



MIM

Ministero dell'Istruzione
e del Merito

VALORE PUBBLICO SEMPLIFICAZIONE
MIGLIORAMENTO BENESSERE
PROGRAMMAZIONE SICUREZZA
PERFORMANCE BILANCIO OBIETTIVI
REZZA TRASPARENZA PERSONALE
ANTICORI RUZIONE ORGANIZZAZIONI
FABBISOGNO CAPITALE AZIONI
ORGANIZZAZIONE UMANO POSITIVI
DIGITALIZZAZIONE FORMAZIONE
AVORO AGILE MONITORAGGIO PRO

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2025-2027

*ai sensi dell'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito,
con modificazioni, alla legge 6 agosto 2021, n. 113*



PREMESSA	6
SEZIONE 1	13
<i>Scheda anagrafica dell'amministrazione</i>	14
SEZIONE 2	15
<i>Valore pubblico, performance e anticorruzione</i>	16
2.1 Valore pubblico	16
2.1.1 Contesto esterno	16
2.1.2 Contesto interno	17
2.1.3 Concetto di Valore Pubblico: definizioni e prospettive nel MIM	24
2.1.4 Obiettivi di valore pubblico	27
2.1.4.1 Mission del Ministero	27
2.1.4.2 Priorità politiche e obiettivi di Valore Pubblico del MIM	28
2.1.4.3 Miglioramento dell'offerta formativa e rafforzamento del diritto allo studio	30
2.1.4.4 Promuovere la scuola digitale	33
2.1.4.5 Valorizzare la scuola	34
2.1.4.6 Migliorare la comunicazione istituzionale interna ed esterna, rafforzare l'identità e l'immagine del MIM	35
2.1.4.7 Riqualificare l'ambiente scolastico	37
2.1.4.8 Benessere delle risorse	38
2.1.5 Obiettivi di semplificazione e reingegnerizzazione dei processi	38
2.2 Performance	44
2.2.1 Il ciclo della performance	44
2.2.1.1 Performance organizzativa	44
2.2.1.2 Performance individuale	46
2.2.2 Performance e Valore pubblico	46
2.2.3 Collegamento fra Performance e bilancio	49
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	52
2.3.1 Sistema di gestione del rischio di corruzione	52
2.3.1.1 Gli attori	53
2.3.1.2 Quadro interno della gestione del rischio	59
2.3.1.3 Il trattamento del rischio	62
2.3.1.4 Monitoraggio e riesame	62
2.3.1.5 Consultazione e comunicazione	63
2.3.2 Misure generali e specifiche per la prevenzione della corruzione	64
2.3.2.1 Digitalizzazione dei processi di gestione del ciclo di vita dei contratti pubblici	64
2.3.2.2 Trasparenza	64
2.3.2.3 Rotazione del personale	74

23.24	<i>Codice di comportamento</i>	77
23.25	<i>Conflitto d'interesse</i>	78
23.26	<i>Il conferimento degli incarichi dirigenziali: inconferibilità e incompatibilità</i>	80
23.27	<i>Divieto di pantouflage</i>	81
23.28	<i>Incarichi istituzionali ed extra-istituzionali</i>	82
23.29	<i>Formazione di commissioni</i>	82
23.2.10	<i>La formazione</i>	83
23.2.11	<i>I patti di integrità</i>	85
23.2.12	<i>Misure di rafforzamento del sistema di gestione e controllo delle risorse finanziarie assegnate alle Istituzioni scolastiche per la realizzazione di attività progettuali</i>	87
23.2.13	<i>Monitoraggio straordinario PNRR</i>	89
23.2.14	<i>Trattamento e gestione delle aree esposte a rischio corruttivo-uffici periferici</i>	89
23.2.15	<i>Vigilanza nei confronti di enti di diritto pubblico e privato</i>	90
23.3	<i>Anticorruzione e Valore Pubblico</i>	91

SEZIONE 3		92
3.	<i>Organizzazione e capitale umano</i>	93
3.1	<i>Struttura organizzativa</i>	93
3.2	<i>Personale</i>	94
3.3	<i>Organizzazione del lavoro agile</i>	100
3.3.1	<i>Premessa</i>	100
3.3.2	<i>Livello di attuazione</i>	100
3.3.3	<i>Modalità organizzative e criteri</i>	101
3.3.3.1	<i>Gli obiettivi del lavoro agile</i>	101
3.3.3.2	<i>Attività espletabili in modalità agile ed esclusioni</i>	102
3.3.3.3	<i>Il sistema di misurazione e valutazione della performance</i>	103
3.3.3.4	<i>Modalità organizzative</i>	104
3.3.3.5	<i>Soggetti coinvolti</i>	106
3.3.4	<i>Programma di sviluppo del lavoro agile</i>	107
3.3.4.1	<i>Formazione</i>	107
3.3.4.2	<i>Politiche di sicurezza</i>	109
3.3.4.3	<i>Ulteriori sviluppi</i>	109
3.3.4.4	<i>Le condizioni abilitanti del lavoro agile e la scala di sviluppo</i>	110
3.4	<i>Formazione del personale</i>	114
3.4.1	<i>Quadro finanziario</i>	117
3.4.2	<i>Obiettivi strategici</i>	117
3.4.3	<i>Progettazione della formazione</i>	118
3.4.3.1	<i>Rilevazione dei fabbisogni formativi del personale</i>	118
3.4.3.2	<i>Attività formative programmate nel corso del 2025</i>	119
3.4.3.3	<i>Piano di formazione nazionale in materia di prevenzione e contrasto alla corruzione</i>	121

3.4.3.4	<i>Attività di formazione obbligatoria</i>	122
3.4.3.5	<i>Attività formative in programmazione per il 2026 e il 2027</i>	123
3.5	<i>Azioni positive 2025-2027</i>	124
3.5.1	<i>Misure di welfare</i>	129
3.6	<i>Fabbisogno di personale e programmazione</i>	135
3.6.1	<i>Organico del personale</i>	135
3.6.2	<i>La situazione assunzionale al 31 dicembre 2024</i>	136
3.6.3	<i>Scoperture di organico al 31 dicembre 2024 e completamento delle procedure assunzionali</i>	137
3.6.4	<i>Facoltà assunzionali per il triennio 2025-2027</i>	137
3.6.5	<i>Previsioni assunzionali per il triennio 2025-2027</i>	138
3.6.6	<i>Assunzioni obbligatorie</i>	140
3.6.7	<i>Trattenimenti in servizio</i>	140
3.6.8	<i>Quadro di sintesi delle assunzioni PIAO 2025-2027</i>	140
SEZIONE 4		142
4.	SEZIONE - MONITORAGGIO	143
4.1	<i>Governance del monitoraggio</i>	143
4.2	<i>Monitoraggio del Valore Pubblico</i>	143
4.3	<i>Report di monitoraggio del rapporto con il pubblico</i>	144

Allegati:

ALL1 - Mappa Stakeholder

ALL2 – Schema gruppo di lavoro

ALL3 - Valore Pubblico e PNRR

ALL4 – Obiettivi Specifici Triennali CRA

ALL5 - Obiettivi Specifici Annuali DG

ALL6 - Mappatura MIM 2024

ALL7- Registro eventi rischiosi MIM 2024

ALL8 - Individuazione delle misure

ALL9 - Monitoraggio misure generali Amministrazione Centrale e Uffici Scolastici Regionali

ALL10 - Tabella degli obblighi di pubblicazione

ALL11 - Patto di integrità MIM

ALL12 - Tabella enti di diritto pubblico e privato controllati

ALL13 - Organigramma esteso

ALL14 – Personale MIM

ALL15 - Calcolo assunzioni semplificato

ALL16 - Direttiva Generale per l'azione amministrativa e la gestione anno 2025



PREMESSA





Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), introdotto, nell'ambito della più ampia riforma delle Pubbliche Amministrazioni contenuta nel PNRR, dall'art. 6 del decreto-legge n. 80/2021, convertito dalla legge n. 113/2021, si consolida nell'attività di questo Ministero quale strumento innovativo di pianificazione integrata in grado di indirizzare l'Amministrazione verso la semplificazione e la sinergia delle diverse filiere di programmazione migliorandone la qualità, integrando e orientando le *performance*, valorizzando la salute delle risorse, individuando le misure per la prevenzione dei rischi e la trasparenza dell'azione amministrativa, verso la produzione di Valore pubblico e il miglioramento degli impatti prodotti.

Al terzo anno di applicazione della nuova normativa, l'elaborazione del documento si è svolta nell'ambito di un articolato processo di definizione e consolidamento del contesto organizzativo dell'Amministrazione, centrale e periferica. Il Ministero, infatti, è impegnato nella delicata fase di attuazione del complesso *iter* di riorganizzazione a seguito dell'entrata in vigore del d.P.C.M. 27 ottobre 2023, n. 208, "Regolamento recante l'organizzazione del Ministero dell'istruzione e del merito" e del successivo d.P.C.M. 30 ottobre 2024, n. 185, che lo ha modificato, in vigore dal 20 dicembre 2024, entrambi volti a rendere ancora più efficace l'azione di supporto dell'intera attività amministrativa al Sistema nazionale di istruzione e formazione e di rafforzare la *governance* per un ottimale perseguimento delle priorità politiche e per favorire la piena attuazione dei progetti del PNRR. L'elaborazione del presente Piano, pertanto, è stata condotta in conformità a tale assetto ancora in corso di completamento, in base al Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP), adottato con decreto ministeriale 7 marzo 2022, n.52 - in corso di aggiornamento - e in attuazione delle linee programmatiche delineate nell' Atto di indirizzo politico-istituzionale emanato con decreto del Ministro 4 febbraio 2025, n.20. Contestualmente al presente Piano è, altresì, adottata la Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione per l'anno 2025. Considerato tale quadro organizzativo in evoluzione, il documento potrà costituire oggetto di aggiornamento in corso d'anno qualora ne emergesse la necessità.

Nel contesto sopradescritto, la predisposizione del Piano, svolta secondo una logica di progressivo miglioramento, ha rappresentato per il Ministero un'occasione preziosa di ponderazione ragionata sulle dinamiche organizzative in atto e ha assunto una valenza fondamentale al fine di produrre uno strumento programmatico di qualità, integrato, utile e strutturato, che possa dare evidenza, rispetto alle priorità politiche individuate nell'Atto di indirizzo 2025, ai diversi ambiti di programmazione che in esso confluiscono, quali leve strumentali orientate verso il fine ultimo di creazione e protezione di Valore pubblico, esterno e interno.

In un'ottica di valorizzazione delle precedenti esperienze, il PIAO 2025- 2027, si presenta come un documento più snello, ma esaustivo riguardo la completezza dei temi trattati e utilizza formule innovative per massimizzare, nella progettazione della struttura e dei contenuti, la semplificazione e l'integrazione e per migliorare in modo efficace la comunicazione delle tematiche esposte rispetto alle esigenze informative degli *stakeholder* interni ed esterni.

I diversi contenuti delle Sezioni e Sottosezioni sono stati elaborati e redatti con la proficua e ampia collaborazione di tutte le Strutture del Dicastero, agevolata dall'istituzione, con decreto dipartimentale del 15 gennaio 2025, prot. n. 1, nell'ambito del Dipartimento per le risorse, l'organizzazione e l'innovazione digitale, di un Gruppo di lavoro (Allegato 2 – Schema gruppo di lavoro) composto da rappresentanti delle diverse Strutture e livelli dell'Amministrazione coinvolti nei principali contenuti, che è stato coordinato dalla Direzione Generale per la comunicazione e le relazioni istituzionali e che si è avvalsa nei suoi lavori del supporto metodologico dell'Organismo indipendente di valutazione.

Il PIAO 2025-2027, in una prospettiva di semplificazione degli adempimenti e di efficientamento dell'azione amministrativa, si pone l'obiettivo di assorbire, razionalizzandone la disciplina i diversi atti di programmazione del Ministero. In coerenza con il quadro normativo vigente sulla programmazione integrata, integra, infatti, *performance*, fabbisogni del personale, parità di genere, lavoro agile, anticorruzione, ed espone gli obiettivi di Valore pubblico attesi e le strategie necessarie per la loro realizzazione, delineando l'orizzonte finale di tutte le attività dell'Amministrazione e motivando, a tutti i livelli, lo sforzo per il raggiungimento degli obiettivi.

Gli obiettivi strategici sono stati individuati tenendo presenti le sfide e le priorità su cui dovrà concentrarsi l'azione del Dicastero nel prossimo triennio al fine di rendere più efficace l'azione dell'Amministrazione a supporto del Sistema nazionale di istruzione e formazione e di realizzare le importanti riforme indirizzate a rispondere, con efficienza sempre crescente, ai bisogni e alle aspettative della comunità scolastica, della società civile, delle istituzioni, del mondo del lavoro e delle imprese.

Tutta la pianificazione e la programmazione del Dicastero sono, quindi, pensate come volte a riaffermare, in ultimo, il valore universale e il ruolo centrale dell'istruzione in merito alle molte sfide globali e per il raggiungimento degli obiettivi di crescita sociale ed economica, di accelerazione e sostegno all'innovazione tecnologica, di prosperità e di pace.



IL PIAO DEL MINISTERO DELL'ISTRUZIONE E DEL MERITO: QUADRO NORMATIVO E ISTITUZIONALE, METODOLOGIA, SOGGETTI E CONTENUTI

L'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, in legge 6 agosto 2021, n. 113, ha introdotto nel nostro ordinamento il Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO). L'articolo 1 del DPR n. 81 individua i documenti assorbiti dal PIAO. Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione viene redatto nel rispetto del quadro normativo di riferimento relativo alla *performance* (decreto legislativo n. 150 del 2009 e le Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica), ai Rischi corruttivi e trasparenza (Piano nazionale anticorruzione (PNA) e negli atti di regolazione generali adottati dall'ANAC ai sensi della legge n. 190 del 2012 e del decreto legislativo n. 33 del 2013) e di tutte le ulteriori specifiche normative di riferimento delle altre materie, dallo stesso assorbite, nonché sulla base del "Piano tipo", di cui al decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione, 30 giugno 2022 n. 132 (pubblicato in G.U. n. 209 del 7.09.2022 in vigore dal 22.09.2022 "Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di Attività e Organizzazione").

Decreto-legge 80 del 9 giugno 2021	
Convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113	Art. 6
DPR 81 del 24 giugno 2022	
Decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81	Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione.
DM 132 del 30 giugno 2022	
DECRETO 30 giugno 2022, n. 132 MINISTRO PA DI CONCERTO CON IL MINISTRO MEF	REGOLAMENTO PIAO PIANO TIPO PIAO

Per gli indirizzi metodologici sulla programmazione integrata e sull'orizzonte del Valore Pubblico (VP), si è fatto riferimento alle linee guida emanate dal Dipartimento della funzione pubblica, tra il 2017 e il 2021, al Piano nazionale anticorruzione (PNA) ANAC 2019, agli Orientamenti ANAC 2022, al Piano Nazionale anticorruzione ANAC 2022 e, infine, alle Relazioni CNEL, dal 2019 al 2024.

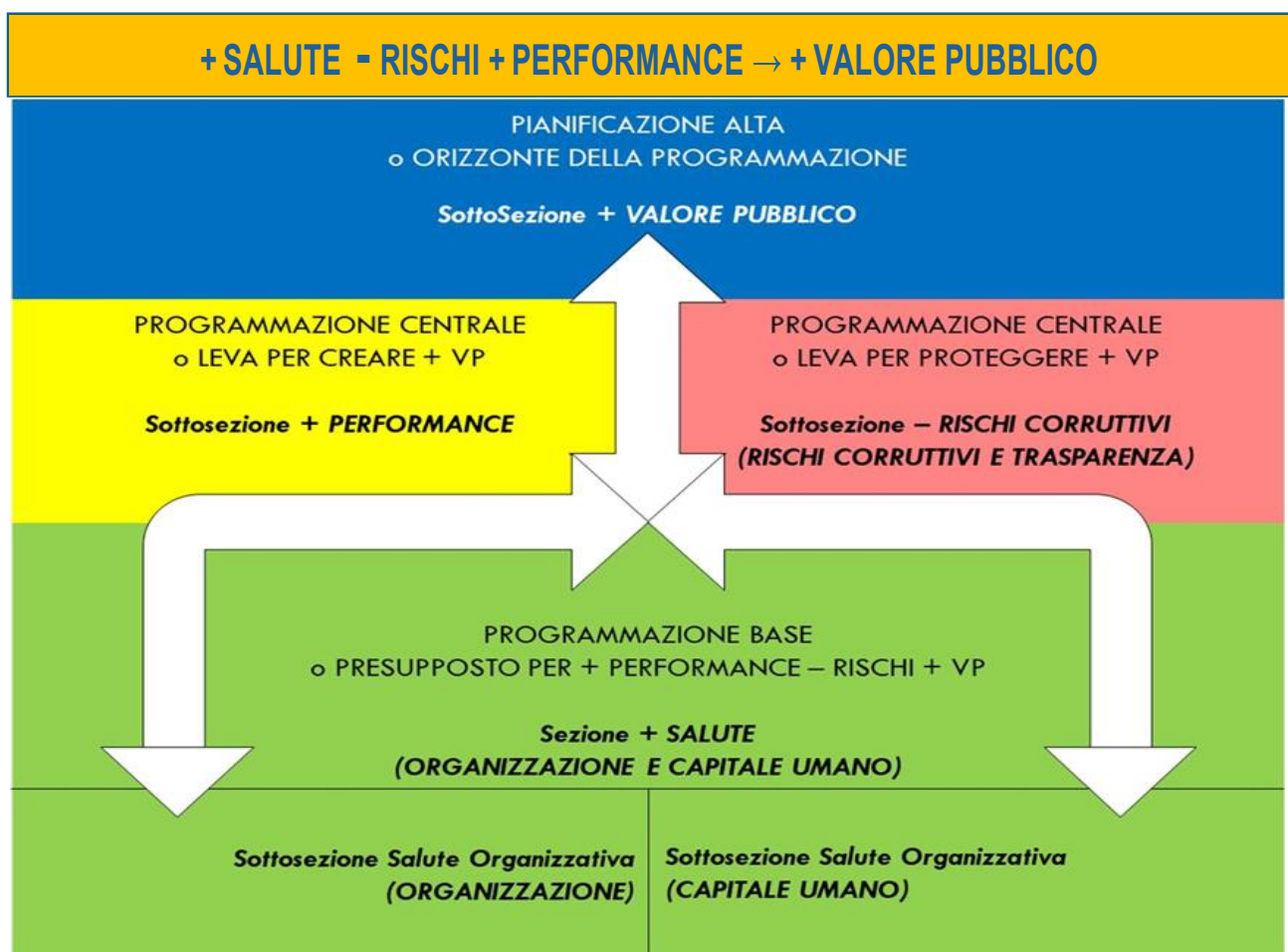
- Il Piano, che ha a durata triennale con aggiornamento annuale, in linea con le priorità politiche declinate nell'Atto di indirizzo 2025, adottato con decreto del Ministro 4 febbraio 2025, n.20 e in coerenza con la programmazione economico-finanziaria, definisce nelle sue Sezioni e Sotto-Sezioni per il triennio 2025-2027 i contenuti sottoindicati:
- **Scheda anagrafica dell'Amministrazione**, che riporta i dati identificativi dell'Amministrazione.
- **Valore pubblico, performance e anticorruzione**: che riporta la pianificazione strategica degli obiettivi di Valore Pubblico quale orizzonte finale cui andranno a confluire le diverse linee di programmazione del Ministero rivolte proprio ad incrementare la capacità di migliorare il benessere complessivo e multidimensionale (economico, sociale, ambientale, sanitario) e lo sviluppo sostenibile della collettività amministrata; le **performance**, cioè i risultati attesi, in termini di obiettivi generali e specifici, funzionali alle strategie attuative degli obiettivi di Valore Pubblico, misurabili in termini di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa. Con la medesima logica vengono riportate le procedure da semplificare e reingegnerizzare. La **Sotto Sezione Anticorruzione e Trasparenza** è stata predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) sulla base degli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza definiti dall'Organo di indirizzo, ai sensi della legge n. 190 del 2012. Questi ultimi sono stati formulati in una logica di integrazione con quelli specifici, programmati in modo funzionale alle strategie di creazione di valore e sono state individuate le misure di prevenzione della corruzione e trasparenza che costituiscono le leve di protezione del Valore pubblico.
- **Organizzazione e capitale umano**, che riporta il modello organizzativo adottato dall'Amministrazione e individua le strategie di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo unitamente agli obiettivi formativi annuali e pluriennali, compatibili sia con le risorse finanziarie individuate nel piano triennale dei fabbisogni di personale, sia con gli obiettivi di reclutamento di nuove risorse e di valorizzazione delle risorse interne (dimensioni di salute delle risorse), ovvero le condizioni abilitanti per il raggiungimento delle **performance** e la gestione dei rischi corruttivi; le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale; le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere
- **Monitoraggio**, che riporta gli strumenti e le modalità di monitoraggio.

SEZIONE	SOTTO SEZIONE	CONTENUTO
SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE		Descrizione dei dati identificativi dell'Amministrazione
VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	VALORE PUBBLICO	Analisi di contesto esterno e interno, pianificazione strategica degli obiettivi di Valore Pubblico
	PERFORMANCE	Individuazione dei risultati attesi, in termini di obiettivi generali e specifici, funzionali alle strategie attuative degli obiettivi di Valore Pubblico, misurabili in termini di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa
	ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	Individuazione di obiettivi e misure di prevenzione della corruzione e trasparenza che costituiscono le leve di protezione del Valore pubblico
ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO		Descrizione del modello organizzativo adottato dall'Amministrazione e individuazione delle le strategie di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo unitamente degli obiettivi formativi annuali e pluriennali, compatibili sia con le risorse finanziarie individuate nel piano dei fabbisogni di personale, sia con gli obiettivi di reclutamento di nuove risorse e di valorizzazione delle risorse interne (dimensioni di salute delle risorse);individuazione del le modalità e delle azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale al pieno rispetto della parità di genere
	STRUTTURA ORGANIZZATIVA	
	PERSONALE	
	FORMAZIONE DEL PERSONALE	
	AZIONI POSITIVE	
MONITORAGGIO	FABBISOGNO DI PERSONALE	
	GOVERNANCE DEL MONITORAGGIO	Governance, strumenti e le modalità di monitoraggio
	MONITORAGGIO DEL VALORE PUBBLICO E DELLA PERFORMANCE	
	MONITORAGGIO DELLA SODDISFAZIONE UTENZA	

Il PIAO 2025-2027 del MIM è stato concepito dal gruppo di lavoro secondo una logica basata su criteri di qualità.

Elementi essenziali sono:

- funzionalità di ogni Sezione e Sotto Sezione del PIAO verso il Valore Pubblico;
- semplificazione attraverso la riduzione sistematica di piani e documentazione funzionale, laddove non siano necessari, e una predisposizione degli stessi in tempi più brevi e in forma più sintetica;
- selettività, puntando ad una più accurata selezione degli obiettivi di Valore Pubblico.
- scelta di obiettivi più sfidanti, con indicatori multidimensionali più congrui e *target* migliorativi;
- integrazione verticale con un flusso continuo tra priorità politiche, Valore Pubblico, *performance* e salute delle risorse
- integrazione orizzontale attraverso la contiguità tra gestione della *performance* e gestione dei rischi corruttivi.



Fonte: Deidda Gagliardo E. (2022)



SEZIONE 1

Scheda anagrafica dell'amministrazione

AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE	Ministero dell'istruzione e del merito (MIM)
INDIRIZZO SEDE LEGALE	Viale Trastevere, 76/A – 00153 Roma RM
CODICE FISCALE	80185250588
SITO WEB	www.mim.gov.it
UFFICIO RELAZIONI CON IL PUBBLICO (U.R.P.)	Ingresso per il pubblico: Via Dandolo, 3 – 00153 Roma Telefono: 06 5849 4500 E-mail: urp@istruzione.it
SOCIAL MEDIA	https://www.facebook.com/MinisteroIstruzione https://twitter.com/MIsocialTW https://www.youtube.com/user/MinisteroMIUR https://www.flickr.com/photos/miursocial/ https://telegram.me/Miur_Social https://www.instagram.com/ministeroistruzione/ https://www2.slideshare.net/miursocial



SEZIONE 2

Valore pubblico, *performance* e anticorruzione

2.1 Valore pubblico

2.1.1 Contesto esterno

Nell'analisi della definizione del contesto generale nel quale, nel prossimo triennio, il Ministero dell'istruzione e del merito espletterà il proprio mandato istituzionale, risulta significativo il contributo presente nel Documento di economia e finanza 2024, approvato dal Consiglio dei ministri in data 9 aprile 2024, già ispirato e orientato al nuovo di sistema di regole volte alla riforma del coordinamento delle politiche di bilancio degli Stati membri dell'Unione europea, concepito per rafforzare la sostenibilità del debito pubblico degli Stati e promuovere una crescita sostenibile e inclusiva attraverso riforme favorevoli alla crescita e agli investimenti ritenuti prioritari.

Successivamente, con il Piano strutturale di bilancio a medio termine 2025-2029 – deliberato dal Consiglio dei ministri il 27 settembre 2024, in ottemperanza alle regole della nuova governance economica europea, entrate in vigore il 30 aprile 2024 – gli impegni di politica economica e di programmazione finanziaria, nonché gli indirizzi di riforma in tema di politiche pubbliche sono stati adeguati, tenendo conto dell'incertezza del contesto internazionale e mantenendosi su criteri di natura prudenziale, con una maggiore attenzione, rispetto al passato, alla sostenibilità del debito pubblico e alla valorizzazione della programmazione di medio-lungo termine della finanza pubblica e, in particolare, della spesa primaria (al netto degli interessi) e del relativo monitoraggio.

Coerentemente a quanto previsto dal Regolamento europeo n.1263/2024, che ha riformato il “braccio preventivo” del Patto di stabilità e crescita, il Piano ha esposto, per i prossimi cinque anni, gli obiettivi di bilancio, la programmazione della finanza pubblica integrata con un piano di riforme e di investimenti, al fine di assicurare una maggiore coerenza dell'intero impianto di politica economica e una sostenibilità della finanza pubblica basata, non solo sulla disciplina di bilancio, ma anche sulla crescita sostenibile e le riforme strutturali.

Nel sopra richiamato documento, il Governo ha rivisto al ribasso la stima del 2024 del deficit in termini di PIL dal 4,3 per cento, come indicata nel Documento di Economia e Finanza (DEF) di aprile, al 3,8 per cento e ha confermato l'obiettivo di ridurre l'indebitamento a meno del 3 per cento del PIL nel 2026. La previsione macroeconomica per gli anni 2025-2027 non presenta variazioni di rilievo in confronto al DEF. Vengono aggiunte le previsioni per il 2028-2029 coerenti con un approccio in grado di far convergere la crescita prevista dell'economia verso quella potenziale.

Nel processo di pianificazione per il triennio 2025-2027, il Governo ha mantenuto il proprio impegno nell'attuazione di investimenti e riforme che favoriscano maggiore crescita e produttività. In generale il Piano, che ha una prospettiva temporale ancora più ampia, comprende una serie di riforme e investimenti che rispondono alle principali problematiche strutturali del Paese e alle priorità dell'Unione europea. Il programma di riforma comprende sia la piena attuazione degli impegni assunti con il PNRR e l'individuazione di importanti iniziative aggiuntive che l'Italia assume in continuità con il PNRR a fronte dell'estensione del periodo di aggiustamento di bilancio a sette anni, sia le riforme e le misure di politica economica che verranno adottate in risposta alle Raccomandazioni specifiche per Paese del Consiglio UE, nonché altre iniziative che fanno parte del programma di Governo.

Le misure saranno realizzate mediante l'impiego delle risorse autorizzate dalla legge di bilancio, nel rispetto delle regole di finanza pubblica dettate dalla nuova governance europea.

Al fine di mantenere e rafforzare una posizione competitiva nel mercato internazionale, tutta la programmazione è fondata su un approccio proattivo in grado di favorire l'innovazione continua, grazie anche allo sviluppo e alla diffusione di nuove tecnologie, processi e competenze. Al fine di raggiungere questo obiettivo, il nostro Paese ha avviato una strategia ambiziosa, in cui il

potenziamento dell'istruzione, il supporto alla ricerca e gli investimenti delle imprese assumono un ruolo fondamentale e strettamente interconnesso.

Tra le riforme previste che vanno ad incidere più nello specifico nel settore dell'istruzione e della formazione, si colloca quella che investe la PA, la quale si concentrerà sulla valorizzazione delle risorse umane, sulla digitalizzazione e sulla crescita della qualità dei servizi. Il miglioramento della qualità delle istituzioni e dell'ambiente imprenditoriale costituisce, infatti, uno degli obiettivi prioritari dell'azione riformatrice del Piano, nell'intento di migliorare l'attrattività del nostro Paese per imprese e investimenti.

In particolare, nel Piano emerge rafforzata l'azione di riforma del Governo per migliorare il settore dell'istruzione e della formazione, al fine di garantire maggiori opportunità e competenze nell'accesso al mercato del lavoro. Ciò richiede un miglioramento dei risultati scolastici e delle competenze, anche digitali, acquisite dalle studentesse e dagli studenti, in linea con quanto rilevato nelle "Raccomandazioni specifiche" indirizzate all'Italia negli ultimi anni.

Nel Piano strutturale di bilancio a medio termine 2025-2029, si rileva, inoltre, che nell'ultimo quinquennio, il nostro Paese ha migliorato la propria *performance* da diversi punti di vista, evidenziando che, nel contesto di un peggioramento medio dell'istruzione tra i Paesi OCSE, è stato uno dei pochi Paesi europei a rilevare dei miglioramenti nelle competenze degli studenti in lettura e nelle materie scientifiche, nonché nella riduzione del fenomeno dell'abbandono scolastico. Tuttavia, nei prossimi anni, l'azione del Ministero sarà indirizzata a compiere ulteriori sforzi per raggiungere la media UE e colmare divari territoriali e di genere, nonché, in una visione sistemica, assicurare che il sistema di istruzione e formazione meglio risponda alle sfide di transizione. Per questi obiettivi, verranno messe in atto specifiche linee di azione che perfezionino e amplifichino quanto già avviato con le riforme e gli investimenti del PNRR.

Invero, il sistema di istruzione e formazione è stato interessato, in questi anni, da diverse riforme adottate in attuazione del PNRR (Reclutamento dei docenti, Orientamento scolastico, Riorganizzazione del sistema scolastico, Riforma degli istituti tecnici e professionali, Riforma degli Istituti tecnologici superiori, Scuola di alta formazione e formazione del personale scolastico), che hanno posto le basi, negli scorsi anni, per uno scenario particolarmente innovativo, soprattutto rispondente alle continue evoluzioni della società, sia sul piano culturale, sia su quello economico. Tali riforme sono alla base delle azioni che il Ministero intende completare nel corso del triennio di riferimento, con particolare riguardo alla riforma del sistema di reclutamento dei docenti, al rafforzamento del corpo docente e dei servizi di tutoring e orientamento; all'attuazione della riforma dell'istruzione tecnica e professionale e all'istituzione della filiera formativa tecnologico-professionale, allo sviluppo degli Istituti Tecnologici Superiori (ITS Academy), al potenziamento dell'offerta formativa, alla promozione e migliore diffusione delle discipline STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) – che costituiscono un insieme chiave di competenze fondamentali per il futuro –, agli interventi per la riduzione dei divari territoriali anche attraverso il potenziamento dei programmi "Agenda Sud" e "Agenda Nord", al potenziamento delle attività laboratoriali, agli investimenti per l'edilizia scolastica, alla personalizzazione degli apprendimenti, anche con l'utilizzo dell'intelligenza artificiale e alla valorizzazione dei talenti tramite un nuovo modello operativo di orientamento.

2.1.2 Contesto interno

Il Ministero dell'istruzione è stato istituito con decreto-legge 9 gennaio 2020, n. 1, convertito, con modificazioni, dalla legge 5 marzo 2020, n. 12. Con il decreto-legge 11 novembre 2022, n. 173, recante "*Disposizioni urgenti in materia di riordino delle attribuzioni dei Ministeri*", convertito con modificazioni dalla legge 16 dicembre 2022, n. 204, il Ministero dell'istruzione ha assunto la denominazione di Ministero dell'istruzione e del merito.

Il perimetro del mandato istituzionale del Ministero è delineato dalle previsioni del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, modificato, da ultimo, dal richiamato decreto-legge 11 novembre 2022, n. 173. Al Ministero dell'istruzione e del merito sono attribuite le funzioni e i compiti spettanti allo Stato in

ordine al sistema educativo di istruzione e formazione di cui all'articolo 2 della legge 28 marzo 2003, n. 53 e di cui all'articolo 13, comma 1, del decreto-legge 31 gennaio 2007, n. 7, convertito, con modificazioni, dalla legge 2 aprile 2007, n. 40. La *mission* del Ministero ha, quindi, ad oggetto la promozione delle politiche di istruzione sociale, di istruzione pubblica e di controllo sul corretto andamento dell'intero sistema scolastico nazionale. In questi tre principali canali d'intervento, salvo ambiti di competenza riservati ad altri enti ed organismi, il Dicastero svolge, inoltre, funzioni di regolazione, di supporto e di valorizzazione delle autonomie riconosciute alle Istituzioni scolastiche. Alle aree funzionali previste dall'articolo 50 del citato decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, con la nuova organizzazione, si aggiungono le seguenti funzioni:

- promozione del merito e valutazione dell'efficienza dell'erogazione dei servizi medesimi nel territorio nazionale;
- supporto alla realizzazione di esperienze formative finalizzate alla valorizzazione del merito, all'incremento delle opportunità di lavoro e delle capacità di orientamento degli studenti.

Con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 30 settembre 2020, n. 167, è stato adottato il Regolamento concernente l'organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro.

L'organizzazione della struttura dell'Amministrazione centrale è stata, invece, definita con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 27 ottobre 2023, n. 208, recante il "*Regolamento concernente l'organizzazione del Ministero dell'istruzione e del merito*", in vigore dall'11 gennaio 2024, adottato in sostituzione del precedente d.P.C.M. 30 settembre 2020, n. 166, allo scopo di rafforzare la governance per il perseguimento delle priorità politiche e anche per favorire l'attuazione dei progetti del PNRR. Successivamente, con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 30 ottobre 2024, n. 185, il citato Regolamento è stato adeguato alle disposizioni del primo periodo dell'articolo 14-quater del decreto-legge 31 maggio 2024, n. 71, recante "*Disposizioni urgenti in materia di sport, di sostegno didattico agli alunni con disabilità, per il regolare avvio dell'anno scolastico 2024/2025 e in materia di università e ricerca*", convertito, con modificazioni dalla legge 29 luglio 2024, n. 106.

A livello di Amministrazione centrale, tra le principali novità legate al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 27 ottobre 2023, n. 208, si evidenziano sia l'istituzione della nuova *Direzione generale per l'istruzione tecnica e professionale e per la formazione tecnica superiore*, con il compito di coordinare la promozione del sistema terziario di istruzione tecnologica superiore e del sistema dell'istruzione tecnica e professionale, quali asset strategici delle politiche di Governo, sia della *Direzione generale per gli affari internazionali e l'internazionalizzazione del sistema nazionale di istruzione*, preposta al coordinamento delle attività in materia di internazionalizzazione del sistema di istruzione, anche mediante la partecipazione agli organismi europei e internazionali.

Nella nuova organizzazione risultano accresciute le funzioni amministrative correlate alla struttura e al funzionamento del sistema terziario di istruzione tecnologica superiore, del sistema dell'istruzione tecnica e professionale, e all'esigenza di assicurare la formazione continua del personale scolastico e l'apprendimento permanente degli adulti. Risultano accresciute, altresì, le funzioni inerenti alla verifica della regolarità amministrativa e contabile delle Istituzioni scolastiche, del corretto espletamento dei processi e delle procedure presso le scuole, dello sviluppo di metodologie e strumenti necessari allo svolgimento delle attività di verifica su processi e procedure amministrative degli uffici del Ministero. L'obiettivo, nel quadro di ottimizzazione e standardizzazione dell'assetto organizzativo centrale del MIM, in linea con il percorso di accentramento dei servizi e di trasformazione digitale che l'Amministrazione ha intrapreso da diversi anni, è rappresentato dalla valorizzazione delle finalità educative e formative delle Istituzioni scolastiche autonome e dal miglioramento dei servizi erogati ad alunni e famiglie, anche alla luce degli effetti che avrà il processo di riforma dell'istruzione che seguirà alla piena attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza. Il rinnovamento organizzativo è, quindi, anche funzionale ad assicurare la più tempestiva e puntuale attuazione dello stesso PNRR, opportunità significativa per il sistema d'istruzione, che necessita un coordinamento e una gestione trasversali a tutte le componenti dell'Amministrazione e delle Istituzioni scolastiche.

La struttura del Dicastero è stata, successivamente, potenziata dal disposto dell'articolo 2 della legge 8 agosto 2024, n. 121, recante *"Istituzione della filiera formativa tecnologico-professionale"*, che ha previsto l'istituzione presso il Ministero di una Struttura tecnica di missione di livello dirigenziale generale, denominata *"Struttura tecnica per la promozione della filiera formativa tecnologico-professionale"*, chiamata a svolgere, tra l'altro, la funzione di promuovere le sinergie tra la filiera formativa tecnologico-professionale e il settore imprenditoriale, industriale e scientifico-tecnologico. Tale Struttura, ai sensi dell'articolo 2, comma 2 bis della su citata Legge, come introdotto dall'articolo 9-quater del Decreto-legge 7 aprile 2025 n. 45, opera in raccordo con il Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione.

Da ultimo, con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 30 ottobre 2024, n. 185, il citato regolamento di cui al d.P.C.M. 208/2023 è stato modificato in riferimento all'articolazione periferica del Dicastero, al fine di delineare in modo più organico la relativa struttura, ridefinendo le funzioni e i compiti degli Uffici scolastici regionali, anche per favorire uniformità organizzativa fra le articolazioni periferiche dell'Amministrazione e di potenziarne la capacità di supporto alle Istituzioni scolastiche, in attuazione di interventi legislativi di recente adozione e, in particolare, dell'articolo 14-quater del decreto-legge 31 maggio 2024, n. 71, recante *"Disposizioni urgenti in materia di sport, di sostegno didattico agli alunni con disabilità, per il regolare avvio dell'anno scolastico 2024/2025 e in materia di università e ricerca"*, convertito, con modificazioni dalla legge 29 luglio 2024, n. 106, che, tra l'altro, ha previsto che la dotazione organica del Ministero sia incrementata di tre posizioni dirigenziali di livello generale, da assegnare agli Uffici scolastici regionali per la Basilicata, l'Umbria e il Molise.

Alla luce della normativa e dei Regolamenti di organizzazione citati, il Dicastero si articola, a livello centrale, in:

- Uffici di diretta collaborazione del Ministro;
- Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione, articolato in sei Uffici dirigenziali di livello generale, di cui uno con incarico di studio e ricerca, per l'espletamento dei compiti di supporto;
- Dipartimento per le risorse, l'organizzazione e l'innovazione digitale, articolato in cinque Uffici dirigenziali di livello generale, di cui uno con incarico di studio e ricerca, per l'espletamento dei compiti di supporto.

In particolare, gli Uffici di diretta collaborazione del Ministro svolgono funzioni di supporto all'organo di indirizzo politico e di raccordo tra questo e le strutture amministrative, secondo quanto previsto dall'articolo 14, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. Sono Uffici di diretta collaborazione del Ministro:

- l'Ufficio di Gabinetto;
- l'Ufficio Legislativo;
- l'Ufficio Stampa;
- la Segreteria del Ministro;
- la Segreteria tecnica del Ministro;
- la Segreteria del Sottosegretario di Stato.

All'Ufficio di Gabinetto è assegnato un dirigente di livello dirigenziale generale, a supporto del Capo di Gabinetto, con funzioni di studio, ricerca, analisi e progettazione-organizzativo gestionale, al quale si aggiunge un'ulteriore posizione dirigenziale di livello generale per lo svolgimento di un incarico di studio, consulenza e ricerca per le esigenze connesse all'attuazione del PNRR, introdotta dall'articolo 64, comma 6-sexies del decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 luglio 2021, n. 108, così come modificato dal decreto-legge 6 novembre 2021, n. 152.

Nell'ambito degli Uffici di diretta collaborazione, opera l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), che opera in posizione di autonomia e risponde direttamente al Ministro con compiti, tra gli altri, di monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, sull'attività amministrativa e sulla gestione, allo scopo di rilevare, in corso e a fine anno, lo stato di realizzazione fisica e/o finanziaria degli obiettivi programmati.

Inoltre, 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, con decreto del Ministro dell'istruzione di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze 21 settembre 2021, n. 284, è stata istituita, presso l'Ufficio di Gabinetto del Ministro, l'Unità di missione di livello dirigenziale generale per l'attuazione degli interventi del PNRR, con durata fino al completamento dell'attuazione dei predetti interventi e, comunque, non oltre il 31 dicembre 2026. Tale struttura rappresenta il punto di contatto con il Servizio centrale per il PNRR per l'espletamento degli adempimenti previsti dal Regolamento (UE) 2021/241 relativamente agli interventi a titolarità del Ministero dell'istruzione e del merito. Al fine di consentire una migliore gestione delle diverse azioni e delle risorse per l'assistenza tecnica previste nei programmi europei, rimangono funzionalmente posti alle dipendenze della medesima Struttura, per tutta la durata del PNRR, anche due ulteriori uffici

- programmazione e gestione dei fondi strutturali europei e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale nel settore dell'istruzione;
- controllo della gestione dei fondi strutturali europei e degli altri programmi europei.

➤ Il Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione esercita funzioni di coordinamento, direzione e controllo degli uffici di livello dirigenziale generale compresi nella propria struttura e in quella periferica, per quanto di competenza, e si articola in cinque uffici dirigenziali di livello generale:

- Direzione generale per gli ordinamenti scolastici, la formazione del personale scolastico e la valutazione del sistema nazionale di istruzione;
- Direzione generale per il personale scolastico;
- Direzione generale per lo studente, l'inclusione, l'orientamento e il contrasto alla dispersione scolastica;
- Direzione generale per l'istruzione tecnica e professionale e per la formazione tecnica superiore;
- Direzione generale per gli affari internazionali e l'internazionalizzazione del sistema nazionale di istruzione.

In raccordo con il Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione opera la Segreteria tecnica della “*Scuola di alta formazione dell'istruzione*”, la cui principale funzione è di promuovere e coordinare la formazione in servizio dei docenti di ruolo, in coerenza e continuità con la formazione iniziale, garantendo elevati standard di qualità uniformi su tutto il territorio nazionale; di coordinare e indirizzare le attività formative dei dirigenti scolastici, dei DSGA, del personale amministrativo, tecnico e ausiliario; di assolvere alle funzioni correlate alla formazione continua degli insegnanti di cui all'articolo 16-ter del decreto legislativo 13 aprile 2017, n. 59. Tale Scuola, istituita dall'articolo 16-bis del decreto legislativo 13 aprile 2017, n. 59, introdotto dall'articolo 44, comma 1, lettera i), del decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 giugno 2022, n. 79, in attuazione della specifica riforma M4C1R2.2 del PNRR, nella sua configurazione iniziale posta sotto la vigilanza del Ministero e dotata di autonomia amministrativa e contabile, ha recentemente assunto una nuova configurazione giuridica ed organizzativa per effetto del decreto-legge 2 marzo 2024, n. 19, recante “Ulteriori disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)”. Infatti, al fine di rendere la medesima Scuola sempre più funzionale alle esigenze del Dicastero e di garantire, al contempo, la sua piena operatività, il citato decreto-legge è intervenuto, in particolare, sulla governance e sull'organizzazione della Scuola, prevedendo che la stessa sia ricondotta alle dirette dipendenze del Ministro dell'istruzione e del merito, e che sia supportata da una Segreteria tecnica, coordinata da una figura dirigenziale di livello generale, che opera in raccordo con il competente Dipartimento del Ministero. La Scuola si compone, altresì, della figura del Presidente, del Comitato di indirizzo e del Comitato scientifico internazionale.

➤ Il Dipartimento per le risorse, l'organizzazione e l'innovazione digitale esercita funzioni di coordinamento, direzione e controllo degli uffici di livello dirigenziale generale compresi nella propria struttura e in quella periferica, per quanto di competenza, e si articola in quattro uffici

dirigenziali di livello generale:

- Direzione generale per le risorse umane e finanziarie;
- Direzione generale per l'edilizia scolastica, le risorse e il supporto alle istituzioni scolastiche;
- Direzione generale per l'innovazione digitale, la semplificazione e la statistica;
- Direzione generale per la comunicazione e le relazioni istituzionali.

Inoltre, come sopra descritto, la struttura centrale del Dicastero è stata recentemente potenziata dal disposto dell'articolo 2 della legge 8 agosto 2024, n.121, che ha previsto l'istituzione della "*Struttura tecnica per la promozione della filiera formativa tecnologico-professionale*". La norma prevede che a tale Struttura sia preposto un coordinatore con incarico dirigenziale di livello generale e che sia assegnato un dirigente di livello non generale, nonché un contingente costituito da personale in servizio presso il MIM, nonché da un massimo di otto esperti, incaricati ai sensi dell'articolo 7, comma 6, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

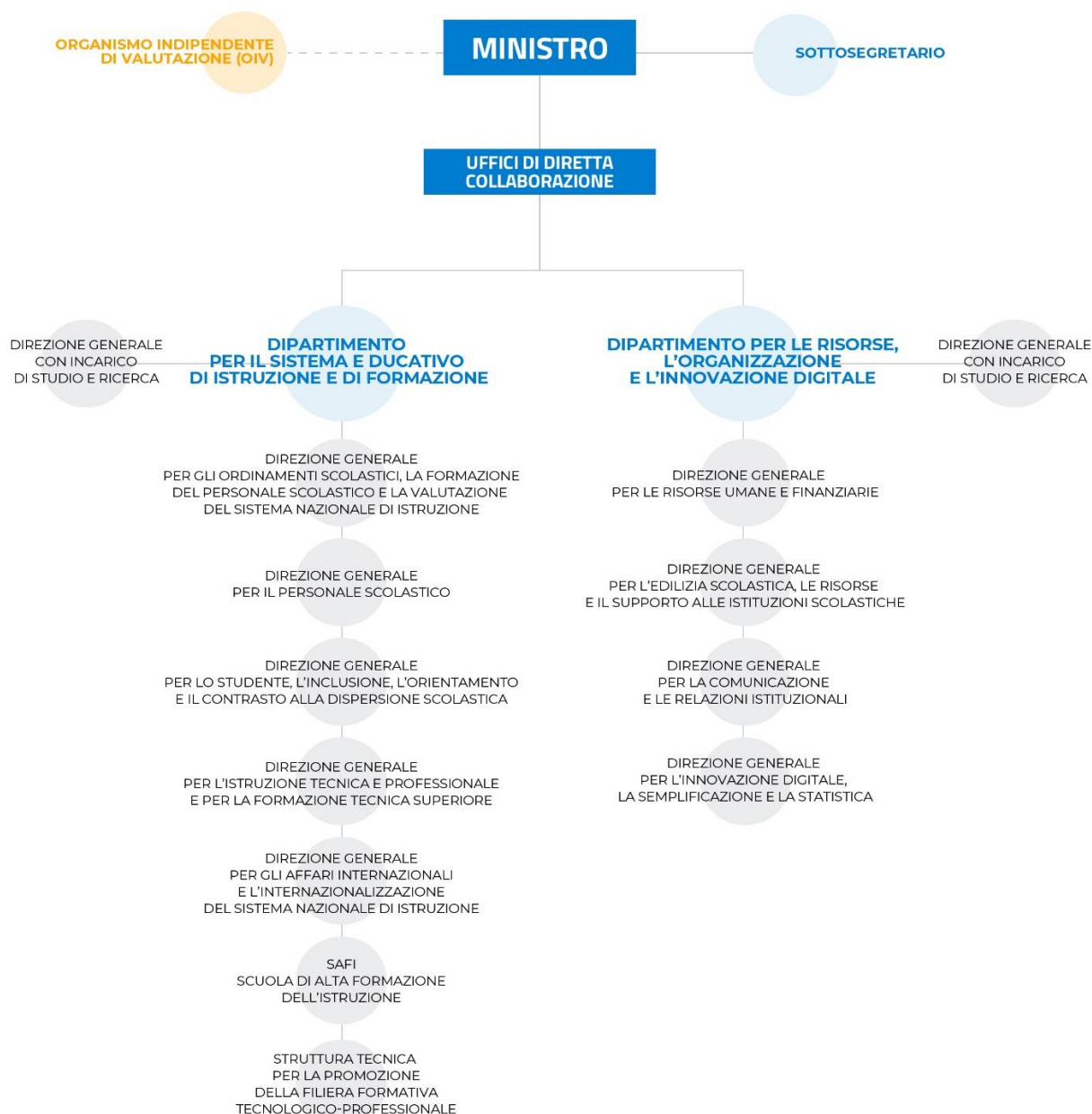
Il processo di riorganizzazione della struttura centrale del Dicastero di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 27 ottobre 2023, n. 208, risulta in fase di conclusione. In particolare, allo stato, risulta conclusa la procedura di individuazione dei destinatari degli incarichi dirigenziali di livello generale ed è in fase di completamento la procedura di individuazione dei destinatari degli incarichi dirigenziali di livello non generale, ai sensi del decreto Ministeriale 17 gennaio 2025, n. 6 di individuazione degli uffici dirigenziali di livello non generale. In attesa del perfezionamento di detti incarichi, continua a trovare applicazione quanto stabilito dall'articolo 13, comma 3, del citato DPCM 208/2023, il quale dispone che "fino all'adozione del decreto di cui all'articolo 10 e alla definizione delle procedure di conferimento degli incarichi dirigenziali non generali, ciascun nuovo ufficio di livello dirigenziale generale si avvale dei preesistenti uffici dirigenziali non generali, in relazione alle rispettive competenze", così come definiti dal decreto del Ministro dell'istruzione 5 gennaio 2021, n. 6. A tal proposito, al fine di assicurare la continuità nell'espletamento delle funzioni e il buon andamento dell'attività degli uffici, l'Amministrazione ha fornito indicazioni operative inerenti all'avvalimento.

Quanto alla struttura periferica del Dicastero, alla luce dell'articolo 14-quater del decreto-legge 31 maggio 2024, n. 71 e del Regolamento di organizzazione del Ministero di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 27 ottobre 2023, n. 208, come modificato dal decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 30 ottobre 2024, n. 185, la nuova articolazione territoriale è strutturata in diciotto Uffici scolastici regionali (a loro volta articolati in uffici provinciali o interprovinciali), tutti di livello dirigenziale generale.

Il processo di riorganizzazione della struttura periferica del Dicastero, a seguito dei descritti interventi normativi, ha visto l'avvio dell'*iter* per il conferimento degli incarichi dirigenziali di livello generale degli Uffici scolastici regionali, secondo i termini, le procedure e le modalità previsti dall'articolo 19 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. Ai sensi dell'articolo 2, comma 1, del d.P.C.M. 185/2024, è previsto che fino al conferimento dei citati incarichi dirigenziali di livello generale, sono efficaci gli incarichi già conferiti. Inoltre, l'articolo 1, comma 3, del decreto-legge 16 gennaio 2025, n. 1, recante "Misure urgenti in materia di riforma R. 1.3 «Riorganizzazione del sistema scolastico» della Missione 4 - Componente 1 del Piano nazionale di ripresa e resilienza" ha previsto che "al fine di garantire il proseguimento delle attività amministrative e gestionali di competenza dell'Ufficio scolastico regionale, per il raggiungimento degli obiettivi del Piano nazionale di ripresa e resilienza, gli incarichi di funzione dirigenziale di livello generale di tali uffici in scadenza entro il 30 giugno 2025 possono essere prorogati, con il provvedimento da emanare ai sensi dell'articolo 19, comma 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, fino al conferimento degli incarichi di funzione dirigenziale di livello generale connesso alla riorganizzazione di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 30 ottobre 2024, n. 185".

Il Regolamento di organizzazione del Ministero, come modificato dal d.P.C.M. 185/2024, all'articolo 8, comma 8, prevede, altresì, che con successivo decreto del Ministro, di natura non regolamentare, saranno definiti l'organizzazione e i compiti degli uffici di livello dirigenziale non generale di ciascun Ufficio scolastico regionale. Ciò al fine di procedere al riordino e alla revisione dei compiti degli stessi,

in termini di razionalizzazione e semplificazione, nonché di aggiornamento della terminologia di riferimento e di enucleazione di nuovi specifici compiti in attuazione di interventi legislativi di recente adozione e di rendere quanto più uniforme possibile l'organizzazione interna di tutti gli Uffici scolastici regionali. Fino all'adozione di tale decreto, nonché fino al conferimento dei relativi incarichi dirigenziali non generali, è previsto che gli Uffici scolastici regionali, ai sensi dell'articolo 2, comma 2, del d.P.C.M. 185/2024, si avvalgano dei preesistenti uffici dirigenziali non generali.



2.1.3 Concetto di Valore Pubblico: definizioni e prospettive nel MIM

Il Valore Pubblico esprime l'insieme di effetti positivi, sostenibili e duraturi, sulla vita sociale, economica e culturale di una qualsiasi comunità, determinati dall'azione convergente dell'Amministrazione Pubblica, degli *stakeholder* e di tutti soggetti collegati.

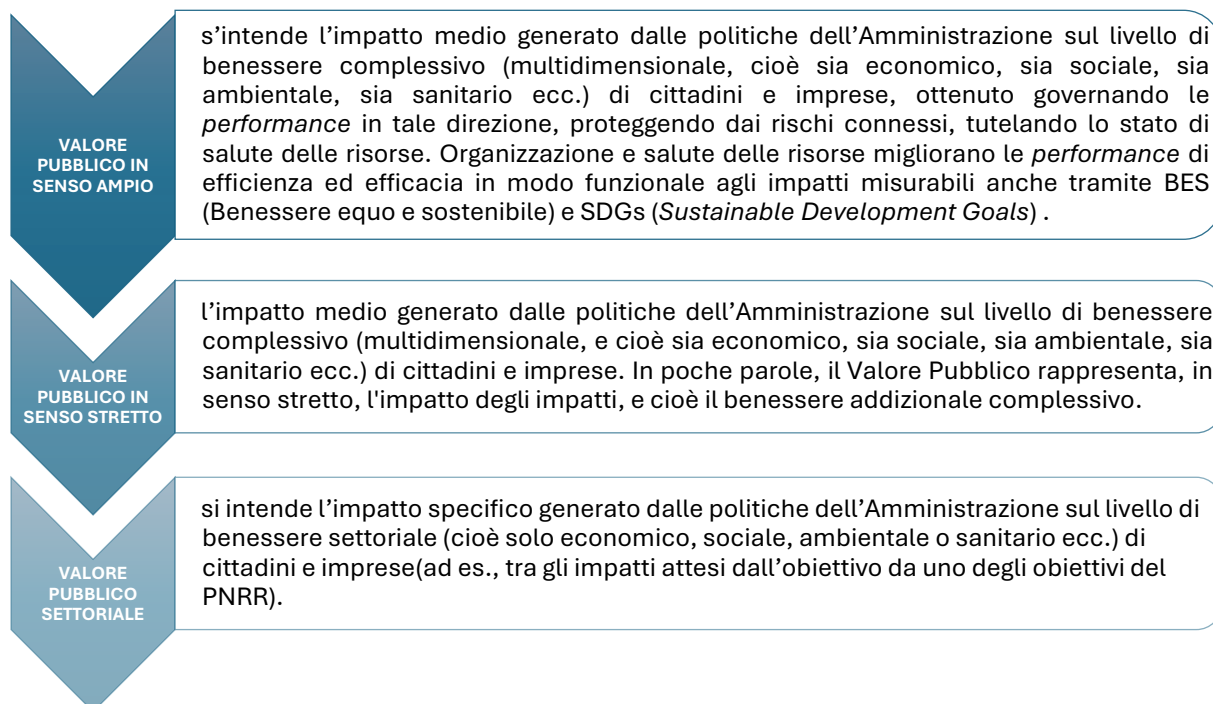
Il concetto fonda le sue radici già nel d.lgs. n. 150 del 2009, come modificato, dal d.lgs. n. 74 del 2017, che, nell'ambito della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, ha introdotto all'art. 8, quali parametri di riferimento, tra gli altri, l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività, la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, la capacità di attuazione di piani e programmi, la salute delle risorse, l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività.

Le Linee guida del Dipartimento per la Funzione pubblica, n. 1/2017 definiscono, successivamente, il Valore Pubblico come il "miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio". Inoltre, Il decreto del Ministro per la pubblica Amministrazione n. 132/2022, all'art. 3, comma 1, lettera a) alinea 4), qualifica il Valore Pubblico come "l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo".

In generale può essere definito come l'incremento del benessere, attraverso l'azione dei vari soggetti pubblici, che perseguono tale obiettivo utilizzando risorse tangibili (risorse economico-finanziarie, infrastruttura tecnologica, ecc.) e intangibili (capacità relazionale e organizzativa, prevenzione dei rischi e dei fenomeni corruttivi, ecc.).

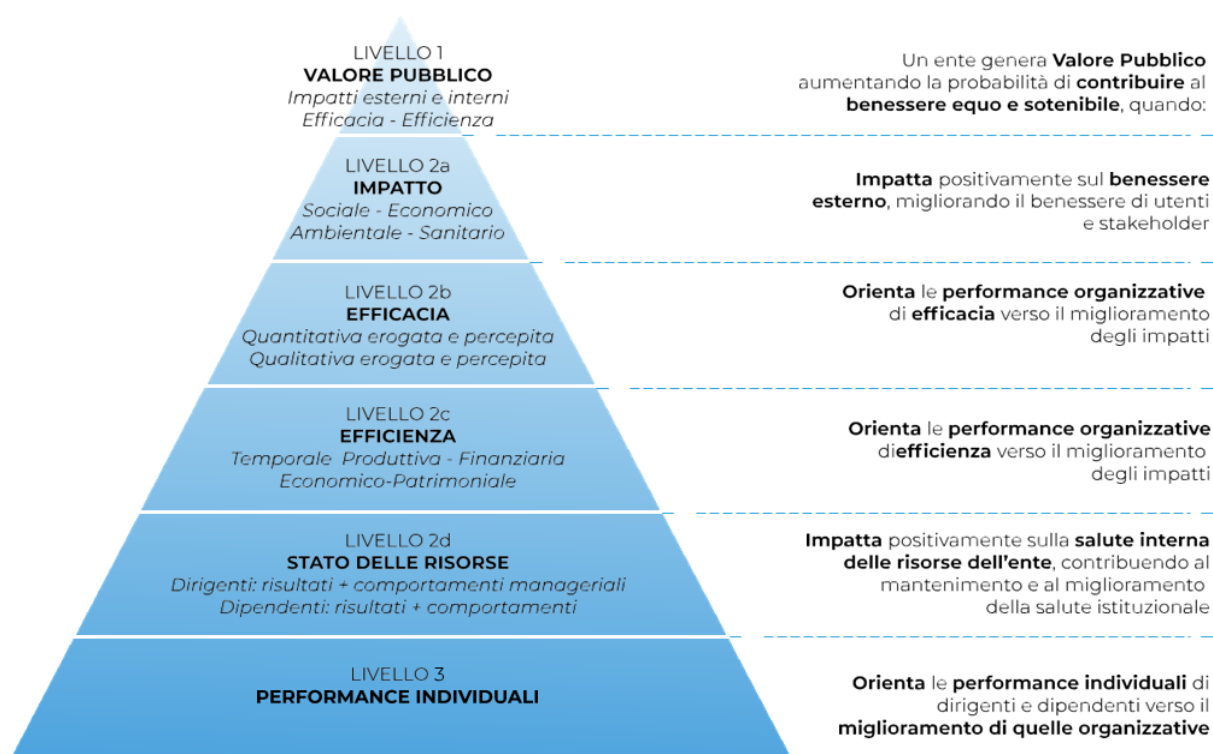
Il Valore Pubblico si riferisce sia al miglioramento degli impatti esterni prodotti dall'Amministrazione verso l'utenza ed i diversi *stakeholder*, sia del benessere e della soddisfazione interne all'Amministrazione (persone, organizzazione, relazioni); è dunque generato mediante un utilizzo efficiente delle risorse in modo da soddisfare i bisogni che emergono nel contesto socioeconomico in cui opera l'amministrazione.

Vi sono varie accezioni del concetto di Valore Pubblico che si sintetizzano come di seguito indicato:



In tale prospettiva, il Ministero intende creare Valore Pubblico con una programmazione di *performance* (*performance management* come leva di creazione del VP) basata su criteri di efficienza economico finanziaria, gestionale, produttiva, temporale e di efficacia quanti-qualitativa e guidata da obiettivi trasversali di semplificazione, digitalizzazione, comunicazione, piena accessibilità e pari opportunità.

Inoltre, al fine di proteggere il Valore Pubblico che viene generato, l'Amministrazione individua misure di prevenzione del rischio corruttivo e di trasparenza (*risk management* come leva di protezione del VP), nonché azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale (condizioni abilitanti del VP).



Fonte: Deidda Gagliardo E. (2019), Il Valore Pubblico. Ovvero, come finalizzare le performance pubbliche verso il benessere dei cittadini e lo sviluppo sostenibile, a partire dalla cura della salute della PA, in "CNEL – Relazione 2019 al Parlamento e al Governo sui livelli e la qualità dei servizi offerti dalle Pubbliche amministrazioni centrali e locali alle imprese e ai cittadini", pp. 41-57.

Il VP in senso ampio si potrebbe misurare quale media delle medie delle quattro dimensioni di *performance* (impatti, efficacia, efficienza, salute) previste dalle linee guida del Dipartimento della funzione pubblica n. 1 del 2017 (*performance delle performances*)¹.

Il Valore Pubblico in senso ampio generato dal MIM, pertanto, è il benessere addizionale di valore medio, ottenuto tramite il miglioramento delle performance (efficacia media ed efficienza media) e delle diverse dimensioni di salute delle risorse del Ministero a ciò funzionali. Dalla rappresentazione riportata si evince come l'intera Amministrazione intenda giungere progressivamente ed in modo multidimensionale alla creazione di Valore Pubblico, partendo dalla cura della salute interna di tutte le risorse, migliorando la *performance* di efficienza e di efficacia e generando, in tal modo, impatti, esterni ed interni, creatori di benessere e di Valore Pubblico.

Gli obiettivi di VP del Ministero sono individuati sulla scorta delle priorità politiche contenute nell'Atto di indirizzo politico-istituzionale del Ministro adottato con decreto ministeriale 4 febbraio 2025, n. 20,

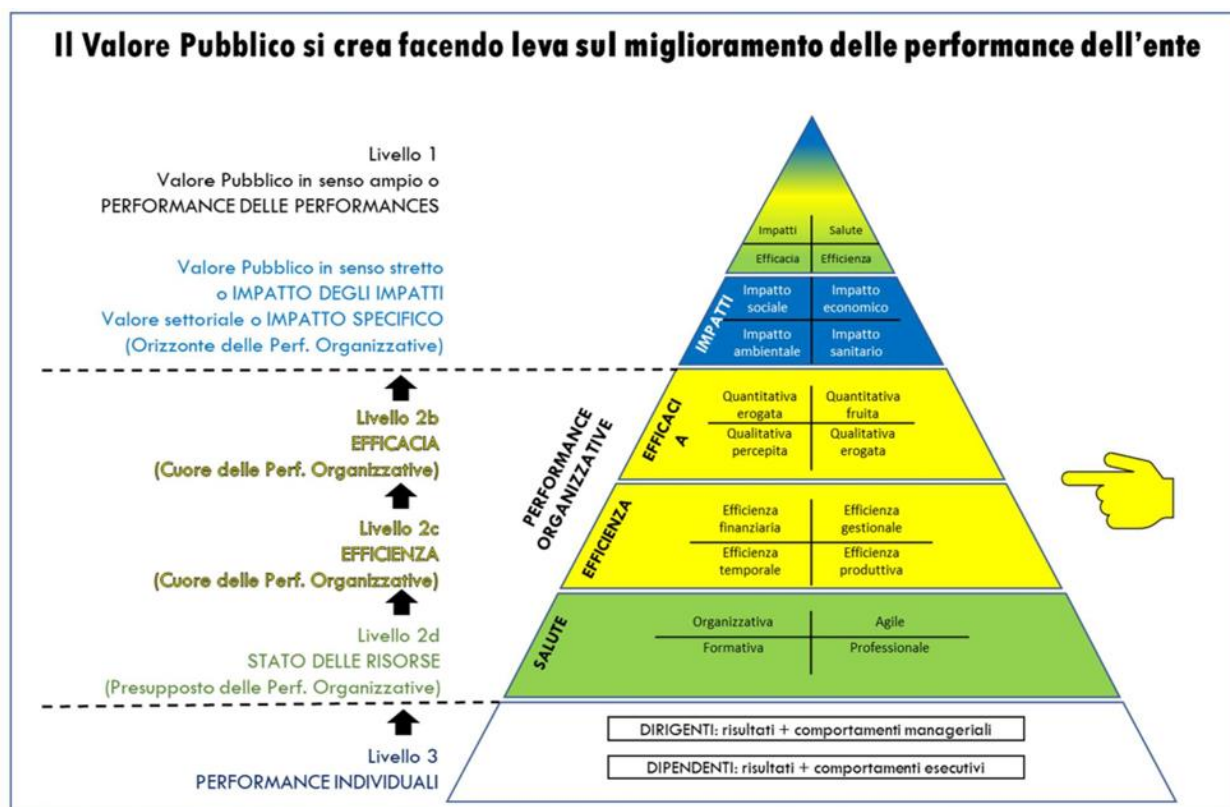
¹ Da Rivista italiana di Public Management, Vol.4, n.2/2021, pagg.196 ss.- Enrico Deidda Gagliardo, Raffaella Saporito Il Piao come strumento di programmazione integrata per la creazione di Valore Pubblico.

e vengono perseguiti attraverso strategie che si declinano a loro volta con gli obiettivi di *performance*. I contenuti del Piano della *performance* confluiscono e si integrano nel PIAO, il quale si pone quale strumento funzionale al raggiungimento degli stessi.

È rilevante precisare che la misurabilità degli obiettivi di VP, essenziale affinché gli stessi non siano una prosa ulteriore delle priorità politiche senza un'effettiva funzionalità, non coincide con la rendicontazione della *performance* organizzativa, né con la valutazione della performance individuale.

La misurazione e la valutazione della *performance*, diversamente dagli obiettivi di Valore Pubblico, si collocano, in conformità alle disposizioni di cui al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, e sue successive modifiche e integrazioni, nell'ambito degli strumenti di gestione e sviluppo del capitale umano; la misurazione degli obiettivi di VP è volta, invece, a declinare, in una dimensione tangibile e pluriennale, l'attuazione delle priorità politiche e l'eventuale necessità di ricalibrare gli obiettivi di *performance* precedentemente previsti.

Il Valore Pubblico rappresenta, dunque, il punto di snodo di tutte le attività di programmazione e pianificazione del Ministero ed è l'orizzonte verso cui convergono i piani confluiti all'interno del PIAO secondo una logica di integrazione e funzionalità reciproca.



Fonte: Deidda Gagliardo E. (2022)

Come sopraindicato, pur ritenendo gli obiettivi di Valore Pubblico imprescindibili da una loro misurabilità, in relazione alle attività che svolge il Ministero non si può non tener conto, tuttavia, di alcuni elementi di criticità che la stessa comporta, in considerazione di alcune variabili:

- ❖ natura degli obiettivi ed eterogeneità degli ambiti di riferimento;
- ❖ distanza temporale tra le azioni poste in atto e la generazione degli effetti;
- ❖ molteplicità dei soggetti coinvolti che riduce i margini di controllo del Ministero;
- ❖ particolare complessità e articolazione territoriale dell'Amministrazione;
- ❖ disparità sociali ed economiche che rendono disomogenei gli ambiti sui cui l'azione amministrativa incide.

Gli stessi indicatori, strumenti necessari ai fini della misurabilità degli obiettivi di Valore Pubblico, possono avere natura diversa, traducendo le politiche dal Ministero non solo in risultati

quantitativamente identificabili ma anche in andamenti generali, prova di un'influenza positiva delle azioni poste in essere.

Un esempio è rappresentato dai BES (Benessere equo e sostenibile), macro-indicatori di benessere della società monitorati dall'ISTAT, che rappresentano tendenze in ambiti specifici della società, utili a fornire una panoramica in termini economici, sociali e ambientali.

2.1.4 Obiettivi di valore pubblico

2.1.4.1 Mission del Ministero

Al Ministero dell'istruzione e del merito sono attribuite le funzioni e i compiti spettanti allo Stato in ordine al sistema educativo di istruzione e formazione di cui all'articolo 2 della legge 28 marzo 2003, n. 53 e di cui all'articolo 13, comma 1 del decreto-legge 31 gennaio 2007, n. 7, convertito, con modificazioni, dalla legge 2 aprile 2007, n. 40.

Nei principali canali d'intervento, salvo ambiti di competenza riservati ad altri enti ed organismi, il Ministero svolge, inoltre, funzioni di regolazione, di supporto e di valorizzazione delle autonomie riconosciute alle Istituzioni scolastiche.

Il Ministero dell'istruzione e del merito è l'organo di Governo con compiti di:

	Organizzazione generale dell'istruzione scolastica, definizione dei curricula, delle indicazioni nazionali e delle linee guida quale quadro di riferimento per la progettazione curricolare delle istituzioni scolastiche del sistema nazionale di istruzione e formazione;
	Disciplinare lo stato giuridico del personale, inclusa la definizione dei percorsi di abilitazione e specializzazione del personale docente e dei relativi titoli di accesso, sentito il Ministero dell'università e della ricerca;
	Definire i criteri e dei parametri per l'organizzazione della rete scolastica;
	Definire gli obiettivi formativi nei diversi gradi e tipologie di istruzione;
	Definire gli indirizzi per l'organizzazione dei servizi del sistema educativo di istruzione e di formazione nel territorio al fine di garantire livelli di prestazioni uniformi su tutto il territorio nazionale;
	Promuovere il merito e la valutazione dell'efficienza nell'erogazione dei servizi nel territorio nazionale;
	Definire i criteri e i parametri per l'attuazione di politiche sociali nella scuola; definizione di interventi a sostegno delle aree depresse per il riequilibrio territoriale della qualità del servizio scolastico ed educativo;
	Svolgere attività connesse alla sicurezza nelle scuole e all'edilizia scolastica, in raccordo con le competenze delle regioni e degli enti locali;
	Formare i dirigenti scolastici, il personale docente, educativo e il personale amministrativo, tecnico e ausiliario della scuola, attraverso gli indirizzi e il coordinamento della Scuola di Alta Formazione dell'Istruzione;
	Definire l'assetto complessivo e gli indirizzi per la valutazione del sistema educativo di istruzione e formazione, nonché del sistema di istruzione tecnica superiore;
	Congiuntamente con il Ministero dell'università e della ricerca, fornire indirizzi e vigilanza all'Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e

	di formazione (INVALSI) e all'Istituto nazionale di documentazione, innovazione e ricerca educativa (INDIRE, anche come Agenzia nazionale per la gestione del programma europeo per l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport (Erasmus+);
	Controllare la Fondazione Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci e l'Opera Nazionale Montessori;
	Promuovere l'internazionalizzazione del sistema educativo di istruzione e formazione e curare le relazioni internazionali, in ambito bilaterale e multilaterale;
	Fornire indirizzi al sistema della formazione italiana nel mondo ferme restando le competenze del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale stabilite dal decreto legislativo 13 aprile 2017, n. 64;
	Determinare e assegnare risorse finanziarie a carico del bilancio dello Stato e del personale alle istituzioni scolastiche autonome;
	Ricerare e sperimentare innovazioni funzionali alle esigenze formative;
	Supporto alla realizzazione di esperienze formative finalizzate alla valorizzazione del merito e all'incremento delle opportunità di lavoro e delle capacità di orientamento degli studenti;
	Valorizzare la filiera formativa professionalizzante, inclusa l'istruzione tecnica superiore, attraverso l'individuazione degli obiettivi e degli standard e dei percorsi formativi in materia di istruzione superiore e di formazione tecnica superiore e curando i rapporti con i sistemi formativi delle regioni;
	Riconoscere i titoli di studio e le certificazioni in ambito europeo e internazionale e attivare politiche dell'educazione comuni ai paesi dell'Unione europea;
	Fornire consulenza e supporto all'attività delle istituzioni scolastiche autonome;
	Dare attuazione ai programmi operativi nazionali nel settore dell'istruzione finanziati dall'Unione europea;
	Emanare procedimenti di autorizzazione al funzionamento di scuole e di istituzioni culturali straniere in Italia;
	Altre competenze assegnate dalla legge 13 luglio 2015, n. 107, nonché dalla vigente legislazione, ivi comprese le attività di promozione e coordinamento del sistema integrato dei servizi di educazione e di istruzione per bambini fino ai sei anni
	Definire gli indirizzi in materia di scuole paritarie e di scuole e corsi di istruzione non statale;
	Curare le attività relative all'associazionismo degli studenti e dei genitori;
	Assicurare il diritto allo studio e servizi alle famiglie, promuovere lo status dello studente, orientare allo studio e alle professioni.
	Portare a compimento gli obiettivi del PNRR

Fonti: d. lgs 300/1999 e successive modificazioni ed integrazioni; DPCM n. 208/2023; DL 77/2021 (PNRR)

2.1.4.2 Priorità politiche e obiettivi di Valore Pubblico del MIM

Per il Ministero dell'istruzione e del merito gli obiettivi di Valore pubblico costituiscono l'aspetto più

sfidante che guida la programmazione strategica declinata negli obiettivi specifici dell'Amministrazione i quali orientano la *performance organizzativa e individuale*.

PRIORITÀ POLITICHE
Promuovere il miglioramento del sistema nazionale di istruzione e formazione attraverso la valorizzazione del personale della scuola
Rispetto delle persone e contrasto al bullismo
Valorizzare la filiera tecnologico-professionale e rafforzare il raccordo scuola-lavoro
Garantire a tutte le studentesse e a tutti gli studenti il diritto allo studio, promuovere l'inclusione scolastica dei più fragili e l'integrazione degli studenti stranieri, contrastare la dispersione scolastica e i divari territoriali negli apprendimenti, favorire l'accesso precoce al sistema integrato 0-6
Sostenere le autonomie scolastiche e rafforzare il sistema nazionale di valutazione, anche dai fini dell'internazionalizzazione del sistema scolastico
Supportare il processo di riqualificazione del patrimonio edilizio scolastico
Potenziare l'offerta formativa nelle Istituzioni scolastiche del sistema educativo di istruzione e formazione in chiave di personalizzazione e aggiornare le indicazioni nazionali
Semplificare e innovare la scuola
Rafforzare la capacità amministrativa, gestionale e comunicativa del Ministero e delle istituzioni scolastiche
Attuare tempestivamente e in prospettiva sistematica le misure del piano nazionale di ripresa e resilienza

Nei sottoparagrafi successivi verranno illustrati nel dettaglio gli obiettivi di VP che il Ministero intende perseguire per il triennio 2025-2027, declinati sulla base delle priorità politiche contenute nell'Atto di indirizzo politico-istituzionale adottato con decreto ministeriale 4 febbraio 2025, n. 20 pubblicato sul sito istituzionale e delle linee di azione in esso individuate.

Nell'individuazione degli obiettivi di Valore Pubblico, in linea con le indicazioni dell'Organismo indipendente di valutazione in merito alle attività di pianificazione e programmazione, si è proceduto, in un'ottica di continuità con la linea adottata nel PIAO 2024-2026, secondo una logica di gradualità e di progressiva integrazione degli stessi.

Per tutti gli obiettivi di VP selezionati sono stati evidenziati gli impatti sociali attesi per gli *stakeholder* coinvolti; in particolare, per alcuni di essi, sono individuati indicatori specifici dimensionati quantitativamente, per altri, invece, viene rilevato anche l'effetto positivo sulla base degli indicatori BES ISTAT.

In tal modo si è inteso fornire, comunque, una visione completa e concreta della creazione di VP e dei suoi connessi riflessi sociali. Per un approfondimento maggiore, si rimanda al [sito ISTAT](#).

2.14.3 Miglioramento dell'offerta formativa e rafforzamento del diritto allo studio

PRIORITÀ POLITICA DI RIFERIMENTO

- Valorizzare la filiera tecnologico-professionale e rafforzare il raccordo scuola-lavoro
- Potenziare l'offerta formativa nelle istituzioni scolastiche del sistema educativo di istruzione e formazione in chiave di personalizzazione e aggiornare le indicazioni nazionali
- Garantire a tutte le studentesse e a tutti gli studenti il diritto allo studio, promuovere l'inclusione scolastica dei più fragili e l'integrazione degli studenti stranieri, contrastare la dispersione scolastica e i divari territoriali negli apprendimenti, favorire l'accesso precoce al sistema integrato 0-6

VALORE PUBBLICO "MIGLIORAMENTO DELL'OFFERTA FORMATIVA E RAFFORZAMENTO DEL DIRITTO ALLO STUDIO"

CRA coinvolti: Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione

Impatto sociale atteso:

Miglioramento del passaggio tra scuola e lavoro

- Miglioramento dell'inclusività scolastica

Aumento dell'accesso scolastico nella fascia 0-6

- Riduzione dell'abbandono scolastico

- Riduzione dei divari territoriali

L'obiettivo di Valore Pubblico individuato afferisce ad ambiti di rilievo strategico, caratterizzati da impatti sociali trasversali, fulcro della *mission* istituzionale del Ministero.

Nell'ottica del costante miglioramento della qualità dell'offerta formativa, il Ministero ritiene fondamentale rilanciare l'autonomia delle Istituzioni scolastiche e valorizzare la specialità del sistema nazionale di istruzione e formazione in cui operano e cooperano Istituzioni statali e Istituzioni paritarie.

Tra le leve strategiche volte al conseguimento dell'obiettivo, assume un ruolo determinante il proseguimento del processo di transizione digitale del sistema scuola anche al fine di innalzare progressivamente le competenze informatiche e tecnologiche dei docenti, favorendo il ricorso e l'impiego di pratiche e strumenti didattici innovativi in grado di consentire l'acquisizione, da parte degli studenti, di conoscenze e di più mature competenze, indispensabili per la propria realizzazione personale e professionale.

Un ruolo chiave è affidato alle iniziative promosse, coordinate e finalizzate al rafforzamento della didattica e degli apprendimenti delle discipline STEM e il completamento della riforma dell'istruzione tecnica e professionale, nel sistema scolastico e nell'istruzione tecnologica terziaria (sistema degli ITS), favorendo un sempre più sinergico rapporto tra percorsi di istruzione e di formazione e competenze richieste dal mondo delle professioni e del lavoro.

A tal riguardo, il Ministero mira al potenziamento dell'offerta formativa con un allineamento agli *standard* internazionali e alle competenze richieste dal mondo del lavoro. In particolare, si presta attenzione ai contenuti della transizione digitale ed ecologica in atto, attraverso interventi di riforma e investimento che, nel lungo periodo, mirano allo sviluppo del sistema terziario superiore, misurato in termini di aumento del numero degli iscritti al sistema degli ITS, come illustrato nella tabella sottostante.

TABELLA 1 - POTENZIAMENTO OFFERTA FORMATIVA E ALLINEAMENTO AGLI STANDARD INTERNAZIONALI E ALLE COMPETENZE RICHIESTE DAL MONDO DEL LAVORO

POTENZIAMENTO OFFERTA FORMATIVA E ALLINEAMENTO AGLI STANDARD INTERNAZIONALI E ALLE COMPETENZE RICHIESTE DAL MONDO DEL LAVORO						
<i>Impatto sociale di riferimento: Miglioramento del passaggio tra scuola e lavoro</i>						
Quale Valore Pubblico? <i>E - Benessere economico</i> <i>S - Benessere sociale</i> <i>A - Benessere ambientale</i> <i>SA - Benessere sanitario</i> <i>P - Benessere psicologico</i> <i>L - Legittimazione del ruolo</i>	E	S	A	SA	P	L
A chi è rivolto	<i>Diplomati scuola secondaria di secondo grado Diplomati leFP, Regioni, Enti locali, Ministero del lavoro, Università, ANPAL, INAPP</i>					
INDICATORE	ENTRO QUANDO VOGLIAMO RAGGIUNGERLO	BASLINE	TARGET 2024	FONTE		
N. studenti iscritti ai percorsi di istruzione terziaria professionalizzante	2027	12456	24000	INDIRE Valore baseline riferito agli iscritti al primo semestre 2024 sulla base dei dati forniti da INDIRE		
% studenti occupati a un anno dal conseguimento del diploma	2027	87,00%	88.00%	INDIRE Rapporto monitoraggio 2024 - il dato fa riferimento ai diplomati 2022 che hanno trovato un'occupazione entro il 2023		
% studenti occupati "coerenti" (l'indicatore misura il livello di coerenza tra tipologia di occupazione e percorso di studi e le diverse tipologie di contratto dei diplomati occupati)	2027	93,80%	>93,80%	INDIRE Rapporto monitoraggio 2024- il dato fa riferimento ai diplomati 2022 che hanno trovato entro il 2023 un'occupazione coerente con il percorso di studio effettuato e il diploma acquisito		

Fonte dati: Banca dati INDIRE – rapporto monitoraggio 2024

L'azione del Ministero proseguirà inoltre nelle iniziative volte a garantire il successo formativo di tutti, nel rispetto delle potenzialità e dei talenti di ciascuno attraverso la promozione dell'accesso precoce al sistema di istruzione e di formazione, la cura della personalizzazione dei percorsi formativi, l'inclusione di tutte le fragilità, l'integrazione degli alunni stranieri e il contrasto alla dispersione scolastica sia in termine di riduzione della percentuale di abbandoni precoci che in termini di innalzamento degli esiti di apprendimento.

A tal fine, saranno promosse iniziative organizzative (mense, ristrutturazione degli edifici scolastici) e didattico-formative (ambienti di apprendimento innovativi, attività motorie e sportive, laboratori didattici e formativi), finalizzate ad estendere il tempo di apertura delle scuole e a favorirne il ruolo di crescita culturale e sociale nel territorio. Saranno parallelamente rafforzati gli strumenti di valutazione del sistema nazionale di istruzione, sotto il profilo dell'efficacia dei processi attivati, della valorizzazione della professionalità del personale scolastico e degli esiti di apprendimento degli studenti.

Sotto il profilo dell'efficacia che l'azione amministrativa è potenzialmente in grado di generare sulla collettività e sul benessere sociale, il Ministero si pone come obiettivo di lungo periodo la riduzione del tasso di abbandono scolastico, misurata, secondo i criteri di indagine ISTAT, in termini di

percentuale della popolazione compresa tra i 18 e i 24 anni, fuoriuscita senza diploma dal sistema di istruzione e di formazione, come riportato nella tabella sottostante.

TABELLA 2 – RIDUZIONE DEL TASSO DI ABBANDONO SCOLASTICO

RIDUZIONE DEL TASSO DI ABBANDONO SCOLASTICO IN CONCORSO DELL'AZIONE DELLE SINGOLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE IN ATTUAZIONE DELLA LORO AUTONOMIA DIDATTICA E ORGANIZZATIVA, NONCHÉ DEGLI ALTRI SOGGETTI ISTITUZIONALI COINVOLTI QUALI REGIONI, ENTI LOCALI, MINISTERO DELL'INTERNO					
<i>Impatto sociale di riferimento: Riduzione dell'abbandono scolastico</i>					
Quale Valore Pubblico? <i>E - Benessere economico</i> <i>S - Benessere sociale</i> <i>A - Benessere ambientale</i> <i>SA - Benessere sanitario</i> <i>P - Benessere psicologico</i> <i>L - Legittimazione del ruolo</i>	E	S	A	SA	P
A chi è rivolto	Ragazzi nell'età dell'obbligo scolastico e formativo (fino ai 18 anni) e fino ai 24 anni, genitori o esercenti la potestà genitoriale, personale della scuola, Regioni, Enti locali.				
INDICATORE	ENTRO QUANDO VOGLIAMO RAGGIUNGERLO	BASELINE	TARGET	FONTE	
% di persone di 18-24 anni con al più il diploma di scuola secondaria di primo grado, non in possesso di qualifiche professionali regionali ottenute in corsi con durata di almeno 2 anni e non inserite in un percorso di istruzione o formazione su/totale persone di 18-24 anni	2027	10,50%	<10,50%	ISTAT il dato dell'10,5% riferito all'anno 2023 è riportato in ISTAT-Statistiche Report - livelli di istruzione e ritorni occupazionali	

Al raggiungimento del suindicato obiettivo di Valore Pubblico contribuiscono in modo sensibile gli investimenti e le riforme inerenti al PNRR (Investimento 1.1: Piano per asili nido e scuole dell'infanzia e servizi di educazione e cura per la prima infanzia; investimento 1.2: Piano per l'estensione del tempo pieno e mense; investimento; Investimento 1.3: Piano per le infrastrutture per lo sport nelle scuole; 1.4: Intervento straordinario finalizzato alla riduzione dei divari territoriali nei cicli I e II della scuola secondaria di secondo grado; Riforma 1.1: Riforma degli istituti tecnici e professionali; Riforma 1.2: Riforma del sistema ITS; investimento 1.5: Sviluppo del sistema di formazione professionale terziaria (ITS); Riforma 1.4: Riforma del sistema di orientamento; investimento 3.1: Nuove competenze e nuovi linguaggi); per un approfondimento maggiore degli investimenti citati, si rinvia all'Allegato 3 - Valore Pubblico e PNRR.

Le politiche messe in atto al fine del perseguimento dell'obiettivo di VP indicato, mirano inoltre, ad influenzare positivamente l'andamento futuro dei BES ISTAT relativi all'istruzione e alla formazione, in modo particolare l'indicatore 2.1 (Bambini di 0-2 anni iscritti al nido), 2.2 (Partecipazione al sistema scolastico dei bambini di 4-5 anni); 2.3 (Persone con almeno il diploma tra i 25-64 anni), 2.6 (Uscita precoce dal sistema di istruzione e formazione) e 2.12 (Persone che conseguono un titolo terziario STEM nell'anno).

2.1.4.4 Promuovere la scuola digitale

PRIORITÀ POLITICA DI RIFERIMENTO	
Semplificare e innovare la scuola	
VALORE PUBBLICO “PROMUOVERE LA SCUOLA DIGITALE”	
<i>CRA coinvolti: Dipartimento per le risorse, l'organizzazione e l'innovazione digitale</i>	
Impatto sociale atteso: - Semplificazione all'accesso e alla fruizione dei servizi da parte di famiglie e studenti - Riduzione degli adempimenti amministrativi - Potenziamento della digitalizzazione delle procedure amministrative	

L'obiettivo di Valore Pubblico “Promuovere la scuola digitale” mira a:

- semplificare la gestione burocratica e le procedure amministrative per le Istituzioni scolastiche e per gli Uffici scolastici regionali nell'ottica del miglioramento qualitativo dei servizi resi alle famiglie e agli studenti;
- ampliare l'offerta dei servizi digitali per famiglie e studenti per una fruizione agile degli stessi;
- promuovere l'innovazione digitale come strumento di modernizzazione dei processi di insegnamento e apprendimento innalzando la qualità dell'offerta formative.

TABELLA 3 – RIDUZIONE DEGLI ADEMPIMENTI AMMINISTRATIVI A CARICO DELLE IISS E DELLE FAMIGLIE

RIDUZIONE DEGLI ADEMPIMENTI AMMINISTRATIVI A CARICO DELLE IISS E DELLE FAMIGLIE MEDIANTE L'IMPLEMENTAZIONE E L'UTILIZZO DI STRUMENTI DIGITALI						
<i>Impatto sociale di riferimento: Semplificazione all'accesso e alla fruizione dei servizi da parte delle famiglie e degli studenti, riduzione degli adempimenti amministrativi, potenziamento della digitalizzazione delle procedure amministrative</i>						
Quale Valore Pubblico? E - Benessere economico S - Benessere sociale A - Benessere ambientale SA - Benessere sanitario P - Benessere psicologico L - Legittimazione del ruolo	E	S	A	SA	P	L
A chi è rivolto	Famiglie, studenti e personale amministrativo delle istituzioni scolastiche e degli USR					
DG coinvolte	DG per l'innovazione digitale, la semplificazione e la statistica; DG per l'edilizia scolastica, le risorse e il supporto alle istituzioni scolastiche.					
INDICATORE	ENTRO QUANDO VOGLIAMO RAGGIUNGERLO	BASLINE	TARGET	FONTE		
N. servizi migrati sulla piattaforma Unica/ N. servizi da migrare	2025	60%	90%	Piani operativi approvati dall'Amministrazione		
Numero di scuole che utilizzano i sistemi Pago in Rete/app IO/ Numero totale di scuole	2025	97,40%	98%	Report periodici SOGEI		

Numero di scuole che utilizzano le piattaforme Monitor HDAC e Pi.re.co/Numero totale di scuole	2025	80%	80%	Report periodici SOGEI
--	-------------	------------	------------	-------------------------------

2.14.5 Valorizzare la scuola

PRIORITÀ POLITICA DI RIFERIMENTO - Promuovere il miglioramento del sistema nazionale di istruzione e formazione attraverso la valorizzazione del personale della scuola
VALORE PUBBLICO “VALORIZZARE LA SCUOLA”
<i>CRA coinvolti: Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione</i>
Impatto sociale atteso: - Perfezionamento del sistema di reclutamento del personale scolastico - Rafforzamento della formazione - Miglioramento dell'ambiente scuola - Riconoscimento delle professionalità della scuola - Diffusione delle esperienze di valorizzazione dei talenti - Promuovere negli studenti scelte formative consapevoli

L'obiettivo di Valore Pubblico selezionato è inerente alla valorizzazione della scuola e del complesso dei suoi attori. Il Ministero intende perseguirlo impegnandosi nella crescita dei talenti, per il riconoscimento delle professionalità della scuola e adoperandosi per un sistema scolastico atto a promuovere, negli studenti, la capacità di operare scelte formative consapevoli. Le azioni previste sono indirizzate sia agli studenti che al personale scolastico.

La transizione verso nuovi modelli di insegnamento e di apprendimento e le sfide educative dell'attuale contesto sociale e culturale impongono di assicurare che il percorso formativo degli alunni e degli studenti si svolga in un clima sicuro e sereno che consenta, a ciascun ragazzo, di riconoscere e valorizzare potenzialità e aspirazioni e di sviluppare pienamente la propria personalità e, a ciascun docente, di esercitare con autorevolezza, nel riconoscimento e nel rispetto del proprio ruolo, la propria funzione di educatore. Si inseriscono, in quest'ottica, il contrasto ai fenomeni di bullismo e *cyberbullismo*, il supporto all'insegnamento dell'educazione civica e la valorizzazione della partecipazione corretta e costruttiva dei ragazzi alla vita, anche mediante il rinnovamento dei processi di valutazione del comportamento.

Per quanto riguarda in particolare il personale scolastico, il Ministero prosegue nell'attuazione degli obiettivi di efficientamento delle procedure finalizzate al reclutamento dei docenti anche al fine di assicurare, attraverso l'azione delle proprie articolazioni periferiche, la tempestiva copertura dei posti e il regolare avvio dell'anno scolastico. Parallelamente, tutta l'Amministrazione persegue nel duplice obiettivo di restituire centralità e autorevolezza alla figura del docente e a tutto il personale che opera nella scuola, e, al contempo, di potenziarne i processi formativi rinnovando l'intero sistema della formazione del personale, dirigente, docente e amministrativo, attraverso il completamento della riforma prevista dal PNRR. Nello specifico, le azioni PNRR legate a questo particolare obiettivo di VP sono la Riforma 2.1: Riforma del sistema di reclutamento dei docenti la Riforma 2.2: Scuola di Alta Formazione e formazione obbligatoria per dirigenti scolastici, docenti e personale tecnico-amministrativo e l'Investimento

2.1: Didattica digitale integrata e formazione sulla transizione digitale del personale scolastico (si rimanda all'Allegato 3 - Valore pubblico e PNRR per ulteriori approfondimenti).

Con riguardo alle politiche rivolte agli studenti, il Ministero intende fornire, poi, un valido supporto nell'individuazione del percorso più indicato per il futuro dei ragazzi, universitario o professionale, anche attraverso gli strumenti digitali messi a disposizione dalla Piattaforma Unica, proseguendo la sua attività di supporto nell'attuazione della riforma che ha introdotto le figure dei docenti *tutor* e orientatore. Inoltre, in coerenza con la propria mission, il Ministero si propone di valorizzare tutte le potenzialità e i talenti degli studenti nonché la professionalità del personale della scuola, riconoscendo un trattamento economico adeguato.

TABELLA 3 – POTENZIAMENTO DEL SISTEMA DI RECLUTAMENTO DI TUTTO IL PERSONALE SCOLASTICO

POTENZIAMENTO DEL SISTEMA DI RECLUTAMENTO DI TUTTO IL PERSONALE SCOLASTICO ATTRAVERSO LA PROGRAMMAZIONE E L'ESPLETAMENTO DI PROCEDURE CERTE E RICORRENTI. VALORIZZAZIONE DELLA PROFESSIONALITÀ DI TUTTO IL PERSONALE DELLA SCUOLA ATTRAVERSO IL POTENZIAMENTO DELLA FORMAZIONE ANCHE CON RIFERIMENTO, PER IL PERSONALE DOCENTE, ALL'INSEGNAMENTO DELLE DISCIPLINE STEM E AI PERCORSI DI SPECIALIZZAZIONE PER IL SOSTEGNO						
<i>Impatto sociale di riferimento: Perfezionamento del sistema di reclutamento del personale scolastico</i>						
Quale Valore Pubblico? E - Benessere economico S - Benessere sociale A - Benessere ambientale SA - Benessere sanitario P - Benessere psicologico L - Legittimazione del ruolo	E	S	A	SA	P	L
A chi è rivolto	Dirigenti Scolastici, docenti e personale amministrativo / studenti, famiglie					
INDICATORE	ENTRO QUANDO VOGLIAMO RAGGIUNGERLO	BASLINE	TARGET	FONTE		
Procedure finalizzate al reclutamento del personale (D.S., docente ATA) concluse / procedure programmate x 100	2027	100%	100%	Monitoraggio Uffici Scolastici Regionali e Sistema Informativo dell'Istruzione (SIDI)		
Numero di docenti sul sostegno che hanno partecipato a percorsi formativi / numero di docenti in servizio su posti di sostegno	2027	20%	35%	Monitoraggio Uffici scolastici regionali e Sistema informativo dell'istruzione (SIDI)		

2.1.6 Migliorare la comunicazione istituzionale interna ed esterna, rafforzare l'identità e l'immagine del MIM

PRIORITÀ POLITICA DI RIFERIMENTO
- Rafforzare la capacità amministrativa, gestionale e comunicativa del MIM e delle II.SS.
VALORE PUBBLICO “MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE INTERNA ED ESTERNA, RAFFORZARE L'IDENTITÀ E L'IMMAGINE DEL MIM”
CRA coinvolti: Dipartimento per le risorse, l'organizzazione e l'innovazione digitale

Impatto sociale atteso:

- diffusione della conoscenza della mission istituzionale e delle attività del MIM da parte degli stakeholders esterni;
- valorizzazione dell'immagine e dell'identità del MIM

In un'ottica di miglioramento dei servizi al cittadino, l'obiettivo di Valore Pubblico indicato mira a:

- ottimizzare la capacità comunicativa del MIM attraverso il potenziamento dei canali interattivi attualmente in uso e la progressiva digitalizzazione del sistema di risposta agli utenti con l'obiettivo di garantire sempre maggiore trasparenza, velocità e chiarezza delle informazioni fornite;
- rafforzare l'identità e l'immagine del MIM per promuovere una maggiore conoscenza della mission istituzionale e delle attività da parte degli stakeholders esterni anche al fine di favorirne una maggiore partecipazione.

TABELLA 4 – MIGLIORAMENTO DELLA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE DEL MIM

MIGLIORAMENTO DELLA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE INTERNA ED ESTERNA DEL MINISTERO, VALORIZZANO L'IDENTITA' E L'IMMAGINE DEL MIM				
<i>Impatto sociale di riferimento: maggiore diffusione conoscenza della mission istituzionale e delle attività del MIM da parte degli stakeholders esterni anche al fine di favorirne una maggiore partecipazione.</i>				
Quale Valore Pubblico? E - Benessere economico S - Benessere sociale A - Benessere ambientale SA - Benessere sanitario P - Benessere psicologico L - Legittimazione del ruolo	E	S	A	SA
A chi è rivolto	Famiglie, studenti, personale in servizio presso l'Amministrazione centrale e periferica, cittadini			
DG coinvolte	DG per la comunicazione e le relazioni istituzionali			
INDICATORE	ENTRO QUANDO VOGLIAMO RAGGIUNGERLO	BASLINE	TARGET	FONTE
Tempo medio di evasione delle richieste	2025	<=48h	<=24h	URP
Livello di soddisfazione degli utenti	2025	80%	90%	URP
numero attività di comunicazione/divulgazione per evento organizzato su quelle programmate nel Piano della comunicazione	2025	90%	100%	URP

2.1.4.7 Riquilificare l'ambiente scolastico

PRIORITÀ POLITICA DI RIFERIMENTO	
- Supportare il processo di riqualificazione del patrimonio scolastico	
VALORE PUBBLICO “RIQUALIFICARE L'AMBIENTE SCOLASTICO”	
<i>CRA coinvolti: Dipartimento per le risorse, l'organizzazione e l'innovazione digitale</i>	
Impatto sociale atteso: - potenziare il ruolo delle II.SS. sul territorio mediante la riqualificazione degli spazi scolastici	

L'obiettivo di Valore Pubblico è volto alla riqualificazione e modernizzazione degli edifici scolastici in sinergia con i bisogni del territorio, consolidando pienamente le II.SS. come presidio e polo educativo di riferimento per la comunità territoriale.

TABELLA 5 – RIQUALIFICAZIONE E MODERNIZZAZIONE DEGLI EDIFICI SCOLASTICI

RIQUALIFICAZIONE E MODERNIZZAZIONE DEGLI EDIFICI E DEGLI SPAZI SCOLASTICI					
<i>Impatto sociale di riferimento: potenziare il ruolo delle II.SS. sul territorio mediante la riqualificazione degli spazi scolastici</i>					
Quale Valore Pubblico? E - Benessere economico S - Benessere sociale A - Benessere ambientale SA - Benessere sanitario P - Benessere psicologico L - Legittimazione del ruolo	E	S	A	SA	P L
A chi è rivolto	Famiglie, studenti, cittadini				
DG coinvolte	DG per l'edilizia scolastica, le risorse e il supporto alle istituzioni scolastiche				
INDICATORE	ENTRO QUANDO VOGLIAMO RAGGIUNGERLO	BASLINE	TARGET	FONTE	
N. contributi concessi per interventi di riqualificazione o costruzione di edifici scolastici/ N. contributi richiesti e ritenuti ammissibili	2025	90%	90%	Decreti di finanziamento e piattaforma di monitoraggio	
interventi di supporto tecnico-amministrativo evasi (supportati)/ N. interventi oggetto di richiesta	2025	80%	80%	Piattaforma di monitoraggio e comunicazioni (mail, Pec, etc.) Enti beneficiari	
N. progetti sottoposti a verifica tecnico-amministrativa/numero di progetti inviati per la verifica	2025	90%	90%	Piattaforma di monitoraggio	

2.1.4.8 Benessere delle risorse

PRIORITÀ POLITICA DI RIFERIMENTO - Rafforzare la capacità amministrativa, gestionale e comunicativa del MIM e delle II.SS.	
VALORE PUBBLICO “BENESSERE DELLE RISORSE”	
CRA coinvolti: Dipartimento per le risorse, l'organizzazione e l'innovazione digitale	
Impatto sociale atteso: - Aumento delle competenze - Miglioramento del benessere organizzativo - Favorire la mobilità sostenibile	

L'obiettivo di Valore Pubblico intende favorire la formazione per accrescere le competenze del personale garantendo un'ottimale distribuzione di compiti e funzioni all'interno degli Uffici nell'ottica di una maggiore efficienza dell'attività amministrativa.

TABELLA 7– INCREMENTO DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE

INCREMENTO DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE						
Impatto sociale di riferimento: Aumento delle competenze						
Quale Valore Pubblico? <i>E - Benessere economico</i> <i>S - Benessere sociale</i> <i>A - Benessere ambientale</i> <i>SA - Benessere sanitario</i> <i>P - Benessere psicologico</i> <i>L - Legittimazione del ruolo</i>	E	S	A	SA	P	L
A chi è rivolto	Personale in servizio presso l'Amministrazione					
DG coinvolte	DG per le risorse umane e finanziarie					
INDICATORE	ENTRO QUANDO VOGLIAMO RAGGIUNGERLO	BASLINE	TARGET	FONTE		
% personale che ha seguito e concluso corsi di formazione proposti dall'Amministrazione /personale in servizio	2025	29%	40%	Rapporto di valutazione attività formative destinate al personale amministrativo, banche dati SNA e Learning@miur		

2.1.5 Obiettivi di semplificazione e reingegnerizzazione dei processi

La pianificazione strategica e la programmazione di obiettivi di *performance* per la semplificazione e la digitalizzazione dei processi attinenti alle competenze del Ministero dell'istruzione e del merito è fondata su una visione complessiva a medio – lungo termine che consenta all'Amministrazione di governare, in un'ottica integrata, sia un programma di interventi finalizzati a supportare il percorso di digitalizzazione delle Istituzioni scolastiche, in linea con gli obiettivi nazionali ed europei, sia, anche, nell'ambito della governance del sistema informativo del Ministero, a potenziare il processo di trasformazione digitale delle attività introducendo, per efficientarne lo svolgimento, strumenti innovativi, tecnologicamente aggiornati, coerenti, integrati per una migliore condivisione e utilizzo di dati e delle informazioni utili.

Le diverse iniziative progettuali sono accomunate dall'essere indirizzate verso la creazione di Valore

Pubblico attraverso il perseguimento di obiettivi di *performance* rivolti proprio al miglioramento continuo, alla semplificazione, automazione e digitalizzazione di processi, procedimenti servizi e documenti a vantaggio di tutta la comunità scolastica e degli *stakeholder* interni ed esterni.

L'impatto atteso è molteplice: semplificare l'accesso ai servizi per famiglie, studentesse e studenti e per il personale scolastico, ridurre la burocrazia per le Scuole, nonché migliorare l'azione amministrativa.

In questo contesto assume rilevanza strategica, il piano per l'innovazione digitale nelle Scuole di seguito riportato, che nel triennio 2025-2027 prevede una serie di iniziative progettuali, compatibilmente con le risorse finanziarie a disposizione nel bilancio o da altre fonti di finanziamento. Il piano persegue la finalità di creazione di Valore Pubblico attraverso progetti volti a:

- evoluzione e integrazione di nuovi servizi messi a disposizione sulla piattaforma UNICA quali, a titolo esemplificativo, le iscrizioni online per le Scuole dell'infanzia e il nuovo modello di Curriculum dello studente;
- efficientamento delle procedure funzionali all'avvio dell'anno scolastico, con l'obiettivo di ridurre il carico amministrativo degli USR e delle Istituzioni scolastiche;
- realizzazione del nuovo portale unico "Ecosistema Servizi per il Personale Docente e ATA";
- realizzazione della Piattaforma integrata per la valutazione dei risultati dei Dirigenti Scolastici;
- realizzazione del Nuovo Sistema di Gestione dei Dirigenti Scolastici – SIDI per la gestione dei procedimenti amministrativi dei Dirigenti Scolastici;
- sviluppo di un applicativo per la gestione del contenzioso di competenza dell'Amministrazione;
- evoluzione della piattaforma digitale di gestione documentale;
- completamento del Sistema informativo nazionale 0-6 previsto dall'art. 5, c. 1, lett. e) del d.lgs. 65/2017 e dall'art.10 del Piano di azione nazionale pluriennale di cui alla deliberazione del Consiglio dei ministri 5 ottobre 2021;
- evoluzioni alle Piattaforme PTOF e RAV in vista della nuova triennialità e introduzione del RAV integrato del 1° ciclo e del RAV per le Scuole dell'infanzia;
- efficientamento e semplificazione dei processi gestiti dalle Segreterie Scolastiche;
- integrazione di nuovi servizi su PagolnRete e reingegnerizzazione della componente Ministero, migliorandone l'accessibilità e l'efficienza;
- implementazione di un nuovo modello di funzionamento e di governance del Sistema ITS;
- evoluzione dell'Anagrafe Nazionale dell'Istruzione (ANIST), con l'obiettivo di accentrare in un'unica anagrafe le diverse banche dati ed anagrafi esistenti;
- ridisegno del modello di assistenza, attraverso l'implementazione di una Piattaforma di assistenza unica dedicata al supporto agli utenti interni ed esterni;
- reingegnerizzazione del sistema di gestione delle supplenze;
- reingegnerizzazione dei processi di acquisto tra Scuole e USR e relativo adeguamento del sistema SGA.

Nella tabella sottostante si riporta una sintetica descrizione delle principali attività previste per il triennio:

INIZIATIVA PROGETTUALE	ATTIVITÀ PREVISTE PER IL 2025
<u>PIATTAFORMA UNICA</u> Evoluzione degli attuali servizi digitali offerti a famiglie e studenti all'interno della piattaforma Unica e integrazione di nuovi, con l'obiettivo di migliorare la <i>user experience</i> degli utenti e agevolare i rapporti tra Scuola e famiglia.	<i>Iscrizioni online per Scuole dell'infanzia</i> - Implementazione delle funzionalità di UNICA volte a consentire l'iscrizione online alle Scuole dell'infanzia. <i>Curriculum dello studente</i> - Integrazione sulla Piattaforma del nuovo modello di Curriculum dello studente con l'indicazione in forma descrittiva dei livelli di apprendimento conseguiti nelle prove scritte a carattere nazionale. <i>Ulteriori servizi per famiglie e studenti</i>

INIZIATIVA PROGETTUALE	ATTIVITÀ PREVISTE PER IL 2025
	Definizione di nuovi servizi dedicati agli studenti, attivazione di misure di <i>welfare</i> a sostegno di famiglie e studenti e integrazione di alcune funzionalità attualmente esterni alla piattaforma Unica; - Integrazione di nuovi contenuti informativi a supporto di famiglie e studenti, accompagnata dalla realizzazione di iniziative volte a guidare gli utenti nell'utilizzo efficace dei servizi offerti. - Assistenza e formazione agli utenti del sistema.
<u>VELOCIZZAZIONE E SEMPLIFICAZIONE AVVIO ANNO SCOLASTICO</u> Efficientamento del modello operativo/organizzativo delle procedure relative alla mobilità di diritto ATA, docenti e PED, all'informatizzazione delle Nomine in Ruolo del personale ATA/docente e delle nomine supplenze, con l'obiettivo di coniugare un più efficace e tempestivo avvio dell'anno scolastico con una riduzione del carico amministrativo sugli USR e sulle Istituzioni scolastiche.	Adeguamenti amministrativi trasversali a tutti procedimenti (nuove classi di concorso, nuove figure ATA, nuovi CCNI docenti, ATA e PED); Miglioramento della gestione Organico di diritto e Mobilità di diritto (App lo); - Efficientamento della gestione informatizzata delle graduatorie (GPS), ottimizzazione nella gestione dei concorsi (PNRR 2024 e PNRR 2025), gestione immissioni in ruolo (migliorie per il mondo ATA) ed informatizzazione supplenze (convocazione ATA e docenti e continuità didattica).
<u>ECOSISTEMA PER IL PERSONALE SCOLASTICO</u> Progettazione e realizzazione di un punto di accesso unificato per i servizi offerti dal MIM e dalle sue articolazioni periferiche, garantendo un'efficace gestione degli applicativi esistenti e la centralizzazione dei dati relativi al personale scolastico.	Design e realizzazione del nuovo portale unico "Ecosistema Servizi per il Personale Docente e ATA"; - Realizzazione di servizi per il framework dell'Ecosistema; Assistenza e formazione agli utenti del sistema.
<u>PIATTAFORMA PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI</u> Progettazione e realizzazione di una Piattaforma in cui vengano recepiti tutti i dati a disposizione del sistema informativo del Ministero e di altri sistemi, collegati agli indicatori e ai target previsti nel Sistema di valutazione dei risultati dei Dirigenti Scolastici.	- Realizzazione della Piattaforma per la valutazione dei risultati dei Dirigenti Scolastici che recepirà le disposizioni previste nel Sistema di valutazione dei risultati dei Dirigenti scolastici. Integrazione della Piattaforma con altri Sistemi per l'acquisizione dei dati necessari alla valutazione dei Dirigenti Scolastici. - Assistenza e formazione agli utenti del sistema.
<u>NUOVO SISTEMA PER LA GESTIONE DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI DEI DIRIGENTI SCOLASTICI</u> Implementazione del Nuovo Sistema di Gestione dei Dirigenti Scolastici – SIDI per la gestione dei procedimenti amministrativi dei Dirigenti Scolastici, con l'obiettivo di innovare e semplificare i processi, garantendo al contempo le funzionalità a supporto degli utenti sia dell'Amministrazione centrale che periferica.	Realizzazione del Nuovo Sistema di Gestione dei Dirigenti Scolastici – SIDI per la gestione dei procedimenti amministrativi dei Dirigenti Scolastici.
<u>GESTIONE DEL CONTENZIOSO</u> Sviluppo di soluzioni digitali innovative per la gestione del contenzioso di competenza dell'Amministrazione, anche attraverso la digitalizzazione dei processi di lavoro e la messa a disposizione di strumenti per la semplificazione e la standardizzazione delle procedure sul territorio nazionale.	Rilascio di un applicativo che consenta la gestione il più possibile automatizzata del contenzioso da parte degli Uffici e delle Istituzioni scolastiche in coordinamento con gli Uffici dell'Amministrazione centrale.
<u>PIATTAFORMA DIGITALE DI GESTIONE DOCUMENTALE</u>	- Design e sviluppo di una soluzione per consentire di inviare comunicazioni valide anche a chi è sprovvisto di PEC; - Assistenza e formazione degli operatori; Supporto agli utenti.

INIZIATIVA PROGETTUALE	ATTIVITÀ PREVISTE PER IL 2025
Evoluzione della piattaforma digitale di gestione documentale, che, attribuendo valore legale alle comunicazioni effettuate anche da/a coloro che risultano ad oggi sprovvisti di PEC, permetterebbe di ridurre le comunicazioni cartacee e di efficientare i processi amministrativi.	
<u>SISTEMA INFORMATIVO NAZIONALE 0-6 ANNI</u> Evoluzione del Portale e attivazione delle Aree "Rilevazioni", "Programmazione" e "Monitoraggio"	- Attivazione, sentito il parere del Garante per la protezione dei dati personali e previa stipula del previsto Protocollo d'Intesa con ANCI e Conferenza delle Regioni, dell'Area "Rilevazioni" relativa ai servizi educativi per l'infanzia e delle Aree "Programmazione" e "Monitoraggio" relative all'attuazione del Piano di azione nazionale pluriennale di cui alla deliberazione del Consiglio dei ministri 5 ottobre 2021 (e successivi Piani di azione).
<u>PIATTAFORME PTOF E RAV</u> Evoluzioni Piattaforma PTOF in vista della nuova triennalità e RAV integrato/infanzia e questionario	Implementazione sia della piattaforma della Rendicontazione sociale sia della piattaforma PTOF, in vista dell'inizio della nuova triennalità 2025-27 del SNV; - Introduzione del RAV integrato del 1° ciclo e del RAV per le Scuole dell'infanzia; - Evolutive della piattaforma RAV per l'avvio del nuovo triennio con la predisposizione del questionario Scuola e del questionario docente;
<u>SEGRETERIE SCOLASTICHE</u> Analisi approfondita dei processi e delle attività svolte dalle Segreterie Scolastiche, con l'obiettivo di identificare le principali criticità e aree di miglioramento, anche al fine di semplificare gli adempimenti relativi all'avvio dell'anno scolastico	- Identificazione delle principali criticità e aree di miglioramento che caratterizzano i processi delle Segreterie scolastiche, anche attraverso l'ingaggio di una serie di stakeholder del mondo scolastico (DS, DSGA, esperti del mondo Scuola) e l'utilizzo di tecnologie innovative (quali l'IA); - Predisposizione del Piano e definizione di possibili soluzioni volte a garantire l'automazione delle attività, migliorare l'efficienza e ridurre i carichi di lavoro delle Segreterie Scolastiche.
<u>RE-INGEGNERIZZAZIONE ED EVOLUZIONE SISTEMA PAGO IN RETE</u> Progettazione, ottimizzazione e sviluppo dell'ecosistema dei pagamenti digitali per il Ministero e le Istituzioni scolastiche, finalizzata a offrire servizi digitali semplici, efficienti e integrati rivolti a famiglie e studenti.	Evoluzione dell'attuale Piattaforma con l'introduzione di nuovi servizi volti a semplificare i pagamenti per famiglie e studenti - a titolo esemplificativo, di una funzione che permetta di richiedere il rimborso delle somme erroneamente pagate; - verifica della fattibilità per lo sviluppo di una funzione per richiedere il rimborso delle somme erroneamente pagate dal personale della scuola tramite pago in rete. - Reingegnerizzazione della componente Pago In Rete Ministero e avvio delle prime analisi funzionali alla reingegnerizzazione della componente Scuola; - Identificazione, progettazione e integrazione di nuovi servizi su App IO.
<u>SISTEMA ITS</u> Definizione e implementazione di un nuovo modello di funzionamento e di governance del Sistema ITS, in collaborazione con gli <i>stakeholders</i> interessati, con l'obiettivo di valorizzare il patrimonio informativo dell'Istruzione e di aumentare la qualità e la disponibilità dei servizi erogati dal MIM per l'ecosistema degli ITS <i>Academy</i>.	Efficientamento delle attività in capo al MIM attraverso l'implementazione di cruscotti di monitoraggio del Sistema ITS; - Adeguamento dei servizi offerti dal portale SDG attualmente in uso a corsisti e potenziali corsisti e integrazione all'interno del Portale stesso; - Progettazione e sviluppo di un Portale dedicato agli ITS <i>Academy</i> (Portale ITS), che costituisca un unico punto di accesso per l'adempimento dei compiti di competenza delle Fondazioni ITS <i>Academy</i>.
<u>ANIST</u> Evoluzione dell'Anagrafe Nazionale dell'Istruzione (ANIST), attraverso il completamento dell'infrastruttura dati dell'Anagrafe e delle sue partizioni, con l'obiettivo di accentrare in un unico applicativo le diverse banche dati ed anagrafi esistenti.	- Realizzazione delle partizioni relative all'Anagrafe Nazionale degli Studenti e dell'Anagrafe Scuole con conseguente dismissione dei database attuali; - Ampliamento dei servizi del portale ANIST e dei relativi servizi erogati dal MIM tramite PDND ad Enti e Pubbliche Amministrazioni.
<u>REVISIONE ATTUALE CRM PER INTEGRARE I E II LIVELLO CRM ESTESO</u>	- Progettazione e implementazione di una piattaforma di assistenza unificata, concepita per offrire supporto sia agli utenti interni (personale

INIZIATIVA PROGETTUALE	ATTIVITÀ PREVISTE PER IL 2025
Implementazione di una Piattaforma di assistenza unica, attraverso il ridisegno del modello di assistenza in una logica di integrazione e ottimizzazione dei servizi e canali in uso.	scolastico, Dirigenti scolastici, Scuole, segreterie e personale del Ministero) sia agli utenti esterni (studenti e famiglie); - Assistenza e formazione agli utenti del sistema
<u>RE-INGEGNERIZZAZIONE ED EVOLUZIONE APPLICATIVO PER LE SUPPLENZE</u> Reingegnerizzazione del sistema di gestione delle supplenze al fine di ottimizzare le modalità di assegnazione delle risorse sui POS delle Istituzioni scolastiche e migliorare l'interoperabilità fra i sistemi applicativi coinvolti (GePOS, Gestione Contratti, NoiPA).	Definizione delle nuove modalità di assegnazione delle risorse sui POS e reingegnerizzazione dell'applicativo; - Assistenza e formazione agli utenti del sistema.
<u>NUOVO SISTEMA GESTIONE ACQUISTI</u> Reingegnerizzazione dei processi di acquisto tra Scuole e USR e relativo adeguamento del sistema SGA e della documentazione a supporto, in ottica di accentramento.	Reingegnerizzazione dei processi amministrativi di acquisto negli USR in ottica di accentramento e adeguamento del sistema SGA ai nuovi processi; - Aggiornamento degli strumenti e dei documenti messi a disposizione delle Scuole e degli USR per la gestione centralizzata delle procedure di acquisto.

Con l'obiettivo di rafforzare la governance del sistema informativo del Ministero, l'Amministrazione avvierà un progetto finalizzato alla realizzazione di un sistema informatizzato per il Controllo di Gestione al fine di dare attuazione a quanto previsto dagli artt. 1 e 4 del d.lgs. n. 286/1999 e successive modificazioni ed integrazioni. Tale sistema sarà utilizzato anche ai fini della misurazione e della valutazione delle *performance* e per la gestione dei rischi di corruzione, con le seguenti finalità:

1. monitorare anche a livello operativo le attività ed i processi;
2. comprendere le connessioni esistenti tra le risorse di input, il loro utilizzo e gli output prodotti;
3. misurare, in prospettiva, il grado di raggiungimento degli obiettivi delle strutture ed incentivare il miglioramento continuo;
4. orientare le scelte dei vertici, mediante la verifica dei risultati di gestione e l'aggiornamento delle azioni da intraprendere per il miglioramento dell'azione amministrativa.

Tabella di sintesi dell'iniziativa progettuale:

SPERIMENTAZIONE DI UN SISTEMA INFORMATIZZATO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE

INIZIATIVA PROGETTUALE	ATTIVITÀ PREVISTE	TEMPI STIMATI
<u>SPERIMENTAZIONE DI UN SISTEMA INFORMATIZZATO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE</u> Realizzazione di un sistema informatizzato per il Controllo di Gestione attraverso l'avvio di una fase di sperimentazione presso la DG per l'innovazione digitale, la semplificazione e la statistica, con l'obiettivo di valutare una successiva e graduale estensione dello stesso alle altre Direzioni generali dell'amministrazione centrale e periferica	1. Fine tuning del modello di controllo di gestione <i>Consolidamento del modello di controllo di gestione, finalizzazione di un catalogo di servizi/attività della DG per l'innovazione digitale, la semplificazione e la statistica, individuazione dei parametri di misurazione e verifica delle fonti alimentanti.</i>	03/25 – 05/25
	2. Configurazione dell'applicativo <i>Definizione dei requisiti funzionali, delle modalità di interazione con le fonti alimentanti, configurazione della piattaforma e messa in esercizio.</i>	05/25 – 06/25

INIZIATIVA PROGETTUALE	ATTIVITÀ PREVISTE	TEMPI STIMATI
	3. Sperimentazione <i>Realizzazione di una sperimentazione di durata semestrale dello strumento sulla DG per l'innovazione digitale, la semplificazione e la statistica e raccolta evidenze/opportunità.</i>	07/25 – 12/25
	4. Valutazione estensione <i>Valutazione delle evidenze emerse durante la fase di sperimentazione e definizione delle possibili modalità di estensione ad altre Direzioni generali dell'Amministrazione centrale e periferica.</i>	11/25 – 12/25

2.2 Performance

2.2.1 Il ciclo della performance

Come già accennato in Premessa e nel par. 2.1.3, con gli innesti normativi del 2022, il Piano della *performance* cessa di esistere come documento indipendente e confluisce nel PIAO, come strumento funzionale al raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico.

Il ciclo della *performance*, introdotto e disciplinato dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, continua a rappresentare il cardine della fase di programmazione triennale dell'Amministrazione. Le diverse fasi, in sintesi, si articolano come segue:

- definizione e assegnazione degli obiettivi di *performance*,
- collegamento tra obiettivi e risorse;
- monitoraggio costante e attivazione di eventuali interventi correttivi.
- misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti.
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, validazione dell'Organo di indirizzo politico e trasmissione agli organi di controllo interni ed esterni (Ufficio centrale di bilancio e Corte dei Conti), e coinvolgimento degli stakeholders.

Per maggiore chiarezza, va evidenziato che, seppur collegati da un legame funzionale, gli obiettivi di *performance* e le dinamiche di responsabilità e premialità relative al loro raggiungimento sono distinti dagli obiettivi di Valore Pubblico, la cui misurabilità rimane esterna al Sistema di valutazione e misurazione della *performance* (SMVP).

Nelle more dell'elaborazione degli aggiornamenti già previsti per il 2024 del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, per la gestione del ciclo della *performance* si fa riferimento a quello attualmente in vigore, adottato con il decreto ministeriale 7 marzo 2022, n. 52.

Con ciò coerenti, si evidenziano le due grandi aree concettuali a cui il Sistema fa riferimento: la *performance* organizzativa e la *performance* individuale.

2.2.1.1 Performance organizzativa

La *performance* organizzativa va intesa come sintesi dei risultati raggiunti dall'Amministrazione centrale e periferica ai fini del conseguimento degli obiettivi definiti in sede di programmazione. L'ambito di riferimento per la sua misurazione è rappresentato dal complesso degli obiettivi specifici triennali dell'Amministrazione, espressi nella loro dimensione annuale.

L'inserimento, il monitoraggio e la rendicontazione degli obiettivi di *performance* sono digitalizzati: a tal fine, tutti gli uffici e le strutture dell'Amministrazione centrale e periferica utilizzano l'applicativo "*Gestione Piano della Performance*" accessibile tramite la piattaforma SIDI.

Si chiarisce che con "rendicontazione" ci si riferisce esclusivamente alla misurazione dei risultati della *performance* organizzativa; il termine "valutazione" fa riferimento, invece, alla *performance* individuale (vedi par. successivo).

Attraverso l'applicativo "*Gestione Piano della Performance*", ciascun Capo Dipartimento inserisce obiettivi specifici e gestionali pertinenti, e assegna gli obiettivi ai Dirigenti delle Direzioni generali dell'Amministrazione centrale e degli Uffici scolastici regionali, in ragione della rispettiva competenza.

I Dirigenti di livello generale dell'Amministrazione centrale e i Dirigenti generali o titolari di Ufficio scolastico regionale, in accordo con il rispettivo Capo Dipartimento, verificano e completano le informazioni di propria competenza, aggiungendo indicazioni utili a definire il quadro programmatico riferito alla Direzione e assegnano gli obiettivi ai Dirigenti degli uffici. A questo punto, i Dirigenti degli Uffici determinano le linee di attività coerenti con le competenze dell'ufficio a cui sono preposti.

Alla declinazione degli obiettivi segue la fase di validazione da parte dei titolari dei Centri di Responsabilità Amministrativa (CRA), dei dati inseriti e degli obiettivi assegnati in relazione alle rispettive strutture.

Alla fase di inserimento degli obiettivi di *performance* segue quella di monitoraggio intermedio che viene predisposta, sempre attraverso l'applicativo "Gestione Piano della *Performance*", al fine di rilevare il valore corrente degli indicatori definiti e fornire una proiezione sull'effettiva possibilità di raggiungimento dei target prefissati.

A questo scopo, l'Organismo Indipendente di Valutazione calendarizza appositi colloqui con i Capi Dipartimento e i Direttori generali, che acquisiscono riscontri dai Dirigenti degli uffici di livello non generale afferenti alla Direzione, in base agli ambiti di competenza e ai confronti con il personale dipendente degli uffici di assegnazione.

La fase di monitoraggio intermedio deve essere realizzata con cadenza semestrale e può costituire la base per il monitoraggio che l'OIV, ai sensi dell'art. 6 del d.lgs. n. 150 del 2009, è tenuto ad effettuare. In caso emergano scostamenti che facciano presagire il mancato raggiungimento degli obiettivi, l'OIV provvederà a segnalare quanto necessario ai CRA interessati, così da attivare tempestivamente le adeguate azioni correttive.

La *performance* organizzativa è misurata e rendicontata con un procedimento "a cascata" tramite il già citato applicativo, sulla base del grado di raggiungimento di obiettivi strategici, nella loro declinazione triennale ed annuale, relativi all'Amministrazione centrale e periferica.

Ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera b) del d.lgs. 150, il ciclo si conclude con l'adozione con decreto da parte dell'Organo di indirizzo politico e con la validazione della Relazione sulla *performance* dell'OIV, elemento, quest'ultimo, inderogabile per la premialità del merito in termini di certificazione della regolarità dell'intero processo.

Si pone in evidenza come la Relazione sulla *performance* sia un documento annuale predisposto, entro il 30 giugno, relativo alla rendicontazione degli obiettivi strategici dell'anno precedente, dove vengono eventualmente inserite anche le variazioni degli obiettivi e degli indicatori della *performance* organizzativa che si verificano durante l'esercizio, individuati nella fase di monitoraggio.

Con riguardo al coinvolgimento degli *stakeholders*, invece, si sottolinea come, ai sensi dell'art. 19 bis del d.lgs. n. 150 del 2009 e in conformità con le linee guida n. 1, n. 2 e n. 4 del Dipartimento della funzione pubblica, il Ministero si impegni, anche attraverso modalità interattive, a implementare azioni di partecipazione e valutazione dei cittadini, degli utenti e dei destinatari dei servizi.

Per una lettura di maggior dettaglio si allegano gli obiettivi triennali dei CRA collegati alle priorità politiche (Allegato 4) e gli obiettivi specifici annuali di pertinenza delle Direzioni generali dell'Amministrazione centrale (Allegato 5).

2.2.1.2 Performance individuale

La *performance* individuale è l'insieme dei risultati raggiunti (comportamenti organizzativi e professionali) da ciascun dipendente (Capi Dipartimento, Dirigenti e personale delle aree) e consiste nel contributo fornito al conseguimento della *performance* complessiva dell'unità organizzativa alla quale il Dirigente è preposto o alla quale il personale delle aree è assegnato. Nel rispetto del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP), adottato con il citato decreto ministeriale 7 marzo 2022, n. 52, e in continuità con l'applicazione dello stesso, il dirigente assegna gli obiettivi individuali al dipendente per l'anno nel corso del quale ha prestato servizio, anche in caso di periodi minimi, come per esempio a seguito di assunzione in servizio nel mese di dicembre. Tale precisazione si applica anche per i dipendenti in servizio negli Uffici di diretta collaborazione.

Misurazione e valutazione della *performance* individuale della dirigenza sono, pertanto, legate al conseguimento degli obiettivi di *performance* organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso, agli eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati e ai comportamenti manageriali e organizzativi.

A tale riguardo, più nel dettaglio e con particolare attenzione alla formazione, va tenuta in opportuna considerazione la direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 novembre 2023, contenente indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della *performance* individuale (vedi par 3.4.).

Al personale delle aree sono assegnati, da parte del dirigente, gli obiettivi relativi alla struttura di appartenenza. La misurazione e la valutazione, in questo caso, sono collegate alla qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa, al conseguimento di eventuali obiettivi di gruppo o individuali, ai comportamenti professionali e organizzativi e alle competenze dimostrate.

Nella fase di assegnazione, a ciascun obiettivo è attribuito un peso, idoneo a dimostrarne la rilevanza, e uno o più indicatori, utilizzati per la misurazione effettiva. A ciascun indicatore viene, inoltre, associato un valore *target* per ognuna delle annualità a cui esso si riferisce e un valore di partenza (*baseline*).

Criteri e metodologie di misurazione e valutazione sono dettagliati nel SMVP attualmente in vigore, adottato con decreto ministeriale del 7 marzo 2022, n. 52 nelle more dell'emanazione di un suo aggiornamento, e accessibile alla sezione "Amministrazione trasparente" della pagina istituzionale del Ministero.

2.2.2 Performance e Valore Pubblico

Nella logica di integrazione di tutti gli strumenti di pianificazione e programmazione dell'Amministrazione, gli adempimenti relativi al ciclo della *performance* assumono fondamentale importanza.

Qui di seguito è riportato lo schema che mette in relazione, le priorità politiche contenute nell'Atto di indirizzo politico-istituzionale del Ministro con i soli obiettivi strategici, nella loro declinazione.

PROMUOVERE IL MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA NAZIONALE DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE ATTRAVERSO LA VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE DELLA SCUOLA

OBIETTIVI TRIENNALI

DIPARTIMENTO PER IL SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E DI FORMAZIONE

Assicurare il corretto avvio dell'anno scolastico e la copertura di tutti i posti vacanti e disponibili attraverso la programmazione e lo efficientamento delle procedure di reclutamento di tutto il personale scolastico

Valorizzare la professionalità di tutto il personale della scuola, per quanto di competenza del ministero, attraverso il potenziamento della formazione anche con riferimento, per il personale docente, all'insegnamento delle discipline STEM e ai percorsi di specializzazione per il sostegno

Valorizzare la professionalità di tutto il personale della scuola, per quanto di competenza della scuola di alta formazione dell'istruzione (SAFI), attraverso il potenziamento della formazione

GARANTIRE A TUTTE LE STUDENTESSE E A TUTTI GLI STUDENTI IL DIRITTO ALLO STUDIO, PROMUOVERE L'INCLUSIONE SCOLASTICA DEI PIÙ FRAGILI E L'INTEGRAZIONE DEGLI STUDENTI STRANIERI, CONTRASTARE LA DISPERSIONE SCOLASTICA E I DIVARI TERRITORIALI NEGLI APPRENDIMENTO, FAVORIRE L'ACCESSO PRECOCE AL SISTEMA INTEGRATO 0-6

OBIETTIVI TRIENNALI

DIPARTIMENTO PER IL SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E DI FORMAZIONE

Contrastare la dispersione scolastica, ridurre la povertà educativa e i divari territoriali

Favorire l'accesso al sistema di istruzione dei bambini di età tra 0 - 6 anni

Realizzare azioni a sostegno dell'inclusione scolastica attraverso l'utilizzo di metodologie didattiche inclusive e la promozione dell'attività sportiva; introdurre e rendere strutturali nelle scuole di ogni ordine e grado iniziative formative per l'educazione allo sviluppo sostenibile

SOSTENERE LE AUTONOMIE SCOLASTICHE E RAFFORZARE IL SISTEMA NAZIONALE DI VALUTAZIONE, ANCHE DAI FINI DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA SCOLASTICO

OBIETTIVI TRIENNALI

DIPARTIMENTO PER IL SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E DI FORMAZIONE

Valorizzare il sistema nazionale di istruzione e formazione attraverso l'implementazione delle strategie di internazionalizzazione e di promozione e sviluppo del sistema delle scuole italiane all'estero

Sostegno alla scuola paritaria nell'ambito del sistema nazionale dell'istruzione

POTENZIARE L'OFFERTA FORMATIVA NELLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE DEL SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE IN CHIAVE DI PERSONALIZZAZIONE E AGGIORNARE LE INDICAZIONI NAZIONALI

OBIETTIVI TRIENNALI

DIPARTIMENTO PER IL SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E DI FORMAZIONE

Promuovere e potenziare la valutazione delle scuole e la valorizzazione del merito del personale della scuola

ATTUARE TEMPESTIVAMENTE E IN PROSPETTIVA SISTEMATICA LE MISURE DEL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA

OBIETTIVI TRIENNALI

DIPARTIMENTO PER IL SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E DI FORMAZIONE

Assicurare il supporto necessario al raggiungimento e all'attuazione degli obiettivi del PNRR, in relazione agli ambiti di competenza

RISPETTO DELLA PERSONA E CONTRASTO AL BULLISMO

OBIETTIVI TRIENNALI

DIPARTIMENTO PER IL SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E DI FORMAZIONE

Valorizzare l'educazione al rispetto della persona e garantire il benessere dello studente anche attraverso la promozione di iniziative di contrasto ai fenomeni del bullismo e del cyberbullismo

VALORIZZARE LA FILIERA TECNOLOGICO-PROFESSIONALE E RAFFORZARE IL RACCORDO SCUOLA-LAVORO

OBIETTIVI TRIENNALI

DIPARTIMENTO PER IL SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E DI FORMAZIONE

Sviluppo della filiera formativa tecnico - professionale e del sistema terziario di istruzione tecnologica superiore ai fini del potenziamento dell'offerta formativa e dell'allineamento agli standard internazionali e delle competenze richieste dal mondo del lavoro

SUPPORTARE IL PROCESSO DI RIQUALIFICAZIONE DEL PATRIMONIO EDILIZIO SCOLASTICO

OBIETTIVI TRIENNALI

DIPARTIMENTO PER LE RISORSE, L'ORGANIZZAZIONE E L'INNOVAZIONE DIGITALE

Aggiornamento delle funzionalità e piena integrazione dell'anagrafe dell'edilizia scolastica nell'anagrafe nazionale dell'istruzione

Riqualificazione e messa in sicurezza delle infrastrutture scolastiche

ATTUARE TEMPESTIVAMENTE E IN PROSPETTIVA SISTEMATICA LE MISURE DEL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA

OBIETTIVI TRIENNALI

DIPARTIMENTO PER LE RISORSE, L'ORGANIZZAZIONE E L'INNOVAZIONE DIGITALE

Assicurare il supporto necessario ai fini del raggiungimento e dell'attuazione degli obiettivi del PNRR in relazione agli ambiti di competenza

SEMPLIFICARE E INNOVARE LA SCUOLA

OBIETTIVI TRIENNALI

DIPARTIMENTO PER LE RISORSE, L'ORGANIZZAZIONE E L'INNOVAZIONE DIGITALE

Promuovere interventi e azioni di innovazione digitale volti a supportare il miglioramento dei processi di insegnamento e di apprendimento

Supportare gli interventi di innovazione e semplificazione dei processi amministrativi e gestionali delle II.SS. e degli USR

RAFFORZARE LA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA, GESTIONALE E COMUNICATIVA DEL MINISTERO E DELLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE

OBIETTIVI TRIENNALI

DIPARTIMENTO PER LE RISORSE, L'ORGANIZZAZIONE E L'INNOVAZIONE DIGITALE

Garantire il rispetto delle norme in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, secondo le indicazioni del PNA e le indicazioni del PTPCT
Rafforzamento della comunicazione istituzionale interna ed esterna del MIM e potenziamento della capacità comunicativa del MIM sia a livello centrale che periferico
Rafforzare l'autonomia gestionale delle II.SS. Mediante il supporto amministrativo contabile e il potenziamento del sistema di rendicontazione
Attuare un processo di analisi, valutazione e revisione della spesa e finalizzazione delle risorse ai progetti strategicamente rilevanti
Promuovere il benessere organizzativo
Valorizzare il personale in servizio promuovendo il miglioramento delle competenze e l'aggiornamento
Migliorare la funzionalità dell'amministrazione centrale e periferica mediante l'attuazione delle misure previste dal piano di programmazione dei fabbisogni assunzionali

2.2.3 Collegamento fra Performance e bilancio

Il perseguimento degli obiettivi enunciati nella Sotto Sezione *performance* è reso possibile, in termini finanziari, anche attraverso gli stanziamenti indicati nella legge di bilancio 30 dicembre 2024, n. 207, recante l'approvazione del *"Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2025 e bilancio pluriennale per il triennio 2025-2027"*.

Le risorse finanziarie di cui può disporre il Ministero per il conseguimento dei propri fini istituzionali, ammontano:

- per l'esercizio finanziario 2025 a € 56.901.553.611 (stanziamenti in conto competenza) ed € 57.244.553.611 (stanziamenti di cassa).

Nelle tabelle che seguono, si rappresenta, in sintesi la coerenza tra ciclo della *performance* e ciclo del bilancio. Vengono riportati, infatti, seguendo la struttura del bilancio in missioni, programmi e azioni, gli obiettivi triennali specifici individuati dai Centri di responsabilità amministrativa e gli obiettivi strategici collegati alle priorità politiche per l'anno 2025 di cui all'Atto di indirizzo politico-istituzionale, individuati dai medesimi CDR nella Nota Integrativa allegata alla Legge di Bilancio per l'anno 2025.

MISSIONE 1 ISTRUZIONE SCOLASTICA			
DIPARTIMENTO PER LE RISORSE, L'ORGANIZZAZIONE E L'INNOVAZIONE DIGITALE			
OBIETTIVO TRIENNALE	PROGRAMMA	OBIETTIVO	AZIONE
Promuovere interventi e azioni di innovazione digitale volti a supportare il miglioramento dei processi di insegnamento e di apprendimento	1.1 - Programmazione e coordinamento dell'istruzione (022-001)	OB 10: Interventi di innovazione dell'istruzione scolastica e per la scuola digitale	0005 - Supporto all'innovazione e valutazione dell'istruzione scolastica
Supportare gli interventi di innovazione e semplificazione dei processi amministrativi e gestionali delle II.SS e degli UU.SS.RR.		OB 60: Supportare l'attuazione del piano per la semplificazione e proseguire nell'innovazione e nell'efficientamento dei processi gestionali delle Istituzioni scolastiche e degli Uffici scolastici regionali.	0003 - Supporto alla programmazione e al coordinamento dell'istruzione scolastica

DIPARTIMENTO PER IL SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE			
OBIETTIVO TRIENNALE COLLEGATO AL VP	PROGRAMMA	OBIETTIVO	AZIONE
Valorizzare il sistema nazionale di istruzione e formazione attraverso l'implementazione delle strategie di internazionalizzazione e di promozione e sviluppo del sistema delle scuole italiane all'estero	1.2 - Sviluppo del sistema istruzione scolastica, diritto allo studio ed edilizia scolastica (022-008)	OB 26: Implementare le strategie di internazionalizzazione del sistema nazionale di istruzione e formazione contribuendo a promuovere lo sviluppo di competenze di cittadinanza globale. Cooperare con il MAECI nella gestione, la promozione e lo sviluppo del sistema delle scuole italiane all'estero	0006 - Cooperazione in materia culturale
Favorire l'accesso al sistema di istruzione dei bambini di età tra 0-6 anni		OB 50: Promuovere iniziative di educazione a sostegno dell'autonomia scolastica anche al fine di potenziare le opportunità di successo formativo degli studenti e di favorire l'accesso al sistema di istruzione dei bambini di età tra 0 - 36 mesi	0002 - Promozione e sostegno a iniziative di educazione, inclusa la tutela delle minoranze linguistiche
Valorizzare l'educazione al rispetto della persona e garantire il benessere dello studente anche attraverso la promozione di iniziative di contrasto ai fenomeni del bullismo e del cyberbullismo		OB 53: Contrastare la dispersione scolastica, ridurre la povertà educativa e i divari territoriali	0005 - Sostegno alle famiglie per il diritto allo studio
Realizzare azioni a sostegno dell'inclusione scolastica attraverso l'utilizzo di metodologie didattiche inclusive e la promozione dell'attività sportiva. Introdurre e rendere strutturali nelle scuole di ogni ordine e grado iniziative formative per l'educazione allo sviluppo sostenibile		OB 54: Realizzare azioni a sostegno dell'inclusione scolastica attraverso l'utilizzo di metodologie didattiche inclusive e la promozione dell'attività sportiva. Introdurre e rendere strutturali nelle scuole di ogni ordine e grado iniziative formative per l'educazione allo sviluppo sostenibile	0003 - Lotta alla dispersione scolastica, orientamento e prevenzione del disagio giovanile
Promuovere e potenziare la valutazione delle scuole e la valorizzazione del merito del personale della scuola		OB 59: Promozione e implementazione del sistema nazionale di valutazione, valorizzazione delle professionalità e del merito del personale della scuola, miglioramento degli esiti formativi ed educativi degli studenti	0004 - Valorizzazione e promozione delle eccellenze

MISSIONE 4 SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI			
DIPARTIMENTO PER LE RISORSE, L'ORGANIZZAZIONE E L'INNOVAZIONE DIGITALE			
OBIETTIVO TRIENNALE	PROGRAMMA	OBIETTIVO	AZIONE
Migliorare la funzionalità dell'amministrazione centrale e periferica mediante l'attuazione delle misure previste dal piano di programmazione dei fabbisogni assunzionali	4.2 – Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza (032-003)	OB 45: Migliorare la funzionalità dell'Amministrazione centrale e periferica attraverso una gestione delle risorse umane orientata a ridurre la carenza di personale in servizio, a rispondere alle emergenze formative e a promuovere iniziative di innovazione nei processi di lavoro del personale	0002 – Gestione del personale

DIPARTIMENTO PER IL SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE			
OBIETTIVO TRIENNALE	PROGRAMMA	OBIETTIVO	AZIONE
Sostegno alla scuola paritaria nell'ambito del sistema nazionale dell'istruzione	1.3 - Istituzioni scolastiche non statali (022.009)	OB 1: Sostegno alla scuola paritaria nell'ambito del sistema nazionale dell'istruzione	0001 - Trasferimenti e contributi per le scuole non statali
DIPARTIMENTO PER IL SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE			
OBIETTIVO TRIENNALE	PROGRAMMA	OBIETTIVO	AZIONE
Sviluppo della filiera formativa tecnico - professionale e del sistema terziario di istruzione tecnologica superiore ai fini del potenziamento dell'offerta formativa e dell'allineamento agli standard internazionali e delle competenze richieste dal mondo del lavoro	1.4 - Istruzione terziaria non universitaria e formazione professionale (022.015)	OB 62: Sviluppo e potenziamento dell'offerta formativa e allineamento agli standard internazionali e alle competenze richieste dal mondo del lavoro con riferimento alla transizione digitale e allo sviluppo sostenibile attraverso il rafforzamento della filiera formativa tecnico-professionale e del Sistema terziario di istruzione tecnologica superiore; implementazione e attivazione della sperimentazione dei percorsi della filiera tecnologico-professionale ex art. 25bis, dl 144/22 introdotto con L. 121/24.	0002 - Contributi agli Istituti Tecnici Superiori e ai percorsi Istruzione e Formazione Tecnica Superiore
DIPARTIMENTO PER IL SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE			
OBIETTIVO TRIENNALE	PROGRAMMA	OBIETTIVO	AZIONE
Assicurare il corretto avvio dell'anno scolastico e la copertura di tutti i posti vacanti e disponibili attraverso la programmazione e lo efficientamento delle procedure	1.8 - Reclutamento e aggiornamento dei dirigenti scolastici e del personale scolastico per l'istruzione (022.019)	OB 37: Pianificazione dell'avvio delle procedure finalizzate alla riduzione del precariato storico	0003 - Formazione iniziale, tirocinio e inserimento
Valorizzare la professionalità di tutto il personale della scuola, per quanto di competenza del ministero, attraverso il potenziamento della formazione anche con riferimento, per il personale docente, all'insegnamento delle discipline stem e ai percorsi di specializzazione per il sostegno		OB 61: Immissione in ruolo dei Dirigenti scolastici, dei docenti e dei funzionari e dell'elevata qualificazione e realizzazione dei percorsi di formazione per docenti neoassunti	0001 - Reclutamento e aggiornamento dei dirigenti scolastici e del personale scolastico per l'istruzione del primo ciclo 0002 - Reclutamento e aggiornamento dei dirigenti scolastici e del personale scolastico per l'istruzione del secondo ciclo
DIPARTIMENTO PER LE RISORSE, L'ORGANIZZAZIONE E L'INNOVAZIONE DIGITALE			
OBIETTIVO TRIENNALE	PROGRAMMA	OBIETTIVO	AZIONE

Riqualficazione e messa in sicurezza delle infrastrutture scolastiche	1.9 Edilizia scolastica e sicurezza nelle scuole (022-020)	OB 39: Miglioramento della sicurezza degli edifici scolastici delle scuole statali.	0002 - Interventi per la sicurezza nelle scuole statali e per l'edilizia scolastica
---	--	--	--

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

La presente Sotto Sezione del PIAO contiene gli obiettivi strategici definiti dal Ministero dell'istruzione e del merito, volti ad aumentare la trasparenza dell'azione amministrativa e a garantire l'integrale rispetto del quadro normativo vigente in materia di prevenzione della corruzione, essenziali per conseguire l'obiettivo prioritario della creazione di Valore Pubblico.

L'attuazione di un'efficace strategia di prevenzione del rischio corruttivo presuppone che la programmazione dell'operato dell'amministrazione in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza sia coordinata con tutti gli strumenti di programmazione in particolar modo con quello relativo alla *performance*. Al riguardo, proprio nel rispetto della logica di integrazione sottesa all'introduzione del PIAO, si è ritenuto di rafforzare ulteriormente la connessione tra la prevenzione della corruzione e della trasparenza e la *performance* prevedendo espressamente di assegnare a tutte le Direzioni e a tutti gli Uffici Scolastici Regionali l'obiettivo comune triennale di "garantire il rispetto delle norme di prevenzione della corruzione e trasparenza delle pubbliche amministrazioni secondo le previsioni del PNA e le indicazioni contenute nella presente Sotto Sezione.

Tale obiettivo triennale si declina attraverso l'attuazione delle seguenti misure:

- regolare tenuta del registro degli accessi relativi alla propria struttura;
- aggiornamento continuo della sezione Amministrazione trasparente del sito internet e verifica della completezza e qualità dei dati pubblicati, in modo da perseguire un capillare controllo e una costante verifica delle problematiche inerenti alla materia della prevenzione della corruzione e della trasparenza presso le strutture centrali e le articolazioni periferiche del Ministero;
- acquisizione della dichiarazione di assenza di conflitti di interesse e cause di inconferibilità/incompatibilità esteso a tutti gli incarichi conferiti;
- vigilanza sul rispetto della normativa in materia di conflitto di interessi e tempestivo aggiornamento del registro delle astensioni;
- gestione tempestiva delle segnalazioni di condotte illecite (*whistleblowing*) tramite piattaforma informatica raggiungibile dal sito istituzionale;
- sensibilizzazione e aggiornamento continuo tramite formazione dedicata dei dipendenti del Ministero sui temi di anticorruzione, trasparenza, etica e legalità.

2.3.1 Sistema di gestione del rischio di corruzione

Il processo di gestione del rischio corruttivo viene progettato ed attuato tenendo presente le sue principali finalità, ossia favorire, attraverso misure organizzative sostenibili, il buon andamento e l'imparzialità delle decisioni e dell'attività amministrativa e la mitigazione del rischio al fine di

prevenire il verificarsi di eventi corruttivi.

La corretta ed efficace predisposizione di misure di prevenzione della corruzione contribuisce ad una rinnovata sensibilità culturale in cui la prevenzione della corruzione non viene intesa come onere aggiuntivo, ma come impostazione ordinaria della gestione amministrativa per il miglior funzionamento a servizio degli utenti finali.

Nel corso del 2024 si è effettuato il consueto monitoraggio sull'attuazione e adeguatezza delle misure di prevenzione di carattere generale e di ulteriori misure specifiche presso gli uffici dell'amministrazione centrale e periferica.

Nell'anno indicato sono pervenute 3 segnalazioni di illeciti (whistleblowing) tramite l'applicazione predisposta sul sito istituzionale; 2 ulteriori segnalazioni sono pervenute al RPCT tramite e-mail.

Tutte le attività espletate in materia di prevenzione della corruzione sono sintetizzate nella Relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione, redatta ai sensi dell'art. 1 comma 14 della L. 190/2012, pubblicata nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale del Ministero.

La presente sezione del PIAO è stata altresì oggetto di consultazione con le OO.SS. e i Dipartimenti dell'amministrazione.

23.1.1 Gli attori

I soggetti chiamati all'attuazione della strategia di prevenzione della corruzione nel Ministero sono:

- L' Organo di indirizzo politico-amministrativo;
- il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- i Referenti della prevenzione della corruzione e dirigenti;
- tutti i dipendenti e collaboratori a qualsiasi titolo;
- l'Unità di Missione per l'attuazione degli interventi del PNRR;
- il Responsabile per l'Anagrafe Unica (RASA);
- l'Organismo indipendente di valutazione della *performance* (OIV).

L'Organo di indirizzo politico-amministrativo

L'Organo di indirizzo politico-amministrativo individua il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono il contenuto fondamentale dei documenti di programmazione strategico-gestionale del Ministero.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza

La figura del RPCT riveste un ruolo cardine nel sistema di anticorruzione e trasparenza dell'Amministrazione in quanto predispone la pianificazione degli interventi finalizzati alla prevenzione degli eventi corruttivi, mitigandone il rischio, e all'attuazione delle indicazioni normative vigenti sulla trasparenza. Inoltre, verifica la tenuta complessiva del sistema attraverso

azioni di vigilanza sull'osservanza dei principi da parte degli uffici centrali e periferici.

Con decreto dipartimentale n. 122 del 24 novembre 2022 è stata aggiornata la struttura di *Staff tecnico-amministrativo di supporto*, per lo svolgimento delle attività previste dalla L. 190/2012, che fornisce supporto e assistenza al Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza in ordine alle attribuzioni proprie derivanti dalle leggi vigenti

Il ruolo dei Referenti della prevenzione della corruzione e della trasparenza

In ragione della complessa struttura organizzativa che caratterizza l'apparato ministeriale, sono individuati quali Referenti della prevenzione della corruzione e della trasparenza i Capi Dipartimento e i Direttori Generali delle strutture centrali e periferiche dell'amministrazione.

I Referenti concorrono, con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, alla definizione delle misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti degli uffici che dirigono.

I Referenti, per gli uffici di rispettiva competenza:

- curano l'effettiva applicazione delle misure e ne monitorano il rispetto e l'efficacia;
- adottano i provvedimenti necessari a dare attuazione alle misure di prevenzione e trasparenza previste;
- sono responsabili dei dati pubblicati dai rispettivi uffici, della loro completezza e qualità. La violazione di quanto previsto dalla legge in materia di obblighi di pubblicazione può essere considerata fonte di responsabilità disciplinare;
- osservano le misure indicate dal RPCT (art. 1, co. 14, L. 190/2012);
- promuovono azioni volte a presidiare l'area dei contratti pubblici con misure di prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza che possano costituire una risposta efficace e calibrata rispetto ai rischi corruttivi, secondo quanto previsto nell'aggiornamento 2023 del PNA 2022, di cui alla delibera ANAC del 19 dicembre 2023, n. 605.

Inoltre, i Referenti devono:

- presentare al Responsabile con cadenza annuale una relazione riportante le risultanze dell'attività di verifica dell'efficacia delle misure già poste in essere per prevenire i fenomeni corruttivi nonché le proposte di eventuali misure da adottare anche con riferimento alla rotazione del personale operante nei settori a maggior rischio corruzione;
- indicare al Responsabile il personale operante nei settori maggiormente a rischio da avviare a specifici percorsi formativi (art. 1 c. 5 L.190/2012);
- vigilare sul rispetto di quanto previsto dal Codice di comportamento adottato dall'Amministrazione;
- verificare le dichiarazioni di incompatibilità degli incarichi da conferire, effettuando scrupolose e attente verifiche, avvalendosi di tutti gli strumenti disponibili, ivi incluse le ricerche in banche dati messe a disposizione da altre pubbliche amministrazioni;
- verificare l'assenza di cause di inconferibilità degli incarichi da conferire;

- predisporre e tenere aggiornato il registro delle astensioni e curarne la regolare tenuta, vigilando che il personale assegnato si attenga alle disposizioni previste in materia di conflitti di interesse;
- dare diretta e concreta applicazione alla Direttiva del Ministro in materia di rotazione ordinaria del personale assegnato, intesa quale misura preventiva generale e obbligatoria della corruzione, pianificandola con un orizzonte temporale pluriennale;
- vigilare, relativamente all'attività contrattuale, sull'osservanza delle Linee guida ANAC., e in particolare la n. 4 in materia di affidamenti inferiori alla soglia di rilevanza comunitaria.

I Referenti, inoltre, in quanto dirigenti di strutture di livello generale, con riferimento all'area di rispettiva competenza:

- svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile e dell'autorità giudiziaria (art. 16 D.lgs. n. 165 del 2001; art. 20 DPR n. 3 del 1957; art.1, comma 3, l. n.20 del 1994; art. 331 c.p.p.);
- propongono le misure di prevenzione (art. 16 D.lgs. n. 165 del 2001);
- adottano le misure gestionali, quali l'avvio di procedimenti disciplinari, la sospensione e rotazione del personale (artt. 16 e 55 bis D.lgs. n. 165 del 2001);
- favoriscono la realizzazione di un efficace processo di gestione del rischio di corruzione in sede di formulazione degli obiettivi delle proprie unità organizzative;
- partecipano attivamente al processo di gestione del rischio, coordinandosi opportunamente con il RPCT, fornendo i dati e le informazioni necessarie per realizzare l'analisi del contesto, la valutazione, il trattamento del rischio e il monitoraggio delle misure;
- curano lo sviluppo delle proprie competenze in materia di gestione del rischio di corruzione attraverso la formazione e gli interventi di sensibilizzazione sulle tematiche dell'etica e della legalità, rivolti sia a loro stessi sia ai dipendenti assegnati ai propri uffici;
- promuovono specifiche misure di prevenzione, contribuendo con proposte di misure specifiche che tengano conto dei principi guida indicati nel PNA 2022 e nell'Aggiornamento 2023 al PNA 2022, di cui alla Delibera ANAC n. 605 del 19 dicembre 2023, in particolare, dei principi di selettività, effettività, prevalenza della sostanza sulla forma;
- tengono conto, in sede di valutazione delle *performance*, del contributo apportato dai dipendenti all'attuazione del processo di gestione del rischio e del loro grado di collaborazione con il RPCT

I dipendenti

Tutto il personale in servizio presso il Ministero (amministrazione centrale e periferica), 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, partecipa al processo di gestione del rischio e all'implementazione della strategia di prevenzione. Tale partecipazione è assicurata attraverso:

- l'invito a fornire informazioni rilevanti ai fini dell'anticorruzione al Responsabile attraverso la casella di posta appositamente dedicata prevenzionecorruzione@istruzione.it;

- le procedure di consultazione di volta in volta avviate, con cui tutta la comunità ministeriale e gli stakeholders interni ed esterni sono invitati a presentare osservazioni e proposte al RPCT.

Tutti i dipendenti sono tenuti a:

- rispettare le misure di prevenzione previste dalla norma;
- rispettare il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (D.P.R. n. 81/2023) e il Codice di comportamento del Ministero;
- riferire al proprio superiore gerarchico condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro;
- conoscere e osservare le indicazioni relative all'anticorruzione e trasparenza contenute nel PIAO fornite dal RPCT;
- collaborare con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ed i referenti segnalando le eventuali difficoltà incontrate nell'adempimento delle prescrizioni normative e attraverso il diretto riscontro di ulteriori situazioni di rischio non specificatamente disciplinate dalla presente Sotto Sezione;
- rispettare gli obblighi di astensione evitando situazioni di conflitto di interesse.

La violazione dei doveri contenuti nel Codice di comportamento, compresi quelli relativi all'attuazione di quanto predisposto nella seguente Sotto Sezione, è fonte di responsabilità disciplinare.

L'Unità di missione per l'attuazione degli interventi del PNRR

Nell'attuale sistema dell'anticorruzione e della trasparenza sono state previste misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) (decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80).

Il programma degli interventi previsti dal PNRR Italia di competenza del Ministero prevede la realizzazione di 6 riforme attraverso 11 linee di investimento. Per far fronte alla complessità della gestione degli ingenti flussi di risorse pubbliche, è stata costituita presso l'Ufficio di Gabinetto un'apposita Unità di missione di livello dirigenziale generale che provvede al coordinamento delle relative attività di controllo, monitoraggio e rendicontazione degli interventi posti in essere.

L'Unità di missione per il PNRR è stata istituita con Decreto del Ministro dell'istruzione (ora Ministero dell'istruzione e del merito), di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, 21 settembre 2022, n. 284, e si colloca nell'ambito del Centro di responsabilità "Gabinetto e Uffici di diretta collaborazione all'opera del Ministro", in posizione di indipendenza funzionale e organizzativa, per l'attuazione degli interventi del PNRR a titolarità del Ministero, con durata fino al completamento dell'attuazione dei predetti interventi e, comunque, non oltre il 31 dicembre 2026.

L'Unità di missione è articolata in tre uffici dirigenziali di livello non generale:

- Ufficio di coordinamento della gestione;
- Ufficio di monitoraggio;

- Ufficio di rendicontazione e controllo.

Con successivo Decreto del Ministro dell'istruzione 30 novembre 2021, n. 341, al fine di consentire una gestione coordinata e congiunta delle diverse azioni, evitando il rischio di sovrapposizioni nei finanziamenti a valere sui fondi strutturali e sui fondi del PNRR, nonché una più efficace ed efficiente gestione delle risorse per l'assistenza tecnica previste nei programmi europei, così come espressamente previsto dall'articolo 10, comma 5, del decreto- legge 31 maggio 2021, n. 77, convertito con modificazioni dalla legge 29 luglio 2021, n. 108, sono stati individuati due ulteriori uffici, previsti dal decreto del Ministro dell'istruzione 5 gennaio 2021, n. 6 all'interno della ex Direzione generale per i fondi strutturali per l'istruzione, l'edilizia scolastica e la scuola digitale, che sono posti funzionalmente alle dipendenze dell'Unità stessa per tutta la durata del PNRR:

- Ufficio IV - Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale nel settore dell'istruzione;
- Ufficio V - Controllo della gestione dei fondi strutturali europei e degli altri programmi europei.

Il Referente Antifrode per il PNRR del Ministero dell'istruzione e del merito, in attuazione dell'art. 7 del Protocollo d'intesa tra il Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato del Ministero dell'economia e delle finanze e il Comando generale della Guardia di finanza, è stato nominato con Decreto del Ministro dell'Istruzione (ora Ministero dell'istruzione e del merito) 15 febbraio 2022, n. 29, ed è stato individuato nella persona della dott.ssa Simona Montesarchio, Direttore generale e coordinatrice dell'Unità di missione del Piano nazionale di ripresa e resilienza a titolarità del Ministero dell'istruzione e del merito. Il referente antifrode adempie a tutti gli impegni previsti dal protocollo di intesa tra il Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato del Ministero dell'economia e delle finanze e il Comando generale della Guardia di finanza, nel rispetto della normativa vigente in materia.

L'Unità di missione del PNRR, nell'ambito del proprio Sistema di gestione e controllo, ha predisposto una strategia di contrasto alle frodi per mettere in campo tutte le opportune misure per tutelare gli interessi finanziari dell'Unione europea e per garantire che l'utilizzo dei fondi sia conforme al diritto dell'Unione e nazionale applicabile, in particolare per quanto riguarda la prevenzione, l'individuazione e la rettifica delle frodi, dei casi di corruzione e dei conflitti di interessi (art.22 Regolamento (UE) 2021/241). Obiettivo principale dell'Amministrazione è perseguire con rapidità gli obiettivi posti con il PNRR prevedendo una gestione del rischio di frode efficace in termini di costi, razionalizzando la disciplina in un'ottica di massima semplificazione e al contempo migliorando complessivamente la qualità dell'agire amministrativo.

La strategia si sostanzia in una pluralità di azioni coerenti e associate tra loro, intraprese nell'ambito di un approccio unitario e strutturato che, ispirato ai principi e agli orientamenti comunitari di cui alla nota EGESIF 14-0021-00 del 16/06/2014 "Valutazione del rischio di frode e misure antifrode efficaci e proporzionate", si sviluppa secondo le principali fasi che caratterizzano l'intero "ciclo di lotta alle frodi": prevenzione, individuazione, segnalazione e indagini, azioni correttive.

L'Unità di missione del PNRR garantisce, nell'ambito dell'organizzazione del proprio sistema di gestione e controllo, il rispetto:

- del principio di separazione delle funzioni tra i soggetti che effettuano la valutazione delle proposte progettuali e i soggetti preposti all'esecuzione dei controlli sulle spese rendicontate dai Soggetti attuatori;

- del principio di separazione delle funzioni nel caso di interventi a titolarità tra i soggetti coinvolti nella gestione delle operazioni e i soggetti preposti all'esecuzione dei controlli ai fini della validazione delle relative spese;
- del principio di rotazione del personale nel caso di ricorso ai nuclei di valutazione nell'ambito delle procedure valutative a graduatoria.

Inoltre, sempre nell'ambito della propria organizzazione per l'attuazione degli investimenti del PNRR, è previsto che i RUP/membri del nucleo di valutazione, nonché i soggetti preposti all'effettuazione dei controlli sulle spese rendicontate dai Soggetti attuatori, presentino, prima dello svolgimento dell'attività, o con cadenza periodica nel caso di attività continuativa, apposita dichiarazione di assenza di conflitto di interesse.

Per quanto concerne il "divieto del doppio finanziamento", al fine di garantire che le spese degli interventi finanziati dal PNRR non siano rimborsate anche da altre fonti di finanziamento pubbliche, l'Unità di missione per il PNRR intende adottare una serie di misure atte a ridurre il rischio. In particolare, a titolo esemplificativo, si prevede:

- per tutti gli investimenti, l'inserimento del CUP e del titolo dell'intervento di riferimento sulla documentazione amministrativa, tecnica e contabile probatoria dell'avanzamento di spese, target e milestone; il codice CUP è sistematicamente controllato dal sistema informativo attraverso una specifica funzione automatica in cooperazione applicativa con il Dipartimento per la Programmazione Economica, che consente di verificare l'univocità del codice CUP ovvero che lo stesso non risulti associato ad altri progetti; a tal fine, in accordo fra Unità di missione del PNRR e DIPE, per ciascun avviso vengono realizzati specifici "*template*" per la generazione dei CUP, che permettono di poter acquisire informazioni di dettaglio indicizzate sulla base delle linee di investimento;
- nel caso di documenti elettronici, quali fatture elettroniche, bonifici, quietanze di pagamento, etc., l'indicazione, oltre al CUP e al titolo dell'intervento, se l'importo è rendicontato al 100% o in quota parte sul progetto;
- l'adozione di controlli incrociati, anche a campione, tra le informazioni presenti sul sistema informativo dedicato al PNRR e quelle di altre banche dati disponibili, volte a verificare se uno stesso intervento/spesa risulti finanziata da più fonti di finanziamento (ad es. nel caso di interventi di edilizia scolastica attraverso la verifica con i dati sugli interventi sugli edifici registrati nell'Anagrafe dell'edilizia scolastica; nel caso di interventi formativi rivolti a studenti attraverso la verifica, con il cruscotto PON Scuola, dei destinatari dei corsi; nel caso di interventi rivolti allo sviluppo della digitalizzazione attraverso la verifica, con il cruscotto Scuola digitale, dei finanziamenti ricevuti, etc.).

Oltre alle suddette azioni, volte a prevenire e limitare le frodi, i casi di corruzione e conflitti di interessi e di duplicazione dei finanziamenti, l'Unità di missione effettuerà periodicamente una valutazione del rischio, mediante un processo di autovalutazione dei rischi, conformemente alle indicazioni che sono fornite dal Servizio Centrale del PNRR e dalla Rete dei referenti antifrode del PNRR, e in analogia a quanto previsto per i Programmi cofinanziati dai Fondi SIE. L'Unità di Missione procederà alla trasmissione degli esiti dell'attività di monitoraggio periodico del rischio al Responsabile della prevenzione, della corruzione e della trasparenza (RPCT) al fine di supportare lo svolgimento delle attività di valutazione circa l'adeguatezza del Piano Triennale e/o sull'opportunità di eventuali modifiche o aggiornamenti, nell'ottica di assicurare sinergia tra i diversi attori coinvolti e la semplificazione e integrazione delle procedure, in linea con la ratio del PNRR e l'attuale quadro normativo.

L'Unità di missione ha intrapreso altresì una serie di azioni volte a prevenire l'insorgere di frodi e irregolarità, quali, a titolo esemplificativo:

- la predisposizione di istruzioni per l'attuazione e rendicontazione degli interventi, al fine di garantire che i Soggetti Attuatori ricevano tutte le informazioni per la corretta gestione degli interventi, la verifica e rendicontazione delle spese;
- la diffusione di indicazioni relative all'adozione di misure di prevenzione delle frodi attraverso specifiche informative sul [sito del Ministero](#);
- la sensibilizzazione del personale attraverso momenti di formazione/informazione sugli ambiti individuati come a più alto rischio di frode;
- l'utilizzo del sistema ARACHNE e della piattaforma PIAF per l'analisi dei rischi nella definizione della metodologia di campionamento degli interventi da sottoporre a controllo.

Il Responsabile dell'anagrafe per la stazione appaltante (RASA)

In quanto stazione appaltante unica, l'Amministrazione ha un unico soggetto responsabile delle informazioni e dei dati identificativi della stazione appaltante stessa.

Tale soggetto denominato Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA) ha l'obbligo di provvedere, almeno annualmente, alla verifica iniziale o compilazione ed al successivo aggiornamento delle informazioni necessarie a implementare l'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA), tenuta nell'ambito della Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici (BDNCP) presso l'ANAC.

Tale funzione viene svolta mediante l'inserimento dei dati relativi all'anagrafica della stazione appaltante, alla classificazione della stessa e all'articolazione in centri di costo in attuazione a quanto disposto dall'articolo 33-ter del Decreto-legge del 18 ottobre 2012 n. 179, convertito con modificazioni, dalla Legge n. 221 del 17 dicembre 2012.

L'Amministrazione sta attualmente revisionando e aggiornando il sistema organizzativo che prevedeva la presenza di più responsabili per ciascuna stazione appaltante autonoma.

In attesa di nuova nomina, il Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante unico per il Ministero è la dottoressa Carlotta Soriani.

L'Organismo indipendente di valutazione

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) verifica la coerenza tra le misure di prevenzione della corruzione e le misure di miglioramento della funzionalità dell'Amministrazione e della *performance* degli uffici e dei funzionari; in particolare verifica che nella misurazione e valutazione delle *performance* si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza. Verifica, infine, i contenuti della Relazione annuale del RPCT recante i risultati delle attività svolte.

2.3.1.2 Quadro interno della gestione del rischio

L'analisi della realtà interna, cui partecipano tutti gli uffici del Ministero, è effettuata attraverso la mappatura dei processi (allegato 6 – Mappatura MIM 2024) e consente di effettuare la valutazione di impatto, ovvero, di esaminare ed evidenziarne gli aspetti che potrebbero

influenzare ed incidere sul rischio corruttivo, anche potenziale, nel quadro della complessità organizzativa e del sistema di responsabilità che caratterizza l'Amministrazione.

Tale analisi costituisce la fase preliminare del trattamento del rischio nel quale viene definita l'adozione di misure organizzative e programmatiche finalizzate a prevenire e contrastare i fenomeni corruttivi.

Schema - La gestione del rischio



Per la consultazione dei dati complessivi relativi al contesto esterno e al contesto interno in cui si esplicano le attività del Ministero, si rimanda alla sezione 2.1 “Contesto esterno e Valore Pubblico” del presente Piano mentre di seguito si esplicitano i dati relativi al contenzioso e ai procedimenti disciplinari riscontrati dall'Amministrazione nel corso del 2024 che costituiscono elementi di analisi e di riflessione per l'elaborazione delle misure di gestione del rischio corruttivo per il triennio 2025-2027.

Il contenzioso

Alla data del 31.12.2024, risultano n. 80 cause suddivise tra le Autorità giudiziarie competenti, nella misura di cui alla tabella seguente:

TABELLA 10 – NUMERO DI CAUSE SUDDIVISE TRA LE AUTORITÀ GIUDIZIARIE COMPETENTI

ORGANO GIURISDIZIONALE COMPETENTE	NUMERO CAUSE TRATTATE
Giudice Amministrativo	29
Giudice Civile/Lavoro	60
Giudice Contabile	1
Giudice Penale	1
Presidente della Repubblica	2
TOTALE	93

Le vertenze in questione concernono, principalmente, i seguenti specifici ambiti materiali:

- procedure di conferimento degli incarichi;
- progressioni economiche;
- riconoscimento differenze retributive;
- riconoscimento malattia professionale;

- riconoscimento assegni ad personam;
- retrodatazione giuridico-economica nelle procedure interne di riqualificazione del personale;
- procedure concorsuali;
- contenziosi scaturenti da procedimenti disciplinari;
- risarcimento danni da perdita di chance;
- costituzione di parte civile nel processo penale;
- ripetizione di indebito;
- trasferimento ai sensi della legge 104/1992.

I procedimenti disciplinari

Nel corso del 2024 sono stati avviati n. 5 procedimenti disciplinari, di cui due sono giunti a conclusione.

Sempre nel corso del 2024 è stato definito n. 1 procedimento disciplinare avviato nell'anno 2022 e successivamente sospeso fino al termine di quello penale, ai sensi dell'articolo 55 ter, comma 1, del decreto legislativo n. 165 del 2001.

TABELLA 11 – PROCEDIMENTI DISCIPLINARI AVVIATI DALL'UPD

INFRAZIONE	SANZIONE	NORMATIVA
condotta contraria ai principi di lealtà, di correttezza e di buona fede, volta ad acquisire un vantaggio improprio	multa	Art. 55 bis del D.lgsD.lgs. 165/2001 e art. 55 ter, co. 1 e 4 del D.lgsD.lgs. 165/2001
condotta contraria ai principi di diligenza, di correttezza e di buon andamento dell'azione amministrativa	in corso	Art. 55 bis del D.lgsD.lgs. 165/2001
condotta contraria ai principi di diligenza, di correttezza e di buon andamento dell'azione amministrativa	in corso	Art. 55 bis del D.lgsD.lgs. 165/2001
condotta contraria ai principi di diligenza, di correttezza e di buon andamento dell'azione amministrativa	In corso	Art. 55 bis del D.lgsD.lgs. 165/2001
comportamento contrario agli obblighi cui il dirigente è tenuto ad uniformare la sua condotta, in violazione dei principi di correttezza, diligenza e fedeltà	sospensione dal servizio con privazione della retribuzione	Art. 55 bis del D.lgsD.lgs. 165/2001
comportamento contrario agli obblighi cui il dirigente è tenuto ad uniformare la sua condotta, in violazione dei principi di correttezza, diligenza e fedeltà	sospensione dal servizio con privazione della retribuzione	Art. 55 bis del D.lgsD.lgs. 165/2001

La mappatura dei processi

Nel 2021 sono stati mappati tutti i processi dell'Amministrazione ed è stata adottata una mappatura delle aree interessate dal rischio corruttivo, inserita nel PTPCT 2022. Nel corso del

2025, a seguito del completamento del processo di riorganizzazione in atto, sarà ridefinita la nuova mappatura ed aggiornato il relativo registro degli eventi rischiosi, tenendo in considerazione, tra l'altro, gli esiti del monitoraggio svolto nel 2024 sulle misure di prevenzione adottate dai singoli uffici.

2.3.1.3 Il trattamento del rischio

È la fase tesa a individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi (allegato 7 – Registro eventi rischiosi 2024) attraverso misure adeguatamente progettate, concrete, efficaci, sostenibili organizzativamente ed economicamente, verificabili e specifiche rispetto alle caratteristiche organizzative dell'apparato ministeriale.

Prende avvio dall'individuazione, programmazione e progettazione delle misure (azioni e strumenti) da attuare per ridurre il rischio inerente portandolo ad un livello di rischio residuo ritenuto accettabile.

L'individuazione e la progettazione di cui sopra considerano misure generali e misure specifiche.

Le misure generali intervengono in maniera trasversale sull'intera amministrazione e si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione; le misure specifiche agiscono in maniera puntuale su alcuni specifici rischi individuati in fase di valutazione del rischio e si caratterizzano, dunque, per l'incidenza su problemi specifici. Pur traendo origine da presupposti diversi, sono entrambe importanti e utili ai fini della definizione complessiva della strategia di prevenzione della corruzione dell'amministrazione.

L'efficacia di una misura deriva dalla capacità di quest'ultima di incidere sulle cause degli eventi rischiosi ed è, quindi, una valutazione correlata all'analisi del rischio.

Il trattamento del rischio si divide in due fasi: individuazione e programmazione delle misure e attuazione delle stesse.

Come prima fase del trattamento sono state individuate e programmate le misure di prevenzione volte a mitigare il rischio di corruzione. Le misure di prevenzione proposte in questa fase non sono generiche o astratte, ma indicano in maniera specifica fasi, tempi di attuazione ragionevoli anche in relazione al livello di rischio stimato, risorse necessarie per la realizzazione, soggetti responsabili, risultati attesi o indicatori di misurazione, tempi e modi di monitoraggio.

Nella prima fase di individuazione e programmazione delle misure, siano esse generali o specifiche, sono state considerate le tipologie di misure generali e specifiche contenute nel box 11 dell'allegato 1 al PNA 2019.

Alla presente Sotto Sezione viene allegata la scheda, denominata "Individuazione delle misure" (allegato 8), che è stata compilata per ciascuna misura di prevenzione del rischio.

La seconda fase del trattamento del rischio ha come obiettivo quello di attuare le misure di prevenzione individuate nella fase precedente. L'attuazione prevede la partecipazione di tutti gli uffici con il coordinamento del RPCT attraverso il costante monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione programmate.

2.3.1.4 Monitoraggio e riesame

Il ciclo di gestione del rischio si completa con il monitoraggio e l'eventuale riesame delle

misure. Questa fase è finalizzata alla verifica dell'efficacia dei sistemi di prevenzione adottati e alla successiva messa in atto di ulteriori strategie di prevenzione, oltre che all'effettiva attuazione delle misure previste. Tale fase ha il duplice obiettivo di monitorare il livello dei rischi di corruzione e di attivare eventuali azioni correttive in caso di scostamenti rispetto agli interventi pianificati. Si tratta di un momento di verifica del grado di implementazione delle misure di prevenzione della corruzione.

In considerazione della complessa articolazione della struttura organizzativa ministeriale, è attuato un sistema di monitoraggio a più livelli che vede coinvolti anche i referenti regionali.

Il sistema di monitoraggio è volto a:

- verificare lo stato di attuazione e l'idoneità delle misure di prevenzione;
- effettuare il riesame periodico circa il funzionamento complessivo del sistema di gestione del rischio.

Monitoraggio e riesame sono attività distinte ma strettamente connesse: mentre il monitoraggio è una attività continuativa di verifica dell'attuazione e dell'idoneità delle singole misure di trattamento del rischio, il riesame è un'attività svolta eventualmente, se l'esito dei monitoraggi rileva la necessità di riprogrammare alcuni interventi e riguarda il funzionamento del sistema nel suo complesso.

Ai fini del monitoraggio periodico sull'attuazione e adeguatezza delle misure di prevenzione, l'Amministrazione utilizza le seguenti schede:

- Monitoraggio sull'attuazione delle misure generali di prevenzione della corruzione: nel corso del 2024 sono state sottoposte a monitoraggio le misure generali applicate in ogni direzione generale. Gli esiti di tale monitoraggio sono posti a base delle iniziative da pianificare nel corso del 2025 e sono consultabili nello specifico schema di sintesi riportato nell'allegato 9 ("Monitoraggio misure generali AC e USR").
- Monitoraggio sull'attuazione delle misure previste dalla normativa vigente in tema di Trasparenza, svolto costantemente dallo Staff di supporto al RPCT sui contenuti pubblicati in Amministrazione trasparente, sia a livello di Amministrazione centrale che periferica.
- Elenco degli obblighi di pubblicazione: nel corso del 2024 l'OIV ha effettuato l'attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione da parte del Ministero, i cui esiti sono pubblicati nel sito istituzionale.

Le risultanze del monitoraggio sull'attuazione e l'idoneità delle misure di prevenzione del rischio corruttivo e sulla trasparenza sono riportate nella Relazione annuale del RPCT

In considerazione del processo di organizzazione dei Dipartimenti e delle Direzioni Generali, nel corso del 2025 sarà effettuato una nuova mappatura del rischio corruttivo che riguarderà gli uffici dell'Amministrazione centrale

2.3.1.5 Consultazione e comunicazione

La fase di "consultazione e comunicazione" è trasversale e contestuale a tutte le altre fasi del processo di gestione del rischio descritte e consiste nelle seguenti attività:

- attività di coinvolgimento dei soggetti interni (personale, organo politico, ecc.) ed esterni (cittadini, associazioni, altre istituzioni, ecc.) ai fini del reperimento delle informazioni necessarie alla migliore personalizzazione della strategia di prevenzione della corruzione

dell'amministrazione;

- attività di comunicazione (interna ed esterna) delle azioni intraprese e da intraprendere, dei compiti e delle responsabilità di ciascuno e dei risultati attesi.

In particolare, l'attività di consultazione e comunicazione prevista consiste nelle azioni di raccolta, esame, sintesi e condivisione delle informazioni ritenute pertinenti e delle proposte ritenute migliorative.

2.3.2 Misure generali e specifiche per la prevenzione della corruzione

2.3.2.1 Digitalizzazione dei processi di gestione del ciclo di vita dei contratti pubblici

Come previsto dal nuovo Codice dei contratti pubblici, di cui al D.L.gs. 36/2023, dal 1° gennaio 2024 ha preso avvio la digitalizzazione dell'intero ciclo degli appalti e dei contratti pubblici per consentire a tutte le amministrazioni pubbliche una gestione trasparente, efficiente, moderna dei propri acquisti, con ricadute anche sulla qualità dei servizi offerti ai cittadini.

La digitalizzazione si applica a tutti i contratti di appalto o concessione, di qualunque importo, nei settori ordinari e nei settori speciali.

Al centro del nuovo sistema di appalti digitali c'è la Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici di Anac, che interagisce da una parte con le piattaforme certificate utilizzate dalle stazioni appaltanti, e dall'altra con le banche dati statali che detengono le informazioni necessarie alle stazioni appaltanti e agli enti concedenti per gestire le varie fasi del ciclo di vita dei contratti pubblici.

Le fasi di programmazione, progettazione, pubblicazione, affidamento ed esecuzione di appalti e concessioni vengono gestite dalle stazioni appaltanti mediante piattaforme di approvvigionamento digitale certificate, di cui ogni ente pubblico deve avvalersi. Tali piattaforme devono essere utilizzate per le diverse fasi procedurali:

- redazione o acquisizione degli atti relativi alle varie procedure di gara;
- trasmissione dei dati e documenti alla Banca Dati Anac;
- accesso alla documentazione di gara;
- presentazione del Documento di gara unico europeo;
- presentazione delle offerte;
- apertura, gestione e conservazione del fascicolo di gara;
- controllo tecnico, contabile e amministrativo dei contratti in fase di esecuzione.

Tenuto conto delle novità introdotte dal d.lgs. n. 36/2023, l'Autorità ha pubblicato, con [Delibera n. 605 del 19.12.2023](#), l'Aggiornamento 2023 al PNA 2022 nel quale sono identificate, per le diverse fasi del ciclo di vita dei contratti pubblici, le possibili criticità e le misure per mitigarle.

In ottemperanza alle previsioni delle norme e delle disposizioni dell'ANAC, l'Amministrazione ha provveduto ad aggiornare la sezione Bandi di gara e contratti secondo le indicazioni fornite dall'Autorità quale misura di prevenzione e contrasto agli eventi rischiosi, di cui il RPCT verifica regolarmente la corretta attuazione in sede di monitoraggio.

2.3.2.2 Trasparenza

La Trasparenza, come noto, con la legge n. 190/2012 ha assunto una valenza chiave quale misura generale per prevenire e contrastare la corruzione e la cattiva amministrazione. Nella presente sezione vengono esplicitati gli obiettivi strategici in materia di trasparenza e individuate le responsabilità e le competenze riguardo alla trasmissione e alla pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati richiesti dalla normativa.

La sezione è impostata come un atto organizzativo fondamentale dei flussi informativi necessari per garantire all'interno dell'Amministrazione, centrale e periferica, l'individuazione, l'elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati al fine di consentire il controllo da parte degli utenti sullo svolgimento efficiente ed efficace dell'attività amministrativa posta in essere.

Con [Delibera n. 605 del 19 dicembre 2023](#), l'Autorità ha previsto l'Aggiornamento 2023 del PNA 2022 esclusivamente per la sezione relativa ai contratti pubblici, alla luce delle disposizioni contenute nel d.lgs. 31 marzo 2023, n. 36 "Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici".

Il documento definisce la disciplina applicabile in materia di trasparenza amministrativa alla luce delle nuove disposizioni sulla digitalizzazione del sistema degli appalti e dei regolamenti adottati dall'Autorità, in particolare quelli adottati con le delibere [ANAC n. 261/2023](#) e [n. 264/2023](#) come modificata e integrata con delibera n. 601 del 19 dicembre 2023, del 2023. L'Allegato 1) a quest'ultima elenca i dati, i documenti, le informazioni inerenti al ciclo di vita dei contratti la cui pubblicazione va assicurata nella sezione "Amministrazione trasparente", sottosezione "Bandi di gara e contratti".

Inoltre, con Delibera n. 4957/2024, l'Autorità Nazionale Anticorruzione ha fornito tre nuovi schemi di pubblicazione, che le pubbliche amministrazioni sono chiamate ad adottare entro 12 mesi, relativi alla trasparenza nell'utilizzo delle risorse pubbliche, agli obblighi di pubblicazione concernenti l'organizzazione delle pubbliche amministrazioni e, infine, ai controlli sull'organizzazione e sull'attività dell'amministrazione.

La Delibera contiene, inoltre, precise istruzioni operative riguardo alle fasi propedeutiche all'assolvimento degli obblighi in materia di trasparenza, definendo i processi e gli attori coinvolti:

requisiti di qualità delle informazioni diffuse	integrità, completezza, tempestività, costante aggiornamento, semplicità di consultazione, comprensibilità, omogeneità, facile accessibilità e riutilizzabilità, conformità ai documenti originali in possesso dell'amministrazione, indicazione della loro provenienza, riservatezza	Ufficio che forma il dato
procedure di validazione	processo che assicura la corrispondenza dei dati finali pubblicati con una serie di caratteristiche qualitative	soggetto del medesimo Ufficio (Dirigente) che abbia adeguate competenze e conoscenze dei dati e delle informazioni elaborate
controlli anche sostitutivi	monitoraggio sulla pubblicazione dei dati, finalizzato alla verifica della corretta attuazione degli obblighi di trasparenza e all'adozione di adeguate iniziative di rimedio in caso di inadempimento (Allegato n. 10 Tabella obblighi di pubblicazione)	RPCT Staff del RPCT OIV
meccanismi di garanzia e correzione attivabili su richiesta di chiunque vi abbia interesse	procedure necessarie per garantire la pubblicazione dei dati, informazioni e documenti e la qualità degli stessi, attivabili anche su richiesta di chiunque ne abbia interesse	RPCT OIV Organo di indirizzo politico ANAC
competenze professionali richieste per la gestione delle informazioni diffuse attraverso i siti istituzionali	percorsi e iniziative formative nei confronti del personale coinvolto nei processi di trasparenza.	RPCT DGRUF Organo di indirizzo politico

Individuazione dei dirigenti responsabili della trasmissione dei dati

Tutti i dirigenti (art. 43 co.3, del d.lgs. n.33/13) sono coinvolti nell'attuazione della trasparenza e contribuiscono a garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini di legge. Provvedono quindi alla pubblicazione dei dati, delle informazioni e del trattamento dei dati personali, nell'ambito delle materie di propria competenza, provvedendo altresì alla validazione degli stessi al fine di assicurare la corrispondenza dei dati finali pubblicati con le caratteristiche qualitative sopra richiamate.

Essi devono predisporre dati, documenti e informazioni da pubblicare nella sezione "Amministrazione trasparente" conformandosi alle disposizioni indicate dall'ANAC. nella recente Delibera n. 495/2024, nonché nella Delibera n. 1310 del 28 dicembre 2016 e, per la sezione "Bandi di gara e contratti" alla Delibera 264 del 20 giugno 2023, come modificata e integrata dalla Delibera n. 601 del 19.12.2023. In particolare, i dirigenti:

- utilizzano, ove possibile, l'esposizione in tabelle dei dati oggetto di pubblicazione al fine di facilitare il livello di comprensibilità e di semplicità di consultazione dei dati, assicurando agli utenti della sezione "Amministrazione trasparente" la possibilità di reperire informazioni chiare e immediatamente fruibili;
- indicano la data di aggiornamento del dato, documento ed informazione;
- provvedono ad elaborare i dati e le informazioni di competenza curandone la completezza, la tempestività, la semplicità di consultazione, la comprensibilità, l'omogeneità, la facile accessibilità, nonché la conformità ai documenti originali in possesso dell'amministrazione;
- adempiono agli obblighi di pubblicazione garantendo il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge;
- assicurano nel caso in cui i dati e le informazioni siano archiviati in una banca dati, sia il popolamento dell'archivio, sia l'invio degli stessi dati e informazioni all'ufficio responsabile della pubblicazione;
- avviano il processo di pubblicazione dei nuovi contenuti attraverso la trasmissione dei dati e delle informazioni all'ufficio preposto della Direzione Generale per la comunicazione e le relazioni istituzionali, mediante l'applicativo SIDI alla voce "gestione richieste di pubblicazione portali istituzionali" utilizzato da tutti gli uffici del Ministero dell'istruzione e del merito;
- provvedono, con le medesime modalità, all'aggiornamento periodico dei dati e delle informazioni.

In generale, la trasmissione e l'aggiornamento dei dati e delle informazioni che costituiscono il contenuto delle sottosezioni di Il livello del sito "Amministrazione trasparente" avviene sotto la diretta responsabilità del dirigente dell'ufficio a cui afferisce la materia o l'argomento che necessita di pubblicazione, ovvero il dirigente firmatario del provvedimento amministrativo o, comunque, il dirigente da cui proviene l'atto da inserire nella relativa sezione, con il supporto del Referente della Direzione o del Dipartimento.

Successivamente alla trasmissione, il dirigente è tenuto a monitorare l'avvenuta corretta

pubblicazione dei dati nella sezione “Amministrazione trasparente” del sito istituzionale da parte del competente servizio. Per la pubblicazione dei dati è implementata una struttura organizzativa articolata su più livelli a ciascuno dei quali corrispondono compiti distinti e collegati fra loro. Responsabili della pubblicazione e della validazione dei dati sono i Direttori Generali e i Dirigenti competenti per materia, che adottano l'atto da pubblicare. L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, come la mancata risposta ai monitoraggi periodici avviati dal Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, costituiscono elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale (art. 46 D.lgs. 33/2013).

Il Responsabile della pubblicazione, verificata la rispondenza del materiale ricevuto ai requisiti di forma previsti dalle disposizioni in materia di usabilità e accessibilità, provvede alla pubblicazione della stessa autorizzando, nel caso di dati e informazioni detenuti dall'amministrazione centrale, l'Ente gestore del servizio informativo all'inserimento nell'apposita pagina web del sito “Amministrazione trasparente”.

La pubblicazione viene effettuata nel rispetto delle scadenze temporali fissate dal novellato d.lgs. 33/2013, e sulla base delle seguenti prescrizioni:

- indicare chiaramente la data di pubblicazione, ovvero, dell'ultima revisione, la tipologia dei dati, il periodo temporale di riferimento e l'ufficio al quale si riferiscono;
- verificare che i dati, le informazioni e i documenti da pubblicare siano in formato aperto e accessibile secondo le indicazioni contenute nel Documento tecnico sui criteri di qualità della pubblicazione di dati di cui all'Allegato 2 della delibera ANAC. n. 50/2013, nonché nelle “Linee Guida per i siti web della PA”, e agli allegati tecnici alla delibera n. 495/2024;
- eliminare le informazioni, in raccordo con il dirigente responsabile dell'elaborazione del dato, non più attuali nel rispetto delle disposizioni in materia di trattamento dei dati personali e provvedere all'aggiornamento dei dati, ove previsto;
- pubblicare, in raccordo con il dirigente responsabile dell'elaborazione del dato, i dati e le informazioni aggiornate nei casi previsti e comunque ogni qualvolta vi siano da apportare modifiche significative degli stessi dati o pubblicare documenti urgenti.

Misure di monitoraggio e vigilanza

Il monitoraggio sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione è predisposto annualmente dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza sia per l'amministrazione centrale che per quella periferica.

In particolare, le azioni consistono nel monitorare il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità, nel predisporre una Relazione annuale sullo stato del medesimo, nel promuovere ed attestare l'assolvimento degli obblighi in materia di trasparenza.

I risultati delle suddette attività vengono riferiti agli organi di indirizzo politico del Ministero che ne tengono conto ai fini dell'aggiornamento degli obiettivi strategici di trasparenza che confluiscono nel documento dell'anno successivo.

L'accesso civico: “semplice” e “generalizzato”

All'obbligo dell'Amministrazione di pubblicare i dati e le informazioni, corrisponde il diritto di chiunque di richiedere i documenti, le informazioni o i dati che le pubbliche amministrazioni hanno omesso di pubblicare.

La richiesta di accesso civico “semplice” è gratuita, non deve essere motivata e va presentata al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza del Ministero secondo le seguenti modalità:

- posta elettronica all'indirizzo e-mail: urp@istruzione.it
- posta elettronica all'indirizzo e-mail dedicato: accessocivico@istruzione.it
- posta elettronica certificata: RPCT@postacert.istruzione.it

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ricevuta la richiesta e verificatane la fondatezza, la trasmette all'ufficio che detiene i dati che provvede alla trasmissione dei dati e delle informazioni ai fini della pubblicazione richiesta nel sito web entro trenta giorni e alla contestuale trasmissione al richiedente, ovvero, la comunicazione al medesimo dell'avvenuta pubblicazione, indicando il collegamento ipertestuale a quanto richiesto.

Qualora quanto richiesto risulti già pubblicato, il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) ne dà comunicazione al richiedente indicandone il relativo collegamento ipertestuale.

Nel caso di ritardo o mancata risposta nei tempi previsti, il richiedente può ricorrere al Responsabile del potere sostitutivo del Ministero che, in osservanza dell'art. 2 comma 9 bis della legge 7 agosto 1990, n. 241, è individuato nel Direttore generale competente in materia di relazioni con il pubblico ai sensi dell'art. 8 della legge 7 giugno 2000, n. 150, posta elettronica certificata: DGCOM@postacert.istruzione.it.

Al fine di agevolare l'esercizio del diritto è stato predisposto un apposito modulo scaricabile dagli interessati nella pagina apposita del [sito istituzionale del MIM](#).

Anche la richiesta di accesso civico “generalizzato” detto anche FOIA (Linee guida dell'ANAC, di cui alla Delibera n. 1309 del 28 dicembre 2016) è gratuita, non deve essere motivata, ma è necessario che l'istante identifichi in maniera chiara e puntuale i documenti o atti di interesse oggetto della richiesta; non sono, dunque, ammesse richieste di accesso civico generiche. L'amministrazione non è tenuta a produrre dati o informazioni che non siano già in suo possesso al momento dell'istanza.

I Responsabili dell'accesso civico generalizzato sono i Dirigenti degli Uffici responsabili dei procedimenti di competenza del Ministero dell'amministrazione centrale e periferica.

Nel corso del 2024 sono pervenute 127 istanze di accesso civico semplice e 243 istanze di accesso civico generalizzato. Settori di maggior richiesta: Riconoscimento titoli esteri; verifica titoli e false attestazioni; obblighi di pubblicazione; verifica organici; mobilità; concorsi, graduatorie e classi di concorso.

Unitamente al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, tutti i dirigenti hanno l'obbligo di controllare e assicurare la regolare attuazione dell'accesso civico, semplice e generalizzato, sulla base di quanto stabilito dal d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016.

Segnalazioni di condotte illecite (whistleblowing)

Il d.lgs. 10 marzo 2023, n. 24, pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 63 del 15 marzo 2023, costituisce il provvedimento attuativo della Direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e delle disposizioni normative nazionali e recante disposizioni

riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali". Secondo il disposto normativo, l'ANAC ha adottato apposite Linee Guida, approvate dal Consiglio nell'adunanza del 12 luglio 2023 con la delibera n. 311, relative alle procedure per la presentazione e la gestione delle segnalazioni esterne.

La norma pone particolare attenzione ai seguenti temi:

1. Il segnalante/whistleblower (art. 2, c. 1, lett. g) e art. 3, d.lgs. 24/2023)

Il *whistleblower* è la persona fisica che effettua la segnalazione o la divulgazione pubblica di informazioni sulle violazioni acquisite nell'ambito del proprio contesto lavorativo.

Possono segnalare violazioni di cui siano venuti a conoscenza in ragione del loro rapporto con il Ministero dell'istruzione e del merito i dipendenti, i lavoratori e i collaboratori delle imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzano opere in favore del Ministero; i lavoratori autonomi, i liberi professionisti, i consulenti, i volontari e i tirocinanti, retribuiti e non retribuiti, nonché i soggetti che si trovino in una delle seguenti situazioni:

- quando il rapporto giuridico non è ancora iniziato, se le informazioni sulle violazioni sono state acquisite durante il processo di selezione o in altre fasi precontrattuali;
- durante il periodo di prova;
- successivamente allo scioglimento del rapporto giuridico se le informazioni sulle violazioni sono state acquisite nel corso del rapporto stesso.

2. Oggetto della segnalazione (art. 2 d.lgs. 24/2023)

Possono essere oggetto di segnalazione le informazioni sulle violazioni di cui all'art. 2, c. 1 lett. a) di cui il segnalante sia venuto a conoscenza nel contesto lavorativo, riguardanti normative nazionali e dell'Unione europea che ledono l'interesse pubblico o l'integrità dell'amministrazione pubblica, tra le quali:

- illeciti amministrativi, contabili, civili o penali, e condotte illecite rilevanti ai sensi del d.lgs. n. 231/2001, o violazioni dei modelli di organizzazione e gestione ivi previsti;
- illeciti che rientrano nell'ambito di applicazione degli atti dell'Unione europea o nazionali relativi, tra gli altri, ai seguenti settori: appalti pubblici; servizi, prodotti e mercati finanziari e prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo; tutela dell'ambiente; tutela della vita privata e protezione dei dati personali e sicurezza delle reti e dei sistemi informativi;
- atti od omissioni riguardanti il mercato interno, o che ledono gli interessi finanziari dell'Unione, atti o comportamenti che vanificano l'oggetto o la finalità delle disposizioni di cui agli atti dell'Unione;

La segnalazione può avere ad oggetto anche le informazioni, compresi i fondati sospetti, riguardanti violazioni commesse o che, sulla base di elementi concreti, potrebbero essere commesse, nonché gli elementi riguardanti condotte volte ad occultare tali violazioni.

Le segnalazioni devono essere chiare e circostanziate, non sono ricomprese tra le informazioni sulle violazioni segnalabili o denunciabili le notizie palesemente prive di fondamento, le informazioni che sono già totalmente di dominio pubblico, nonché le informazioni acquisite solo sulla base di indiscrezioni o vociferazioni scarsamente attendibili. Inoltre, non possono essere

oggetto di segnalazione, divulgazione pubblica o denuncia le contestazioni, rivendicazioni o richieste legate ad un interesse di carattere personale della persona segnalante o della persona che ha sporto una denuncia all'Autorità giudiziaria, che attengono esclusivamente ai propri rapporti individuali di lavoro o di impiego pubblico, ovvero inerenti ai propri rapporti di lavoro o di impiego pubblico con le figure gerarchicamente.

3. Canali di segnalazione

I canali di segnalazione che il segnalante può utilizzare sono i seguenti:

- interno (nell'ambito del contesto lavorativo);
- esterno (ANAC);
- divulgazione pubblica (tramite la stampa, mezzi elettronici o mezzi di diffusione in grado di raggiungere un numero elevato di persone);
- denuncia all'Autorità giudiziaria o contabile.

4. Canale di segnalazione interna del Ministero dell'istruzione e del merito (art. 4 d.lgs. n. 24/2023)

Il *whistleblower* segnala le violazioni al Responsabile per la prevenzione della corruzione (RPCT) del Ministero dell'istruzione e del merito mediante l'apposita procedura informatica accessibile dalla rete intranet del Ministero dell'istruzione e del merito, seguendo il percorso raggiungibile al link [segnalazioni illeciti whistleblower](#).

Secondo le disposizioni normative contenute nell'art. 4 del d.lgs. n. 24/2023, il canale di segnalazione interno di cui è dotato il Ministero garantisce la riservatezza della persona segnalante, della persona coinvolta e della persona comunque menzionata nella segnalazione, nonché del contenuto della segnalazione e della relativa documentazione e, prevede:

- il rilascio alla persona segnalante di un avviso di ricevimento della segnalazione entro sette giorni dalla data di ricezione;
- interlocuzioni con la persona segnalante ed eventuale richiesta di integrazioni;
- riscontro alla segnalazione entro tre mesi dalla data dell'avviso di ricevimento o, in mancanza di tale avviso, entro tre mesi dalla scadenza del termine di sette giorni dalla presentazione della segnalazione.

Qualora la segnalazione interna sia presentata ad un soggetto diverso dal RPCT, laddove il segnalante dichiari espressamente di voler beneficiare delle tutele in materia *whistleblowing* o tale volontà sia desumibile dalla segnalazione, la segnalazione è considerata "segnalazione *whistleblowing*" e va trasmessa, entro sette giorni dal suo ricevimento, al RPCT, dando contestuale notizia della trasmissione alla persona segnalante. Diversamente, se il segnalante non dichiari espressamente di voler beneficiare delle tutele, o detta volontà non sia desumibile dalla segnalazione, detta segnalazione è considerata quale segnalazione ordinaria.

Il DPR n. 62 del 2013 prevede che la segnalazione possa essere presentata al superiore gerarchico. Quest'ultimo, ove il segnalante dichiari di volersi avvalere delle tutele come whistleblower o tale volontà sia desumibile dalla segnalazione, è tenuto alla trasmissione al soggetto competente, entro sette giorni (Delibera ANAC n. 311 del 12 luglio 2023).

5. Tutele (artt. 16-21 d.lgs. 24/2023)

Al segnalante vengono garantite le seguenti tutele:

- Obbligo di riservatezza (art. 12, d.lgs. 24/2023)

L'identità della persona segnalante e qualsiasi altra informazione da cui possa evincersi direttamente o indirettamente tale identità, non possono essere rivelate senza il consenso espresso della persona segnalante, fatta eccezione per le persone competenti a ricevere o a dare seguito alle segnalazioni. Il RPCT, quale soggetto destinatario delle segnalazioni, garantisce la massima riservatezza anche dell'identità delle persone coinvolte e delle persone menzionate nella segnalazione.

La segnalazione è sottratta per legge all'accesso documentale e a quello civico generalizzato.

- Divieto di ritorsione (art. 17, d.lgs. 24/2023)
- I segnalanti non possono subire alcuna ritorsione ed è vietato qualsiasi comportamento, atto od omissione, anche solo tentato o minacciato, posto in essere in ragione della segnalazione che abbia provocato o possa provocare alla persona segnalante un danno ingiusto.
- Misure di sostegno (art. 3, c. 5 e art. 18, d.lgs. 24/2023)
- È istituito presso l'ANAC l'elenco degli enti del Terzo settore che forniscono alle persone segnalanti misure di sostegno in termini di informazioni, assistenza e consulenza a titolo gratuito sulle modalità di segnalazione e sulla protezione dalle ritorsioni offerta dalle disposizioni normative nazionali e da quelle dell'Unione europea, sui diritti della persona coinvolta, nonché sulle modalità e condizioni di accesso al patrocinio a spese dello Stato.
- Limitazione della responsabilità (art. 20, d.lgs. 24/2023)
- Non è punibile chi riveli o diffonda informazioni sulle violazioni coperte dall'obbligo di segreto, diverso da quello professionale forense e medico, o relative alla tutela del diritto d'autore o alla protezione dei dati personali ovvero se, al momento della segnalazione, denuncia o divulgazione, aveva ragionevoli motivi di ritenere che la rivelazione o diffusione delle informazioni fosse necessaria per effettuare la segnalazione e la stessa è stata effettuata nelle modalità richieste dalla legge.

Le tutele non sono garantite quando è accertata, anche con sentenza di primo grado, la responsabilità penale della persona segnalante per i reati di diffamazione o di calunnia o comunque per i medesimi reati commessi con la denuncia all'autorità giudiziaria o contabile ovvero la sua responsabilità civile, per lo stesso titolo, nei casi di dolo o colpa grave; in tali casi alla persona segnalante o denunciante può essere irrogata una sanzione disciplinare (art. 16, c. 3 d.lgs. 24/2023).

6. Segnalazione esterna all'ANAC (art. 5, d.lgs. 24/2023)

- L'Autorità competente per le segnalazioni esterne è l'ANAC. La persona segnalante può effettuare una segnalazione esterna all'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) quando:
- la persona segnalante ha già effettuato una segnalazione interna e la stessa non ha avuto seguito;

- la persona segnalante ha fondati motivi di ritenere che, se effettuasse una segnalazione interna, alla stessa non sarebbe dato efficace seguito ovvero che la stessa segnalazione potrebbe determinare un rischio di ritorsione;
- la persona segnalante ha fondato motivo di ritenere che la violazione possa costituire un pericolo imminente o palese per il pubblico interesse.

7. Divulgazione pubblica (art. 15, d.lgs. 24/2023)

Per «divulgazione pubblica» o «divulgare pubblicamente» si intende il rendere di pubblico dominio informazioni sulle violazioni tramite la stampa o mezzi elettronici o comunque tramite mezzi di diffusione in grado di raggiungere un numero elevato di persone. I segnalanti possono effettuare direttamente una divulgazione pubblica quando:

- la persona segnalante ha previamente effettuato una segnalazione interna ed esterna ovvero ha effettuato direttamente una segnalazione esterna e non è stato dato riscontro entro i termini stabiliti in merito alle misure previste o adottate per dare seguito alle segnalazioni;
- la persona segnalante ha fondato motivo di ritenere che la violazione possa costituire un pericolo imminente o palese per il pubblico interesse;
- la persona segnalante ha fondato motivo di ritenere che la segnalazione esterna possa comportare il rischio di ritorsioni o possa non avere efficace seguito in ragione delle specifiche circostanze del caso concreto, come quelle in cui possano essere occultate o distrutte prove oppure in cui vi sia fondato timore che chi ha ricevuto la segnalazione possa essere colluso con l'autore della violazione o coinvolto nella violazione stessa.

Il Ministero dell'istruzione e del merito procederà ad implementare la specifica sezione del sito istituzionale fornendo informazioni e indicazioni sulla tematica e sulle procedure da seguire in fase di utilizzo dell'apposito applicativo.

Rapporti con gli *stakeholder*

L'analisi del contesto in cui opera l'Amministrazione parte dall'esame degli *stakeholder*, intesi sia quali soggetti che contribuiscono alla realizzazione della missione istituzionale, influenzando il raggiungimento degli obiettivi del Ministero, sia come soggetti solo interessati alle attività dell'amministrazione senza poter incidere su di essa. Degli *stakeholder*, per la cui mappatura si rimanda all'allegato n. 1 ("Mappa *Stakeholder*") fanno parte sicuramente le istituzioni scolastiche, gli Uffici Regionali Scolastici, il personale dell'Amministrazione centrale e periferica, ma anche altre amministrazioni pubbliche, i sindacati, i gruppi organizzati quali associazioni di utenti o cittadini, associazioni di categoria, le famiglie, gli studenti, le società, i consorzi.

Il confronto con gli *stakeholder* può essere realizzato attraverso l'uso da parte dell'Amministrazione di diversi strumenti, volti a garantire la più ampia partecipazione all'azione amministrativa. A tal proposito, tra le misure generali di prevenzione della corruzione e di promozione della cultura della Trasparenza all'interno e all'esterno dell'Amministrazione, occupa una posizione di rilievo l'accessibilità delle informazioni da parte dei cittadini e degli *stakeholder*. Difatti, la pubblicazione dei dati e il loro costante aggiornamento consentono, da un lato, la conoscibilità delle attività istituzionali del Ministero e, dall'altro, favoriscono il

coinvolgimento dei portatori di interessi in una dimensione dialogica di apertura al confronto. In proposito, il Ministero dell'istruzione e del merito, anche grazie all'impulso offerto dall'Organismo Indipendente di Valutazione, intende rafforzare tale confronto partecipativo grazie alla predisposizione di un canale ufficiale dedicato come, ad esempio, la predisposizione di un indirizzo e-mail che consenta all'Amministrazione di raccogliere istanze e osservazioni eventualmente presentate dagli stakeholder interessati. Tale strumento permette l'instaurazione di un dialogo esterno Amministrazione – utente in grado di implementare il rapporto di fiducia e un miglioramento degli standard di qualità dei servizi.

Ancora, sempre nell'ottica di disegnare una sempre più efficace strategia anticorruzione, si propone di inserire all'interno della sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale una pagina ad hoc dedicata alle consultazioni pubbliche, strumento di coinvolgimento e partecipazione attiva al processo decisionale. Tale procedura, già attuata dall'Amministrazione, consente agli stakeholder di essere messi nella condizione di conoscere le iniziative che il Ministero intende adottare ed eventualmente "essere ascoltati" presentando osservazioni, pareri e proposte in grado di migliorare la decisione da prendere o il provvedimento da adottare. Allo stesso modo l'Amministrazione ha l'opportunità di conoscere gli impatti delle scelte normative effettuate, gli effetti prodotti e le eventuali proposte di correttivi da apportare. Nell'ottica di garantire la trasparenza dell'azione amministrativa, l'Amministrazione al termine dell'iniziativa, darà conto degli esiti della consultazione e delle valutazioni dell'amministrazione sul contenuto dei contributi pervenuti.

Il Registro degli accessi

Il Registro degli accessi costituisce una delle misure di trasparenza più significative, individuato dalla circolare n. 2 del 30 maggio 2017 del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione come la principale soluzione tecnico-organizzativa per l'esercizio del diritto di accesso generalizzato da parte dei cittadini.

Il Registro degli accessi istituito dal Ministero è oggetto di monitoraggio, aggiornamento e pubblicazione semestrali. Ai fini della trasparenza, esso contiene l'elenco delle richieste presentate all'Amministrazione con l'indicazione per ognuna dell'oggetto, della data di presentazione e il relativo esito (accolta/respinta/sospesa) e persegue le seguenti finalità:

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

Al momento, il Registro è alimentato con gli esiti di monitoraggi semestrali che vedono coinvolti tutti gli uffici dell'amministrazione centrale e periferica. In prospettiva, però, l'amministrazione potrà avvalersi delle funzionalità presenti nell'applicazione di gestione documentale FOLIUM, che il Ministero dell'istruzione e del merito ha adottato in occasione della migrazione al nuovo sistema di protocollo informatico e gestione documentale, che permette di classificare già al momento della ricezione le istanze di accesso, restituendo così un monitoraggio aggiornato in tempo reale. FOLIUM è gestito come applicazione SIDI, all'interno del portale dei servizi integrati del Ministero e tiene conto delle indicazioni operative del Dipartimento della funzione pubblica, con particolare attenzione alla definizione in formato XML dei dati minimi da gestire attraverso il Registro degli accessi.

Per ogni richiesta di accesso generalizzato, il personale preposto del Ministero potrà eseguire in FOLIUM la registrazione ed istanziare un fascicolo procedimentale opportunamente configurato per accogliere tutti i dati generati durante l'esecuzione del procedimento, compreso il repertorio del fascicolo, lo stato (accolta, respinta, sospesa), una sintesi della richiesta stessa e una sintesi delle motivazioni della decisione.

2.3.23 Rotazione del personale

Nell'ambito della prevenzione della corruzione, la rotazione ordinaria del personale rappresenta una misura organizzativa di carattere generale e di utilizzo delle risorse umane applicabile a tutto il personale e finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie e inadeguate nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di personale nello stesso ruolo o funzione.

In seguito all'adozione del DPCM 27 ottobre 2023, n. 208, recante Regolamento concernente l'organizzazione del Ministero dell'istruzione e del merito, questo Ministero ha messo in atto un nuovo processo di organizzazione dei Dipartimenti e delle Direzioni Generali, con successiva ridefinizione degli incarichi dirigenziali di prima e seconda fascia.

Con successivo decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 30 ottobre 2024, n. 185, Regolamento recante modifiche al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 27 ottobre 2023, n. 208, sono stati coinvolti nel nuovo processo di organizzazione del Ministero anche gli Uffici scolastici regionali con l'istituzione di due nuovi Uffici di livello dirigenziale generale.

La rotazione del personale, pianificata su un orizzonte temporale pluriennale, sarà organizzata tenendo in considerazione l'analisi dei rischi di natura corruttiva che risulta dalla mappatura degli uffici. La rotazione prevede come fondamentale sostegno la formazione del personale. Grazie ad un lungimirante piano di formazione, il personale acquisisce le necessarie competenze che lo rendono idoneo a ricoprire, in futuro, altri compiti in aree diverse da quelle in cui abitualmente opera.

La rotazione del personale dirigenziale

Come già previsto dall'art. 19 del decreto legislativo n. 165/2001 per l'attribuzione degli incarichi dirigenziali, ribadito dall'art. 1, comma 5, lettera b) della legge n. 190/2012 e ripetutamente evidenziato dall'ANAC., la rotazione del personale dirigenziale costituisce una delle misure più significative ed efficaci per il contrasto della corruzione.

Essa va applicata secondo una programmazione annuale nei confronti dei dirigenti amministrativi di prima e di seconda fascia, con gradualità e tendenzialmente dopo un periodo di tempo corrispondente al completamento del secondo incarico consecutivo, salvo casi di revoca dell'incarico, ipotesi di applicazione di misure cautelari, presenza dei vincoli di natura soggettiva o oggettiva per i quali deve essere resa adeguata motivazione nel provvedimento di conferimento dell'incarico.

Si procede, comunque, al rinnovo dell'incarico nel caso in cui sia prevista, entro i due anni successivi, la cessazione dal servizio del dirigente per raggiungimento dei requisiti pensionistici ovvero del limite ordinamentale di permanenza in servizio e fino a tale data.

Nell'applicazione della misura della rotazione, la Direttiva n. 4 del 5 gennaio 2021 prevede l'attivazione di adeguate "misure di mitigazione del rischio", di tipo organizzativo e gestionale in caso di vincoli di natura soggettiva o oggettiva.

In tali comprovate situazioni, vengono considerate adeguate misure di “mitigazione del rischio” da attivare:

- un’ampia rotazione del personale di più alto livello incaricato delle istruttorie amministrative (indicativamente dell’ordine del 50% nel triennio) e/o del Dirigente Generale proposto al Centro di costo;
- l’adozione di specifici atti organizzativi condivisi dal livello gerarchico superiore (circolari, ordini di servizio, disciplinari tecnici), ai quali assicurare adeguata trasparenza esterna, che assicurino la necessaria imparzialità e standardizzazione delle procedure;
- il rafforzamento delle misure di trasparenza, anche prevedendo la pubblicazione di dati ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria.

In caso di affidamento di un incarico oltre la scadenza del secondo triennio, sarà necessario dare evidenza delle comprovate ragioni nel provvedimento di conferimento.

In attuazione della normativa applicabile in materia e del sopracitato DPCM 27 ottobre 2023, n. 208, nel corso del 2024 sono stati conferiti i nuovi incarichi dei Direttori Generali dell’Amministrazione centrale.

Con decreto ministeriale di prossima emanazione saranno conferiti i nuovi incarichi per i dirigenti di II fascia.

La rotazione del personale non dirigenziale

La misura della rotazione per il personale non dirigenziale, tenuto conto dell’impatto che la stessa ha sull’intera struttura organizzativa, deve essere applicata secondo un criterio di gradualità e ragionevolezza, per evitare l’eventuale interruzione o rallentamento dell’attività ordinaria. Anche per il personale non dirigenziale si considerano in via prioritaria gli uffici più esposti al rischio di corruzione (o, nelle more, gli uffici operanti nei settori sopra elencati). La Direttiva tiene conto dei seguenti criteri guida di pianificazione e programmazione della rotazione:

- il personale può essere fatto ruotare nello stesso ufficio, con la rotazione di carattere funzionale, attraverso una modifica periodica dei compiti e delle responsabilità affidati ai dipendenti;
- all’interno degli uffici la misura della rotazione va applicata in primo luogo ai responsabili dei procedimenti con un più elevato rischio di corruzione, al personale che fa parte di commissioni interne all’ufficio o all’Amministrazione nei settori più esposti al rischio di corruzione o, nelle more, in quelli di cui al punto 2.2. della Direttiva, secondo quanto previsto con provvedimento del Capo del dipartimento per le risorse umane e finanziarie, e al personale addetto a funzioni e compiti a diretto contatto con il pubblico nelle aree a più elevato rischio corruzione;
- può essere prevista una rotazione di carattere funzionale tra uffici diversi. In tal caso si può ricorrere ad una procedura di interpello per individuare candidature a ricoprire ruoli di alta professionalità;
- è opportuno programmare la rotazione del personale non dirigenziale con tempistiche sufficientemente differenziate, considerando anche la tempistica connessa alla rotazione degli incarichi dirigenziali degli uffici interessati, onde evitare che la rotazione determini un

repentino depauperamento delle conoscenze e delle competenze complessive dei singoli uffici.

Come per la rotazione del personale dirigenziale, anche per la rotazione del personale non dirigenziale è prevista l'attivazione di adeguate "misure di mitigazione del rischio", di tipo organizzativo e gestionale in caso di vincoli di natura soggettiva o oggettiva.

Nelle aree a maggior rischio corruttivo, si attivano le seguenti misure di mitigazione:

- rotazione "funzionale", consistente nella rotazione all'interno dello stesso ufficio dei compiti e delle responsabilità affidati ai singoli funzionari;
- implementazione di ulteriori misure di trasparenza, attraverso la pubblicazione nella sezione "Amministrazione trasparente" del Ministero di dati e documenti anche ulteriori rispetto a quelli previsti dalla normativa;
- maggiore compartecipazione alle attività, unitamente ad una condivisione proceduralizzata delle fasi procedurali;
- trasparente articolazione dei compiti e delle competenze per evitare che l'attribuzione di più mansioni e più responsabilità in capo ad un unico soggetto possa esporre l'amministrazione a rischi di varia natura (segregazione delle funzioni);
- attivazione di meccanismi di "controllo incrociato" con l'affidamento di pratiche a più funzionari ovvero la verifica delle istruttorie da parte di altri funzionari, ferma restando la verifica finale di competenza del dirigente;
- nelle aree a maggior rischio corruttivo, affidamento a più persone delle varie fasi procedurali avendo cura in particolare che la responsabilità del procedimento sia sempre assegnata ad un soggetto diverso dal dirigente, cui compete l'adozione del provvedimento finale.

Al fine di assicurare la corretta applicazione della misura della rotazione, per il personale interessato sono previste attività formative finalizzate all'incremento della qualità delle competenze professionali e trasversali. L'effettiva rotazione degli incarichi è oggetto di monitoraggio e verifica da parte del RPCT, d'intesa con i referenti per la corruzione centrali e periferici.

La rotazione straordinaria

La rotazione straordinaria del personale è prevista dal d.lgs. 30 marzo 2001 n. 165, all'art. 16, comma 1, lettera l-quater. La citata disposizione stabilisce l'obbligo per l'amministrazione di disporre, con provvedimento motivato, la rotazione del personale "nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva".

Si tratta di una misura di natura non sanzionatoria dal carattere cautelare, che riguarda tutti coloro che abbiano un rapporto di lavoro con l'amministrazione, ovvero dipendenti e dirigenti (generalisti e non), interni ed esterni, in servizio con contratto a tempo indeterminato o determinato.

Nella motivazione del provvedimento, l'amministrazione deve stabilire se la condotta corruttiva imputata può pregiudicare l'immagine imparziale dell'amministrazione ed eventualmente disporre lo spostamento del dipendente a diverso ufficio.

L'amministrazione è obbligata ad adottare il provvedimento nel momento in cui viene a conoscenza dell'avvio di un procedimento penale nei confronti di un proprio dipendente per i reati previsti dagli artt. 317, 318, 319, 319 bis, 319 ter, 319 quater, 320, 321, 322, 322-bis, 346 bis, 353, 353 bis del codice penale.

L'adozione del provvedimento è, invece, facoltativa nel caso di procedimenti penali avviati per gli altri reati contro la p.a. (di cui al Capo I del Titolo II del Libro secondo del Codice penale, rilevanti ai fini delle inconferibilità ai sensi dell'art. 3 del d.lgs. n. 39 del 2013, dell'art. 35-bis del d.lgs. n. 165/2001 e del d.lgs. n. 235 del 2012).

L'amministrazione avvia la propria valutazione della condotta del dipendente al fine di applicare la misura della rotazione straordinaria, non appena sia venuta a conoscenza dell'avvio del procedimento penale.

L'espressione "avvio del procedimento penale o disciplinare per condotte di natura corruttiva" di cui all'art. 16, co. 1, lett. l-quater del d.lgs. 165/2001 - a differenza di quanto previsto dall'art. 3 della legge n. 97 del 2001 che prevede il trasferimento del dipendente a seguito di "rinvio a giudizio" - si intende riferita al momento in cui il soggetto viene iscritto nel registro delle notizie di reato di cui all'art. 335 c.p.p. Ciò in quanto è proprio con quell'atto che inizia un procedimento penale.

Nelle amministrazioni statali l'adozione del provvedimento di rotazione straordinaria spetta ai dirigenti degli uffici dirigenziali generali. Nel caso in cui il provvedimento di rotazione interessi i Direttori Generali, sarà l'organo di vertice che ha conferito l'incarico a stabilire in relazione ai fatti di natura corruttiva per i quali il procedimento è stato avviato se confermare o meno il rapporto fiduciario.

2324 Codice di comportamento

Tra le misure di prevenzione della corruzione, il Codice di comportamento riveste un ruolo importante nella strategia delineata dalla legge 6 novembre 2012, n. 190 e costituisce lo strumento che più di altri si presta a regolare le condotte dei funzionari e ad orientarle alla migliore cura dell'interesse pubblico. Questo Ministero, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 54 del d.lgs. n. 165/2001, si avvale del Codice quale strumento per definire gli *standard* di condotta che i dipendenti sono tenuti a rispettare.

L'Amministrazione, avvalendosi del contributo dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari, dell'Ufficio di Gabinetto e dell'OIV, è impegnata nelle ultime fasi di adeguamento del nuovo Codice di comportamento alle disposizioni contenute nel D.P.R. 81/23, Regolamento concernente modifiche al decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, recante: «Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165».

Il nuovo Codice afferma i doveri fondamentali di diligenza, lealtà, imparzialità e buona condotta che i dipendenti pubblici devono osservare sia in servizio sia fuori servizio. Vengono rafforzati diversi doveri comportamentali dei dipendenti finalizzati alla prevenzione di fenomeni corruttivi e all'osservanza delle disposizioni contenute nel piano triennale per la prevenzione della corruzione.

In particolare, tra le principali novità che compaiono nel Regolamento si evidenzia la responsabilità attribuita al dirigente per la crescita professionale dei collaboratori e per favorirne le occasioni di formazione e le opportunità di sviluppo; l'espressa previsione della misurazione della *performance* dei dipendenti anche sulla base del raggiungimento dei risultati e del loro

comportamento organizzativo; l'imposizione di comportamenti che sono atti a prevenire il compimento di illeciti e di svolgere le proprie mansioni nel rispetto della legge, al fine di anteporre l'interesse pubblico a quello privato; l'espressa previsione del divieto di discriminazione basato sulle condizioni personali del dipendente, quali ad esempio orientamento sessuale, genere, disabilità, etnia e religione; la previsione che le condotte personali dei dipendenti realizzate attraverso l'utilizzo dei social media non debbano in alcun modo essere riconducibili all'amministrazione di appartenenza o lederne l'immagine ed il decoro; il rispetto dell'ambiente per contribuire alla riduzione del consumo energetico, della risorsa idrica e tra gli obiettivi anche la riduzione dei rifiuti e il loro riciclo.

Per promuoverne la conoscenza, la Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie provvederà a trasmettere il documento a tutto il personale dell'amministrazione nonché a consegnarne copia ai neoassunti e a programmare, per il triennio 2025-2027, interventi formativi specifici.

Al fine di assicurare il rispetto del Codice di comportamento da parte di tutti i dipendenti del Ministero, i responsabili delle strutture interessate e, in generale, i dipendenti responsabili dei relativi procedimenti dovranno inserire, negli atti di incarico o nei contratti di consulenza e collaborazione nonché in tutti i bandi di gara o contratti di acquisizione di beni e servizi, la condizione dell'osservanza del Codice di comportamento generale e del Codice di comportamento proprio dell'amministrazione nonché la clausola di risoluzione o decadenza dal rapporto in caso di violazione degli obblighi derivanti dai codici.

I Referenti della prevenzione della corruzione e i dirigenti vigilano, ciascuno per le strutture di propria competenza, sulla corretta attuazione dei codici e riferiscono annualmente al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza sullo stato di applicazione degli stessi.

2325 Conflitto d'interesse

La gestione dei conflitti di interesse rappresenta una delle misure generali di prevenzione della corruzione e della trasparenza: dalla normativa vigente emerge chiaramente il dovere del dipendente di astensione dal prendere decisioni, ovvero dallo svolgere le attività a lui spettanti, in presenza di un conflitto anche solo potenziale (ovvero non attuale, ma in cui il dipendente potrebbe trovarsi in un momento successivo allo svolgimento dell'attività in discussione) di interesse personale o familiare, patrimoniale o non patrimoniale "come quello derivante dall'intento di voler assecondare pressioni politiche, sindacali o dei superiori gerarchici".

Il Codice di comportamento del Ministero recepisce il combinato disposto prevedendo che "Presso ogni struttura organizzativa, Direzione generale e Uffici dei Capi Dipartimento per il personale ivi in servizio, viene istituito un Registro delle astensioni per conflitto di interessi in cui annotare i casi di astensione rilevati e le tipologie degli stessi. Ciascun Capo dipartimento o Direttore generale darà contezza annualmente dei casi di astensione rilevati e delle tipologie degli stessi al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza." La tenuta del Registro risulta necessaria al fine di garantire il necessario monitoraggio sulle situazioni di astensione da parte del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Responsabili della tenuta del Registro delle astensioni sono i Direttori Generali, e i Capi Dipartimento per questi ultimi.

Con riferimento alla struttura, tutto il personale è tenuto ad osservare l'obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse. I dirigenti di prima e seconda fascia e il personale delle aree,

trovandosi in una situazione, anche solo potenziale, di conflitto di interesse, devono informare immediatamente per iscritto il dirigente superiore che, ricevuta l'informativa, valuta se la situazione realizza un conflitto di interesse idoneo a ledere l'azione amministrativa. Il dipendente si astiene dal procedimento e l'attività viene affidata ad altro dipendente, o esperto, oppure, se ciò non fosse possibile, il dirigente superiore procederebbe avocando a sé ogni compito relativo a quel procedimento. Titolari del potere sostitutivo sono i dirigenti per il personale assegnato ai loro uffici. I Direttori Generali sono titolari del potere sostitutivo in caso di conflitto dei dirigenti di seconda fascia assegnati alla loro direzione, e per questi ultimi provvederanno, invece i Capi dei Dipartimenti.

In generale, nel caso in cui si verificasse una potenziale situazione di conflitto di interesse questa è valutata in relazione alla qualifica, al ruolo ed alla posizione professionale nonché alle funzioni attribuite o svolte in un tempo ragionevolmente congruo. Il RPCT, o il dirigente referente che, pur in assenza di comunicazione al riguardo, venga a conoscenza di circostanze da cui derivi l'obbligo di astensione cui siano tenuti i propri collaboratori, comunica prontamente, per iscritto, al collaboratore l'obbligo di astenersi dal partecipare all'adozione di provvedimenti o alla semplice attività propedeutica ed endoprocedimentale.

La materia del conflitto di interesse nelle procedure di gara è stata oggetto di riflessione e chiarimenti anche da parte dell'Autorità nazionale anticorruzione che, con la delibera n. 494 del 05 giugno 2019 ha esplicitato indicazioni operative inerenti all'applicabilità della norma al codice dei contratti e delle misure di prevenzione della corruzione e del rischio anche potenziale di conflitto di interessi.

Il conflitto di interesse individuato dall'art. 42 del Codice dei contratti pubblici è la situazione in cui la sussistenza di un interesse personale in capo ad un soggetto operante in nome o per conto della stazione appaltante che interviene a qualsiasi titolo nella procedura di gara o potrebbe in qualsiasi modo influenzarne l'esito è potenzialmente idonea a minare l'imparzialità e l'indipendenza della stazione appaltante nella procedura di gara.

Sono individuate quali misure di prevenzione del rischio corruttivo i seguenti obblighi dichiarativi e di comunicazione:

- presentazione di apposita dichiarazione di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi relativamente all'incarico da assumere;
- obbligo di astensione;
- protocolli di legalità e patti di integrità;
- attività formative e di sensibilizzazione del personale;
- aggiornamento annuale delle dichiarazioni di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi;
- tempestiva comunicazione della situazione di conflitto di interessi insorta successivamente al conferimento dell'incarico;
- verifica delle suddette dichiarazioni da parte dell'organo che conferisce l'incarico.

Il RPCT potrà effettuare controlli a campione dell'avvenuta verifica delle dichiarazioni di insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interessi e della relativa pubblicazione delle stesse ai sensi dell'art. 53, co. 14, d.lgs. n. 165/2001.

Come previsto dalle Linee guida ANAC. n. 15/2019 è fatto divieto al dipendente di concludere contratti di appalto, fornitura, servizio, finanziamento o assicurazione con imprese con le quali

abbia stipulato contratti a titolo privato o ricevuto altre utilità nel biennio precedente, ad eccezione di quelli conclusi ai sensi dell'articolo 1342 del Codice civile. Nel caso in cui a concludere tali contratti sia l'amministrazione, il dipendente si deve astenere dal partecipare all'adozione delle decisioni ed alle attività relative all'esecuzione del contratto, redigendo verbale scritto di tale astensione da conservare agli atti dell'ufficio e riportare nel Registro delle astensioni.

Per consentire il monitoraggio dei rapporti tra il Ministero dell'istruzione e del merito e i soggetti che con lo stesso stipulano contratti o sono destinatari di procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, i responsabili dei relativi procedimenti richiederanno negli avvisi pubblici la sottoscrizione, contestualmente all'accettazione, di apposita dichiarazione sostitutiva di notorietà, ex articolo 47 del D.P.R. n. 445/2000, attestante l'eventuale presenza o assenza di qualsiasi relazione di parentela o affinità tra i titolari, gli amministratori, i soci degli stessi soggetti contraenti/destinatari/interessati ai procedimenti di cui innanzi e i dirigenti e i dipendenti del Ministero. Il Dirigente competente dovrà verificare l'adempimento di tale incombenza da parte dei soggetti beneficiari di qualsivoglia vantaggio.

Al fine dell'emersione del conflitto di interessi e del suo successivo trattamento, da parte dei dipendenti delle amministrazioni verrà predisposta, come misura di mitigazione del rischio, una specifica modulistica per agevolare la presentazione tempestiva di dichiarazione di conflitto di interessi e un'attività di sensibilizzazione di tutto il personale al rispetto di quanto previsto in materia dalla L. 241 /1990 e dal Codice di comportamento.

Con particolare riferimento ad incarichi conferiti a soggetti esterni o consulenti nominati dall'amministrazione:

- la dichiarazione dovrà riguardare l'indicazione dei soggetti (pubblici o privati) presso i quali l'interessato ha svolto o sta svolgendo incarichi/attività professionali o abbia ricoperto o ricopra cariche;
- aggiornamento, con cadenza annuale della dichiarazione di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi;
- previsione di un dovere dell'interessato di comunicare tempestivamente la
- situazione di conflitto di interessi insorta successivamente al conferimento dell'incarico;
- l'organo che conferisce l'incarico è competente ad effettuare la verifica delle suddette dichiarazioni il RPCT potrà effettuare controllo a campione dell'avvenuta verifica delle dichiarazioni di insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interessi e della relativa pubblicazione delle stesse ai sensi dell'art. 53, co. 14, d.lgs. n. 165/2001.

2.3.26 Il conferimento degli incarichi dirigenziali: inconferibilità e incompatibilità

I criteri generali e le modalità di conferimento degli incarichi di funzione dirigenziale di livello generale e non generale del Ministero dell'istruzione e del merito sono individuati dal decreto 5 gennaio 2021, n. 5 - Direttiva recante i criteri e le modalità per il conferimento degli incarichi dirigenziali.

In particolare, come previsto dall'art. 20 del decreto 39/2013, colui al quale è conferito l'incarico rilascia, una dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di inconferibilità o incompatibilità individuate dallo stesso decreto. Su tali dichiarazioni viene effettuata un'adeguata verifica, tenuto conto che, pur costituendo momento di responsabilizzazione del suo autore, tali dichiarazioni non valgono ad esonerare chi ha conferito l'incarico dal dovere di accertare i

requisiti necessari alla nomina, ovvero l'assenza di cause di inconferibilità e di incompatibilità in capo al soggetto che si vuole nominare, in quanto è condizione di efficacia non solo la presentazione ma anche la verifica da parte dell'amministrazione conferente della veridicità della dichiarazione medesima.

Nell'ambito dell'attuale procedura di conferimento degli incarichi dirigenziali, spetta pertanto a chi conferisce l'incarico effettuare le verifiche previste dalla normativa, avvalendosi anche della consultazione del casellario giudiziale e di banche dati condivise da altre amministrazioni per gli incarichi svolti nel triennio precedente. In caso di violazione delle disposizioni, i relativi contratti di conferimento degli incarichi sono nulli e coloro che abbiano conferito tali incarichi sono responsabili per le conseguenze economiche degli atti adottati.

La Direzione generale per le risorse umane e finanziarie effettua una verifica, anche a campione, sulla veridicità delle dichiarazioni presentate. Degli esiti delle suddette verifiche, nel caso in cui si riscontri l'esistenza di una delle cause di incompatibilità o di inconferibilità, dovrà essere data comunicazione al RPCT, che, avendo un compito di vigilanza sull'osservanza delle norme in materia, è tenuto per legge a segnalare eventuali violazioni all'Autorità nazionale anticorruzione e alla Corte dei conti, oltre che a verificare l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione attraverso controlli a campione.

2327 Divieto di *pantouflage*

Il *pantouflage*, ovvero l'incompatibilità successiva alla cessazione del rapporto di lavoro con la pubblica amministrazione, è stato introdotto nel nostro ordinamento dalla Legge 190/2012 che, modificando l'art. 53 del D.lgs. 165/2001, al comma 16-ter ha disposto il divieto per i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri.

A tal fine il Ministero adotta le seguenti misure per garantire l'attuazione del divieto di *pantouflage*:

- L'obbligo di inserire nei bandi di gara, anche mediante procedura negoziata, nonché negli atti di autorizzazione, concessione, sovvenzione, contributo, sussidio, vantaggio economico di qualunque genere a persone, ad enti pubblici e privati, come pure nelle Convenzioni comunque stipulate dall'Amministrazione, la previsione relativa all'assenza di incarichi a qualsiasi titolo attribuiti in violazione dell'art. 53, comma 16-ter, del d.lgs. 165/2001;
- L'obbligo di inserire nei medesimi atti un richiamo esplicito alle sanzioni cui incorrono i soggetti per i quali emerge il mancato rispetto della norma in commento;
- L'obbligo di inserire nei contratti di assunzione di personale stipulati dall'Amministrazione ovvero negli atti di conferimento a qualsiasi titolo di incarico la clausola che prevede il divieto di prestare attività lavorativa, a titolo di lavoro subordinato o di lavoro autonomo, per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto nei confronti dei destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l'apporto decisionale del dipendente;
- L'obbligo di inserire negli atti di cessazione del rapporto di lavoro una specifica dichiarazione di presa d'atto da parte del soggetto cessando, della disciplina relativa al *pantouflage* con assunzione di impegno al rispetto del divieto di svolgere nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro con il Ministero, attività lavorativa o professionale presso i

soggetti privati nei confronti dei quali abbia esercitato, negli ultimi tre anni di servizio, poteri autoritativi o negoziali per conto dell'Amministrazione;

- Ove emerga nell'espletamento di un bando di gara o negli atti prodromici all'affidamento di un contratto il mancato rispetto della norma in commento, il dovere per il titolare dell'azione amministrativa di disporre l'immediata esclusione del soggetto interessato, dandone tempestiva comunicazione all'RPCT;
- Ove emerga nella conduzione di un contratto il mancato rispetto della norma in commento, il dovere per il titolare dell'azione amministrativa interessata di disporre l'immediata sospensione dello stesso, dandone tempestiva comunicazione al RPCT.

2.3.28 Incarichi istituzionali ed extra-istituzionali

Lo svolgimento degli incarichi rimane ancora disciplinato dalla direttiva ex MIUR n. 653 del 12 settembre 2015 dalla relativa circolare operativa prot. 14887 del 12 ottobre 2015.

Con cadenza annuale (entro il 15 novembre di ciascun anno), la Direzione generale per le risorse umane e finanziarie relaziona al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) in merito agli incarichi autorizzati e non autorizzati, (indicando, in tal caso le eventuali motivazioni), nonché sulle comunicazioni ricevute relativamente ad incarichi gratuiti o per cui non è prescritta l'autorizzazione.

I Capi Dipartimento e i Direttori Generali garantiscono il rispetto degli obblighi di pubblicità degli incarichi conferiti e autorizzati. In linea con le indicazioni del PNA 2019:

- la Direzione generale delle risorse umane per l'amministrazione centrale e gli USR, per quanto di competenza, danno conto annualmente delle richieste più frequenti di incarichi extraistituzionali;
- la struttura competente al rilascio dell'autorizzazione valuta, nell'ambito dell'istruttoria, oltre alla redazione di una *black list* di attività precluse, la possibilità di svolgere incarichi anche in ragione dei criteri di crescita professionale, culturale e scientifica nonché di valorizzazione di un'opportunità personale che potrebbe avere ricadute positive sullo svolgimento delle funzioni istituzionali ordinarie da parte del dipendente.

2.3.29 Formazione di commissioni

È garantito il principio di rotazione, quale ulteriore misura di prevenzione della corruzione, nella formazione delle commissioni per la selezione del personale, per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere. I responsabili delle strutture interessate verificano e garantiscono il rispetto di tale principio nella costituzione delle suddette commissioni segnalando eventuali difformità rispetto a tale previsione.

I Responsabili della Struttura di riferimento vigilano sulla sottoscrizione, da parte del dipendente assegnatario di uno degli incarichi innanzi menzionati, della dichiarazione sostitutiva di certificazione ex articolo 46 del DPR. n. 445/2000 che attesti, contestualmente all'accettazione dell'incarico, l'assenza di condanne penali per reati previsti nel capo I del Titolo II del libro secondo del Codice penale.

Come prescritto dall'art. 35-bis del d.lgs. n. 165/2001, è precluso a tutti coloro che sono stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel capo I del titolo

Il del libro secondo del Codice penale:

- di fare parte, anche con compiti di segreteria, di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi;
- di essere assegnati, anche con funzioni direttive, agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati;
- di fare parte delle commissioni per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere.

Ai sensi dell'art. 20 del d.lgs. n. 39 del 2013, i Responsabili della Struttura di riferimento sono tenuti ad acquisire la dichiarazione di autocertificazione dei componenti delle commissioni di concorso, di selezione per incarichi dirigenziali o di altri incarichi di cui all'art. 3 del d.lgs. n. 39 del 2013, ovvero di commissioni di gara per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere.

In caso di violazione delle previsioni di inconfiribilità, secondo l'articolo 17 del d.lgs. n. 39 del 2013, l'incarico è nullo e si applicano le sanzioni di cui all'articolo 18 del medesimo decreto.

Del rispetto del principio di rotazione, sull'acquisizione e controllo sulle dichiarazioni rese, viene dato atto nella relazione annuale al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT).

Vengono individuate di seguito quali misure di mitigazione del rischio ai fini della prevenzione della corruzione:

- impartire direttive interne per effettuare i controlli sui precedenti penali e per le determinazioni conseguenti in caso di esito positivo del controllo;
- impartire direttive interne affinché negli interPELLI per l'attribuzione degli incarichi siano inserite espressamente le condizioni ostative al conferimento;
- adottare gli atti necessari per adeguare i propri regolamenti sulla formazione delle commissioni per l'affidamento di commesse o di concorso.

2.3.2.10 La formazione

La formazione continua a rappresentare il principale strumento di prevenzione dai rischi corruttivi; per tale motivo l'amministrazione destina particolare attenzione a questo ambito.

Di seguito i dati di sintesi delle attività formative erogate dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione nel 2024 e dedicate alle tematiche dell'anticorruzione, della legalità e della trasparenza, forniti dalla Direzione generale per le risorse umane e finanziarie, responsabile della formazione in servizio del personale dirigenziale e delle aree funzionali del Ministero, sia dell'amministrazione centrale che periferica.

TABELLA 12 - CORSI E-LEARNING

Titolo corso	Periodo	Ore
Sviluppo professionale del personale del Ministero dell'istruzione e del merito - Modulo 1 -Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA	1 - 29 feb	7
Sviluppo professionale del personale del Ministero dell'istruzione e del merito - Modulo 1 -Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA	1 - 24 mar	7
Strumenti e strategie di prevenzione della corruzione: seminari tematici	11 - 12 mar	10
Etica e PA: profili comportamentali e disciplinari	22 mar - 12 apr	18

Strumenti e strategie di prevenzione della corruzione: seminari tematici	18 - 19 apr	10
Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA: dalla legge 190/2012 al PNRR	6 mag - 6 giu	20
Strumenti e strategie di prevenzione della corruzione: seminari tematici	15 - 17 mag	9
Il PIAO: la programmazione integrata per la creazione di valore pubblico	16 mag - 24 giu	30
Diploma di esperto in Prevenzione della corruzione e trasparenza - In collaborazione con Avvocatura dello Stato	21 mag - 12 dic	150
Etica e PA: profili comportamentali e disciplinari	3 - 14 giu	18
Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA: aree di rischio	10 - 18 giu	8
La gestione del rischio corruttivo: modelli e tecniche nel contesto nazionale e internazionale	10 giu - 16 lug	30
Strumenti e strategie di prevenzione della corruzione: seminari tematici	17 - 19 giu	9
Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA: aree di rischio	19 - 27 giu	8
Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA: aree di rischio	1 - 10 lug	8
Trasparenza amministrativa e accesso civico generalizzato (cd. FOIA) nel sistema italiano: introduzione, buone pratiche, profili tecnici e operativi - In collaborazione con Dipartimento della Funzione Pubblica	2 - 10 lug	22
Strumenti e strategie di prevenzione della corruzione: seminari tematici	4 - 11 lug	9
Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA: aree di rischio	16 - 24 set	8
Strumenti e strategie di prevenzione della corruzione: seminari tematici	16 - 27 sett	10
Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA: dalla legge 190/2012 al PNRR	23 set - 23 ott	20
Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA: aree di rischio	25 set - 3 ott	8
Anticorruzione, monete digitali e prevenzione dei reati di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo - in collaborazione con Unità di informazione finanziaria per l'Italia	4 - 25 ott	25
Strumenti e strategie di prevenzione della corruzione: seminari tematici	9 - 11 ott	9
Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA: aree di rischio	1 - 8 nov	8
Strumenti e strategie di prevenzione della corruzione: seminari tematici	14 - 20 nov	10
Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA: aree di rischio	27 nov - 4 dic	8
Etica e PA: profili comportamentali e disciplinari	29 nov - 13 dic	18
Trasparenza amministrativa e accesso civico generalizzato (cd. FOIA) nel sistema italiano: introduzione, buone pratiche, profili tecnici e operativi - In collaborazione con Dipartimento della Funzione Pubblica	1 - 11 dic	26
La gestione del rischio corruttivo: modelli e tecniche nel contesto nazionale e internazionale	2 - 19 dic	30
Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA: aree di rischio	9 - 18 dic	8
Strumenti e strategie di prevenzione della corruzione: seminari tematici	12 - 13 dic	10

Al fine di massimizzare gli effetti positivi delle attività formative in materia di anticorruzione e

trasparenza è opportuno che si proceda ad una programmazione delle attività volta a garantire una formazione continua a tutto il personale ministeriale. A tal fine, è necessario che nel corso del prossimo triennio si dia continuità al piano di formazione generale, rivolto a tutti i dipendenti, in materia di:

- prevenzione della corruzione;
- trasparenza;
- regole di comportamento del personale ai fini della promozione del Valore Pubblico;
- applicazione Codice di comportamento.

Nel 2024, il Ministero, in collaborazione con la SNA, ha portato a termine un piano di formazione nazionale in materia di anticorruzione per tutto il personale in servizio sia presso l'amministrazione centrale sia presso gli uffici scolastici regionali, con l'obiettivo di fornire alle risorse umane un quadro complessivo e organico della strategia, degli strumenti e delle misure di prevenzione della corruzione.

Data l'importanza della materia e al fine del raggiungimento degli obiettivi sopra indicati, il Ministero, nel 2025, favorirà la fruizione dei corsi disponibili sulla piattaforma Syllabus in materia di trasparenza amministrativa e prevenzione della corruzione, volti ad approfondire le sfide legate alla corruzione e i suoi effetti negativi sulla società e sull'economia, i compiti e i soggetti coinvolti nel processo di prevenzione della corruzione e di attuazione della trasparenza, nonché l'importanza di misurare e monitorare il fenomeno della corruzione per poterlo contrastare in modo efficace.

Con riferimento all'attività formativa in materia, l'amministrazione provvederà a sensibilizzare il personale, con apposite comunicazioni, al fine di consentire l'iscrizione sul portale SNA ai corsi a catalogo, nel limite dei posti disponibili.

TABELLA 13 – PIANO TRIENNALE FORMAZIONE

PIANO TRIENNALE FORMAZIONE	DESTINATARI
2025	Personale in servizio - Fruizione dei corsi Syllabus in materia e dei corsi SNA a catalogo attraverso apposte comunicazioni mirate.
2026	Personale in servizio - Fruizione dei corsi Syllabus in materia e dei corsi SNA a catalogo attraverso apposte comunicazioni mirate.
2027	Personale in servizio - Fruizione dei corsi Syllabus in materia e dei corsi SNA a catalogo attraverso apposte comunicazioni mirate.

23.2.11 I patti di integrità

Come previsto dall'art. 1 comma 17 della legge 190/2012, anche il Ministero dell'istruzione e del merito utilizza i patti d'integrità per l'affidamento di commesse. In tutti gli avvisi, i bandi di gara e/o lettere di invito dovrà pertanto essere esplicitata una apposita clausola di salvaguardia in base alla quale il mancato rispetto del patto di integrità dia luogo all'esclusione dalla gara e alla risoluzione del contratto.

I patti d'integrità prevedono che i partecipanti alla gara conformino i propri comportamenti ai principi di lealtà, trasparenza e correttezza, si impegnino al rispetto delle regole di prevenzione della corruzione, ovvero non offrire, accettare o richiedere somme di denaro o qualsiasi altra ricompensa, vantaggio o beneficio, sia direttamente che indirettamente, al fine dell'assegnazione del contratto e/o al fine di distorcerne la relativa corretta esecuzione della gara stessa.

I patti di integrità sono uno strumento utile per contrastare la collusione e la corruzione nei contratti pubblici; non si limitano ad esplicitare e chiarire i principi e le disposizioni del Codice degli appalti ma specificano obblighi ulteriori di correttezza. L'obiettivo, infatti, è il coinvolgimento degli operatori economici per garantire l'integrità in ogni fase della gestione del contratto pubblico.

Il Patto d'integrità (allegato 11) è pubblicato sul sito istituzionale nella sezione "Amministrazione trasparente" sottosezione "Altri contenuti – corruzione", e dovrà essere utilizzato per ogni procedura di gara per l'acquisto di beni e servizi (ivi comprese le procedure di cottimo fiduciario, gli affidamenti diretti, le procedure negoziate, le procedure sottosoglia attivate tramite mercato elettronico oltre che per l'adesione alle convenzioni Consip).

Tutte le imprese offerenti o invitate dovranno sottoscrivere i documenti di cui sopra, pena esclusione dalla partecipazione alla procedura di gara relativa.

Analogamente il patto d'integrità dovrà far parte dei documenti allegati ai contratti e ai buoni d'ordine.

Tutte le strutture sono pertanto obbligate ad inserire negli avvisi, nei bandi di gara e nelle lettere di invito la clausola di salvaguardia in base alla quale il mancato rispetto del patto di integrità che si dovrà aver cura di richiamare o allegare dà luogo all'esclusione dalla gara e alla risoluzione del contratto.

I dirigenti e i referenti per la corruzione rispettivamente competenti devono vigilare sulla corretta attuazione di quanto imposto dal comma 17, articolo 1, della L. n. 190/2012, relazionando al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza su eventuali condotte difformi.

In conformità alle raccomandazioni formulate dall'ANAC. nel paragrafo 11 delle Linee guida n. 15, negli atti relativi al processo di predisposizione della gara devono essere inserite, nei protocolli di legalità e/o nei patti di integrità, specifiche prescrizioni (misure di limitazione del rischio), a carico dei concorrenti e dei soggetti affidatari mediante cui si richiede, a pena di esclusione dalla gara:

- la preventiva dichiarazione sostitutiva della sussistenza di possibili conflitti di interesse rispetto ai soggetti che intervengono nella procedura di gara o nella fase esecutiva e la comunicazione di qualsiasi conflitto di interesse che insorga successivamente;
- sanzioni a carico dell'operatore economico, sia in veste di concorrente che di aggiudicatario, nel caso di violazione degli impegni sottoscritti, secondo la gravità della violazione accertata e la fase in cui la violazione è posta in essere, oltre che nel rispetto del principio di proporzionalità;
- l'avvertimento che il comportamento del concorrente sarà valutato anche ai sensi dell'articolo 80, comma 5, lettera c-bis) del codice dei contratti pubblici, tenuto conto anche della natura del conflitto non dichiarato e delle circostanze che hanno determinato l'omissione.

23.2.12 Misure di rafforzamento del sistema di gestione e controllo delle risorse finanziarie assegnate alle Istituzioni scolastiche per la realizzazione di attività progettuali

Nello spirito di un miglioramento continuo del processo di gestione del rischio, il Ministero dell'istruzione e del merito ha posto particolare impegno nel mettere a sistema i controlli interni nell'Amministrazione, al fine di innalzare il livello di trasparenza e di compliance e assicurare il rispetto dei principi di buon andamento e di imparzialità, cui l'attività amministrativa si ispira e si conforma.

In linea con le iniziative di innovazione e sviluppo del sistema amministrativo-contabile delle Istituzioni scolastiche già attuate col decreto ministeriale 28 agosto 2018, n. 129 "Regolamento recante istruzioni generali sulla gestione amministrativo-contabile delle istituzioni scolastiche, ai sensi dell'articolo 1, comma 143, della legge 13 luglio 2015, n. 107", il Ministero si propone di continuare a potenziare i meccanismi dei sistemi di controllo sulla gestione delle risorse finanziarie assegnate alle Istituzioni scolastiche per la realizzazione di attività progettuali.

In particolare, il sistema di gestione e controllo dei finanziamenti riconosciuti alle istituzioni scolastiche per le attività progettuali è improntato ai seguenti principi:

a) coinvolgimento degli Uffici da parte dell'Amministrazione centrale;

Il processo decisionale e gestionale delle procedure coinvolge una pluralità di attori, secondo il principio guida della "responsabilità diffusa". Fermi restando i ruoli e le responsabilità di ciascun ufficio dell'Amministrazione, il coinvolgimento di diverse strutture, ciascuna per la propria sfera di competenza, consente di mitigare il rischio di eventi corruttivi abilitati da fattori, quali ad esempio l'esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di un unico soggetto, l'inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi. Si realizza in tal modo una forma di controllo reciproco, volta a rafforzare la garanzia di massima oggettività nell'esame e correttezza delle procedure.

b) rafforzamento delle procedure comparative per l'individuazione dei soggetti destinatari dei finanziamenti, a cura del Ministero e a cura delle istituzioni scolastiche.

L'individuazione dei soggetti destinatari dei finanziamenti per la realizzazione di iniziative progettuali viene effettuata su scala nazionale, relativamente agli ambiti di intervento definiti in modalità accentrata dall'amministrazione, o dalle istituzioni scolastiche, sulla base dei bisogni formativi rilevati. La selezione avviene nel rispetto dei principi di parità di trattamento, non discriminazione, libera concorrenza, trasparenza e proporzionalità previsti dalla normativa applicabile in materia (ad es., contratti pubblici di cui al d.lgs. 31 marzo 2023, n. 36, conferimento di incarichi individuali di cui al d.lgs. 165/2001, disciplina relativa al Terzo Settore di cui al d.lgs. 117/2017).

c) utilizzo, laddove pertinente e possibile, di indicatori quantitativi, oggettivi e trasparenti, per l'individuazione dei soggetti beneficiari dei finanziamenti.

Per la selezione delle istituzioni scolastiche e dei progetti proposti vengono utilizzati preferibilmente indicatori quantitativi e/o dati in possesso dei sistemi informativi dell'amministrazione, al fine di utilizzare criteri omogenei e misurabili e garantire che la

distribuzione delle risorse avvenga in modo oggettivo e trasparente.

- d) rafforzamento delle misure di monitoraggio e verifica amministrativo-contabile delle attività realizzate dalle istituzioni scolastiche – Valutazione dei risultati effettivamente raggiunti.

Il Ministero dell'istruzione e del merito ha avviato un processo di rafforzamento delle misure di monitoraggio e verifica amministrativo-contabile dei finanziamenti destinati alle istituzioni scolastiche che, partendo da processi consolidati riguardanti i controlli sulla gestione delle risorse finanziarie erogate, prevede l'implementazione degli stessi e la valutazione dei risultati effettivamente raggiunti attraverso la realizzazione delle iniziative progettuali finanziate.

Il Ministero dell'istruzione e del merito esercita due livelli di controllo:

- il primo livello di controllo è effettuato dai Revisori dei conti presso le istituzioni scolastiche; le rendicontazioni, complete di visto di regolarità amministrativo-contabile, vengono gestite e rese disponibili sulla piattaforma Monitor-Pimer del SIDI;
- il secondo livello di controllo viene successivamente svolto dall'Amministrazione centrale che verifica e convalida le rendicontazioni - anche attraverso l'eventuale richiesta di ulteriori documenti, informazioni, dati, al fine di procedere all'erogazione del saldo, se dovuto, o alla restituzione delle somme non utilizzate.

Si evidenzia, inoltre, che attualmente è in fase di implementazione un'apposita sezione del sistema a disposizione delle istituzioni scolastiche, per caricare, oltre alla documentazione amministrativa – contabile, anche tutta la documentazione progettuale. Tale documentazione consentirà di effettuare una valutazione dei risultati effettivamente raggiunti attraverso l'iniziativa progettuale.

È stata avviata, in tal senso, un'attività di sperimentazione con la collaborazione di INDIRE per valutare, dal punto di vista qualitativo, i risultati raggiunti nell'ambito di attività progettuali realizzate dalle istituzioni scolastiche, con l'obiettivo di individuare gli interventi da elevare a “*best practices*” nazionali, da far conoscere anche ad altre istituzioni scolastiche, in una logica di riuso delle esperienze e di condivisione della conoscenza.

- e) standardizzazione dei processi di controllo

Presso ciascuna istituzione scolastica, ai sensi del citato decreto ministeriale n. 129/2018, operano due Revisori dei conti, in rappresentanza l'uno del Ministero dell'istruzione, l'altro del Ministero dell'economia e delle finanze; allo scopo di fornire ai revisori nominati in rappresentanza di questo Ministero uno strumento di ausilio nello svolgimento delle attività, sono state predisposte delle linee guida contenenti apposite istruzioni operative per il controllo della regolarità amministrativo-contabile delle istituzioni scolastiche.

Il Vademecum per il controllo di regolarità amministrativa e contabile delle istituzioni scolastiche fornisce un inquadramento generale sul ruolo dei revisori, sulle modalità di svolgimento dei controlli e sulla responsabilità in cui i revisori possono incorrere nell'esercizio delle loro funzioni, quali la responsabilità amministrativa, civile e penale.

Tale strumento consente di omogeneizzare e standardizzare le procedure dei revisori su tutto il territorio nazionale, assicurando e rafforzando, in tal modo, la terzietà del loro operato, nonché favorendo il rispetto del principio di leale collaborazione tra i controllori, ovvero i revisori, e i soggetti controllati, ovvero le scuole.

Tale novità si pone in linea con il percorso di graduale evoluzione del sistema amministrativo-

contabile avviato dal Ministero con la pubblicazione del decreto ministeriale n. 129/2018, il quale aveva già previsto di dotare le istituzioni scolastiche di processi e strumenti per gestire le spese in maniera semplificata e più efficiente, lavorare in modo standardizzato e omogeneo su tutto il territorio nazionale e migliorare i servizi verso gli alunni e le famiglie.

Le indicazioni contenute nel Vademecum costituiscono un fondamentale strumento di guida e di riferimento uniforme per tutti i revisori dei conti delle istituzioni scolastiche, pertanto, in conformità all'evoluzione delle previsioni normative, sono oggetto di revisione periodica da parte di questo Ministero, come avvenuto recentemente in considerazione dell'affidamento ai revisori dei conti dei compiti di attestazione del corretto assolvimento degli obblighi di pubblicazione da parte delle istituzioni scolastiche, ai sensi dell'art. 1 comma 562 della legge di bilancio 2023.

Il documento è stato aggiornato nel giugno 2024 a seguito delle novità introdotte dal d.lgs. 31 marzo 2023, n. 36, avente ad oggetto "Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici", dalla Legge 29 dicembre 2022, n. 197, recante "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2023 e bilancio pluriennale per il triennio 2023-2025", e dal nuovo CCNL-Comparto Istruzione e ricerca, relativo al periodo 2019-2021, sottoscritto il 18 gennaio 2024 dalle rappresentanze sindacali presso la sede dell'A.R.A.N.

2.3.2.13 Monitoraggio straordinario PNRR

Tra le misure specifiche previste per il triennio di riferimento, in considerazione della complessità della gestione degli interventi relativi ai fondi PNRR, si prevede di effettuare un monitoraggio straordinario delle misure di prevenzione e contrasto alla corruzione rivolto agli uffici che hanno in carico i compiti di gestione, controllo degli interventi finanziati con i fondi del PNRR

2.3.2.14 Trattamento e gestione delle aree esposte a rischio corruttivo-uffici periferici

Il trattamento del rischio corruttivo presso gli Uffici periferici costituisce una misura specifica di prevenzione che sarà attuata attraverso la mappatura delle aree considerate più esposte. Negli uffici scolastici periferici si adotteranno strategie volte a contrastare l'insorgenza di eventi corruttivi attraverso l'individuazione dei settori maggiormente esposti al rischio di corruzione. I Direttori Generali, coadiuvati dai Dirigenti degli Uffici e dai Referenti, sulla base di un'accurata analisi del contesto interno ed esterno che terrà conto delle peculiarità territoriali e delle caratteristiche organizzative delle singole Direzioni, valuteranno l'eventuale presenza di processi a rischio corruzione al fine di individuare autonomamente idonee procedure di prevenzione. Tale analisi dovrà tenere conto dei diversi fattori concorrenti, connessi alla probabilità che un determinato evento corruttivo possa verificarsi, e all'impatto che lo stesso potrebbe avere sul sistema.

Ciascuna Direzione Generale, per assicurare la continuità, l'efficacia e l'efficienza delle attività di competenza, avrà cura di adottare misure specifiche, ovvero di proporre altre di eguale efficacia, quali, a mero titolo di esempio:

- Direttive ai funzionari sulle modalità di lavoro;
- Rotazione dei membri delle commissioni;
- Controlli e verifiche preventivi e successivi;
- Implementazione di procedure informatiche volte ad aumentare la trasparenza;

- Relazioni e piani di *audit*;
- Divisione del lavoro tra più unità operative;
- Divisione del lavoro tra più uffici;
- Partecipazione a corsi di formazione su tematiche di anticorruzione.

Tutte le attività messe in atto dagli Uffici scolastici regionali saranno oggetto di monitoraggio da parte dell'Amministrazione centrale, in un'ottica sia di supporto alle azioni di prevenzione e contrasto alla corruzione, sia di vigilanza sull'efficacia degli interventi posti in essere.

2.3.2.15 Vigilanza nei confronti di enti di diritto pubblico e privato

Vigilanza nei confronti di enti di diritto pubblico

Le principali competenze attinenti ad enti pubblici vigilati della Direzione Generale per gli ordinamenti scolastici, la formazione del personale scolastico e la valutazione del sistema nazionale di istruzione sono contenute nel DPCM 30 ottobre 2024, n. 185, Regolamento recante modifiche al DPCM 27 ottobre 2023, n. 208, recante regolamento concernente l'organizzazione del Ministero dell'istruzione e del merito, e riguardano, in raccordo con il Ministero dell'università e della ricerca, l'esercizio di funzioni di indirizzo e vigilanza dell'Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione (INVALSI) e dell'Istituto nazionale di documentazione, innovazione e ricerca educativa (INDIRE) per lo svolgimento delle competenze relative ai processi di valutazione del sistema nazionale di istruzione e formazione, nonché istruttoria dei provvedimenti di nomina degli organi.

Le principali forme di controllo *ex ante* esercitate sui due Enti sono:

- Approvazione dei principali documenti di programmazione, come il Piano triennale delle attività, nonché gli atti fondamentali riferiti alla gestione ovvero i Bilanci di Previsione e le relative variazioni, aventi funzione autorizzativa dei conseguenti impegni di spesa, in ragione del potere di vigilanza che la legge e lo Statuto attribuiscono al Ministero nei loro confronti;
- Controllo di legittimità e di merito dei Regolamenti e degli Statuti ai sensi del d.lgs. n. 218/2016;

Le principali forme di controllo contestuale sono:

- La ricezione e l'analisi dei verbali del Collegio dei revisori dei conti dell'Ente per un costante monitoraggio dell'attività amministrativo-contabile.

Le forme di controllo *ex post* sono esercitate mediante:

- l'approvazione del Rendiconto generale degli enti, secondo quanto previsto nei rispettivi Statuti;
- la procedura di controlli in materia di consistenza e variazioni dell'organico, di piano del fabbisogno del personale e di reclutamento introdotta dal d.lgs. 218/2016.

Quanto al finanziamento dei due enti, la quota del fondo ordinario per gli enti e le istituzioni di ricerca è attribuita dal MUR.

Vigilanza nei confronti delle società e degli enti di diritto privato controllati o partecipati

Anche a seguito della revisione straordinaria della partecipazione prevista dal D.lgs. 175/2016, la Direzione Generale per gli ordinamenti scolastici, la formazione del personale scolastico e la valutazione del sistema nazionale di istruzione non esercita alcun potere di controllo derivante da partecipazioni del Ministero dell'istruzione e del merito in società in controllo pubblico, enti di diritto privato in controllo pubblico ed altre categorie rientranti nell'ambito soggettivo di applicazione del predetto decreto.

Si riporta nell'allegato 12 ("Tabella enti di diritto pubblico e privato controllati") un prospetto concernente gli enti di diritto pubblico e privato controllati partecipati in cui si evidenzia l'attività di vigilanza della Direzione Generale in ragione del finanziamento erogato e/o dei poteri di designazione di rappresentanti del Ministero all'interno degli organi di amministrazione e/o di controllo degli stessi enti.

2.3.3 Anticorruzione e Valore Pubblico

Le misure generali, come descritte nei precedenti paragrafi, sono direttamente funzionali alla tutela degli specifici obiettivi di *performance* e, attraverso questi, dello specifico obiettivo di Valore Pubblico cui si riferiscono.

In particolare, per tutti gli obiettivi di *performance* è opportuno prevedere:

- adeguate misure di trasparenza;
- rotazione degli incarichi per il personale impegnato nelle procedure valutative (per gli obiettivi che comportano la gestione di gare, procedure concorsuali, avvisi di finanziamento...), nel rispetto degli obblighi in materia di inconfiribilità e incompatibilità;
- rotazione del personale, in particolare per gli obiettivi di competenza degli uffici con un elevato rischio corruttivo;
- formazione del personale in modo da poter garantire l'ordinaria rotazione;
- digitalizzazione delle procedure a garanzia della trasparenza.



SEZIONE 3

3. Organizzazione e capitale umano

Nella presente sezione viene rappresentata l'organizzazione generale del MIM. In questo contesto trovano luogo le azioni di miglioramento dei livelli di salute delle risorse, programmate in modo funzionale al miglioramento delle *performance* dei dipendenti (si veda par. 2.1.4.8). Le stesse, in senso più ampio e in coerenza con la logica integrata con cui è stato concepito il presente documento, vanno considerate come le condizioni abilitanti funzionali al raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico perseguiti dall'Amministrazione.



3.1 Struttura organizzativa

Come descritto nel par. 2.1.2, il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 27 ottobre 2023, n. 208, in vigore dall'11 gennaio 2024, introduce un riassetto organizzativo del Ministero dell'istruzione e del merito che incide sulla struttura della sola Amministrazione centrale.

Da ultimo, con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 30 ottobre 2024, n. 185, il citato regolamento di cui al d.P.C.M. 208/2023 è stato modificato in riferimento all'articolazione periferica del Dicastero, al fine di delineare in modo più organico la relativa struttura, ridefinendo le funzioni e i compiti degli Uffici scolastici regionali, anche per favorire uniformità organizzativa fra le articolazioni periferiche dell'Amministrazione e di potenziarne la capacità di supporto alle Istituzioni scolastiche. Quindi, a livello centrale, quali Centri di responsabilità amministrativa (CRA), la nuova struttura prevede:

- *Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione;*
- *Dipartimento per le risorse umane, l'organizzazione e l'innovazione digitale;*
- *Ufficio di Gabinetto e gli Uffici di diretta collaborazione del Ministro*

Ciascun Dipartimento è, a propria volta, articolato in uffici dirigenziali di livello generale.

Il Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione è composto da sei Uffici dirigenziali di livello generale, di cui uno con incarico di studio e ricerca, per l'espletamento dei compiti di supporto ed è articolato in:

- Direzione generale per gli ordinamenti scolastici, la formazione del personale scolastico e la valutazione del sistema nazionale di istruzione;

- Direzione generale per il personale scolastico;
- Direzione generale per lo studente, l'inclusione, l'orientamento e il contrasto alla dispersione scolastica;
- Direzione generale per l'istruzione tecnica e professionale e per la formazione tecnica superiore;
- Direzione generale per gli affari internazionali e l'internazionalizzazione del sistema nazionale di istruzione;
- Scuola di alta formazione dell'istruzione².

Il Dipartimento per le risorse, l'organizzazione e l'innovazione digitale è composto da cinque Uffici dirigenziali di livello generale, di cui uno con incarico di studio e ricerca, per l'espletamento dei compiti di supporto ed è articolato in:

- Direzione generale per le risorse umane e finanziarie;
- Direzione generale per l'edilizia scolastica, le risorse e il supporto alle istituzioni scolastiche;
- Direzione generale per l'innovazione digitale, la semplificazione e la statistica;
- Direzione generale per la comunicazione e le relazioni istituzionali;

Di seguito si rappresenta una visualizzazione grafica della nuova struttura del Ministero dell'istruzione e del merito (per la versione estesa si rimanda all'Allegato 13).

3.2 Personale

Nella tabella e nei grafici che seguono, si espongono i dati più significativi relativi alla dotazione organica e al personale in servizio presso il Ministero dell'istruzione e del merito alla data del 31 dicembre 2024.

TABELLA 14 – SINTESI DOTAZIONE ORGANICA DEL PERSONALE IN SERVIZIO

PERSONALE		Personale di ruolo in servizio (al 31 dicembre 2024)	Dotazione organica dPCM 185/2024	SCOPERTURA 31 dicembre 2024	SCOPERTURA %
PERSONALE DIRIGENZIALE	I FASCIA	23	35	12	34,29%
	II FASCIA AMM.VI	91	204	113	55,39%
	II FASCIA TECNICI	22	190	168	88,42%
TOTALE		136	429	293	
PERSONALE DELLE AREE	OPERATORI	92	322	230	71,43%
	ASSISTENTI	1101	2210	1109	50,18%
	FUNZIONARI	1600	2845	1245	43,76%
	ELEVATE PROFESSIONALITÀ	0	25	25	100,00%
TOTALE		2793	5402	2609	
COMPLESSIVO		2929	5831	2902	

² La Scuola di alta formazione dell'istruzione è composta dal Presidente, dal Comitato di indirizzo e dal Comitato scientifico internazionale.

GRAFICO 1 – DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE IN SERVIZIO PER INQUADRAMENTO

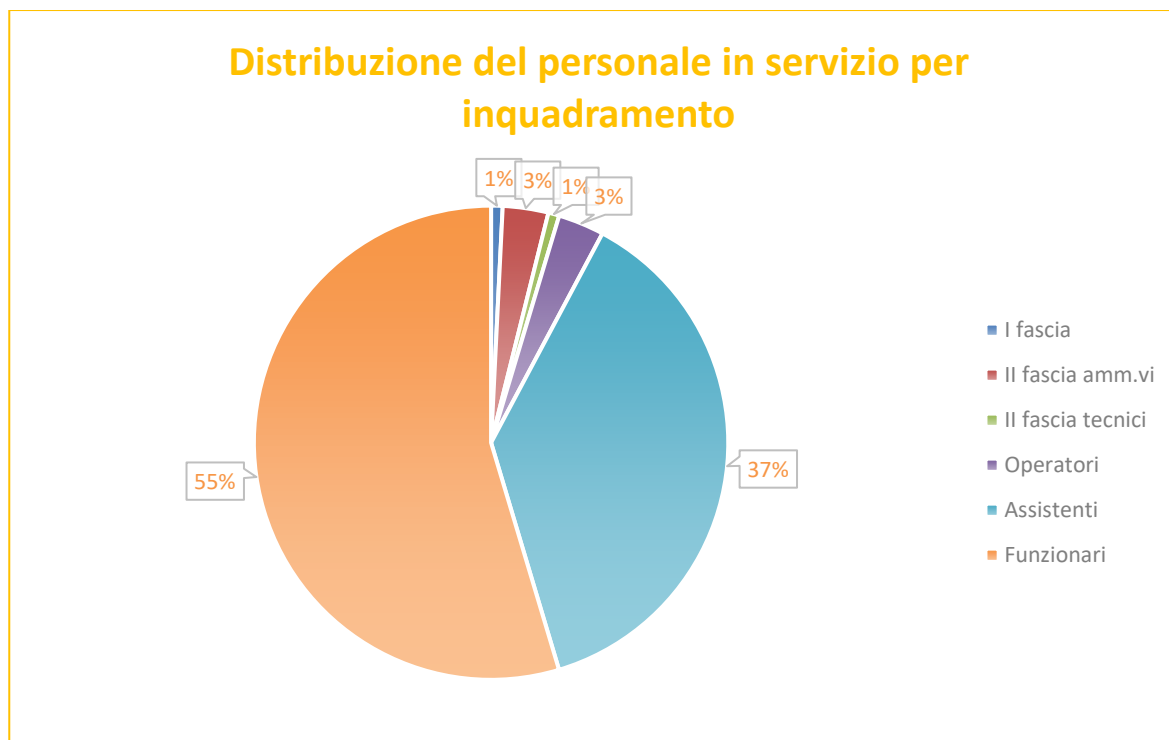


GRAFICO 2 - DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE IN SERVIZIO PER RUOLO E PER GENERE

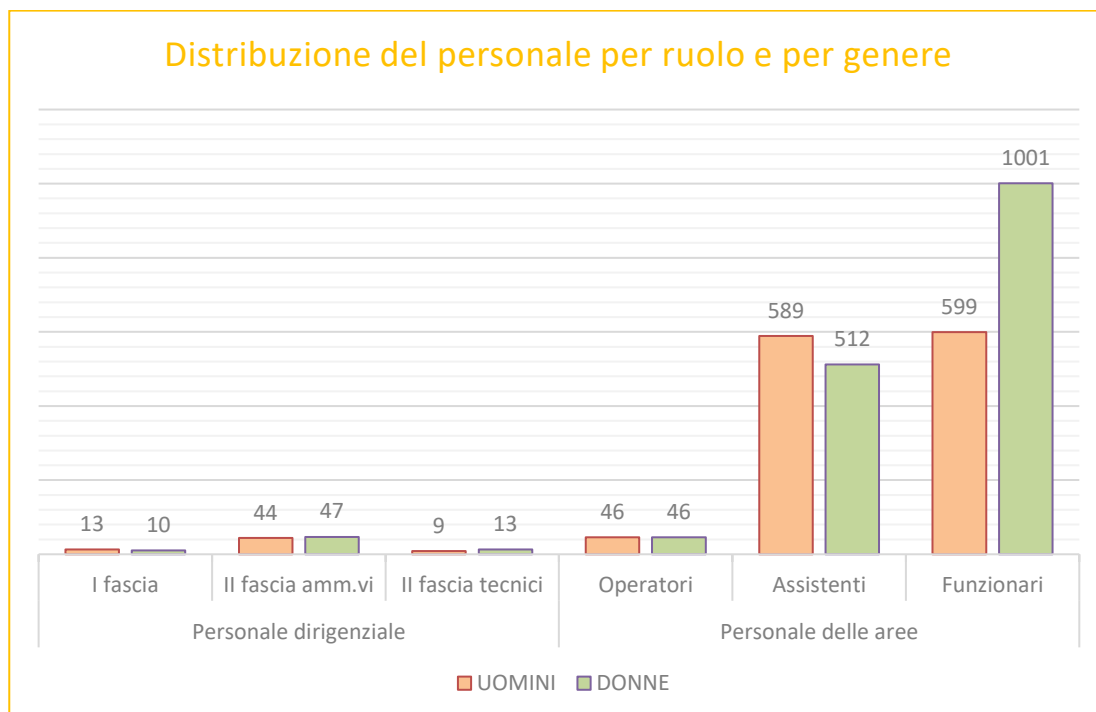


GRAFICO 3 – DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE IN SERVIZIO PER RUOLO ED ETÀ ANAGRAFICA

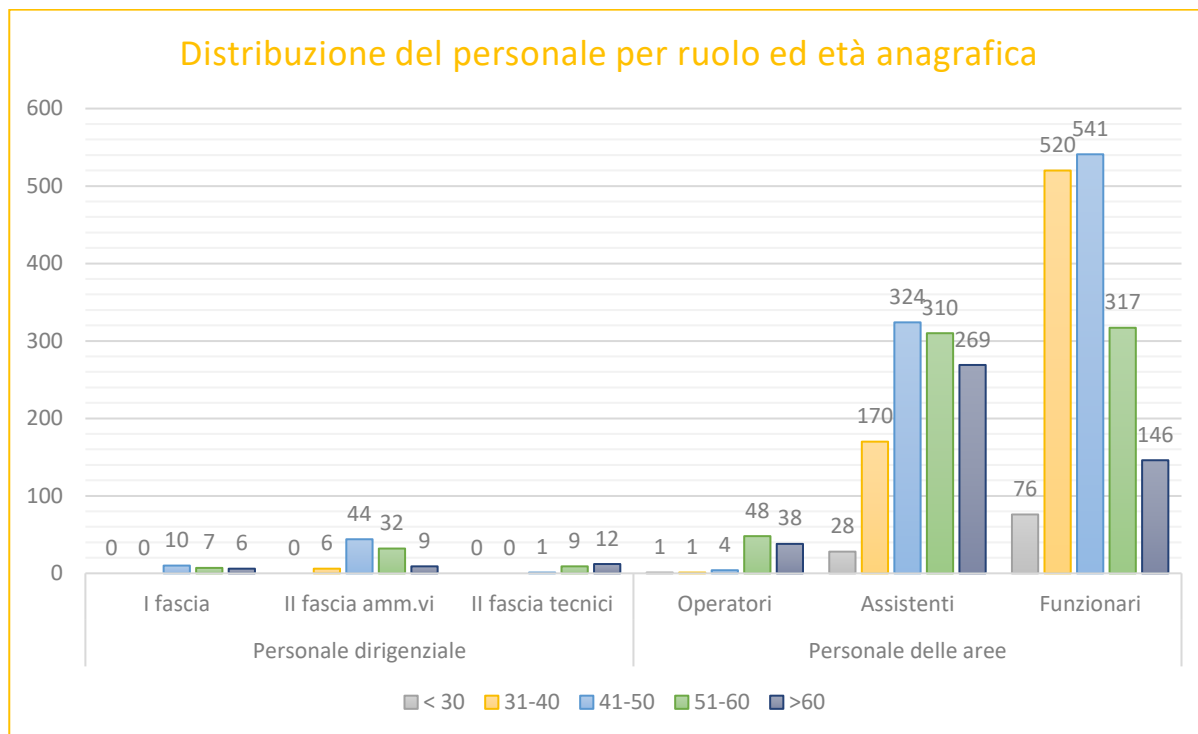


GRAFICO 4 - DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE PER RUOLO E PER SEDE

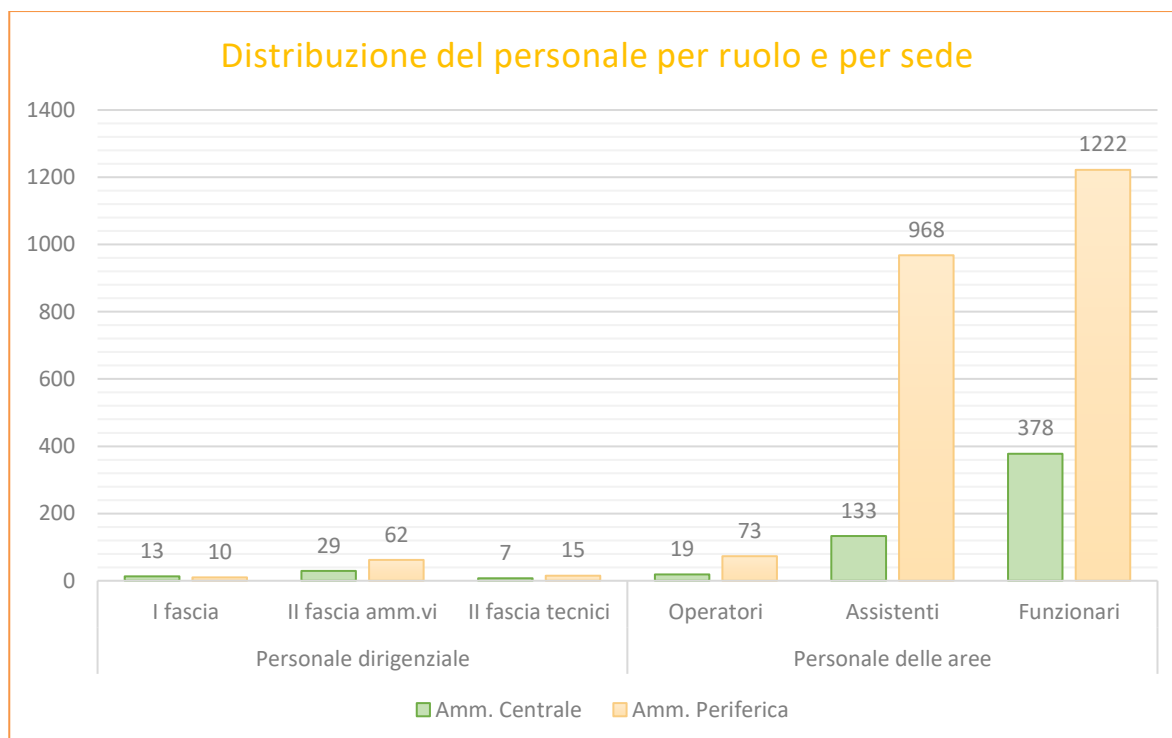


TABELLA 15 – SINTESI PERSONALE A TEMPO DETERMINATO NON DI RUOLO IN SERVIZIO

PERSONALE		Personale di ruolo in servizio (al 31 dicembre 2024)
PERSONALE DIRIGENZIALE	I FASCIA	7
	II FASCIA AMM.VI	61
	II FASCIA TECNICI	70
TOTALE		138
PERSONALE DELLE AREE	OPERATORI	-
	ASSISTENTI	-
	FUNZIONARI	16
TOTALE		16
COMPLESSIVO		154

GRAFICO 5 - DISTRIBUZIONE PERSONALE NON DI RUOLO A TEMPO DETERMINATO

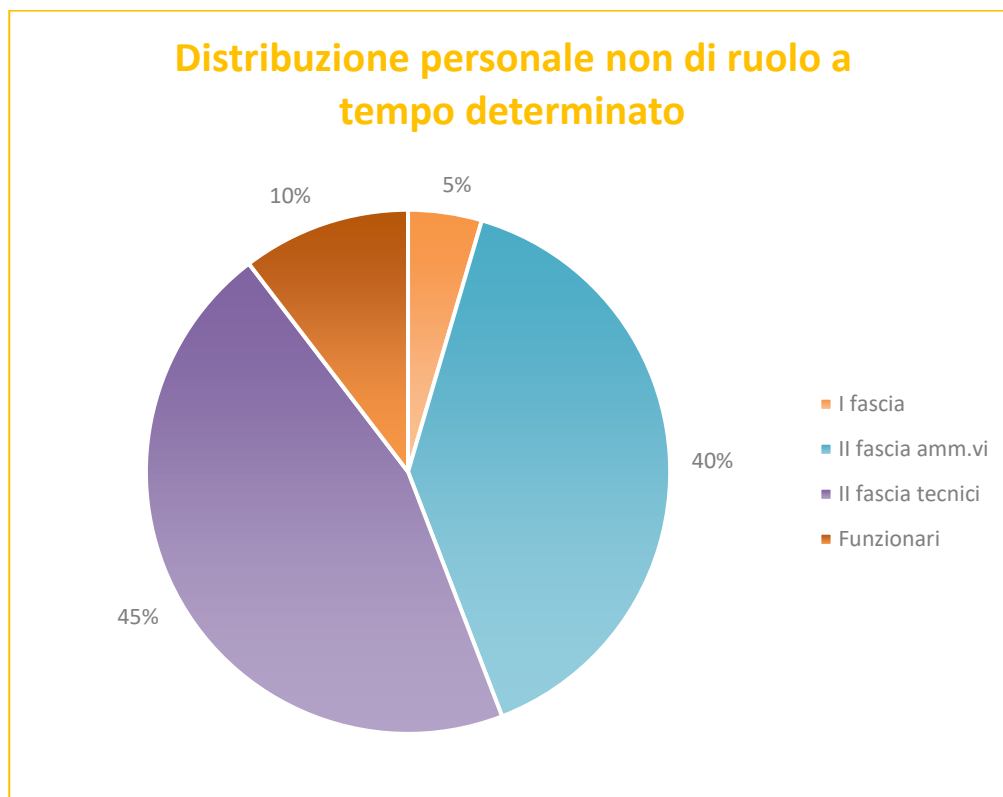


GRAFICO 6 - DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE A TEMPO DETERMINATO PER RUOLO E PER GENERE

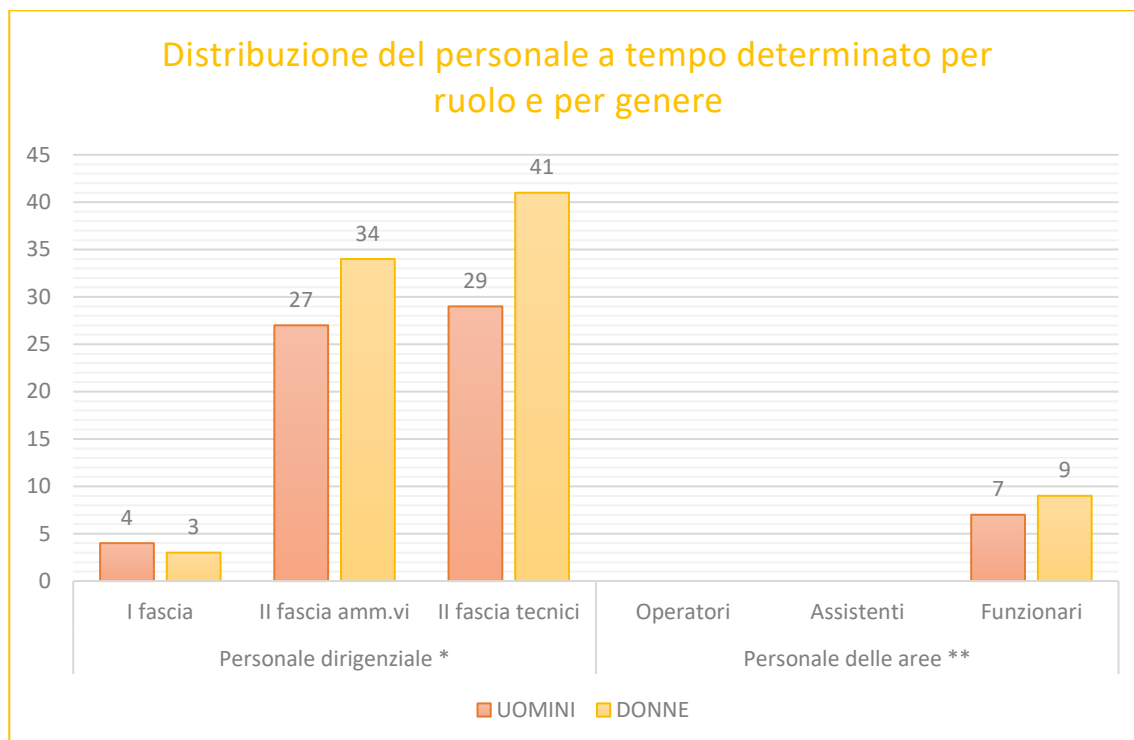


GRAFICO 7 - DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE A TEMPO DETERMINATO PER RUOLO E PER ETÀ

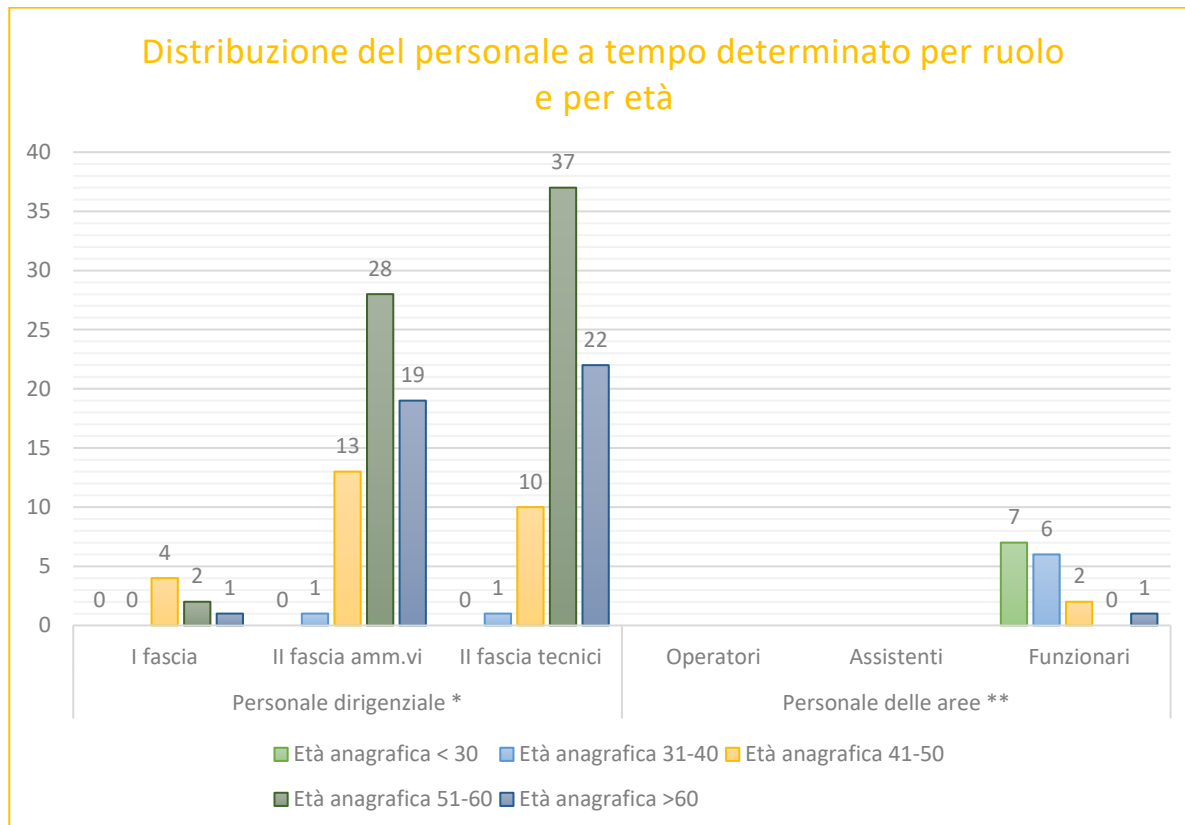
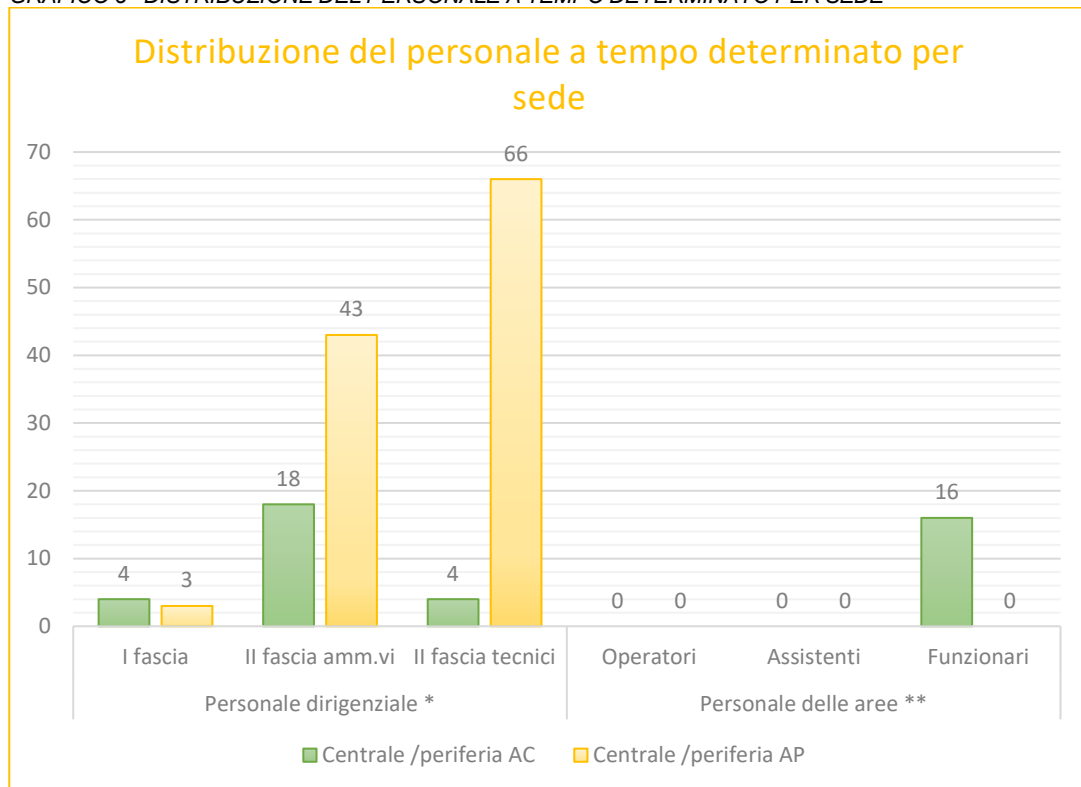


GRAFICO 8 - DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE A TEMPO DETERMINATO PER SEDE



3.3 Organizzazione del lavoro agile

3.3.1 Premessa

L' art. 6 del decreto-legge n. 80 del 9 giugno 2021 include il Piano organizzativo del lavoro agile tra gli strumenti di programmazione confluiti nel PIAO.

Il lavoro agile è definito dall'articolo 36 del CCNL per il personale del Comparto funzioni centrali come "una delle possibili modalità di svolgimento della prestazione lavorativa per processi e attività di lavoro, previamente individuati dalle amministrazioni, per i quali sussistano i necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tale modalità", con la duplice finalità di garantire:

- il miglioramento dei servizi pubblici ed innovazione organizzativa;
- l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro.

Lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile all'interno del Ministero dell'istruzione e del merito è disciplinato dall'Accordo sottoscritto con le Organizzazioni sindacali in data 29.9.2022, successivamente aggiornato e sostituito dall'Accordo sottoscritto il 5.6.2024.

Quest'ultimo contiene la definizione dei criteri di accesso alla prestazione lavorativa in modalità agile da parte del personale non dirigenziale del Comparto Funzioni Centrali presso il Ministero dell'istruzione e del merito, ai sensi delle vigenti disposizioni normative, delle previsioni in materia del CCNL 2019-2021 e delle indicazioni contenute nel PIAO 2024 adottato con decreto ministeriale n. 99 del 23 maggio 2024, al fine di garantire l'uniformità nell'applicazione della disciplina, pur consentendo alle diverse strutture ministeriali di gestire le proprie specificità operative.

3.3.2 Livello di attuazione

Il lavoro agile si configura come una modalità di esecuzione della prestazione lavorativa ampiamente consolidata all'interno della gestione ed organizzazione delle risorse umane, poiché oggetto di pregressa sperimentazione. Il ricorso alla stessa è rappresentato dalla seguente tabella, che riporta il numero dei lavoratori agili suddivisi in dirigenti e operatori assistenti funzionari e per genere nel periodo dall'1.1.2024 al 31.12.2024, il numero delle giornate di lavoro agile fruite dal personale nonché la relativa percentuale rispetto al personale in servizio. Le estrazioni valorizzate sono riportate con quanto sono presenti nel sistema Zucchetti.

Si inseriscono anche i dati relativi al 2023 per confrontare l'andamento con l'anno 2024.

TABELLA 16 – ANDAMENTO LAVORO AGILE E CONFRONTO TRA 2023 E 2024 NELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE

	PERSONALE IN SERVIZIO IN AMMINISTRAZIONE CENTRALE CHE HA SVOLTO ATTIVITÀ LAVORATIVA IN MODALITÀ AGILE			
	DONNE		UOMINI	
	2023	2024	2023	2024
Numero di Dirigenti totali	49	47	42	41
Numero di operatori, assistenti e funzionari totali	629	368	360	228
Numero di Dirigenti in SW	30	34	15	15
Numero di operatori, assistenti e funzionari in SW	414	293	174	162

Numero di giornate di lavoro agile complessivo Dirigenti	696	839	330	302
Numero di giornate di lavoro agile complessivo operatori, assistenti e funzionari	18.478	15.972	7.253	8.808
% lavoratori agile/personale in servizio Dirigenti	61,22%	72,32%	35,71%	36,59%
% lavoratori agile/personale in servizio operatori, assistenti funzionari	65,82%	79,62%	48,33%	71,05%

TABELLA 17 – ANDAMENTO LAVORO AGILE E CONFRONTO TRA 2023 E 2024 NELL'AMMINISTRAZIONE PERIFERICA

	PERSONALE IN SERVIZIO IN AMMINISTRAZIONE PERIFERICA CHE HA SVOLTO ATTIVITÀ LAVORATIVA IN MODALITÀ AGILE			
	DONNE		UOMINI	
	2023	2024	2023	2024
Numero di Dirigenti totali	104	107	101	104
Numero di operatori, assistenti e funzionari totali	2.983	1.173	1.715	1.008
Numero di Dirigenti in SW	43	52	32	37
Numero di operatori, assistenti e funzionari in SW	1.815	932	983	712
Numero di giornate di lavoro agile complessivo Dirigenti	880	1.076	559	737
Numero di giornate di lavoro agile complessivo operatori, assistenti e funzionari	84.703	53.328	45.911	41.152
% lavoratori agile/personale in servizio Dirigenti	41,35%	48,60%	31,68%	35,58%
% lavoratori agile/personale in servizio operatori, assistenti funzionari	60,84%	79,45%	57,32%	70,63%

3.3.3 Modalità organizzative e criteri

3.3.3.1 Gli obiettivi del lavoro agile

Gli obiettivi perseguiti nell'ambito dell'organizzazione del lavoro all'interno del Ministero dell'istruzione e del merito, specificatamente enucleati nel citato Accordo con le Organizzazioni sindacali, sono:

- l'invarianza dei servizi resi all'utenza;
- il miglioramento delle capacità di utilizzo di strumenti lavorativi e delle tecnologie digitali per la prestazione a distanza;
- la riduzione delle assenze dal servizio;
- l'efficientamento dei costi correlati alla prestazione di lavoro e riprogettazione degli spazi di lavoro;
- il miglioramento della consapevolezza e della condivisione degli obiettivi dell'Amministrazione;
- la diffusione di modalità lavorative orientate ad una maggiore autonomia e responsabilità e sviluppo di una cultura orientata ai risultati;

- g. il rafforzamento della cultura della misurazione e della valutazione della *performance*;
- h. l'incremento del benessere organizzativo;
- i. l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea.

3.3.3.2 Attività espletabili in modalità agile ed esclusioni

L'Accordo definisce anche i requisiti affinché l'attività lavorativa possa essere eseguita in modalità di lavoro agile:

- attività che possono essere svolte senza che sia necessaria la costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- attività che possono essere svolte mediante strumentazioni tecnologiche e informatiche al di fuori della sede di lavoro;
- attività che possono essere svolte in autonomia dal dipendente e che implicano il raggiungimento di risultati misurabili e valutabili, coerenti con gli obiettivi assegnati.

Rientrano tra le già menzionate attività, a titolo esemplificativo, le seguenti:

- a. *drafting* normativo/predisposizione pareri, provvedimenti normativi e circolari;
- b. attività connesse alla partecipazione a riunioni anche internazionali;
- c. attività di studio, analisi e stesura di provvedimenti amministrativi, di decreti, di relazioni;
- d. attività di cura, di redazione e di preparazione dei dossier;
- e. attività di approfondimento normativo e di elaborazione dati;
- f. stesura di memorie difensive;
- g. attività istruttoria relativa ad istanze che determinano l'avvio di un procedimento;
- h. attività di natura ispettiva: adempimenti istruttori e stesura delle relazioni ispettive;
- i. attività istruttoria per la predisposizione di atti di natura contabile.

Nell'ambito dei criteri generali, infatti, il dirigente della struttura può individuare ulteriori attività che possono essere svolte in modalità agile, oltre quelle ricomprese nell'elenco.

Non possono comunque essere resi con modalità agile i lavori che richiedono l'utilizzo costante di strumentazioni non remotizzabili, ovvero che prevedono un contatto costante con l'utenza, salvo, per quest'ultimi, per le giornate nelle quali non è prevista l'apertura all'utenza.

In merito al possibile svolgimento dell'attività lavorativa secondo turnazioni, si richiama quanto previsto dall'articolo 20 del Contratto collettivo nazionale del lavoro – Funzioni centrali 2022-2024 secondo cui le amministrazioni, in relazione alle proprie esigenze organizzative e funzionali, possono istituire turni giornalieri di lavoro. A tale tipologia si fa ricorso quando le altre tipologie di lavoro ordinario non siano sufficienti a coprire le esigenze di servizio.

Al riguardo, risulta utile richiamare quanto già disposto dal Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali con ordine di servizio prot. n. 33285 del 29 novembre 2023, secondo cui i servizi che possono essere svolti con turnazione, in quanto funzionali al buon andamento e

all'efficacia degli stessi, sono il servizio di portineria di turno diurno e notturno e servizio automobilistico. In tali casi, il lavoratore turnista dovrà fornire una prestazione lavorativa parametrata su 6 giorni per 6 ore quotidiane, per cui la modalità di turno di 12 ore giornaliere, ad esempio, prevede la redistribuzione delle ore settimanali di sei giorni nominali su tre giornate di turno, fatte salve le specificità orarie inerenti ai servizi espletati presso gli Uffici di diretta collaborazione. In ogni caso, come previsto dal citato articolo 20 del CCNL 2022-2024, all'interno di ogni periodo di 24 ore deve essere garantito un periodo di riposo di almeno 11 ore consecutive.

In ragione delle peculiarità e delle specificità connesse all'esercizio delle funzioni da svolgere, al pari di quanto previsto per i servizi automobilistici e di portineria, anche le attività del personale ausiliario addetto ai servizi di anticamera della Segreteria del Sig. Ministro, della segreteria del Sottosegretario di Stato, nonché dell'Ufficio di Gabinetto e di eventuali ulteriori Uffici di diretta collaborazione, qualora funzionali alle esigenze organizzative dei medesimi Uffici, saranno espletate attraverso attività di turnazione nel rispetto delle disposizioni contrattuali vigenti e delle specificità connesse a tali Uffici.

Occorre, in ogni caso, garantire un'adeguata rotazione del personale che può prestare l'attività lavorativa in modalità agile, assicurando, comunque, la prevalenza per ciascun dipendente dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza, nonché l'efficiente erogazione dei servizi all'utenza al fine di creare Valore Pubblico.

3.3.3.3 Il sistema di misurazione e valutazione della performance

Per espressa statuizione normativa, il lavoro agile, quale diversa modalità di prestazione lavorativa, ha la stessa valenza del lavoro in presenza e non sono ammesse discriminazioni nei confronti del personale che lo svolga. Di esso, quindi, deve tenere conto il sistema di misurazione e valutazione della *performance*, nel misurare e valutare il raggiungimento degli obiettivi assegnati e illustrati nella Sotto Sezione *Performance*.

In particolare, in relazione alla valutazione della performance organizzativa, occorrerà individuare appositi *set* di indicatori atti a misurare:

- la produttività (ad es. aumento servizi e attività);
- la qualità dei servizi (ad es. grado di soddisfazione degli utenti e n. utenti soddisfatti);
- la riduzione dei costi (risparmio netto dei consumi);
- il miglioramento del benessere organizzativo.

A livello di *performance* individuale, invece, il dirigente della struttura deve verificare periodicamente il raggiungimento degli obiettivi assegnati con la scheda di programmazione, sottoscritta con il lavoratore come parte integrante dell'accordo individuale. Delle verifiche effettuate è data evidenza nella scheda periodica di monitoraggio redatta dal dirigente.

Riguardo alla possibilità di introdurre nuovi elementi di verifica, si programma, nel prossimo triennio, l'istituzione di un gruppo di monitoraggio che possa accompagnare il percorso di sviluppo del lavoro agile.

Nel corso del 2025, infatti, la Direzione Generale delle risorse umane e finanziarie provvederà alla nomina dei componenti del predetto gruppo, con i seguenti compiti:

- monitorare il lavoro agile con lo studio delle schede di monitoraggio;
- esaminare le problematiche trasversali;
- allineare i livelli di utilizzo del lavoro agile e le modalità di accesso ai sistemi informatici che lo rendono possibile.

3.3.3.4 Modalità organizzative

Il lavoro agile è definito dalla disciplina normativa e contrattuale vigente come una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato:

- stabilita mediante accordo tra le parti;
- con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici;
- eseguita in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale (stabiliti dalla legge e dalla contrattazione collettiva).

Lo stesso costituisce, secondo quanto stabilito dagli artt. 19 e 21 della legge n. 81/2017 e dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro - Comparto Funzioni Centrali, relativo al periodo 2019/2021, firmato il 9 maggio 2022, una delle forme di lavoro a distanza.

L'Accordo definito con le Organizzazioni sindacali il 5.6.2024, come detto, ha definito i "criteri di accesso alla prestazione lavorativa in modalità agile presso il Ministero dell'istruzione ai sensi del CCNL 2019-2021" regolamentandone i principali aspetti.

In particolare, la prestazione lavorativa in modalità agile può essere resa dal personale non dirigenziale che presta servizio presso il Ministero dell'istruzione e del merito in posizione di comando, fuori ruolo o che sia assegnato anche temporaneamente presso il Ministero medesimo.

Il ricorso al lavoro agile è valutato dal dirigente della struttura tenendo conto degli obiettivi di buon andamento e di produttività dell'ufficio medesimo e delle seguenti condizioni:

- a) ciascun ufficio deve aver previsto un piano di smaltimento del lavoro arretrato, eventualmente accumulato;
- b) deve essere garantita un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile;
- c) la prestazione lavorativa deve essere resa da ciascun lavoratore prevalentemente in presenza;
- d) lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile deve essere effettuato con gli strumenti tecnologici forniti dall'amministrazione, idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni;
- e) l'utilizzo di strumentazione personale è consentito, purché il lavoratore si impegni ad adottare tutte le precauzioni e le misure necessarie e idonee a garantire la più assoluta riservatezza sui dati e sulle informazioni in possesso dell'Amministrazione. A tal fine l'Amministrazione consegna al lavoratore una specifica informativa in materia.

L'accesso al lavoro agile avviene in base ai seguenti criteri di priorità:

- a) dipendenti in particolari condizioni di salute attestate ai sensi della legge n. 104/92 e accertate dal medico competente;
- b) dipendenti in stato di gravidanza e/o allattamento, per le fattispecie che non siano già oggetto di tutela specifica ad opera di altre norme di legge;
- c) dipendenti nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità/paternità previsto dall'articolo 16 del testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e

sostegno della maternità e della paternità, di cui al decreto legislativo n. 151/2001, ovvero dai lavoratori con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 104/1992 (ai sensi dell'art. 18 comma 3bis L. 81/2017), ovvero dipendenti che usufruiscono dei permessi di cui ai commi 2 e 3 dell'art. 33 della predetta legge n. 104/1992 (ai sensi del comma 6-bis del medesimo art. 33, L. n. 104/1992, introdotto dal D. lgs n. 105/2022);

- d) dipendenti con figli di età inferiore ai 16 anni;
- e) esigenze di cura familiari o conviventi documentate ai sensi della legge n. 104/1992;
- f) maggiore tempo di percorrenza per raggiungere la sede di lavoro;
- g) ulteriori esigenze valutate dal dirigente in base alle vigenti disposizioni normative.

L'accordo individuale è stipulato tra il dipendente e il dirigente della struttura ove il lavoratore presta servizio con le modalità ed i contenuti essenziali indicati dal citato articolo 38 CCNL e dagli articoli 19 e 21 della legge n. 81/2017. Esso è a tempo indeterminato o a termine ed ha, di regola, durata semestrale o annuale, ovvero, per esigenze specifiche valutate dal dirigente, una durata inferiore e può prevedere fino ad un massimo di due giornate di lavoro in modalità agile per ciascuna settimana, salva diversa, specifica prescrizione del medico competente per i dipendenti con fragilità attestata in base alle norme vigenti e accertata dal medico medesimo, per i quali, quindi, l'accordo individuale può prevedere, in conformità alla predetta prescrizione, fino ad un massimo di cinque giornate di lavoro in modalità agile per ciascuna settimana.

Se è a tempo indeterminato, si applicano le modalità di recesso previste dall'articolo 19, comma 2 della legge n. 81/2017, fermo restando quanto stabilito dall'articolo 38, comma 2 del CCNL 2019-2021 per il caso di "giustificato motivo".

Ai sensi della Direttiva del Ministro della pubblica amministrazione del 29 dicembre 2023, l'accordo individuale può, altresì, derogare al limite delle due giornate ed alla condizione della prevalenza lavorativa in presenza per i lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni personali e familiari. L'accordo individuale può prevedere un'articolazione dell'attività lavorativa in modalità agile diversa da quella settimanale, fino ad un massimo di otto giornate mensili, ovvero, per i dipendenti che rientrano in una delle ipotesi previste dai criteri di priorità, fino ad un massimo di dieci giornate mensili, che il dirigente può distribuire secondo le esigenze organizzative del servizio per tutta la durata dell'accordo.

Inoltre, per la sede dell'Amministrazione centrale, nell'anno giubilare 2025, il Ministero, con propria circolare, ha raccomandato un utilizzo dello strumento del lavoro agile che, nel quadro di riferimento delle disposizioni contenute nell'Accordo del 5 giugno 2024 e delle indicazioni del "Piano degli spostamenti casa-lavoro" elaborato dal responsabile per la mobilità aziendale (*mobility manager*) del Ministero, consenta la conclusione di accordi individuali che stabiliscano almeno due giornate di lavoro in modalità agile per ciascuna settimana.

Nelle giornate in cui la prestazione lavorativa viene svolta in modalità agile non è possibile effettuare lavoro straordinario, trasferte, lavoro disagiato, lavoro svolto in condizioni di rischio.

L'articolazione della prestazione lavorativa in modalità agile è definita secondo le seguenti fasce temporali:

- a) fascia di contattabilità: nella quale il lavoratore è contattabile sia telefonicamente che via mail o con altre modalità simili. Tale fascia deve essere ricompresa tra le ore 8,00 e 18,00. Entro il predetto limite orario, la giornata lavorativa può essere organizzata in più fasce di contattabilità. Tale fascia oraria, ai sensi dell'articolo 39 del CCNL 2019-2021, non può essere superiore

all'orario medio giornaliero di lavoro;

- b) fascia di inoperabilità: nella quale il lavoratore non può erogare alcuna prestazione lavorativa. Tale fascia comprende il periodo di 11 ore di riposo consecutivo di cui all'art. 17 comma 6 del CCNL 12.2.2018 a cui il lavoratore è tenuto, nonché il periodo di lavoro notturno tra le ore 22 e le ore 6 del giorno successivo. Entro i predetti limiti orari, la giornata lavorativa può essere organizzata in più fasce di inoperabilità, anche al fine di garantire al lavoratore in modalità agile tempi di riposo non inferiori a quelli previsti per il lavoratore in presenza.

Costituiscono ipotesi di giustificato motivo ai fini del recesso dall'accordo individuale prima della scadenza:

- a) il protrarsi, in rapporto alla durata dell'accordo, di problematiche di natura tecnica e/o informatica che impediscano o rallentino sensibilmente l'attività lavorativa a distanza;
- b) il protrarsi, in rapporto alla durata dell'accordo, di esigenze organizzative e di servizio impreviste e d imprevedibili al momento della stipula dell'accordo medesimo;
- c) l'impossibilità di garantire l'osservanza delle prescrizioni in materia di riservatezza e sicurezza dei dati nelle attività assegnate al lavoratore;
- d) l'introduzione di nuove disposizioni da parte delle autorità competenti;
- e) la perdurante inosservanza delle disposizioni dell'accordo in materia di fasce di contattabilità;
- f) la creazione di lavoro arretrato ed il peggioramento del servizio reso dalla struttura, anche non direttamente imputabili al lavoratore.

3.3.3.5 Soggetti coinvolti

Un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del piano organizzativo del lavoro agile e in particolare nella programmazione e monitoraggio degli obiettivi in esso individuati, è svolto dalla figura dirigenziale, quale promotrice dell'innovazione dei sistemi organizzativi. A tale proposito è utile sottolineare come alla dirigenza sia richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati. A livello di coordinamento, un ruolo centrale rivestono le Direzioni competenti per la gestione del personale e per la programmazione delle attività ministeriali, che possono fungere da cabina di regia del processo di cambiamento. L'Amministrazione si avvale, altresì, della collaborazione del Comitato unico di garanzia (CUG), dell'Organismo paritetico per l'innovazione (OPI), dell'Organismo indipendente di valutazione (OIV) e del Responsabile della Transizione al Digitale (RTD). Nel 2024 ulteriori figure come il *mobility manager*, il medico competente e il 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).

Il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità:

è un organismo paritetico formato da rappresentanti designati dalle Organizzazioni sindacali e dall'Amministrazione con il compito di prevenire e combattere qualsiasi forma di discriminazione nei luoghi di lavoro (dovute al genere, all'età, alla disabilità, all'origine etnica, alla lingua, alla religione, alla razza, all'orientamento sessuale) e favorire l'ottimizzazione della produttività del lavoro attraverso il benessere organizzativo, anche con riferimento alla tutela della salute delle lavoratrici e dei lavoratori, nonché alla sicurezza sul luogo di lavoro. Il CUG svolge il ruolo di studio, di proposta,

di consultazione e di partecipazione alle decisioni, costituendo l'organismo di riferimento per tutte le problematiche attinenti, in via diretta o indiretta, a questioni di parità, di pari opportunità e valorizzazione del benessere di chi lavora.

L'Organismo paritetico per l'innovazione:

è un organismo paritetico formato da rappresentanti designati dalle Organizzazioni sindacali e dall'Amministrazione e costituisce la sede in cui si attivano stabilmente relazioni aperte e collaborative su progetti di organizzazione e innovazione, miglioramento dei servizi, promozione della legalità, della qualità del lavoro e del benessere organizzativo - anche con riferimento alle politiche formative, al lavoro agile ed alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, al fine di formulare proposte all'amministrazione o alle parti negoziali della contrattazione integrativa.

L'Organismo Indipendente di Valutazione:

monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi. L'OIV è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Ministero supporta l'amministrazione sul piano metodologico e verifica la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della *performance* organizzativa e individuale.

Il Responsabile per la transizione digitale:

individuato nel Direttore della Direzione generale per i sistemi informativi e la statistica, svolge i seguenti compiti, di cui all'art. 17 del Codice dell'Amministrazione digitale (CAD) decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82 e successive modifiche e integrazioni:

- garantisce la transizione della gestione documentale da analogica a digitale
- valorizza il patrimonio informativo disponibile per orientare scelte strategiche e innovazione di servizio;
- sperimenta l'applicazione di meccanismi di *digital by design* e *privacy by design* nell'evoluzione dei processi;
- riduce il *digital divide* e migliora le competenze del personale per l'implementazione di un modello di servizio digitale.

3.3.4 Programma di sviluppo del lavoro agile

3.3.4.1 Formazione

La programmazione della formazione va ispirata al criterio generale "dell'effettiva corrispondenza tra le esigenze formative delle amministrazioni e l'offerta formativa del Sistema unico, al fine di garantire un utilizzo razionale delle risorse", seppur questo criterio non rappresenta l'unico parametro di scelta dell'Amministrazione che definirà gli interventi anche sulla base di esigenze contingenti.

Nel 2025 la formazione verterà prettamente in materia di digitalizzazione e lavoro agile sui corsi erogati dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione nonché su quelli presenti sul portale Syllabus. In particolare, in riferimento all'attività formativa garantita dalla SNA i corsi programmati sono i seguenti:

- **Il lavoro agile e la trasformazione del lavoro pubblico: quadro normativo e modelli regolativi:** Il corso, sulla scorta di una logica d'integrazione tra le diverse prospettive programmatiche e nella prospettiva della creazione di Valore Pubblico, che come richiamato anche nella direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione (11/2023) costituisce una linea trasversale di sviluppo per l'intera pubblica amministrazione, si propone di fornire ai partecipanti le nozioni teoriche e pratiche e gli strumenti necessari per implementare "a regime" un nuovo modello di organizzazione e di gestione del lavoro, fondato sulla logica dell'alternanza tra lavoro in presenza e lavoro a distanza. Ciò in una prospettiva di bilanciamento tra esigenze di efficienza dell'azione amministrativa e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro da parte dei dipendenti. La prima parte del corso è dedicata alla ricostruzione della cornice regolativa, normativa e contrattuale, focalizzando l'attenzione sugli istituti che nella fase applicativa hanno fatto emergere più dubbi e contrasti, primi fra tutti esercizio del potere direttivo e di controllo, in un contesto chiaramente orientato al raggiungimento di obiettivi predeterminati. La seconda parte presenta di alcune significative esperienze applicative avvalendosi di testimonianze, anche da parte di attori operanti in contesti diversi dal comparto Funzioni centrali, con lo scopo di far emergere le diverse soluzioni funzionali all'esigenza di doversi in ogni ambito confrontare con il personale impiegato (con le relative esperienze e competenze) e con le caratteristiche organizzative dell'apparato.
- **Il lavoro agile in pratica: regole, strumenti e modelli:** L'istituto del lavoro agile, introdotto nel nostro ordinamento a partire dalla legge n. 124 del 2015 ha acquisito, anche per effetto degli interventi normativi che si sono succeduti, una specifica fisionomia nel caso delle Amministrazioni pubbliche. Tuttavia, l'attuazione del lavoro agile, oltre a perseguire obiettivi comuni e generali, trova una specifica declinazione nelle diverse Amministrazioni, in funzione di scelte di policy che tengono conto, tra le altre cose, della specifica missione istituzionale, delle caratteristiche del proprio capitale umano e del sistema di competenze, della cultura organizzativa, del grado di sviluppo dei sistemi informativi e delle tecnologie informatiche, dell'operatività del sistema di misurazione e valutazione della *performance*, etc. Il corso affronta il tema del lavoro agile in coerenza con quanto indicato dal Ministro per la Pubblica Amministrazione nelle sue direttive sul punto.

Per quanto concerne invece il portale Syllabus, oltre al corso obbligatorio in materia di "Competenze digitali", si segnalano i seguenti percorsi formativi in tema di digitalizzazione:

- **Pratiche digitali di partecipazione per il governo aperto:** Partendo dal tema dell'Open Government, il programma approfondisce il concetto di partecipazione civica, le fasi e le principali attività da svolgere quando si progetta e si promuove un'iniziativa di partecipazione pubblica online. L'obiettivo del programma è trasferire conoscenze e competenze di base per diffondere, incentivare e sostenere lo sviluppo e la pratica dei processi decisionali partecipativi, delle metodologie adottate - con riferimento alla Linee guida per la consultazione - e degli strumenti tecnologici utili a rafforzare la partecipazione dei cittadini nei processi decisionali della Pubblica Amministrazione.
- **Qualità dei servizi digitali per il governo aperto:** Il corso fornisce una rassegna di modelli teorici e strumenti operativi per la progettazione, realizzazione e valutazione dei servizi digitali della PA per l'erogazione al cittadino di servizi pubblici di qualità, resi disponibili dall'iniziativa Designers Italia. Cosa sono i servizi digitali? Come si realizzano? Quali sono gli attori e le figure professionali coinvolte? Supportare la realizzazione di politiche pubbliche aperte, integrate e coerenti e garantire la qualità, l'efficienza e la trasparenza dell'amministrazione pubblica, passa anche attraverso la progettazione ed erogazione di servizi digitali di qualità.

L'obiettivo di favorire attraverso il lavoro agile la produttività e l'orientamento ai risultati richiede,

pertanto, per l'Amministrazione, l'adozione di specifici modelli di organizzazione del lavoro e un utilizzo massiccio delle tecnologie digitali di supporto, nonché un continuo rafforzamento ed aggiornamento delle competenze trasversali nell'ambito delle diverse figure professionali. In tale prospettiva l'organizzazione del lavoro agile costituisce una componente della *performance* organizzativa complessiva.

Per una dettagliata analisi degli obiettivi si rinvia alla sezione dedicata interamente alla formazione del personale.

3.3.4.2 Politiche di sicurezza

Nel triennio 2025-2027 viene ulteriormente incrementata l'attenzione alle politiche di sicurezza.

Le stesse sono state completamente riorganizzate, al fine di consentire l'utilizzo degli strumenti e delle applicazioni informatiche anche in modalità web, all'interno dell'area riservata del portale istituzionale del Ministero, cui è stata dedicata una specifica voce di menu: "Politiche di sicurezza".

Essendo rivolti ad un'ampia platea di utenti, sia interni che esterni all'Amministrazione, i contenuti sono stati articolati per categoria di utilizzatore dei servizi (es. dirigente scolastico, docente ecc.), consentendo quindi una visione più agevole e con informazioni mirate.

Inoltre, i contenuti sono stati aggiornati con riferimento anche alle tematiche afferenti al trattamento dei dati personali e alla gestione dei dispositivi nella modalità di lavoro in smart working.

Le politiche di sicurezza sono uno strumento fondamentale, messo a disposizione di tutti gli utenti del sistema informativo, per informare e creare la necessaria consapevolezza sui rischi di natura informatica, nonché per responsabilizzare ciascun utente sull'adozione di comportamenti adeguati, che permettano non solo una conservazione, ma un innalzamento dei livelli di sicurezza complessivi.

Il CSIRT-MI, *Computer Security Incident Response Team* del Ministero dell'istruzione e del merito, gruppo di lavoro per la gestione degli incidenti di sicurezza, nell'ambito della propria attività istituzionale, monitora e rileva eventuali comportamenti impropri nell'utilizzo delle credenziali personali in ottemperanza alle Politiche di Sicurezza adottate dal Ministero.

Al fine di migliorare i comportamenti ed evitare danni alla sicurezza dei dati personali ed all'intero patrimonio informativo del Ministero, nel caso in cui questi vengano divulgati o utilizzati da soggetti malintenzionati, il CSIRT MI ha identificato i rischi maggiori e ha prodotto dei brevi ed esplicativi Video Tutorial, disponibili [nell'Area Riservata del CSIRT MI](#).

Inoltre, sotto l'aspetto della protezione dei dati personali è bene rammentare il Codice di comportamento del personale del Ministero dell'istruzione e del merito e, in particolare, le disposizioni di cui all'art. 14 "Protezione dei dati personali", che orienta la modalità di lavoro in argomento a canoni di riservatezza e diligenza nella custodia della documentazione, nonché degli strumenti tecnologici messi a disposizione dal Ministero, e impone al dipendente di cooperare per l'attuazione di misure di prevenzione idonee a fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dell'ufficio con il Responsabile della protezione dei dati nominato dal Ministro.

3.3.4.3 Ulteriori sviluppi

Sul piano organizzativo, per semplificare sia la modalità di lavoro agile sia la formazione a distanza, il Ministero ha continuato a mettere a disposizione dispositivi, software, servizi dedicati e processi formativi strutturati in ambito telematico ed informatico, facendo ampio ricorso alle reti di comunicazione e piattaforme tecnologiche, garantendo l'equilibrio tra trasparenza e privacy nonché

l'efficienza e l'efficacia e dell'azione amministrativa. L'Amministrazione, nel corso del 2024, ha implementato le funzionalità del nuovo sistema applicativo per la gestione del personale amministrativo, utile allo snellimento dei processi relativi alla rilevazione delle presenze e al fascicolo del personale, consentendo di fruire di funzionalità innovative e vantaggi quali:

- modalità *self-service*, per ogni dipendente, di richiesta dei giustificativi di assenza tramite il modulo *HR- Workflow* sotteso ad iter approvativi/informativi con aggiornamento automatico delle presenze e quindi del cartellino e di consultazione della propria documentazione fascicolare tramite la nuova funzionalità di Archivio Digitale;
- flessibilità nella gestione e configurazione degli istituti giuridici fruibili dal personale e nella gestione del modello organizzativo del Ministero;
- disponibilità della nuova piattaforma al di fuori della rete ministeriale e accessibile da tutti i dispositivi mobili;
- applicazione mobile dedicata *ZConnect®* (APP), reperibile tramite Play Store per i dispositivi Android e tramite App Store per i dispositivi iOS, accessibile tramite le credenziali SIDI e fruibile a supporto della consultazione delle timbrature, dell'invio di richieste e della gestione degli iter approvativi.
- Realizzazione in corso dei template inerenti alla seguente reportistica:
 - Cessazioni per limiti d'età ("Cessazioni_Limiti_Età.xlsx");
 - Cessazioni (generico) ("Cessazioni.xlsx");
 - Conto Annuale ("Conto_Annuale.xlsx");
 - Bilancio di Genere ("Bilancio_Genere.xlsx");
 - Monitoraggio SW ("Smart_Working.xlsx" e "Dati Lavoro Agile_ A.C. e Periferia.xlsx");
 - Adempimenti CUG ("CUG - Permessi_L104_1992, Congedi_Parentali.xlsx");
 - Incarichi Dirigenziali ("Incarichi_Dirigenziali.xlsx").

Infine, si rappresenta l'esigenza di programmare un tavolo tecnico per la redazione di accordo con le organizzazioni sindacali (tramite confronto art. 24 comma 1, lett. e) e all'art. 49 comma 1, lett. g)) per la definizione dei criteri di accesso alla prestazione lavorativa in modalità agile da parte del personale dirigenziale del contratto collettivo nazionale di lavoro relativo al personale dell'area funzioni centrali triennio 2019-2021 al fine di garantire l'uniformità nell'applicazione della disciplina, pur consentendo alle diverse strutture ministeriali di gestire le proprie specificità operative.

3.3.4.4 Le condizioni abilitanti del lavoro agile e la scala di sviluppo

In conformità a quanto previsto nelle linee guida predisposte dal Dipartimento della Funzione Pubblica in merito alle condizioni abilitanti che consentono un pieno utilizzo e sviluppo del lavoro agile nel Ministero, si pongono in evidenza, nelle tabelle seguenti, una serie di iniziative (Leve di miglioramento della salute), obiettivi ed indicatori che il Ministero intende adottare nel triennio 2025-2027.

TABELLA 18 – LEVE MIGLIORAMENTO DELLA SALUTE 2025-2027

RISORSE	DIMENSIONI	INDICATORI DI SALUTE DELL'ENTE	LEVE DI MIGLIORAMENTO DELLA SALUTE (2025-2027)
UMANE	SALUTE ORGANIZZATIVA: adeguatezza dell'organizzazione dell'ente rispetto all'introduzione del lavoro agile. Miglioramento del clima organizzativo	Presenza di un sistema di assegnazione annuale di obiettivi al personale	Revisione periodica delle attività suscettibili di essere rese in modalità agile e della regolamentazione in materia di lavoro agile
		Azioni positive in tema di benessere organizzativo	
		Presenza, nella Direzione per le Risorse Umane, di un ufficio con compiti di assistenza e coordinamento in materia di lavoro agile con casella di posta elettronica ordinaria dedicata	
		Presenza di un sistema di monitoraggio informatico del lavoro agile	
UMANE	SALUTE PROFESSIONALE: adeguatezza dei profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari	% di Dirigenti che partecipano a corsi di formazione sul lavoro agile	Incremento dei dipendenti che partecipano a corsi di formazione per rafforzare le competenze direzionali, organizzative e digitali
		% dipendenti che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al lavoro agile	
		% di processi digitali cui è possibile tracciare l'accesso del lavoratore agile	
STRUMENTALI	SALUTE DIGITALE: monitoraggio disponibilità di accessi sicuri all'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione della prestazione lavorativa	Pc messi a disposizione per il lavoro agile % per tutto il personale	Evoluzione della dotazione informatica e del sistema di monitoraggio del lavoro agile, miglioramento dell'accessibilità ai servizi erogati dal Ministero per tutto il personale (funzionari delegati alla firma atti).
		% dispositivi messi a disposizione dall'ente escluso traffico dati.	
		Presenza VPN per il personale che opera su specifiche applicazioni sostituita dal Sistema cloud Zucchetti	
		Grado di fruibilità di sistemi digitali di condivisione e collaborazione per i lavoratori agili - Microsoft teams, one drive per tutto il personale del Ministero	
		% applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi da qualunque postazione remota presenti	
		% utilizzo processi e servizi digitalizzati	
		% di servizi al pubblico digitalizzati	
ECONOMICO-FINANZIARIE	SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA: Investimenti per la digitalizzazione	Accessibilità sicura ai dati e agli applicativi da qualunque postazione remota rapporto tra incidenti di sicurezza e accesso ai sistemi	Incremento annuale delle risorse stanziare
		% incrementale di costi sostenuti rispetto all'anno precedente per la digitalizzazione	
		% incrementale dei costi per la formazione	
		% incrementale dei costi sostenuti per l'infrastruttura hardware a supporto del lavoro agile	

TABELLA 19 – OBIETTIVI LAVORO AGILE

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	BASELINE	FASE DI AVVIO (2025)	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO (GIUGNO 2026)	FASE DI SVILUPPO AVANZATO (DICEMBRE 2027)
SALUTE ORGANIZZATIVA						
CONDIZIONI ABILITANTI DEL L. AGILE	Adeguatezza l'organizzazione dell'Ente rispetto all'introduzione del lavoro agile	1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile istituzione casella dedicata	SI	SI	SI	SI
		2) Monitoraggio del lavoro agile	Presenza (Mediante scheda Word)	Presenza (Mediante scheda Word)	Presenza, mediante specifica applicazione di monitoraggio del sistema informativo	Presenza, mediante specifica applicazione di monitoraggio integrata con il piano della performance e/o con il controllo di

					gestione
	3) Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	SI	SI	SI	SI
	4) Evoluzione della regolamentazione in materia di lavoro agile – mappatura attività smartabili	Emanazione nuovo regolamento sul lavoro agile accordo con le organizzazioni sindacali applicazione	Strumenti già adottati dalla amministrazione (direttiva, circolari applicative)	Revisione/ Aggiornamento delle fonti	Revisione/Aggiornamento delle fonti
SALUTE PROFESSIONALE					
COMPETENZE DIREZIONALI					
Adeguaire i profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari con riferimento alle competenze direzionali	5) % Dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	%	%	%	%
	6) % Dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale	100%	100%	100%	100%
COMPETENZE ORGANIZZATIVE					
Adeguaire i profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari con riferimento alle competenze organizzative	7) % Lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	%	%	%	%
	8) % Lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	100%	100%	100%	100%
COMPETENZE DIGITALI					
Adeguaire i profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari con riferimento alle competenze digitali	9) % Lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	%	%	%	%
	10) % Lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	100%	100%	100%	100%
Razionalizzare i costi per la formazione e per gli investimenti funzionali allo sviluppo del lavoro agile	11) € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	€	€	€	€
	12) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	€ 750.000	€ 839.000	€ 1.500.000	€ 1.800.000
	13) € Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	€ 30.000.000	€ 31.200.000	€ 32.760.000	€ 35.053.200
	14) % incrementale di costi sostenuti rispetto all'anno precedente per la digitalizzazione	0 %	4 %	5 %	7 %
	15) % incrementale dei costi per la formazione	0 %	5 %	5 %	1 %

	16) % incrementale dei costi sostenuti per l'infrastruttura hardware a supporto del lavoro agile	0 %	1 %	1 %	1 %
SALUTE DIGITALE					
Incrementare il livello di digitalizzazione dell'ente	17) N. PC per lavoro agile per personale MIM	3.076	3.150	3.200	3.300
	18) % lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati	100 %	100 %	100 %	100 %
	19) Sistema cloud Zucchetti	Creazione sistema Avvio per tutto il MIM e fasi evolutive	Avvio per tutto il MIM e fasi evolutive	Presente per il personale che opera su specifiche applicazioni	Presente per il personale che opera su specifiche applicazioni
	20) Intranet - area riservata	Pubblicazioni	Pubblicazioni	Pubblicazioni	Pubblicazioni
	21) Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	100 %	100 %	100 %	100 %
	22) % Applicativi consultabili in lavoro agile	100 %	100 %	100 %	100 %
	23) % Banche dati consultabili in lavoro agile	100 %	100 %	100 %	100 %
	24) % Firma digitale tra i lavoratori agili	100 %	100 %	100 %	100 %
	25) % Processi digitalizzati	100 %	100 %	100 %	100 %
	26) % Servizi digitalizzati	100 %	100 %	100 %	100 %
INDICATORI QUANTITATIVI					
Valutare l'effettiva implementazione del lavoro agile in termini quantitativi	27) % lavoratori agili effettivi Aree Dirigenza	75% aree 48% Dirigenza	80% aree 60% Dirigenza	80% aree 60% Dirigenza	80% aree 60% Dirigenza
	28) % Giornate lavoro agile totale del personale (aree + Dirigenza)	15 %	20 %	30 %	40 %
INDICATORI QUALITATIVI					
Valutare l'effettiva implementazione del lavoro agile in termini qualitativi	29) Livello di soddisfazione sul lavoro agile di Dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, etc.	Si (questionario mobility manager)	da valutare con questionari	da valutare con questionari	da valutare con questionari
ECONOMICITA'					
	30) Riflesso patrimoniale: Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi (stima)	Incremento delle giornate in lavoro agile	Incremento delle giornate in lavoro agile	Incremento delle giornate in lavoro agile	Incremento delle giornate in lavoro agile
EFFICIENZA					
Analizzare l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa in termini di efficienza	31) Produttiva: Diminuzione assenze, Aumento produttività, migliorare l'organizzazione dei processi di lavoro	No	Si	Si	Si
	32) Economica: Riduzione di costi per output di servizio	No	No	Si	Si
	33) Temporale: Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie	No	No	Si	Si
EFFICACIA					

Analizzare l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa in termini di efficacia	34) Quantitativa: Quantità erogata, Quantità fruita	No	Sì	Sì	Sì
	35) Qualitativa: Qualità erogata, Qualità percepita	No	Sì	Sì	Sì
IMPATTI ESTERNI					
Analizzare gli impatti esterni all'Ente rispetto all'implementazione del lavoro agile	36) Sociale: per gli utenti, per i lavoratori	No	No	Sì	Sì
	37) Ambientale: per la collettività	No	No	Sì	Sì
	38) Economico: per i lavoratori	No	No	Sì	Sì
IMPATTI INTERNI					
Analizzare gli impatti interni all'Ente rispetto all'implementazione del lavoro agile	39) Miglioramento/Peggioramento salute organizzativa	No	Sì	Sì	Sì
	40) Miglioramento/Peggioramento salute professionale	No	Sì	Sì	Sì
	41) Miglioramento/Peggioramento salute economico-finanziaria	No	Sì	Sì	Sì
	42) Miglioramento/Peggioramento salute digitale	No	Sì	Sì	Sì

3.4 Formazione del personale

Tutte le pubbliche amministrazioni, per essere in linea con i tempi e rispondere ai mutamenti culturali e tecnologici della società, devono investire sulle competenze del proprio personale, attraverso una adeguata formazione.

La formazione si sostanzia, per l'appunto, nello sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale della pubblica amministrazione, nonché in una leva di valorizzazione del capitale umano, che si colloca al centro del processo di rinnovamento della pubblica Amministrazione, e di accrescimento della consapevolezza del ruolo svolto sia all'interno che all'esterno del contesto organizzativo dell'amministrazione.

Più nel dettaglio, lo sviluppo delle competenze dei dipendenti pubblici, insieme al reclutamento, alla semplificazione e alla digitalizzazione, rappresenta una delle principali direttrici dell'impianto riformatore della P.A., avviato negli ultimi anni dal legislatore. La crescita professionale, infatti, si traduce in una crescita delle amministrazioni pubbliche e del loro sistema di competenze organizzative, essenziale per assicurare il buon andamento, l'efficienza ed efficacia dell'attività amministrativa e per fornire una risposta di qualità ai bisogni dei cittadini e delle imprese. La formazione, dunque, è determinante nell'accrescimento del valore delle persone e nella creazione di valore pubblico.

Il Ministero dell'istruzione e del merito (MIM), per il triennio 2025-2027, intende dare continuità ai processi di cambiamento e di innovazione della P.A., anche mediante il coinvolgimento e la partecipazione attiva dei dipendenti nelle attività di pianificazione e programmazione delle politiche di valorizzazione del personale e di individuazione delle competenze specifiche da potenziare. Il personale è, dunque, sia coinvolto nella fase di definizione dell'offerta formativa, anche al fine di massimizzare la partecipazione ed evitare la duplicazione di temi o contenuti, che destinatario delle attività di formazione e di aggiornamento professionale proposte e disponibili.

Il Piano della Formazione, assorbito nella presente Sotto Sezione di programmazione del PIAO 2025-2027, è redatto in osservanza alle disposizioni di cui al DPR 16 aprile 2013, n. 70 e s.m.i. - concernente il Regolamento sul riordino del Sistema di Reclutamento e Formazione dei Dipendenti Pubblici e delle Scuole Pubbliche di Formazione - e di cui al CCNL del personale del Comparto Funzioni Centrali triennio 2019 – 2021, sottoscritto il 9 maggio 2022. Nel Piano vengono rappresentate le esigenze formative dell'Amministrazione, relative al prossimo triennio, secondo quanto previsto dall'art. 8, comma 2, del citato DPR, nonché le esigenze programmatiche e di sviluppo che si intendono perseguire nell'ambito della formazione del personale.

Il Piano è uno strumento programmatico in costante aggiornamento che, come detto in premessa, parte dalla rilevazione dei fabbisogni formativi noti, o che emergeranno in corso d'anno, e intende garantire alla totalità dei dipendenti la possibilità di accedere a percorsi di accrescimento professionale.

La stesura della presente sezione del Piano, inoltre, tiene conto delle indicazioni recentemente fornite dalla Direttiva "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti", emanata in data 14 gennaio 2025 dal Ministro per la Pubblica Amministrazione. La direttiva, oltre a definire le priorità di investimento in ambito formativo, guida le amministrazioni verso soluzioni formative funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e al perseguimento delle finalità sottese alla formazione dei dipendenti pubblici richieste dal PNRR, individuando i presupposti per un sistema di monitoraggio e valutazione della formazione e del suo impatto sulla creazione di valore pubblico; fornisce indicazioni metodologiche e operative alle amministrazioni per la pianificazione, la gestione e la valutazione delle attività formative al fine di promuovere lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze del proprio personale. La formazione, inoltre, viene inserita al centro del piano della *performance* costituendo specifico obiettivo di *performance* individuale, di dirigenti e dipendenti, di *performance* organizzativa e di valore pubblico, produttiva di externalità positive in termini di fiducia dei cittadini e delle imprese nei confronti delle istituzioni.

Al fine di coordinare la formazione con gli obiettivi programmatici e strategici dell'amministrazione e di integrarla con il ciclo della *performance* e con le politiche di reclutamento, valorizzazione e sviluppo delle risorse umane, nell'analisi del fabbisogno formativo del personale del MIM si è considerato: 1. il contesto organizzativo; 2. le priorità strategiche; 3. le competenze attese; inoltre, come già detto, si è tenuto conto delle indicazioni contenute nella predetta Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione, progettando il piano formativo nell'ottica di creare le condizioni necessarie affinché tutto il personale possa esercitare il proprio diritto/dovere alla formazione, per un impegno complessivo non inferiore a 40 ore annue.

Il fabbisogno formativo si articola su diversi livelli di esigenze: - formazione obbligatoria, incentrata prevalentemente sulle tematiche di informazione e di comunicazione delle amministrazioni (l. n. 150 del 2000, art. 4); di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (d.lgs. n. 81 del 2008, art. 37); di prevenzione della corruzione (l. n. 190 del 2012, art. 5); di etica, trasparenza e integrità; di contratti pubblici; in materia di lavoro agile e pianificazione strategica.; - formazione continua, che riguarda azioni formative di aggiornamento e approfondimento mirate al conseguimento di livelli di accrescimento professionale specifico sulle materie proprie delle diverse aree d'intervento; - interventi formativi di carattere trasversale, che interessano e coinvolgono i dipendenti appartenenti ai diversi livelli dell'amministrazione.

All'esito dell'analisi degli ambiti suddetti sono state individuate le tematiche formative da destinare al personale dell'amministrazione centrale e periferica nel triennio 2025-2027. Innanzitutto, il Ministero, anche al fine di sostenere lo sviluppo di abilità innovative e trasversali, intende potenziare le competenze del proprio personale promuovendo iniziative di formazione specifica e di aggiornamento professionale e, contestualmente, di valorizzazione del personale di nuova nomina,

sulla scorta del rinnovato assetto di competenze richieste dalla piena attuazione del DPCM del 27 ottobre 2023, n. 208, di riorganizzazione del Ministero dell'istruzione e del merito.

In questa ottica, il Ministero persegue innanzitutto iniziative formative volte a favorire i processi di transizione digitale, ecologica ed amministrativa, le competenze manageriali di leadership e soft skills, e i principi e valori comuni al lavoro pubblico.

Il MIM intende anche continuare ad incoraggiare le opportunità derivanti dal ricorso a modalità innovative di svolgimento della prestazione lavorativa quali smart working e coworking e, in linea con i più recenti interventi normativi, presta una particolare attenzione alla formazione in materia di etica pubblica, codice dei contratti pubblici e valutazione delle politiche pubbliche.

Pertanto, nel triennio 2025-2027, verranno rafforzati gli interventi formativi nelle materie sopra indicate.

Inoltre, si proseguirà nella programmazione ed erogazione dei percorsi formativi, già avviati nella precedente annualità, continuando a rivolgere costante attenzione alla formazione obbligatoria (tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, prevenzione e contrasto alla corruzione, etica, trasparenza e di protezione dei dati personali), nonché alla dimensione digitale, ecologica ed amministrativa, favorendo i processi di cambiamento che interessano la P.A.

Alla luce di tale scenario, la formazione del personale, anche per il 2025, viene prevalentemente affidata ai corsi ed alle attività programmate dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) cui, ex lege, le Amministrazioni dello Stato devono prioritariamente rivolgersi.

Saranno inoltre fruibili ulteriori canali formativi, tra i quali spiccano il Programma INPS – Valore PA, cui l'amministrazione aderisce da diversi anni, quale valida esperienza formativa dai riscontri ampiamente positivi, nonché la Piattaforma Syllabus, che nell'ultimo biennio ha visto un considerevole incremento degli iscritti ai corsi disponibili, in particolar modo a quelli rientranti nel percorso formativo "Competenze Digitali per la PA", volto a consolidare le competenze digitali di base dei dipendenti pubblici e a diffondere una visione comune sui temi della Cittadinanza digitale, dell'E-Government e dell'Open Government.

Saranno poi valorizzati i corsi finalizzati al potenziamento del benessere organizzativo e al rafforzamento delle politiche riconducibili al c.d. *Diversity Management*, responsabilizzando il personale dell'amministrazione, in particolare dirigenziale, sulle pratiche organizzative volte a valorizzare le differenze.

Al fine di favorire la partecipazione di un numero sempre maggiore di personale ai corsi di formazione, anche per il triennio 2025-2027, si prediligerà l'erogazione di corsi di formazione a distanza e, per facilitare la conoscenza delle molteplici attività formative a disposizione del personale del Ministero dell'istruzione e del merito, sarà implementato il ricorso a due strumenti, accolti già con grande favore dal personale dell'amministrazione centrale e periferica negli anni passati, nella convinzione che la crescita e la cura del capitale umano siano la vera leva dell'innovazione e del miglioramento dell'intera amministrazione:

- la newsletter InFormazione, realizzata con cadenza mensile dall'Ufficio I della Direzione generale per le risorse umane e finanziarie, quale strumento di informazioni delle più rilevanti attività formative promosse dal Ministero o messe a disposizione da Enti quali, ad esempio, la SNA o Formez PA;
- l'invio di circolari dedicate a singoli corsi presenti nell'offerta formativa della SNA e di ulteriori piattaforme formative, considerati particolarmente rilevanti.

Inoltre, il Ministero dell'istruzione e del merito continuerà a farsi promotore di misure volte ad incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale quali, ad

esempio, i permessi per il diritto allo studio.

L'Amministrazione, in attuazione dell'art. 27 del CCNL in materia di c.d. age management, intende valorizzare anche il ruolo attivo del personale con maggiore esperienza all'interno dell'amministrazione, promuovendo il dialogo intergenerazionale mediante adeguate forme di affiancamento per i neoassunti e momenti di formazione peer-to-peer volti a favorire lo scambio di competenze tra le diverse generazioni.

3.4.1 Quadro finanziario

La programmazione delle attività formative, per il triennio 2025-2027, tiene conto delle risorse finanziarie stanziare per l'anno 2025.

Anche nel corrente anno, l'esiguità delle risorse disponibili nei capitoli di spesa destinati alla formazione determinerà il ricorso, in via pressoché esclusiva, all'offerta formativa programmata dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA).

Le risorse economiche relative alla formazione del personale del Ministero risultano, come da Legge di bilancio, così ripartite, per distinti capitoli di spesa e piani gestionali:

TABELLA 20 – RIPARTIZIONE DELLE RISORSE ECONOMICHE DESTINATE ALLA FORMAZIONE

CAPITOLI/PIANI GESTIONALI	OGGETTO	COMPETENZA 2025
2139/4	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. 2.2.5	€ 80.800,00
2370/8	Formazione e aggiornamento personale. 2.2.5	€ 36.981,00
2573/8	Formazione e aggiornamento personale 2.2.5	€ 129.001,00
2796/6	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. 2.2.5	€ 48.887,00
SOMMA TOTALE		€ 295.669,00 €

3.4.2 Obiettivi strategici

Gli obiettivi cui è orientata la programmazione della formazione del personale per il triennio 2025-2027 sono, quindi:

- rispondere alle emergenze formative emergenti;
- rafforzare ed aggiornare le competenze del personale, garantendo interventi formativi specifici, allineati agli obiettivi da raggiungere, alle responsabilità da gestire ed ai mutamenti del contesto lavorativo ed organizzativo che interessano l'amministrazione;
- assicurare la fruizione dell'offerta formativa a tutto il personale, sulla base dei principi di uguaglianza e pari opportunità, garantendo il conseguimento dell'obiettivo di n. 40 ore di formazione pro capite;
- porre particolare attenzione alle materie della contabilità e della gestione della spesa pubblica, dell'innovazione digitale e della dematerializzazione dei processi, del lavoro agile e da remoto,

della trasparenza ed anticorruzione nonché dell'etica e della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro;

- accompagnare i processi di inserimento del personale impegnato nello svolgimento delle funzioni di revisore dei conti presso le Istituzioni scolastiche, anche mediante il potenziamento di ulteriori canali formativi;
- realizzare il monitoraggio dell'efficacia degli interventi formativi, mediante la misurazione del gradimento nonché dell'impatto sul lavoro, in termini di miglioramento dei risultati.

3.4.3 Progettazione della formazione

La progettazione della formazione costituisce un ciclo, riassumibile in quattro fasi:

1. la rilevazione dei fabbisogni formativi del personale, attività necessaria alla definizione delle esigenze formative e dei *gap* formativi esistenti;
2. la programmazione dei percorsi formativi e l'organizzazione della formazione, fase, quest'ultima, comprensiva delle attività di informazione del personale sulle opportunità formative, di gestione ed organizzazione delle richieste di partecipazione, di avviamento dei dipendenti ai corsi di formazione;
3. l'erogazione della formazione, le cui modalità (in aula, blended o a distanza) variano in ragione delle scelte effettuate dal soggetto formatore;
4. la valutazione della formazione erogata nell'anno precedente, imprescindibile momento di misurazione dell'efficacia degli investimenti formativi e della loro congruenza con la missione ed i bisogni dell'Amministrazione, che si realizza nel Rapporto di valutazione delle attività formative, documento elaborato annualmente da questa Direzione Generale.

3.4.3.1 Rilevazione dei fabbisogni formativi del personale

Come anticipato in premessa, la partecipazione attiva dei dipendenti nelle attività di pianificazione e programmazione delle attività formative è essenziale al fine di adeguare l'offerta formativa alle reali esigenze, pertanto, nella prima parte dell'anno corrente prenderà avvio un'attività di rilevazione dei fabbisogni formativi del personale amministrativo, cui andrà allineata la successiva programmazione degli interventi di formazione.

Nella medesima prospettiva si collocano altresì le attività di monitoraggio delle attività formative realizzate dal Ministero dell'istruzione e del merito, avviate al termine di ogni anno formativo, che, sulla base dei dati raccolti, consentiranno la stesura del Rapporto di valutazione delle attività formative destinate al personale, diramato alle strutture del Ministero, il quale costituisce lo strumento di analisi e di sviluppo a supporto della programmazione, delle scelte strategiche e dei relativi investimenti attuati dall'amministrazione in tema di formazione.

Oggetto di indagine del Rapporto saranno:

- corsi, giornate di formazione, convegni, conferenze, seminari di uno o più giorni, organizzati ed erogati dalle Strutture dell'Amministrazione centrale e/o periferica e/o da altri Enti o Aziende (come progetti formativi esterni) per i dipendenti dell'Amministrazione centrale e/o periferica;
- corsi erogati dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione nel 2024 per il personale del MIM;
- corsi INPS – Valore PA erogati nel 2024 per il personale dell'Amministrazione centrale del MIM;

- corsi erogati sul portale *Learning@MIUR* per gli Uffici centrali e/o periferici del MIM;
- ulteriori corsi erogati da diversi enti formatori.

L'analisi risulterà di tipo quantitativo-sintetica, secondo la terminologia scientifica in uso, essendo realizzata tramite l'utilizzo di indicatori di valutazione precostituiti.

Con riferimento sia agli Uffici centrali che a quelli periferici, saranno raccolti, tramite apposite schede di rilevazione, i dati relativi all'organizzazione ed alle modalità di erogazione dei corsi, alle ore di formazione, al numero dei "Richiedenti" ed al numero dei "Partecipanti" effettivi, alla qualifica ed al sesso dei medesimi, alla loro età nonché ai costi, all'impatto degli stessi sulla formazione ed al gradimento. Saranno raccolti, inoltre, i dati relativi ai costi sostenuti dagli Uffici territoriali per la formazione.

3.4.3.2 Attività formative programmate nel corso del 2025

La programmazione della formazione va ispirata al criterio generale "dell'effettiva corrispondenza tra le esigenze formative delle amministrazioni e l'offerta formativa del Sistema unico, al fine di garantire un utilizzo razionale delle risorse", seppur questo criterio non rappresenta l'unico parametro di scelta dell'amministrazione che definirà gli interventi anche sulla base di esigenze contingenti.

Le nuove esigenze formative relative alla normativa della prevenzione della corruzione, della informazione e comunicazione delle amministrazioni, della trasparenza, della protezione dei dati personali e dell'etica, nonché la materia obbligatoria della tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, rappresentano, attualmente, i settori di maggiore interesse, per i quali si intende garantire un'implementazione dei percorsi formativi già avviati.

Si precisa che si continuerà a porre particolare attenzione anche alla formazione in materia di trasformazione amministrativa, ecologica e digitale della PA, contratti pubblici ed alla ormai diffusa modalità di lavoro agile.

Atteso che le necessità formative risultano sensibilmente condizionate dall'esigenza di dover operare nel rispetto dei limiti di spesa e degli equilibri di bilancio, la formazione del personale nelle materie suddette, come precedentemente indicato, anche per l'anno 2025 viene affidata prevalentemente alle attività formative offerte dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA).

Il catalogo dell'offerta formativa della SNA, comprensivo di informazioni dettagliate sui corsi e sulle rispettive date di svolgimento, è disponibile on line all'indirizzo <https://paf.sna.gov.it/> sotto la voce "Programma delle Attività Formative – Formazione continua".

L'offerta formativa della Scuola propone diverse tipologie di corsi:

- introduttivi;
- specialistici;
- avanzati - di alta formazione.

I corsi on line prevedono diverse metodologie di erogazione: webinar sincroni, video-lezioni fruibili in autonomia, webinar e video-lezioni combinati, attività laboratoriali a distanza.

L'offerta formativa della SNA per il 2025 si suddivide nei Dipartimenti afferenti altrettante Area Didattico – scientifiche:

TABELLA 21– AREE DIDATTICHE DELL'OFFERTA FORMATIVA SNA

Dipartimento “Management e risorse umane	Management pubblico Valutazione della <i>performance</i> Gestione e sviluppo delle risorse umane Comunicazione
Dipartimento “Regole e funzionamento delle pubbliche amministrazioni”	Prevenzione della corruzione Trasparenza amministrativa Innovazione amministrativa Contratti pubblici
Dipartimento “Economia e finanza”	Economia e tributi Bilancio e contabilità Statistica per la pubblica amministrazione
Dipartimento “Politiche pubbliche e governance”	Politiche pubbliche Politiche per la sostenibilità Studi di futuro e amministrazione anticipante
Dipartimento “Relazioni internazionali ed europee”	Unione europea Internazionalizzazione e formazione linguistica Programmazione e gestione dei fondi europei
Dipartimento “Transizioni digitale ed ecologica”	Trasformazione digitale Management della sostenibilità Transazione ecologica anche con riferimento alle previsioni attuative del PNRR e al quadro europeo e internazionale

Ulteriori canali formativi sono rappresentati dal programma Inps “Valore PA” e dai corsi attivi sulla piattaforma *Learning@MIUR*.

Il programma INPS - Valore PA prevede corsi di formazione erogati da Atenei italiani in collaborazione con soggetti pubblici e privati, ripartiti su due livelli: livello medio (primo livello) ed alto (secondo livello tipo A e secondo livello tipo B).

I corsi sono rivolti a personale già professionalizzato che intenda sviluppare o potenziare conoscenze e competenze utili per la propria crescita professionale ovvero approfondire tematiche specifiche.

La designazione e l'avvio dei partecipanti ai corsi sono rimessi a ciascuna Struttura dell'amministrazione centrale, tramite la Direzione generale per le risorse umane e finanziarie, e dell'amministrazione periferica di appartenenza (in quest'ultimo caso, in coordinamento autonomo con l'INPS da parte di ogni USR), ponendo in relazione il settore di attività ove il dipendente presta servizio e la materia oggetto dell'intervento formativo.

L'iniziativa è finanziata dall'INPS, con copertura integrale dei costi di partecipazione.

I corsi attivati afferiscono a molteplici Aree Tematiche, riconducibili a quattro “Diretrici di sviluppo” della Pubblica Amministrazione: Semplificazione, Trasparenza/Partecipazione, Internazionalizzazione della PA, Efficienza e Economicità.

Alla luce del cospicuo numero di candidature pervenute nelle scorse edizioni, l'amministrazione aderirà anche quest'anno al progetto, se bandito dall'INPS, consentendo ai propri dipendenti di poter fruire di importanti e qualificate esperienze formative in diversi settori di interesse per la P.A.

La piattaforma *Learning@MIUR*, accessibile mediante SIDI, consente ai dipendenti dell'amministrazione di poter consultare un catalogo di corsi, tutti erogati in modalità a distanza,

attinenti a diversi ambiti formativi e liberamente accessibili. Tra questi, si ricorda il corso dedicato agli aggiornamenti in tema di sicurezza e privacy, materia oggetto di importanti interventi normativi, nonché in tema di gestione documentale (protocollo).

Infine, nell'ottica dello sviluppo delle competenze funzionali alla realizzazione della transizione digitale, amministrativa ed ecologica promosse dal PNRR, tra i canali formativi liberamente accessibili *on line* da parte di tutti i dipendenti si segnala la [piattaforma didattica FNA – PNRR Academy](#). Il canale offre una formazione specifica sul nuovo codice dei contratti pubblici e sull'utilizzo del MePA, la cui partecipazione contribuisce al raggiungimento del *target* della Strategia professionalizzante richiesto dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), fornendo un valido apporto al personale impiegato nell'esercizio di attività afferenti i contratti pubblici, concorrendo attivamente allo sviluppo e alla modernizzazione dell'Amministrazione.

In continuità con quanto sopra, inoltre, il Ministero dell'istruzione e del merito, al fine di favorire il raggiungimento dei target annoverati dal PNRR, il cui conseguimento costituisce responsabilità collettiva di tutte le amministrazioni, ha stipulato, con l'utilizzo di risorse interne, una apposita convenzione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione per la realizzazione di percorsi formativi specifici nell'ambito della Strategia professionalizzante in materia di contratti pubblici rivolti al personale del Ministero attivamente coinvolto nel ciclo degli appalti. La Convenzione, stipulata nell'anno 2024, avrà durata sino al 31 dicembre 2026.

Ad ogni buon conto, la varietà dei canali formativi disponibili ha favorito un considerevole incremento di partecipazione da parte di tutto il personale dell'amministrazione alle attività formative, mostrando un rinnovato interesse su determinati temi quali, ad esempio, la tutela della *privacy* e l'anticorruzione; interesse che, per inciso, consente all'amministrazione di valorizzare l'obiettivo di cui alla citata Direttiva del Ministro della pubblica amministrazione, con particolare riferimento alla garanzia della fruizione da parte del personale del comparto funzioni centrali di un numero minimo di 40 ore annue di formazione.

3.4.3.3 Piano di formazione nazionale in materia di prevenzione e contrasto alla corruzione

La formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, e in generale sui temi dell'etica, anche ai fini della promozione del valore pubblico, è prevista da specifiche disposizioni contenute nella legge 6 novembre 2012, n. 190 (art. 1, co. 9, lett. b) e all'art. 15, co. 5-bis, del d.P.R. 62/2013 ed è intesa come misura di prevenzione della corruzione da disciplinare e programmare adeguatamente nell'ambito del PTPCT, così come nella presente sezione del PIAO.

La legge 190 del 2012, all'art. 1, co. 9, lett. b), stabilisce che la formazione in materia di anticorruzione, trasparenza e in generale sui temi dell'etica sia rivolta innanzitutto ai dipendenti pubblici chiamati ad operare nei settori in cui è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione.

Ciò non preclude anche al resto del personale di essere progressivamente coinvolto in questo tipo di formazione, essendo auspicabile che l'amministrazione preveda una formazione di tipo generale, rivolta a tutti i dipendenti, mirata all'aggiornamento delle competenze e dei comportamenti in materia di etica e della legalità.

Negli anni scorsi, il Ministero dell'istruzione e del merito, ha stipulato una convenzione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione che ha consentito la formazione in materia di un elevato numero di personale, sia presso l'amministrazione centrale che periferica del Ministero. L'obiettivo è stato quello di fornire un quadro complessivo e organico della strategia, degli strumenti e delle misure di prevenzione della corruzione, con particolare riferimento sia alle azioni organizzative necessarie per

la reale e operativa adozione della normativa in materia, sia alla concreta contestualizzazione delle principali misure di mitigazione del rischio individuate dalla legge e dal Piano Nazionale Anticorruzione (PNA). Il suddetto piano di formazione, distinto in 5 edizioni destinate a 300 unità di personale cadauna, ha permesso la formazione in materia di circa 1500 unità di personale.

Per il triennio 2025-2027 la formazione in materia di anticorruzione sarà prevalentemente affidata ai canali tradizionali, quali:

- l'offerta formativa della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, la quale propone dei percorsi di formazione base e specialistici, con iniziative formative differenziate, per contenuti e livello di approfondimento, in relazione ai diversi ruoli che i dipendenti svolgono e in relazione alle aree, di rischio o meno, in cui operano;
- la Piattaforma didattica Syllabus la quale offre un nuovo programma formativo "La strategia di prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa", pensato per supportare le amministrazioni nella definizione di strategie efficaci per la promozione della trasparenza e il contrasto alla corruzione. L'attività formativa di cui sopra si inserisce nell'ambito tematico dedicato ai principi e valori della PA ed offre una panoramica sulle sfide legate alla corruzione e i suoi effetti negativi sulla società e sull'economia, i compiti e i soggetti coinvolti nel processo di prevenzione della corruzione e di attuazione della trasparenza e l'importanza di misurare e monitorare il fenomeno della corruzione per poterlo contrastare in modo efficace. Inoltre, vengono approfondite le strategie che è possibile adottare per prevenire la corruzione, promuovere la trasparenza e il *whistleblowing*. Infine, ampio spazio viene dedicato alle differenti tipologie di accesso riconosciute ai cittadini per esercitare il loro potere di controllo nei confronti dell'azione della pubblica amministrazione.

Nello specifico, questa Amministrazione intende implementare le attività formative e di aggiornamento già avviate, ma anche promuovere nuovi canali rispondenti alle esigenze formative emergenti.

3.4.3.4 Attività di formazione obbligatoria

Per quanto attiene alla formazione in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, normativamente imposta (art. 37 del d.lgs. 81/2008), nel corso del triennio 2025-2027, continuerà l'erogazione di corsi sia a carattere generale che specialistico, in relazione alle diverse figure indicate dalla normativa (Lavoratori, Dirigenti, RSPP, ASPP, RLS, Addetti al Primo Soccorso, Addetti antincendio a rischio medio ed elevato e BLSD/PBLSD esecutore).

L'erogazione dei corsi di formazione di base in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro è prevista nel primo semestre dell'anno 2025 ed interesserà circa 140 dipendenti delle aree funzionali e 35 unità di personale dirigenziale.

La formazione in materia è affidata al contempo ad enti privati, con cui l'Amministrazione sottoscrive apposita convenzione, e alla Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

Inoltre, costante attenzione viene rivolta dall'amministrazione alla formazione nelle materie della prevenzione della corruzione e trasparenza e della *privacy*, di interesse quantomai attuale.

In materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, la formazione del personale rappresenta una specifica priorità dell'Amministrazione, in linea con quanto previsto dalla legge n. 190/2012. Specificatamente, per l'anno 2024, in collaborazione con la SNA, come detto nel paragrafo precedente, è stata prevista l'organizzazione di corsi di formazione in materia di prevenzione della corruzione rivolta a tutto il personale del comparto funzioni centrali. La formazione in materia sarà

oggetto, anche per il 2025, di specifiche attività di promozione.

Accanto alla formazione di base sopra indicata, sono previsti, mediante l'offerta formativa SNA ed i corsi *INPS - Valore PA*, percorsi specificatamente rivolti ai dipendenti che svolgono attività nelle aree particolarmente esposte al rischio corruzione.

In osservanza degli obiettivi del *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* in materia di rinnovamento della pubblica amministrazione e delle Direttive emanate il 23 marzo 2023 e il 14 gennaio 2025 dal Ministro per la Pubblica amministrazione, inoltre, si conferma l'impegno alla promozione dell'offerta formativa disponibile sulla Piattaforma *Syllabus* in materia di transizione digitale, ecologica e amministrativa.

Si segnala che il Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri, anche ai sensi di quanto previsto dal d.lgs. n. 82 del 2005 (cd. Codice dell'Amministrazione digitale), ha promosso il progetto "*Competenze digitali per la P.A.*", volto a rafforzare e consolidare le competenze digitali di base dei dipendenti pubblici e a diffondere una visione comune sui temi della Cittadinanza digitale, dell'E-Government e dell'Open Government. A tal proposito, la Direttiva del 23 marzo 2023 del Ministro per la pubblica amministrazione ha previsto che ogni Amministrazione raggiunga specifici obiettivi formativi in seno al corso "*Competenze digitali per le PA*" disponibile all'interno della Piattaforma *Syllabus*, formando un considerevole numero di dipendenti. Pertanto, anche nel prossimo triennio, il Ministero dell'istruzione e del merito intende promuovere la partecipazione massiva dei propri dipendenti alla suddetta formazione al fine di raggiungere i target auspicati dalla Direttiva.

Inoltre, tutti i dipendenti saranno invitati a partecipare alla formazione disponibile sulla piattaforma *Syllabus* nell'area tematica "Riforma Mentis", che si pone l'obiettivo di raggiungere la parità di genere, combattere ogni forma di discriminazione, eliminare ogni forma di molestia e di violenza di genere nella sfera pubblica e privata, favorire tutte le forme di inclusione e garantire il riconoscimento dei diritti umani quali obiettivi posti dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e recepiti dalla Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile.

Infine, in materia di *privacy* e trattamento dei dati personali, in aderenza alle disposizioni normative vigenti (Regolamento UE 2016/679 e d.lgs. 196/2003, come da ultimo modificato dal d.lgs. 101/2018), è obiettivo dell'amministrazione implementare, per il triennio 2025-2027, i tassi di frequenza del personale rispetto al corso inserito nella Piattaforma Learning@MIUR, "Aggiornamenti in tema di sicurezza e privacy", liberamente fruibile da tutto il personale dell'amministrazione.

La formazione obbligatoria ha come destinatari tutti i dipendenti del Ministero; pertanto, in linea con i ruoli e le rispettive competenze, ciascun dipendente è tenuto a consultare i canali formativi sopra indicati, onde poter individuare i corsi di interesse e procedere alla relativa formazione.

3.4.3.5 Attività formative in programmazione per il 2026 e il 2027

Nel corso degli anni 2026 e 2027 si intende proseguire l'attività formativa e di aggiornamento programmata per il corrente anno.

Si prevede il completamento e l'implementazione dei percorsi già avviati, con particolare attenzione alle materie dell'innovazione digitale, della trasparenza e prevenzione della corruzione, della tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e della tutela della *privacy*, considerate di prioritaria importanza. Inoltre, si proseguirà la formazione del personale impegnato nello svolgimento delle funzioni di revisore dei conti presso le istituzioni scolastiche.

Obiettivo cui mira l'Amministrazione è garantire l'erogazione della formazione a tutto il personale

delle Aree funzionali e dirigenziale, dell'amministrazione centrale e periferica, compatibilmente con le risorse umane e finanziarie a disposizione.

A tal fine, nell'ambito di un difficile quadro finanziario e di un contesto organizzativo in continua evoluzione, sarà costante l'impegno dell'amministrazione nelle attività di programmazione di percorsi formativi rivolti ad una fruizione quanto più generalizzata e, allo stesso tempo, attenta ai mutamenti normativi ed alle esigenze formative legate alle attività dell'amministrazione.

3.5 Azioni positive 2025-2027

La presente sezione del PIAO 2025-2027, adottata in virtù di quanto previsto dall'art. 48 del Decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198, annovera le misure che il Ministero dell'istruzione e del merito intende promuovere per garantire la piena attuazione degli obiettivi di parità e pari opportunità, quali strumenti per una migliore conciliazione tra vita privata e lavoro, oltre che di prevenzione e contrasto di qualunque forma di discriminazione. Si intende, quindi, individuare quelle azioni che, incidendo significativamente nell'organizzazione dell'amministrazione, possano guidare la stessa al raggiungimento di un clima di benessere organizzativo e di assenza di discriminazioni.

Le misure a sostegno delle pari opportunità contribuiscono, altresì, a definire il risultato prodotto dall'Amministrazione nell'ambito del c.d. ciclo di gestione della *performance*, previsto dal d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150. Quest'ultima normativa richiama i principi espressi dalla disciplina in tema di pari opportunità prevedendo, in particolare, che il sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa tenga conto, tra l'altro, del raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Azioni a beneficio del benessere collettivo e delle pari opportunità

Le azioni individuate nella presente sezione, sono volte a prevenire e a contrastare ogni forma di discriminazione in ambito lavorativo mediante l'attuazione di obiettivi di parità e pari opportunità, anche come impulso alla conciliazione tra vita privata e lavoro.

A tal proposito, l'Amministrazione assicura la tutela dei diritti in termini di:

1. divieto di discriminazione nell'accesso al lavoro (art. 15 della legge n. 300 del 1970 e articoli 27 e 31 del d.lgs. n. 198 del 2006);
2. obbligo del datore di lavoro di assicurare condizioni di lavoro tali da garantire l'integrità fisica e morale e la dignità dei lavoratori, tenendo anche conto di quanto previsto dall'articolo 26 del d.lgs. n. 198 del 2006 in materia di molestie e, specificamente, molestie sessuali;
3. divieto di discriminazione relativo al trattamento giuridico, alla carriera e al trattamento economico (articoli 28 e 29 del d.lgs. n. 198 del 2006);
4. divieto di discriminazione relativo all'accesso alle prestazioni previdenziali (art. 30 del d.lgs. n. 198 del 2006);
5. divieto di porre in essere patti o atti finalizzati alla cessazione del rapporto di lavoro per discriminazioni basate sul sesso (art. 15 della legge n. 300 del 1970), sul matrimonio (art. 35 del d.lgs. n. 198 del 2006), sulla maternità - anche in caso di adozione o affidamento - e a causa della domanda o fruizione del periodo di congedo parentale o per malattia del bambino (art. 54 del d.lgs. n. 151 del 2001);
6. promozione di momenti di formazione/informazione sul codice di condotta.

Il Ministero considera di prioritaria importanza il benessere fisico, psicologico e sociale dei propri lavoratori e, pertanto, anche per il triennio 2025-2027, intende farsi carico di iniziative volte a migliorare la condizione del singolo all'interno dell'organizzazione, rimuovendo gli ostacoli alla piena ed effettiva parità di opportunità, favorendo le politiche dirette alla migliore conciliazione dei tempi vita-lavoro e promuovendo la cultura di genere, in tutte le sue forme, non soltanto al fine di ridurre le differenze, ma anche per ottenere un cambiamento nelle pratiche istituzionali e nei modelli organizzativi di lavoro e tempo.

Un più agevole raggiungimento degli obiettivi auspicati richiede il coinvolgimento di tutti gli attori direttamente e indirettamente coinvolti nella vita dell'ente e l'intervento degli organismi all'uopo previsti. A tal proposito, l'art. 57 del decreto legislativo n. 165/2001, come novellato dall'art. 21 della legge 4 novembre 2010 n. 183, stabilisce che presso le Pubbliche Amministrazioni sia costituito un Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni. Fondamentale sarà, dunque, il supporto del Comitato Unico di Garanzia del Ministero dell'istruzione e del merito, nominato con decreto dipartimentale n. 14 dell'8 marzo 2023, organismo che riveste un ruolo fondamentale nella promozione della cultura delle pari opportunità. Il Comitato Unico di Garanzia del Ministero dell'istruzione e del merito, nell'ambito dei propri compiti propositivi, consultivi e di verifica, ha già dimostrato di operare con l'obiettivo di contribuire attivamente al benessere organizzativo del personale dipendente, nonché alla formazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di non discriminazione e pari opportunità.

Il Ministero, nel corso del triennio 2025-2027, intende dare continuità alle interlocuzioni con i gruppi di lavoro istituiti dal Comitato Unico di Garanzia al fine di approfondire i temi delle politiche di conciliazione vita privata, familiare e lavoro, del lavoro agile – lavoro da remoto – *coworking*; recepire proposte per favorire condizioni di benessere lavorativo e di inclusione del personale dipendente; gestire le segnalazioni di situazioni di disagio lavorativo, discriminazioni, molestie e *mobbing*, recepite dal Comitato Unico di Garanzia, impegnandosi a tutelare il personale che segnala e ad identificare e indicare lo specifico interlocutore in grado di assicurare il supporto più adeguato e tempestivo possibile per la risoluzione della problematica indicata.

Inoltre, al fine di far emergere e contrastare il fenomeno della violenza a danno delle donne, nonché sostenere le vittime di *stalking* sarà pubblicato sul sito istituzionale il numero di pubblica utilità 1522.

Parimenti, l'Amministrazione nel triennio 2025-2027 intende avviare delle relazioni aperte e collaborative con l'Organismo Paritetico per l'Innovazione, istituito con Decreto dipartimentale n. 11 del 20 febbraio 2023 e s.m.i., su progetti di organizzazione e innovazione, per migliorare i servizi, promuovere la legalità, la qualità del lavoro e del benessere organizzativo – anche con riferimento alle politiche formative, al lavoro agile e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, alle misure di prevenzione dello stress lavoro - correlato e di fenomeni di *burn-out*.

Le azioni positive sono imperniate sulla regola espressa dell'uguaglianza sostanziale, la cui attuazione richiede di eliminare le conseguenze sfavorevoli che derivano dall'esistenza di differenze tramite misure che permettano di contrastare e correggere discriminazioni frutto di pratiche o di sistemi sociali distorti. Le azioni positive perseguite dall'amministrazione hanno dunque l'obiettivo di rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità di opportunità, intervenendo in un determinato contesto per eliminare ogni forma di discriminazione - sia diretta che indiretta.

In tale contesto, la formazione e l'informazione rivolte al personale in merito alla normativa e alle strategie da adottare in materia sono state considerate quali obiettivi di primaria importanza. Pertanto, in continuità con le azioni promosse nel triennio antecedente, il Ministero, al fine di sensibilizzare il personale e promuovere una cultura della parità e dell'inclusione, intende

promuovere una formazione specifica sui temi delle pari opportunità e del benessere organizzativo, destinata a tutto il personale. A tal proposito, essenziale sarà intensificare la collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione per l'erogazione di percorsi di formazione/informazione, di educazione e di sensibilizzazione di tutto il personale, anche quello di nuova assunzione, sui temi della parità e del rispetto delle differenze di genere.

In un'ottica di continuità di quanto già realizzato negli anni passati, dunque, l'Amministrazione, anche in collaborazione con l'INAIL, porterà avanti il processo di informazione, formazione e sensibilizzazione contro la violenza di genere, sull'antidiscriminazione ed anche di promozione di buone pratiche orientate non solo alle pari opportunità ma anche alla prospettiva di creare ambienti fisici e sociali per valorizzare l'apporto dei soggetti fragili, nonché la divulgazione delle iniziative promosse dalla Rete dei CUG.

Il PIAO si orienta principalmente alla realizzazione di obiettivi di natura più ampia, in grado di far conseguire benefici concreti a tutti i dipendenti, in quanto capace di produrre externalità positive sull'intero contesto lavorativo, ben sintetizzato nell'espressione *"benessere organizzativo"*.

Sulla base di tali premesse, pertanto, sono individuate le seguenti linee generali d'intervento:

- a. garanzia di pari opportunità nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa, nella formazione professionale e in occasione di mobilità;
- b. promozione di una migliore organizzazione del lavoro e del benessere organizzativo che, ferma restando la necessità di garantire la funzionalità degli uffici, favorisca l'equilibrio tra tempi di lavoro ed esigenze di vita privata;
- c. promozione, in tutte le articolazioni dell'Amministrazione, di una cultura di genere e del rispetto del principio di non discriminazione, diretta e indiretta, sul luogo di lavoro.

Di seguito gli obiettivi da perseguire:

1. superare le criticità emerse nei precedenti trienni;
2. rispondere alle emergenze formative segnalate, in occasione della rilevazione dei fabbisogni dell'anno precedente, da parte delle diverse strutture afferenti al Ministero;
3. individuare e far emergere buone prassi interne;
4. incrementare i progetti di lavoro flessibile con campagne informative, che ne favoriscano le potenzialità tanto ai fini del benessere che del miglioramento organizzativo;
5. adottare criteri di facilitazione della mobilità interna di personale;
6. rafforzare ed aggiornare le competenze del personale, garantendo interventi formativi quanto più allineati ai compiti svolti, agli obiettivi da raggiungere e alle responsabilità da gestire;
7. porre particolare attenzione alle materie oggetto di formazione obbligatoria, quali la prevenzione della corruzione e la trasparenza, la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, la tutela della privacy;
8. accompagnare i processi di inserimento lavorativo;
9. prosecuzione delle iniziative finalizzate all'individuazione e abbattimento - in un quadro di compatibilità con le disponibilità economiche dell'Amministrazione - delle barriere architettoniche esistenti presso gli Uffici centrali e periferici;

10. promuovere iniziative che favoriscano la conciliazione dei tempi di vita privata e lavoro, quali fasce temporali di flessibilità oraria in entrata e in uscita, la concessione del lavoro part time e la promozione di forme di flessibilità lavorativa in presenza di particolari esigenze connesse all'assistenza e cura di persone disabili, anziani e minori;
11. redazione del bilancio di genere, al fine di poter allocare le risorse sui servizi in funzione delle diverse esigenze delle donne e degli uomini.

La necessità di curare un costante aggiornamento degli obiettivi suindicati, se del caso modificandoli o integrandoli, e la ancor più rilevante esigenza, strettamente connessa alla interrelazione con il ciclo della *performance*, di eseguire monitoraggi periodici circa lo stato di avanzamento degli obiettivi medesimi, richiedono la predisposizione di periodici strumenti di verifica dell'attività realizzata dall'amministrazione in adempimento delle azioni positive. Nel corso del corrente anno, sarà somministrato al personale un questionario sulla percezione del benessere organizzativo finalizzato a rilevarne le opinioni rispetto all'organizzazione e all'ambiente di lavoro.

Sulla base di quanto previsto dalla Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri n. 2/2019, l'attività di verifica dei risultati connessi alle azioni positive illustrate nel presente Piano sarà affidata primariamente al Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, chiamato a rendicontare i risultati raggiunti in termini di benessere organizzativo e di prevenzione e rimozione di ogni forma di discriminazione. Tale rendicontazione è volta a identificare possibili azioni utili per contribuire al miglioramento delle politiche del personale, contemperando le esigenze dell'amministrazione con quelle dei dipendenti.

Diffusione della cultura della parità di genere

Di seguito vengono elencate le azioni da introdurre per perseguire gli obiettivi sopra individuati:

1. realizzare percorsi informativi/formativi, per tutti i livelli dell'amministrazione, sulla cultura di genere, sulla prevenzione ed il contrasto di ogni forma di discriminazione, anche con il supporto del Comitato Unico di Garanzia;
2. realizzare corsi di formazione/informazione sul codice di comportamento, destinata ai dirigenti ed ai propri collaboratori;
3. effettuare in modo continuativo e programmato iniziative di sostegno ed affiancamento a personale con disabilità, al rientro dalla maternità o dopo lunghe assenze derivanti da esigenze familiari o personali;
4. integrare i contenuti dei corsi sulla sicurezza anche in ottica di genere e, in particolare, sui fattori organizzativi rilevanti nel determinare pericoli diversi per donne e uomini, sulle variabili di genere nell'esposizione ai rischi e negli esiti di salute, sull'appropriatezza delle misure di prevenzione e protezione in ottica di genere, sugli aspetti normativi di rappresentanza dei lavoratori anche in ottica di genere;
5. realizzare attività formative e/o focus group finalizzati alla "gestione dei conflitti";
6. realizzare giornate informative e di sensibilizzazione sui temi della salute, della prevenzione e sulla cultura di genere;
7. definire la regolamentazione interna di cui all'art. 213 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro

³ L'art. 21 del CCNL si riferisce alle transizioni di genere, in cui si riconosce per i lavoratori che intraprendono il percorso di transizione di genere un'identità alias qualora la richiesta sia supportata da adeguata documentazione medica.

del personale del comparto funzioni centrali triennio 2019 – 2021;

8. realizzare corsi sulla normativa in materia di pari opportunità, congedi parentali e contrasto alla violenza contro le donne, inserendo appositi moduli in tutti i programmi formativi, collegandoli all'adempimento degli obblighi in materia di tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro;
9. garantire l'assenza di discriminazione di genere nelle procedure di mobilità interna;
10. promuovere momenti di formazione-informazione sul codice di condotta;
11. promuovere procedure, modulistica, regolamenti e linee guida sull'applicazione degli istituti contrattuali.

Indagini sullo stato di benessere delle lavoratrici e dei lavoratori

Nell'ottica di promuovere azioni positive che pongano i dipendenti al centro dell'organizzazione, fondamentale è il coinvolgimento degli stessi attraverso un approccio che, oltre a rilevare il gradimento, mira a favorirne una partecipazione attiva per la definizione e il miglioramento dei servizi erogati.

Sarà, dunque, importante proporre periodicamente la somministrazione di questionari sul benessere organizzativo da indirizzare a tutto il personale del Ministero dell'istruzione e del merito.

Nel corso del 2025 si provvederà, grazie al coinvolgimento del Comitato Unico di Garanzia, alla prosecuzione delle attività relative alla predisposizione di un modello per la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a far emergere il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico.

Inoltre, si propone di dare continuità agli interventi di sensibilizzazione, prevenzione e modalità di gestione dello stress da lavoro correlato, in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia ed esperte/i in tema di stress e qualità della vita lavorativa. In particolare, il Ministero dell'istruzione e del merito si impegna a dare:

- visibilità ai risultati delle indagini realizzate e alle conseguenti azioni;
- continuità alle azioni di monitoraggio della qualità di vita del personale, al fine di indurre un dialogo costruttivo alla luce di esigenze e proposte/soluzioni organizzative.

Azioni contro le discriminazioni, le molestie e il mobbing

Ai sensi della legge 4 novembre 2010, n. 183 e della direttiva 4 marzo 2011 del Dipartimento della Funzione Pubblica e del Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri, come aggiornata della Direttiva 16 luglio 2019, n. 2, il Ministero dell'istruzione e del merito, per assicurare parità di genere e pari opportunità per tutti, concorre a rafforzare la tutela dei lavoratori e delle lavoratrici contrastando qualunque forma di violenza morale, psicologica o psichica e di discriminazione, diretta e indiretta, nei confronti dei lavoratori e delle lavoratrici. A tal proposito, nel corso dell'anno 2025, l'Amministrazione, con il supporto del Comitato Unico di Garanzia, si impegna ad avviare le interlocuzioni per la formazione del codice di condotta relativo ai provvedimenti da assumere nella lotta contro le molestie sessuali nei luoghi di lavoro, come previsto dalla raccomandazione della commissione del 27 novembre 1991, n. 92/131/CEE, ripresa dall'art. 17 del CCNL relativo al personale del comparto ministeri per il quadriennio normativo 2002 – 2005 e biennio economico 2002 – 2003.

Inoltre, il Ministero dell'istruzione e del merito, anche attraverso le azioni del Comitato Unico di Garanzia, ribadisce l'intenzione di:

- a. promuovere la cultura delle pari opportunità e del rispetto della dignità della persona nel contesto lavorativo, attraverso la proposta di piani formativi per tutti i lavoratori e tutte le lavoratrici, anche attraverso un continuo aggiornamento per tutte le figure dirigenziali;
- b. promuovere azioni atte a favorire condizioni di benessere lavorativo e di attività volte all'individuazione di tutti quei fattori che possono incidere negativamente sull'organizzazione e creare le condizioni per il verificarsi di casi di *mobbing*;
- c. avviare iniziative volte ad attuare le direttive comunitarie e le leggi attuative per l'affermazione sul lavoro della pari dignità delle persone;
- d. analisi e programmazione di genere che considerino le esigenze delle donne e quelle degli uomini (es. bilancio di genere);
- e. diffusione delle conoscenze ed esperienze, nonché di altri elementi informativi, documentali, tecnici e statistici, sui problemi delle pari opportunità e sulle possibili soluzioni da adottare;
- f. interventi e progetti, quali indagini di clima, codici etici e di condotta, idonei a prevenire o rimuovere situazioni di discriminazioni o violenze sessuali, morali o psicologiche, *mobbing*, disagio organizzativo all'interno dell'Amministrazione pubblica.

3.5.1 Misure di welfare

Le misure che seguono fanno parte di un piano di welfare che il Ministero ha avviato e intende progressivamente potenziare:

Attivazione dell'asilo nido aziendale

Nel corso dell'anno 2023, il Ministero dell'istruzione e del merito ha concluso tutte le attività propedeutiche all'apertura dell'asilo nido presso la sede centrale del Ministero e provveduto all'apertura dello stesso.

Il servizio educativo è destinato ai bambini di età compresa tra i 12 e 36 mesi figli e nipoti dei dipendenti del Ministero dell'istruzione e del merito e ai figli di personale esterno che eserciti la propria attività all'interno del Ministero, in subordine, in caso di accertata disponibilità, ai figli dei dipendenti di altre Pubbliche Amministrazioni o Enti pubblici convenzionati con sede nel Municipio I e agli altri utenti inseriti nella graduatoria del Comune di Roma Capitale in caso di una eventuale convenzione con il gestore del nido.

Per l'accesso all'asilo nido è prevista la formazione di una graduatoria nel rispetto dei criteri di ammissione meglio specificati nel Regolamento per il funzionamento del servizio "Nido d'infanzia", nella Carta dei Servizi, redatta dal soggetto gestore ed approvata dall'Amministrazione, e nel Contratto.

La fruizione del servizio avviene a fronte del pagamento di una retta di frequenza. Per il proprio personale, il Ministero dell'istruzione e del merito contribuisce al pagamento di una quota della suddetta retta per singolo bambino - compatibilmente con le risorse stanziare sul pertinente capitolo di bilancio - e differenziata in ragione del valore dell'Indicatore della Situazione Economica Equivalente del nucleo familiare (ISEE).

Interventi per la mobilità sostenibile e agevolazioni per il personale

Al fine di sopperire alle esigenze emerse nell'ambito delle indagini effettuate negli anni passati, ovvero limitare lo stress derivante dagli spostamenti casa-lavoro, ridurre l'uso del mezzo di trasporto individuale e promuovere una migliore organizzazione degli orari per limitare la congestione del traffico, è stata istituita presso il Ministero dell'istruzione e del merito la figura del *Mobility Manager*. Il *Mobility Manager*, dopo avere effettuato una ricognizione sulle esigenze di mobilità dei dipendenti, sugli spostamenti sistematici e sui comportamenti delle persone, ha il compito di individuare soluzioni puntuali ed efficaci riguardanti gli spostamenti casa-lavoro con obiettivi strategici di:

1. ridurre l'uso dei mezzi di trasporto individuali a favore della mobilità sostenibile;
2. promuovere l'informazione e la sensibilizzazione sulle tematiche inerenti alla mobilità;
3. favorire la diffusione di veicoli a minimo impatto ambientale;
4. presentare annualmente il Piano di Spostamenti Casa-Lavoro (PSCL) dell'azienda;
5. concordare agevolazioni con il *Mobility Manager* di area;
6. proporre alla Direzione generale per le risorse umane e finanziarie misure incentivanti per i dipendenti per l'adozione di forme virtuose di mobilità.

Ai sensi dell'art. 3 comma 1 del Decreto Interministeriale n. 179/2021, entro il 31 dicembre di ogni anno, ogni pubblica amministrazione è tenuta all'adozione del Piano Spostamenti Casa-Lavoro (PSCL).

Con decreto direttoriale n. 2419 del 27 dicembre 2024 è stato adottato il PSCL del Ministero dell'istruzione e del merito. Il Piano è stato redatto in linea con il succitato Decreto e, a livello metodologico, in accordo con le Linee guida di cui al Decreto direttoriale interministeriale MiTE-MiMS n. 209 del 4 agosto 2021.

Nel corso del 2024 il *Mobility Manager* del Ministero dell'istruzione e del merito ha sottoposto al personale dipendente un questionario per analizzare la mobilità dei lavoratori, le abitudini negli spostamenti casa-lavoro e l'offerta del trasporto locale. Il Piano considera i risultati dell'indagine effettuata, la quale ha contribuito all'individuazione e all'adozione di misure volte a orientare gli spostamenti casa-lavoro del personale dipendente verso forme di mobilità sostenibile alternative all'uso individuale del veicolo privato a motore.

Si auspica che l'adozione di queste misure sia produttiva di vantaggi tanto per i dipendenti quanto per l'amministrazione stessa e la collettività, sia in termini economici e di produttività che per l'impatto ambientale e sociale.

Ai sensi dell'art. 4 comma 1 del Decreto Interministeriale n. 179/2021, il PSCL è stato trasmesso al *Mobility Manager* d'area del Comune di Roma, per una valutazione complessiva da parte di quest'ultimo delle misure previste nel territorio di riferimento, per una fase di confronto sulle soluzioni ipotizzate, per l'armonizzazione delle diverse iniziative e per la formulazione di proposte di finanziamento in relazione alle fonti disponibili, anche sulla base di iniziative integrate che coinvolgono diversi soggetti e competenze.

Il Ministero dell'istruzione e del merito, inoltre, intende procedere all'individuazione anche presso gli Uffici Scolastici Regionali di *Mobility Manager*, deputati all'adozione di un Piano Spostamenti Casa-Lavoro che individui misure volte a favorire la mobilità del personale in servizio presso le articolazioni

periferiche dell'Amministrazione.

Nel 2023, il Ministero dell'istruzione e del merito ha perfezionato, in via sperimentale, alcuni accordi per consentire al personale la fruizione di agevolazioni nel settore dei trasporti con numerosi operatori nazionali.

Inoltre, è stato sottoscritto un protocollo d'intesa con l'Associazione Coldiretti con la quale vengono riconosciute misure di favore per l'acquisto di prodotti e l'utilizzo di servizi nei mercati e negli agriturismi proposte dagli aderenti all'Associazione.

Il Ministero dell'istruzione e del merito proseguirà gli sforzi profusi a favore del personale scolastico e del personale dell'amministrazione centrale e periferica, continuando a portare avanti le iniziative intraprese nell'ambito del Piano di welfare.

Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità

Ai sensi dell'art. 3 del decreto legislativo 13 dicembre 2023, n. 222, in attuazione dell'art. 2, comma 2, lettera e), della legge 22 dicembre 2021, n. 227, ogni amministrazione è tenuta, nell'ambito del personale in servizio, ad individuare un dirigente amministrativo, o un altro dipendente ad esso equiparato, che abbia esperienza sui temi dell'inclusione sociale e dell'accessibilità delle persone con disabilità, comprovata da specifica formazione. Tale figura è preposta alla programmazione strategica della piena accessibilità, fisica e digitale, delle amministrazioni da parte delle persone con disabilità.

Le funzioni della figura di cui all'art. 3 del decreto di cui sopra possono essere assolve anche dal Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità, di cui all'art. 39-ter, comma 1, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Il *Responsabile dei processi di inserimento*, il cui incarico è svolto a titolo gratuito, svolge le seguenti funzioni:

- a) cura i rapporti con il centro per l'impiego territorialmente competente per l'inserimento lavorativo dei disabili, nonché con i servizi territoriali per l'inserimento mirato;
- b) predispone, sentito il medico competente della propria amministrazione ed eventualmente il comitato tecnico di cui alla legge 12 marzo 1999, n. 68, gli accorgimenti organizzativi e propone, ove necessario, le soluzioni tecnologiche per facilitare l'integrazione al lavoro anche ai fini dei necessari accomodamenti ragionevoli di cui all'articolo 3, comma 3-bis, del decreto legislativo 9 luglio 2003, n. 216;
- c) verifica l'attuazione del processo di inserimento, recependo e segnalando ai servizi competenti eventuali situazioni di disagio e di difficoltà di integrazione.

Nel corso dell'anno il Ministero dell'istruzione e del merito intende attivare le procedure di designazione e nomina della predetta figura.

Introduzione di un nuovo sistema di gestione del personale amministrativo

Il Ministero, al fine di semplificare e automatizzare l'amministrazione del personale degli Uffici centrali e periferici, ha realizzato e adottato una nuova piattaforma per la gestione di vari istituti contrattuali.

Il nuovo sistema digitale rende al personale dipendente maggiormente utilizzabile la funzionalità

utente e consente la fruizione di tutti i processi di rilevazione presenze, presentando i seguenti vantaggi:

- modalità *self- service* di richiesta dei giustificativi di assenza da parte di tutti i dipendenti, tramite iter approvativi/informativi verso il dirigente dell'ufficio di servizio e aggiornamento automatico delle presenze e quindi del cartellino;
- disponibilità della nuova piattaforma in cloud al di fuori della rete ministeriale e accessibile da tutti i dispositivi mobili;
- applicazione mobile dedicata ZConnect® (APP), fruibile a supporto della consultazione delle timbrature, dell'invio di richieste e della gestione degli iter approvativi;
- flessibilità nella gestione e configurazione degli istituti giuridici fruibili dal personale e nella gestione del modello organizzativo del MIM;
- aggiornamento della infrastruttura sia in termini tecnologici che in termini di sicurezza garantendo i requisiti minimi previsti dalla normativa vigente.

Interventi assistenziali a favore del personale del Ministero dell'istruzione e del merito

Nei limiti della disponibilità finanziaria, a cadenza annuale, il Ministero dell'istruzione e del merito provvede alla concessione di provvidenze a favore del personale in servizio presso l'Amministrazione centrale e periferica e delle loro famiglie, nonché a favore del personale cessato dal servizio nei 12 mesi precedenti la data di presentazione della domanda di concessione.

Le provvidenze sono concesse previa valutazione, da parte di una Commissione appositamente nominata, delle istanze presentate per le seguenti evenienze espresse:

- Patologie gravi, con invalidità superiore al 50%;
- Prestazioni mediche specialistiche ed interventi chirurgici, con eccezione di quelli meramente estetici non determinati da situazioni invalidanti;
- Spese funerarie.

Le procedure per l'erogazione di sussidi sono attivate in ciascun Ufficio Scolastico Regionale e nell'Amministrazione centrale.

L'Amministrazione, infine, compatibilmente con i vincoli finanziari previsti da vigenti disposizioni di legge, si impegna a valorizzare gli istituti del welfare integrativo, di cui all'art. 55 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del comparto Funzioni Centrali, triennio 2019 – 2021, con particolare riferimento sia ai benefici di natura assistenziale e sociale, che a quelli relativi all'istruzione e alla promozione del merito dei figli dei dipendenti.

Copertura assicurativa

A seguito dell'adozione del decreto dipartimentale n. 68 del 27 luglio 2023, rubricato "Regolamento interno concernente le trasferte ed il rimborso delle spese di missioni all'interno e all'estero", il Ministero ha provveduto a stipulare un'assicurazione per l'utilizzo del mezzo proprio da parte dei dipendenti. Tale assicurazione è destinata ai dipendenti autorizzati a servirsi, in occasione di trasferte o per adempimenti di servizio fuori dalla sede di servizio, del proprio mezzo di trasporto,

limitatamente al tempo strettamente necessario per l'esecuzione delle prestazioni di servizio. L'utilizzo del mezzo proprio è possibile nei limiti previsti dalle disposizioni legislative e delle relative modalità applicative. La polizza è rivolta alla copertura dei rischi, non compresi nell'assicurazione obbligatoria, di danneggiamento al mezzo di trasporto di proprietà del dipendente e ai beni trasportati, nonché di lesioni o decesso del dipendente medesimo e delle persone di cui sia stato autorizzato il trasporto.

Inoltre, nei limiti degli stanziamenti di bilancio per tale specifica finalità e compatibilmente con i vincoli finanziari previsti da vigenti disposizioni di legge, l'amministrazione valuterà l'assunzione di iniziative per la eventuale copertura assicurativa della responsabilità civile dei dipendenti appartenenti all'area dei Funzionari e delle Elevate Professionalità, che coprano posizioni di lavoro previamente individuate, le quali richiedano lo svolgimento di attività in condizioni di piena autonomia, con assunzione diretta di responsabilità verso l'esterno, ivi compreso il patrocinio legale, secondo la disciplina di cui all'art. 84 del CCNL 12 febbraio 2018, ove non sussistano conflitti di interesse, salvo le ipotesi di dolo e colpa grave.

Progetto di cardio protezione

Il Ministero, nel quadro delle attività svolte in materia di tutela della salute e della sicurezza di lavoratrici e lavoratori nei luoghi di lavoro, nonché in ossequio ai principi di cui al d. lgs. 9 aprile 2008 n. 81, ha promosso l'attuazione del progetto di cardio protezione presso la sede centrale del Ministero dell'istruzione e del merito.

La volontà di realizzare tale programma deriva dall'attenzione alla salvaguardia della salute del personale nonché dall'attenzione alla prevenzione, anche come valore etico e prosociale, attraverso la formazione di specifico personale che potrà essere poi prezioso anche nei contesti di vita quotidiana personale e sociale, promuovendo così un effetto moltiplicatore di tutela e prevenzione della salute pubblica.

A seguito di una accurata analisi della struttura del palazzo si è proceduto all'installazione di 17 defibrillatori, in una posizione ottimale in modo che siano equidistanti da un punto di vista temporale per consentire pertanto di ridurre i tempi di defibrillazione.

Il progetto prevede il monitoraggio DAE da remoto, l'utilizzo di connessione Wi-fi e Sim per comunicare la geolocalizzazione, e l'invio in automatico al 118 dell'ECG dell'infortunato.

Infine, dal punto di vista della formazione del personale lo stesso contempla attività di Formazione BLSD, con rilascio di certificati internazionali American Heart Association.

Allo stato attuale sono state formate n.71 unità di personale e, in aggiunta a ciò, si intende dare avvio nel corso dell'anno ad un corso di formazione sul tema della disostruzione, della durata di due ore e ad accesso libero per tutto il personale.

Istituto delle ferie e riposi solidali di cui all'art. 30 del CCNL Funzioni Centrali 2016-2018, come confermato dal CCNL 2019-2021

La cessione a titolo gratuito di riposi e ferie maturati in favore dei lavoratori dipendenti dallo stesso datore di lavoro è stata introdotta dall'art. 24 del d.lgs. n. 151/2015, che espressamente prevede che vi si possa dare attuazione "nella misura, alle condizioni e secondo le modalità stabilite dai contratti collettivi stipulati dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale applicabili al rapporto di lavoro". Tale previsione ha dunque trovato realizzazione, per il personale del comparto delle Funzioni Centrali, con l'entrata in vigore dell'art. 30 del CCNL Funzioni

Centrali del 12/02/2018, il quale disciplina compiutamente l'istituto dei riposi e delle ferie solidali con riguardo a requisiti, condizioni e modalità di attuazione; come ad esempio, la volontarietà e gratuità della cessione, la necessità di dare assistenza ai figli minori bisognosi di costanti cure e l'idonea certificazione delle stesse.

L'articolo in parola non indica alcun termine massimo di assenza del dipendente che usufruisce di detti riposi e ferie solidali, bensì si limita a prescrivere che il dipendente può presentare specifica istanza all'Amministrazione, reiterabile, di utilizzo di ferie e giornate di riposo per una misura massima di 30 giorni per ciascuna domanda (art. 30, comma 2 del CCNL citato).

Gli unici obblighi presenti nel Contratto Collettivo, invero, sono la preventiva fruizione delle ordinarie ferie e riposi del dipendente (comma 7) e il ritorno in disponibilità degli offerenti allorquando cessino, prima della loro fruizione totale o parziale, le necessarie condizioni legittimanti delle stesse (comma 9). A tale riguardo, l'Amministrazione si impegna a portare avanti l'esigenza di lavoratori che presenteranno specifiche istanze.

3.6 Fabbisogno di personale e programmazione

Il Piano dei fabbisogni di personale del Ministero dell'istruzione e del merito per il triennio 2025-2027 viene redatto, ai sensi degli 6 e 6-ter del decreto legislativo del 30 marzo 2001, n. 165, allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili e perseguire obiettivi di *performance* organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della *performance*.

3.6.1 Organico del personale

Nell'anno 2025 si concluderà il processo di riorganizzazione del Ministero, avviato con il DPCM n. 208 del 27 ottobre 2023, come modificato dal DPCM n. 185 del 30 ottobre 2024, con cui sono state apportate modifiche alla distribuzione delle competenze ed alle strutture sia dell'Amministrazione centrale, che dell'Amministrazione periferica. Tali modifiche saranno pienamente operative a partire dall'attribuzione degli incarichi dirigenziali di livello generale presso gli uffici scolastici regionali, nonché dall'adozione dei decreti ministeriali di organizzazione degli uffici dirigenziali non generali centrali e periferici.

Complessivamente l'organico del Ministero dell'istruzione e del merito è così determinato dalle tabelle allegate ai suddetti regolamenti:

- n. 35 posizioni dirigenziali generali;
- n. 394 posizioni dirigenziali non generali, di cui 204 amministrative e 190 tecnico-ispettive;
- n. 5.402 posti di personale delle aree, così suddivisi:
 - n. 25 Elevata professionalità;
 - n. 2.845 Funzionari;
 - n. 2.210 Assistenti;
 - n. 322 Operatori.

Tuttavia, l'articolo 1, comma 823, della legge n. 207/2024 (legge di bilancio per l'anno 2025), ha disposto che le amministrazioni dello Stato possono effettuare, nell'anno 2025, assunzioni di personale a tempo indeterminato entro il limite di una spesa pari al 75 per cento di quella relativa al personale cessato nell'anno precedente, mentre il successivo comma 833, ha previsto l'adeguamento della dotazione organica, anche in termini finanziari, nell'ambito dei piani triennali dei fabbisogni.

Pertanto, determinato l'ammontare delle facoltà assunzionali per l'anno 2025, si procede ad una riduzione di quelle utilizzabili per la programmazione dell'anno medesimo nella misura del 25%, nonché ad una diminuzione dei posti della dotazione organica.

All'esito delle su descritte operazione, quindi, l'organico del Ministero dell'istruzione e del merito è così rideterminato:

- n. 35 posizioni dirigenziali generali;
- n. 394 posizioni dirigenziali non generali, di cui 204 amministrative e 190 tecnico-ispettive;
- n. 5.339 posti di personale delle aree, così suddivisi:
 - n. 25 Elevata professionalità;

- n. 2.845 Funzionari;
- n. 2.180 Assistenti;
- n. 289 Operatori.

3.6.2 La situazione assunzionale al 31 dicembre 2024

Sempre nel solco di un costante rafforzamento della capacità amministrativa, il Ministero ha svolto una intensa attività di reclutamento del personale delle aree, iniziata nel 2021 in applicazione degli interventi previsti dal Piano triennale dei fabbisogni 2020-2022 ed ampliata con le pianificazioni successive, che si è sostanzialmente conclusa, consentendo l'ingresso di un ingente numero di funzionari e assistenti, assunti dalle graduatorie dei concorsi banditi dall'ex Ministero dell'Istruzione, con completo esaurimento di quelle relative ai funzionari giuridico-amministrativi-contabili, ai funzionari socio-organizzativo – gestionali, ai funzionari informatico-statistici, e dalla Commissione RIPAM.

Per garantire una sempre più efficace azione amministrativa, le medesime graduatorie sono state utilizzate anche per ulteriori assunzioni previste da disposizioni di legge (ad es. 40 unità ex art. 21 comma 2 decreto-legge del 22 giugno 2023, n. 75, convertito con legge del 10 agosto 2023, n. 112 sul rafforzamento della capacità amministrativa del Ministero mediante riorganizzazione; 24 unità, ex art.1, comma 891 della legge di bilancio 2023 sul potenziamento delle competenze delle amministrazioni centrali dello Stato).

Al contempo, è stata data esecuzione alla disposizione contenuta nell'art. 5, comma 3-quinquies del decreto-legge 30 dicembre 2023, n. 215, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 febbraio 2024, n. 18, procedendo all'assunzione delle unità di personale dell'area dei funzionari destinate all'ufficio scolastico regionale per il Friuli-Venezia Giulia.

Con l'intento di garantire un'adeguata valorizzazione e un necessario riconoscimento delle professionalità del personale, sono state, altresì, condotte a termine le procedure di progressione tra le aree (progressione verticale), previste, in prima applicazione, dall'articolo 18 del CCNL del personale del comparto delle funzioni centrali, mettendo a bando:

- n. 95 posti nell'area degli assistenti giuridico-amministrativo-contabili;
- n. 151 posti nell'area dei funzionari giuridico-amministrativo-contabili;
- n. 28 posti nell'area dei funzionari informatico-statistici.

con assunzioni poi effettuate nel mese di febbraio.

Per la necessità di rafforzare l'area dei dirigenti, anche in considerazione delle nuove e maggiori competenze attribuite al Ministero dalle recenti norme ordinamentali (la Riforma tecnico-professionale 4+2, l'attuazione del PNRR finalizzata al raggiungimento dei target – milestone previsti, etc.) sono stati assunti n. 10 dirigenti amministrativi, vincitori dell'VIII corso-concorso della SNA, ed è stata conclusa una convenzione per l'utilizzo della graduatoria del concorso pubblico bandito dal Segretariato generale della Giustizia amministrativa, che ha determinato l'assunzione di n. 3 dirigenti amministrativi.

La contemporaneità di procedure concorsuali ed assunzionali avviate da altre amministrazioni ha, tuttavia, determinato anche alcune dimissioni del personale che ha effettuato scelte diverse; pertanto, con il presente Piano, è programmata una nuova serie di interventi.

3.6.3 Scoperture di organico al 31 dicembre 2024 e completamento delle procedure assunzionali

Al 31 dicembre 2024 il personale di ruolo in servizio presso il Ministero dell'istruzione e del merito è pari a complessive n. 2.929 unità, di cui:

- n.136 dirigenti di ruolo, di cui n. 23 con incarico di prima fascia e n. 113 di seconda fascia, cui vanno aggiunti n. 4 dirigenti di ruolo che prestano servizio, in posizione di comando, presso altre amministrazioni.
- n. 2.793 unità appartenenti al personale delle aree, così suddivise:
 - area dei funzionari: n. 1.600, cui vanno aggiunti n. 52 funzionari che prestano servizio, in posizione di comando, presso altre Amministrazioni;
 - area degli assistenti: n. 1.101, oltre le n. 11 unità in servizio, in posizione di comando, presso altre Amministrazioni;
 - area degli operatori: n. 92.

Rispetto alle dotazioni organiche previste dal DPCM n. 185 del 2024, le carenze, rilevate al 31 dicembre 2024, considerando il personale di ruolo in posizione di comando presso altre Amministrazioni, sono le seguenti:

- dirigenti di livello generale: 34%
- dirigenti amministrativi di livello non generale: 53%
- dirigenti tecnici con funzioni ispettive: 88%
- area dei funzionari: 42 %
- area degli assistenti: 48 %
- area degli operatori: 63 %

Nei dati suesposti non sono ricomprese le unità di personale specificamente assunte a tempo determinato in virtù delle disposizioni normative relative all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, la cui procedura di stabilizzazione per n. 17 unità nell'area dei funzionari, consentita dall'articolo 35 bis, comma 1, decreto-legge 9 agosto 2022, n. 115, convertito con modificazioni in legge n. 142/2022, come modificato dall'articolo 4, comma 1, del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito in legge 21 aprile 2023, n. 41, programmata nel precedente Piano triennale dei fabbisogni di personale del Ministero dell'istruzione e del merito per gli anni 2024-2026 ed autorizzata con DPCM 17 dicembre 2024, è stata avviata con avviso pubblicato il 14 gennaio 2025.

Per garantire, lo svolgimento delle funzioni dirigenziali tecnico-ispettive e per far fronte alla notevole carenza di personale di ruolo, nelle more della conclusione della procedura concorsuale per l'assunzione di n. 146 unità, si è fatto ricorso al conferimento di incarichi ai sensi dei commi 5-bis e 6 dell'art. 19, del d.lgs. n. 165 del 2001 utilizzando il contingente previsto per le finalità di cui all'art. 1, comma 94, della legge del 13 luglio 2015, n. 107, con proroghe consentite dall'articolo 5 del decreto-legge n. 202/2024 fino al 31 dicembre 2025. Tali incarichi, secondo le previsioni di legge, cesseranno alla data di assunzione dei vincitori della procedura.

3.6.4 Facoltà assunzionali per il triennio 2025-2027

La quantificazione e l'utilizzo delle risorse assunzionali per il triennio 2025-2027 deve tenere conto delle novità normative relative al calcolo, su richiamate, e all'utilizzo delle medesime, introdotte dal

decreto-legge n. 202 del 27 dicembre 2024 e dalla legge n. 207 del 30 dicembre 2024.

Nel periodo gennaio 2025 – dicembre 2027 sono previste, a legislazione vigente, cessazioni dal servizio sulla base dell'età anagrafica, di:

- n. 3 dirigenti di ruolo con incarico di livello generale;
- n. 6 dirigenti amministrativi di ruolo di livello non generale;
- n. 5 dirigenti con funzioni tecnico ispettive di ruolo di livello non generale;
- n. 49 dipendenti dell'area dei funzionari;
- n. 105 dipendenti dell'area degli assistenti;
- n. 19 dipendenti dell'area degli operatori.

3.6.5 Previsioni assunzionali per il triennio 2025-2027

L'approvazione della precedente pianificazione è avvenuta, come accennato, con il DPCM 17 dicembre 2024.

Conseguentemente, buona parte delle attività per l'acquisizione delle risorse umane necessarie all'attività del Ministero sarà rivolta all'ottimizzazione nell'utilizzo delle facoltà assunzionali già disponibili in virtù del richiamato DPCM, resa necessaria anche dalla scadenza e/o dall'esaurimento delle graduatorie concorsuali disponibili, ovvero dai tempi necessari all'avvio di nuove procedure concorsuali, o alla conclusione di quelle già avviate.

Le facoltà assunzionali già autorizzate, ai sensi dell'art. 1 del citato D.L. 202/2024, dovranno essere esercitate entro la fine dell'anno 2025.

Nel dettaglio, si prevedono i seguenti interventi:

A. Personale con qualifica dirigenziale

Il Ministero, al fine di valorizzare le professionalità sviluppate all'interno dell'Amministrazione, verificherà la possibilità di avviare la procedura concorsuale prevista dall'articolo 28, comma 1 ter, del d.lgs. 165/2001 per l'assunzione di n. 10 unità, già finanziate.

La conclusione del concorso per dirigenti con funzioni tecnico-ispettive, bandito con D.D.G. 2269 del 9 dicembre 2024, consentirà l'assunzione in ruolo di n. 146 unità, cui possono essere aggiunte n. 15 unità, a valere sulle facoltà assunzionali 2024, per scorrimento degli idonei della relativa graduatoria.

Si prevede, poi, l'assunzione dei vincitori del IX corso-concorso della Scuola nazionale dell'amministrazione, nel numero di 16 unità, così come rideterminato dal decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 10 dicembre 2024.

Si ritiene che i tempi necessari all'espletamento delle procedure relative al X ed XI corso-concorso, per le 11 unità complessive richieste non consentiranno l'utilizzo delle facoltà assunzionali già previste nelle precedenti pianificazioni, a seguito dei termini posti dal richiamato articolo 1 decreto-legge n. 202 del 27 dicembre 2024. Conseguentemente, si ritiene di dover allocare nuove risorse del triennio 2025-2027, pari a n. 6 unità a valere sulle facoltà 2025 e n. 5 unità a valere sulle facoltà 2026.

B. Personale delle Aree

Oltre le assunzioni del personale utilmente collocatosi nelle graduatorie per la progressione tra le

aree, nonché di quello risultato idoneo nella procedura di stabilizzazione ex dall'articolo 35 bis, comma 1, decreto-legge 9 agosto 2022, n. 115, di cui al paragrafo 2, con il presente Piano si prevede:

- Area dei Funzionari

Per favorire la crescita professionale dei funzionari e consentire ai medesimi l'acquisizione di competenze in materia di coordinamento di attività e di risorse umane, il Ministero verificherà la possibilità di attivare delle posizioni organizzative e professionali di cui all'art. 17 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del comparto Funzioni Centrali triennio 2022-2024.

In relazione alla scopertura di organico complessiva, si prevede di procedere, nell'anno 2025, all'assunzione di n. 11 unità ex art.1, comma 891 della legge di bilancio 2023, mediante scorrimento di graduatorie di altri Ministeri, previo accordo.

Si programma, altresì, l'assunzione di n. 101 unità di personale da destinare agli uffici scolastici regionali, a supporto delle Istituzioni scolastiche nell'espletamento delle attività in materia di affidamento ed esecuzione dei contratti di lavori, servizi e forniture, all'esito del concorso autorizzato e da bandire ai sensi dell'articolo 1, comma 568 della legge n. 207/2024. I posti legislativamente stabiliti saranno elevati di ulteriori n. 60 unità, già disponibili a valere sulle risorse 2024.

Ulteriori facoltà assunzionali pregresse, già disponibili per n. 56 unità, saranno destinate a procedure di mobilità volontaria, ovvero per lo scorrimento di graduatorie di altre amministrazioni.

Le n.155 unità complessive previste a valere sulle annualità 2025 (n.137) e 2026 (n. 18) saranno accantonate per l'assunzione di personale da destinare agli Uffici dell'Amministrazione centrale e periferica, con contestuale richiesta di autorizzazione a bandire un concorso, tramite concorso unico RIPAM.

È prevista la trasformazione del rapporto di lavoro a tempo pieno di n. 1 funzionario, assunto per concorso con contratto a tempo parziale, per compiuto triennio, già finanziata con il DPCM 17 dicembre 2024.

Infine, tenuto conto di quanto previsto dal citato decreto-legge n. 202 del 27 dicembre 2024, si valuterà l'opportunità di rimodulare le risorse destinate alle elevate professionalità.

- Area degli Assistenti

Proseguirà l'attività assunzionale per l'utilizzo delle risorse pregresse, mediante scorrimento delle graduatorie dei concorsi RIPAM non ancora scadute per un totale di n. 217 unità, di cui 127, a valere su facoltà assunzionali anteriori al 2024, e n. 90, a valere sulle autorizzazioni ex DPCM 17 dicembre 2024.

Eventuali risorse residue saranno rese disponibili per procedure di mobilità volontaria.

Le n. 70 unità complessive previste a valere sulle annualità 2026 (n. 28) e 2027 (n. 42) saranno accantonate per l'assunzione di personale da destinare agli Uffici dell'Amministrazione centrale e periferica, con contestuale richiesta di autorizzazione a bandire un concorso, tramite concorso unico RIPAM.

Si procederà alla trasformazione del rapporto di lavoro a tempo pieno di un assistente assunto per concorso con contratto a tempo parziale, per compiuto triennio, finanziata con DPCM 17 dicembre 2024.

- Area degli Operatori

Sono già previste e finanziate le assunzioni di n. 20 unità tramite le liste di collocamento del Centro per l'impiego.

3.6.6 Assunzioni obbligatorie

L'Amministrazione ha già coperto le quote d'obbligo previste sia dall'art. 3 della legge del 12 marzo 1999, n.68 (quota disabili) che dall'art. 18 della medesima legge e dall'art. 1, c. 2 della legge del 23 novembre 1998, n. 407 (quota vittime del terrorismo e della criminalità organizzata e categorie equiparate).

In particolare, secondo la rilevazione effettuata al 31 dicembre 2024:

- la quota di riserva art. 3 della legge n. 68 del 1999 è pari a 183 – I lavoratori disabili in forza presso l'Amministrazione è 193;
- la quota di riserva art. 18 della legge n. 68 del 1999 e categorie equiparate sono 26 – i lavoratori appartenenti a tali categorie in forza all'Amministrazione sono 54.

3.6.7 Trattenimenti in servizio

In applicazione di quanto previsto dall'art. 1, comma 165 della citata legge 207/202, il Ministro per la pubblica amministrazione ha fornito indicazioni applicative con direttiva pubblicata il 20 gennaio 2025 sul sito istituzionale; la citata nota del Dipartimento della funzione pubblica prot.n. 11273/2025 ha inoltre chiarito gli aspetti applicativi in relazione al Piano triennale dei fabbisogni.

Si prevede il trattenimento in servizio di un contingente numerico di personale rientrante nel limite del 10% delle facoltà assunzionali per l'anno 2025, così come previsto dalla Legge di bilancio 2025, composto da 1 Dirigente generale, 1 dirigente di 2^a fascia e 8 funzionari.

Si soggiunge che, sempre per il triennio 2025-2027, per la dotazione dei dirigenti di prima fascia, l'Amministrazione conferma la riserva di n. 1 posto all'assunzione attraverso il concorso pubblico previsto dall'articolo 28-bis del decreto legislativo 20 marzo 2001 n. 165, come da nota del Dipartimento della funzione pubblica del 7 febbraio 2022.

3.6.8 Quadro di sintesi delle assunzioni PIAO 2025-2027

Nel triennio 2025-2027 è approvata la presente programmazione assunzionale integrata delle disponibilità finanziarie e delle facoltà assunzionali già maturate con i precedenti Piani dei fabbisogni, nonché dalle disponibilità finanziarie già stanziare ex lege per concorsi banditi o da bandire.

- Autorizzazioni a bandire, tramite concorsi unici RIPAM:
 - n. 155 per funzionari;
 - n. 70 per assistenti;
- Autorizzazioni ad assumere:
 - Dirigenti amministrativi:
 - n. 11 unità, per corsi-concorsi SNA:

- n. 6 a valere sul budget 2025;
- n. 5 a valere sul budget 2026.
- Funzionari:
 - n. 155 unità per assunzione da futuro concorso RIPAM:
 - n. 137 a valere sul budget 2025;
 - n. 18 a valere sul budget 2026.
- Assistenti:
 - n. 70 unità per assunzione futuro concorso RIPAM:
 - n. 28 a valere sul budget 2026;
 - n. 42 a valere sul budget 2027.

Per tutto quanto non espressamente previsto, i competenti uffici amministrativi avranno cura di avviare gli adempimenti necessari per l'utilizzo delle risorse e l'aggiornamento della quantificazione e dell'impiego delle medesime, secondo le direttive impartite (Allegato 14 – Personale MIM).



SEZIONE 4

4. SEZIONE - MONITORAGGIO

4.1 Governance del monitoraggio

Come disposto dall'art.5 del dPCM 30 giugno 2022, n.132, la presente sezione indica gli strumenti e le modalità di monitoraggio, incluse le rilevazioni di soddisfazione degli utenti, delle sezioni precedenti, nonché i soggetti responsabili.

L'art.5 del dPCM 30 giugno 2022, n.132 dispone, inoltre, che il monitoraggio delle sottosezioni Valore pubblico e *performance* avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, mentre il monitoraggio della Sotto Sezione Rischi corruttivi e trasparenza avviene secondo le indicazioni di ANAC.

Per ciò che concerne gli obiettivi di *performance*, come previsto dal SMVP in vigore e illustrato nel paragrafo 2.2.1.1, il Ministero mette in atto un monitoraggio intermedio con cadenza semestrale, al fine di controllare lo stato di avanzamento nel percorso di perseguimento degli obiettivi programmati dall'Amministrazione. Il monitoraggio intermedio permette di rilevare il valore corrente di tutti gli indicatori definiti, fornisce una proiezione sull'effettiva possibilità di raggiungimento dei *target* prefissati e rileva ai fini della messa in atto di misure correttive.

L'OIV, in coerenza con l'art. 6 del citato decreto legislativo n. 150 del 2009, potrà formulare, anche sulla base del monitoraggio intermedio e/o a seguito di indicazioni dei titolari dei Centri di responsabilità, proposte di ripianificazione degli obiettivi in ragione dell'entrata in vigore di provvedimenti normativi che comportino l'assegnazione di ulteriori obiettivi o la modifica di quelli già definiti ovvero della rilevazione di scostamenti tra i risultati parziali effettivamente ottenuti e quelli attesi, che rendano lo svolgimento dell'attività non più rispondente a criteri di efficienza e di efficacia o, infine, per il verificarsi di situazioni riferibili a mutamenti del contesto esterno o interno che influiscano sulla programmazione del Ministero.

Inoltre, all'esito del monitoraggio, l'organo di indirizzo politico-amministrativo del Ministero provvede, entro il 30 giugno, a redigere ed a pubblicare la "Relazione annuale sulla *performance*", approvata e validata dall'OIV, nella quale sono indicati a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati ed alle risorse assegnate al monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di *performance*, rilevando altresì eventuali scostamenti. La Relazione è pubblicata sul sito web istituzionale del Ministero nella sezione "Amministrazione trasparente", sottosezione "Altri contenuti-Corruzione".

Il monitoraggio della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" è effettuato dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza del Ministero, secondo le indicazioni dell'ANAC.

Per ciò che concerne la sezione "Organizzazione e capitale umano", il monitoraggio viene effettuato nell'ambito della Relazione sulla *performance* (par. 2.2.1.1).

4.2 Monitoraggio del Valore Pubblico

Il PIAO 2025-2027 del Ministero ha inteso rappresentare il Valore Pubblico quale il punto di snodo di tutte le attività di programmazione e pianificazione del Ministero, una sorta di orizzonte verso il quale, secondo una logica di integrazione e funzionalità reciproca, converge l'attività posta in essere producendo, in un contesto di filiera, risultati in termini di impatto.

Per le strategie di Valore Pubblico e gli obiettivi sono stati individuati indicatori che possano consentirne la misurabilità, con la consapevolezza, tuttavia, dell'oggettiva difficoltà che la stessa comporta, in considerazione di alcune variabili:

- natura degli obiettivi ed eterogeneità degli ambiti di riferimento;
- distanza temporale tra le azioni poste in atto e la generazione degli effetti;
- molteplicità dei soggetti coinvolti che riduce i margini di controllo del Ministero;

- particolare complessità e articolazione territoriale dell'Amministrazione;
- disparità sociali ed economiche che rendono disomogenei gli ambiti sui cui l'azione amministrativa incide.

Gli stessi indicatori, strumenti necessari ai fini della misurabilità degli obiettivi di Valore Pubblico, possono avere natura diversa, traducendo le politiche dal Ministero non solo in risultati quantitativamente identificabili ma anche in andamenti generali, prova di un'influenza positiva delle azioni realizzate. Un esempio, in tal senso, è rappresentato dai BES (Benessere equo e sostenibile), macro-indicatori di benessere della società monitorati dall'ISTAT, che rappresentano tendenze in ambiti specifici della società, utili a fornire una panoramica dei progressi della società in termini economici, sociali e ambientali.

Al fine di consentire un monitoraggio e un *report* anche sull'andamento degli obiettivi di Valore pubblico in termini di impatto, il Ministero sta provvedendo all'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione al fine di poter sempre di più orientare i risultati della *performance* per migliorare la qualità dei servizi, stimolare il miglioramento organizzativo, incentivare e motivare il personale, migliorare la comunicazione interna ed esterna e rafforzare l'*accountability*.

4.3 Report di monitoraggio del rapporto con il pubblico

Per le pubbliche amministrazioni, l'ascolto degli utenti e la rilevazione della loro soddisfazione diventano via via attività permanenti e costanti, sempre più integrate nelle strategie di gestione e governo. Ciò permette di individuare i fattori su cui si registra lo scarto maggiore tra ciò che esse sono in grado di realizzare e ciò di cui gli utenti hanno effettivamente bisogno o che si aspettano di ricevere dalle stesse. Le attività di ascolto e risposta puntano a costruire un modello di relazione amministrazione-cittadini basato sulla fiducia e a dare nuova legittimazione all'azione pubblica, fondata sulla capacità di dare risposte tempestive e in linea con i reali bisogni dei cittadini e delle imprese.

Rispetto agli specifici servizi offerti dagli enti pubblici esse permettono di verificare:

- il gap esistente tra i bisogni del cittadino ed i criteri seguiti dall'amministrazione, tenuto conto del fatto che amministrazione e cittadini possono attribuire ai bisogni un ordine di priorità diverso;
- lo scostamento tra le attese del cittadino e i livelli di servizio definiti, in considerazione del fatto che spesso l'insoddisfazione del cittadino dipende dal disallineamento tra le proprie attese e i livelli di prestazione;
- la divergenza tra i servizi definiti e promessi e le prestazioni effettivamente fornite, ascrivibile a disservizi nei processi di produzione e di erogazione dei servizi stessi;
- la distanza tra la modalità di erogazione delle prestazioni e la percezione del cittadino, il cui grado di soddisfazione dipende anche da aspetti soggettivi, legati alla propria personale esperienza di fruizione.

Finalità dell'attività dell'URP

L'obiettivo prioritario degli Urp è quello di agevolare i rapporti tra ente pubblico e cittadini, garantendo il diritto d'accesso agli atti e favorendo la trasparenza amministrativa. Tutte le attività sono costruite intorno al cittadino:

Ascolto: Ascoltiamo e indirizziamo i nostri interlocutori in modo che possano usufruire di tutti i Servizi del sistema di istruzione

Informazioni: Forniamo informazioni su organizzazione e attività del Ministero

Pubblicazioni: Elaboriamo e pubblichiamo materiali informativi sulle attività e i servizi del Ministero e delle scuole

Accesso: Garantiamo l'accesso civico agli atti e documenti amministrativi

Segnalazioni: Recepiamo segnalazioni e reclami dei cittadini sui servizi per poterli razionalizzare e



lavorare sulla qualità

Soluzioni: Proponiamo soluzioni per rendere semplice e costruttiva la relazione tra amministrazione e cittadini.

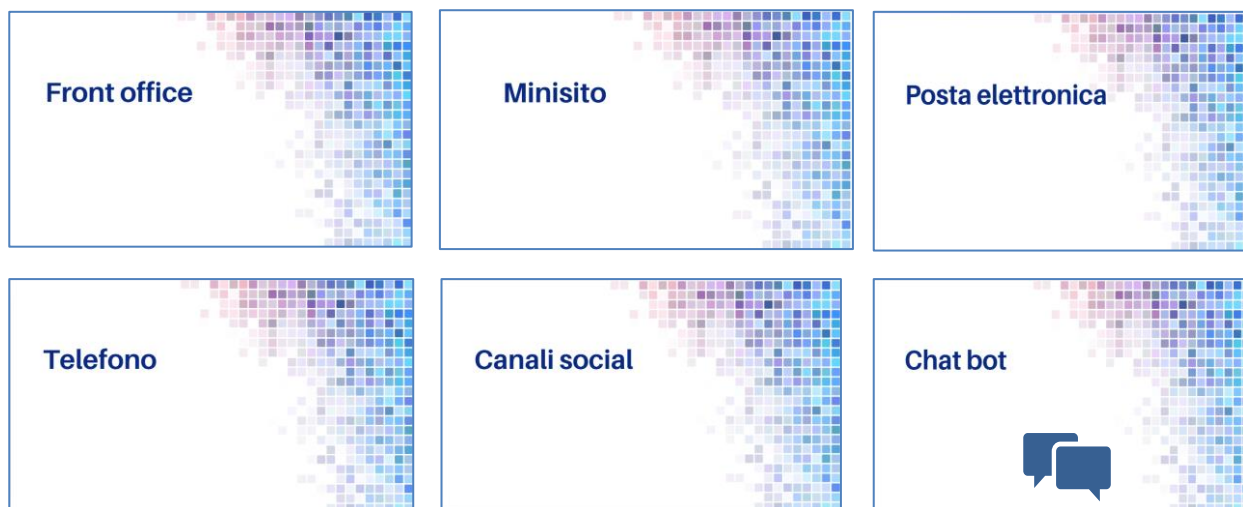
Scopo del documento e periodo preso in esame

Il documento ha lo scopo di valutare l'attività dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP), che rappresenta il punto di contatto tra l'Amministrazione e i cittadini. Il report monitora l'efficacia dei servizi offerti, raccogliendo il feedback dei cittadini sulla loro soddisfazione. Questo permette di individuare aree di miglioramento e ottimizzare i processi, garantendo che i servizi pubblici siano sempre più efficienti e rispondano alle esigenze della comunità. Il periodo preso in esame è il 2024 con un focus nell'ultimo trimestre.

Dati generali sull'attività URP

L'attività URP del Ministero dell'istruzione e del merito consente di gestire e monitorare la relazione e le richieste dei cittadini attraverso un approccio multicanale:

- Front office
- [Minisito istituzionale](#)
- Posta elettronica ordinaria
- Telefono
- Canali social
- Chat bot.

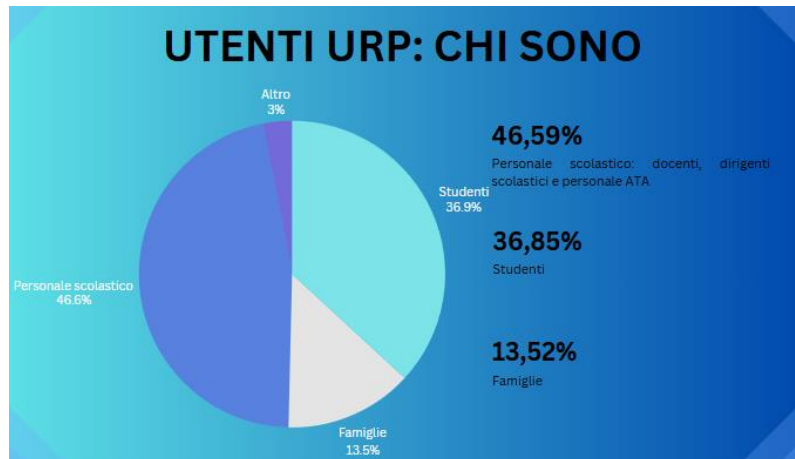


Il numero complessivo dei contatti ricevuti dall'URP del MIM nel periodo preso in esame è 30.040. Un numero crescente rispetto all'anno precedente, in cui abbiamo registrato 23.767 richieste evase, anche grazie ai numerosi canali di contatto messi a disposizione.

Nel quadro dell'efficientamento della capacità amministrativa e gestionale, nell'ottica di migliorare i servizi al cittadino, è stato messo a punto un sistema digitalizzato di Customer Relationship Management, ovvero Gestione delle Relazioni con i Clienti (Salesforce), che prende in carico e gestisce i flussi interni di elaborazione delle risposte al pubblico. In un prossimo futuro tale piattaforma sarà fruibile in via diretta dagli utenti con un'interfaccia dedicata. Il sistema intende garantire sempre maggiore trasparenza, velocità e chiarezza nella gestione dei flussi informativi.

Focus sugli utenti URP: chi sono

Il profilo degli utenti che richiedono il contatto con l'URP è il primo dato da mettere a fuoco. Il personale scolastico costituisce una quota importante delle interazioni (in presenza, via telefono, via e-mail, via chatbot) che l'ufficio Urp intrattiene ogni giorno con l'utenza. Oltre il 46% delle richieste pervenute nell'ultimo trimestre del 2024 proviene dal personale scolastico. Seguono gli studenti, quindi le famiglie. Nella progettazione e ottimizzazione di flussi e prodotti di comunicazione, la centralità del personale scolastico è pertanto un fattore assai rilevante.

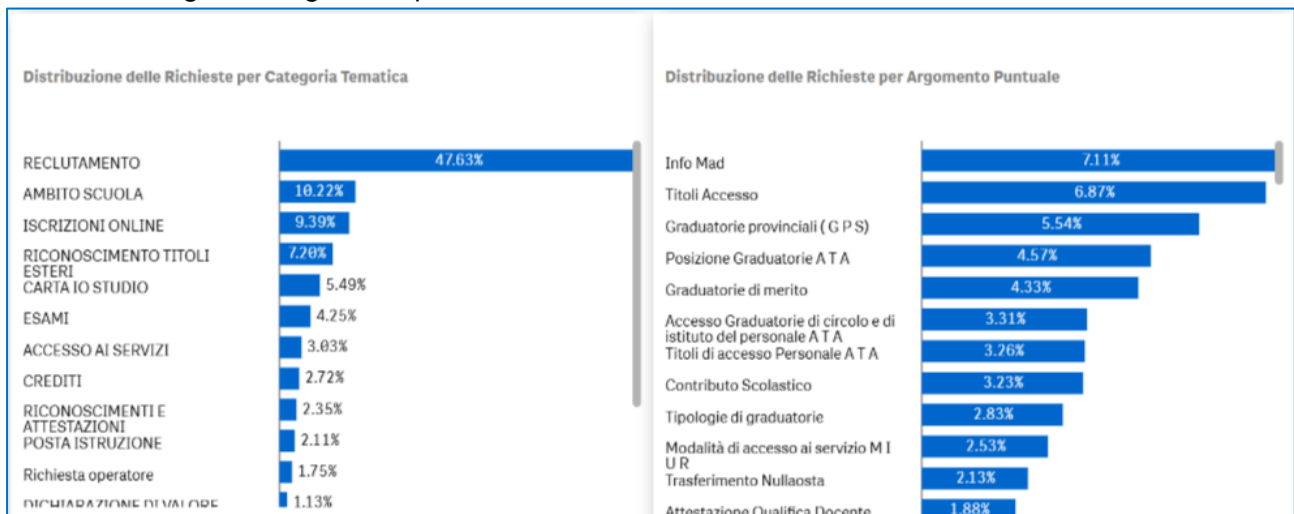
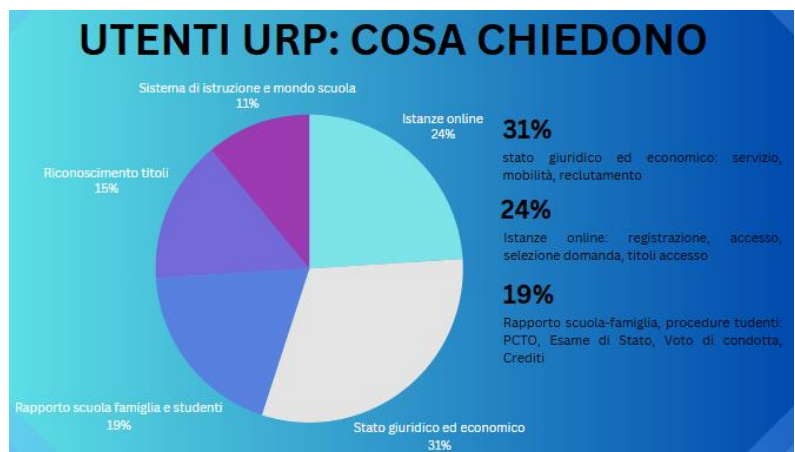


Distribuzione richieste per categorie tematiche

Le categorie tematiche chiamate in causa più spesso nelle interazioni con l'URP sono il Reclutamento (Graduatorie provinciali, Titoli di accesso, Graduatorie di merito, Interpello), il servizio del personale e la mobilità. Il target dei docenti e i temi di loro interesse sono, dunque, centrali nella comunicazione con l'utenza.

I dati del cruscotto Urpy forniscono una vista più dettagliata delle richieste rispetto alle categorie e agli argomenti.

Vediamo categorie e argomenti più da vicino.



Personale scolastico

Il profilo Personale scolastico ha richiesto informazioni su graduatorie docenti e ATA, reclutamento docenti, formazione, mobilità, NOIPA e posizione giuridica del personale scolastico (a parte alcuni aspetti di carattere generale, gli argomenti variano in base al periodo di riferimento e alle procedure in corso):

- le classi di concorso PER L'ACCESSO ALL'INSEGNAMENTO;
- il percorso universitario e accademico abilitante di formazione iniziale e prova finale corrispondente ad almeno 60 crediti formativi universitari (CFU) o accademici (CFA), da svolgere dopo la laurea o durante il percorso formativo, per acquisire le competenze teorico-pratiche;
- le certificazioni linguistiche e informatiche; l'inserimento della certificazione CIAD per il personale ATA;
- carta del docente: erogazione del bonus docenti lato docente, lato esercenti;
- riconoscimento di titoli di abilitazione professionale o al profilo di educatore conseguiti all'estero (informazioni sullo stato della pratica, le tempistiche per il riconoscimento, misure compensative).

Studenti

Vi sono state numerose richieste circa la carta dello studente e le borse di studio erogate dalle regioni per gli studenti.

In altri casi gli studenti si sono rivolti all'URP per avere informazioni sugli esami di Stato, sulle materie programma di esame per i candidati sia interni sia esterni.

Altre richieste hanno riguardato l'inserimento nelle scuole italiane con titolo estero o il recupero del diploma o di una certificazione sostitutiva in caso di smarrimento dello stesso.

Famiglie

Le famiglie hanno presentato richieste su:

- disabilità e inclusione: le segnalazioni su questo fronte sono varie: Insegnante di sostegno con copertura delle ore ridotta rispetto alle necessità/diagnosi dell'alunno/a con disabilità; Nomina di insegnanti senza la relativa specializzazione sul sostegno; indicazioni del PEI o PDP; mancata e/o ritardo della convocazione del GLO uso di un linguaggio non appropriato da parte del docente;
- BONUS: sono pervenute diverse richieste sui bonus governativi previsti per le famiglie (bonus gite, bonus mamme);
- mancanza dei docenti ad inizio anno;
- istruzione parentale;
- obbligo scolastico;
- formazione delle classi;
- trasferimenti da una scuola ad un'altra o all'estero;
- tasse e contributo scolastico.

Richieste generali

Scuole ed enti hanno presentato richieste di:

- patrocinio;
- ricerca di normative specifiche;
- sollecito ad e-mail inviate;
- edilizia scolastica;
- riferimenti generici di contatti relativi alle Direzioni competenti per argomento.

Tempi di risposta e qualità del servizio

Il tempo medio di evasione delle richieste varia in base ai canali utilizzati. Per garantire un servizio rapido ed efficiente, l'URP si impegna a fornire una risposta immediata per le richieste pervenute in

presenza o al telefono. Per le comunicazioni inviate tramite canali digitali, come i social media o le e-mail, l'URP assicura che il tempo di risposta non superi le 48 ore lavorative, mantenendo un elevato standard di tempestività e attenzione.

Un elemento distintivo del servizio offerto dall'URP è la capacità di risolvere il 90% delle richieste al primo contatto. Questo risultato riflette un elevato livello di competenza e preparazione del personale, che si impegna a fornire risposte chiare ed esaustive, riducendo al minimo la necessità di ulteriori interazioni per risolvere le problematiche sollevate dagli utenti.

Il livello di soddisfazione degli utenti risulta generalmente positivo, soprattutto quando le richieste riguardano aspetti di carattere informativo. L'URP, infatti, si distingue per la capacità di fornire informazioni precise, corredate da riferimenti normativi chiari e aggiornati, che consentono agli utenti di orientarsi facilmente nelle procedure amministrative e normative.

Questo approccio trasparente e professionale contribuisce a creare un rapporto di fiducia tra il Ministero e i cittadini, migliorando l'esperienza complessiva dell'utenza.

Strumenti di monitoraggio

La registrazione dei dati da parte dell'Ufficio relazioni con il pubblico avviene attraverso diversi livelli di contatto con il cittadino, il front office che garantisce negli orari di apertura un canale di assistenza in presenza e telefonico, il contatto e-mail, il nuovo sistema omnicanale rappresentato dalla piattaforma Salesforce, la chat con l'assistente virtuale URPY e l'area Facebook.

Salesforce

Salesforce è una piattaforma di Customer Success che funge anche da sistema CRM (Customer Relationship Management), ovvero un sistema per la Gestione della Relazione con i Clienti. Aiuta la pubblica amministrazione a gestire e ottimizzare le relazioni con il pubblico, centralizzando i dati degli utenti e migliorando la comprensione e l'interazione con loro.

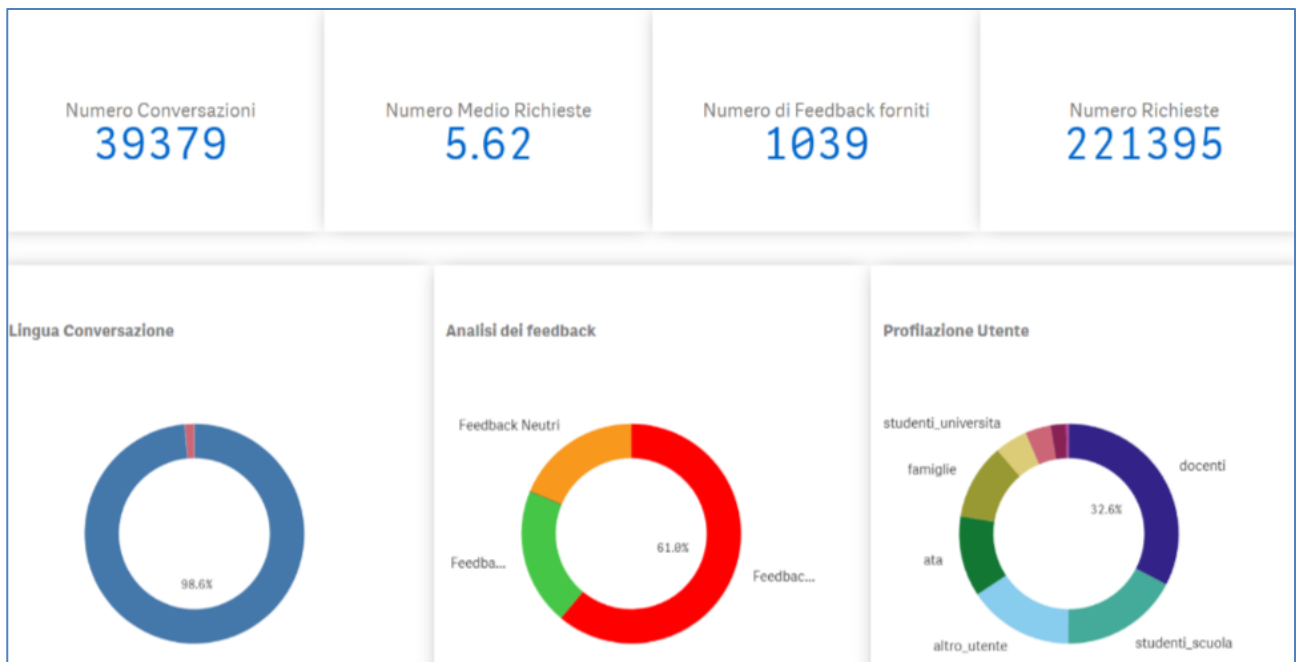
Questo elimina l'uso di strumenti separati come fogli di calcolo o e-mail, offrendo una visione completa e aggiornata in tempo reale, accessibile da qualsiasi dispositivo. Le principali funzionalità includono la gestione dei contatti, la gestione dei lead, l'organizzazione delle attività, la collaborazione tra team e il monitoraggio dei risultati tramite report dettagliati.

Un aspetto fondamentale di Salesforce è la sua continua evoluzione: sebbene oggi sia utilizzata principalmente per raccogliere e gestire i dati, in futuro permetterà una maggiore interazione e catalogazione, evolvendo verso un sistema più dinamico e orientato alla sperimentazione. Questo offrirà opportunità per esplorare nuove modalità di gestione e utilizzo dei dati, favorendo un processo decisionale più innovativo e mirato. In sintesi, Salesforce centralizza tutte le informazioni necessarie per gestire in modo efficace la relazione con i clienti, migliorando la produttività e l'efficacia delle operazioni.



Canali avanzati attraverso il machine learning: chat bot, chiedilo a Urpy

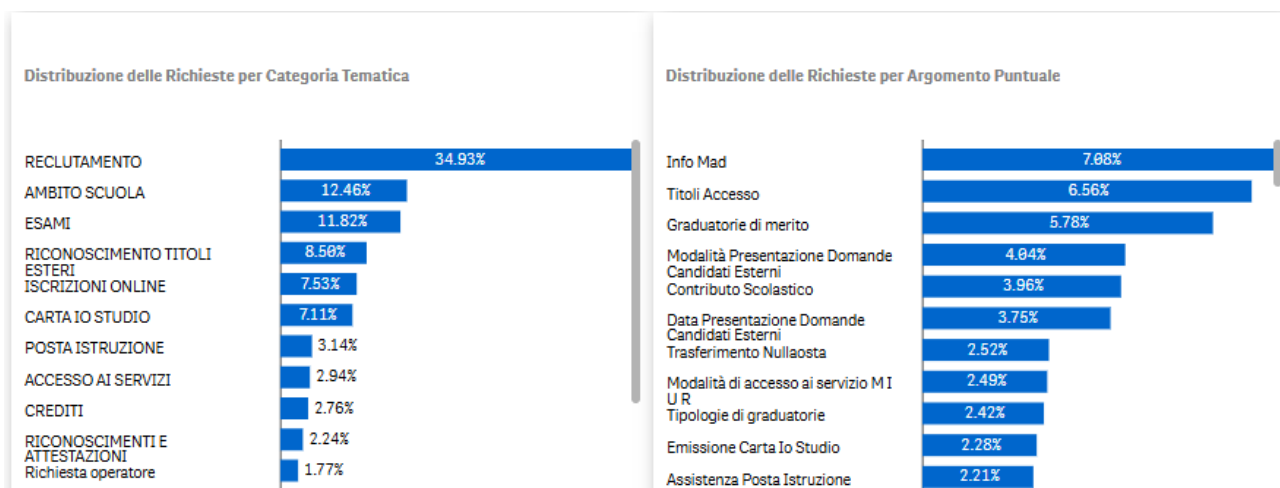
Il segreto per intrattenere buone conversazioni è saper ascoltare. Con il servizio Urpy (chat bot addestrato su dataset specifici per riconoscere intenti e fornire risposte predefinite) ci mettiamo in ascolto - in qualsiasi momento della giornata - di famiglie, studenti, docenti e personale scuola che rappresentano i nostri stakeholder privilegiati.

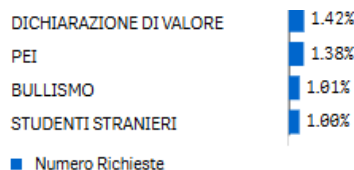


Fonte CRUSCOTTO URPY (1 gennaio 2024-31 dicembre 2024)

Urpy è l'assistente virtuale dell'ufficio URP del Ministero dell'istruzione e del merito. È disponibile ventiquattr'ore su ventiquattro, in due versioni: italiana e inglese. Urpy risponde a domande semplici e generali.

È in fase di valutazione una possibile evoluzione del servizio con l'adozione di tecnologie di AI generativa per dare a Urpy la capacità di comprendere e adattarsi al contesto, di generare risposte dinamiche (e non solo preimpostate) e di fornire un servizio più naturale e personalizzato.



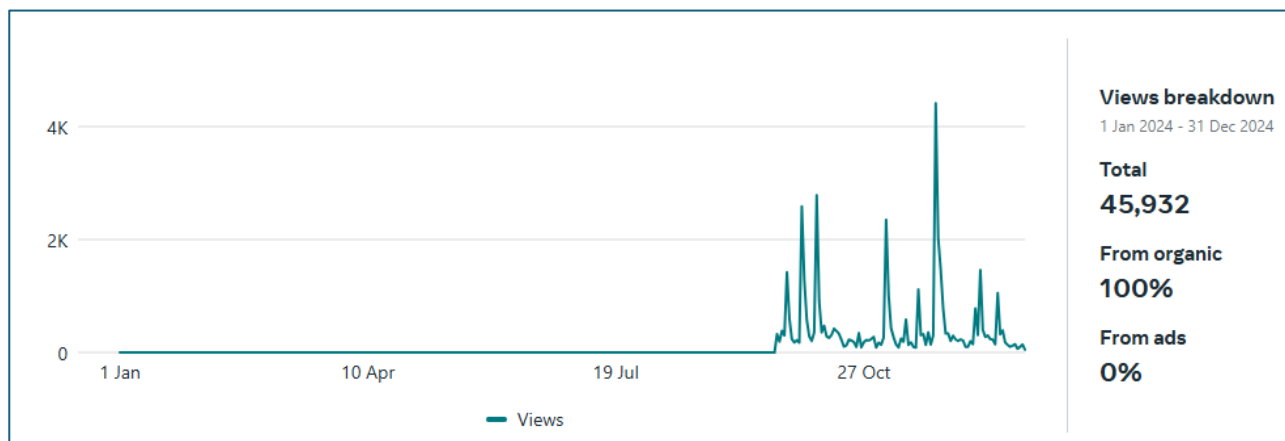


Fonte cruscotto Urpy (1 ottobre 2024-31 dicembre 2024) principali richieste per categoria utente e argomento

Facebook

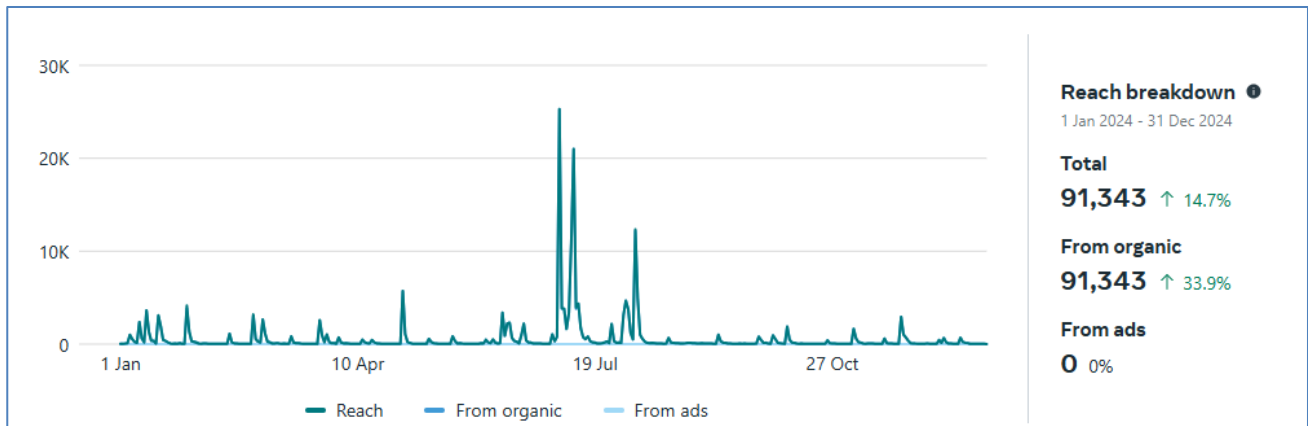


Il canale Facebook rappresenta uno strumento fondamentale per il monitoraggio dei dati relativi all'interazione con il pubblico. Attraverso gli Insight di Facebook, è possibile raccogliere informazioni dettagliate sul comportamento degli utenti, sul coinvolgimento rispetto ai contenuti e sull'efficacia delle comunicazioni. Questi dati offrono una panoramica completa delle performance della pagina, permettendo di adattare le strategie e migliorare l'interazione con i cittadini.

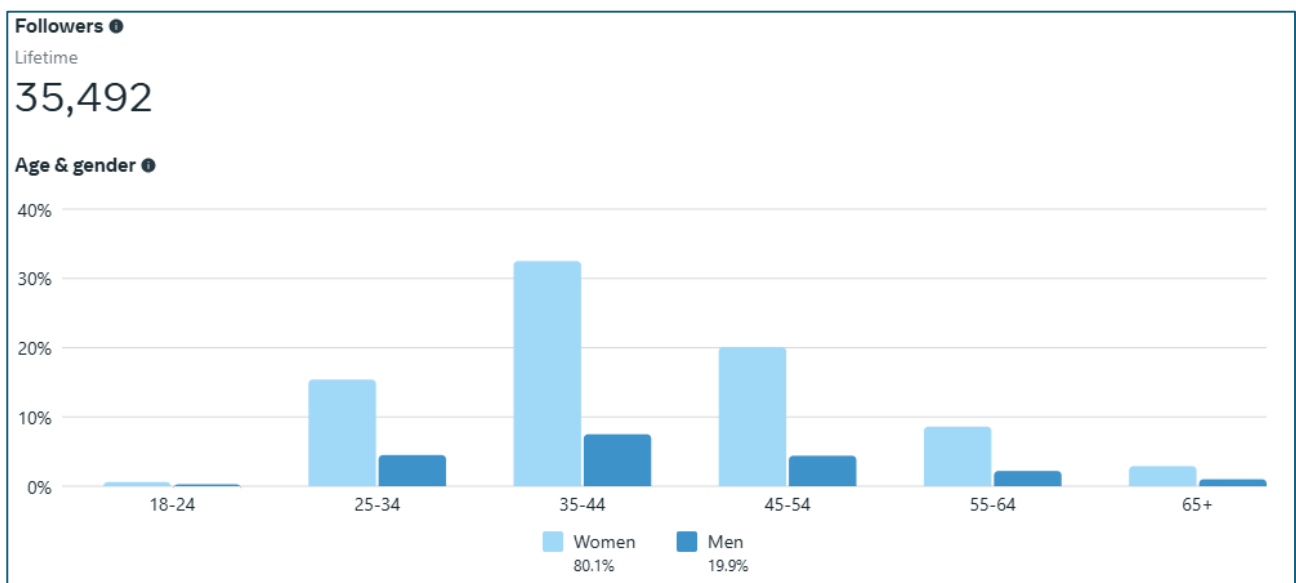


Visualizzazioni: 45.932

In particolare, per l'URP, gli Insight consentono di ottimizzare la gestione delle richieste e delle risposte, monitorando le interazioni anche tramite Messenger. La possibilità di rispondere in tempo reale ai cittadini attraverso Messenger, insieme ai dati analitici offerti dagli Insight, permette di personalizzare e migliorare continuamente il servizio offerto, garantendo un supporto efficace e mirato.



Copertura: 91.343



Aggiornato al 21.02.2025
 Numero followers: 35.492
 Genere: 80.1% donne e 19.9% uomini.

In conclusione, la possibilità di avvalersi dell'uso contemporaneo di tutti gli strumenti sopra descritti consente all'Amministrazione di disporre di un quadro generale delle più frequenti problematiche che emergono dal rapporto con l'utenza e delle risposte fornite al fine ultimo di incrementare non solo la quantità, ma soprattutto, la qualità dei contenuti offerti, di perfezionarne i dettagli informativi e di condividerli nel modo più ampio possibile, in modo da garantire una maggiore efficacia nella risoluzione delle problematiche dell'utente.



MIM

Ministero dell'Istruzione
e del Merito

