli di giornale, spazi radiofonici, editoriali, manifesti, ecc.), dall'invio di segnalazioni e dalla verifica dell'efficacia della segnalazione inviata.

In secondo luogo (VP_COM2), la DG intende favorire +CONOSCENZA ESTERNA delle MISSIONI ISTITUZIONALI, delle PROCEDURE E dei RISULTATI MUR, attraverso l'incremento del rapporto percentuale tra il numero di riscontri positivi avuti dalle Direzioni rispetto al numero di note di coordinamento e compartecipazione agli eventi (target 2026 pari all'85%). Tutto ciò, attuando una strategia di semplificazione e comunicazione del linguaggio e di sperimentazione di percorsi partecipativi su iniziative MUR, da realizzare operativamente tramite COORDINAMENTO con altre DG e relativi Uffici del MUR. Tale obiettivo di performance è protetto, dal punto di vista delle misure anticorruzione, dalla razionalizzazione della comunicazione esterna, dalla semplificazione delle procedure, dalla razionalizzazione dei siti web tematici.

In terzo luogo (VP_COM3), la DG intende favorire +CONOSCENZA ESTERNA delle 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 UNIVERSITALY rispetto alle richieste di semplificazione e razionalizzazione pervenute, fino al 77% previsto per il 2026. 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, dalla razionalizzazione della comunicazione esterna, dalla semplificazione delle procedure, dalla razionalizzazione dei siti web tematici.

Infine (VP_COM4), la DG intende favorire +COMUNICAZIONE E INTEGRAZIONE INTERNA, attraverso l'incremento del rapporto percentuale tra il numero dei procedimenti rielaborati e numero procedimenti elaborati e il numero dei procedimenti pubblicati ex novo dal punto di vista comunicativo (dallo 0% del 2022 quale anno zero della politica, fino al 100% del 2026). Tutto ciò, attuando una strategia di semplificazione dei procedimenti, da realizzare operativamente tramite il COORDINAMENTO dei PROCESSI di COMUNICAZIONE e dei PROCEDIMENTI. Tale obiettivo di performance è protetto, dal punto di vista delle misure anticorruzione, dalla semplificazione della comunicazione interna, dalla semplificazione dei procedimenti e dalla riduzione del rischio di contenzioso.

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



Obiettivo di Valore Pubblico interno o "SALUTE DELLE RISORSE"

L'obiettivo di VP in oggetto, le performance funzionali alla sua creazione, le misure anticorruzione funzionali alla sua protezione, 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. 6** del PIAO.

PROGRAMMAZIONE ALTA DIREZIONE GENERALE PER LA POLITICA ECONOMICA + SALUTE PUBBLICA	
PROGRAMMAZIONE CENTRALE (SALUTE PUBBLICA + INFRASTRUTTURE)	PROGRAMMAZIONE CENTRALE (SALUTE PUBBLICA + VP)
PROGRAMMAZIONE BASSA (SALUTE PUBBLICA + INFRASTRUTTURE)	
Salute Organizzativa (SALUTE PUBBLICA)	Salute Professionale (SALUTE PUBBLICA)
(SALUTE PUBBLICA)	(SALUTE PUBBLICA)

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"						
TABELLA DI COERENZA ECONOMICO-FINANZIARIA			INDICATORE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO	2022	2023	2024	2025	2026	
Anno	Dotazione CdR 7	Risorse europee fino al 2026		65%	64%	60%	82%	100%	
2023	€ 51.021.230	NO							
2024	€ 52.435.331								
2025	€ 44.389.083								
COD.	IMPATTI ANALITICI ATTESI	STRATEGIE	INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO	+/-	Base-line	Preconsuntivo	Target	Target	Target
VP_SAL_DIG	1) SALUTE DIGITALE) +INTEGRAZIONE DEI PROCESSI GESTIONALI	1) Strategia di SEMPLIFICAZIONE e DIGITALIZZAZIONE dei processi gestionali del MUR	1) SALUTE DIGITALE (processi semplificati e digitalizzati)	+	0%		50%	100%	
VP_SAL_INFR	2) SALUTE INFRASTRUTTURALE) +ACCESSIBILITÀ e +EFFICIENZA ENERGETICA	2a) Strategia di perseguimento della PIENA ACCESSIBILITÀ DIGITALE	2a) SALUTE INFRASTRUTTURALE (infrastrutture digitali accessibili)	+	100%	100%	100%	100%	100%
		2b) Strategia di perseguimento della PIENA ACCESSIBILITÀ FISICA	2b) SALUTE INFRASTRUTTURALE (infrastrutture fisiche accessibili)	+	100%	100%	100%	100%	100%
		2c) Strategia di EFFICIENTAMENTO ENERGETICO	2c) SALUTE INFRASTRUTTURALE (efficientamento energetico lampade)	+	3	1	1		
VP_SAL_PROF	3) SALUTE PROFESSIONALE) +COMPETENZE	3a) Strategia di POTENZIAMENTO QUANTITATIVO DELLE COMPETENZE	3a) SALUTE PROFESSIONALE (risorse umane reclutate)	+	49%	70%	98%		
		3b) Strategia di POTENZIAMENTO QUALITATIVO DELLE COMPETENZE	3b1) SALUTE PROFESSIONALE (risorse umane formate su quelle reclutate)	+	35%	48%	40%		
			3b2) SALUTE PROFESSIONALE (risorse umane formate di ruolo in servizio)	+	64%	52%	50%		
VP_SAL_CLIMA e GENERE	4) SALUTE DI CLIMA e DI GENERE) +BENESSERE ORGANIZZATIVO, +EQUILIBRIO DI GENERE, + PARI OPPORTUNITÀ	4) Strategia di miglioramento del BENESSERE ORGANIZZATIVO e INDIVIDUALE, di CONCILIAZIONE VITA/LAVORO, di SENSIBILIZZAZIONE, COMUNICAZIONE e FORMAZIONE SULLE PARI OPPORTUNITÀ	4) SALUTE DI CLIMA E DI GENERE (personale MUR soddisfatto)	+	ND	58%	40%	50%	
VP_SAL_ORGANIZZATIVA	5) SALUTE ORGANIZZATIVA e AMMINISTRATIVA	5) Strategia di COORDINAMENTO DELL'ANALISI E DELLA VALUTAZIONE DELLE POLITICHE PUBBLICHE E REVISIONE DELLA SPESA	5) SALUTE ORGANIZZATIVA (ottimizzazione dell'organizzazione in ottica di revisione della spesa)	+	ND	30%	40%	50%	





SottoSezione 2.2) +PERFORMANCE

COD.	OBIETTIVI DI PERFORMANCE FUNZIONALI AL VP_SAL
VP_SAL_DIG.PERF1	MAPPATURA INTEGRATA (anche per finalità di anticorruzione e trasparenza) dei processi gestionali MUR
VP_SAL_DIG.PERF2	SEMPLIFICAZIONE SELETTIVA dei processi gestionali MUR
VP_SAL_DIG.PERF3	DIGITALIZZAZIONE SELETTIVA dei processi gestionali MUR
SAL_INFR.PERF1	Consolidamento dell'ACCESSIBILITÀ delle infrastrutture digitali del MUR
SAL_INFR.PERF2	Consolidamento dell'ACCESSIBILITÀ delle infrastrutture fisiche del MUR
SAL_INFR.PERF3	Manutenzione dei SENSORI DI PRESENZA delle lampade già sostituite
SAL_INFR.PERF4	Sostituzione SENSORI DI PRESENZA delle lampade
VP_SAL_PROF.PERF1	Programmazione di azioni di reclutamento (PIANO DEL FABBISOGNO) basate sulle competenze
VP_SAL_PROF.PERF2	Programmazione di azioni di reclutamento (PIANO DEL FABBISOGNO) basate sulle competenze
VP_SAL_PROF.PERF3	Programmazione di azioni di formazione (PIANO DI FORMAZIONE) basate sulle competenze
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_GEN.PERF1	Riservare un terzo dei posti delle commissioni esaminatrici a donne
VP_SAL_GEN.PERF2	Favorire misure concrete di conciliazione tra tempi di vita lavorativa e vita privata
VP_SAL_GEN.PERF3	Promuovere e favorire il ricorso al lavoro agile
VP_SAL_GEN.PERF4	Incentivare il ricorso a una mobilità più sostenibile
VP_SAL_GEN.PERF5	Garantire l'accesso alla formazione a tutto il personale
VP_SAL_GEN.PERF6	Includere nei piani formativi corsi specifici relativi all'uguaglianza di genere e alle pari opportunità
VP_SAL_GEN.PERF7	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_GEN.PERF8	Favorire la diffusione delle informazioni in merito alle pari opportunità e ai servizi disponibili
VP_SAL_GEN.PERF9	Favorire l'inserimento professionale del personale di nuova assunzione
VP_SAL_ORG.PERF1	Coordinamento dell'analisi e della valutazione delle politiche pubbliche e revisione della spesa
VP_SAL_ORG.PERF2	Coordinamento delle attività di reportistica e rendicontazione dei 17 esperti in materia di analisi, valutazione delle politiche pubbliche e revisione della spesa



SottoSezione 2.3) –RISCHI (RISCHI CORRUTTIVI e TRASPARENZA)

COD.	MISURE ANTICORRUZIONE e TRASPARENZA FUNZIONALI AL VP_SAL
VP_SAL_DIG.PERF1	ACT1 Controllo dei rischi corruttivi della mappatura
VP_SAL_DIG.PERF2	ACT1 Verifica della semplificazione selettiva dei processi gestionali mappati
VP_SAL_DIG.PERF3	ACT1 Verifica della digitalizzazione dei processi gestionali mappati e semplificati
SAL_INFR.PERF1	ACT1 Controllo dei limiti discrezionali nell'elaborazione del processo
SAL_INFR.PERF2	ACT1 Controllo dei limiti discrezionali nell'elaborazione processo
SAL_INFR.PERF3	ACT1 Controllo dei limiti discrezionali nell'elaborazione processo
SAL_INFR.PERF4	ACT1 Trasparenza dell'acquisto effettuato con scelta dal MEPA
VP_SAL_PROF.PERF1	ACT1 Controllo continuo degli eventuali condizionamenti
	ACT2 Trasparenza sulla procedura della programmazione del fabbisogno del personale
VP_SAL_PROF.PERF2	ACT1 Controlli sulle procedure di stipula, affidamento e gestione delle convezioni
	ACT2 Verifica della pubblicazione delle convenzioni onerose su Amministrazione trasparente nei tempi e forme previste dall'ANAC
VP_SAL_PROF.PERF3	ACT1 Trasparenza sulla procedura della programmazione del fabbisogno FORMATIVO
VP_SAL_CLIMA.PERF1	ACT1 Verifica sul monitoraggio sul benessere organizzativo
	ACT2 Distribuzione di questionari che garantiscano l'anonimato
	ACT3 Protezione dei dati raccolti
VP_SAL_CLIMA.PERF2	ACT1 Verifica delle misure di operatività del CUG
	ACT2 Gestione dei casi di conflitto di interesse dichiarati
	ACT3 Gestione dei casi di conflitto di interesse non dichiarati



VP_SAL_CLIMA.PERF3	ACT1	Verifica delle azioni di promozione del benessere organizzativo e individuale
	ACT2	Trasparenza sugli organismi preposti all'ascolto e alla tutela e sulle dichiarazioni di assenza di incompatibilità
	ACT3	Controlli sulle dichiarazioni di compatibilità dei membri degli organismi preposti all'ascolto e alla tutela
	ACT4	Gestione dei casi di conflitto di interesse dichiarati
	ACT5	Gestione dei casi di conflitto di interesse NON dichiarati
VP_SAL_CLIMA.PERF4	ACT1	Verifica dei dati
	ACT2	Verifica dei dati
	ACT3	Definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento
VP_SAL_GEN.PERF1	ACT1	Verifica del riservare un terzo dei posti delle commissioni esaminatrici a donne
VP_SAL_GEN.PERF2	ACT1	Controllo costante interno e delle altre parti negoziali e pubblicazione di tutti gli atti relativi alla procedura di adozione dei provvedimenti
	ACT2	Controllo dei supporti digitali
	ACT3	Controllo della procedura e dell'osservanza della normativa in materia di trasparenza
VP_SAL_GEN.PERF3	ACT1	Pubblicazione degli atti relativi al lavoro agile
VP_SAL_GEN.PERF4	ACT1	Verifica nomina e attività del Mobility Manager
	ACT2	Verifica misure incentivanti la mobilità sostenibile
VP_SAL_GEN.PERF5	ACT1	Verifica sulla corretta informazione dei dipendenti
VP_SAL_GEN.PERF6	ACT1	Controlli sugli eventuali fattori di rischio nella stipula delle convenzioni
VP_SAL_GEN.PERF7	ACT1	Aggiornamento e costante pubblicazione delle relative informazioni
	ACT2	Aggiornamento e costante pubblicazione delle relative informazioni
	ACT3	Misure di sostegno alle iniziative dei vari organi ed enti
VP_SAL_GEN.PERF8	ACT1	Aggiornamento e costante pubblicazione delle relative informazioni
VP_SAL_GEN.PERF9	ACT1	Verifica dei dati
VP_SAL_ORG.PERF1	ACT1	Verifica dei dati
VP_SAL_ORG.PERF2	ACT1	Verifica e rendicontazione dati



SEZIONE 3) SALUTE (ORGANIZZAZIONE e CAPITALE UMANO)

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

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, organizzativa, 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 E 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 nel 2025). Tutto ciò, attuando una strategia di SEMPLIFICAZIONE e DIGITALIZZAZIONE degli stessi, da realizzare operativamente tramite una propedeutica MAPPATURA INTEGRATA (anche per finalità di anticorruzione e trasparenza) dei processi e la SEMPLIFICAZIONE DIGITALIZZAZIONE SELETTIVA dei processi gestionali del MUR. I tre obiettivi di performance sono protetti, dal punto di vista delle misure anticorruzione, dal controllo dei rischi corruttivi della mappatura, 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 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 delle lampade, così da ridurre da 3 ad 1 il numero di quelle accese per unità di tempo, da realizzare operativamente tramite la sostituzione dei sensori di presenza delle lampade stesse. 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 dell'acquisto effettuato con scelta dal MEPA.

In terzo luogo (VP_SAL_PROF), la DG intende migliorare la SALUTE PROFESSIONALE del Ministero, innanzitutto in termini di soddisfazione del fabbisogno di reclutamento, passando dal 49% (249 su 508) del 2022 al 98% (405/413) pianificato per il 2024, 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 sinteticamente in termini di % di personale soddisfatto delle azioni messe in campo dal Ministero sui temi in oggetto (target 2025 pari al 50%). Tutto ciò attuando, una triplice strategia di miglioramento del BENESSERE ORGANIZZATIVO e INDIVIDUALE, di CONCILIAZIONE VITA/LAVORO, di SENSIBILIZZAZIONE e, da ultimo, di COMUNICAZIONE E FORMAZIONE SULLE PARI OPPORTUNITÀ. Tutte strategie da realizzare operativamente tramite le numerose AZIONI POSITIVE programmate. Per conoscere il dettaglio delle moltissime misure anticorruzione previste si rimanda all'allegato relativo al VP_SAL.

Da ultimo (VP_SAL_ORG), la DG intende migliorare la SALUTE ORGANIZZATIVA e AMMINISTRATIVA del Ministero, favorendo il COORDINAMENTO DELL'ANALISI E DELLA VALUTAZIONE DELLE POLITICHE PUBBLICHE E REVISIONE DELLA SPESA in collaborazione con il Nucleo per il coordinamento delle attività di analisi, studio e ricerca, da realizzare operativamente TRAMITE il coordinamento sia dell'analisi e della valutazione delle politiche pubbliche e revisione della spesa, sia delle attività di reportistica e rendicontazione dei 17 esperti in materia di analisi, valutazione delle politiche pubbliche e revisione della spesa. Tali obiettivi di performance sono protetti, dal punto di vista delle misure anticorruzione, dalla verifica dei dati e delle rendicontazioni. Per abilitare l'obiettivo di VP in oggetto, ovvero creare le condizioni per favorirne il raggiungimento, sono previste azioni formative sulle varie dimensioni di salute delle risorse del MUR.





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.

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 /stakeholders 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 /stakeholders 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 Piano 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, ad una serie di interventi normativi volti ad incrementare la partecipazione ai procedimenti dei cittadini e dei portatori di interesse (stakeholders).

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 (URP). 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, accesso e 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 Piano di comunicazione; 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 al Dipartimento per l'Informazione e l'Editoria della Presidenza del Consiglio dei Ministri, entro il mese di novembre di ogni anno.

Il Piano del Ministero dell'Università e della Ricerca, alla sua seconda edizione dopo la configurazione autonoma del Ministero, è stato redatto in ottemperanza della Circolare PCM-DIE del 2008 e risulta diviso in sezioni, a cui sono state allegare schede che descrivono in maniera analitica le iniziative di comunicazione previste.

Già nell'anno 2023, il Piano di Comunicazione del MUR ha previsto un insieme di azioni programmatiche ed interventi realizzati dall'Ufficio IV della Direzione generale dell'internazionalizzazione e comunicazione. Oltre all'aggiornamento continuo del sito web istituzionale, strumento principale per le attività di informazione pubblica e per l'interazione con l'utenza, l'Ufficio ha aggiornato in particolare la sezione, in versione italiana ed inglese, dedicata al cofinanziamento di iniziative afferenti all'Emergenza Ucraina, curando le attività amministrative di coordinamento e finanziamento delle Istituzioni e gestendo una mail dedicata all'accoglienza, helpforacademics@mur.gov.it, che ha fornito informazioni e risposte ai numerosi richiedenti in necessità di supporto.

In ambito URP, tramite una casella di posta elettronica ordinaria dedicata, ha curato la comunicazione esterna riscontrando le numerose richieste di informazioni quotidiane sulle tematiche di competenza del Ministero. Sono quindi state annoverate ulteriori iniziative riguardanti, ad esempio, la semplificazione del linguaggio delle pubbliche amministrazioni.

Numerosi gli eventi programmati nel Piano di Comunicazione 2023 e realizzati dall'Ufficio IV; i più importanti:

- Il meeting SBEP – *Sustainable Blue Economy Partnership*, svoltosi il 23-25 gennaio presso l'Accademia delle Belle Arti di Roma, in relazione al Programma Quadro di Ricerca e Innovazione "Horizon Europe";
- "Forum PA", appuntamento annuale dedicato al tema della modernizzazione della PA, che si è svolta a Roma dal 16 al 18 maggio 2023, attraverso un programma di incontri fruibili anche tramite piattaforma *streaming*;
- La 35ma edizione del Salone del Libro di Torino, in occasione della quale è stata presentato il [Contest #librodellesecelte](#);
- "Job & Orienta" la più importante fiera italiana sui temi dell'orientamento, della formazione e del lavoro, svoltasi a Verona, nel mese di novembre, che ha visto numerosi eventi divulgativi e la produzione della prima documentazione sull'orientamento del MUR dedicata principalmente agli studenti;
- la *Giornata nazionale della Cybersicurezza*, nel mese di novembre.

Il Piano Comunicazione, nel suo aspetto programmatico e previsionale, si configura quindi come lo strumento strategico al servizio di un'istituzione pubblica quando, da un lato, mira a valorizzare le risorse e i compiti di una pubblica amministrazione, anche innovando metodi e strategie o consentendo l'integrazione di messaggi e canali, e dall'altro contribuisce ad un miglioramento delle attività e dei servizi erogati, nella prospettiva di un'amministrazione condivisa con i cittadini e con i dipendenti.

Affinché tale compito abbia successo, è tuttavia necessaria un'idea condivisa da parte di tutti gli attori coinvolti nell'amministrazione, nei suoi meccanismi e nelle sue funzioni, i quali sono chiamati a partecipare attivamente ad un comune processo di creazione dei significati, in grado di produrre appartenenza e riconoscimento.



Il Piano di Comunicazione per il 2024, approvato con il decreto 2000 del 30 novembre 2023, prosegue in questo intento ed articola la programmazione anche in riferimento ad eventi contingenti di grande rilievo internazionale, come la presidenza italiana del G7 che vede la comunicazione istituzionale relativa al comparto dell'istruzione superiore come uno dei settori strategici.

2.2.1b Parte generale: gli obiettivi operativi e le performance generali (trasversali) del MUR

Per **obiettivi operativi e performance generali o trasversali del MUR** si intendono gli obiettivi e i relativi indicatori comuni a tutti gli uffici delle diverse Direzioni Generali, del Segretariato Generale e dell'Ufficio di Gabinetto.

Per il 2024 sono stati individuati i seguenti **7 obiettivi operativi trasversali di performance**:

- Collaborazione con il Segretariato Generale sull'obiettivo operativo trasversale "**Attuazione e monitoraggio del PIAO 2024**".
- Collaborazione con il Segretariato Generale e con il RPCT sull'obiettivo operativo trasversale "**Mappatura integrata dei processi gestionali**" del MUR, con priorità sulla mappatura anticorruzione.
- Collaborazione con il RPCT e la DG UdM PNRR sull'obiettivo operativo trasversale "**Contrasto alle frodi nell'attuazione del PNRR**".
- Collaborazione con il RPCT sull'obiettivo operativo trasversale "**Trasparenza**".
- Collaborazione con il RPD sull'obiettivo operativo trasversale "**Privacy**".
- Collaborazione con il Direttore del Personale del bilancio e dei servizi strumentali per la realizzazione dell'obiettivo di "**Riduzione dei TEMPI DI PAGAMENTO delle fatture commerciali**".
- 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**".

Per ogni obiettivo trasversale si individua di seguito un Responsabile del coordinamento, mentre la responsabilità della collaborazione ricade su tutti gli uffici.

Obiettivo operativo Trasversale						"Attuazione e monitoraggio del PIAO 2024"								
A														
Cod.	Nome	Responsabile COORDINAMENTO	Utenti/STK	Contributori	Tempi	Dimensione	Formula	Peso	Base-line	Preconsuntivo	Target	Target	Target	Fonte
								100%	2022	2023	2024	2025	2026	
A1	COORDINAMENTO su attuazione e monitoraggio PIAO 2024	SEGRETARIATO GENERALE UFFICIO I	INTERNI: GABINETTO + SG + DG MUR + CUG + COM. PARITETICO PER L'INNOVAZIONE	Tutti gli uffici del MUR	2025	EFFICACIA QUANTITATIVA	% Uffici coordinati / Uffici MUR	100%	0%	35/35=100%	35/35=100%	35/35=100%		Report PIAO
Cod.	Nome	Responsabile COLLABORAZIONE	Utenti/STK	Contributori	Tempi	Dimensione	Formula	Peso	Base-line	Preconsuntivo	Target	Target	Target	Fonte
								100%	2022	2023	2024	2025	2026	
A2	COLLABORAZIONE su attuazione e monitoraggio PIAO 2024	TUTTI GLI UFFICI DEL MUR	INTERNI: GABINETTO + SG + DG MUR + CUG + COM. PARITETICO PER L'INNOVAZIONE		2025	EFFICACIA QUANTITATIVA	N. richieste Segretariato Generale su attuazione PIAO 2024 adempiute / N. richieste SG su attuazione PIAO 2024 da adempiere	100%	0%	100%	100%	100%		Report PIAO



Obiettivo operativo Trasversale						"Mappatura integrata dei processi gestionali"								
B						Dimen- sione	Formula	Peso 100%	Base- line 2022	Precon- suntivo 2023	Target 2024	Tar- get 2025	Tar- get 2026	Fonte
Cod.	Nome	Respon- sabile COORDI- NA- MENTO	Utenti/STK	Contri- butori	Temp i									
B1 coinci- dente con VP_S AL- DIG. PERF 1	COORDINA- MENTO su mappatura inte- grata (anche per finali- tà di anticor- ruzione) dei processi ges- tionali	SEGRE- TA- RIATO GENE- RALE UFFICIO I	INTERNI: GABI- NETTO + SEGRETA- RIATO + DG MUR + CUG + CO- MITATO PARITE- TICO PER L'INNOVA- ZIONE	Tutti gli uf- fici del MUR	31.05 .2024	EFFICA- CIA QUANTI- TATIVA	N. processi da map- pare / N. processi mappati	40%	0%	14/14 =100% Pro- cessi priori- tari	22/22= 100% Pro- cessi secon- dari			Report Mappa- tura pro- cessi
					31.05 .2024	EFFICA- CIA QUANTI- TATIVA	N. processi per i quali gli uffici hanno compi- lato la griglia / N. processi per i quali gli uffici devono compi- lare la griglia	60%	0%	14/14 =100% Pro- cessi priori- tari	22/22= 100% Pro- cessi secon- dari			Report Mappa- tura pro- cessi
Cod.	Nome	Respon- sabile COLLA- BORA- ZIONE	Utenti/STK	Contri- butori	Temp i	Dimen- sione	Formula	Peso 100%	Base- line 2022	Precon- suntivo 2023	Target 2024	Tar- get 2025	Tar- get 2026	Fonte
B2	COLLABO- RAZIONE su mappatura inte- grata (anche per finali- tà di anticor- ruzione) dei processi ges- tionali	TUTTI GLI UF- FICI DEL MUR	INTERNI: GABI- NETTO + SG + DG MUR + CUG + COM. PA- RITETICO PER L'IN- NOVA- ZIONE	Tutti gli uf- fici del MUR	31.05 .2024	EFFICA- CIA QUANTI- TATIVA	N. interviste realizzate / N. interviste richieste	40%	0%	14/14 =100% Pro- cessi priori- tari	22/22= 100% Pro- cessi secon- dari			Report Mappa- tura pro- cessi
					31.05 .2024	EFFICA- CIA QUANTI- TATIVA	N. griglie compilate / N. griglie richieste	60%	0%	14/14 =100% Pro- cessi priori- tari	22/22= 100% Pro- cessi secon- dari			Report Mappa- tura pro- cessi

Obiettivo operativo Trasversale						"Contrasto alle frodi nell'attuazione del PNRR"								
C						Dimen- sione	Formula	Peso 100%	Base- line 2022	Precon- suntivo 2023	Tar- get 2024	Tar- get 2025	Tar- get 2026	Fonte
Cod.	Nome	Respon- sabile COORDI- NA- MENTO	Uten- ti/ST K	Contribu- tori	Temp i									
C1	COORDINA- MENTO su contrasto alle frodi nell'at- tuazione del PNRR	RPCT/U NITÀ DI MIS- SIONE PNRR	Cit- ta- dini/ be- nefici- ari pro- getti	Tutti gli uf- fici del MUR	2026	EFFICA- CIA QUANTI- TATIVA	N. uffici coordinati per l'attuazione dello strumento contenente le linee d'indirizzo / numero di uffici che gestiscono progetti PNRR *	100 %	ND	10/10 = 100%	10/10 = 100%	10/10 = 100%	10/10 = 100%	Rela- zione RPCT
C2	COLLABO- RAZIONE su contrasto alle frodi nell'at- tuazione del PNRR	Tutti gli uf- fici del MUR	Cit- ta- dini/ be- nefici- ari pro- getti	Tutti gli uffici MUR che ge- stiscono progetti PNRR	2026	EFFICA- CIA QUANTI- TATIVA	N. richieste da parte di Unità Missione e RPCT adempite / N. richieste Unità di Missione e RPCT da adempiere	100 %	ND	100%	100 %	100%	100 %	Rela- zione RPCT

*Uffici delle Direzioni Generali che gestiscono progetti PNRR e Ufficio III Unità di Missione PNRR "Rendicontazione e controllo".



Obiettivo operativo Trasversale D						"Trasparenza"								
Cod.	Nome	Responsabile COORDINAMENTO	Utenti/ STK	Contributori	Tempi	Dimensione	Formula	Peso	Base-line 2022	Pre-con-sutivo 2023	Target 2024	Target 2025	Tar-get 2026	Fonte
								100%						
D1	COORDINAMENTO su trasparenza	RPCT		Tutti gli uffici del MUR– Ufficio di Gabinetto *	2026	EFFICACIA QUANTITATIVA	% Uffici coordinati / Uffici MUR	100%	NO	35/35 = 100%*	35/35= 100%*	35/35 = 100%*	35/35 = 100%*	Relazione RPCT
Cod.	Nome	Responsabile COLLABORAZIONE	Utenti/ STK	Contributori	Tempi	Dimensione	Formula	Peso	Base-line 2022	Pre-con-sutivo 2023	Target 2024	Target 2025	Tar-get 2026	Fonte
D2	COLLABORAZIONE su trasparenza	Tutti gli uffici del MUR– Ufficio di Gabinetto *			2026	EFFICACIA QUANTITATIVA	N. pubblicazioni sul sito "Amministrazione Trasparente" adempite / N. pubblicazioni sul sito "Amministrazione Trasparente" da adempiere per competenza di ciascuna Direzione-ufficio	100%	0%	90% stimato	100%	100%	100%	Relazione RPCT

*Alla realizzazione dell'obiettivo, oltre gli uffici indicati, pari a 35, contribuisce anche l'Ufficio di Gabinetto.

Obiettivo operativo Trasversale E						"Privacy"								
Cod.	Nome	Responsabile COORDINAMENTO	Utenti/ STK	Contributori	Tempi	Dimensione	Formula	Peso	Base-line 2022	Pre-con-sutivo 2023	Target 2024	Target 2025	Tar-get 2026	Fonte
								100%						
E1	COORDINAMENTO su privacy	RPD		Tutti gli uffici del MUR – Ufficio di Gabinetto *	2026	EFFICACIA QUANTITATIVA	Uffici coordinati / Uffici MUR	100%	NO	35/35 = 100%*	35/35= 100%*	35/35 = 100%*	35/35 = 100%*	Relazione RPD
Cod.	Nome	Responsabile COLLABORAZIONE	Utenti/ STK	Contributori	Tempi	Dimensione	Formula	Peso	Base-line 2022	Pre-con-sutivo 2023	Target 2024	Target 2025	Tar-get 2026	Fonte
E2	COLLABORAZIONE su privacy	Tutti gli uffici del MUR– Ufficio di Gabinetto *			2026	EFFICACIA QUANTITATIVA	N. adempimenti in materia di privacy realizzati / N. adempimenti in materia di privacy da realizzare per competenza o su richiesta RPD	100%	0%	90% stimato	100%	100%	100%	Relazione RPD

*Alla realizzazione dell'obiettivo, oltre gli uffici indicati, pari a 35, contribuisce anche l'Ufficio di Gabinetto.



Obiettivo operativo Trasversale						"Tempi di pagamento delle fatture commerciali"								
F														
Cod.	Nome	Responsabile COLLABORAZIONE	Utenti/ STK	Contributori	Tempi	Dimensione	Formula	Peso	Base-line 2022	Preconsuntivo 2023	Target 2024	Target 2025	Target 2026	Fonte
F1	Coordinamento obiettivo di riduzione dei TEMPI DI PAGAMENTO delle fatture commerciali	DIREZIONE DEL PERSONALE DEL BILANCIO E DEI SERVIZI STRUMENTALI	Creditori	Tutti gli uffici del MUR coinvolti per competenza	2025	EFFICACIA QUANTITATIVA	Uffici coordinati / Uffici MUR coinvolti	50%	==	35/35=100%	35/35=100%	35/35=100%	35/35=100%	PCC /ITPSICOGE
F2	Concorso al perseguimento dell'obiettivo di riduzione dei TEMPI DI PAGAMENTO delle fatture commerciali	TUTTI GLI UFFICI DEL MUR COINVOLTI PER COMPETENZA	Creditori commerciali	Tutti gli uffici del MUR coinvolti per competenza	2025	EFFICENZA TEMPORALE	Tempi medi di pagamento delle fatture dell'ufficio	25%	0	gg. 62,89	Non superiore a 30gg	Non superiore a 30gg	Non superiore a 30gg	PCC /ITPSICOGE
						EFFICENZA TEMPORALE	Numero di giorni medio di ritardo rispetto alla data di scadenza delle fatture dell'ufficio	25%	0	32,89	Indicatore di tempestività dei pagamenti delle transazioni commerciali – annualità 2023	0	0	0

Obiettivo operativo Trasversale						"Analisi, valutazione e revisione della spesa"								
G														
Cod.	Nome	Responsabile COLLABORAZIONE	Utenti/ STK	Contributori	Tempi	Dimensione	Formula	Peso	Base-line 2022	Preconsuntivo 2023	Target 2024	Target 2025	Target 2026	Fonte
G1	Coordinamento 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	DIREZIONE DEL PERSONALE DEL BILANCIO E DEI SERVIZI STRUMENTALI	Strutture ministeriali /Cittadini	Tutti gli uffici del MUR	2026	EFFICACIA QUANTITATIVA	Uffici coordinati attraverso apposite indicazioni e richieste / Uffici MUR	50%	ND	ND	31/35=89%	33/35=94%	35/35=100%	Relazioni DG competente
G2	Concorso al perseguimento 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	Tutti gli uffici del MUR	Strutture ministeriali /Cittadini	Tutti gli uffici del MUR	2026	EFFICACIA QUANTITATIVA	N. adempimenti in materia di analisi, valutazione e revisione della spesa / N. adempimenti in materia di analisi, valutazione e revisione della spesa da realizzare per competenza o su indicazioni e richieste del Direttore del Personale del bilancio e dei servizi strumentali	50%	ND	ND	90%	95%	100%	Relazioni Uffici MUR coinvolti



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) 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:

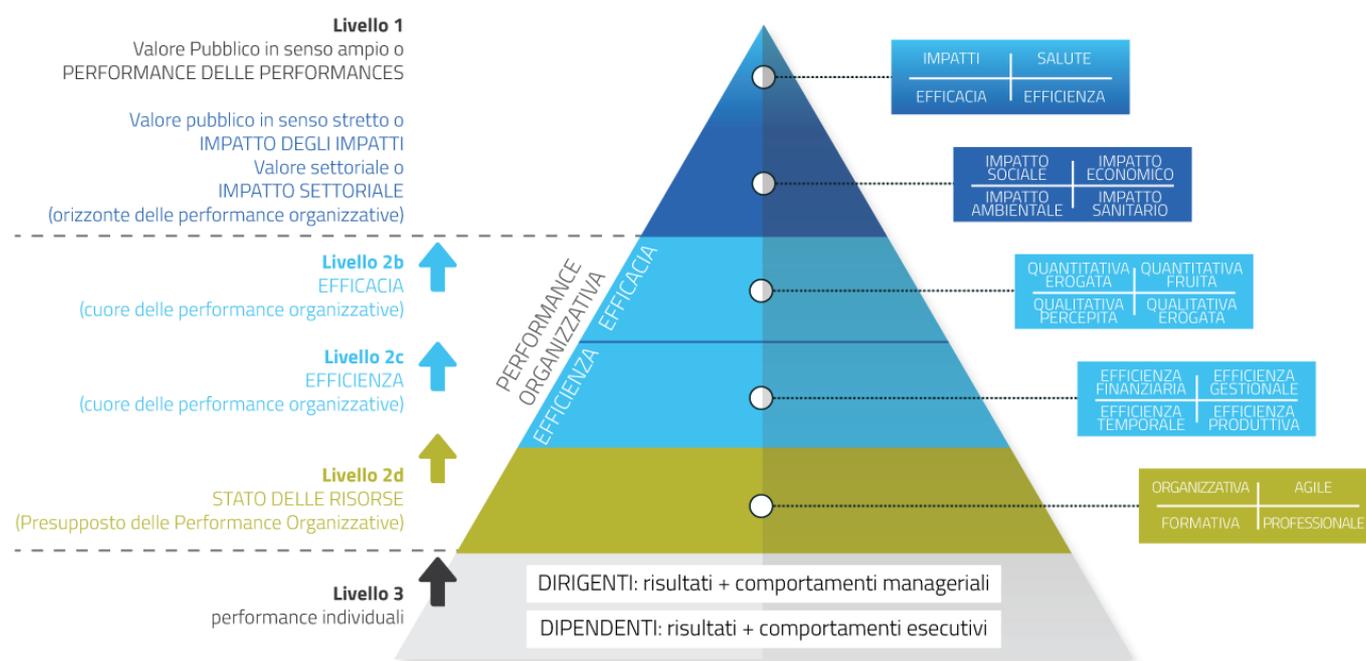
- **efficacia** nelle sue varie dimensioni (quantità erogata e fruita; qualità erogata e percepita);
- **efficienza** nelle sue varie dimensioni (finanziaria, gestionale, produttiva, temporale).

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).

LA PIRAMIDE DEL VALORE PUBBLICO

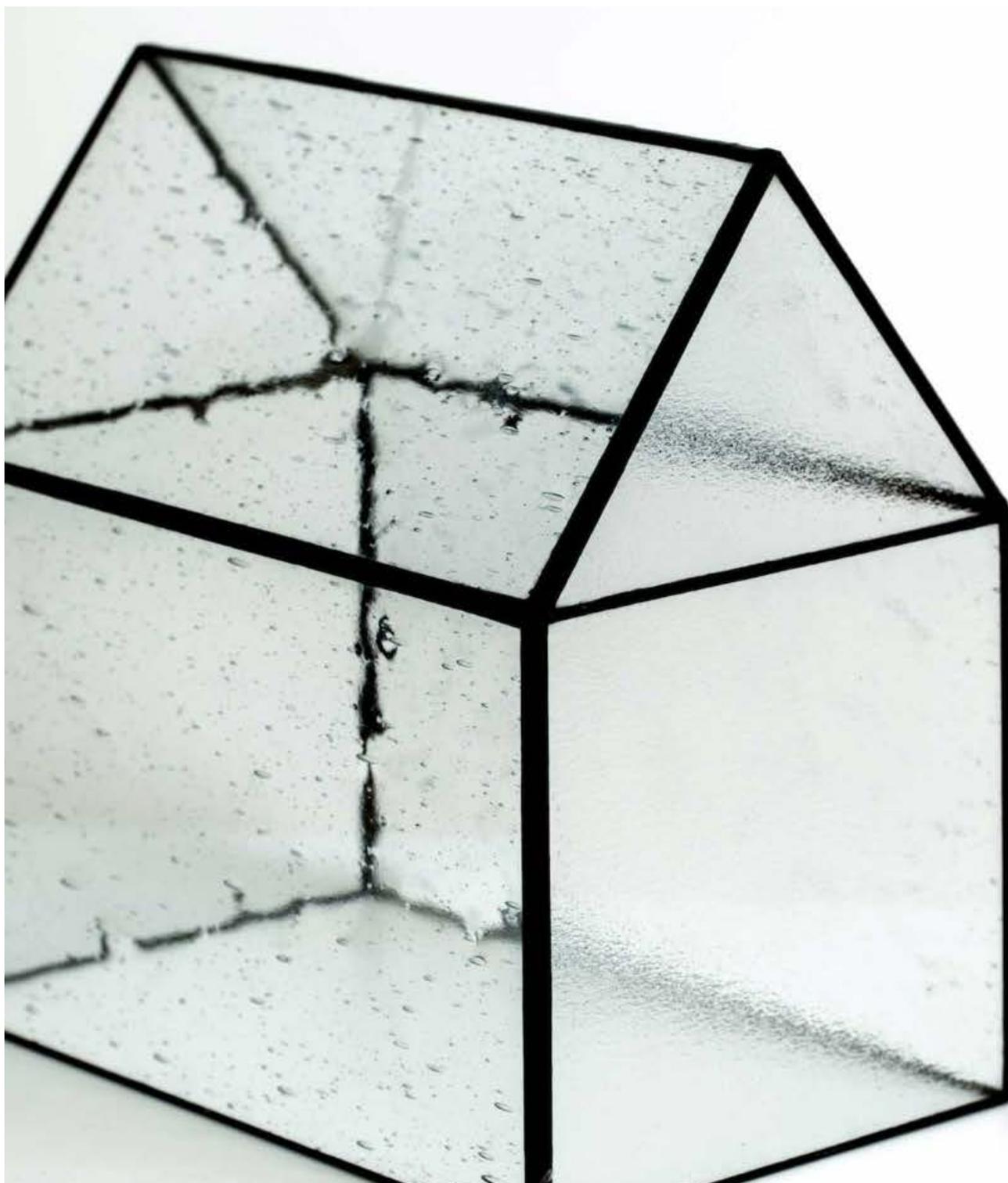
Il Valore Pubblico del MUR si crea facendo leva sul miglioramento della performance



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.

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	9	10	1
VP "OFFERTA FORMATIVA e DIRITTO ALLO STUDIO"		Direzione Generale degli ordinamenti della formazione superiore e del diritto allo studio	15	17	2
VP "INDIRIZZO e RISORSE"		Direzione Generale delle istituzioni della formazione superiore	7	23	3
VP "RICERCA"		Direzione Generale della ricerca	9	11	4
VP "INTERNAZIONALIZZAZIONE"		Direzione Generale dell'internazionalizzazione e della comunicazione	7	16	5a
VP "COMUNICAZIONE"			6	15	5b
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	25	44	6
6 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO		6 DG	78 OBIETTIVI OPERATIVI FUNZIONALI	136 INDICATORI DI PERFORMANCE MANAGEMENT /SALUTE DELLE RISORSE	





La SottoSezione 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.

Parte generale	<p>Presentazione, in forma sintetica e tabellare, secondo il PNA 2022, 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 2024-2026**, 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 2024-2026. 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 nella Relazione annualmente predisposta dal RPCT e, nella specie, nella Relazione 2023.

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 nella strategia Anticorruzione e Trasparenza

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



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 I, 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 inconfirabilità 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 MUR ha provveduto all'iscrizione del Ministero presso l'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA). Il codice AUSA risulta essere il seguente: 0000647593.

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 della misurazione e valutazione, della trasparenza e integrità 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

Il Gruppo di valutazione dei rischi di frode, istituito con Decreto del Segretariato Generale n. 1240 del 01/08/2022, è responsabile di:

- 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

Sulla scorta delle azioni intraprese in ambito di attuazione di una strategia antifrode PNRR, descritte nel PIAO 23-25, e in linea con la strategia di contrasto alle frodi per l'attuazione delle misure PNRR adottata dal MUR, approvata con Decreto del Segretariato Generale prot. n. 7136 del 23/09/2022, l'Amministrazione ha adottato il Manuale operativo che **descrive 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**, approvato con Decreto Direttoriale n. 2 del 20/10/2023.

Il Manuale, pubblicato al seguente link del sito istituzionale <https://www.mur.gov.it/it/pnrr/strumenti-di-attuazione/politica-antifrode>, è stato elaborato sulla base degli indirizzi generali contenuti nei seguenti documenti:

- la normativa e gli orientamenti comunitari di riferimento in materia di contrasto alle frodi e tutela degli interessi finanziari dell'Unione;
- la Strategia generale per il contrasto alle frodi nell'attuazione del PNRR adottata con nota MEF – RGS prot. n. 238431 dell'11 ottobre 2022, la quale descrive i principi basilari e le misure generali della strategia antifrode che l'Ispettorato Generale per il PNRR (già Servizio Centrale) della RGS-MEF, ha elaborato al fine di garantire il corretto utilizzo dei fondi Next Generation EU nell'attuazione del PNRR;
- il quadro normativo nazionale in materia di anticorruzione (Legge n.190/2012 e ss.mm.ii e i relativi indirizzi formulati dall'ANAC; i Piani Nazionali anticorruzione - PNA);
- il Piano integrato di attività e Organizzazione (PIAO) del MUR per il triennio 2023-2025, adottato con decreto n. 179 del 29 marzo 2023);
- ulteriori indicazioni provenienti dalle Circolari e Linee guida operative rese disponibili dalla RGS- MEF in materia di misure di tutela degli interessi finanziari dell'Unione europea, ai sensi di quanto disposto dall'art 22 del Regolamento (UE) 2021/241 e s.m.i.

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.

La metodologia per l'analisi dei rischi corruttivi

In aderenza alle disposizioni del PNA 2019 - poi ribadite dal PNA 2022 - che fornivano 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.





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.



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, con particolare riferimento alla sua effettiva autonomizzazione dall'ex MIUR, intervenuta il 1 novembre 2021, 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 **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 2023, 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 2023 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) hanno fatto registrare un incremento netto rispetto al precedente 2022 (senza computare quelle di accesso documentale ex L. n. 241/1990 per cui non corre obbligo di registro su Amministrazione trasparente). A tale proposito, l'RPCT, con nota 3544 del 01/06/2023 e con nota n. 10328 del 05/12/2013, 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 consentirà, nel tempo, di costruire 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).

A tal proposito è utile segnalare che questo Dicastero sta via via aggiornando e implementando un **elenco di stakeholders**, rivisto a gennaio 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.

Come ampiamente descritto nel paragrafo [2.1.1 Parte generale: analisi del contesto Valore Pubblico del MUR](#) della SottoSezione Valore Pubblico, parte generale, nel corso del 2023, a seguito dell'avvio del **nuovo assetto organizzativo**, l'Amministrazione ha implementato l'utilizzo di strumenti trasversali declinati nei gruppi di studio e di lavoro impegnati 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 items 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

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 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'AglD con la Determinazione 407/2020.

Nel 2018, con l'adozione del **Manuale di Ente del MIUR**, sono state individuate, tra le altre, le Aree Organizzative Omogenee (AOO) dell'ex Dipartimento per la formazione superiore e per la ricerca (Allegato n. 2) assicurando l'adozione di un Manuale di gestione documentale per ciascuna AOO.

Il Sistema di gestione documentale Folium, in seguito all'entrata in vigore delle Linee Guida AgID il 1° gennaio 2022, è stato aggiornato (Folium 6 - Versione 6.0.5) per consentire l'adeguamento necessario alla normativa vigente. Nel 2023 è stata rilasciata l'**ultima versione dell'applicativo Folium 6.1.2**.

È attualmente in corso la redazione del primo **Manuale di gestione documentale del MUR** e dei relativi allegati che descrivono tempi, modalità, misure organizzative e tecniche per il buon uso degli strumenti di gestione dei flussi documentali in ingresso/uscita.

In particolare, saranno previste: le istruzioni per il corretto funzionamento del servizio per la tenuta del protocollo informatico, della gestione dei flussi documentali e degli archivi; il modello dei processi e le attività documentali adottate dalle Aree Organizzative Omogenee (di seguito AOO) del MUR; 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.

A seguito dell'adozione del Manuale di Ente, sarebbe auspicabile che ciascuna AOO redigesse e adottasse il proprio Manuale di gestione da pubblicarsi nella sezione Amministrazione Trasparente del portale del MUR (<https://trasparenza.mur.gov.it>).

Le AOO potranno scegliere come gestire le comunicazioni in uscita, adottando uno dei seguenti modelli:

- ✓ modello parzialmente accentrato: le comunicazioni giungono ai "punti unici di accesso" mentre possono essere trasmesse in uscita da tutte le UO dell'AOO;
- ✓ modello accentrato: le comunicazioni sono gestite, sia in ingresso che in uscita, da un'unica UO indicata nel Manuale di gestione documentale dell'AOO.

Ad oggi, il modello 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; in apposito Allegato del Manuale di gestione documentale, saranno individuati i profili degli utenti e le abilitazioni del personale dell'UO, in cui è rappresentato il diverso grado di accessibilità/visibilità di ciascun utente nel 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/posta-elettronica>.

In relazione alle **problematiche di natura organizzativa** già descritte nel PIAO 2023-2025, e come ribadito anche nella SottoSezione del presente PIAO 2024-2026 relativo alla **Sezione 3. "Organizzazione e Capitale Umano"**, si registra uno scenario di continuità rispetto al passato: il personale in servizio risulta tutt'oggi sottostimato rispetto al fabbisogno di risorse necessarie a far fronte alle attività di competenza del Ministero. Tale carenza ostacola una corretta distribuzione dei carichi di lavoro. Inoltre, la persistente carenza di personale genera spesso l'accentramento di funzioni e responsabilità, aumentando il rischio di insorgenza di conflitti di interesse. La citata criticità coinvolge sia i ruoli dirigenziali che quelli dei funzionari. Per entrambi, già dal 2021, sono stati avviate le procedure propedeutiche a colmare i gap rilevati (procedure concorsuali, scorrimento di graduatorie di concorsi già conclusi, interpellati).

Per una più efficace gestione del personale è, altresì, in corso di implementazione un nuovo applicativo informatico in esito alla separazione dal MIM e alla imminente cessazione del sistema in uso "RILP".



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 ente nel triennio 2024-2026:

- 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 di rischio, 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.

Al riguardo va osservato che le **condizioni di criticità**, che hanno caratterizzato la dotazione di personale del Ministero a partire dalla sua ricostituzione autonoma, non verranno meno in tempi brevi. Allo stesso tempo, si ritiene importante che il Segretariato Generale, costituendo un gruppo di lavoro con il supporto della Direzione generale del personale, del bilancio e dei servizi strumentali, delinea un preciso indirizzo, eventualmente su base triennale, per integrare, in termini realistici e ragionevoli, la misura della rotazione ordinaria del personale nell'ambito della complessiva strategia per la prevenzione della corruzione.

Innanzitutto, sarà opportuno procedere a un'analisi specifica della Direttiva n. 7 del 19 febbraio 2021, con cui il Ministero ha recepito l'istituto, e verificare quali aspetti meritano di essere consolidati, implementati ovvero modificati. In tal senso, l'atto interno dovrebbe avere la finalità di stabilire un preciso adattamento dell'istituto ai caratteri particolari di questa Amministrazione, evitando di riprodurre le prescrizioni e le indicazioni già contenute nel quadro normativo generale.

Dopo aver definito un orizzonte regolamentare appropriato, dal punto di vista metodologico sarebbe opportuno prendere in considerazione tre azioni utili alla concretizzazione della misura: **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.

Di diversa natura e consistenza si configura la rotazione straordinaria del personale per la quale rimane necessario adottare un atto interno di regolamentazione, sempre con le finalità di adattare l'istituto alle specifiche esigenze dell'Amministrazione, in armonia con il Codice di comportamento. In tal senso, il Segretariato Generale, con il supporto della Direzione generale del personale, del bilancio e dei servizi strumentali, dovrà provvedere a costituire un Gruppo di lavoro.

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. Per queste ragioni, il RPCT ha avviato, già nel precedente anno, un'attività complessiva di verifica e studio volta all'aggiornamento e revisione del Codice, secondo le richiamate direttive, col fine di allinearli ai più elevati standard di riferimento. Si prevede di concludere tale attività entro il 2024.



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 modifichino 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.

Specificamente 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 notorio (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 del 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 **soggetti 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. Al fine di garantire l'effettività del divieto di pantouflage, nell'ambito delle attività di monitoraggio, si ritiene, in primo luogo, di verificare il corretto e completo recepimento, in termini regolatori, delle misure indicate e di procedere, se del caso, a una attenta implementazione a livello operativo.

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). Ha altresì effettuato l'aggiornamento 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'inoltro 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.

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, 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 presiedute 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, 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 nelle PA dalla legge 190/2012 al PNRR;
 - Aggiornamenti normativi in materia di Whistleblowing;
 - Accountability e Open Government;
 - Trasparenza amministrativa e accesso civico.
- **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 già avviate nel corso del 2023 dedicate all'approfondimento di tematiche specifiche legate all'anticorruzione, attraverso incontri e laboratori finalizzati 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.

Promozione della Trasparenza e pubblicazione dei dati

La **promozione della trasparenza** ha un ruolo di primo piano che 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 7b) Anticorruzione e Trasparenza Obblighi di pubblicazione TABELLE", 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. 33/2013, 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/>. 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**" 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 dell'elaborazione del dato che invia una richiesta di pubblicazione alla redazione WebStaff. Ai sensi del d.lgs. 33/2013, art. 43, 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. Ai sensi del DM 19 febbraio 2021 di organizzazione degli Uffici MUR, inoltre, il Segretariato ha il compito di svolgere le attività connesse agli obblighi di trasparenza, incluse le verifiche sul rispetto degli stessi.

Non viene prevista la figura del Responsabile della pubblicazione in linea con la normativa vigente primaria e secondaria; 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).

Come già descritto nel PTPTC 2023-2025, nel 2022 il portale è stato coinvolto nel progetto di **migrazione al PAT** (Portale Amministrazione Trasparente) (<https://developers.italia.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 33/2013 (amministrazione trasparente) e della legge 6 novembre 2012, n. 190 (anticorruzione).



A partire da tale innovazione, il MUR ha avviato un percorso di evoluzione e miglioramento dell'area Amministrazione Trasparente che porterà, nel prossimo triennio, a notevoli vantaggi anche grazie alla graduale ottimizzazione nell'utilizzo della piattaforma e alla sinergia con altri sistemi gestionali della pubblica amministrazione.

Tali strategie messe in campo dal MUR hanno l'obiettivo di rendere più efficace ed efficiente la gestione degli obblighi per la trasparenza e la qualità delle informazioni condivise con l'esterno in virtù di tali adempimenti. A tale scopo, infatti, nel corso del 2023 è stata avviata un'attività di analisi e revisione dei contenuti pubblicati nella sezione AT del sito web istituzionale.

Il lavoro, che vede impegnato l'RPCT insieme al suo staff - ad oggi *in itinere* - riguarda 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).

Gli interventi proposti a valle dell'assessment 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.

Questo progetto ha lo scopo di dare impulso a successive azioni che saranno sviluppate nel prossimo triennio di concerto con l'Ufficio di Comunicazione, volte alla programmazione di un monitoraggio periodico sistematico e strutturato (sia per la pubblicazione del dato che per il suo aggiornamento), ulteriore rispetto a quello previsto dalle delibere ANAC (Cfr. paragrafo "[Monitoraggio](#)").

In merito a quest'ultimo, occorre ribadire che già a gennaio 2023, il RPCT *p.t.* aveva dato impulso, per la prima volta, ad un monitoraggio integrato ai fini del PIAO con lo scopo di sensibilizzare i Dirigenti e monitorare ciascuna fase del processo di pubblicazione su Amministrazione trasparente, anche prodromica.

Nell'ambito delle attività indirizzate alla Sezione AT, che si prevede genereranno impatti e ricadute positive sulla fruibilità e accessibilità delle informazioni riguardanti l'azione amministrativa del MUR, si colloca, come sopra descritto, anche la definizione puntuale ed efficientamento dei processi di pubblicazione. A completamento di questo lavoro, l'Amministrazione., ove ritenuto utile e attuale, renderà disponibile nel prossimo triennio anche una **Guida analitica degli adempimenti** di pubblicazione che costituirà un vademecum per i Dipendenti/Dirigenti che avranno un ruolo più o meno attivo nella redazione e pubblicazione dei contenuti 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 presidono 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 principio, il RPCT provvederà a **riorganizzare la pagina "Accesso civico"** della sezione "Amministrazione trasparente" in modo da fornire informazioni chiare, semplici, immediate per l'esercizio del diritto di accesso civico, mettendo a disposizione tutti gli strumenti (ad es. la modulistica e gli eventuali regolamenti del MUR che lo disciplinano) in maniera evidente e facilmente raggiungibile.

In merito ai secondi, sarà cura sempre del RPCT riportare l'attenzione delle Direzioni generali al loro puntuale rispetto.

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.

Per queste ragioni, è opportuno che il RPCT implementi il livello di compliance di tutte le articolazioni interne del Ministero, inviando loro nei mesi di gennaio e di luglio una Direttiva contenente il format da utilizzare in vista della pubblicazione semestrale del Registro e specifiche indicazioni per garantire adeguati standard operativi alla luce dei risultati conseguiti nel semestre precedente, anche in aderenza dei principi enunciati nel precedente paragrafo.

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 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.

Attuazione del Programma Operativo Nazionale

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.

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.

Obiettivi

L'attività di monitoraggio è finalizzata:

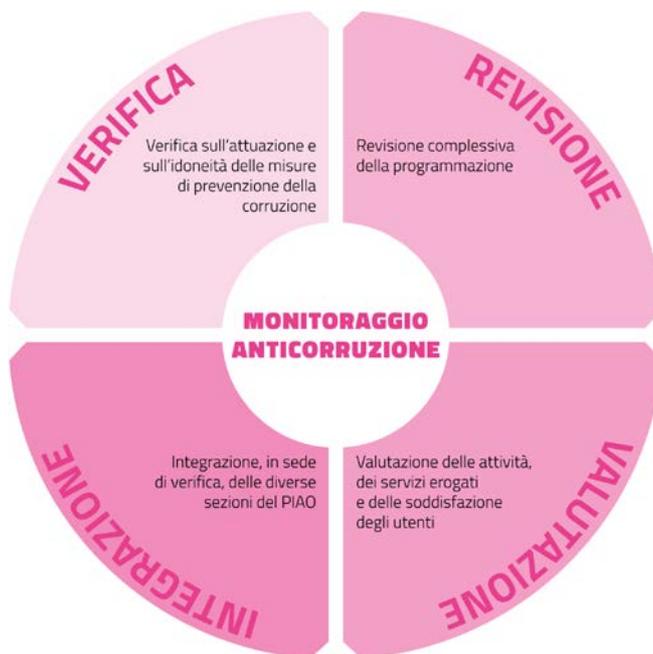
1. alla **verifica dell'attuazione, dell'idoneità e dell'efficacia delle azioni di gestione del rischio corruttivo**;
2. alla **verifica dell'adeguatezza complessiva della programmazione**, nonché nell'identificazione di eventuali ulteriori correttivi al sistema di gestione dei rischi che possano migliorare 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 **multipolarità 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.

La realizzazione di un monitoraggio per sessioni più frequenti rappresenta un obiettivo dell'Amministrazione da realizzare nel triennio, con l'opportuna predisposizione di strumenti e supporti informatici ed il rafforzamento della dotazione organica del Ministero.



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 7b) 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 7b), 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 pubblicazioni¹, 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.

¹ 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.



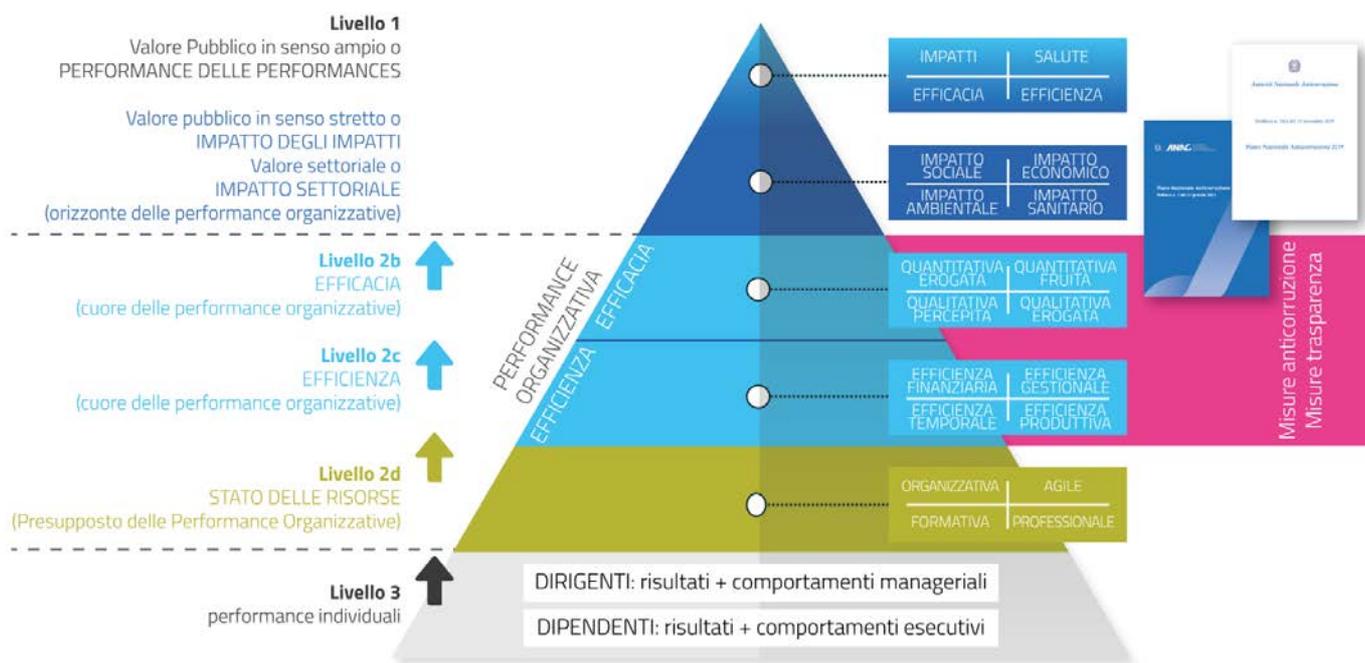
2.3.2 Parte funzionale: le misure anticorruzione e trasparenza funzionali ai 6 Obiettivi di VP

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 aggiornamento 2023). 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 5, funzionalità alla protezione del Valore Pubblico).

LA PIRAMIDE DEL VALORE PUBBLICO

Il Valore Pubblico del MUR si protegge facendo leva sulla gestione dei rischi corruttivi



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:

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	13	13	1
VP "OFFERTA FORMATIVA e DIRITTO ALLO STUDIO"		Direzione Generale degli ordinamenti della formazione superiore e del diritto allo studio	8	8	2
VP "INDIRIZZO e RISORSE"		Direzione Generale delle istituzioni della formazione superiore	16	16	3
VP "RICERCA"		Direzione Generale della ricerca	7	7	4



VP "INTERNAZIONALIZZAZIONE"		Direzione Generale dell'internazionalizzazione e della comunicazione	10	11	5a
VP "COMUNICAZIONE"			14	14	5b
OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO ESTERNO		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	42	42	6
6 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO		6 DG	110 MISURE ANTICORRUZIONE FUNZIONALI	111 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 dovrebbe comportare, come anche evidenziato del Consiglio di Stato², una graduale reingegnerizzazione dei processi operativi delle amministrazioni. A tal fine, in linea con quanto previsto dal PNA 2019³, dal PNA 2022 e confermato dal PNA 2023 il MUR ha utilizzato, sia per il PIAO 2023-2025 che per il PIAO 2024-2026, una 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 2023-2025 e 2024-2026: la mappatura dei rischi corruttivi

Seguendo le fasi del processo di **Corruption Risk Management** previsto dal PNA 2019 4 (Allegato 1, "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi", pag. 5), lo strumento di mappatura integrata (performance-anticorruzione) utilizzato nel PIAO 2023-2025 e nel PIAO 2024-2026 si sostanzia in una griglia composta dalle seguenti unità.

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).

Carta d'identità 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	FASI 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.

² Parere Sezione atti normativi n. 506/2022.

³ 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.

⁴ 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.



Risk Assessment

RISK ASSESSMENT								
EVENTI RISCHIOSI	Probabilità	Impatto	Controllo	*LIVELLO DI RISCHIO	VALUTAZIONE DEL RISCHIO Giudizio sul grado di esposizione al rischio (Alto, Medio, Basso)	MOTIVAZIONE DELLA SCELTA DEL LIVELLO DI RISCHIO Esplicitare le ragioni della valutazione espressa, chiarendo gli elementi e i criteri posti a fondamento della valutazione	GRADUATORIA RISCHIO	SCELTA TRATTAMENTO (T=Tratto; N= Non tratto)

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 composti 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 2024-2026, ai fini della mappatura dei processi si è fatto ricorso a criteri di assessment (probabilità, impatto, controllo) riportati nella tabella seguente.

Criteri di assessment del rischio corruttivo					
Criterio	Indicatori di stima		1 (Basso)	2 (Medio)	3 (Alto)
Probabilità	P1	Grado di discrezionalità	Modesta o nulla discrezionalità	Discrezionalità mitigata da altri fattori (normativa, procedure, ecc.)	Ampla discrezionalità relativa sia alla definizione degli obiettivi operativi che alle soluzioni organizzative da adottare
	P2	Manifestazione di eventi rischiosi nel passato / segnalazioni o reclami	Nessun evento rilevato / nessuna segnalazione o reclamo	Si sono verificati eventi / sono pervenute segnalazioni in merito a cattiva gestione o scarsa qualità del servizio	Si, si sono manifestati eventi corruttivi in passato / Sono pervenute segnalazioni di abuso o mancato rispetto delle procedure
	P3	Adeguatezza delle competenze del personale addetto	Il livello di competenza è alto e diffuso tra il personale	Solo una parte del personale ha adeguate competenze	Competenze non adeguate o poco diffuse tra il personale
	P4	Complessità del processo	Processo meramente operativo che prevede l'applicazione di norme di base	Il processo è regolato da norme complesse ma ben conosciute e applicate	Il processo è regolato da norme complesse e/o poco chiare
	P5	Grado di attuazione delle misure di trattamento del rischio	Le misure di mitigazione sono ben individuate, applicate e monitorate con costanza	Le misure sono individuate ma ci sono delle criticità nell'applicazione e/o monitoraggio	Mancata individuazione di misure di mitigazione del rischio
Impatto	I1	Impatto in termini di contenzioso	In merito al processo in analisi non ci sono stati contenziosi	In merito al processo in analisi ci sono stati pochi contenziosi	In merito al processo in analisi ci sono stati numerosi contenziosi
	I2	Impatto organizzativo e/o sulla continuità del processo	L'evento di rischio non potrebbe impattare sull'erogazione del servizio	L'evento di rischio potrebbe impattare sull'erogazione del servizio moderatamente	L'evento di rischio determinerebbe la non erogazione del servizio
	I3	Impatto sull'immagine dell'ente	Processo sul quale non si sono ricevute in passato segnalazioni	Processo sul quale si sono ricevuti in passato reclami	Eventuali articoli apparsi sulla stampa
	I4	Impatto economico	Il processo dà luogo a benefici economici scarsi o nulli	Il processo dà luogo a modesti benefici economici	Il processo dà luogo a rilevanti benefici economici per i destinatari
Controlli	C1	Meccanismi di controllo/ procedure	Esistono, sono adeguati e sempre applicati	Esistono, sono prevalentemente adeguati ma non sempre applicati	Non esistono o sono non adeguati
	C2	Soluzioni organizzative	Esistono, sono adeguate e sempre applicate	Esistono, sono prevalentemente adeguate ma non sempre applicate	Non esistono o sono non adeguate
	C3	Sistemi tecnologici/ IT	Esistono e sono adeguati	Esistono e sono prevalentemente adeguati	Non esistono o sono non adeguati

Risk Treatment:

RISK TREATMENT									
*NOME MISURA	*RESPONSABILE MISURA	*TIPOLOGIA MISURA	*INDICATORE DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO (formula)	*BASELINE 2022	*PRECONSUNTIVO 2023	*TARGET 2024	*TARGET 2025	*TARGET 2026	*FONTE DATO

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**. Infatti, nel PIAO citato sono state inserite 6 mappature dei rischi corruttivi e relative misure correttive (Allegati 1-6 del PIAO 2023-2025) destinate a proteggere i 6 obiettivi di Valore Pubblico; la mappatura dei principali processi del Segretariato generale (individuati nel PIAO 2022-2024, Allegato 3) e della Direzione generale del personale, bilancio e servizi strumentali (oltre quelli individuati in relazione al Valore pubblico, Allegato 7a del PIAO 2023-2025). 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.

La **mappatura dei processi** è stata inserita, già nel PIAO 2023-2025, **quale obiettivo trasversale** a tutte le strutture del MUR, unitamente alla collaborazione con il RPCT in materia di trasparenza, con il RPCT e 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 continuato il processo di mappatura sistematizzandolo attraverso la creazione 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

CARTA IDENTITÀ													
Numero Processo	Denominazione 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 regolamenti/atti organizzativi interni	Attività di start (1)	Attività intermedie (1)	Attività di end (1)	Output (2)	Stakeholders interni (3)	Stakeholders esterni (3)	Utente/i finale/i

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

VISTA PERFORMANCE MANAGEMENT		
Tipologia KPI processo	Formula/o KPI (4)	Baseline 31/12/2022

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.

VISTA RISK MANAGEMENT																								
Categoria rischio (5)	Fattore di rischio (6)	Solo per il Rischio corruttivo AREA RISCHIO	Solo per il Rischio corruttivo ORDINE DI PRIORITÀ ANAC (PNA 2022)	P1 (7)	P2 (7)	P3 (7)	P4 (7)	Probabilità	I1 (7)	I2 (7)	I3 (7)	I4 (7)	Impatto	C1 (7)	C2 (7)	C3 (7)	C4 (7)	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 31/12/2022

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

VISTA SALUTE DELLE RISORSE											
Salute ORGANIZZATIVA		Salute PROFESSIONALE				Salute DIGITALE		Salute INFORMATIVA		Salute INFRASTRUTTURALE	
Processo esternalizzato/ stematizzabile (8)	Processo smartizzato/ smartizzabile (9)	n. FTE Risorse Interne	N. Risorse esterne (10)	% Risorse interne formate	Processo digitalizzato/ digitalizzabile	Software utilizzati	Banche dati (consultate/ alimentate)	Privacy (11)		Infrastruttura materiale accessibile	Infrastruttura digitale accessibile

Nel corso del 2023, 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 (da mappare entro il 31.12.2023) e 3 processi secondari – 4 per il Segretariato Generale – (da mappare entro il 31.05.2024).

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

Direzione Generale	Processi
Segretariato	Misurazione e valutazione della performance
	Redazione e predisposizione del PIAO
DG dell'Unità di Missione per l'attuazione degli interventi del PNRR del MUR	Rendicontazione milestones PNRR
	Rendicontazione spese PNRR
DG degli ordinamenti della formazione superiore e del diritto allo studio	Accreditamento corsi di studio universitari di I e II livello
	Prove accesso corso di laurea in Medicina
DG delle istituzioni della formazione superiore	Programmazione Triennale Università



	Abilitazione Scientifica Nazionale
DG della ricerca	Avvisi PNRR progetti di ricerca di interesse nazionale
	Decreto ministeriale del Fondo Ordinario Enti
DG dell'internazionalizzazione e della comunicazione	Riconoscimento titolo studio
	Time to grant
DG del personale, del bilancio e dei servizi strumentali	Pianificazione dei fabbisogni del personale
	Gestione procedure concorsuali

Relativamente ai 14 processi sopra elencati, si sono svolte le interviste ai referenti delle DGG, procedendo prima alla mappatura secondo le 4 viste sopra richiamate e poi alla rappresentazione del flusso di processo.

Nel corso del 2024 verranno svolte le omologhe attività legate ai 22 processi secondari che consentiranno, quindi, di completare la mappatura integrata del set dei 36 processi selezionati, 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.

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

L'Unità di Missione per l'attuazione degli interventi del PNRR, a seguito delle evoluzioni nel contesto di riferimento, intervenute nel corso del 2023, ha rivisto la propria mappatura dei rischi corruttivi più rilevanti nonché delle relative misure di mitigazione, in una logica di sinergia con le misure di Valore Pubblico e performance pianificate. La mappatura mira a restituire un quadro di sintesi della complessa governance delle iniziative PNRR MUR, che vedono coinvolte, oltre all'UdM PNRR, anche tutte le altre Direzioni Generali dell'amministrazione

Nello specifico, gli aggiornamenti sono stati apportati tenuto conto degli esiti del primo esercizio di autovalutazione dei rischi frode condotto dal Gruppo di autovalutazione frode istituito presso il MUR con Decreto del Segretariato Generale n. 1240 dell'1° agosto 2022, nell'ambito del quale è stato adottato uno strumento di valutazione (c.d. TOOL antifrode) che contiene una disamina più puntuale dei potenziali rischi corruttivi, individuati rispetto ad ogni fase in cui si articolano i processi attuativi di riferimento per il PNRR MUR, nonché delle relative misure di trattamento.

Ai fini della definizione del TOOL, il Gruppo ha ritenuto opportuno fare riferimento alla metodologia di risk assessment già utilizzata nell'ambito della sotto sezione "Prevenzione della corruzione e trasparenza" del PIAO MUR 23-25, con le seguenti opportune integrazioni finalizzate ad ottimizzare lo strumento e la relativa attività di autovalutazione:

- descrizione puntuale delle singole fasi in cui si articolano i processi attuativi del PNRR MUR;
- maggiore approfondimento sui flussi dei processi gestionali da e verso i soggetti attuatori del PNRR MUR;
- integrazione nello strumento degli ulteriori specifici elementi contenuti nel fraud risk assessment tool predisposto dalla Rete nazionale antifrode del PNRR, tenuto conto degli orientamenti comunitari contenuti nella nota EGESIF 14_0021_00 del 16/04/2014 "Valutazione del rischio di frode e misure antifrode efficaci e proporzionate" e degli ulteriori indirizzi in materia provenienti dall'Ispettorato generale per il PNRR della RGS-MEF.
- maggiore implementazione delle sezioni relative al risk treatment, ovvero le specifiche misure di trattamento degli eventi rischiosi rilevati.

Facendo seguito alla suddetta valutazione, pertanto, la mappatura elaborata in sede di aggiornamento del PIAO 2024-2026 presenta i seguenti elementi di novità:

- inserimento di un ulteriore processo attuativo non presente nella mappatura PIAO 23-25, relativo al processo di attuazione degli interventi finanziati dal PNRR, e riguardante la presentazione e verifica dei dati di avanzamento fisico, finanziario e procedurale dei progetti/interventi, nonché della documentazione attestante lo stato di avanzamento delle attività progettuali. Nel complesso, sono stati quindi analizzati n.5 processi attuativi:
 - *selezione degli interventi;*
 - *attuazione degli interventi;*
 - *rendicontazione M&T;*
 - *rendicontazione delle spese;*
 - *circuito finanziario;*
- aggiornamento delle valutazioni relative ai livelli di rischio e dei relativi punteggi attribuiti nell'ambito della fase di risk assessment, sempre tenuto conto esiti del primo esercizio di autovalutazione dei rischi frode condotto dal GdV frode del PNRR;
- inserimento di nuove misure di risk treatment alla luce delle specifiche procedure di gestione dei conflitti di interesse introdotte dal Manuale delle misure antifrode adottato con decreto direttoriale n. 2 del 20 ottobre 2023.



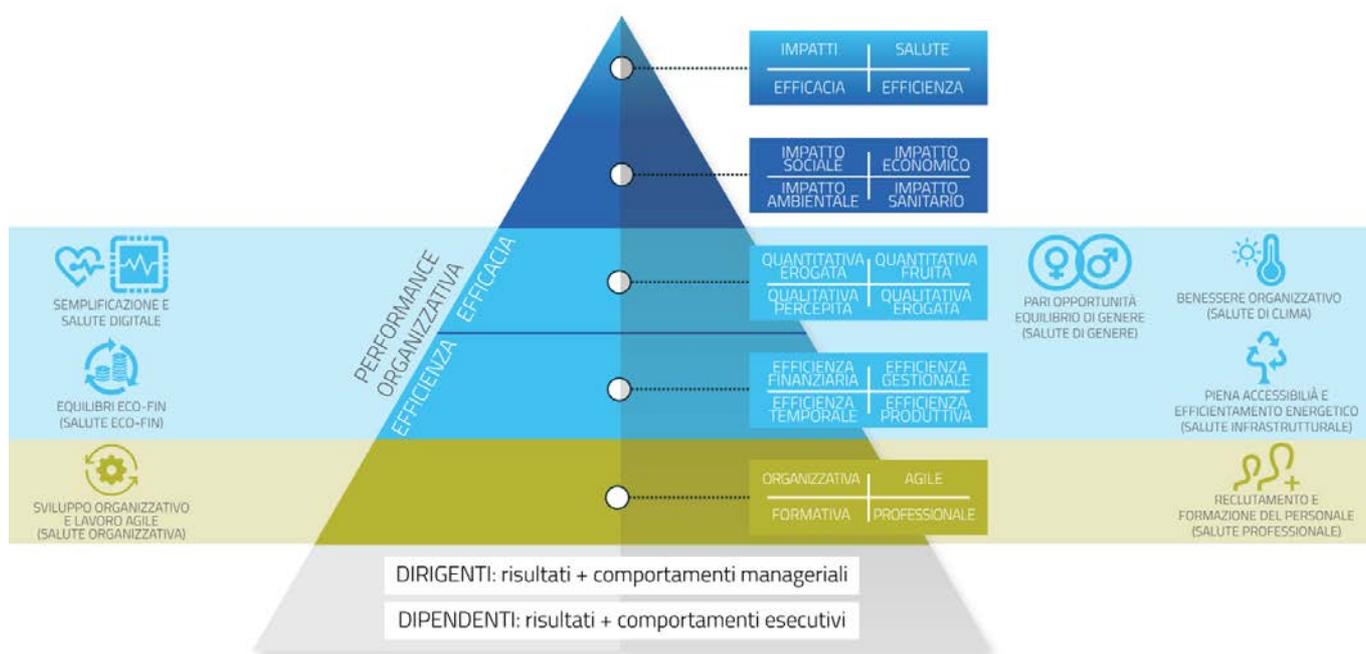
SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Il 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) 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 che abilitano una maggiore protezione e generazione di Valore Pubblico.

LA PIRAMIDE DEL VALORE PUBBLICO

Il Valore Pubblico del MUR si abilita migliorando la salute delle sue risorse



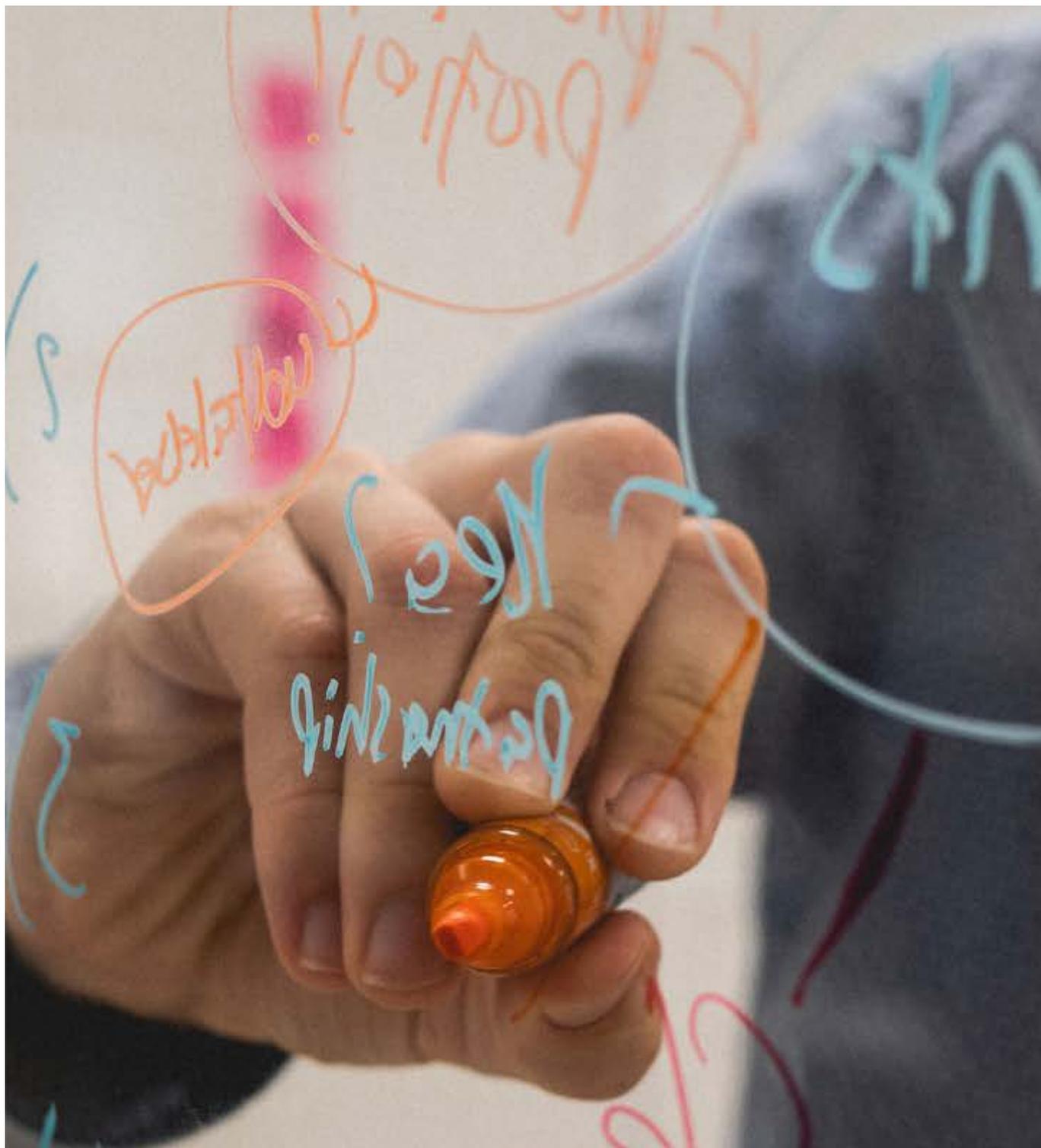
Di seguito vengono approfondite le dimensioni afferenti la salute organizzativa e professionale:

- **Salute organizzativa:**
 - SottoSezione “Struttura organizzativa”
 - SottoSezione “Lavoro Agile”
- **Salute professionale:**
 - SottoSezione “Fabbisogno del personale”
 - SottoSezione “Formazione del personale”

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.





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 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 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.

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 31.12.2023): <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 2024-2026
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 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 sviluppo organizzativo mappata • Azione di 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 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 31.12.2023

La creazione di un autonomo Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR), a seguito dell'emanazione 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" è stata ridefinita l'articolazione organizzativa del Ministero ridisegnandone la governance complessiva.

Con il decreto ministeriale del 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, operata la distribuzione tra le strutture di livello dirigenziale generale e ridefiniti i relativi compiti.

Il MUR non ha sedi periferiche.

Il Ministero, allo stato attuale, si articola nelle seguenti Direzioni Generali, un'Unità di Missione incardinata presso il Segretariato Generale e gli Uffici di diretta collaborazione 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 - Unità di missione per il PNRR, istituita 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 595 unità di personale, di cui 56 dirigenti (di prima e seconda fascia) e 539 unità di personale delle Aree.





Ampiezza organizzativa al 31.12.2023

Premesso quanto sopra si riportano, di seguito, i seguenti dati:

- dotazione organica;
- dirigenti di I fascia: posti in organico e dirigenti in servizio al 1° gennaio 2024;
- dirigenti di II fascia: posti in organico e dirigenti in servizio al 1° gennaio 2024;
- personale delle Aree in servizio al 1° gennaio 2024.

Ogni tabella è ulteriormente dettagliata per le unità legate al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

A. DOTAZIONE ORGANICA MINISTERO DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA	
Ministero dell'Università e della Ricerca	ORGANICO VIGENTE
DIRIGENTI I FASCIA	10
DIRIGENTI II FASCIA	46
TOT. DIRIGENTI	56
AREA DEI FUNZIONARI	267
AREA DEGLI ASSISTENTI	244
AREA DEGLI OPERATORI	28
TOT. AREE	539
TOT. COMPLESSIVO	595
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



B. DIRIGENTI DI I FASCIA AL 1° GENNAIO 2024							
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	0	0	0	0	1
N. TOTALE	6	3	2	0	0	5	1
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	2	0	0	5	5

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*	7	
Donne:	3	43%
Uomini:	4	57%

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



C. DIRIGENTI DI II FASCIA AL 1° GENNAIO 2024						
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	2	0	3	3
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	1	1	6	1
Direzione Generale dell'internazionalizzazione e della comunicazione	4	3	0	0	3	1
Direzione Generale del personale, del bilancio e dei servizi strumentali	6	1	0	2	3	3
N. TOTALE	38	22	4	3	29	9
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	0	2
N. TOTALE	8	0	0	0	0	8
N. TOTALE COMPLESSIVO	46	22	4	3	29	17

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*		38	
Donne:	15	40%	
Uomini:	23	60%	

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

D. PERSONALE DELLE AREE AL 1° GENNAIO 2023				
Ministero dell'Università e della Ricerca	AREA DEI FUNZIONARI	AREA DEGLI ASSISTENTI	AREA DEGLI OPERATORI	TOTALE
Uffici di diretta collaborazione	9	9	4	22
Segretariato Generale	15	4	2	21
Direzione Generale delle istituzioni della formazione superiore	18	13	1	32
Direzione Generale degli ordinamenti della formazione superiore e del diritto allo studio	20	7	1	28
Direzione Generale della ricerca	15	22	1	38



Direzione Generale dell'internazionalizzazione e della comunicazione	17	4	0	21
Direzione Generale del personale, del bilancio e dei servizi strumentali	24	11	2	37
Comandi out, aspettativa	9	6	1	16
N. TOTALE	127	76	12	215
Comandi in e distacchi, assegnazioni temporanee	29	4	3	36

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*	271	
Donne:	155	57%
Uomini:	116	43%

*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 27 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).

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, D.Lgs. N. 77/2021, convertito, con modificazioni, dalla L. 108/2021 • Art. 64, comma 6-ter, D. Lgs. 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 2024.

In tal senso potrà perfezionarsi il processo di consolidamento organizzativo e potenziamento dell'efficacia e l'efficienza delle azioni ministeriali. Al fine 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.





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 31.12.2023 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 e.

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 31.12.2023): <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 2024-2026 (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 base-line, 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 31.12.2023 e di programmare le azioni di organizzazione del Lavoro Agile 2024-2026, 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.



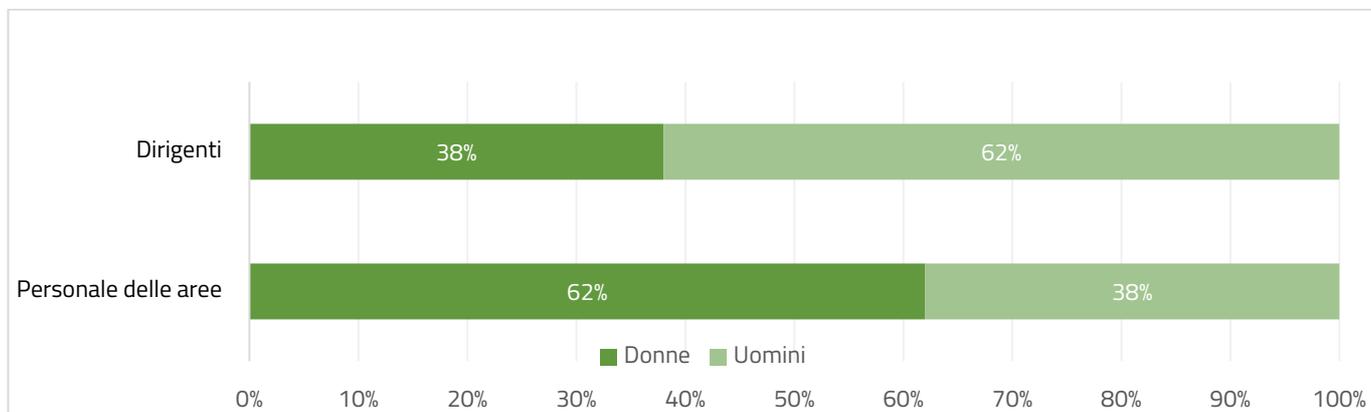
3.2.1a LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

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

Nel corso del 2023, 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 anche modulandolo, eccezionalmente al 100%, in base alle direttive in materia di lavoro agile per le categorie di lavoratori c.d. fragili.

Da una rilevazione effettuata nel mese di dicembre 2023, è emerso che circa l'83% del personale delle aree⁵ e il 46% dei dirigenti di II fascia⁶ ha sottoscritto un accordo individuale di lavoro agile nell'anno 2023.

In particolare, nell'annualità di riferimento, come illustrato dal grafico sottostante, il 62% del personale delle aree e il 38% dei dirigenti che hanno prestato attività lavorativa in modalità agile è di sesso femminile.



Da un'indagine avviata negli ultimi mesi del 2023 è emerso che la modalità alternativa lavorativa riscuote un indice di gradimento pari al 92,4% (percentuale calcolata su n. 106 dipendenti che hanno risposto al questionario somministrato). Inoltre, dalla stessa sono stati rilevati i dati di seguito evidenziati:

1. l'81% dei dipendenti che hanno consegnato il questionario ha affermato che il lavoro agile ha influito sull'efficienza e sulla capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati in tempi adeguati;
2. circa il 54% ha sostenuto che modalità di svolgimento del lavoro agile ha influenzato- migliorandola-la qualità dei servizi offerti dal MUR;
3. circa il 60% ha dichiarato che il lavoro agile ha influito in modo positivo sulle modalità di collaborazione e interazione con colleghi e superiori;
4. l'85% dei dipendenti ha affermato che la possibilità di svolgere il lavoro in modalità agile ha inciso positivamente sull'equilibrio vita-lavoro.

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 all'art. 6 del Regolamento ([Decreto Direttoriale n. 977 del 27-12-2022.pdf \(mur.gov.it\)](#)), possono essere espletate in modalità agile.

Al riguardo, occorre precisare che, nel 2023, la predetta direzione generale del MUR ha avviato una mappatura del procedimento atta 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 Regolamento n. 977 si rivolge a tutto il personale, dirigente e non, in regime di diritto pubblico 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.

⁵ Percentuale calcolata sul totale del personale delle Aree in servizio al 31 dicembre 2023, escluso il personale in comando.

⁶ Percentuale calcolata sul totale dei dirigenti di II fascia in servizio al 31 dicembre 2023, escluso il personale in comando.



3.2.1.b SOGGETTI, STRUTTURE, PROCESSI, STRUMENTI

La tabella sottostante illustra i principali soggetti, strutture, processi e strumenti coinvolti nell'attuazione e nello sviluppo del Lavoro Agile.

Soggetti coinvolti	Processi e strumenti	Regolamento e Atti organizzativi sul LA	Formazione	SMVP	PIAO	Report sul PIAO	Tempi
Dirigenti	Individuazione dei collaboratori da avviare a modalità di lavoro agile	X	X				Effettuata entro il 31/12/2023
	Programmazione obiettivi				X		entro il 31/01/2025
	Sviluppo competenze professionali personali e dei collaboratori	X	X				tutto l'anno
	Monitoraggio mirato e costante e rendicontazione dei risultati					X	entro il 30/06/2025
	Promozione dell'innovazione dei sistemi organizzativi	X					entro il 31/12/2024
Gruppo di governance	Cabina di regia per l'attuazione e lo sviluppo del lavoro agile	X	X				entro il 31/12/2024
CUG	Supporto e garanzia nella conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al benessere organizzativo	X	X				tutto l'anno
	Supporto nella programmazione del Piano Azioni Positive				X		entro il 31/01/2024
	Supporto monitoraggio e rendicontazione azioni positive					X	entro il 31/03/2025
STP	Supporto metodologico nell'aggiornamento del SMVP con riferimento al lavoro agile			X			tutto l'anno
Programmazione & Controllo	Supporto metodologico nella definizione condivisa degli indicatori per programmare il lavoro agile e predisposizione della sezione del PIAO relativa all'organizzazione del lavoro agile				X		entro il 31/01/2024
	Supporto metodologico nella misurazione, valutazione e rendicontazione del lavoro agile e rendicontazione della sezione del PIAO relativa all'organizzazione del lavoro agile					X	entro il 30/06/2025
OIV	Verifica dell'aggiornamento del SMVP con riferimento al lavoro agile			X			entro il 31/12/2024
	Verifica definizione condivisa indicatori per programmare le performance del lavoro agile e verifica della predisposizione della sezione del PIAO relativa all'organizzazione del lavoro agile				X		entro il 31/01/2024
	Verifica definizione condivisa indicatori per misurare, valutare e rendicontare performance del lavoro agile, valutazione performance del lavoro agile e verifica rendicontazione della sezione del PIAO relativa all'organizzazione del lavoro agile					X	entro il 31/03/2025
Responsabile Transizione Digitale	Definizione maturity model per il lavoro agile, che individui cambiamenti organizzativi e adeguamenti tecnologici necessari	X	X				entro il 31/12/2025
Sindacati	La SottoSezione 3.2 del PIAO "Lavoro Agile" è adottata sentite le organizzazioni sindacali	X			X		entro il 31/01/2024

3.2.1.c 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 2023 si è data attuazione, tramite anche continuo monitoraggio, al Regolamento sul lavoro agile e si è provveduto a diffondere modalità operative funzionali ad abilitare il personale a lavorare da remoto. Inoltre, il Ministero ha stipulato diverse convenzioni a favore del personale, volte a migliorarne il benessere e a favorire l'accesso a servizi forniti da enti privati.

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 per l'abilitazione di nuovi modelli di lavoro**.

Pertanto, nel 2024 si procederà con una prima formalizzazione delle ipotesi di **dimensionamento ottimale** degli uffici, per poi continuare nel triennio di riferimento con la **mappatura integrata delle attività e dei processi non prioritari**, con l'obiettivo di individuare le attività che possono essere svolte in modalità agile e le eventuali opportunità di ottimizzazione e digitalizzazione dei processi.

La formalizzazione dei processi, inoltre, permetterà di valorizzare i percorsi di condivisione della conoscenza e di *induction* per il nuovo personale in ingresso.

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

Al fine di garantire una migliore organizzazione della vita lavorativa e di quella privata del personale, nel corso del 2024 il Ministero ha intenzione di avvalersi del supporto professionale del mobility manager e del disability manager che, coadiuvati dal medico competente e dal Responsabile della sicurezza definiranno modelli organizzativi flessibili per venire incontro a situazioni soggettive dei dipendenti (lontananza tra il luogo di residenza e la sede di lavoro; genitorialità; fragilità e disabilità).

La strategia del lavoro agile è supportata da *survey* periodiche sul tema che il Ministero realizza nei confronti di tutto il Personale e che continueranno ad essere fonte di confronto e stimolo per una migliore organizzazione dello strumento in questione.

A tal riguardo, si rappresenta – inoltre – quanto emerso da un ulteriore questionario sul benessere organizzativo che, tra gli altri, include anche la tematica che qui si tratta.

In particolare, il 51% del personale che ha partecipato all'indagine sostiene che l'amministrazione favorisca forme di lavoro a distanza, e poco più del 10% si ritiene mediamente soddisfatto.

Il questionario è stato strutturato adattando e integrando il modello dell'ANAC alla peculiarità del contesto Mur, tenendo conto delle riflessioni emerse dalla collaborazione intervenuta tra Comitato Unico di garanzia e la Direzione Generale del personale, del bilancio e sei servizi strumentali la relazione è consultabile al link https://trasparenza.mur.gov.it/contenuto306_benessere-organizzativo_714.html.

Salute professionale

Baseline: Nel corso del 2023 il Ministero ha provveduto alla diffusione di note informative e contenuti multimediali relativi alla corretta gestione degli aspetti logistici del lavoro agile. Inoltre, a fronte delle esigenze formative del Ministero e in linea con la normativa vigente, sono state avviate una serie di iniziative formative con riferimento alla formazione obbligatoria e facoltativa di cui ci si ripropone una riedizione.

L'Amministrazione intende proseguire l'attività formativa e di aggiornamento anche nel prossimo triennio, 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 anche al personale appartenente all'area seconda**, munito di idoneo titolo di studio.

Premesso quanto sopra, le iniziative che il Ministero intende attivare in ambito formativo⁷ riguarderanno prevalentemente il **rafforzamento delle competenze organizzative** e in materia di **cybersecurity** del personale, l'erogazione di interventi formativi volti al **rafforzamento delle competenze in tema di lavoro agile**, delle **competenze digitali del personale** nonché delle conoscenze in materia di trattamento dei dati personali.

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 all'apposita sezione del sito istituzionale https://trasparenza.mur.gov.it/contenuto202_lavoro-agile_713.html.

Salute digitale

Baseline: Nel 2023 è stata fornita un'adeguata dotazione strumentale a tutti i dipendenti ed è stata attivata una revisione generalizzata della dotazione informatica già assegnata al personale, garantendone la profilazione e la disponibilità dei documenti in formato digitale grazie al protocollo. Inoltre, sono state mantenute le licenze necessarie al funzionamento operativo del sistema ed è stato fornito costante supporto ai dipendenti nella configurazione di una rete virtuale privata.

L'amministrazione ha migliorato, aumentando, **lo spazio di archiviazione in cloud** e procedendo all'acquisto e all'ulteriore estensione della **firma digitale remota e dell'identità digitale** per il personale impiegato in particolari attività.

In particolare, le iniziative in ambito digitale- per il triennio 2024-2026, 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/procedure.

⁷Per maggiori dettagli, si consulti SottoSezione 3.4 Formazione.



3.2.1.d 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 (2024-2026) ed i principali indicatori di monitoraggio.

Dimensioni	Obiettivi Azioni organizzative LA	Indicatore (formula)	Preconsuntivo 2023	Target 2024	Target 2025	Target 2026	Fonte
Salute organizzativa	Adeguamento dell'organizzazione del Ministero rispetto alla regolamentazione ed allo sviluppo del LA	Stati di avanzamento	Adozione del 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	Formalizzazione del catalogo dei processi e avvio mappatura	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 protezione e sicurezza di dati digitali	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
	Evoluzione delle procedure software a seguito della revisione normativa e	Stati di avanzamento	-	Adeguamento delle procedure software all'evoluzione della normativa vigente e eliminazione dei link a	Assessment funzionale all'individuazione di opportunità di semplificazione/ottimizzazione dei	Ottimizzazione dei processi operativi e delle procedure in	Atti interni MUR



Di- men- sioni	Obiettivi Azioni organizzative LA	Indicatore (formula)	Preconsuntivo 2023	Target 2024	Target 2025	Target 2026	Fonte
	della semplificazione/ottimizzazione dei processi operativi/procedure			pagina vuota presenti sul sito istituzionale	processi operativi/procedure	ottica di semplificazione	
	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:	€ Costi per formazione competenze funzionali al LA	Senza oneri per l'amministrazione	Senza oneri per l'amministrazione	> 2024	>2025	Atti interni MUR
		€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al LA	-	>= 2023	>= 2024	>= 2025	Atti interni MUR
		€ Investimenti in digitalizzazione di servizi/processi	-	>= 2023	>= 2024	>= 2025	Atti interni MUR
Implementazione del lavoro agile	Monitoraggio dell'andamento del LA in termini quantitativi (dirigenti)	% N. dirigenti in LA / N. dirigenti totali	46%	>46%	>46%	>46%	Sito Ministero del lavoro
	Monitoraggio dell'andamento del LA in termini quantitativi	% N. personale aree in LA / N. personale aree totale	85% ⁹	>85%	90%	≥90%	Sito Ministero del lavoro
		% N. rispondenti che ritiene che l'amministrazione favorisca il LA	61% dei rispondenti ¹⁰	>61% dei rispondenti	70% dei rispondenti	>70% dei rispondenti	Questionario sul benessere organizzativo
EFFICACIA	Mantenimento qualità percepita dei servizi	% N. rispondenti che ritiene che la qualità dei servizi offerti dal MUR sia migliorata con il ricorso al LA /N. rispondenti totali	54 % dei rispondenti ¹¹	>54% dei rispondenti	60% dei rispondenti	80% dei rispondenti	Questionario sul gradimento del LA
		% N. rispondenti che ritiene che il LA possibilità di svolgere il lavoro in modalità agile ha inciso sul tuo equilibrio vita lavoro	84% dei rispondenti ¹²	90% dei rispondenti	100% dei rispondenti	100% dei rispondenti	Questionario sul gradimento del LA
		% N. rispondenti che ritiene che il LA abbia influito positivamente sulle modalità di collaborazione e interazione con i tuoi colleghi e superiori / N. rispondenti totali	60% dei rispondenti ¹³	>60% dei rispondenti	80% dei rispondenti	100% dei rispondenti	Questionario sul livello di gradimento del LA
ECONOMICITÀ	Riduzione di costi legati all'erogazione dei buoni pasto	Valore nominale buono pasto*gg lavorativi in presenza ¹⁴ /Valore nominale buono pasto*tot. gg lavorativi	40%	40%	40%	40%	Atti interni MUR

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

Nel PIAO 2024 non sono previste azioni di organizzazione del Lavoro Agile specificamente funzionali ai 6 obiettivi di Valore Pubblico pianificati.

⁹ Con riferimento all'anno 2022, il n. dei rispondenti (106) rappresenta il 40% del totale del personale delle Aree e dei dirigenti in servizio al 1° gennaio 2023, compreso il personale afferente all'Unità di Missione per l'attuazione degli interventi del PNRR, escluso i comandi out e le aspettative. La percentuale sul totale è del 31%.

¹⁰ Il 51% del personale che ha partecipato all'indagine (n. 84 unità di personale) sostiene che l'amministrazione favorisca forme di lavoro a distanza, e poco più del 10% si ritiene mediamente soddisfatto.

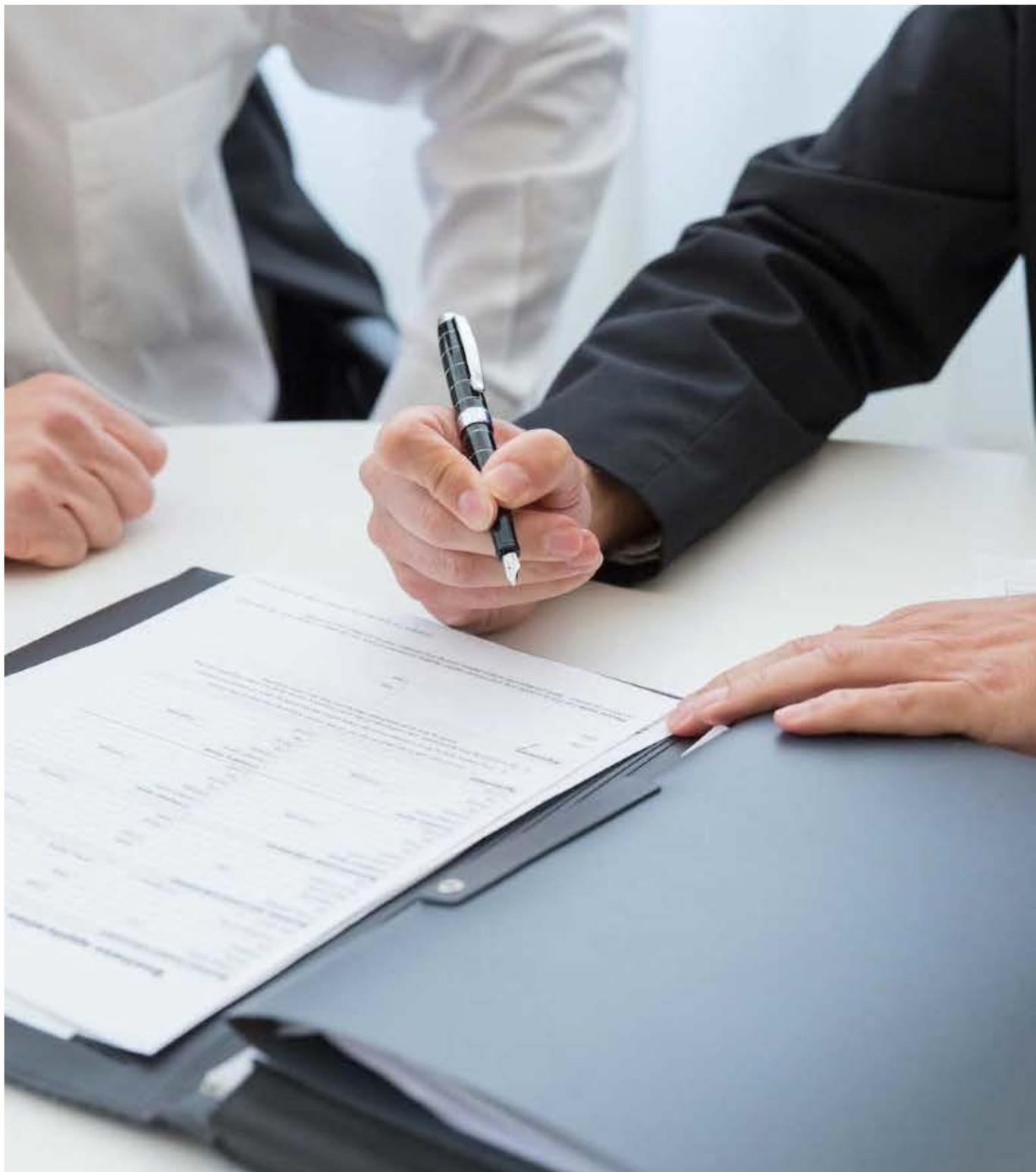
¹¹ Con riferimento all'anno 2023, il n. dei rispondenti (106), il 45% ritiene che la qualità sia rimasta invariata.

¹² Con riferimento all'anno 2023, il n. dei rispondenti (106).

¹³ Con riferimento all'anno 2023, il n. dei rispondenti (106).

¹⁴ Ai fini del calcolo di tale indicatore, si è ipotizzato che ogni lavoratore effettui, nei prossimi anni, un massimo di 8 giorni di lavoro agile al mese, in coerenza con quanto definito all'interno del Regolamento.





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.

Parte gene-	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 31.12.2023) ❖ Piano fabbisogno del personale generale 2024-2026
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 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 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 2024-2026, e reca l'aggiornamento delle previsioni precedentemente adottate per il triennio 2023-2025. 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 applicazione delle disposizioni normative sopra citate, la dotazione organica del Ministero risulta così determinata:

Dotazione organica	
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	267
Area Assistenti	244
Area Operatori	28
Totale Aree	539
Totale complessivo	595

In funzione delle esigenze organizzative del Ministero dell'università e della ricerca, e delle procedure concorsuali avviate in funzione delle autorizzazioni ad assumere definite a legislazione vigente, si è reso necessario procedere alla rimodulazione della dotazione organica, già a partire dal PTFP 2022-2024, nel rispetto dei limiti di spesa potenziale massima.

Premesso quanto sopra, si riporta di seguito la dotazione organica rimodulata sulla base dei fabbisogni dell'Amministrazione e aggiornata a seguito della normativa vigente (cfr. Allegato 008 PIAO 2024-2026 - Tabella 1.1):

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 € 21.150.102,60 (cfr. Allegato 008 PIAO 2024-2026 - tabella 4.1).

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 31.12.2023

Alla data del 31 dicembre 2023, sotto il profilo quantitativo, nel Ministero risultano in servizio n. 248 unità di personale di ruolo, così suddivise:

- n. 27 Unità appartenenti alle qualifiche dirigenziali di ruolo in servizio, oltre 6 unità dirigenziali in particolari condizioni di stato giuridico, per un totale di 33 unità (cfr. Allegato 008 PIAO 2024-2026 - tabella 1.2., in allegato).
- n. 197 Unità di personale appartenenti alle aree di ruolo in servizio, oltre a 18 unità di personale in particolari condizioni di stato giuridico (cfr. Allegato 008 PIAO 2024-2026 - tabella 1.2., in allegato), per un totale di 215 unità;

Il costo complessivo del personale di ruolo, comprensivo delle unità in particolare stato giuridico, è pari a € 9.282.729,09 (cfr. Allegato 008 PIAO 2024-2026 - tabella 4.2). Tale valore è comprensivo anche del personale in servizio part-time (Allegato 008 PIAO 2024-2026 - tabella 4.2b), pari a 7 unità che, considerando l'eventualità di trasformazione del contratto in full-time, è stato accorpato considerando il 100% della retribuzione. A tale valore si somma il costo del personale in servizio "comando IN" che alla data del 31/12/2023 risulta essere pari a € 1.682.008,91 (cfr. Allegato 008 PIAO 2024-2026 - tabella 4.3).

Dai dati suindicati emerge con chiarezza la carenza di organico in cui versa questo Ministero, con una scopertura media superiore al 50% rispetto alla dotazione organica, pari a 574 unità.

Sono previste, come verrà di seguito specificato, nuove assunzioni, che potranno migliorare considerevolmente la situazione dell'organico nel Ministero.

Previsioni e risorse disponibili

Personale dirigenziale

Nel corso del triennio 2024-2026 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 autorizzato con DPCM di autorizzazione ad assumere DFP-72618 del 16 novembre 2023, articolo 7, tabelle 8 e 9, il Ministero procederà nel corso del 2024 con l'assunzione di n. 2 unità dirigenziali provenienti dal VIII corso-concorso della Scuola Nazionale dell'Amministrazione per un costo complessivo pari a € 130.120,85.

Inoltre, secondo quanto disposto dal 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. Con riferimento ai n.2 Dirigenti di seconda fascia, il Ministero ha comunicato al Dipartimento della Funzione pubblica con nota prot. n. 5977 del 30 agosto 2023 che tali unità saranno reclutate mediante il X corso-concorso della Scuola Nazionale dell'Amministrazione per un costo complessivo pari a € 130.120,85.

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

Nel triennio 2024-2026 si prevede la cessazione di n. 24 unità, di cui 15 appartenenti all'area Funzionari (8 nel 2024, 6 nel 2025, 1 nel 2026), 8 appartenenti all'area Assistenti (2 nel 2024, 2 nel 2025 e 4 nel 2026) e 1 appartenente all'area Operatori (1 nel 2024). Tale quantificazione è stata effettuata sulla base del raggiungimento del limite di età e/o dei requisiti per il pensionamento anticipato.

In particolare, per quanto riguarda l'area Funzionari, tenuto conto delle unità di ruolo, pari a 127, alle quali vanno sottratte le cessazioni citate in precedenza, è previsto l'ingresso di complessive 217 unità, così suddivise (cfr. Allegato 008 PIAO 2024-2026 - tabella 1.4):

- 107 da concorso interno finanziato con fondi pregressi;
- 67 da concorso/scorrimento graduatorie finanziate tramite l'articolo 19-quinques del d.l. 27 gennaio 2022, n.4 convertito, con modificazioni, dalla legge 28 marzo 2022, n.25 e l'articolo 28, comma 2-ter, del d.l. 17 maggio 2022, n. 50, convertito con legge 15 luglio 2022, n. 91;
- 16 tramite stabilizzazione unità di missione del PNRR - Art. 4 d.l. 24 febbraio 2023, n. 13 autorizzate tramite DPCM di autorizzazione ad assumere DFP-72618 del 16 novembre 2023, articolo 7, tabelle 8 e 9;
- 4 tramite stabilizzazione unità di missione del PNRR - Art. 4 d.l. 24 febbraio 2023, n. 13 con fondi del piano 2024-2026;
- 14 da concorso/scorrimento graduatorie con fondi del piano 2024-2026;
- 9 a seguito di progressioni verticali finanziate con fondi pregressi.

Per quanto riguarda l'area Assistenti, tenuto conto delle unità di ruolo, pari a 76, alle quali vanno sottratte le cessazioni, è previsto l'ingresso di complessive 38 unità, così suddivise (cfr. Allegato 008 PIAO 2024-2026 - tabella 1.4):

- 6 da concorso/scorrimento graduatorie finanziato con del Piano 2024-2026;
- 9 da concorso RIPAM finanziato con fondi pregressi;
- 4 a seguito di progressioni verticali finanziate con fondi pregressi;
- 8 a seguito di progressioni verticali finanziate con fondi del Piano 2024-2026;
- 11 tramite convenzione tra 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.



Per quanto riguarda invece l'area Operatori, tenuto conto delle unità di ruolo, pari a 12, alle quali vanno sottratte le cessazioni, non si prevede l'ingresso di nuovo personale (cfr. Allegato 008 PIAO 2024-2026 - tabella 1.4).

Il budget determinato sulla base delle cessazioni intervenute e di quelle previste nel triennio 2024-2026 ammonta complessivamente ad € 1.079.918,03 così suddiviso (cfr. Allegato 008 PIAO 2024-2026 - tabella 3):

- € 439.443,87 calcolato sul cento per cento delle cessazioni effettive relative all'anno 2023;
- € 369.083,86 calcolato sul cento per cento delle cessazioni presunte relative all'anno 2024;
- € 271.390,30 calcolato sul cento per cento delle cessazioni presunte relative all'anno 2025;

Per l'anno 2024, a fronte del budget disponibile in funzione delle cessazioni effettive del 2023, si chiede l'autorizzazione ad assumere:

- 4 unità di Area Funzionari per un impegno di spesa complessivo pari ad € 141.632,98 tramite stabilizzazione funzionari unità di missione del PNRR - Art. 4 d.l. 24 febbraio 2023, n. 13;
- 2 unità di area Assistenti, per un impegno di spesa complessivo pari ad € 58.311,70 tramite scorrimento graduatorie esistenti;
- 8 unità di area Assistenti, per un impegno di spesa complessivo pari ad € 233.246,80 tramite progressioni verticali tra le aree.

PIANO TRIENNALE 2024-2026 – Prospetto riepilogativo distinto per anno –	
ANNO 2024	
Budget 2024 (100% cessazioni 2023)	439.443,87
4 unità area Funzionari (stabilizzazione funzionari unità di missione del PNRR – Art. 4 d.l. 24 febbraio 2023, n.13)	141.632,98
2 unità area Assistenti (scorrimento graduatorie esistenti)	58.311,70
8 unità area Assistenti (progressioni verticali tra le aree)	233.246,80
Disponibilità residue	6.252,40
ANNO 2025	
Budget 2025 (100% cessazioni 2024)	369.083,86
7 unità area Funzionari (scorrimento graduatorie esistenti)	247.857,72
4 unità area Assistenti (scorrimento graduatorie esistenti)	116.623,40
Disponibilità residue	4.602,74
ANNO 2026	
Budget 2026 (100% cessazioni 2025)	271.390,30
7 unità area Funzionari (scorrimento graduatorie esistenti)	247.857,72
Disponibilità residue	23.532,58

A fronte di un valore potenziale di spesa pari a € 21.150.102,60, il costo complessivo del personale in servizio al termine del periodo di riferimento del presente piano (31/12/2026), considerate le fuoriuscite di personale e le assunzioni previste, sarà pari a € 19.044.080,59, comprensivo del costo del personale in comando IN alla data del 31/12/2026, pari a € 695.462,27 (cfr. Allegato 008 PIAO 2024-2026 - tabella 4.4).

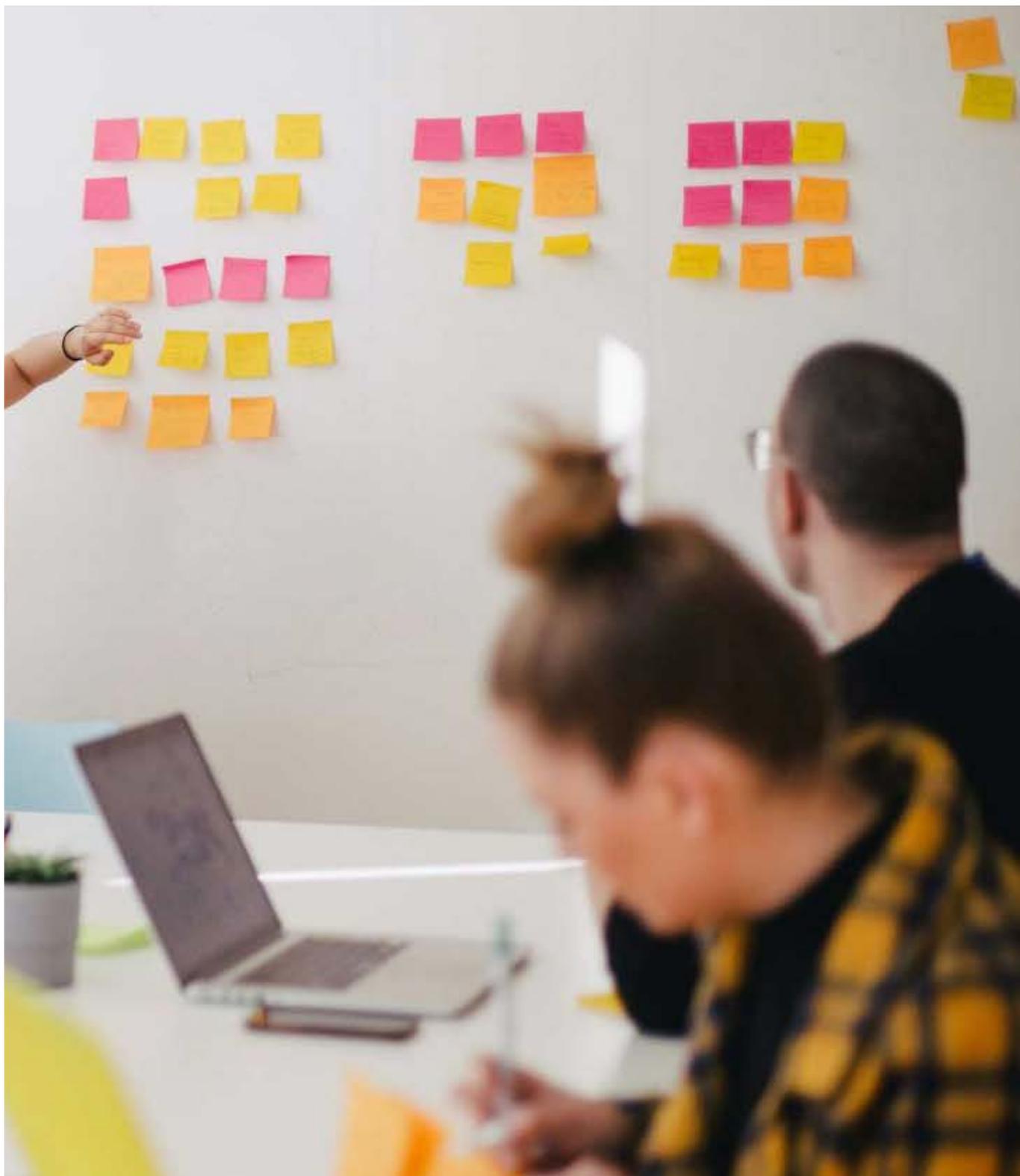
Con riferimento agli adempimenti previsti ai sensi della legge n. 68/1999, si fa presente che la quota d'obbligo era rispettata prima della divisione del MIUR in due distinti ministeri. Attualmente, il Ministero rispetta la quota di riserva per le categorie protette (L.68/99 art.18) e presenta una copertura rispetto alla quota di riserva per i disabili (L.68/99 art.1). Tale copertura sarà coperta nel corso del 2024 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 nell'arco del triennio 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 2024 non sono previste azioni di reclutamento funzionali ai 6 obiettivi di Valore Pubblico pianificati.





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

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 31.12.2023): • Piano formazione generale 2024-2026
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 2024-2026**, 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, considerate normalmente 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:

- Incentivare e consolidare 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 formativo** del personale del MUR nel triennio 2024-2026 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.
- 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.





Analisi dell'offerta formativa erogata al 31.12.2023

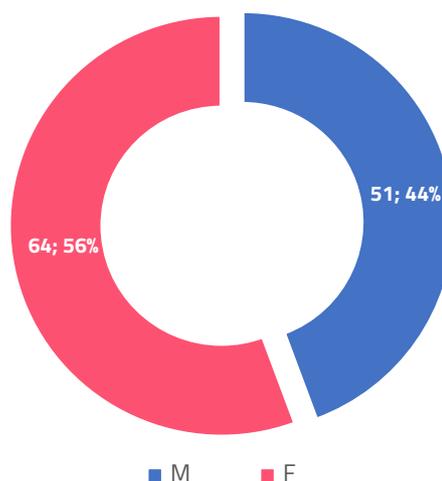
Coerentemente con l'offerta formativa presentata nel Piano Triennale della Formazione per il triennio 2023-2025, nel corso del 2023 le iniziative formative a disposizione del personale del MUR sono state articolate nelle seguenti principali modalità:

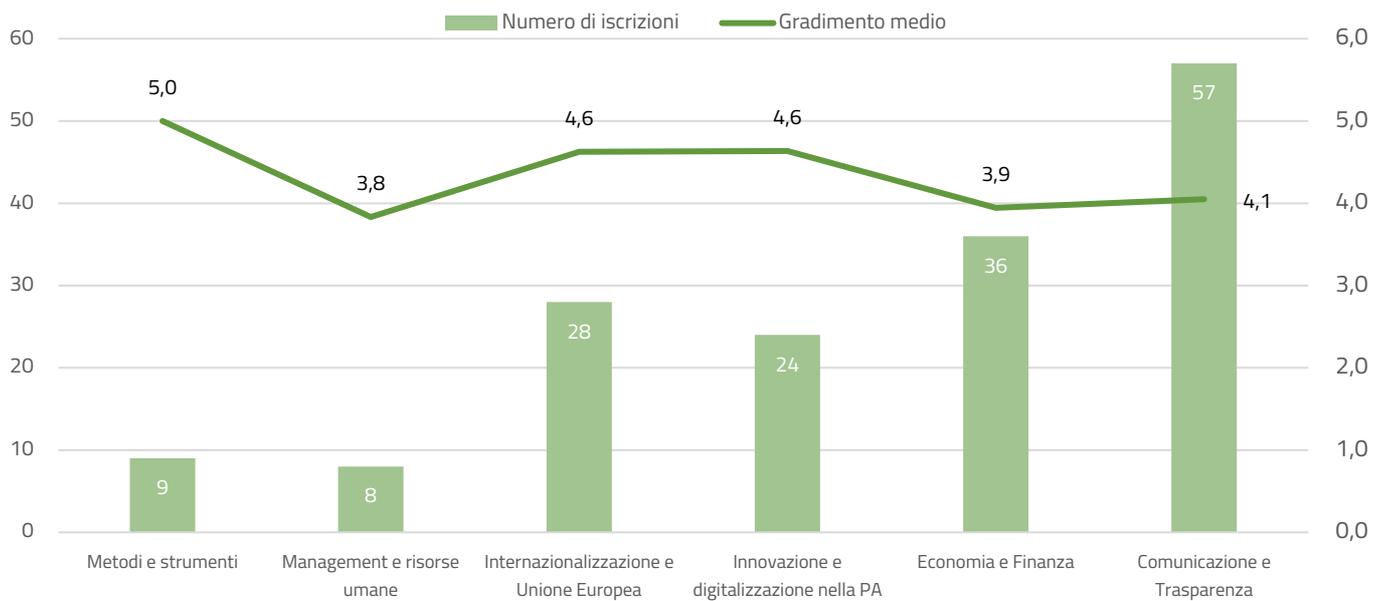
- i corsi di formazione offerti dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA);
- l'iniziativa "Syllabus – Competenze digitali per la PA" del Dipartimento della Funzione Pubblica;
- il programma "Valore PA" gestito da INPS.

Di seguito sono riportati alcuni dati di sintesi indicativi della formazione svolta dal personale del MUR.

Formazione SNA

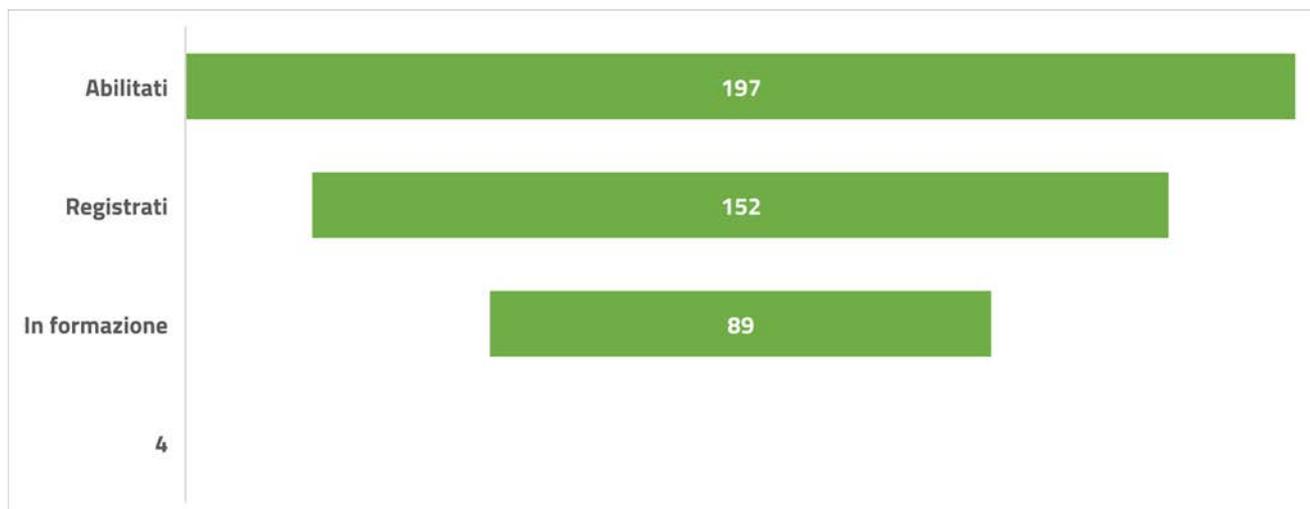
Al 12 dicembre 2023, data di chiusura della rendicontazione ai fini della stesura del presente Piano, i dipendenti iscritti a corsi SNA erano **115**, per un totale di **162** iscrizioni. Complessivamente, le ore di formazione previste per il personale del Ministero ammontavano a un totale di **3.406** (per una media di **12** ore per ciascun dipendente); mentre le ore effettivamente svolte e rendicontate dai prospetti SNA, rilasciati da SNA alla data della rilevazione, ammontano a **1.596** (per una media di **5,5** ore per ciascun dipendente). Si riportano, di seguito, 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.





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 3 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 assessment di almeno un percorso di competenza. I numeri relativi al personale per ciascuna fase, aggiornati al 7 dicembre 2023, sono illustrati di seguito.



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

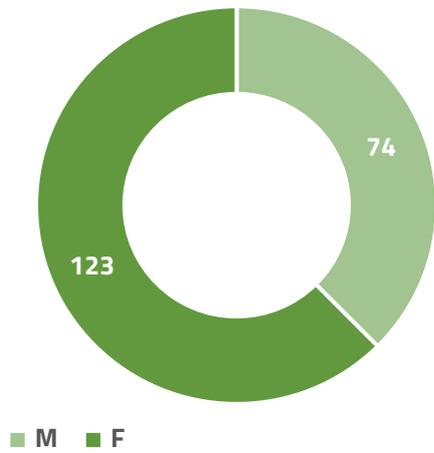
1. Dati, informazioni e documenti informatici (a. Gestire dati, informazioni e contenuti digitali; b. Produrre, valutare e gestire documenti informatici; c. Conoscere gli Open data)
2. Comunicazione e condivisione (a. Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione; b. Comunicare con cittadini, 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).

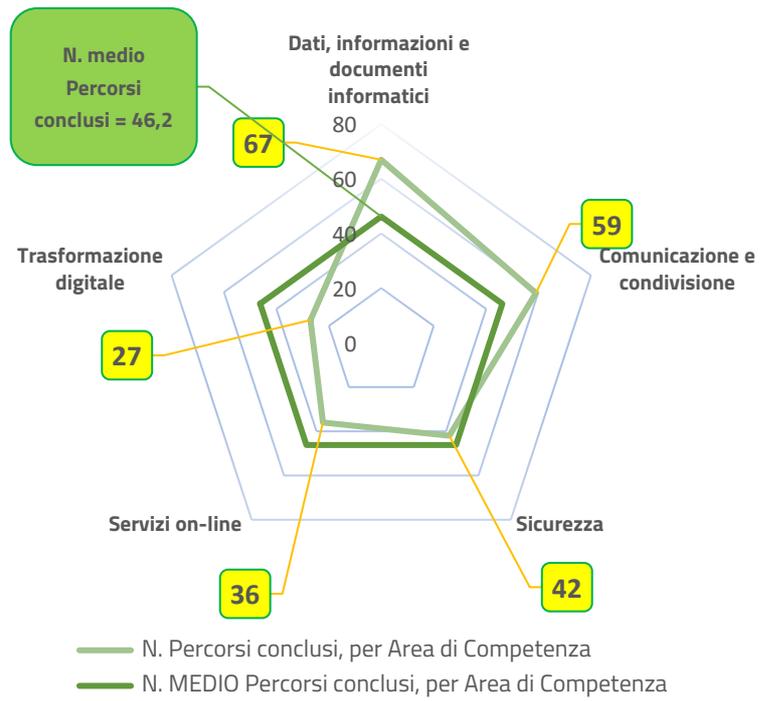
Le figure seguenti illustrano i principali dati disponibili relativi al personale che ha partecipato all'iniziativa: distribuzione di genere del personale abilitato, raffronto tra il N. medio dei percorsi complessivamente conclusi vs N. medio di percorsi di conclusi per Area di competenza. Quest'ultimo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



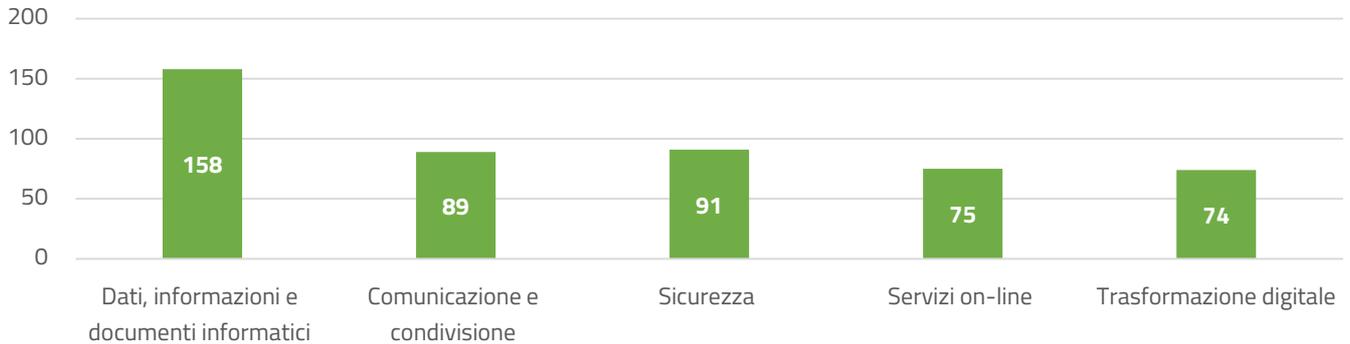
Distribuzione di genere del personale abilitato



N. Percorsi conclusi per Area di competenza vs N. medio complessivo di Percorsi conclusi



Percorsi avviati (iniziati e/o conclusi) per Area di competenza



Corsi completati per area di competenza

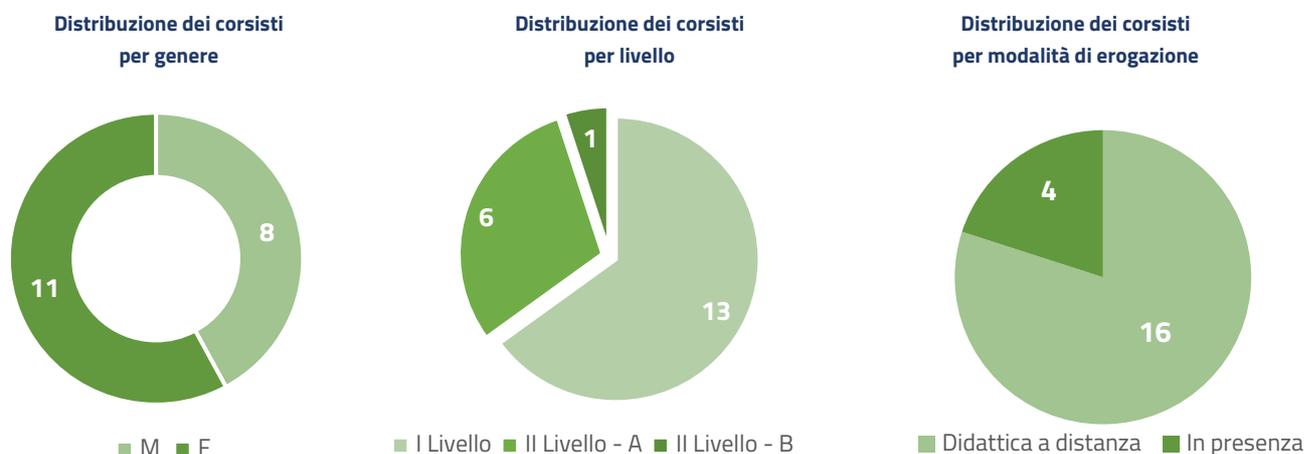


INPS “Valore PA”

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. “Valore PA” prevede una suddivisione dei corsi in macrocategorie (“direttrici di sviluppo”) e in “aree tematiche”, sulla base degli argomenti trattati, nonché una classificazione a seconda del livello di difficoltà:

- I livello, svolte con lezioni in presenza/a distanza;
- Il livello (di alta formazione), svolte con lezioni (II livello-A) o tramite corsi realizzati con la metodologia learning by doing (II livello-B).

Di seguito sono riportati i dati del personale candidato da parte dell'Amministrazione nel 2022 che ha completato la formazione nel corso del 2023 (20 dipendenti in totale). In particolare, le figure seguenti illustrano le distribuzioni per genere, livello dei corsi e modalità di erogazione.



L'Amministrazione ha già proceduto a raccogliere i nuovi nominativi del personale interessato per ciascuna struttura organizzativa e a comunicarli a INPS per lo svolgimento della formazione nel 2024 (47 dipendenti in totale).

Piano di formazione generale 2024-2026

Per il piano di formazione 2024 sono state stanziare le seguenti risorse finanziarie:

Risorse finanziarie stanziare per l'anno 2023 in materia di formazione del personale		
Titolo	Capitoli di bilancio/ Piani gestionali	Importi
Formazione e aggiornamento personale	2573/8 2370/8 1170/8	€ 77.021
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		€ 84.980

Secondo quanto previsto dal processo formativo, ai fini della predisposizione del piano di formazione 2024-2026 si sono svolte le fasi di seguito sintetizzate.

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. 7844 del 13 novembre 2023, una scheda di rilevazione delle esigenze formative (di cui la figura successiva illustra una rappresentazione esemplificativa).



Ufficio	Descrizione esigenza formativa (facoltativa)	Esigenze formative / SNA		Competenze GAP competenze	Dimensione	
		Area tematica	Priorità	Competenze richieste (utile per definire il piano delle competenze)	N. Azioni formative richieste (coerente con la dimensione dell'ufficio, indicata in N. risorse umane)	Categoria di personale coinvolto
Uff. II	Il lavoro agile in pratica: regole, strumenti e modelli	Management e risorse umane	1. Necessario allo svolgimento delle funzioni basilari	Generali	2	Funzionari (ex Area III)
Uff. II	Regolarità contabile per Revisori dei conti	Economia e finanza	1. Necessario allo svolgimento delle funzioni basilari	Tecniche di area	3	Assistenti (ex Area II)
Uff. II	Fondi strutturali e d'investimento: metodologie e tecniche della valutazione	Internazionalizzazione e Unione Europea	2. Necessario in ottica di miglioramento dell'efficienza	Trasversali	3	Dirigenti e funzionari

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 **312** esigenze formative.

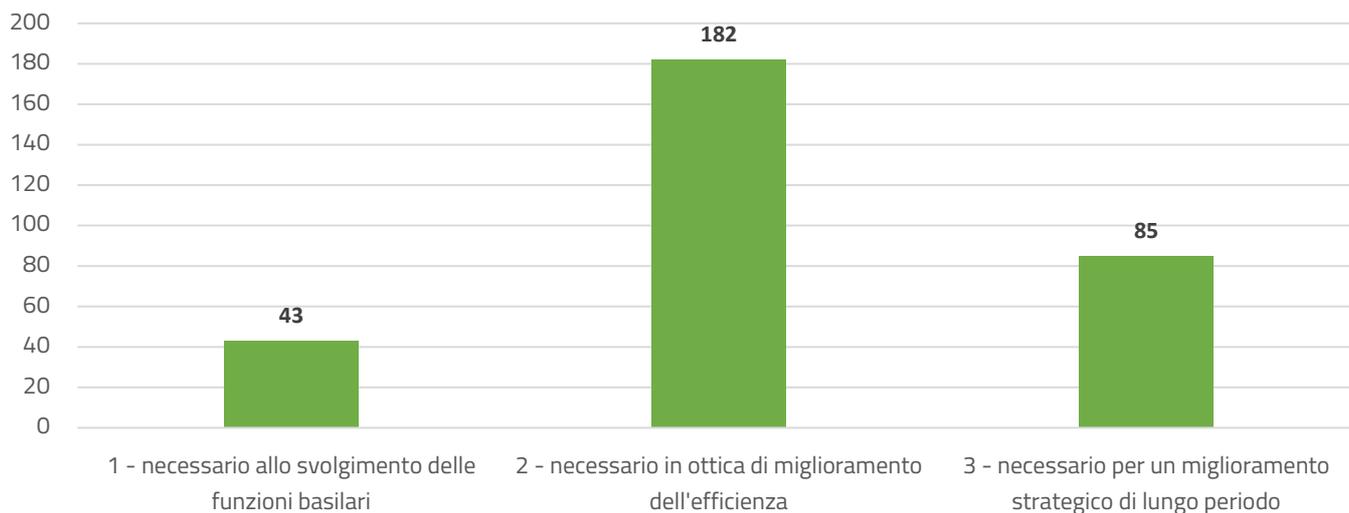
Una volta raccolte, infatti, le diverse esigenze del Ministero sono state analizzate, partendo da una riconduzione delle stesse aree tematiche indicate in fase di rilevazione del fabbisogno, afferenti al catalogo SNA 2023 e 2024, in base a quanto riportato dalle diverse strutture. Tale attività ha permesso di razionalizzare le esigenze pervenute, facilitando la successiva definizione delle azioni formative atte a soddisfarle.

Nel complesso, le esigenze formative comunicate appartengono alle seguenti aree tematiche SNA: Comunicazione e trasparenza, Economia e finanza, Innovazione e Digitalizzazione della PA, Internazionalizzazione e Unione europea, Management e risorse umane, Metodi e strumenti, Sviluppo sostenibile e resilienza. Di seguito un dettaglio sul numero di esigenze elaborato, per ciascuna struttura organizzativa.



Rispetto alle esigenze pervenute, il grafico seguente mostra il numero e la percentuale di esigenze per ciascun livello di priorità.





	Priorità 1	Priorità 2	Priorità 3	N.A.	TOT
N. esigenze	43	182	85	2	312
% esigenze	14%	58%	27%	0%	100%

Offerta formativa

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 2024-2026, 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;
 - Protezione dei dati, ai sensi del Regolamento (UE) n. 679 del 27 aprile 2016 (GDPR);
- 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;
- 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");
- Nuovo codice di comportamento del Ministero, attraverso l'offerta formativa esistente, nonché apposite iniziative volte a diffondere una maggiore conoscenza di questo strumento.

Le tabelle che seguono riportano le principali azioni formative previste per il triennio 2024-2026, con evidenziazione dei seguenti contenuti:

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

A – Formazione 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.

Responsabile Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

Destinatari Personale dirigenziale, funzionari (ex Area III) e assistenti (ex Area II).

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 2024¹⁵, e contiene, ad oggi, 192 corsi, suddivisi in 7 aree tematiche. Inoltre, l'Amministrazione si sta attivando per garantire la partecipazione del personale ai corsi volti a formare i componenti dei team a supporto del RPCT e RPD in tema di, rispettivamente, anticorruzione e GDPR/privacy.

B – Syllabus “Competenze digitali per la PA”

Obiettivo Migliorare le competenze digitali del personale della Pubblica Amministrazione.

Responsabile 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 Syllabus¹⁶ è il documento che descrive l'insieme minimo delle conoscenze e abilità digitali che ogni dipendente pubblico, non specialista IT, dovrebbe possedere. I dipendenti abilitati potranno seguire fino a 11 percorsi formativi sulle competenze digitali per la PA; i percorsi sono articolati su 3 livelli di padronanza (base, intermedio, avanzato) e sono raggruppati in 5 macro aree tematiche. 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 formativi¹⁷ 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.

Responsabile 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 apprendistato 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.

Responsabile 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.

E – Corso di cybersecurity

¹⁵ PAF SNA ([link](#))

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

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

¹⁸ INPS progetto ValorePA ([link](#))



Obiettivo	Accrescere la security awareness del personale del Ministero appartenente a tutti i livelli organizzativi, fornendo utili strumenti di prevenzione e controllo.
Responsabile	Ministero dell'Università e della Ricerca
Destinatari	Tutto il personale del MUR.
Tipologia	Nozioni di cybersecurity in "pillole": materiali info-formativi da mettere a disposizione del personale.
Descrizione	<p>I materiali del corso includeranno, tra le principali tematiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestione e utilizzo delle password: creazione, frequenza modifica e sicurezza; • Sicurezza del laptop: utilizzo di schermi di protezione privacy, limitazione del cosiddetto "shoulder surfing", controllo di accesso su file e informazioni sensibili, backup dei file; • Sicurezza dei dispositivi mobili aziendali; • Spam: e-mail indesiderate; • Social engineering: tecniche esistenti e prevenzione; • Sicurezza dell'ambiente di lavoro: minacce fisiche e rischi di compromissione dei sistemi; • Uso della crittografia e condivisione di informazioni sensibili via web: trasmissione sicura di file confidenziali; • Protezione di informazioni soggette alla confidenzialità: file archiviati, backup multimediali, copie fisiche fino all'eliminazione definitiva; • Accesso tramite VPN: modalità di accesso per rendere private le proprie connessioni; • Accountability: significato e importanza; • Costruzione della consapevolezza: comprendere l'importanza della cybersecurity e come difendersi da attacchi e minacce e salvaguardare dati e sistemi; • Visitatori e accesso fisico agli spazi aziendali: controllo degli accessi nell'infrastruttura; • Phishing: protezione da attacchi tramite e-mail.

F – Corsi di inglese per il personale dirigenziale

Obiettivo	Potenziare le competenze linguistiche del personale dirigenziale, con particolare attenzione alla comprensione della lingua inglese e allo sviluppo delle capacità comunicative.
Responsabile	Scuola Nazionale dell'Amministrazione; eventuale fornitore esterno.
Destinatari	Personale dirigenziale del MUR.
Tipologia	Lezioni via web, tutoraggio a distanza e contenuti in e-learning; eventuali modalità ulteriori.
Descrizione	Al corso, che prevede un iter di candidatura diverso rispetto ad altri corsi SNA, si possono iscrivere i dirigenti interessati. L'iscrizione è propedeutica allo svolgimento del test di assessment finalizzato alla selezione in ingresso. Inoltre, l'Amministrazione intende fornire un corso riservato alle figure apicali del Ministero per garantire maggiore copertura di tali competenze nelle posizioni di vertice.

G – Formazione per neoassunti

Obiettivo	Accelerare il raggiungimento della piena operatività dell'Amministrazione, fornendo ai nuovi dipendenti le competenze necessarie per svolgere con maggiore efficacia le proprie mansioni.
Responsabile	Scuola Nazionale dell'Amministrazione.
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 intende formare il personale di nuova assunzione attraverso un percorso formativo ad hoc definito tramite un'apposita convenzione con la SNA. 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.

H – Formez PA

Obiettivo	"Accompagnare l'Italia nel proprio futuro attraverso servizi, formazione, assistenza e ammodernamento della Pubblica Amministrazione".
Responsabile	Formez PA - Centro servizi, assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle PA.



Destinatari	Personale del MUR.
Tipologia	Eventi, webinar o percorsi info-formativi.
Descrizione	Nel corso del 2022, il MUR ha acquisito la facoltà di accedere alle iniziative formative previste da Formez PA in virtù della recente ammissione alla compagine dell'associazione, comunicata con la nota assunta al protocollo del MUR con il n. 103, il giorno 5 gennaio 2022. Le iniziative in questione sono accessibili al sito stesso di Formez PA ¹⁹ .

I – Formazione obbligatoria

Obiettivo	Adempiere alle disposizioni normative in materia di formazione obbligatoria.
Responsabile	Scuola Nazionale dell'Amministrazione; Gruppo "Sintesi".
Destinatari	Tutto il personale del 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. <ul style="list-style-type: none"> • Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro (d.lgs. 81/2008): dal 2023 il personale del MUR potrà usufruire dei corsi forniti dal Gruppo "Sintesi", sia a carattere generale (es. il corso per la sicurezza dei lavoratori), che più specialistici (es. corsi antincendio, primo soccorso, corsi per il RSPP); • Prevenzione della corruzione e trasparenza (legge n. 190/2012): è prevista una formazione di livello generale per il tutto personale, e una formazione specialistica (es. per il RPCT, i componenti dello staff, i dirigenti e i funzionari operanti nelle aree a rischio); • Per quanto attiene, invece, alla protezione e trattamento dei dati, è prevista una formazione apposita per il personale coinvolto nel trattamento dei dati personali.

L – Ulteriori azioni e misure

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • Favorire la conoscenza del nuovo codice di comportamento e promuoverne l'applicazione; • Garantire la piena applicazione del PIAO e utilizzarlo come strumento di organizzazione; • Incentivare il personale a partecipare a iniziative formative.
Responsabile	MUR; Università italiane coinvolte.
Destinatari	Tutto il personale del MUR.
Tipologia	Giornate informative; corsi universitari e master.
Descrizione	<ul style="list-style-type: none"> • Giornata informativa volta alla diffusione e pubblicizzazione del nuovo codice di comportamento, di prossima adozione; • Giornata informativa volta alla diffusione e pubblicizzazione del nuovo Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO); • Misure adottate o da adottare al fine di incentivare e favorire l'accesso ai percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non laureato: <ul style="list-style-type: none"> ○ Circolare sulle modalità per usufruire dei permessi studio (prot. n. 8256, 13 dicembre 2022); ○ Circolare volta a richiamare l'attenzione di Direttori e Dirigenti sull'importanza della formazione del personale, invitando a far partecipare i dipendenti di ciascun ufficio ad almeno un corso di formazione (sul modello della nota prot. n. 6559 del 14 ottobre 2022); ○ Avvio di apposite convenzioni con alcune università italiane, nell'ambito del programma "PA 110 e Lode", consentendo al proprio personale, ed eventualmente ai familiari, di accedere a condizioni ancora più favorevoli (vedi iniziativa 3.4.2.4.C).

Box normativo

Formazione del personale

- 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"

¹⁹ Formez PA ([link](#), [link](#))



- 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

- 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)

Formazione obbligatoria del personale

- 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"

Avuto riguardo della direttiva del Ministro della pubblica amministrazione del 28.11.2023 e sue indicazioni prot. 423 del 25.1.24, in sede di assegnazione degli obiettivi individuali si procederà all'assegnazione a tutti dirigenti di obiettivi che prevedano la partecipazione per se stessi e per il personale dipendente a corsi di formazione programmati in coerenza con le valutazioni della performance individuale.

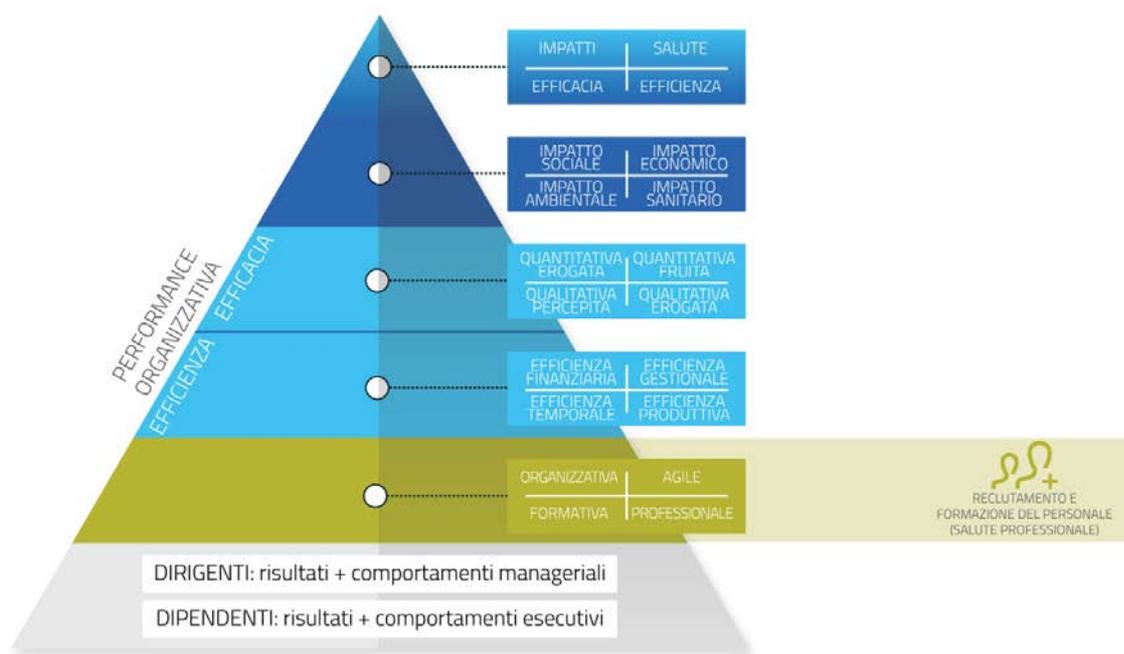


3.4.2 Parte funzionale: le azioni di formazione funzionali ai 6 obiettivi di VP

Il MUR fa riferimento alle dimensioni di salute elaborate dal CERVAP (www.cervap.it), come 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) 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. La misurazione del Valore Pubblico si basa, sostanzialmente, sulla misurazione degli impatti, ovvero degli effetti di una missione, di una strategia, di un obiettivo, di un progetto. Misurare la performance significa misurare la causa dell'effetto della missione, della strategia, dell'obiettivo, del progetto programmati. Misurare la salute professionale a seguito di specifiche azioni formative, in particolare, significa misurare il livello di competenze professionali del personale che potrebbe abilitare una maggiore generazione di Valore Pubblico.

LA PIRAMIDE DEL VALORE PUBBLICO

Il Valore Pubblico del MUR si abilita migliorando la salute delle sue risorse



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.

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO ESTERNO		DIREZIONE GENERALE	N. AZIONI FORMATIVE FUNZIONALI	N. INDICATORI DI SALUTE DELLE RISORSE	ALLE GATO
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"		Direzione Generale dell'internazionalizzazione e della comunicazione	1	1	5a



VP "COMUNICAZIONE"					5b
OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO INTERNO		DIREZIONE GENERALE	N. AZIONI FORMATIVE FUNZIONALI	N. INDICATORI DI SALUTE DELLE RISORSE	ALLE GATO
VP "SALUTE delle RISORSE"		Direzione Generale del personale, del bilancio e dei servizi strumentali	1	1	6
6 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO		6 DG	6 AZIONI FORMATIVE FUNZIONALI	6 INDICATORI DI SALUTE DELLE RISORSE	



SEZIONE 4) MONITORAGGIO

4.1 Il raccordo tra i controlli interni e il monitoraggio del PIAO ai fini della predisposizione del Report Integrato



Il report del PIAO del MUR 2024 - 2026
dovrebbe derivare
dall'integrazione dei sistemi di controllo interno

Pur nel rispetto di quanto previsto dall'art. 5 del DM 132/2022, il MUR intende realizzare un monitoraggio integrato diretto ad alimentare un report del PIAO o **Report Integrato**, ispirato alla logica dell'integrazione e simmetrico rispetto ad esso, così da riuscire a quantificare quanto Valore Pubblico è stato generato, qual è stato il contributo effettivo delle performance alla sua creazione, qual è stato il contributo effettivo delle misure di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza alla sua protezione, qual è il contributo effettivo delle condizioni di salute delle risorse dell'ente alla sua abilitazione. A tal fine, s'intende progettare e realizzare, nell'arco del triennio, un Sistema integrato dei controlli interni che funga da fonte alimentante del Report Integrato, secondo lo schema di seguito rappresentato.

A tal fine il MUR intende proseguire lo 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 5a) Obiettivo di Valore Pubblico “INTERNAZIONALIZZAZIONE” - TABELLE

Allegato 5b) Obiettivo di Valore Pubblico “COMUNICAZIONE” - TABELLE

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

Allegati delle parti generali del PIAO

Allegato 7a) Anticorruzione e Trasparenza Mappature processi – TABELLE

Allegato 7b) Anticorruzione e Trasparenza Obblighi di pubblicazione – TABELLE

Allegato 8) Fabbisogno del personale – TABELLE

CREDITI

Tutte le icone sono state realizzate da iconmonstr e rilasciate con licenza libera d'uso [<https://iconmonstr.com/license/>]

Foto con licenza libera (in ordine d'uso):

Rodolfo Clix // pexels.com

Krakenimages // unsplash.com

Wilhelm Gunkel // unsplash.com

Kvalifik // unsplash.com

Jane Palash // unsplash.com

Kampus Production // pexels.com

Jason Goodman // unsplash.com