



MIM

Ministero dell'Istruzione
e del Merito

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E DI ORGANIZZAZIONE 2026-2028

Sommario

PREMESSA	5
SEZIONE 1 – SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE.....	9
SEZIONE 2 – VALORE PUBBLICO, <i>PERFORMANCE</i> , ANTICORRUZIONE	10
2. 1 VALORE PUBBLICO	10
2.1.1 Contesto esterno.....	10
2.1.2 Contesto interno	12
2.1.3 Concetto di Valore Pubblico: definizioni e prospettive nel MIM	15
2.1.4 Obiettivi di valore pubblico	17
2.1.4.1 Mission del Ministero	17
2.1.4.2 Priorità politiche e obiettivi di Valore Pubblico del MIM	19
2.1.4.3 Miglioramento dell'offerta formativa e rafforzamento del diritto allo studio	21
2.1.4.4 Valorizzare la scuola	24
2.1.4.5 Promuovere la scuola digitale	26
2.1.4.6 Migliorare la comunicazione istituzionale interna ed esterna, rafforzare l'identità e l'immagine del MIM.....	27
2.1.4.7 Riqualificare l'ambiente scolastico.....	28
2.1.5 Obiettivi di semplificazione e reingegnerizzazione dei processi.....	29
2.2 <i>PERFORMANCE</i>	36
2.2.1 Il ciclo della <i>performance</i>	36
2.2.1.1 La <i>performance</i> organizzativa.....	36
2.2.1.2 La <i>performance</i> individuale.....	37
2.2.2. <i>Performance</i> e Valore Pubblico	38
2.2.3 Collegamento tra <i>performance</i> e bilancio.....	41
2.3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....	44
2.3.1 Sistema di gestione del rischio corruttivo	44
2.3.1.1 Gli attori	45
2.3.1.2 Ciclo di gestione del rischio	49
2.3.2 Individuazione e programmazione delle misure generali e specifiche per la prevenzione della corruzione	54
2.3.2.1 Misure generali	54
2.3.2.2 Misure specifiche	68
2.3.3 Trasparenza.....	70
2.3.4. Valore Pubblico e anticorruzione	74
SEZIONE 3 – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	76
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA	76
3.2 PERSONALE	76

3.3 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	81
3.3.1 Premessa	81
3.3.2 Livello di attuazione	81
3.3.3 Modalità organizzative e criteri	83
3.3.3.1 Gli obiettivi del lavoro agile	83
3.3.3.2 Attività espletabili in modalità agile ed esclusioni	83
3.3.3.3 Il sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	84
3.3.3.4 Modalità organizzative	84
3.3.3.5 Soggetti coinvolti	87
3.3.4 Programma di sviluppo del lavoro agile	88
3.3.4.1 Formazione	88
3.3.4.2 Politiche di sicurezza	90
3.3.4.3 Ulteriori sviluppi	91
3.3.4.4 Le condizioni abilitanti del lavoro agile e la scala di sviluppo	92
3.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE	97
3.4.1. Quadro finanziario	100
3.4.2. Obiettivi strategici	101
3.4.3 Progettazione della formazione, monitoraggio, attività programmate e formazione obbligatoria	101
3.5 AZIONI POSITIVE 2026-2028	106
3.5.1 Misure di <i>welfare</i>	112
3.6 FABBISOGNO DI PERSONALE E PROGRAMMAZIONE	115
3.6.1 Organico del personale	115
3.6.2 Situazione al 31 dicembre 2025: stato delle procedure riguardanti il personale e scoperture di organico al 31 dicembre 2025	116
3.6.3 Facoltà assunzionali per il triennio 2026-2028	118
3.6.4 Previsione assunzionali per il triennio 2026-2028	118
3.6.5 Assunzioni obbligatorie	119
3.6.6 Trattenimento in servizio	120
3.6.7 Quadro di sintesi delle assunzioni PIAO 2026-2028	120
SEZIONE 4 – MONITORAGGIO	121
4.1 GOVERNANCE DEL MONITORAGGIO	121
4.1.1 Monitoraggio della <i>performance</i> e del Valore Pubblico	121
4.1.2 Report di monitoraggio del rapporto con il pubblico	123

Allegati:

<i>Allegato 1</i>	<i>Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione anno 2026</i>
<i>Allegato 2</i>	<i>Organigramma</i>
<i>Allegato 3</i>	<i>Stakeholder MIM</i>
<i>Allegato 4</i>	<i>Obiettivi specifici triennali CRA</i>
<i>Allegato 5</i>	<i>Obiettivi specifici annuali Direzioni Generali</i>
<i>Allegato 6</i>	<i>Mappatura dei processi a rischio corruttivo</i>
<i>Allegato 7</i>	<i>Registro eventi rischiosi</i>
<i>Allegato 8</i>	<i>Misure generali MIM</i>
<i>Allegato 9</i>	<i>Modello Patto d'integrità MIM</i>
<i>Allegato 10</i>	<i>Enti di diritto pubblico e privato controllati</i>
<i>Allegato 11</i>	<i>Tabella obblighi di pubblicazione</i>
<i>Allegato 12</i>	<i>Personale MIM</i>
<i>Allegato 13</i>	<i>Calcolo assunzioni semplificato</i>
<i>Allegato 14</i>	<i>Valore Pubblico e PNRR</i>

PREMESSA

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto nell'ambito delle riforme della Pubblica Amministrazione e previsto dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), si configura quale strumento unitario di programmazione, gestione e controllo delle pubbliche amministrazioni. Esso rappresenta il fulcro del ciclo della performance, orientato alla creazione, misurazione e protezione del Valore pubblico, inteso come miglioramento del benessere collettivo generato da un'azione amministrativa integrata, efficace, efficiente e orientata ai risultati e agli impatti.

Nel quadro delineato dalle Linee guida del Dipartimento della funzione pubblica 2025, il PIAO del Ministero dell'istruzione e del merito per il triennio 2026–2028 adotta un approccio integrato e sistemico alla programmazione, fondato sulla connessione tra indirizzi strategici, assetto organizzativo, gestione delle risorse, prevenzione della corruzione, trasparenza, innovazione e performance. In tale prospettiva, il Valore pubblico costituisce il riferimento unitario dell'azione amministrativa e orienta la definizione degli obiettivi strategici e operativi dell'Amministrazione.

Il presente Piano si pone in linea di continuità con il PIAO 2025, del quale costituisce un aggiornamento e un'evoluzione alla luce del mutato contesto istituzionale, organizzativo e normativo, nonché delle priorità strategiche e delle linee di azione definite nell'Atto di indirizzo del Ministro per il 2026.

La predisposizione del Piano si sviluppa attraverso un percorso articolato e coerente, che prende avvio dall'analisi del contesto esterno e interno e dei fabbisogni degli stakeholder, per proseguire con l'individuazione degli impatti attesi e delle priorità di intervento.

In coerenza con gli indirizzi politico-istituzionali e con le priorità individuate nell'Atto di indirizzo del Ministro 2026, il Piano definisce obiettivi funzionali alla creazione di Valore pubblico e promuove l'integrazione tra programmazione strategica, organizzazione, capitale umano, digitalizzazione e semplificazione amministrativa.

In tale contesto, il PIAO valorizza la filiera del Sistema nazionale di istruzione secondo una logica di integrazione e coerenza programmatica tra i diversi livelli dell'azione amministrativa. L'Amministrazione centrale assicura l'indirizzo strategico, il coordinamento e la definizione degli obiettivi; gli Uffici scolastici regionali svolgono funzioni di raccordo territoriale, supporto e accompagnamento all'attuazione delle politiche; le Istituzioni scolastiche autonome realizzano operativamente gli interventi educativi e formativi, contribuendo in modo diretto alla generazione del Valore pubblico.

Il Piano assume inoltre una funzione di rafforzamento della governance multilivello e della capacità amministrativa del sistema, favorendo il coordinamento tra strutture centrali e territoriali, il miglioramento continuo dei processi organizzativi e la diffusione di pratiche orientate alla qualità dei servizi e alla misurazione dei risultati. In questa prospettiva, le misure di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza costituiscono strumenti essenziali di tutela del Valore pubblico e di consolidamento della fiducia dei cittadini e degli stakeholder nel sistema educativo e istituzionale.

Il PIAO 2026–2028 si configura, pertanto, come strumento dinamico di pianificazione integrata, monitoraggio e valutazione, volto ad assicurare coerenza tra programmazione strategica e operativa lungo l'intera filiera amministrativa e a rafforzare la capacità del Ministero dell'istruzione e del merito di perseguire, in modo sostenibile, efficace ed efficiente, gli obiettivi di crescita, inclusione, innovazione e qualità del sistema nazionale di istruzione.

Quadro normativo

Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80 per "assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese", rappresenta il documento unico di programmazione e *governance* delle Pubbliche Amministrazioni. Nel quadro delle misure finalizzate al rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni, anche in funzione dell'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), il PIAO, che ai sensi del decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022 n. 81 assorbe i diversi i piani programmatici che annualmente le amministrazioni erano tenute a predisporre (vedi *Figura 1*), si presenta quale strumento innovativo e agile di pianificazione strategica integrata, orientata ai risultati e con l'obiettivo di creare Valore Pubblico. Il successivo decreto del Ministro per la pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, 30 giugno 2022, n. 132, ha disciplinato il contenuto e la struttura del PIAO

Articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113

Introduzione del PIAO per le Pubbliche amministrazioni

DPR 24 giugno 2022 n. 81

"Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione"

Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze 30 giugno 2022, n. 132

"Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione"

Figura 1



Oltre al quadro normativo richiamato, per gli indirizzi metodologici sulla programmazione integrata e sull'orizzonte del Valore Pubblico (VP), si fa riferimento alle linee guida emanate dal Dipartimento della

funzione pubblica, tra il 2017 e il 2025 (da ultimo le Linee Guida approvate dal Ministro per la pubblica amministrazione il 30 ottobre 2025), al Piano nazionale anticorruzione (PNA) ANAC 2019, 2022 e 2025, agli Orientamenti ANAC 2022 e, infine, alle Relazioni CNEL, dal 2019 al 2025.

Il PIAO del Ministero dell'istruzione e del merito

In linea con le priorità politiche declinate nell'Atto di indirizzo 2026, adottato con decreto del Ministro 27 febbraio 2026, n. 35 e in coerenza con la programmazione economico-finanziaria, il PIAO 2026-2028 del Ministero dell'istruzione e del merito è stato elaborato, in una prospettiva integrata, con la proficua e ampia collaborazione di tutte le strutture, con l'obiettivo di rappresentare il Valore Pubblico che il MIM intende realizzare, con riferimento alla propria *mission* istituzionale, ovvero garantire l'elevata qualità e la fruizione completa del servizio di istruzione, riaffermando la centralità della formazione quale leva strategica per raggiungere gli obiettivi di crescita civile, sociale ed economica a vantaggio del benessere di tutta la collettività. Il triennio 2026-2028 rappresenta un arco di tempo estremamente significativo dal punto di vista strategico: saranno infatti, nel corso del primo anno, portate a termine le importati riforme strutturali previste dal PNRR, che hanno profondamente inciso sulla struttura del sistema scolastico (tra tutte, la riforma dell'istruzione tecnica e professionale nel più ampio contesto della riforma dell'istruzione terziaria) e hanno potenziato gli strumenti a disposizione delle istituzioni scolastiche per contrastare la dispersione, ridurre i divari e garantire a ciascuno studente le condizioni per il successo formativo. Successivamente, si aprirà una fase di consolidamento di quanto realizzato, configurando la scuola come un'istituzione capace di rispondere alle aspettative della società nel suo complesso, del mondo del lavoro e delle imprese, nonché all'altezza delle sfide con cui il presente è chiamato a confrontarsi, prima tra tutte la pervasività dell'IA.

Le azioni programmate nel triennio di riferimento hanno tenuto conto anche delle istanze rappresentate dai principali *stakeholder* verso cui si indirizza il Valore Pubblico perseguito attraverso nonché delle disposizioni contenute nella *Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione per l'anno 2026* (Allegato 1) adottata contestualmente al presente documento.

Nell'ottica integrata che lo qualifica, il PIAO contiene diverse sezioni programmatiche come di seguito rappresentate (Tabella 1).

Tabella 1 - Struttura PIAO MIM

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 gestionali 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	STRUTTURA ORGANIZZATIVA	Descrizione del modello organizzativo adottato dall'Amministrazione e individuazione delle strategie di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo
	PERSONALE	

	ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	unitamente degli obiettivi formativi annuali e pluriennali; individuazione delle modalità e delle azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale al pieno rispetto della parità di genere
	FORMAZIONE DEL PERSONALE	
	AZIONI POSITIVE 2026-2028	
	FABBISOGNO DI PERSONALE	
MONITORAGGIO	GOVERNANCE DEL MONITORAGGIO	Governance, strumenti e modalità del monitoraggio
	MONITORAGGIO DEL VALORE PUBBLICO E DELLA PERFORMANCE	
	MONITORAGGIO DELLA SODDISFAZIONE UTENZA	

Il PIAO 2026-2028 del Ministero dell’istruzione e del merito è stato elaborato in conformità all’assetto di questo Dicastero delineato dal decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 27 ottobre 2023, n. 208 recante “Regolamento recante l’organizzazione del Ministero dell’istruzione e del merito”, come modificato dal successivo decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 30 ottobre 2024, n. 185, quest’ultimo ancora in fase di attuazione.

SEZIONE 1 – SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

AMMINISTRAZIONE	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*, 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 utile, nel quadro a legislazione vigente e in chiave prospettica, il contributo presente nel Documento programmatico di finanza pubblica (DPFP) 2025, deliberato dal Consiglio dei ministri in data 2 ottobre 2025. Il Documento, che sostituisce la Nota di aggiornamento al documento di Economia e Finanza (NADEF), nel delineare il quadro di riferimento internazionale, aggiorna gli obiettivi programmatici di finanza pubblica per il prossimo triennio, nel rispetto del tasso massimo di crescita della spesa netta raccomandato dal Consiglio dell'Unione europea. Il Documento, inoltre, aggiorna le previsioni riportate nel Documento di finanza pubblica 2025 (DFP 2025), il quadro programmatico macroeconomico e di finanza pubblica e lo stato degli impegni di riforma e investimento adottati nel Piano strutturale di bilancio di medio termine. Nello specifico, il DPFP 2025 mette in evidenza che le prospettive economiche del Paese, nell'attuale fase congiunturale, risultano influenzate da un contesto internazionale ancora caratterizzato da elevata incertezza, riconducibile all'evoluzione delle politiche commerciali e del quadro geopolitico, nonché dall'incremento delle pressioni competitive sulle economie europee, in particolare su quelle a maggiore specializzazione manifatturiera. In ambito europeo, si osserva un orientamento volto al sostegno della domanda interna e al rafforzamento della competitività, mentre la politica monetaria della BCE risulta meno restrittiva rispetto agli anni precedenti. In questo contesto, in ambito interno, la stabilità politica del Paese contribuisce a rafforzare la fiducia degli operatori economici e dei mercati finanziari, creando condizioni più favorevoli di finanziamento del debito pubblico. Con riferimento all'attuale scenario macroeconomico, la crescita del PIL nel 2025, stimata allo 0,5 per cento, si è attestata in linea con la crescita acquisita. Nello scenario tendenziale, la crescita reale è prevista allo 0,7 per cento nel 2026 e nel 2027 e allo 0,8 per cento nel 2028. Il quadro programmatico aggiorna in senso migliorativo le previsioni per l'ultimo biennio, con un PIL previsto allo 0,8 per cento nel 2027 e allo 0,9 nel 2028. Tali stime sono da ritenersi prudenziali e si collocano in un contesto di revisioni al rialzo del PIL da parte dell'ISTAT.

Il mercato del lavoro continua a evidenziare un andamento favorevole, con un incremento dell'occupazione, una riduzione del tasso di disoccupazione e livelli degli indicatori complessivamente positivi anche in una prospettiva storica. In questo contesto, l'istruzione e le competenze assumono un ruolo centrale come leve di sviluppo e coesione sociale. A livello europeo, la Commissione europea si è impegnata a sostenere gli Stati membri nelle riforme e negli investimenti intelligenti nell'istruzione e nelle competenze, e ha deciso di lanciare, il 5 marzo 2025, l'«Union of Skills» (Unione delle Competenze), una strategia volta a migliorare

l'istruzione, la formazione e un apprendimento permanente di qualità. La Commissione ha ribadito¹ che l'istruzione e le competenze rappresentano non un costo, ma un investimento che produce benefici molteplici e che si pone come fondamentale per rafforzare il modello economico e sociale europeo. Nel Rapporto 2025 della Commissione vengono evidenziati i diversi ritorni economici derivanti dall'investimento nell'istruzione – incluso il rapporto tra disuguaglianza educativa e mobilità sociale – e l'importanza delle stesse per affrontare le sfide demografiche dell'UE. La ricerca effettuata sottolinea costantemente che l'istruzione e la formazione rappresentano fattori chiave della competitività sostenibile, della crescita economica e della resilienza; infatti, istruzione e formazione, migliorando la qualità del capitale umano, accrescono la produttività del lavoro e sostengono il ritmo dell'innovazione richiesto in un'economia basata sulla conoscenza. Il Rapporto conferma che un'istruzione di qualità è una risposta efficace alle sfide poste dalla transizione demografica, in quanto migliora le opportunità di lavoro per le giovani generazioni e contribuisce a ridurre i divari di competenze quando i sistemi di istruzione e formazione sono in linea con le esigenze del mercato del lavoro. Le persone con un livello di istruzione più elevato tendono ad avere redditi più alti: un solo anno in più di istruzione può aumentare il reddito di una persona di circa il 7 % in Europa. La Raccomandazione del Consiglio dell'Unione europea² sulle politiche economiche, sociali, occupazionali, strutturali e di bilancio dell'Italia, adottata l'8 luglio 2025 nell'ambito del Semestre europeo, nel fornire orientamenti strategici su come rafforzare la crescita, l'occupazione e le riforme strutturali nel Paese, sottolinea l'importanza di azioni volte a migliorare i risultati nell'istruzione. In particolare, sono raccomandate misure mirate per dotare gli studenti di competenze di base adeguate. Tra queste si annoverano misure a favore delle scuole svantaggiate, l'espansione della scuola a tempo pieno e l'ampliamento di iniziative quali il programma di scuola estiva Piano Estate. Altresì, si evidenzia l'importanza della promozione di metodi di insegnamento innovativi incentrati sulle materie scientifiche, tecnologiche, ingegneristiche e matematiche (STEM) e il miglioramento della formazione continua degli insegnanti, che potrebbero contribuire a migliorare la padronanza delle competenze di base. Viene raccomandato, altresì, di continuare a promuovere i percorsi di formazione IFP post-secondaria e la formazione sul lavoro nei comparti ad alta domanda, al fine di soddisfare il fabbisogno di competenze a breve termine, rafforzando allo stesso tempo l'apprendimento degli adulti tramite l'espansione dell'apprendimento sul lavoro nei comparti ad alta crescita. In Italia, i dati più recenti confermano progressi significativi, pur con sfide strutturali ancora presenti. Secondo i più recenti dati ISTAT, nel 2024 la percentuale della popolazione tra 25 e 64 anni con almeno un diploma di scuola secondaria superiore è salita al 66,7 per cento, mentre la quota di NEET (15-29 anni) si è ridotta al 15,2 per cento, segnando un calo di quasi otto punti rispetto al 2018. La partecipazione al terziario nella fascia 24-65 anni è aumentata al 21,6 per cento nel 2023 e la partecipazione alla formazione permanente tra gli adulti (25-64 anni) ha raggiunto l'11,6 per cento. Nel 2024 il divario territoriale Nord-Mezzogiorno del tasso di occupazione dei laureati è continuato a diminuire confermando l'andamento degli ultimi anni: tra i 25-64enni la distanza è di 11,0 punti (88,3% e 77,3% i rispettivi tassi), mentre nel 2023 era di 11,9 punti e nel 2018 di 15,7. Tra i 30-34enni il divario è più alto, in particolare nelle competenze digitali, ma comunque in calo: il gap si attesta a 17,8 punti (91,1% e 73,3% i rispettivi tassi) rispetto ai 19,8 punti nel 2023 e ai 26,5 nel 2018. È risultato in aumento il tasso di occupazione dei neodiplomati 20-34enni non più inseriti in un percorso di formazione (che hanno conseguito il titolo di studio da almeno un anno e da non più di 3 anni), che è salito al 60,6%, +0,9 punti rispetto al 2023. Quello dei neolaureati ha raggiunto, invece, il 77,3% (+1,9 punti). Per quanto riguarda gli indicatori BES, utilizzati nel Documento programmatico di finanza pubblica 2025, il principale riferimento per il settore istruzione e formazione è l'uscita precoce dal sistema educativo dei giovani tra i 18 e i 24 anni. Questo indicatore, consuntivato al 10 per cento nel 2023 e al 9,8 per cento nel

2024, è previsto in calo fino al 9,5 per cento nel 2028, confermando le tendenze positive della partecipazione dei giovani all'istruzione e il ridimensionamento dell'abbandono scolastico. Questo indicatore rappresenta una misura chiave del monitoraggio della partecipazione dei giovani al sistema educativo di istruzione e formazione ed è significativo per valutare l'impatto delle politiche di lungo periodo. Nel contesto descritto, il Ministero intende consolidare i risultati finora raggiunti anche attraverso le iniziative del PNRR e i fondi della politica di coesione, al fine di migliorare i risultati scolastici, rafforzare le competenze acquisite, potenziare l'istruzione digitale e colmare le disuguaglianze nei percorsi formativi, assicurando una piena integrazione delle politiche educative con gli obiettivi di sviluppo economico e sociale del Paese.

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.

Al Ministero dell'istruzione e del merito sono attribuite, ai sensi dell'art. 49 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300 *"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"*, in particolare in materia di istruzione scolastica, ordinamenti e programmi scolastici, stato giuridico del personale, definizione degli obiettivi formativi nei diversi gradi e tipologie di istruzione al fine di garantire livelli di prestazioni uniformi su tutto il territorio nazionale e promozione del merito. Le funzioni del Ministero sono elencate dettagliatamente all'art. 50 del citato decreto legislativo del 30 luglio 1999, n. 300, come modificato dal decreto-legge 11 novembre 2022, n. 173, convertito con modificazioni dalla legge 16 dicembre 2022, n. 204, con cui tra l'altro il Ministero dell'istruzione ha assunto la denominazione di Ministero dell'istruzione e del merito.

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, recentemente modificato dal decreto del Presidente della Repubblica 13 gennaio 2026, n. 20.

L'organizzazione della struttura dell'Amministrazione centrale è 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"* come successivamente modificato dal decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 30 ottobre 2024, n. 185, che è intervenuto sull'organizzazione dell'amministrazione periferica allo scopo di favorirne l'uniformità e di potenziare in particolare i servizi degli USR a supporto delle istituzioni scolastiche.

La struttura del Dicastero, come definita dai citati regolamenti, è stata successivamente potenziata a seguito di ulteriori disposizioni normative:

- legge 8 agosto 2024, n. 121, articolo 2 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 opera in raccordo con il Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione 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, convertito con modificazioni dalla legge 5 giugno 2025, n. 79. L'organizzazione e le funzioni della Struttura sono disciplinate dal Decreto Ministeriale 16 dicembre 2025 n. 254.

- il decreto-legge 2 marzo 2024, n. 19, convertito con modificazioni dalla legge 29 aprile 2024, n. 56, recante *"Ulteriori disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)"* che è intervenuto sulla configurazione giuridica ed organizzativa 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, ai sensi del citato decreto-legge 2 marzo 2024, n. 19, è stata ricondotta alle dirette dipendenze del Ministro dell'istruzione e del merito, ed è 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.

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 dei Sottosegretari 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 in posizione di autonomia l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), che 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. Il decreto-legge 19 febbraio 2026 n. 19, convertito con modificazioni dalla legge 20 aprile 2026 n. 50, ha prorogato al 31 dicembre 2029 la durata della Struttura di missione PNRR presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri e delle Unità di Missione e i relativi incarichi dirigenziali.

L'Unità di Missione 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, per le materie di competenza, degli Uffici scolastici regionali. 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.

Come sopra esposto, in raccordo con il Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione operano la Segreteria tecnica della *"Scuola di alta formazione dell'istruzione"* e la *"Struttura tecnica per la promozione della filiera formativa tecnologico-professionale"*.

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, per le materie di competenza, degli Uffici scolastici regionali. Si articola in cinque 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.

Gli uffici dirigenziali di livello non generale e le rispettive funzioni sono individuati dal decreto Ministeriale 17 gennaio 2025, n. 6.

Per l'organigramma dell'Amministrazione centrale si rimanda all'Allegato 2 e al seguente [link](#) navigabile.

Quanto alla struttura periferica del Dicastero, 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 Regolamento di organizzazione del Ministero, come modificato dal DPCM 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 DPCM 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 (in termini economici, ambientali, sociali, sanitari, psicologici) generati dall'azione dell'Amministrazione a vantaggio della collettività in generale e, nello specifico, a vantaggio dei destinatari delle politiche e dei servizi offerti e degli stakeholder. Riprendendo i termini del "Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione" di cui al Decreto del Dipartimento della funzione pubblica 30 giugno 2022, n. 132, il Valore pubblico è "inteso come l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo". Come indicano le Linee Guida n. 2/2017 del Dipartimento della funzione pubblica, "L'amministrazione crea valore pubblico quando persegue (e consegue) un miglioramento congiunto ed equilibrato degli impatti esterni ed interni delle diverse categorie di utenti e stakeholder: per generare valore pubblico sui cittadini e sugli utenti, favorendo la possibilità di generarlo anche a favore di quelli futuri, l'amministrazione deve essere efficace ed efficiente tenuto conto della quantità e della qualità delle risorse disponibili." In questa direzione, costituisce valore pubblico l'impatto positivo generato dall'amministrazione sia sulla comunità di cittadini e stakeholder, sia sull'organizzazione, in termini di miglioramento del benessere amministrativo (Figura 2)

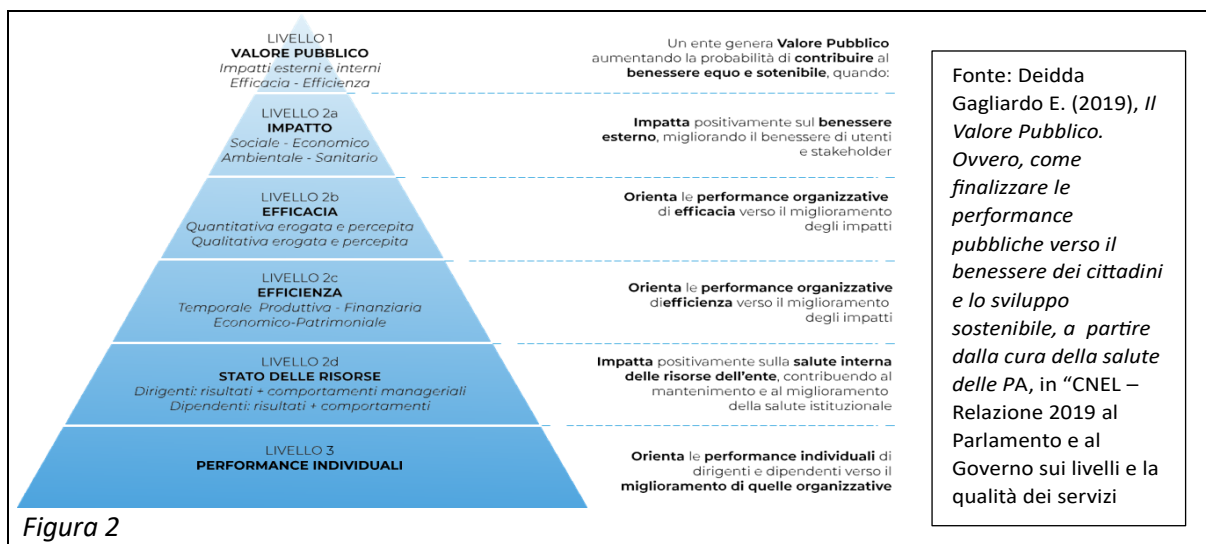


Figura 2

Al fine di pianificare il valore pubblico in una prospettiva integrata, è utile considerare quanto riportato nelle Linee guida 2025 emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica: "Ogni amministrazione contestualizza il VP considerando la propria mission istituzionale e il suo mandato politico, tenendo conto della prospettiva di più stakeholder: a tal fine, il VP si potrebbe pianificare e misurare secondo tre prospettive [...] la prospettiva istituzionale dell'amministrazione; quella soggettiva degli stakeholder; la prospettiva congiunta", come esemplificato nella seguente tabella 2. Con riferimento agli stakeholder del MIM, si veda l'Allegato 3.

Tabella 2

Prospettiva PA	Valore pubblico perseguito Il Valore pubblico è inteso come il livello di benessere complessivo e multidimensionale (cioè sia economico, sia sociale, sia ambientale, sia sanitario ecc.) di cittadini, imprese e altri stakeholders generato delle politiche delle PA. Ciascuna PA realizza specifici obiettivi di VP governando la <i>performance</i> (misurabile in termini di efficacia ed efficienza degli obiettivi) in funzione del VP stesso, proteggendo dai rischi connessi la <i>performance</i> (misurabile in termini di gestione del rischio e di trasparenza) e curando il benessere delle risorse
+	+
Prospettiva stakeholders	Valore pubblico riconosciuto Valore Pubblico della PA riconosciuto da cittadini e altri stakeholders in termini di maggiore benessere collettivo
=	=
Prospettiva congiunta	VP condiviso

Ai fini della creazione di Valore Pubblico, l'Amministrazione definisce specifici obiettivi di valore Pubblico, a cui sono funzionali gli obiettivi di *performance* (intesi come leve di creazione del VP), le misure di contrasto alla corruzione e contenimento del rischio (intese come leve di protezione del VP) e tutte le altre azioni di miglioramento e innovazione dell'attività amministrativa (intese come condizioni abilitanti del VP). In

quest'ottica, il PIAO rappresenta uno strumento di programmazione integrata che consente alla complessità dell'attività amministrativa di convergere verso la creazione 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 del Ministro 27 febbraio 2026, n. 35 e sono declinati attraverso indicatori misurabili, multidimensionali che consentono di valutare, in un orizzonte pluriennale, i risultati raggiunti rispetto agli impatti attesi.

Occorre precisare che la creazione di Valore Pubblico, nel caso di Amministrazioni complesse, tiene conto necessariamente del contributo e dell'azione di una pluralità di fattori e soggetti, in una logica di filiera, che incidono sul raggiungimento degli obiettivi. In particolare, per quanto concerne il Ministero dell'istruzione e del merito occorre tenere presente:

- 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.

2.1.4 Obiettivi di valore pubblico

Gli obiettivi di valore pubblico sono individuati tenendo conto della *mission* istituzionale del Ministero dell'istruzione e del merito e sono collegati alle priorità politiche individuate nell'Atto di indirizzo politico istituzionale del MIM per il 2026.

2.1.4.1 Mission del Ministero

Con riferimento alla *mission* istituzionale, le funzioni e i compiti del Ministero dell'istruzione e del merito sono definiti, come già precisato precedentemente, dall'articolo 2 della legge 28 marzo 2003, n. 53, dall'articolo 13, comma 1 del decreto-legge 31 gennaio 2007, n. 7, convertito, con modificazioni, dalla legge 2 aprile 2007, n. 40 e dall'articolo 50 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300.

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;
	Ricercare 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
PNRR ISTRUZIONE	Portare a compimento gli obiettivi del PNRR

2.1.4.2 Priorità politiche e obiettivi di Valore Pubblico del MIM

Tenuto conto e delle funzioni del Ministero dell'istruzione e del merito, le priorità politiche individuate nell'Atto di indirizzo per il 2026 sono collegate a specifici obiettivi di Valore Pubblico che rappresentano l'impatto delle politiche del Ministero sulla società, volte a incidere positivamente sul benessere della collettività.

Nelle seguenti tabelle vengono elencate le priorità politiche e gli obiettivi di valore pubblico perseguiti dal Ministero:

Tabella 3 – Priorità politiche

PRIORITÀ POLITICHE
Promuovere il miglioramento del sistema nazionale di istruzione e formazione attraverso la valorizzazione del personale della scuola, piano del welfare e consolidamento di un modello di formazione di qualità
Promuovere la personalizzazione della didattica e l'orientamento, valorizzare i talenti di ogni studente, contrastare la dispersione e i divari negli apprendimenti, educare al rispetto e alle relazioni, contrastare il bullismo, garantire la sicurezza nelle scuole
Consolidare la riforma dell'istruzione tecnica, la filiera e il raccordo con gli ITS, rafforzare il collegamento scuola-lavoro
Garantire il diritto allo studio e il benessere dello studente, favorire l'accesso al sistema integrato 0-6
Sostenere le autonomie scolastiche e rafforzare il sistema nazionale di valutazione, promuovere l'internazionalizzazione del sistema scolastico
Supportare il processo di riqualificazione del patrimonio edilizio scolastico
Potenziare l'offerta formativa con le nuove indicazioni nazionali. nuovo esame di maturità
Semplificare e innovare la scuola, attuare le linee guida sull'intelligenza artificiale
Rafforzare la trasparenza amministrativa e l'accessibilità del ministero e delle istituzioni scolastiche
Attuare tempestivamente e in prospettiva sistematica le misure del PNRR

Tabella 4 – Obiettivi di Valore Pubblico

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO
Miglioramento dell'offerta formativa e rafforzamento del diritto allo studio
Valorizzare la scuola
Promuovere la scuola digitale
Migliorare la comunicazione istituzionale interna ed esterna, rafforzare l'identità e l'immagine del MIM
Riqualificare l'ambiente scolastico

Nei sottoparagrafi successivi verranno illustrati nel dettaglio gli obiettivi di VP che il Ministero intende perseguire per il triennio 2026-2028, declinati sulla base delle priorità politiche contenute nel citato Atto di indirizzo politico-istituzionale per il 2026. 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 2025-2027, secondo una logica di gradualità. Per tutti gli obiettivi di VP selezionati sono stati evidenziati gli impatti sociali attesi per gli stakeholder di riferimento, indicatori specifici dimensionati quantitativamente oppure, ove presente, 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](https://www.istat.it).

Il Valore Pubblico nella logica di filiera

Come evidenziato anche nella Premessa, il presente documento valorizza la filiera del Sistema nazionale di istruzione, all'interno della quale l'Amministrazione centrale definisce l'indirizzo strategico, gli Uffici scolastici regionali svolgono funzioni di raccordo territoriale, supporto e accompagnamento all'attuazione delle politiche e le istituzioni scolastiche autonome concretizzano il servizio di istruzione e formazione, contribuendo in modo diretto alla generazione del Valore pubblico. In tale contesto, la creazione di Valore Pubblico risponde ad una logica di filiera in cui tutte le strutture dell'amministrazione centrale, così come gli enti controllati quali INVALSI e INDIRE, le articolazioni periferiche, nonché le istituzioni scolastiche

contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi individuati e al consolidamento della fiducia dei cittadini e degli stakeholder nel sistema educativo e istituzionale.

Pertanto, gli obiettivi di VP di seguito individuati vanno considerati nell'ambito di un modello di *performance* di filiera nella quale l'intero sistema è coinvolto nella traduzione delle politiche del Ministero in interventi capaci di produrre un impatto positivo per la collettività, attraverso l'innalzamento del livello qualitativo del servizio di istruzione e formazione offerto. In altri termini, la creazione del VP nel quadro di una performance di filiera valorizza, in una rete collaborativa, le competenze e le funzioni delle diverse articolazioni dell'amministrazione, dai centri di responsabilità amministrativa alle circa 7.000 singole istituzioni scolastiche autonome, con l'obiettivo di massimizzare l'impatto sociale sul territorio.

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

L'obiettivo di Valore Pubblico "Miglioramento dell'offerta formativa e rafforzamento del diritto allo studio" 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, l'Amministrazione, nelle sue articolazioni centrale e periferica, ritiene fondamentale rilanciare l'autonomia delle Istituzioni scolastiche e valorizzare la specialità del sistema nazionale di istruzione 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, su tutto il territorio nazionale, in conformità alle specifiche condizioni di contesto, al rafforzamento della didattica e degli apprendimenti delle discipline STEM, al completamento della riforma dell'istruzione tecnica e al potenziamento della filiera formativa tecnologico professionale e dell'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 professionalizzante, misurato in termini di aumento del numero degli iscritti al sistema degli ITS, come illustrato nella Tabella 5 al termine del presente paragrafo.

Altro fondamentale obiettivo è quello di portare a sistema e potenziare i percorsi quadriennali della filiera tecnologico professionale, obiettivo misurato in termini di aumento degli iscritti a tali percorsi, come illustrato nella citata Tabella 5.

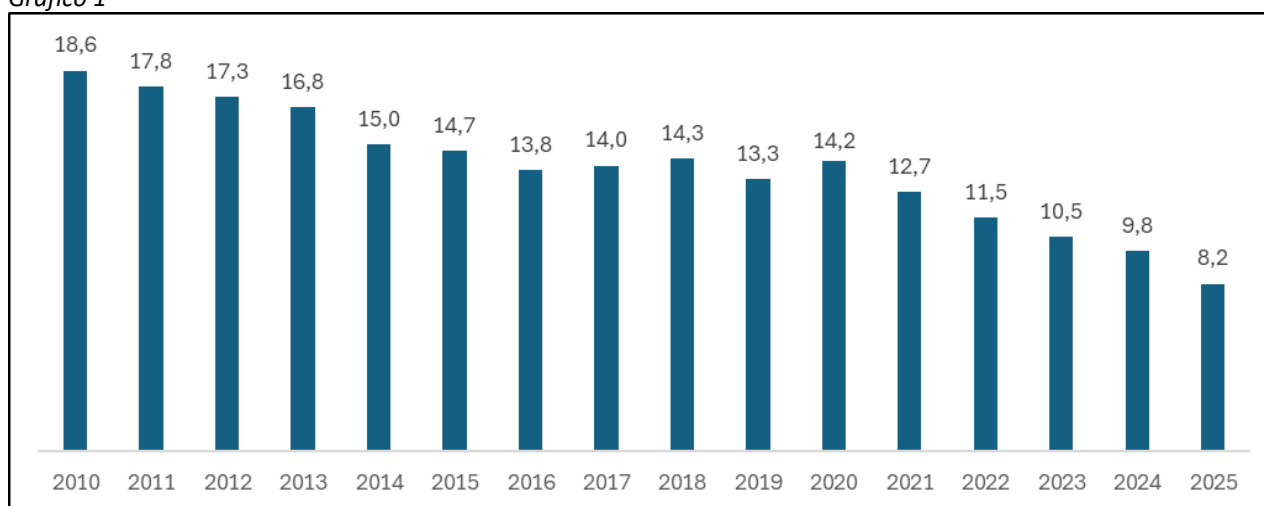
L'azione del Ministero proseguirà inoltre nelle iniziative volte a garantire il successo formativo di tutti, nel rispetto delle potenzialità e dei talenti di ciascuno attraverso la promozione dell'accesso precoce al sistema di istruzione e di formazione, la cura della personalizzazione dei percorsi formativi, l'inclusione di tutte le

fragilità, l'integrazione degli alunni stranieri e il contrasto alla dispersione scolastica sia in termini 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, anche attraverso il rinnovamento delle piattaforme digitali a supporto della valutazione, con l'obiettivo di renderle interoperabili, accessibili e capaci di restituire informazioni integrate e immediatamente fruibili dalle scuole.

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 nel grafico sottostante.

Grafico 1



Indicatore ELET - Early Leavers from Education and Training - ITALIA

Percentuale della popolazione 18-24 anni con al più il diploma di scuola secondaria di primo grado, che non ha concluso un corso di formazione professionale riconosciuto dalla Regione di durata superiore ai 2 anni e che non frequenta corsi scolastici o svolge attività formative.

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 14

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).

Di seguito (Tabella 5), una rappresentazione schematica dell'obiettivo di Valore Pubblico.

Tabella 5 – VP: Miglioramento dell'offerta formativa e rafforzamento del diritto allo studio

Obiettivo di valore pubblico						
MIGLIORAMENTO DELL’OFFERTA FORMATIVA E RAFFORZAMENTO DEL DIRITTO ALLO STUDIO						
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						
PRIORITÀ POLITICHE DI RIFERIMENTO						
- Consolidare la riforma dell’istruzione tecnica, la filiera e il raccordo con gli ITS, rafforzare il collegamento scuola-lavoro - Potenziare l’offerta formativa con le nuove Indicazioni nazionali. Nuovo esame di maturità - Promuovere la personalizzazione della didattica e l’orientamento, valorizzare i talenti di ogni studente, contrastare la dispersione e i divari negli apprendimenti, educare al rispetto e alle relazioni, contrastare il bullismo, garantire la sicurezza nelle scuole - Garantire il diritto allo studio e il benessere dello studente, favorire l’accesso al sistema integrato 0-6						
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
CRA coinvolti	Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione					
Stakeholder	Diplomati scuola secondaria di secondo grado Diplomati IeFP, Regioni, Enti locali, Ministero del lavoro, Università, ANPAL, INAPP. Ragazzi nell’età dell’obbligo scolastico e formativo, genitori, personale della scuola.					
POTENZIAMENTO OFFERTA FORMATIVA E ALLINEAMENTO AGLI STANDARD INTERNAZIONALI E ALLE COMPETENZE RICHIESTE DAL MONDO DEL LAVORO						
Indicatore	Anno di raggiungimento	Baseline	Target	Fonte del dato		
N. studenti iscritti al primo anno dei percorsi di istruzione terziaria professionalizzante	2027	21.326	25.000	INDIRE - Valore baseline riferito agli iscritti al primo semestre 2025 sulla base dei dati forniti da INDIRE		
% studenti occupati a un anno dal conseguimento del diploma	2027	79,70%	82,00%	INDIRE - Rapporto monitoraggio 2025 - il dato fa riferimento ai diplomati 2023 che hanno trovato un'occupazione entro il 2024		
% studenti occupati “coerenti” (l'indicatore misura il livello di coerenza tra tipologia di occupazione e percorso	2027	92,80%	>92,80%	INDIRE - rapporto monitoraggio 2025- il dato fa riferimento ai diplomati 2023 che hanno trovato entro il 2024 un'occupazione coerente con il percorso di studio effettuato e il diploma acquisito		

di studi e le diverse tipologie di contratto dei diplomati occupati)				
Numero iscritti al primo anno dei percorsi della filiera tecnologico professionale 4+2	2027	11.300	15.000	DGSIS
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				
Indicatore	Anno di raggiungimento	Baseline	Target	Fonte del dato
% della popolazione 18-24 anni con al più il diploma di scuola secondaria di primo grado, che non ha concluso un corso di formazione professionale riconosciuto dalla Regione di durata superiore ai 2 anni e che non frequenta corsi scolastici o svolge attività formative	2027	8,20%	<8,20%	ISTAT il dato dell'8,20% riferito all'anno 2025 è riportato in rilevazione ISTAT- pubblicata in "ELET - Early Leavers from Education and Training"

2.1.4.4 Valorizzare la scuola

L'obiettivo di Valore Pubblico "Valorizzare la scuola" 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 e ad ogni forma di violenza, la promozione della cultura del rispetto e del benessere dello studente, 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 e della partecipazione democratica degli studenti e delle studentesse ai processi decisionali in materia di istruzione e formazione.

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.

Inoltre, al fine di favorire la continuità didattica degli alunni con disabilità e ridurre il precariato, è stata potenziata l'attuale offerta formativa di specializzazione sul sostegno, dando attuazione alle disposizioni di cui all'articolo 4, comma 1-ter, del decreto-legge 9 settembre 2025, n. 127, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 ottobre 2025, n. 164 con le quali sono stati modificati gli articoli 6 e 7 del decreto-legge 31 maggio 2024, n. 71 prevedendo da un lato, la proroga fino al 31/12/2026 dei percorsi di formazione per le attività di sostegno didattico agli alunni con disabilità, attivati dall'Istituto nazionale di documentazione, innovazione e ricerca educativa (INDIRE) e dalle Università; dall'altro, ampliando la platea dei destinatari dei percorsi. Inoltre, ai sensi dell'articolo 8 del decreto-legge 71/2024, il Ministero continuerà a garantire – nel caso di richiesta da parte della famiglia, valutato l'interesse del discente da parte del dirigente scolastico – maggiore continuità educativa e didattica, attraverso la conferma degli incarichi a tempo determinato a favore dei docenti in possesso del titolo di specializzazione per l'insegnamento agli alunni con disabilità.

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 14 per ulteriori approfondimenti).

Al fine di adeguare le competenze professionali dei docenti e allineare l'azione educativa alle innovazioni introdotte dal Regolamento recante indicazioni nazionali per il curricolo della scuola dell'infanzia e del primo ciclo d'istruzione di cui al Decreto ministeriale 9 dicembre 2025, n. 221 il Ministero sta predisponendo uno specifico piano formativo per docenti e dirigenti scolastici delle scuole per l'infanzia e del primo ciclo di istruzione nonché per i dirigenti tecnici.

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, anche attraverso la valorizzazione delle eccellenze, nonché la professionalità del personale della scuola, riconoscendo un trattamento economico adeguato.

Di seguito (Tabella 6), una rappresentazione schematica dell'obiettivo di Valore Pubblico.

Tabella 6 – VP: Valorizzare la scuola

Obiettivo di valore pubblico
VALORIZZARE LA SCUOLA

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					
PRIORITÀ POLITICA DI RIFERIMENTO Promuovere il miglioramento del sistema nazionale di istruzione e formazione attraverso la valorizzazione del personale della scuola, piano del <i>welfare</i> e consolidamento di un modello di formazione di qualità					
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
CRA coinvolti	Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione				
Stakeholder	Famiglie, studenti e personale amministrativo delle istituzioni scolastiche e degli USR				
Indicatore	Anno di raggiungimento	Baseline	Target	Fonte del dato	
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)	
Azioni volte alla valorizzazione del personale della scuola e al potenziamento della formazione (Azioni realizzate/Azioni programmate)	2027	>= 80%	>= 80%	Monitoraggio Uffici Scolastici Regionali	

2.1.4.5 Promuovere la scuola digitale

L'obiettivo di Valore Pubblico "Promuovere la scuola digitale" rappresenta un obiettivo trasversale che si rivolge a diverse tipologie di utenti e che si propone di incidere sull'efficienza dei servizi digitali a tutti i livelli dell'Amministrazione, coinvolgendo l'amministrazione centrale, gli uffici scolastici regionali, le istituzioni scolastiche e la comunità scolastica tutta.

Lo scopo del Ministero è quello di snellire e velocizzare gli adempimenti burocratici gravanti sulle istituzioni scolastiche, rafforzare la digitalizzazione dei processi e promuovere una *governance* dei dati più moderna e integrata, nonché per semplificare l'accesso ai servizi digitali offerti dal MIM per famiglie e studenti.

In particolare, per famiglie e studenti proseguirà lo sviluppo della piattaforma UNICA, con l'introduzione di nuovi servizi digitali, anche basati sull'intelligenza artificiale.

Questi processi, in un'ottica integrata, non solo mirano a innovare e snellire l'azione amministrativa ma contribuiscono anche a modernizzare il sistema educativo, promuovendo l'innovazione digitale come strumento di miglioramento qualitativo dei processi di insegnamento con il conseguente rafforzamento della qualità dell'offerta formativa.

Di seguito (Tabella 7), una rappresentazione schematica dell'obiettivo di Valore Pubblico.

Tabella 7 – VP: Promuovere la scuola digitale

Obiettivo di valore pubblico PROMUOVERE LA SCUOLA DIGITALE 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					
PRIORITÀ POLITICA DI RIFERIMENTO Semplificare e innovare la scuola, attuare le linee guida sull'intelligenza artificiale					
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
CRA coinvolti	Dipartimento per le risorse, l'organizzazione e l'innovazione digitale				
Stakeholder	Famiglie, studenti e personale amministrativo delle istituzioni scolastiche e degli USR				
Indicatore	Anno di raggiungimento	Baseline	Target	Fonte del dato	
N. servizi migrati sulla piattaforma Unica/ N. servizi da migrare	2026	60%	90%	Piani operativi approvati	
Numero di scuole che utilizzano i sistemi Pago in Rete/app IO/ Numero totale di scuole	2026	97,40%	98%	Report periodici SOGEI	
Numero di scuole che utilizzano le piattaforme Monitor HDAC e Pi.re.co/Numero totale di scuole	2027	80%	80%	Report periodici SOGEI	

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

L'obiettivo di valore pubblico "migliorare la comunicazione istituzionale interna ed esterna, rafforzare l'identità e l'immagine del MIM" mira a:

- ottimizzare la capacità comunicativa del MIM, in un'ottica di miglioramento dei servizi al cittadino, 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;

- promuovere una migliore e più accurata conoscenza della mission istituzionale e delle attività svolte, anche al fine di favorire una maggiore partecipazione da parte degli stakeholders esterni.

Di seguito (Tabella 8), una rappresentazione schematica dell'obiettivo di Valore Pubblico.

Tabella 8 – VP: Migliorare la comunicazione istituzionale interna ed esterna, rafforzare l'identità e l'immagine del MIM.

Obiettivo di valore pubblico MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE INTERNA ED ESTERNA, RAFFORZARE L'IDENTITÀ E L'IMMAGINE DEL MIM					
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					
PRIORITÀ POLITICA DI RIFERIMENTO Rafforzare la trasparenza amministrativa e l'accessibilità del ministero e delle istituzioni scolastiche					
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
CRA coinvolti	Dipartimento per le risorse, l'organizzazione e l'innovazione digitale				
Stakeholder	Famiglie, studenti e personale in servizio presso l'amministrazione centrale e periferica, cittadini				
Indicatore	Anno di raggiungimento	Baseline	Target	Fonte del dato	
Tempo medio di evasione delle richieste	2026	<=48h	<=24h	URP	
Livello di soddisfazione degli utenti	2026	80%	90%	URP	
numero attività di comunicazione/divulgazione per evento organizzato su quelle programmate nel Piano della comunicazione totale di scuole	2026	90%	100%	URP	

2.1.4.7 Riqualificare l'ambiente scolastico

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.

Di seguito (Tabella 9), una rappresentazione schematica dell'obiettivo di Valore Pubblico.

Tabella 9 – VP: Riqualificare l'ambiente scolastico

Obiettivo di valore pubblico RIQUALIFICARE L'AMBIENTE SCOLASTICO Impatto sociale atteso - potenziare il ruolo delle II.SS. sul territorio mediante la riqualificazione degli spazi scolastici					
PRIORITÀ POLITICA DI RIFERIMENTO Supportare il processo di riqualificazione del patrimonio scolastico					
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
CRA coinvolti	Dipartimento per le risorse, l'organizzazione e l'innovazione digitale				
Stakeholder	Famiglie, studenti, cittadini				
Indicatore	Anno di raggiungimento	Baseline	Target	Fonte del dato	
N. contributi concessi per interventi di riqualificazione o costruzione di edifici scolastici/ N. contributi richiesti e ritenuti ammissibili	2027	90%	90%	Decreti di finanziamento e piattaforma di monitoraggio	
interventi di supporto tecnico-amministrativo evasi (supportati)/ N. interventi oggetto di richiesta	2027	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	2027	90%	90%	Piattaforma di monitoraggio	

2.1.5 Obiettivi di semplificazione e reingegnerizzazione dei processi

La pianificazione strategica e la programmazione degli obiettivi di *performance* per la semplificazione e la digitalizzazione dei processi afferenti alle competenze del Ministero dell'istruzione e del merito si fondano su una visione complessiva di medio-lungo periodo, finalizzata a consentire all'Amministrazione di governare, in un'ottica integrata, sia un programma di interventi volto a supportare il percorso di digitalizzazione delle Istituzioni scolastiche, in coerenza con gli obiettivi nazionali ed europei, sia le attività di *governance* del sistema informativo del Ministero, orientate al potenziamento del processo di trasformazione digitale attraverso l'introduzione di strumenti innovativi, tecnologicamente aggiornati, coerenti e integrati, al fine di rendere più efficiente lo svolgimento delle attività e migliorare la condivisione e l'utilizzo dei dati e delle informazioni disponibili.

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.

Tutto ciò premesso, nel triennio 2026-2028, sono programmate una serie di iniziative progettuali, compatibilmente con le risorse finanziarie a disposizione nel bilancio o da altre fonti di finanziamento; nello specifico:

- evoluzione e integrazione di nuove agevolazioni messe a disposizione sulla piattaforma UNICA quali, a titolo esemplificativo, l'implementazione di un applicativo dedicato alla richiesta di un beneficio economico per l'erogazione di un servizio di supporto psicologico;
- realizzazione del nuovo portale unico "Ecosistema Servizi per il Personale Docente e ATA" per la gestione unitaria e digitale dei dati del personale scolastico;
- realizzazione della Piattaforma integrata per la valutazione dei risultati dei Dirigenti Scolastici;
- realizzazione del nuovo sistema Pago In Rete Scuole e sviluppo di nuovi servizi da fornire tramite l'app IO;
- consolidamento e ottimizzazione del modello di funzionamento e di *governance* del Sistema ITS;
- completamento dell'infrastruttura dati di ANIST e delle sue partizioni, ampliando i servizi del Portale ed i servizi erogati dal MIM tramite PDND ad Enti e Pubbliche Amministrazioni;
- evoluzione del Sistema di Gestione Acquisti (SGA) per supportare l'interoperabilità con piattaforme esterne;
- realizzazione dell'interoperabilità tra SIDI ed il registro elettronico delle scuole per la gestione integrata dei dati relativi alle assenze del personale;
- implementazione di soluzioni digitali a supporto delle Scuole per la predisposizione dei conti giudiziali e dei flussi di cassa;
- implementazione di un processo pienamente digitale e interoperabile con i servizi esterni per una gestione integrata di acquisti e contratti;
- digitalizzazione e semplificazione dell'intero processo gestione degli incarichi individuali nelle Istituzioni scolastiche;
- rafforzamento dell'efficienza e della qualità dei servizi scolastici attraverso lo sviluppo delle competenze digitali del personale e l'uso consapevole dell'IA;
- realizzazione di un ecosistema digitale dedicato ai servizi di gestione delle supplenze brevi e saltuarie per semplificare la gestione amministrativa delle procedure;
- introduzione dell'IA nelle scuole, promuovendo l'applicazione consapevole e responsabile delle Linee guida IA e valorizzandone le opportunità;
- re-ingegnerizzazione della piattaforma "Gestione Unificata Revisori" ottimizzandone le funzioni e facilitando l'integrazione con le applicazioni esterne;
- progettazione di una piattaforma per connettere in modo strutturato scuole, imprese e stakeholder istituzionali, al fine di valorizzare la filiera formativa tecnologico-professionale "4+2".

Nella tabella 10 si riporta una sintetica descrizione delle principali attività previste per il triennio:

INIZIATIVA PROGETTUALE	ATTIVITÀ PREVISTE PER IL 2026
<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.	✓ integrazione di nuove agevolazioni dedicato alla richiesta di un beneficio economico per l'erogazione di un servizio di supporto psicologico all'interno della piattaforma Unica mediante l'integrazione di un applicativo per lo svolgimento di videoconferenze; ✓ Integrazione all'interno della Piattaforma delle funzionalità di monitoraggio qualitativo dei percorsi di Formazione scuola-lavoro e dell'albo delle buone pratiche (DM n. 133/2025), nonché di un primo set di funzionalità per permettere agli studenti di fruire del corso sulla sicurezza sul lavoro su UNICA; ✓ Adeguamento del modello di Curriculum della studentessa e dello studente con l'indicazione in forma descrittiva degli esiti dei livelli di apprendimento conseguiti nelle prove scritte a carattere nazionale, in linea con quanto previsto dal DM n. 2/2026; ✓ Evoluzioni al servizio ComUnica per consentire la condivisione di ulteriore documentazione da parte dei genitori di studentesse e studenti; ✓ Assistenza e formazione agli utenti del sistema; ✓ Consolidamento delle esperienze di meta-orientamento What's Next e What's Next ITS Academy, con evoluzione degli ambienti metaversali e dei Digital Human sviluppati 2025 e integrazione con ambienti metaversali terzi di IS e ITS Academy.
<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. Nel 2025 è stato rilasciato il Fascicolo digitale del Personale scolastico, primo nucleo abilitante dell'Ecosistema dei servizi per il Personale scolastico, che consente la consultazione dei dati relativi al percorso professionale in un unico spazio digitale.	✓ Design e realizzazione del nuovo portale unico "Ecosistema Servizi per il Personale Docente e ATA"; ✓ Realizzazione ed implementazione di ulteriori servizi per il framework dell'Ecosistema; ✓ Potenziamento del Fascicolo digitale del Personale scolastico, attraverso l'ampliamento dei dati disponibili e l'implementazione di nuove funzionalità a disposizione degli utenti; ✓ 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. Nel 2025 è stata realizzata una piattaforma dedicata alla gestione della procedura di valutazione dei Dirigenti scolastici, applicata in via transitoria per l'anno scolastico 2024/2025.	✓ Aggiornamento del sistema di valutazione per l'a.s. 2025/2026; ✓ Digitalizzazione della procedura di valutazione per i dirigenti scolastici in particolare posizione di stato.

INIZIATIVA PROGETTUALE	ATTIVITÀ PREVISTE PER IL 2026
<u>RE-INGEGNERIZZAZIONE ED EVOLUZIONE SISTEMA PAGO IN RETE</u> Progettazione, ottimizzazione e sviluppo dell'ecosistema dei pagamenti digitali per le Istituzioni scolastiche, finalizzata a offrire servizi digitali semplici, efficienti e integrati rivolti a famiglie e studenti.	✓ Affinamento delle analisi e implementazione degli sviluppi necessari per la realizzazione del nuovo sistema Pago In Rete Scuole, integrando anche procedure automatizzate basate sull'IA; ✓ Transizione al modello ente-centrico e dismissione definitiva del Developer Portal, per consentire alle istituzioni scolastiche di aderire in autonomia all'App IO, assumendo la titolarità operativa del servizio; ✓ Individuazione, valutazione e definizione di nuovi servizi da rendere disponibili su App IO.
<u>SISTEMA ITS</u> Consolidamento e ottimizzazione del 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 Academy.	✓ Aggiornamento dei cruscotti di monitoraggio del Sistema ITS a supporto del MIM e delle Regioni; ✓ Evoluzione dell'Anagrafe ITS Academy, per consentire alle Fondazioni ITS Academy la gestione integrata di iscrizioni, frequenze, esiti delle prove finali, monitoraggio a distanza dei diplomati e delle comunicazioni dell'Amministrazione centrale; ✓ Potenziamento della piattaforma SDG, per consentire a cittadini e Fondazioni la gestione del riconoscimento dei titoli di istruzione terziaria esteri, rendere più efficiente le altre procedure già disponibili e ampliare i servizi per i cittadini, inclusa la ricerca personalizzata delle offerte di lavoro dal SIISL.
<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 dell'Edilizia Scolastica e dell'Anagrafe del Personale Scolastico 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; ✓ Integrazione del servizio di Iscrizioni Online con ANPR per il recupero dei dati anagrafici di studenti e genitori; ✓ Ulteriori evolutive del portale ANIST volte a migliorare la qualità dei servizi erogati ai cittadini e l'esperienza di navigazione.
<u>NUOVO SISTEMA GESTIONE ACQUISTI</u> Adeguamento ed evoluzione del Sistema di Gestione Acquisti (SGA) per garantirne la piena conformità alla normativa vigente e supportare l'interoperabilità con piattaforme esterne.	✓ Evoluzione del SGA in ottica di compliance alla normativa e aggiornamento degli strumenti a supporto; ✓ Analisi dei processi di SGA finalizzata all'identificazione degli strumenti di interoperabilità tra con piattaforme esterne (es. piattaforma ANAC).
<u>"REGISTRO ELETTRONICO" – INTEGRAZIONE CON SIDI PER L'INVIO AUTOMATICO DELLE ASSENZE</u> Realizzazione dell'interoperabilità tra SIDI e applicativi delle scuole per la gestione integrata dei dati relativi alle assenze del personale.	✓ Estensione del servizio di gestione integrata dei dati relativi alle assenze del personale a tutte le tipologie di assenza, con ampliamento del servizio su scala nazionale.

INIZIATIVA PROGETTUALE	ATTIVITÀ PREVISTE PER IL 2026
Nel 2025 si è conclusa la sperimentazione relativa allo sviluppo di un servizio che consente l'invio automatico di alcune tipologie di assenze.	
<u>AGENTI CONTABILI E FLUSSI DI CASSA</u> Adeguamento procedurale e tecnologico per garantire la conformità normativa e ridurre l'impatto sulle scuole, attraverso l'automazione dei conti giudiziali e dei flussi di cassa, l'integrazione dei sistemi per la trasmissione standardizzata dei dati.	✓ Implementazione di strumenti digitali per supportare le scuole nella predisposizione dei flussi di cassa e dei conti giudiziali (movimentazioni minute spese e debiti di custodia); ✓ Integrazione con i sistemi della RGS e della Corte dei Conti per la trasmissione centralizzata dei flussi di cassa e dei conti giudiziali; ✓ Supporto a scuole e revisori attraverso il rilascio di istruzioni operative e procedure, linee guida, manuali utente e FAQ per un utilizzo efficace delle nuove funzionalità del SIDI e di HDAC (il servizio Help desk amministrativo contabile).
<u>GESTIONE ACQUISTI DELLE SCUOLE E SEMPLIFICAZIONE DELLE PROCEDURE CONTABILI</u> Implementazione di un processo pienamente digitale e interoperabile con i servizi esterni per una gestione integrata di acquisti e contratti. Assicura istruzioni univoche e conformità alla normativa sulla contrattualistica pubblica, offrendo alle segreterie scolastiche supporto continuo, aggiornamenti operativi e strumenti digitali innovativi.	✓ Aggiornamento dei Quaderni relativi a novità normative, procedure di affidamento, servizi in concessione di bar e distributori, affidamento di incarichi individuali e contratti di sponsorizzazione; ✓ Adeguamento alla normativa vigente della piattaforma digitale Sistema Gestione Acquisti (SGA) e integrazione con servizi digitali esterni (es. CONSIP e ANAC) per garantire un processo unico e coordinato; ✓ Supporto alle Scuole nella gestione dei processi di acquisto e delle relative procedure amministrativo-contabili attraverso il potenziamento del servizio di Help desk amministrativo contabile (HDAC) e iniziative di formazione innovative.
<u>HUB INCARICHI – PIATTAFORMA PER LA GESTIONE DEGLI INCARICHI AFFIDATI AGLI ESPERTI</u> Superamento dell'attuale frammentazione nella gestione degli incarichi affidati agli esperti, introducendo processi digitali integrati in grado di ridurre il carico amministrativo, velocizzare le operazioni e migliorare tracciabilità e trasparenza.	✓ Consolidamento della piattaforma integrata e sicura che consenta la digitalizzazione e la semplificazione dell'intero processo gestione degli incarichi individuali nelle Istituzioni scolastiche; ✓ Integrazione con i principali sistemi informativi del Ministero dei pacchetti locali per garantire una gestione end-to-end del processo; ✓ Automazione delle comunicazioni e dei flussi documentali, riducendo passaggi manuali e tempi di lavorazione per le segreterie scolastiche.
<u>FORMAZIONE DI BASE SULL'AI PER IL PERSONALE AMMINISTRATIVO (ATA) DELLE SEGRETERIE SCOLASTICHE</u> Miglioramento dell'efficienza delle segreterie scolastiche attraverso la digitalizzazione e l'automazione dei processi amministrativi. Previsione di un percorso sull'Intelligenza Artificiale generativa, finalizzato a promuoverne un utilizzo consapevole e sicuro.	✓ Realizzazione di un modello di formazione esteso e applicabile ai diversi ambiti operativi delle segreterie scolastiche; ✓ Formazione del personale amministrativo sull'IA generativa, con percorsi mirati a comprendere funzionalità, vantaggi e rischi, illustrando strumenti operativi e normative su privacy e sicurezza dei dati; ✓ Sviluppo di competenze pratiche nel Prompt Engineering e nell'interazione con i principali tool di IA a supporto delle attività amministrative.

INIZIATIVA PROGETTUALE	ATTIVITÀ PREVISTE PER IL 2026
<u>ECOSISTEMA SUPPLENZE BREVI E SALTUARIE</u> Realizzazione di un ecosistema digitale interamente dedicato ai servizi di gestione delle supplenze brevi e saltuarie, finalizzato alla semplificazione della gestione amministrativa della procedura delle supplenze brevi per le segreterie scolastiche anche fornendo un unico canale per la gestione dei servizi dedicati alle supplenze.	✓ Progettazione e realizzazione di un nuovo ecosistema di servizi dedicati alla gestione delle supplenze brevi e saltuarie; ✓ Re-ingegnerizzazione del sistema di convocazioni per la semplificazione delle procedure amministrative connesse alla gestione delle assenze e dei contratti di supplenza; ✓ Realizzazione di servizi di supporto alla gestione delle informazioni su assenze e contratti di supplenza stipulati dalle istituzioni scolastiche.
<u>INIZIATIVE DI ADOZIONE DELL'IA NELLE SCUOLE</u> Supporto alle scuole per l'introduzione consapevole e responsabile dell'Intelligenza Artificiale, attraverso un insieme di attività di accompagnamento, sperimentazione e indirizzo, finalizzate a supportare le Istituzioni scolastiche nell'applicazione delle Linee guida IA e a valorizzare le opportunità offerte dalle tecnologie di Intelligenza Artificiale.	✓ Definizione di un programma info-formativo per dirigenti scolastici, docenti, personale amministrativo, studenti e famiglie, per promuovere le Linee guida sull'IA, rafforzare le competenze digitali di base e aumentare la consapevolezza su potenzialità e limiti dell'IA; ✓ Realizzazione di un piano per l'adozione dell'IA, con sperimentazioni, gruppi di lavoro in scuole selezionate, casi d'uso e sistemazione delle best practice; ✓ Definizione e implementazione di un modello di coinvolgimento degli attori dell'innovazione scolastica (animatori digitali e team digitale) per rilevare le esigenze delle scuole e coordinare l'adozione dell'IA sul territorio.
<u>RE-INGEGNERIZZAZIONE ED EVOLUZIONE GUR</u> Re-ingegnerizzazione della piattaforma "Gestione Unificata Revisori" attraverso l'ottimizzazione tecnologica, funzionale e di user-experience, con miglioramento delle prestazioni, nonché migliorandone la modularità, riducendo i costi di manutenzione e facilitando l'integrazione con le applicazioni esterne.	✓ Re-ingegnerizzazione dei servizi di gestione delle nomine dei revisori dei conti attraverso la dismissione dell'attuale applicativo; ✓ Migrazione dei dati dall'attuale applicativo verso la nuova applicazione e integrazione della nuova applicazione con altri applicativi del MIM; ✓ Progettazione e realizzazione della nuova applicazione Gestione Unificata Revisori, con particolare attenzione all'ottimizzazione ed evoluzione delle funzionalità e dei processi in linea con il modello definito.
<u>SERVIZIO DIGITALE "SCUOLE-IMPRESE"</u> Analisi e progettazione di una piattaforma digitale che metta in connessione scuole, imprese e istituzioni per valorizzare la filiera formativa tecnologico-professionale "4+2".	✓ Progettazione di una piattaforma per connettere in modo strutturato scuole, imprese e stakeholder istituzionali, al fine di valorizzare la filiera formativa tecnologico-professionale "4+2"; ✓ Definizione di strumenti e modulistica standardizzata per supportare le filiere esistenti e favorire la co-progettazione di nuove filiere da parte dei diversi stakeholder; ✓ Progettazione di una dashboard di monitoraggio con KPI su attori coinvolti, filiere attivate, tasso di prosecuzione nei percorsi e inserimento lavorativo per la realizzazione di reportistica personalizzata.

Con l'obiettivo di rafforzare la *governance* del sistema informativo del Ministero, l'Amministrazione ha avviato un progetto finalizzato alla realizzazione di un sistema informatizzato per il Controllo di Gestione

(Tabella 11) 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:

- monitorare anche a livello operativo le attività ed i processi;
- comprendere le connessioni esistenti tra le risorse di input, il loro utilizzo e gli output prodotti;
- misurare, in prospettiva, il grado di raggiungimento degli obiettivi delle strutture ed incentivare il miglioramento continuo;
- 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 11 - Sintesi dell'iniziativa progettuale controllo di gestione

INIZIATIVA PROGETTUALE	ATTIVITÀ	TEMPISTICHE
SPERIMENTAZIONE DI UN SISTEMA INFORMATIZZATO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE 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 una successiva e graduale estensione dello stesso alle altre Direzioni generali dell'amministrazione centrale e periferica.	1. Consolidamento del modello <i>Consolidamento del modello di controllo di gestione, finalizzazione del catalogo di servizi della DG per l'innovazione digitale, la semplificazione e la statistica, individuazione dei parametri di misurazione e verifica delle fonti alimentanti.</i>	09/25 –10/25
	2. Sperimentazione <i>Definizione delle modalità operative della sperimentazione, raccolta e verifica dei dati relativi a parametri e risorse, messa a punto dello strumento tecnico-operativo e prima elaborazione dei risultati.</i>	10/25 –11/25
	4. Valutazione adozione <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>	12/25 –12/25
	5. Progettazione soluzione digitale <i>Definizione dei macro-requisiti e supporto alla progettazione di una soluzione digitale per la gestione del modello di controllo di gestione sperimentato.</i>	03/26-05/26
	6. Estensione <i>Supporto all'estensione della soluzione ad altre strutture dell'Amministrazione centrale o periferica, valutando modalità operative e impatti organizzativi.</i>	06/26-09/26
	7. Supporto all'adozione <i>Definizione di un piano di change management funzionale a favorire l'adozione della soluzione.</i>	09/26-12/26

2.2 PERFORMANCE

2.2.1 Il ciclo della *performance*

Come già rappresentato in Premessa, ai sensi del DPR 24 giugno 2022 n. 81, il Piano della *performance* confluisce nel PIAO e contribuisce, in una prospettiva programmatica integrata, al raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico.

Il ciclo della *performance*, introdotto e disciplinato dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- 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, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni (Ufficio centrale di bilancio e Corte dei Conti), anche mediante il 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'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, per la gestione del ciclo della *performance* si fa riferimento al SMVP attualmente in vigore, adottato con il decreto ministeriale 7 marzo 2022, n. 52. Tale sistema, in linea con la normativa vigente, distingue l'ambito della *performance* organizzativa e l'ambito della *performance* individuale.

2.2.1.1 La *performance* organizzativa

La *performance* organizzativa va intesa come sintesi dei risultati raggiunti dall'Amministrazione centrale e periferica riferiti agli obiettivi definiti in sede di programmazione. L'ambito di riferimento per la sua misurazione è rappresentato dal complesso degli obiettivi specifici triennali dell'Amministrazione, considerati 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 precisa che il termine "rendicontazione" si riferisce esclusivamente alla misurazione dei risultati della *performance* organizzativa; il termine "valutazione" fa riferimento, invece, alla *performance* individuale.

L'inserimento degli obiettivi all'interno dell'applicativo "Gestione Piano della *Performance*" avviene attraverso un processo "a cascata" (top-down). Ciascun titolare di CRA inserisce gli obiettivi specifici e gestionali individuati e li assegna ai Dirigenti di livello generale dell'Amministrazione centrale e periferica, in ragione della rispettiva competenza, i quali verificano e completano le informazioni di propria competenza e, a loro volta, assegnano gli obiettivi ai Dirigenti degli uffici. Questi ultimi determinano le linee di attività coerenti con le competenze dell'ufficio a cui sono preposti.

Alla declinazione degli obiettivi segue, con un processo inverso (bottom-up), la fase di validazione. Ciascun

responsabile valida gli obiettivi della propria struttura e, come ultimo passaggio, i Capi Dipartimento, validano complessivamente gli obiettivi assegnati al proprio Centro di Responsabilità Amministrativa (CRA).

Alla fase di inserimento degli obiettivi di *performance* segue quella di monitoraggio intermedio, con cadenza semestrale, che viene predisposta, sempre attraverso l'applicativo "Gestione Piano della *Performance*", al fine di fornire una proiezione sull'effettiva possibilità di raggiungimento dei target prefissati, nonché di rilevare il valore target raggiunto. L'attività di monitoraggio rappresenta anche un importante momento di riflessione finalizzato a valutare le possibilità di perfezionamento dell'azione amministrativa, nell'ottica di un più generale miglioramento della qualità dei servizi resi. Quanto emerso dal monitoraggio è oggetto di valutazione da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione che, ai sensi dell'articolo 6 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, verifica l'andamento delle *performance* rispetto agli obiettivi programmati e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

La *performance* organizzativa è misurata e rendicontata tramite il già citato applicativo, indicando il livello di raggiungimento degli obiettivi strategici, nella loro declinazione triennale ed annuale. Ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera b) del D.lgs. 150, il ciclo si conclude con la redazione, entro il 30 giugno della Relazione annuale sulla *performance*, che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione ai sensi dell'articolo 14 del medesimo D.lgs. e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

La validazione rappresenta un passaggio necessario ai fini della distribuzione delle premialità, certificando la regolarità dell'intero processo.

Si rimanda per gli obiettivi specifici triennali dei CRA all'Allegato 4 e per gli obiettivi specifici annuali di pertinenza delle Direzioni generali dell'Amministrazione centrale all'Allegato 5.

2.2.1.2 La *performance* individuale

La *performance* individuale è l'insieme dei risultati raggiunti (compresi i comportamenti organizzativi e professionali) da ciascun dipendente (Capi Dipartimento, Dirigenti e personale delle aree) – risultati che contribuiscono al conseguimento della *performance* complessiva dell'unità organizzativa di riferimento. Nel rispetto del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP) vigente, gli obiettivi individuali sono assegnati a ciascun dipendente dal superiore gerarchico 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. Misurazione e valutazione della *performance* individuale sono legate al conseguimento degli obiettivi di *performance* organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso, pesata in funzione del ruolo, agli eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati e ai comportamenti professionali.

Con riferimento ai comportamenti dei dirigenti di livello generale e non generale vanno tenute in opportuna considerazione le direttive del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 novembre 2023 e del 14 gennaio 2025 contenente indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della *performance* individuale.

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, 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, gli obiettivi strategici nella loro declinazione triennale.

PRIORITÀ POLITICA	CONSOLIDARE LA RIFORMA DELL'ISTRUZIONE TECNICA, LA FILIERA E IL RACCORDO CON GLI ITS, RAFFORZARE IL COLLEGAMENTO SCUOLA-LAVORO
OBIETTIVI TRIENNALI STRATEGICI	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
	Promozione della filiera formativa tecnico - professionale e del sistema terziario di istruzione tecnologica superiore
CRA	DIPARTIMENTO PER IL SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE

PRIORITÀ POLITICA	GARANTIRE IL DIRITTO ALLO STUDIO E IL BENESSERE DELLO STUDENTE, FAVORIRE L'ACCESSO AL SISTEMA INTEGRATO 0-6
OBIETTIVI TRIENNALI STRATEGICI	Garantire il diritto allo studio e il benessere dello studente
	Favorire l'accesso al sistema di istruzione dei bambini di età tra 0 - 6 anni
CRA	DIPARTIMENTO PER IL SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE

PRIORITÀ POLITICA	POTENZIARE L'OFFERTA FORMATIVA CON LE NUOVE INDICAZIONI NAZIONALI. NUOVO ESAME DI MATURITÀ
OBIETTIVI TRIENNALI STRATEGICI	Promozione e implementazione del sistema nazionale di valutazione, valorizzazione delle professionalità e valutazione dei risultati dei dirigenti scolastici, miglioramento degli esiti formativi ed educativi degli studenti anche attraverso la valorizzazione delle eccellenze
CRA	DIPARTIMENTO PER IL SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE

PRIORITÀ POLITICA	PROMUOVERE IL MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA NAZIONALE DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE ATTRAVERSO LA VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE DELLA SCUOLA, PIANO DEL WELFARE E CONSOLIDAMENTO DI UN MODELLO DI FORMAZIONE DI QUALITÀ
OBIETTIVI TRIENNALI STRATEGICI	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
CRA	DIPARTIMENTO PER IL SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE

PRIORITÀ POLITICA	PROMUOVERE LA PERSONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA E L'ORIENTAMENTO, VALORIZZARE I TALENTI DI OGNI STUDENTE, CONTRASTARE LA DISPERSIONE E I DIVARI NEGLI APPRENDIMENTI, EDUCARE AL RISPETTO E ALLE RELAZIONI, CONTRASTARE IL BULLISMO, GARANTIRE LA SICUREZZA NELLE SCUOLE
OBIETTIVI TRIENNALI	Contrastare la dispersione scolastica, ridurre la povertà educativa e i divari territoriali. realizzare azioni a sostegno dell'inclusione scolastica attraverso l'utilizzo di metodologie

STRATEGICI	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. implementare le misure di contrasto al fenomeno del bullismo e del cyber bullismo
CRA	DIPARTIMENTO PER IL SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE

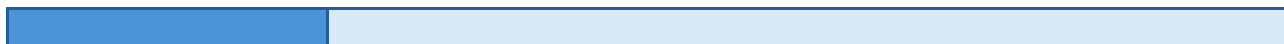
PRIORITÀ POLITICA	SOSTENERE LE AUTONOMIE SCOLASTICHE E RAFFORZARE IL SISTEMA NAZIONALE DI VALUTAZIONE, PROMUOVERE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA SCOLASTICO
OBIETTIVI TRIENNALI STRATEGICI	Valorizzare il sistema nazionale di istruzione e formazione attraverso l'implementazione delle strategie di internazionalizzazione e di promozione e sviluppo del sistema delle scuole italiane all'estero
	Sostegno alla scuola paritaria nell'ambito del sistema nazionale dell'istruzione
CRA	DIPARTIMENTO PER IL SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE

PRIORITÀ POLITICA	SUPPORTARE IL PROCESSO DI RIQUALIFICAZIONE DEL PATRIMONIO EDILIZIO SCOLASTICO
OBIETTIVI TRIENNALI STRATEGICI	Aggiornamento delle funzionalità e piena integrazione dell'anagrafe dell'edilizia scolastica nell'anagrafe nazionale dell'istruzione
	Riqualificazione e messa in sicurezza delle infrastrutture scolastiche
CRA	DIPARTIMENTO PER LE RISORSE, L'ORGANIZZAZIONE E L'INNOVAZIONE DIGITALE

PRIORITÀ POLITICA	SEMPLIFICARE E INNOVARE LA SCUOLA, ATTUARE LE LINEE GUIDA SULL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE
OBIETTIVI TRIENNALI STRATEGICI	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
CRA	DIPARTIMENTO PER LE RISORSE, L'ORGANIZZAZIONE E L'INNOVAZIONE DIGITALE

PRIORITÀ POLITICA	RAFFORZARE LA TRASPARENZA AMMINISTRATIVA E L'ACCESSIBILITÀ DEL MINISTERO E DELLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE
OBIETTIVI TRIENNALI STRATEGICI	Rafforzamento della comunicazione istituzionale del MIM e potenziamento della capacità comunicativa del MIM sia a livello centrale che periferico
	Garantire il rispetto delle norme in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, secondo le indicazioni contenute nel PNA e nella sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO
	Rafforzare l'autonomia gestionale delle II.SS mediante il supporto amministrativo contabile e il potenziamento del sistema di rendicontazione
CRA	DIPARTIMENTO PER LE RISORSE, L'ORGANIZZAZIONE E L'INNOVAZIONE DIGITALE

PRIORITÀ POLITICA	ATTUARE TEMPESTIVAMENTE E IN PROSPETTIVA SISTEMATICA LE MISURE DEL PNRR
OBIETTIVI TRIENNALI STRATEGICI	Assicurare il supporto necessario al raggiungimento e all'attuazione degli obiettivi del PNRR, in relazione agli ambiti di competenza
CRA	DIPARTIMENTO PER LE RISORSE, L'ORGANIZZAZIONE E L'INNOVAZIONE DIGITALE DIPARTIMENTO PER IL SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE



2.2.3 Collegamento tra *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 2025, n. 199, recante l'approvazione del "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2026 e bilancio pluriennale per il triennio 2026-2028".

Le risorse finanziarie di cui può disporre il Ministero per il conseguimento dei propri fini istituzionali, ammontano, per l'esercizio finanziario 2026, a € 57.947.540.594,00 (stanziamenti in conto competenza) ed € 58.067.414.461,00 (stanziamenti di cassa).

Nelle tabelle che seguono (Tabella 12 e Tabella 13), 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 2026 di cui all'Atto di indirizzo politico-istituzionale, individuati dai medesimi CDR nella Nota Integrativa allegata alla Legge di Bilancio per l'anno 2026.

Tabella 12 – Collegamento ciclo *performance* e ciclo di bilancio Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione

CENTRO DI RESPONSABILITÀ DIPARTIMENTO PER IL SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E DI FORMAZIONE			
MISSIONE 1_ ISTRUZIONE SCOLASTICA			
OBIETTIVO TRIENNALE	PROGRAMMA	OBIETTIVO STRATEGICO NOTA INTEGRATIVA	AZIONE
FAVORIRE L'ACCESSO AL SISTEMA DI ISTRUZIONE DEI BAMBINI DI ETÀ TRA 0 - 6 ANNI	1.2_ Sviluppo del sistema istruzione scolastica e promozione del diritto allo studio (22.08)	OBIETTIVO 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
CONTRASTARE LA DISPERSIONE SCOLASTICA, RIDURRE LA POVERTÀ EDUCATIVA E I DIVARI TERRITORIALI. 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. IMPLEMENTARE LE MISURE DI CONTRASTO AL FENOMENO DEL BULLISMO E DEL CYBER BULLISMO		OBIETTIVO 68 - Contrastare la dispersione scolastica, ridurre la povertà educativa e i divari territoriali. 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. Implementare le misure di contrasto al fenomeno del bullismo e del cyber bullismo	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		OBIETTIVO 66 - Promozione e implementazione del sistema nazionale di valutazione, valorizzazione delle professionalità e valutazione dei risultati dei dirigenti scolastici, miglioramento degli esiti formativi ed educativi degli studenti anche attraverso la valorizzazione delle eccellenze	0004 - Valorizzazione e promozione delle eccellenze

GARANTIRE IL DIRITTO ALLO STUDIO E IL BENESSERE DELLO STUDENTE		OBIETTIVO 67 - Garantire il diritto allo studio e il benessere dello studente	0005 - Sostegno alle famiglie per il diritto allo studio
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		OBIETTIVO 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
SOSTEGNO ALLA SCUOLA PARITARIA NELL'AMBITO DEL SISTEMA NAZIONALE DELL'ISTRUZIONE	1.3_ Istituzioni scolastiche non statali (22.09)	OBIETTIVO 1 - Sostegno alla scuola paritaria nell'ambito del sistema nazionale dell'istruzione	0001 - Trasferimenti e contributi per le scuole non statali
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 (22.15)	OBIETTIVO 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
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	1.8_ Reclutamento e aggiornamento dei dirigenti scolastici e del personale scolastico per l'istruzione (22.19)	OBIETTIVO 65 - Realizzazione dei percorsi di formazione per il personale scolastico, ivi inclusa la formazione continua dei dirigenti scolastici e del personale scolastico	0001 - Reclutamento e aggiornamento dei dirigenti scolastici e del personale scolastico per l'istruzione del primo ciclo
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			
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		OBIETTIVO 63 - Garantire il corretto avvio dell'anno scolastico e l'efficace reclutamento del personale della scuola	0002 - Reclutamento e aggiornamento dei dirigenti scolastici e del personale scolastico per l'istruzione del secondo ciclo 0003 - Formazione iniziale, tirocinio e inserimento

Tabella 13 – Collegamento ciclo performance e ciclo di bilancio Dipartimento per le risorse, l'organizzazione e l'innovazione digitale

CENTRO DI RESPONSABILITÀ DIPARTIMENTO PER LE RISORSE, L'ORGANIZZAZIONE E L'INNOVAZIONE DIGITALE			
MISSIONE 1_ ISTRUZIONE SCOLASTICA			
OBIETTIVO TRIENNALE	PROGRAMMA	OBIETTIVO STRATEGICO NOTA INTEGRATIVA	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 (22.1)	OBIETTIVO 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 USR		OBIETTIVO 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
RIQUALIFICAZIONE E MESSA IN SICUREZZA DELLE INFRASTRUTTURE SCOLASTICHE	1.9_Edilizia scolastica e sicurezza nelle scuole (22.20)	OBIETTIVO 39: Miglioramento della sicurezza degli edifici scolastici delle scuole statali	0002 - Interventi per la sicurezza nelle scuole statali e per l'edilizia scolastica
MISSIONE 4_SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE			
OBIETTIVO TRIENNALE	PROGRAMMA	OBIETTIVO STRATEGICO NOTA INTEGRATIVA	AZIONE
	4.2_Servizie affari generali per le amministrazioni di competenza (32.3)	OBIETTIVO 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
RAFFORZAMENTO DELLA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE INTERNA ED ESTERNA DEL MIM E POTENZIAMENTO DELLA CAPACITÀ COMUNICATIVA DEL MIM SIA A LIVELLO CENTRALE CHE PERIFERICO		OBIETTIVO 46: Assicurare un'efficiente gestione dei servizi generali dell'Amministrazione centrale. Garantire la gestione e lo sviluppo del sistema informativo dell'Amministrazione e l'erogazione di servizi informativi a supporto delle istituzioni scolastiche. Favorire la maggiore conoscenza dell'attività istituzionale del Ministero dell'Istruzione tramite la pubblicazione completa e tempestiva dei dati e dei documenti sul portale web.	0003 - Gestione comune dei beni e servizi

2.3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

La sottosezione *Rischi corruttivi e trasparenza*, che definisce le strategie attraverso le quali il Ministero dell'istruzione e del merito intende promuovere e aumentare la trasparenza dell'azione amministrativa e prevenire e contrastare gli eventi corruttivi, ha valenza programmatica rispetto alla gestione del rischio corruttivo in quanto contestualizza nella realtà dell'Amministrazione gli adempimenti in materia di anticorruzione e di promozione della trasparenza amministrativa, prioritari per il Ministero, al fine di:

- garantire, in linea con le previsioni del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) dell'ANAC, l'integrale rispetto del quadro normativo vigente in materia di prevenzione della corruzione;
- perseguire gli obiettivi di imparzialità, buon andamento e trasparenza;
- conseguire l'obiettivo prioritario della creazione di Valore Pubblico.

La prevenzione della corruzione e trasparenza, infatti, è da considerarsi una leva di creazione del VP, da intendersi come miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale, ambientale delle comunità di riferimento, degli utenti, degli *stakeholder*.

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 triennale comune di garantire il rispetto delle norme in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

2.3.1 Sistema di gestione del rischio corruttivo

Il sistema di gestione del rischio corruttivo è costituito dall'insieme delle strategie metodologiche volte a trasformare la prevenzione della corruzione in un processo organizzativo strutturato e monitorabile, progettato e attuato tenendo presenti le sue principali finalità:

- favorire il buon andamento e l'imparzialità delle decisioni e dell'attività amministrativa;
- mitigare il rischio e prevenire il verificarsi di eventi corruttivi.

Tale processo – rappresentato sinteticamente nella tabella sotto riportata (Tabella 14) – si esplica grazie al contributo e alla partecipazione attiva degli attori coinvolti nei diversi processi di gestione del rischio corruttivo, a cominciare dall'analisi del contesto in cui l'Amministrazione opera.

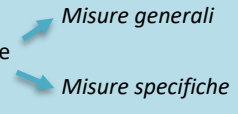
La duplice analisi del contesto esterno e interno è preliminare alla *mappatura dei processi-attività* svolti dagli Uffici nello svolgimento delle proprie funzioni e competenze, potenzialmente legati ad un rischio corruttivo. La *valutazione del rischio* legato ai singoli processi-attività identificati consente di programmare ed attuare le misure, generali e specifiche, volte al suo *trattamento*.

Un sistema così articolato, nel quale la *trasparenza*, principio cardine del diritto amministrativo, rappresenta un aspetto fondamentale per la prevenzione della corruzione, richiede il *monitoraggio* periodico delle misure intraprese, al fine di valutarne l'efficacia e apportare eventualmente i necessari correttivi.

La strategia di prevenzione della corruzione è implementata, in una dimensione trasversale, dal

coinvolgimento degli *stakeholder* interni (personale, organo politico, ecc.) ed esterni (cittadini, associazioni, altre istituzioni, ecc.). Tale processo si realizza anche attraverso attività di *comunicazione* e *consultazione* finalizzate sia alla condivisione delle azioni intraprese, dei profili di responsabilità e dei risultati attesi, sia a raccogliere osservazioni e proposte.

Tabella 14 - Schema sistema di gestione del rischio corruttivo

SISTEMA DI GESTIONE DEL RISCHIO DI CORRUZIONE		
Gli attori	Ciclo di gestione del rischio	Trasparenza
	Analisi del contesto	
Organo di indirizzo politico-amministrativo Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) Referenti della prevenzione della corruzione e della trasparenza Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) Dipendenti Unità di missione per l'attuazione degli interventi del PNRR Responsabili dell'Anagrafe per la stazione appaltante (RASA) Stakeholder	✓ <i>Analisi del contesto esterno</i> Paragrafo 2.1.1 ✓ <i>Analisi del contesto interno – organizzazione</i> Paragrafo 2.2.2 ✓ <i>Mappatura dei processi a rischio corruttivo</i>	Obblighi di pubblicazione Accessi
	Valutazione del rischio	
	✓ Identificazione, analisi e valutazione del rischio corruttivo	
	Trattamento del rischio	
	✓ Identificazione, programmazione e attuazione delle misure 	
	Monitoraggio e riesame	
	✓ Verifica stato di attuazione e idoneità delle misure di prevenzione ✓ riesame periodico del funzionamento complessivo del sistema di gestione del rischio	

2.3.1.1 Gli attori

I soggetti chiamati all'attuazione della strategia di prevenzione della corruzione nel Ministero sono di seguito elencati.

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. Approva, inoltre, il PIAO nella sua interezza, inclusa la presente sezione, rendendo effettive le misure contenute.
RESPONSABILE DELLA	La figura del RPCT riveste un ruolo cardine nel sistema di anticorruzione e trasparenza dell'Amministrazione in quanto coordina gli interventi finalizzati alla prevenzione degli eventi

PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DALLA TRASPARENZA	corruttivi, 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.
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 adottando i provvedimenti necessari a darne attuazione, e ne monitorano il rispetto e l'efficacia; ✓ 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; ✓ promuovono azioni volte a presidiare le aree a maggior rischio corruttivo, come ad esempio 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;
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 <i>performance</i> degli uffici e dei funzionari; in particolare verifica che nella misurazione e valutazione delle <i>performance</i> si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza. L'OIV, inoltre, ha il compito di attestare l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.lgs. 33/2013 da parte dell'Amministrazione e verifica, infine, i contenuti della Relazione annuale del RPCT recante i risultati delle attività svolte.
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. Tutti i dipendenti sono tenuti a: ✓ conoscere e osservare le misure di prevenzione previste dalla norma e le indicazioni relative all'anticorruzione e trasparenza contenute nel PIAO; ✓ rispettare il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, introdotto dal D.P.R.62/2013 e aggiornato dal D.P.R.81/2023, e il Codice di comportamento del Ministero (la violazione dei doveri contenuti nel Codice di comportamento, compresi quelli relativi all'attuazione del Piano di prevenzione della corruzione, è fonte di responsabilità disciplinare); ✓ riferire al proprio superiore gerarchico condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro; ✓ rispettare gli obblighi di astensione evitando situazioni di conflitto di interesse.
UNITÀ DI MISSIONE PER L'ATTUAZIONE DEGLI INTERVENTI DEL PNRR	In ottemperanza al decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, recante "<i>Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia</i>" e ai successivi aggiornamenti normativi, l'Unità di Missione per il Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) istituita con Decreto del Ministro dell'Istruzione (ora Ministero dell'Istruzione e del Merito) 30 settembre 2021, n. 284, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, costituisce il presidio fondamentale per l'attuazione, il monitoraggio e la rendicontazione degli interventi di competenza del Ministero. In questo scenario, il quadro organizzativo dell'Unità di missione è stato ulteriormente consolidato dal decreto-legge 2 marzo 2024, n. 19, convertito con modificazioni dalla Legge 29 aprile 2024, n. 56, che ha introdotto disposizioni urgenti per l'accelerazione e la semplificazione degli interventi. Per il Ministero dell'Istruzione e del Merito, tale aggiornamento ha rafforzato il

	ruolo dell'Unità di Missione non solo come organo di coordinamento, ma come vero e proprio motore per il rispetto delle tempistiche stringenti relative all'edilizia scolastica e alla digitalizzazione. Il decreto ha infatti potenziato i poteri commissariali e le procedure di supporto tecnico, garantendo che l'Amministrazione centrale possa intervenire con maggiore incisività nel monitoraggio dei target e delle milestone, assicurando la piena coerenza tra la spesa dei fondi e l'effettivo avanzamento dei cantieri e dei progetti formativi. Più recentemente, il decreto-legge 19 febbraio 2026, n. 19, recante <i>"Ulteriori disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e in materia di politiche di coesione"</i>, convertito con modificazioni dalla Legge 20 aprile 2026, n. 50, introduce ulteriori misure per l'attuazione del PNRR nella sua fase conclusiva, rafforzando gli strumenti di monitoraggio degli interventi, anche mediante obblighi più stringenti di aggiornamento sulla piattaforma ReGiS, e semplificando le riforme della Missione 4 relative a formazione e reclutamento e organizzazione scolastica. Il decreto-legge n. 19-2026, in particolare, ha esteso la durata delle Unità di missione per il PNRR fino al termine dell'anno 2029, al fine di assicurare un adeguato ed efficace svolgimento delle attività relative al monitoraggio, alla rendicontazione, al controllo del PNRR e alla gestione dei relativi flussi finanziari. Inoltre, viene prorogata per un anno scolastico l'attività del Gruppo di supporto alle scuole e delle équipe formative territoriali, estendendo contestualmente l'operatività delle Task Force per le scuole e per l'edilizia scolastica fino al termine del mandato dell'Unità di missione, assicurando così l'assistenza tecnica necessaria al completamento dei progetti. L'Unità, che opera in posizione di indipendenza funzionale e organizzativa nell'ambito del Centro di responsabilità "Gabinetto e Uffici di diretta collaborazione all'opera del Ministro", è articolata al suo interno in tre uffici dirigenziali di livello non generale: - Ufficio di coordinamento della gestione; - Ufficio di monitoraggio; - Ufficio di rendicontazione e controllo. Ad essi si affiancano, per una gestione coordinata e finalizzata a evitare sovrapposizioni di finanziamento, due uffici della Direzione generale per i fondi strutturali per l'istruzione, l'edilizia scolastica e la scuola digitale, posti funzionalmente alle sue dipendenze: - Ufficio IV - Programmazione e gestione dei fondi strutturali; - Ufficio V - Controllo della gestione dei fondi strutturali. Operando in un contesto ad alto rischio, l'Unità implementa una strategia rafforzata e proporzionale di prevenzione della corruzione e delle frodi, integrando il quadro ordinario (L. 190/2012, D.lgs. 33/2013) con le stringenti prescrizioni del Regolamento (UE) 2021/241 (art. 22) e della normativa nazionale sul PNRR. Tale approccio si è inizialmente sostanziato nel Sistema di Gestione e Controllo (Si.Ge.Co.) aggiornato con decreto direttoriale n. 100/2023, e prosegue con un processo di aggiornamento strutturale del Si.Ge.Co. stesso, finalizzato a recepire puntualmente le nuove disposizioni normative e operative, nonché a consolidare le prassi virtuose emerse nella fase di attuazione. Questo quadro dinamico prevede e include la specifica Strategia Antifrode dell'Unità, ispirata al ciclo comunitario di prevenzione, individuazione, segnalazione e correzione. Il presidio dell'Unità di missione si articola in una robusta architettura organizzativa e procedurale: garantisce la separazione delle funzioni tra valutazione, gestione e controllo; impone dichiarazioni periodiche di assenza di conflitto d'interesse per i soggetti coinvolti nei processi decisionali e di controllo; e assicura la rotazione del personale nei nuclei di valutazione. Per scongiurare il rischio di doppio finanziamento, sono state implementate misure sistemiche quali l'assegnazione univoca del Codice Unico di Progetto (CUP), verificato in cooperazione applicativa con il Dipartimento per la programmazione e il coordinamento della politica economica (DIPE) della Presidenza del Consiglio dei ministri, l'obbligo di indicazione dettagliata sui documenti contabili e controlli incrociati con banche dati dedicate (es. Anagrafe edilizia scolastica, cruscotto PON). L'Unità di Missione ha proseguito con sistematicità le attività di sorveglianza del rischio e di monitoraggio della sua evoluzione durante l'attuazione degli investimenti, attuando un articolato regime di controlli sui beneficiari e fornitori. Tale attività si è sviluppata lungo due assi principali: in sede di rendicontazione, sono stati eseguiti controlli formali al cento per cento sulle spese, mediante verifica della completezza e correttezza degli atti, della corrispondenza tra dati
--	---

	documentali e inserimenti a sistema, e della coerenza degli importi; parallelamente, sono stati condotti controlli amministrativi sostanziali a campione (on-desk), basati su una metodologia scientifica che considera parametri quali il valore finanziario, la concentrazione di progetti per soggetto attuatore, e i livelli di rischio rilevati attraverso i sistemi ARACHNE e PIAF. Gli esiti di tutte le attività di controllo sono stati puntualmente registrati in un Registro dei Controlli dedicato, che documenta le operazioni svolte, gli eventuali follow-up e i risultati conclusivi. L'Unità garantisce inoltre la piena tracciabilità dei flussi finanziari e documentali, essenziale per il controllo preventivo dell'UCB e per il controllo concomitante della Corte dei conti sull'efficacia e la regolarità della gestione PNRR. La gestione del rischio è strutturata e ciclica. In ottemperanza alle indicazioni dell'Ispettorato generale per il PNRR del MEF, la composizione del Gruppo di Autovalutazione del Rischio Frode (GARF) è stata ulteriormente rafforzata. Tale intervento ha garantito una composizione più eterogenea e rappresentativa degli Uffici maggiormente coinvolti nei processi di controllo del PNRR. Nel corso del 2025, l'Unità ha proseguito, sulla base di questa rinnovata struttura, le periodiche attività di autovalutazione del rischio, i cui esiti sono condivisi con il Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza (RPCT) per l'adeguamento del PIAO. Ad ulteriore garanzia di un presidio specialistico e in attuazione del Protocollo d'intesa MEF-Guardia di Finanza, è stato, altresì, nominato Referente Antifrode per il PNRR presso il Ministero dell'Istruzione e del merito, con decreto del Ministro n. 29 del 15 febbraio 2022, il Direttore generale e coordinatore dell'Unità di missione, dott.ssa Simona Montesarchio. L'Unità di Missione assorbe anche le funzioni di Autorità di Gestione del PON "Per la scuola", attuando una strategia complementare attraverso il Gruppo di Autovalutazione del Rischio (GAR). Il GAR applica una metodologia a cinque fasce per gestire i rischi sui processi chiave. Un'area dedicata gestisce le irregolarità, provvede alle segnalazioni all'OLAF tramite piattaforma IMS e segue i conseguenti procedimenti amministrativi e di recupero. A completamento del quadro, è stata assicurata una costante azione di sensibilizzazione, formazione e supporto, accompagnata da un presidio rafforzato della trasparenza procedurale. La strategia formativa interna è stata estesa attraverso la partecipazione del personale ai corsi sulla piattaforma Syllabus del Dipartimento della Funzione Pubblica ed è stato aggiornato il Piano di Formazione interno con l'apporto di esperti esterni. Contemporaneamente, l'Amministrazione fornisce un'articolata attività di supporto e accompagnamento tecnico-operativo agli Enti locali e alle Istituzioni scolastiche. In termini di <i>performance</i>, l'Unità si impegna a promuovere la massima e completa partecipazione del personale ai moduli formativi su temi del PNRR e della lotta alle frodi e alla corruzione, contribuendo attivamente agli obiettivi strategici di miglioramento delle competenze e della <i>performance</i> della Pubblica Amministrazione. Inoltre, per assicurare l'efficacia del supporto, l'Unità si è posta l'obiettivo di ridurre significativamente il tempo medio di risposta ai quesiti tecnico-operativi, garantendo così un servizio più tempestivo ed efficiente. Nel solco del principio di massima pubblicità, tutte le iniziative, i bandi e le manifestazioni di interesse sono pubblicati sistematicamente sul sito web istituzionale https://pnrr.istruzione.it/, garantendo così la più ampia trasparenza, accessibilità e partecipazione. Tale impegno include la sistematica pubblicazione dei principali indicatori di <i>performance</i> e degli esiti aggregati dei controlli, al fine di assicurare la piena accountability dell'Unità nei confronti degli stakeholder e del pubblico. Tale impegno integrato, che coniuga controllo rigoroso, diffusione della conoscenza e apertura dei processi, persegue l'obiettivo di promuovere una solida cultura dell'integrità e di realizzare una gestione dei fondi pubblici improntata alla piena legalità, efficienza e trasparenza, a tutela degli interessi finanziari dell'Unione europea.
RESPONSABILI DELL'ANAGRAFE PER LA STAZIONE APPALTANTE	La nomina del Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA) rappresenta una misura organizzativa obbligatoria di trasparenza e di prevenzione della corruzione. Tale soggetto ha l'obbligo di provvedere, almeno annualmente, alla verifica iniziale e 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. Tra le funzioni svolte assume rilievo 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. Di seguito i nominativi individuati per l'Amministrazione centrale e per ciascun USR:

	<i>Amministrazione centrale</i>	<i>Carlotta SORIANI</i>
	<i>USR Abruzzo</i>	<i>Francesca SABATO</i>
	<i>USR Basilicata</i>	<i>Mara NAPOLI</i>
	<i>USR Calabria</i>	<i>Roberto LOFARO</i>
	<i>USR Campania</i>	<i>Francesco GIRARDI</i>
	<i>USR Emilia-Romagna</i>	<i>Simona AMELOTI</i>
	<i>USR Friuli-Venezia-Giulia</i>	<i>Roberta SCANU</i>
	<i>USR Lazio</i>	<i>Anna Paola SABATINI</i>
	<i>USR Liguria</i>	<i>Roberto CAMPAGNA</i>
	<i>USR Lombardia</i>	<i>Claudio MARTELLOSIO</i>
	<i>USR Marche</i>	<i>Michela SALVUCCI</i>
	<i>USR Molise</i>	<i>Maria CHIMISSO</i>
	<i>USR Piemonte</i>	<i>Onofrio DE TULLIO</i>
	<i>USR Puglia</i>	<i>Mario TRIFILETTI</i>
	<i>USR Sardegna</i>	<i>Simonetta BONU</i>
	<i>USR Sicilia</i>	<i>Valeria ARDUINO</i>
	<i>USR Toscana</i>	<i>Fabio PAGLIAZZI</i>
	<i>USR Umbria</i>	<i>Giulia SILVANI</i>
	<i>USR Veneto</i>	<i>Marta CAUSIN</i>
STAKEHOLDER	Nella gestione del rischio corruttivo, gli stakeholder rappresentano attori fondamentali in quanto soggetti attivi e al contempo destinatari delle misure di prevenzione. Vengono coinvolti già nella stesura della presente Sezione attraverso lo strumento della consultazione.	

2.3.1.2 Ciclo di gestione del rischio

La gestione del rischio corruttivo si configura come un processo organizzativo dinamico che coinvolge la pluralità degli attori richiamati nei paragrafi precedenti; tale processo 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 prevenire il verificarsi di eventi corruttivi.

Tale processo trova la sua piena rappresentazione nella *Mappatura dei processi a rischio corruttivo* (Allegato 6), strutturata, secondo le indicazioni dell'ANAC, nelle tre fasi del sistema di gestione del rischio:

- 1. Analisi del contesto**
- 2. Valutazione del rischio**
- 3. Trattamento del rischio**
- 4. Monitoraggio e riesame delle misure**, in una dimensione "ciclica" finalizzata al continuo miglioramento dell'intero processo.

1. Analisi del contesto

- ✓ **Analisi del contesto esterno e interno (paragrafi 2.1.1 e 2.1.2)**
- ✓ **Mappatura dei processi a rischio corruttivo**

Il processo di gestione del rischio corruttivo prende avvio dall'analisi del contesto nel quale l'Amministrazione è chiamata ad operare.

Tale analisi consente di inquadrare sia i dati complessivi relativi al contesto esterno nel quale si esplicano le attività del Ministero, sia i dati relativi al contesto interno che consente di evidenziare ed esaminare gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione dei processi che potrebbero influenzare e incidere sul rischio corruttivo anche potenziale ed è finalizzata principalmente a far emergere il livello di complessità organizzativa e il sistema delle responsabilità che caratterizza l'Amministrazione.

Per l'esame del contesto esterno e del contesto interno si rinvia ai paragrafi [2.1.1](#) e [2.1.2](#) del presente documento.

Sotto il profilo della prevenzione del rischio corruttivo, viene effettuata un'analisi della realtà interna, cui partecipano tutte le Direzioni del Ministero, basata sulla *Mappatura dei processi* svolti dagli Uffici nell'espletamento delle proprie funzioni e competenze, e finalizzata all'individuazione dei processi-attività potenzialmente legati ad un rischio corruttivo.

Tenuto conto del completamento del processo di riorganizzazione degli Uffici dell'Amministrazione centrale, ai sensi del DPCM n. 208/2023 e del DM n. 6/2025, nel corso del 2025, si è proceduto ad effettuare una nuova mappatura dei processi e delle relative aree di rischio.

La nuova mappatura degli Uffici dell'Amministrazione centrale di questo Dicastero è stata effettuata tenendo conto della metodologia indicata dall'ANAC e basata su un approccio valutativo di tipo qualitativo. L'analisi, condotta con il contributo di tutte le Direzioni Generali, ha consentito di individuare i processi rischiosi rientranti nelle "Aree generali a maggior rischio corruttivo" individuate dalla norma¹.

2. Valutazione del rischio

✓ Identificazione, analisi e valutazione del rischio corruttivo

Per ciascun processo è stata effettuata un'accurata identificazione-descrizione dell'evento rischioso ed è stata valutata l'esposizione al rischio del processo, utilizzando *indicatori di stima del livello del rischio* di tipo qualitativo, basato su una scala di misurazione ordinale da *basso* ad *alto*, secondo quanto riportato nella Tabella 15:

Tabella 15 - Indicatori di stima del livello del rischio

1. Livello di interesse esterno	Basso - il processo ha rilevanza meramente interna; Medio - sussiste un interesse esterno ma il processo comporta l'attribuzione di vantaggi e/o benefici, anche di natura economica, non rilevanti; Alto - il processo comporta l'attribuzione di vantaggi considerevoli a soggetti esterni
2. Grado di discrezionalità	Basso - il processo è vincolato o dettagliatamente disciplinato in specifici atti organizzativi

¹ 1.provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario; 2.provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario; 3.contratti Pubblici; 4.acquisizione e gestione del personale; 5.gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio; 6.procedure di gestione dei fondi strutturali e dei fondi nazionali per le politiche di coesione; 7.controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni; 8.incarichi e nomine; 9.affari legali e contenzioso.

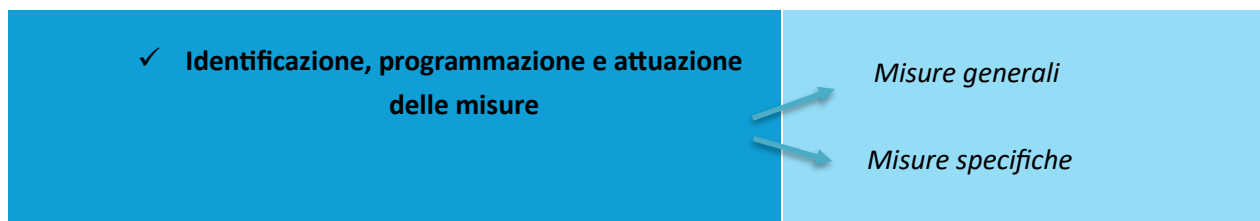
	Medio - il processo è discrezionale ma sono state parzialmente regolamentate le modalità di esercizio della discrezionalità Alto - il processo è totalmente discrezionale
3. Manifestazione di eventi corruttivi nel passato	Basso - in assenza di eventi corruttivi collegati al processo Medio – in assenza di notizie su eventi corruttivi negli ultimi 5 anni Alto – in presenza di notizie di eventi corruttivi nell'ultimo quinquennio
4. Livello di trasparenza del processo decisionale	Basso - il processo risulta completamente tracciato e trasparente essendo prevista la pubblicazione obbligatoria degli atti relativi ad ogni sua fase Medio - in assenza di un obbligo legislativo di pubblicazione, sono stati adottati atti regolamentari interni che prevedano forme di pubblicità in relazione ad alcune fasi del processo Alto - il processo risulta opaco non essendo previste forme di pubblicità
5. Proattività nei processi di elaborazione, monitoraggio e attuazione del piano anticorruzione	Basso - il responsabile del processo partecipa sempre in maniera tempestiva e puntuale al processo di elaborazione/monitoraggio/attuazione delle misure di prevenzione della corruzione Medio - la partecipazione è parzialmente tempestiva e/o puntuale Alto - si sono verificati episodi di mancata o insoddisfacente partecipazione
6. Grado di attuazione delle misure di trattamento del rischio già previste	Basso - il livello di attuazione delle misure generali e specifiche è ritenuto pienamente soddisfacente Medio - il livello di attuazione delle misure generali e specifiche è ritenuto parzialmente soddisfacente Alto - il livello di attuazione delle misure generali e specifiche è ritenuto non soddisfacente

Tale fase ha consentito di procedere alla misurazione di ciascun indicatore al fine di pervenire:

- alla valutazione della probabilità di manifestazione dell'evento rischioso (*1 bassa - 2 media - 3 alta - 4 altissima*), in termini di sintesi dei dati inerenti agli indicatori dei livelli di rischio, basati sia sulla presenza di dati oggettivi (quali, ad esempio, precedenti eventi di corruzione, segnalazioni pervenute all'amministrazione, notizie di stampa, ecc.), che soggettivi (quali, il grado di discrezionalità e la trasparenza nel processo decisionale);
- alla valutazione dell'impatto in termini di conseguenze in caso di manifestazione dell'evento a rischio, valutate da un punto di vista reputazionale (esposizione, rilevanza mediatica e perdita di credibilità istituzionale alla quale l'amministrazione verrebbe sottoposta), economico (come danno erariale), nonché organizzativo e funzionale (incisione sull'efficacia e buon andamento dell'azione amministrativa) - (*1 basso - 2 medio - 3 alto - 4 altissimo*);
- alla valutazione complessiva sul grado di esposizione al rischio (= probabilità x impatto: *basso =1 medio da 2 a 4 - alto da 6 a 9 - altissimo > 9*).

	Basso	medio	alto	altissimo
valutazione complessiva	1	Da 2 a 4	Da 6 a 9	>9

3. Trattamento del rischio



Il trattamento del rischio è la fase volta ad individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi (*Registro eventi rischiosi* - Allegato 7), 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 Generali* (Allegato 8) e delle misure specifiche² da attuare per ridurre il rischio inerente portandolo ad un livello di rischio residuo ritenuto accettabile (vedasi tabella di riferimento sottostante, Tabella 16).

Tabella 16 - Misure generali – Misure specifiche – Tipologia misure

Misure generali	- Codici di comportamento - Misure di disciplina del conflitto d'interesse: obblighi di comunicazione e di astensione - Inconferibilità di incarichi dirigenziali ed incompatibilità specifiche per posizioni dirigenziali - Rotazione del personale ordinaria e straordinaria - Autorizzazioni allo svolgimento di incarichi istituzionali ed extraistituzionali - Formazione di commissioni e assegnazione agli uffici, in caso di condanna penale per delitti contro la PA - Digitalizzazione dei processi di gestione del ciclo di vita dei contratti pubblici - Rispetto dei tempi procedurali - Monitoraggio dei tempi procedurali - <i>Whistleblowing</i> - Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (c.d. <i>pantouflage</i>) - Formazione del personale - Patti di integrità
Misure specifiche	- Direttive ai funzionari - Procedimenti interamente o parzialmente vincolati - Controlli e verifiche - Pluralità di livelli di controllo - Implementazione di procedure informatiche - Relazioni e piani di audit - Divisione del lavoro tra più funzionari - Divisione del lavoro tra più uffici - Definizione del processo - Attività interamente tracciata con procedura informatica. Presenza del validatore - Introduzione dei criteri di scelta - Formazione mirata - Monitoraggio straordinario PNRR - Vigilanza nei confronti di enti di diritto pubblico (INVALSI-INDIRE) e privato (Fondazione Museo nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci -

²Premesso che ciascuna categoria di misura può dare luogo, in funzione delle esigenze dell'Amministrazione, a misure sia "generali" che "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" PNA 2019 – Allegato 1, § 5.

	Opera Nazionale Montessori – Ente del Terzo Settore (ONM. – ETS) - Unione Nazionale per la lotta contro l'analfabetismo
Tipologia misure	- controllo - trasparenza - definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento - regolamentazione - semplificazione - formazione - sensibilizzazione e partecipazione - rotazione - segnalazione e protezione - disciplina del conflitto di interessi - regolazione dei rapporti con i “rappresentanti di interessi particolari” (lobbies)

Una volta individuate le misure di prevenzione sulla base delle priorità emerse nella fase di valutazione dei rischi, è stata predisposta la programmazione delle modalità di attuazione delle stesse, attraverso l'indicazione dei seguenti elementi descrittivi:

- fasi/modalità di attuazione della misura (vari passaggi con cui l'Ufficio intende adottare la misura);
- tempi di realizzazione della misura;
- target – valori attesi in relazione all'attuazione delle misure;
- indicatori di monitoraggio (numero di controlli effettuati su numero di pratiche/provvedimenti/etc., oppure, per una misura di formazione: numero di partecipanti a un determinato corso su numero soggetti interessati);
- responsabile dell'attuazione della misura.

4. Monitoraggio e riesame delle misure

- ✓ **Verifica stato di attuazione e idoneità delle misure di prevenzione**
- ✓ **Riesame periodico del funzionamento complessivo del sistema di gestione del rischio**

Il ciclo di gestione del rischio si completa con il monitoraggio e l'eventuale riesame delle misure di prevenzione della corruzione che rappresentano un momento di verifica del grado di implementazione delle misure stesse.

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

Il sistema di monitoraggio e di riesame periodico circa il funzionamento complessivo del sistema di gestione del rischio è volto a verificare lo stato di attuazione, l'idoneità e l'efficacia delle misure di prevenzione adottate, al fine di programmare e mettere in campo ulteriori strategie di prevenzione.

Il **monitoraggio periodico** riguarda diversi aspetti del sistema di gestione del rischio:

- Monitoraggio **sull'attuazione delle misure generali** e specifiche di prevenzione della corruzione nonché sull'adeguatezza delle stesse attraverso la valutazione degli effetti conseguiti;
- Monitoraggio **tempi procedurali**;

- Monitoraggio **sull'attuazione delle misure legate alla Trasparenza**, anche nell'ottica dell'attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione da parte dell'OIV, i cui esiti sono pubblicati sul sito istituzionale.

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.

2.3.2 Individuazione e programmazione delle misure generali e specifiche per la prevenzione della corruzione

All'esito dell'analisi e valutazione del rischio corruttivo e ai fini del trattamento del rischio stesso, l'Amministrazione pianifica le misure generali di contrasto e mitigazione indicate dalla norma, nonché le misure specifiche ritenute più adeguate per i processi a rischio individuati.

Ai fini della programmazione delle misure, si rimanda alle specifiche sezioni della Mappatura del rischio corruttivo, documento nel quale sono riportati:

- *fasi/modalità di attuazione delle misure*
- *tempi di realizzazione*
- *target*
- *indicatori di monitoraggio*
- *responsabile dell'attuazione.*

L'attuazione delle misure prevede la partecipazione di tutti gli Uffici con il coordinamento del RPCT attraverso il costante monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione programmate.

2.3.2.1 Misure generali

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 del personale 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.

Il *Codice di comportamento dei dipendenti del Ministero dell'istruzione e del merito* ribadisce al suo interno i doveri fondamentali di diligenza, lealtà, imparzialità e buona condotta che i dipendenti pubblici devono osservare sia in servizio sia fuori servizio, nonché i doveri comportamentali finalizzati alla prevenzione di fenomeni corruttivi, e vengono recepiti ulteriori elementi di novità. In particolare, tra questi, 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; la previsione di comportamenti 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; 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.

Per promuoverne la conoscenza, la Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie è chiamata a

trasmettere il documento a tutto il personale dell'amministrazione nonché a consegnarne copia ai neoassunti e a programmare, per il triennio 2026-2028, interventi formativi specifici.

Al fine di assicurare il rispetto delle disposizioni normative, riprese nel Codice dell'Amministrazione, che prevedono l'estensione degli obblighi di condotta ad altre categorie di soggetti che non sono dipendenti pubblici ma che collaborano a vario titolo con la PA, 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 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.

Codice di comportamento	
RESPONSABILI ATTUAZIONE	✓ DGRUF (trasmissione a tutto il personale e ai neoassunti) ✓ Dirigenti e Referenti (estensione a terzi) ✓ RPCT (pubblicazione permanente in AT)
TEMPI	✓ Trasmissione tempestiva a tutto il personale dopo l'adozione del Codice ✓ Trasmissione contestuale all'atto della firma del contratto o dell'incarico ✓ Pubblicazione in AT tempestiva e permanente
MODALITÀ DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	✓ La DGRUF è chiamata a trasmettere il documento a tutto il personale e a programmare interventi formativi specifici. ✓ 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 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

Conflitto di interessi

La gestione del conflitto di interessi 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 interessi personali o familiari, patrimoniali o non patrimoniali *"come quelli derivanti dall'intento di voler assecondare pressioni politiche, sindacali o dei superiori gerarchici"* (art. 6 d.P.R. n. 62/2013).

Sulla base di tali premesse, il dipendente dichiara per iscritto di non trovarsi in situazioni di conflitto di interessi rispetto alle funzioni da svolgere, impegnandosi a segnalare ogni eventuale conflitto sopravvenuto, in ottemperanza al Codice di Comportamento generale. La dichiarazione, resa ai sensi dell'art. 47, D.P.R. 445/2000, è fondamentale per prevenire situazioni di irregolarità e garantire l'imparzialità nella gestione degli incarichi pubblici.

Tutto il personale è tenuto ad osservare l'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi.

I dirigenti di prima e seconda fascia e il personale delle aree, trovandosi in una situazione, anche solo

potenziale, di conflitto di interessi, devono informare immediatamente per iscritto il dirigente superiore che, ricevuta l'informativa, valuta se la situazione realizza un conflitto di interessi 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.

Il Codice di comportamento del Ministero prevede che *“Presso ogni struttura organizzativa (Uffici di diretta collaborazione, Dipartimenti e Direzioni Generali) 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, al fine di costituire una base informativa per il monitoraggio del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) riguardo le situazioni di conflitto di interessi verificatesi presso ogni struttura. Ciascun Capo del Dipartimento, Direttore Generale darà contezza annualmente, nella fase di monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, dei casi di astensione rilevati e delle tipologie degli stessi al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT).”*

La tenuta del Registro risulta necessaria al fine di garantire il necessario monitoraggio sulle situazioni di astensione da parte del RPCT.

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

In materia del conflitto di interessi nelle procedure di gara, 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.

L'art. 16 del Codice dei contratti pubblici ha rafforzato il concetto di conflitto di interessi, estendendolo anche a situazioni potenziali in cui la sussistenza di un interesse personale in capo ad un soggetto operante in nome o per conto della stazione appaltante possano minare l'imparzialità e l'indipendenza della stazione appaltante nella procedura di gara.

Inoltre, riguardo ai 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.

Sono individuati quali misure di prevenzione del rischio corruttivo legato al conflitto di interessi, oltre a mirate attività formative e di sensibilizzazione del personale, i seguenti obblighi dichiarativi e di comunicazione:

- obbligo di astensione;
- presentazione di apposita dichiarazione di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi relativamente all'incarico da assumere;
- 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;
- acquisizione di una preventiva dichiarazione relativa all'insussistenza 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;
- con particolare riferimento ad incarichi conferiti a soggetti esterni o consulenti nominati dall'Amministrazione, la dichiarazione relativa all'insussistenza di possibili conflitti di interesse dovrà contenere 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.

Si precisa che l'organo che conferisce l'incarico è competente ad effettuare la verifica delle suddette dichiarazioni, ai sensi dell'art. 53, c. 14, D.lgs. n. 165/2001.

Conflitto d'interessi	
RESPONSABILI ATTUAZIONE	✓ Dirigenti Referenti - Direttori Generali delle strutture centrali e periferiche ✓ L'organo che conferisce l'incarico è competente ad effettuare la verifica delle dichiarazioni
TEMPI	✓ Al momento del conferimento dell'incarico e in caso di sopraggiunta situazione di conflitto interessi; ✓ Prima di stipulare contratti.
MODALITÀ DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	✓ Al momento del conferimento dell'incarico e in caso di sopraggiunta situazione di conflitto interessi; ✓ Preventivamente al conferimento di incarichi è necessario acquisire apposita dichiarazione sostitutiva ai sensi degli articoli 6, comma 1, del d.P.R.n. 62/2013 e 6-bis della legge n. 241/90; <i>autocertificazione</i> DPR 445/2000; ✓ Obbligo di dichiarare preventivamente all'adozione di atti di natura discrezionale la presenza, anche solo potenziale, di un conflitto di interesse e dovere di astensione; ✓ Registro delle astensioni: l'astensione deve essere iscritta in apposito registro tenuto dal Direttore generale della struttura di riferimento (o dai Capi dei Dipartimenti per i Direttori generali); ✓ acquisizione di una preventiva dichiarazione relativa all'insussistenza 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; ✓ attività formative e di sensibilizzazione del personale; ✓ aggiornamento, con cadenza annuale, della dichiarazione di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi; ✓ tempestiva comunicazione della situazione di conflitto di interessi insorta successivamente al conferimento dell'incarico; ✓ verifica delle dichiarazioni da parte dell'organo che conferisce l'incarico;

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 del 5 gennaio 2021 n. 5 - *Direttiva recante i criteri e le modalità per il conferimento degli incarichi dirigenziali*.

Alla luce delle recenti modifiche normative nonché delle importanti pronunce della giurisprudenza che hanno interessato le ipotesi di inconferibilità e incompatibilità, l'ANAC ha emanato la Delibera n. 464 del 26 novembre 2025 ed ha dedicato un apposito approfondimento nel PNA 2026-2028, Parte Speciale D.lgs. n. 39/2013, allo scopo di orientare le Amministrazioni nell'applicazione delle disposizioni.

Come noto, l'art. 20 del D.lgs. n.39/2013 prevede che colui al quale è conferito l'incarico rilasci 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 della 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 precedentemente. 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.

<i>Conferimento degli incarichi dirigenziali: inconferibilità e incompatibilità</i>	
RESPONSABILI ATTUAZIONE	✓ Dirigenti Referenti - Direttori Generali delle strutture centrali e periferiche.
TEMPI	✓ Prima del conferimento dell'incarico
MODALITÀ DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	✓ Attestazione assenza di situazioni di conflitto di interessi, anche potenziale; ✓ Verifica delle dichiarazioni rese prima del conferimento dell'incarico, anche tramite richiesta di certificato casellario giudiziale anche con eventuale svolgimento di istruttoria integrativa – con le amministrazioni o enti presso cui il soggetto interessato ha svolto incarichi o attività – al fine di ottenere chiarimenti o documentazione quando sorgono fondati dubbi in seguito all'esame del curriculum e delle dichiarazioni.

Rotazione ordinaria 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 che ha comportato una 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.

a) 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 attuata, secondo una programmazione annuale, anche in una logica pluriennale, 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 di direzione di un ufficio responsabile di attività e processi a rischio corruttivo oltre la scadenza del secondo triennio, sarà necessario dare evidenza delle comprovate ragioni nel provvedimento di conferimento.

b) 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. 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;
- 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:

- 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.

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 (generali 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 PA (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.

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 applicare la misura in parola.

Rotazione del personale	
RESPONSABILI ATTUAZIONE	✓ Capi Dipartimento ✓ Direttori Generali ✓ Dirigenti
TEMPI	✓ Al conferimento dell'incarico per i dirigenti ✓ In fase di organizzazione dell'ufficio per il personale non dirigente ✓ Nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva (rotazione straordinaria)
MODALITÀ DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	<i>Rotazione dirigenti</i> ✓ Programmazione della rotazione del personale dirigenziale, partendo dalle figure di più alto livello e dagli uffici maggiormente esposti al rischio corruttivo; ✓ adozione di misure di mitigazione del rischio <i>Rotazione del personale</i> ✓ Rotazione funzionale ✓ Adozione di misure di mitigazione del rischio <i>Rotazione straordinaria</i> ✓ Applicazione art. 16 D.lgs. 165/2001

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.

La struttura competente al conferimento dell'incarico o al rilascio dell'autorizzazione, dopo aver verificato l'assenza di eventuali situazioni di conflitto di interessi, valuta, nel rispetto delle indicazioni della norma e delle direttive impartite dall'Amministrazione, la possibilità di conferire o autorizzare lo svolgimento di incarichi anche in ragione dei criteri di crescita professionale, culturale e scientifica, nonché di valorizzazione di opportunità personali che potrebbero avere ricadute positive sullo svolgimento delle funzioni istituzionali ordinarie da parte del dipendente.

Con cadenza annuale, la Direzione Generale per le Risorse umane e finanziarie e gli USR relazionano al RPCT in merito ai suddetti incarichi.

Incarichi istituzionali ed extra-istituzionali	
RESPONSABILI ATTUAZIONE	✓ Dirigenti/Direttori generali/Capi dipartimento
TEMPI	✓ Prima del conferimento dell'incarico

MODALITÀ DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO

- ✓ Rispetto della normativa vigente nel conferimento dell'incarico
- ✓ Valutazione di tutti i profili di conflitto di interesse, anche quelli potenziali in sede di autorizzazione allo svolgimento di incarichi extra-istituzionali, (art. 53, comma 7, del D.lgs. n. 165/2001);
- ✓ Comunicazione formale all'amministrazione, da parte del dipendente, anche dell'attribuzione di incarichi gratuiti.

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 D.P.R. 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 II 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 RPCT.

Vengono individuate, di seguito, le 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;

Formazione di commissioni	
RESPONSABILI ATTUAZIONE	✓ Dirigenti/Direttori generali/Capi dipartimento
TEMPI	✓ Prima del conferimento dell'incarico
MODALITÀ DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	✓ Rispetto del principio della rotazione; ✓ Acquisizione dichiarazioni assenza conflitti di interessi; ✓ Controlli sui precedenti penali e per le determinazioni conseguenti in caso di esito positivo del controllo

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 principali temi oggetto delle attività formative erogate dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione nel 2025 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.

Titolo corso
Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA
Etica e PA: profili comportamentali e disciplinari
Strumenti e strategie di prevenzione della corruzione
Diploma di esperto in prevenzione della corruzione e trasparenza - In collaborazione con Avvocatura dello Stato
Strumenti e strategie di prevenzione della corruzione: seminari tematici - I principi del governo aperto come cultura di leadership
Trasparenza amministrativa e accesso civico generalizzato (cd. FOIA) nel sistema italiano: introduzione, buone pratiche, profili tecnici e applicativi – In collaborazione con Dipartimento Funzione Pubblica
Il PIAO: la programmazione integrata per la creazione di valore pubblico - Come programmare e monitorare la sezione "Anticorruzione e trasparenza"
La gestione del rischio corruttivo
Strumenti e strategie di prevenzione della corruzione
I doveri anticiclaggio della Pubblica Amministrazione e integrazione con i presidi anticorruzione - In collaborazione con Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia

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 volte a garantire una formazione continua a tutto il personale ministeriale e, in particolare, ai referenti anticorruzione e al personale coinvolto nei processi a più elevato rischio corruttivo in materia di:

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

Al riguardo, le informazioni di maggiore dettaglio sono contenute nella specifica sottosezione della sezione 3 (Organizzazione e capitale umano) del presente Piano.

Formazione	
RESPONSABILI ATTUAZIONE	DGRUF
TEMPI	Annuale
MODALITÀ DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	✓ Predisposizione di un piano di formazione articolato su due livelli: generale, rivolto a tutto personale e volto a formare un contesto culturale di fondo il più possibile resistente ad episodi di <i>maladministration</i>; specifico, rivolto ai <i>risk managers</i> e <i>risk owners</i> (referenti del RPCT, dirigenti che operano in settori a rischio corruzione). ✓ Previsione di una diffusa attività di formazione intesa quale presupposto generale alla rotazione del personale.

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 (Allegato 9 - *Patto di integrità MIM*). 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 modello di Patto d'integrità è pubblicato sul sito istituzionale nella sezione "Amministrazione trasparente" sottosezione "Altri contenuti - Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza" 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 dall'articolo 1, c. 17, della Legge 190/2012, relazionando al RPCT 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.

Patti di integrità	
RESPONSABILI ATTUAZIONE	✓ Dirigenti/Direttori generali/Capi dipartimento
TEMPI	✓ Prima di stipulare contratti
MODALITÀ DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	✓ Acquisizione di una preventiva dichiarazione relativa all'insussistenza 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; ✓ - applicazione delle sanzioni a carico dell'operatore economico, sia in veste di concorrente che di aggiudicatario, nel caso di violazione degli impegni sottoscritti, proporzionali alla gravità della violazione accertata.

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 al 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;
- report annuale al RPCT da parte della DGRUF con indicazione delle misure adottate e dei controlli effettuati sull'attuazione della misura.

Divieto di pantouflage	
RESPONSABILI ATTUAZIONE	✓ Dirigenti/Direttori generali/Capi dipartimento ✓ DGRUF
TEMPI	✓ Tempestivo ✓ Report annuale della DGRUF al RPCT
MODALITÀ DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	✓ Inserimento, nei contratti di assunzione, consulenza e collaborazione a qualsiasi titolo, di un'apposita 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; ✓ Inserimento, negli atti di cessazione del rapporto di lavoro, di una specifica dichiarazione di presa d'atto del soggetto cessando, della disciplina relativa al <i>pantouflage</i>; ✓ Inserimento, nei bandi di gara o negli atti prodromici finalizzati ad affidamenti di forniture di lavori, beni e servizi ovvero di concessioni di servizi anche mediante procedura negoziata (per quanto concerne le procedure di scelta del contraente), della clausola c.d. di "<i>pantouflage</i>" con cui il contraente dichiara di non aver stipulato contratti di lavoro subordinato o autonomo e comunque di non aver attribuito incarichi ad ex dipendenti che hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni nei loro confronti per il triennio successivo alla cessazione del rapporto. ✓ Nei confronti dei soggetti per i quali sia emersa la situazione di incompatibilità dovrà essere disposta l'esclusione dalle procedure di affidamento.

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. Con delibera n. 478, approvata dal Consiglio del 26 novembre 2025, l'Autorità ha approvato le *Linee Guida in materia di whistleblowing* sui canali interni di segnalazione, dando indicazioni sulle modalità di gestione degli stessi.

Il *whistleblower* è la persona fisica che effettua la segnalazione sulle violazioni di cui all'art. 2, c. 1 lett.a) di cui sia venuta 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 o 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;

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 sovraordinate. Il whistleblower può segnalare le violazioni al RPCT del Ministero dell'istruzione e del merito mediante l'apposita procedura informatica che garantisce la riservatezza della segnalazione, accessibile dalla rete intranet del Ministero dell'istruzione e del merito, seguendo il percorso raggiungibile al link <https://www.miur.gov.it/web/guest/segnalazioni-di-illecito-whistleblower>, sul sito istituzionale. Nella sezione sono fornite le informazioni e indicazioni sulla tematica e sulle procedure da seguire in fase di utilizzo dell'applicativo.

Per le violazioni rilevate all'interno delle istituzioni scolastiche, le segnalazioni whistleblowing devono essere inoltrate al Direttore Generale dell'Ufficio Scolastico Regionale (USR), che esercita le funzioni di RPCT per tutte le scuole del territorio di competenza.

Al segnalante vengono garantite le seguenti tutele:

- Obbligo di riservatezza (art. 12, D.lgs. 24/2023)
- La segnalazione è sottratta per legge all'accesso documentale e a quello civico generalizzato.
- Divieto di ritorsione (art. 17, D.lgs. 24/2023)
- Misure di sostegno (art. 3, c. 5 e art. 18, D.lgs. 24/2023)

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).

Segnalazioni di condotte illecite (whistleblowing)	
RESPONSABILI ATTUAZIONE	✓ RPCT (segnalazioni)
TEMPI	✓ Gestione tempestiva delle segnalazioni
MODALITÀ DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	✓ Gestione canale interno segnalazioni ✓ Informativa in AT

Monitoraggio dei tempi procedurali

Secondo le disposizioni dell'articolo 1, c. 28, L. 190/2012, le Pubbliche Amministrazioni effettuano il monitoraggio periodico del rispetto dei tempi procedurali attraverso la tempestiva eliminazione delle anomalie. Tale attività, volta a garantire la trasparenza e l'efficienza dell'azione amministrativa, rappresenta una misura generale di verifica di eventuali omissioni o ritardi indicativi di fenomeni corruttivi.

Nello svolgimento delle attività di monitoraggio del rispetto dei tempi procedurali da parte degli Uffici dell'Amministrazione centrale e periferica, il RPCT, con il supporto dei Dipartimenti e delle Direzioni Generali, effettua la ricognizione della conclusione dei procedimenti amministrativi entro i tempi previsti dalla norma.

Monitoraggio dei tempi procedurali	
RESPONSABILI ATTUAZIONE	✓ Dirigenti/Direttori generali/Capi dipartimento ✓ RPCT
TEMPI	✓ DG - Monitoraggio costante ✓ RPCT – Monitoraggio annuale
MODALITÀ DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	✓ Fissazione di scadenze temporali per ogni fase del procedimento;

2.3.2.2 Misure specifiche

La strategia di prevenzione della corruzione si fonda oltre che sulle misure generali di prevenzione, appena descritte, anche sulle misure cd. specifiche, ovvero individuate nell'ambito dello specifico contesto dell'Amministrazione per rispondere a finalità di particolare interesse per l'Amministrazione stessa

Misure di gestione e controllo delle risorse finanziarie assegnate alle istituzioni scolastiche per la realizzazione di attività progettuali.

I controlli sulla gestione amministrativa-contabile delle scuole sono effettuati in ottemperanza alle previsioni del D.I. n. 129/2018, da due Revisori dei conti, in rappresentanza del Ministero dell'istruzione e del merito e del Ministero dell'economia e delle finanze.

Al fine 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. 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.

Il documento, modificato nel giugno 2024 a seguito delle novità introdotte dal D.lgs. 31 marzo 2023, n. 36, è stato nuovamente aggiornato al giugno 2025.

Monitoraggio straordinario PNRR

Nel 2025 è stata attuata la misura del monitoraggio straordinario delle misure di prevenzione e contrasto alla corruzione rivolto agli uffici che hanno in carico i compiti di gestione e controllo degli interventi finanziati con i fondi del PNRR.

Il monitoraggio ha messo in luce l'insieme dei presidi – organizzativi, procedurali e tecnologici – dispiegati dagli Uffici al fine di definire un modello organico di prevenzione sistemica, adeguato alla complessità dei programmi PNRR e finalizzato a garantire la legalità, la regolarità amministrativo-contabile e la piena tutela degli interessi finanziari nazionali ed europei.

Per il 2026, si effettuerà nuovamente il monitoraggio straordinario delle misure di prevenzione del rischio adottate dall'Unità di Missione e il bilancio degli interventi messi in atto al fine di contrastare l'insorgenza del rischio di eventi corruttivi.

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. 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, 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, oltre a adottare le misure generali previste dalla normativa, 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.

Vigilanza nei confronti di enti di diritto pubblico e privato

a) Vigilanza nei confronti di enti di diritto pubblico

La Direzione Generale per gli ordinamenti scolastici, la formazione del personale scolastico e la valutazione del sistema nazionale di istruzione, ai sensi del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 27 ottobre 2023, n. 208, recante "Regolamento concernente l'organizzazione del Ministero dell'istruzione e del merito" e ss.mm.ii., in raccordo con il Ministero dell'università e della ricerca, svolge 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.

Principali forme di controllo esercitate dalla Direzione:

controlli ex ante	- Approvazione, secondo quanto previsto nei rispettivi Statuti, dei principali documenti di programmazione, come il Piano triennale delle attività, nonché degli atti fondamentali riferiti alla gestione ovvero i Bilanci di Previsione e le relative variazioni, fatte salve le eventuali osservazioni formulate dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e l'approvazione del Ministero dell'Università e della Ricerca, in quanto altra Amministrazione vigilante, 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.
controllo contestuale	- Analisi dei verbali del Collegio dei revisori dei conti dell'Ente per il monitoraggio dell'attività amministrativo-contabile.
controllo ex post	- Approvazione del Rendiconto generale, secondo quanto previsto nei rispettivi

	Statuti, fatte salve le eventuali osservazioni formulate dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e l'approvazione del Ministero dell'Università e della Ricerca, in quanto altra Amministrazione vigilante. - 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 da parte del MIM e del MUR in quanto altra Amministrazione vigilante.
--	---

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

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

La Direzione generale per gli ordinamenti scolastici, la formazione del personale scolastico e la valutazione e del sistema nazionale di istruzione esercita poteri di vigilanza sulla Fondazione Museo nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci, sull'Opera Nazionale Montessori – Ente del Terzo Settore (ONM – ETS) e svolge attività di sorveglianza sull'Unione Nazionale per la lotta contro l'analfabetismo - Associazione di promozione sociale (UNLA - APS).

Si riporta nell'Allegato 10 - *Tabella enti di diritto pubblico e privato controllati*, un prospetto concernente gli enti di diritto pubblico e privato in cui si evidenzia l'attività di vigilanza/sorveglianza 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 Trasparenza

La trasparenza rappresenta una misura generale di rilievo all'interno del sistema di prevenzione della corruzione delineato dalla Legge 190/2012, che si sostanzia anche nel rispetto degli adempimenti legati alla pubblicazione dei dati oggetto di obbligo e concorre, con tutte le altre misure assunte dall'Amministrazione, a contrastare l'evenienza di fenomeni corruttivi o di cattiva amministrazione riducendo le opacità informative tra la PA e i cittadini, per i quali rappresenta lo strumento principale attraverso cui si realizza il controllo sociale sull'integrità dei processi decisionali pubblici.

Tale misura, che si configura quale obiettivo specifico per tutte le DG dell'Amministrazione centrale e quale obiettivo gestionale per tutti gli USR, è volta ad assicurare la pubblicazione e l'aggiornamento dei dati oggetto di obbligo nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale, nel rispetto della modalità e dei tempi previsti dalla normativa vigente, come rappresentato nella *Tabella degli obblighi di pubblicazione* (Allegato 11).

L'ANAC, che ha il compito di definire gli standard tecnici per la pubblicazione dei dati, ha recentemente approvato, ai sensi dell'art. 48, c, 4, lett. b del D.lgs. 33/2013, nuovi schemi di pubblicazione in AT relativi all'utilizzo delle risorse pubbliche, alla organizzazione e ai controlli su attività e organizzazione, specificandone le modalità di pubblicazione.

Unitamente agli schemi, l'Autorità ha definito i requisiti di qualità delle informazioni diffuse, le procedure di validazione, i controlli anche sostitutivi, i meccanismi di garanzia e correzione attivabili su richiesta di chiunque vi abbia interesse e le competenze professionali richieste per la gestione delle informazioni diffuse attraverso i siti istituzionali. Al riguardo, si riporta di seguito uno schema di riferimento (vedi Tabella 17).

Tabella 17 - Assolvimento degli obblighi di pubblicazione –indicazioni ANAC

		Uffici responsabili
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	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	Ufficio competente RPCT
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

Individuazione dei dirigenti responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei dati

Tutti i dirigenti (art. 43 c. 3, del D.lgs. n. 33/2013) 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'A.N.A.C. 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 competente (per l'Amministrazione centrale, la Direzione Generale per la comunicazione e le relazioni istituzionali, mediante l'applicativo SIDI alla voce "gestione richieste di pubblicazione portali istituzionali");
- 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 presenti in "Amministrazione trasparente" avviene sotto la diretta responsabilità del dirigente dell'ufficio a cui afferisce la materia o l'argomento, 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 ufficio. L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, compresa 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.

I processi di gestione del ciclo di vita dei contratti pubblici

Come previsto dal Codice dei contratti pubblici, di cui al D.Lgs. 36/2023 e ss.mm.ii.3, la digitalizzazione dell'intero ciclo degli appalti e dei contratti pubblici si applica a tutti i contratti di appalto o concessione.

³ D.lgs. n. 209/2024, "Disposizioni integrative e correttive al codice dei contratti pubblici, di cui al decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36" - PNA 2026-2028 Parte Speciale Contratti pubblici

In ottemperanza alla norma, sussiste l'obbligo di pubblicare nella sezione "Bandi di gara e contratti" in "Amministrazione trasparente", per ogni singola procedura di affidamento, il collegamento ipertestuale ai dati relativi all'intero ciclo di vita del contratto, contenuti nella Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici (BDNCP) gestita da ANAC.

Le stazioni appaltanti pubblicano inoltre, nella medesima sottosezione, i dati che non devono essere comunicati alla BDNCP, come indicato nell'Allegato I della Delibera ANAC n. 264, come modificata e integrata con delibera n. 601 del 19 dicembre 2023, del 2023.

A seguito delle disposizioni richiamate, il Ministero ha aggiornato la sottosezione "Bandi di gara e contratti" e lo schema dei flussi informativi e delle responsabilità di cui alla *Tabella degli obblighi di pubblicazione* allegata al presente Piano.

Misure di monitoraggio

Il monitoraggio sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione è effettuato regolarmente dal RPCT, sia per l'Amministrazione centrale che per quella periferica, secondo il dettato normativo rappresentato nello schema dei flussi informativi di cui alla *Tabella degli obblighi di pubblicazione* nella quale sono indicati, per ogni singolo obbligo di pubblicazione, i responsabili dell'elaborazione, della trasmissione e della pubblicazione dei dati, nonché i termini per la pubblicazione stessa, la tempistica del monitoraggio e i soggetti tenuti al controllo.

Con riferimento al controllo della pubblicazione dei dati ai fini dello svolgimento dell'attività di attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione da parte dell'OIV, prevista dall'art. 14, co. 4, lett. g), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, il RPCT svolge un ruolo centrale di coordinamento con i Referenti finalizzato al superamento delle eventuali criticità.

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

Il RPCT, 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, 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 F.O.I.A., (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.

L'istanza può essere presentata direttamente agli uffici responsabili dei procedimenti di interesse che sono chiamati a dare riscontro diretto, mentre l'istanza di riesame può essere presentata al RPCT.

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.

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, a cura del RPCT. 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.

Rapporti con gli Stakeholder

Tra le misure 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*, 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.

A tal fine, le Strutture promuovono il coinvolgimento degli *stakeholder* di riferimento nei processi di rispettiva competenza, compatibilmente con le disposizioni normative, la natura e l'oggetto dei processi e delle attività gestiti.

Nell'ottica di disegnare una più efficace strategia anticorruzione, l'Amministrazione, inoltre, in occasione dell'adozione del PIAO, apre alla consultazione da parte degli stakeholder interni ed esterni la bozza della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza", al fine di consentire la condivisione del documento e la presentazione di osservazioni e contributi.

2.3.4. Valore Pubblico e anticorruzione

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 inconferibilità 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 – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Nella presente sezione viene rappresentata l'organizzazione generale del MIM. In questo contesto sono rappresentate le azioni di miglioramento dei livelli di salute delle risorse, programmate in modo funzionale al miglioramento delle *performance* dei dipendenti. 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

L'organizzazione del MIM è disciplinata dal DPCM 27 ottobre 2023, n. 208, come modificato dal DPCM 30 ottobre 2024, n. 185 ed è stata integrata con l'istituzione della *"Struttura tecnica per la promozione della filiera formativa tecnologico-professionale"* (di cui alla Legge 8 agosto 2024, n. 121) e della *"Scuola di alta formazione per l'istruzione"* (di cui all'articolo 16-bis del decreto legislativo 13 aprile 2017, n. 59). Per gli Uffici di diretta collaborazione si fa riferimento al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 30 settembre 2020, n. 167, recentemente modificato dal decreto del Presidente della Repubblica 13 gennaio 2026, n. 20.

Il MIM si articola, a livello centrale nei seguenti CRA:

- 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.

A livello periferico sono presenti 18 Uffici scolastici regionali.

Per una descrizione analitica della struttura organizzativa del Ministero dell'istruzione e del merito si rimanda al paragrafo ["2.1.2 Contesto interno"](#).

3.2 PERSONALE

Di seguito (Tabella 18) si espongono i dati più significativi relativi alla dotazione organica (ai sensi del DPCM 185/2024 e delle successive disposizioni introdotte dalla L. 207/2024 e dall'art. 9 quater del DL 45/2025 convertito in Legge 79/2025) del personale in servizio presso il Ministero dell'istruzione e del merito alla data del 31 dicembre 2025.

Tabella 18 - Sintesi dotazione organica del personale in servizio

PERSONALE		Personale di ruolo in servizio (al 31 dicembre 2025)	Dotazione organica prevista	Scopertura (31 dicembre 2025)	Scopertura (%)
PERSONALE DIRIGENZIALE	I FASCIA	26	35	9	25,71
	II FASCIA AMM.VI	98	205	107	52,20
	II FASCIA TECNICI	20	190	170	89,47
Totale		144	430	286	

PERSONALE DELLE AREE	ELEVATE PROFESSIONALITÀ	0	25	25	100,00
	FUNZIONARI	1739	2845	1106	38,88
	ASSISTENTI	1020	2180	1160	53,21
	OPERATORI	20	289	269	93,08
Totale		2779	5339	2560	
TOTALE COMPLESSIVO		2923	5769	2846	

Grafico 2 - Distribuzione del personale a tempo indeterminato per ruolo e per genere

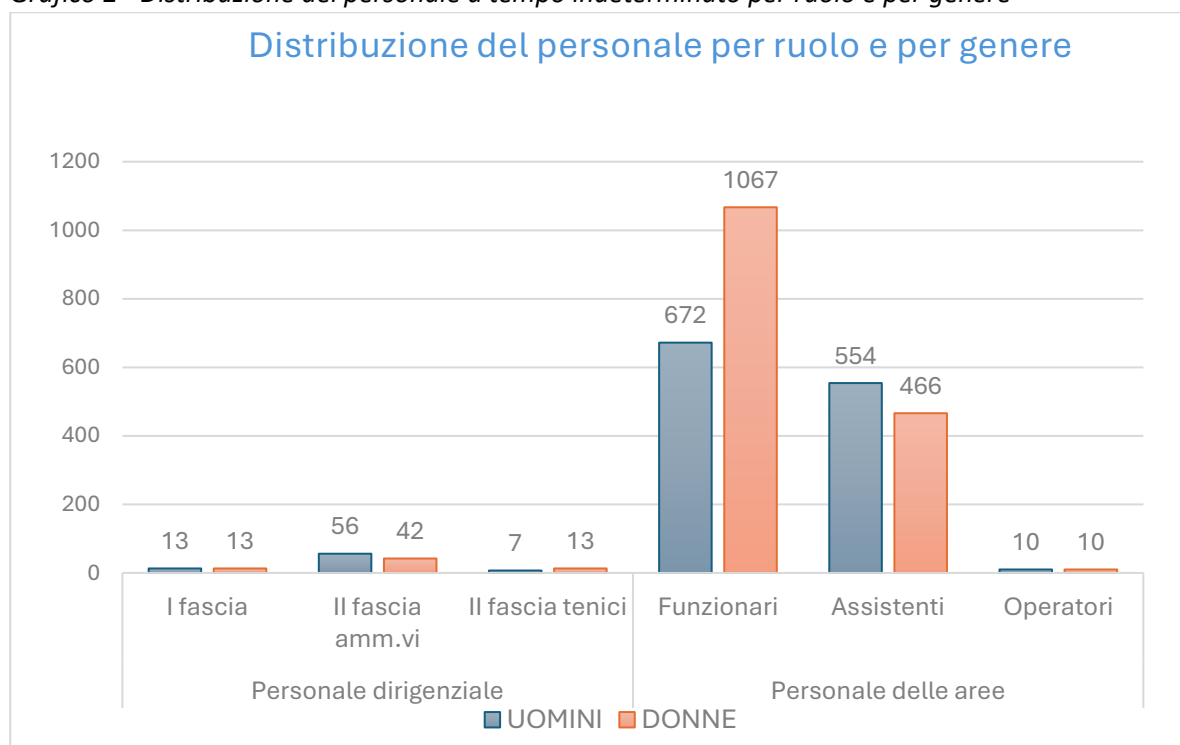


Grafico 3 – Distribuzione del personale a tempo indeterminato per ruolo ed età anagrafica

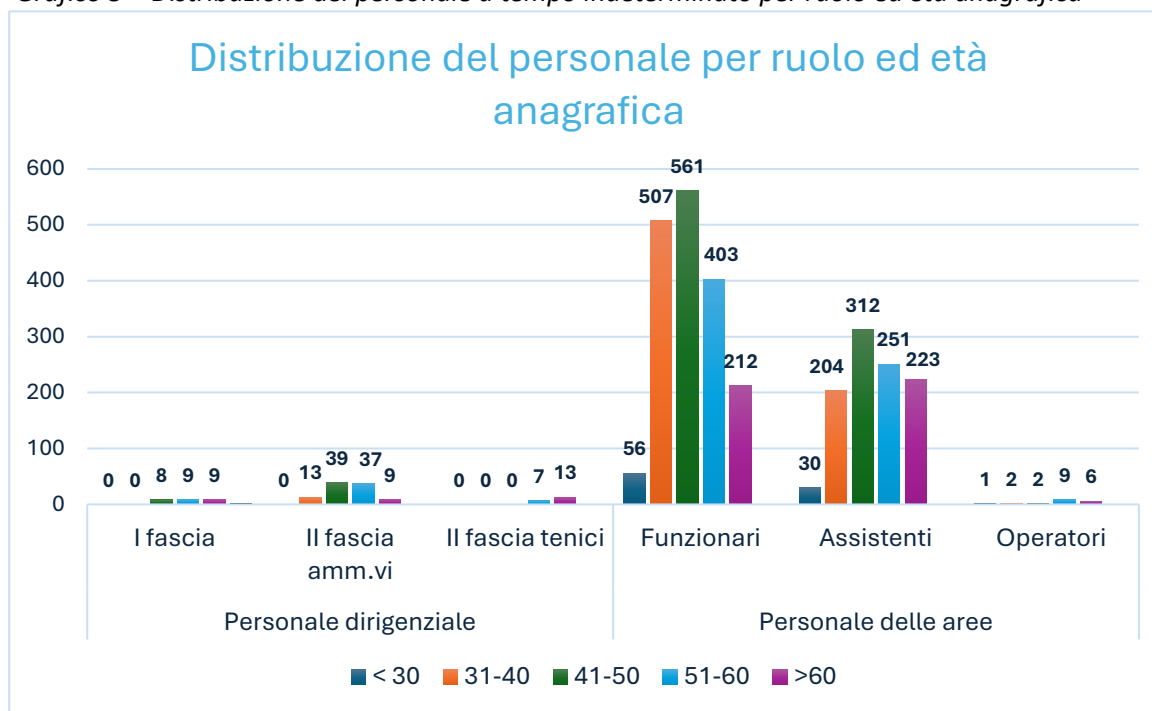
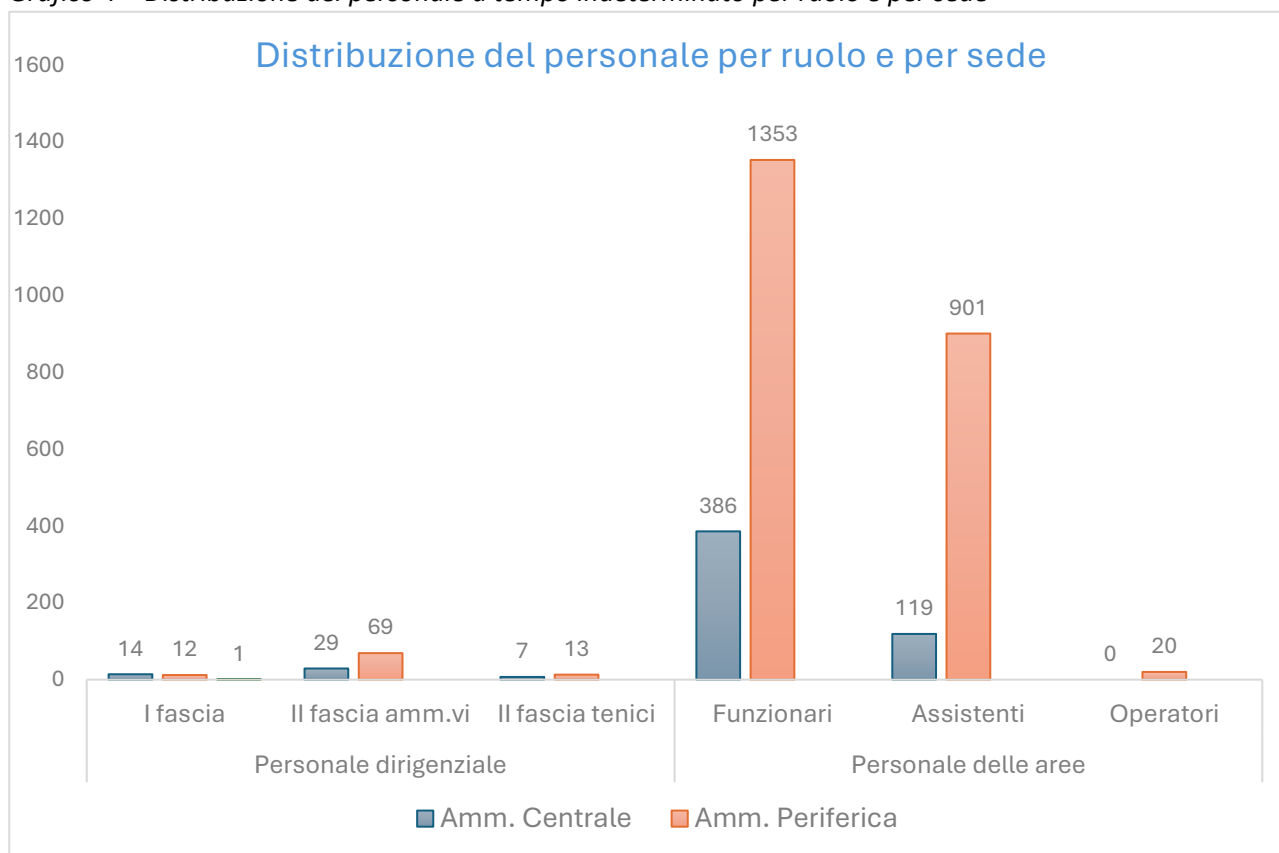


Grafico 4 – Distribuzione del personale a tempo indeterminato per ruolo e per sede



Di seguito i dati relativi al personale in servizio a tempo determinato:

Tabella 19 - Sintesi dotazione organica del personale in servizio a tempo determinato

PERSONALE		Personale in servizio (al 31 dicembre 2025)
PERSONALE DIRIGENZIALE	I FASCIA	8
	II FASCIA AMM.VI	64
	II FASCIA TECNICI	62
Totale		134
PERSONALE DELLE AREE	ELEVATE PROFESSIONALITÀ	0
	FUNZIONARI	0
	ASSISTENTI	0
	OPERATORI	0
Totale complessivo		134

Grafico 5 - Distribuzione del personale a tempo determinato per ruolo e per genere

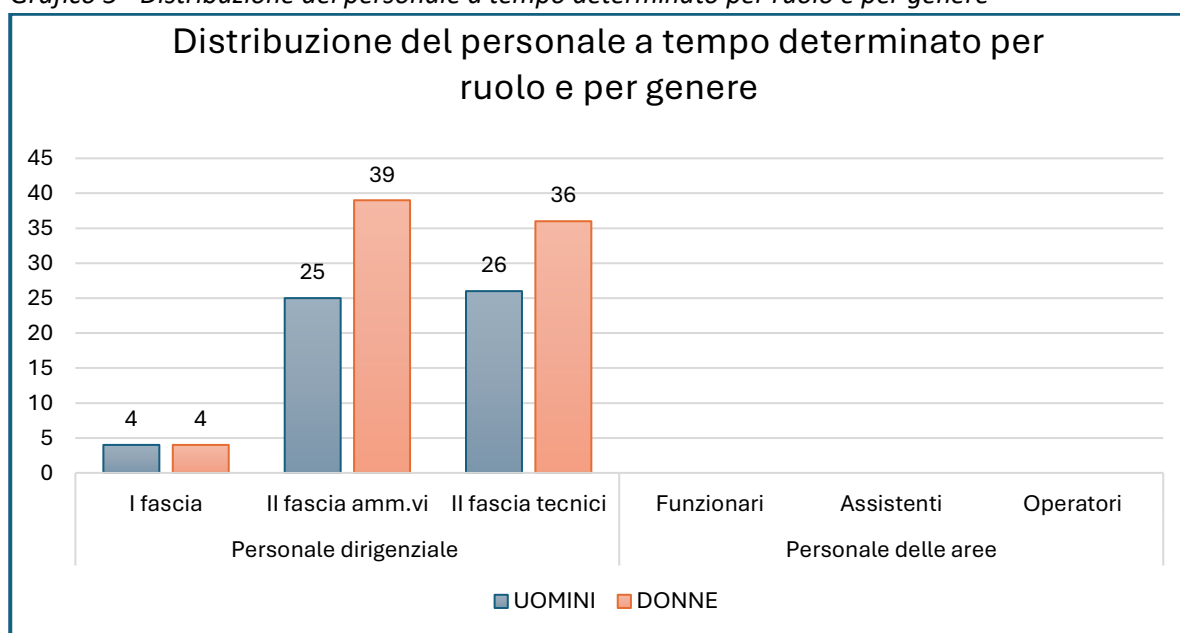


Grafico 6 - Distribuzione del personale a tempo determinato per ruolo e per età

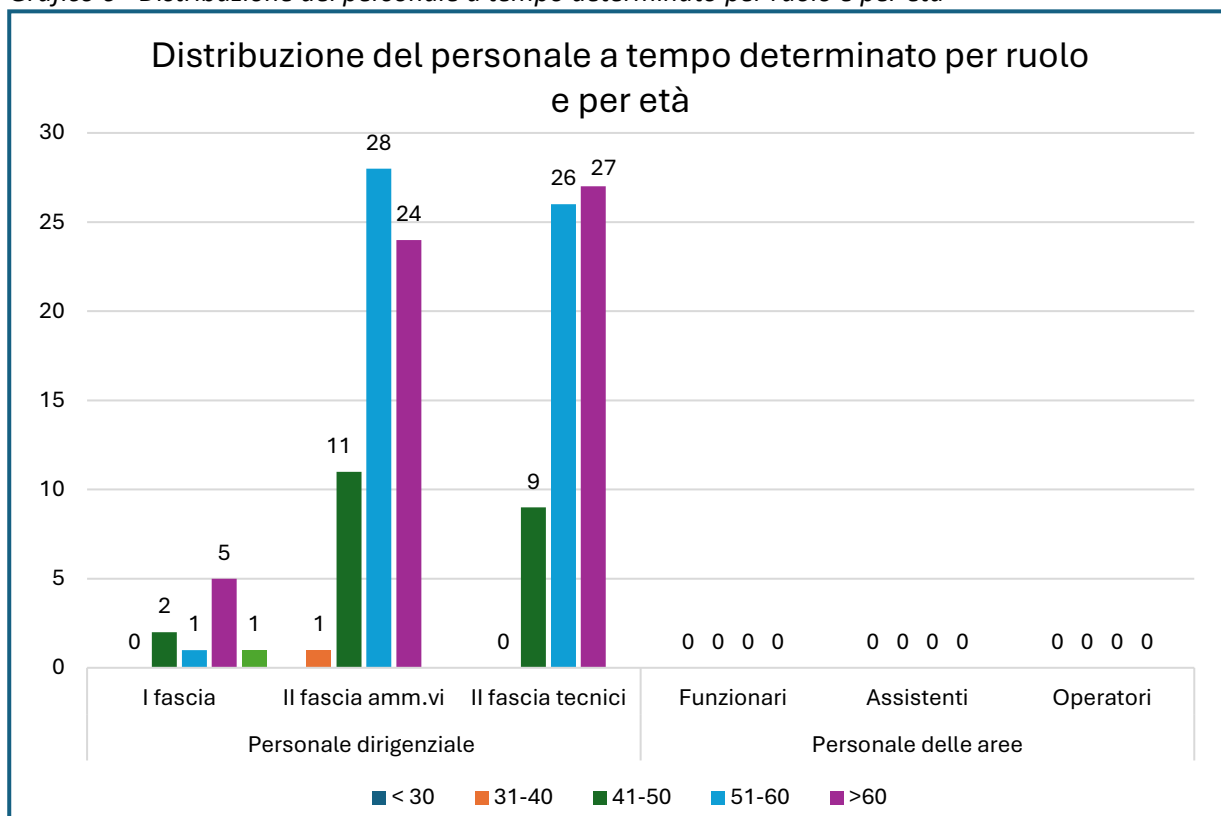
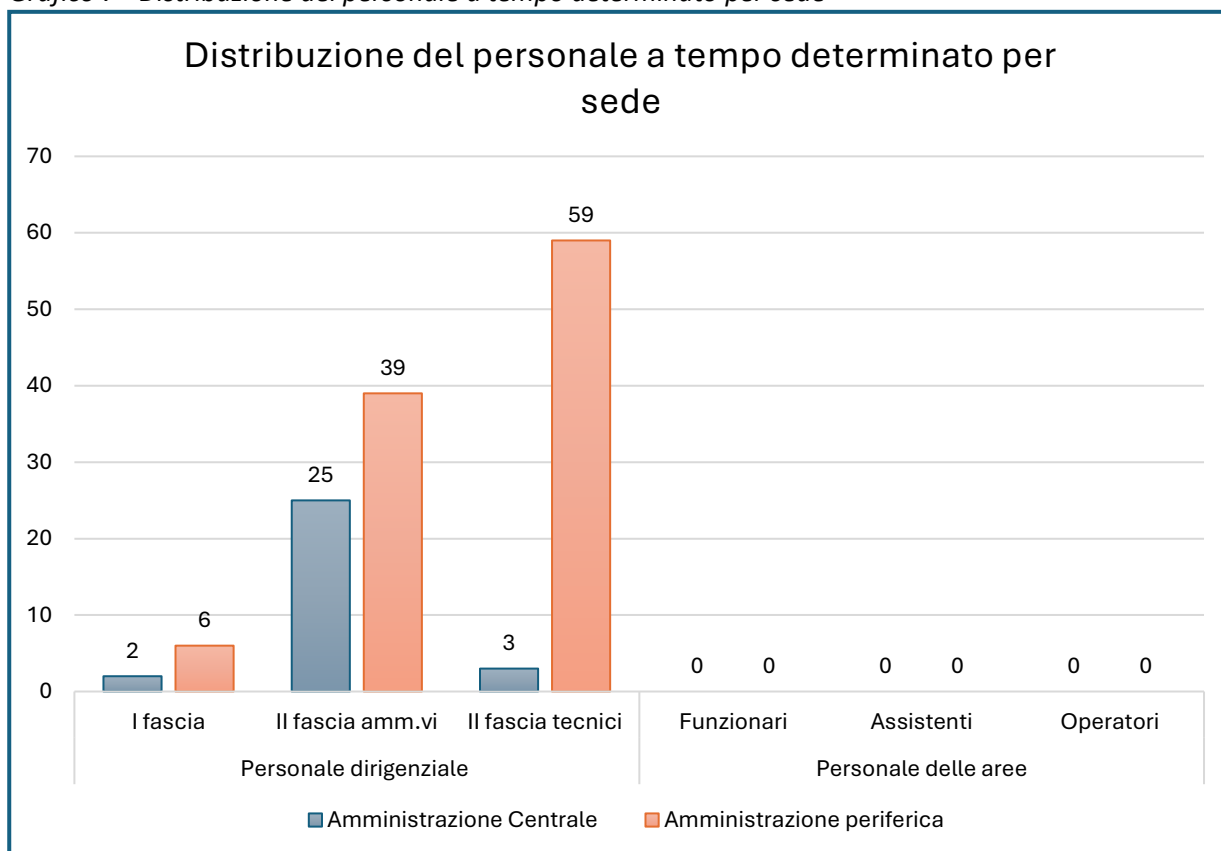


Grafico 7 - Distribuzione del personale a tempo determinato per sede



Per una visione complessiva dei dati si rimanda all'Allegato 12 *Personale MIM*

3.3 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

3.3.1 Premessa

Il lavoro agile è stato definito dapprima dall'articolo 36 del CCNL 2019-2021 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 e l'innovazione organizzativa;
- l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro.

Successivamente, il CCNL 2022-2024 per il personale del Comparto funzioni centrali, in particolare l'art. 13 comma 3, afferma che l'amministrazione, nel dare accesso al lavoro agile, ha cura di conciliare le esigenze di benessere e flessibilità dei lavoratori con gli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico, nonché con le specifiche necessità tecniche delle attività.

Tuttora 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 il 5.6.2024. Tale accordo 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, alla luce delle previsioni di cui al CCNL 2019-2021.

Tenuto conto che il processo di riorganizzazione delineato dal Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 27 ottobre 2023, n. 208, che coinvolge l'assetto dell'Amministrazione centrale del MIM nel suo complesso, è concluso, l'amministrazione si impegnerà ad adottare un nuovo accordo in applicazione del CCNL 2022-2024.

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, oggetto di pregressa sperimentazione.

La Tabella 20 riporta il confronto tra il 2024 e il 2025 relativamente al personale dell'Amministrazione centrale che si avvale del lavoro agile, suddiviso in dirigenti e operatori, assistenti e funzionari, il numero delle giornate di lavoro agile fruite dal personale nonché la relativa percentuale rispetto al personale in servizio. I dati sono estratti dal sistema HR Infinity.

Tabella 20 - Confronto dati sul lavoro agile 2024 e 2025 AC

	2024		2025	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Numero di dirigenti totali	47	41	44	36
Numero di operatori assistenti e funzionari totali	368	228	313	192
Numero di dirigenti in Smart working	34	15	30	15
Numero di operatori assistenti e funzionari in Smart Working	293	162	273	127
Numero di giornate di lavoro agile complessivo dirigenti	839	302	807	327
Numero di giornate di lavoro agile complessivo operatori assistenti e funzionari	15972	8808	19045	8896
% lavoratori agile/personale in servizio dirigenti	72,32%	36,59%	68,18%	41,66%

% lavoratori agile/personale in servizio operatori assistenti funzionari	79,62%	71,05%	87,22%	66,14%
--	--------	--------	--------	--------

Dal confronto nella tabella sopra riportata tra gli anni 2024 e 2025, in Amministrazione Centrale, a fronte di una leggera diminuzione del numero di dirigenti pari a n. 8 unità (3 donne e 5 uomini) si nota una diminuzione di dirigenti donne che svolgono attività lavorativa in modalità agile, in maniera proporzionale alla riduzione delle unità in servizio. Ciò non avviene per i dirigenti uomini il cui numero di unità in smart working nei due anni rimane invariato, ma è interessante rilevare che per gli stessi le giornate di smart working sono aumentate (25 in più).

Per il personale non dirigenziale le tabelle evidenziano una riduzione di n. 91 unità in servizio (55 donne e 36 uomini), il che ha determinato di conseguenza una riduzione di personale che svolge attività lavorativa agile. Il dato da porre all'attenzione è l'aumento delle giornate lavorate in smart working per le donne che è pari a 3073.

La Tabella 21 riporta il confronto tra il 2024 e il 2025 relativamente al personale dell'Amministrazione periferica che si avvale del lavoro agile, suddiviso in dirigenti e operatori, assistenti e funzionari, il numero delle giornate di lavoro agile fruite dal personale nonché la relativa percentuale rispetto al personale in servizio. I dati sono estratti dal sistema HR Infinity.

Tabella 21 - Confronto dati sul lavoro agile 2024 e 2025 AP

	2024		2025	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Numero di dirigenti totali	107	104	104	96
Numero di operatori assistenti e funzionari totali	1173	1008	1230	1045
Numero di dirigenti in Smart working	52	37	51	40
Numero di operatori assistenti e funzionari in Smart Working	932	712	998	773
Numero di giornate di lavoro agile complessivo dirigenti	1076	737	1179	1007
Numero di giornate di lavoro agile complessivo operatori assistenti e funzionari	53328	41152	63695	51264
% lavoratori agile/personale in servizio dirigenti	48,60 %	35,58 %	49%	41,66%
% lavoratori agile/personale in servizio operatori assistenti funzionari	79,45 %	70,63 %	81,13%	73,97%

Dal confronto delle tabelle sopra riportate tra gli anni 2024 e 2025, in Amministrazione periferica a fronte di una riduzione di n. 11 unità di personale dirigenziale si registra un leggero aumento pari a n. 2 unità di dirigenti in smart working con un incremento significativo di giornate in smart working pari a 400 giornate in più rispetto al 2024.

Per il personale non dirigenziale, il numero di unità in servizio è aumentato rispetto all'anno 2024 e proporzionalmente è aumentato anche il numero di lavoratori agili e conseguentemente anche le giornate lavorative in modalità agile.

Si riportano di seguito le tabelle 22 e 23 riepilogative di confronto complessive, relative all'AC e periferica:

Tabella 22 - Totale dipendenti del MIM che svolgono attività lavorativa in modalità agile

2024		2025	
Donne	1.311	Donne	1.352

Uomini	926	Uomini	955
Totali	2.237	Totali	2.307

Tabella 23 - Totale giornate svolte in modalità agile dai dipendenti del MIM

n. giornate 2024		n. giornate 2025	
Donne	71.215	Donne	84.727
Uomini	50.999	Uomini	61.494
Totali	122.214	Totali	146.221

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;
- il rafforzamento della cultura della misurazione e della valutazione della *performance*;
- l'incremento del benessere organizzativo;
- 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:

- Drafting* normativo/predisposizione pareri, provvedimenti normativi e circolari;
- Attività connesse alla partecipazione a riunioni anche internazionali;
- Attività di studio, analisi e stesura di provvedimenti amministrativi, di decreti, di relazioni;
- Attività di cura, di redazione e di preparazione dei dossier;
- 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 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 organizzati su base turnaria e quelli 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. 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 svolge. 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 nel Piano della *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. A tale intendimento non è stato dato corso nell'anno 2025 in quanto era in atto la riorganizzazione del MIM.

Nel corso del 2026, 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, dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro - Comparto Funzioni Centrali relativo al periodo 2019/2021, sottoscritto il 9 maggio 2022 e dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro - Comparto Funzioni Centrali, relativo al periodo 2022/2024, firmato il 17 gennaio 2025 una delle forme di lavoro a distanza.

Tuttora applicato, 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 di 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) della struttura, 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

- 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.

Si evidenzia, inoltre, una novità apportata dal CCNL 2022-2024 relativa all'erogazione dei buoni pasto anche per le giornate in cui la prestazione lavorativa è effettuata in modalità smart-working.

Si riporta il testo: *“Ai fini dell'erogazione del buono pasto le ore di lavoro convenzionali della giornata di lavoro resa in modalità agile sono pari alle ore di lavoro ordinarie che il dipendente avrebbe svolto per la medesima giornata se avesse reso la prestazione in presenza”*.

Con Circolare del 10 febbraio 2025, questo Ministero ha fornito chiarimenti in merito all'applicazione dell'art. 14, comma 3 – bis del CCNL 2022-2024 Comparto funzioni centrali e nel contempo si è attivato per l'aggiornamento del sistema HR Infinity applicativo per la gestione del personale amministrativo.

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), del Responsabile della Transizione al Digitale (RTD), del medico competente e del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP).

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 l'innovazione digitale, la semplificazione 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 migliorare le competenze del personale per l'implementazione di un modello di servizio digitale.

Il Medico Competente:

Il medico competente è un medico specializzato, nominato dal datore di lavoro, fondamentale per la tutela della salute e sicurezza sul lavoro, come previsto dal D. Lgs. 81/2008. Collabora alla valutazione dei rischi, organizza la sorveglianza sanitaria (visite mediche), visita i luoghi di lavoro e giudica l'idoneità dei lavoratori alle mansioni.

Il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP):

È una figura obbligatoria per legge, designata dal datore di lavoro, che coordina la gestione della sicurezza e salute sul lavoro (D.lgs. 81/2008). Supporta la valutazione dei rischi (DVR), elabora misure preventive, propone formazione e collabora con medico competente e RLS.

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", sebbene questo criterio non rappresenti l'unico parametro di scelta dell'Amministrazione che definirà gli interventi anche sulla base di esigenze contingenti.

Nel 2026 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 l'esercizio del potere direttivo e di controllo, in un contesto chiaramente orientato al raggiungimento di obiettivi predeterminati. La seconda parte presenta 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 /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* si segnalano i seguenti percorsi formativi in tema di digitalizzazione:

Lavoro agile e PA: innovare i modelli organizzativi per migliorare *performance* e qualità dei servizi: Il corso, volto a fornire nozioni di base sul lavoro agile e la sua importanza come leva di innovazione organizzativa di livello base, si articola in tre moduli. Nel primo modulo, dopo aver affrontato le questioni definitorie, legate al lavoro agile, e il quadro normativo di riferimento, sono delineati i principali pilastri del lavoro agile, le sue modalità di attuazione e di sviluppo, nonché il ruolo centrale giocato dalla formazione e dallo sviluppo delle competenze, compresa la rilevanza della leadership, nella sua promozione e diffusione. Nel secondo modulo si evidenzia l'importanza del lavoro agile come leva di innovazione organizzativa, ma anche di strumento di conciliazione vita-lavoro e miglioramento della *performance*. Infine, nel terzo modulo, è dato spazio agli strumenti organizzativi del lavoro agile, compresa la necessità di definire un accordo individuale che sia "buono", e all'importanza di gestire i processi di monitoraggio e rendicontazione.

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 2026-2028 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 (<https://iam.pubblica.istruzione.it/iam-areariservata-web/contenuto/pagina/video-tutorial>).

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 dell'azione amministrativa. L'Amministrazione, nel corso del 2025, ha continuato ad implementare 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 con continue evolutive del sistema 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 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")
 - Gestione del personale utilizzato.

L'art. 22 della L. 22 maggio 2017, n. 81, stabilisce che *"il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e a tal fine consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro"*.

Il suddetto documento è finalizzato ad individuare i rischi generali e specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione lavorativa agile, fornendo al lavoratore le indicazioni sui comportamenti da osservare in relazione ai luoghi in cui svolge la prestazione in lavoro agile e alle attrezzature utilizzate.

Pertanto, ai fini di una revisione periodica, si è chiesto al Responsabile del servizio di prevenzione e protezione l'aggiornamento dell'informativa in base alla normativa vigente.

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 2022-2024 al fine di garantire l'uniformità nell'applicazione della disciplina, pur consentendo alle diverse strutture ministeriali di gestire le proprie specificità operative.

3.3.4.4 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 del lavoro agile nel Ministero, si evidenzia, nelle tabelle 24 e 25, una serie di iniziative (Leve di miglioramento della salute), obiettivi ed indicatori che il Ministero intende adottare nel triennio 2026-2028.

Tabella 24

Risorse	Dimensioni	Indicatori di salute dell'Ente	Leve di miglioramento della salute (2026-2028)
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	
		Accessibilità sicura ai dati e agli applicativi da qualunque postazione remota rapporto tra incidenti di sicurezza e accesso ai sistemi	

Economico- finanziarie	SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA: Investimenti per la digitalizzazione	% 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	Incremento annuale delle risorse stanziare
---------------------------	---	---	---

Tabella 25

DIMENSIONI	Obiettivi	Indicatori	Baseline	Fase di avvio (2026)	Fase di sviluppo intermedio (giugno '27)	Fase di sviluppo avanzato (dicembre '28)
CONDIZIONI ABILITANTI DEL L. AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA					
	Adeguate l'organizzazione dell'Ente rispetto all'introduzione del lavoro agile	1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile istituzione casella dedicata	Sì	Sì	Sì	Sì
		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 <i>performance</i> e/o con il controllo di gestione
		3) Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	Sì	Sì	Sì	Sì
		4)Evoluzione della regolamentazione in materia di lavoro agile – mappatura attività smartabili	Applicazione del regolamento sul lavoro agile accordo con le organizzazioni sindacali applicazione	Strumenti già adottati dall'amm.ne (direttiva, circolari applicative)	Revisione/ Aggiornament o delle fonti	Revisione/ Aggiornamento delle fonti
	SALUTE PROFESSIONALE					
	Competenze direzionali:					
	Adeguate 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:					

	Adeguate 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) % di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	100%	100%	100%	100%
	Competenze digitali:					
	Adeguate 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	0	0	0	0
		12) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	0	0	0	0
		13) € Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	0	0	0	0
		14) % incrementale di costi sostenuti rispetto all'anno precedente per la digitalizzazione	0%	0%	0%	0%
		15) % incrementale dei costi per la formazione	0%	0%	0%	0%
		16) % incrementale dei costi sostenuti per l'infrastruttura hardware a supporto del lavoro agile	0%	0%	0%	0%
	SALUTE DIGITALE					
	Incrementare il livello di digitalizzazione dell'Ente	17) N. PC per lavoro agile per personale MIM	0	0	0	0
		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	77% aree 49% dirigenza	80% aree 60% dirigenza	80% aree 60% dirigenza	80% aree 60% dirigenza
		28) % Giornate lavoro agile totale del personale (aree + dirigenza)	20%	25%	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.	da valutare con questionari	da valutare con questionari	da valutare con questionari	da valutare con questionari
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ					
		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	31) Produttiva: Diminuzione assenze, Aumento produttività, migliorare	No	Si	Si	Si

	performance organizzativa in termini di efficienza	l'organizzazione dei processi di lavoro				
		32) Economica: Riduzione di costi per output di servizio	No	No	Sì	Sì
		33) Temporale: Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie	No	No	Sì	Sì
	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 o salute organizzativa	No	Sì	Sì	Sì
		40) Miglioramento/Peggioramento o salute professionale	No	Sì	Sì	Sì
		41) Miglioramento/Peggioramento o salute economico-finanziaria	No	Sì	Sì	Sì
		42) Miglioramento/Peggioramento o salute digitale	No	Sì	Sì	Sì

3.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE

Il Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione (PIAO) assorbe nella presente sottosezione di programmazione, il Piano della Formazione, 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 Decreto, nonché le esigenze programmatiche e di sviluppo che si intendono perseguire

nell'ambito della formazione del personale.

Il Piano mira prioritariamente allo sviluppo delle competenze del personale che, insieme alla digitalizzazione, al reclutamento ed alla semplificazione, rappresenta una delle principali direttrici dell'impianto riformatore avviato proprio dal decreto-legge n. 80/2021.

La formazione si sostanzia nello sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale della pubblica amministrazione, 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. La crescita professionale si traduce, dunque, 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, come ribadito dalla Direttiva del Ministro Zangrillo del 29 marzo 2023 *“Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”*, valorizza il capitale umano e va posta in stretta correlazione con il ciclo di gestione della *performance*, tessendo una strategia unitaria ed integrata di gestione delle risorse umane.

La stesura della presente sezione del Piano, inoltre, tiene conto anche 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, come suddetto, 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.

Il Ministero dell'istruzione e del merito (MIM), anche per il triennio 2026-2028, 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 è uno strumento programmatico in costante aggiornamento che 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 programmazione delle attività formative è effettuata in coerenza con gli obiettivi di miglioramento e crescita, nonché di professionalizzazione, riqualificazione o potenziamento delle competenze tecniche e trasversali del personale. L'analisi del fabbisogno formativo si sviluppa difatti secondo un'ottica di

accrescimento del valore delle persone, di creazione di valore pubblico e di ampliamento delle opportunità di crescita all'interno dell'organizzazione.

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.

In questa ottica, il Ministero persegue innanzitutto iniziative formative volte a sostenere lo sviluppo di abilità innovative e trasversali, potenziando le competenze del proprio personale con iniziative di formazione specifica e 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, in linea con i più recenti interventi normativi, intende anche continuare a prestare particolare attenzione alla formazione in materia di etica pubblica, codice dei contratti pubblici e valutazione delle politiche pubbliche, rafforzando gli interventi formativi in materia.

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. Anche in ottica di contenere i costi, la formazione del personale, per l'anno 2026, 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 parimenti fruibili ulteriori canali formativi che non comportano oneri a carico dell'Amministrazione, 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 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*.

Al fine di favorire la partecipazione di un numero sempre maggiore di personale ai corsi di formazione, anche per il triennio 2026-2028, 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 anche promuovere e valorizzare il ruolo attivo del personale con maggiore esperienza all'interno dell'amministrazione, favorendo il dialogo intergenerazionale e forme di affiancamento per i neoassunti, anche mediante 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 2026-2028, tiene conto delle risorse finanziarie stanziare per l'anno 2026.

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 26):

Tabella 26 – Quadro finanziario formazione del personale

Capitoli/piani gestionali	Oggetto	Competenza 2026
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.	€ 80.800,00
2370/8	formazione e aggiornamento personale.	€ 36.981,00
2573/8	formazione e aggiornamento personale	€ 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.	€ 48.887,00
somma totale		295.669,00€

Alla luce del quadro di cui sopra, appare evidente che le risorse economiche stanziare per la formazione, nonostante le pesanti riduzioni su quasi tutte le voci di costo e di investimento, anche per l'anno 2026 sono mantenute invariate, a conferma dell'importanza e del valore riconosciuto alla formazione del proprio personale.

3.4.2. Obiettivi strategici

La programmazione della formazione del personale per il triennio 2026- 2028 persegue i seguenti obiettivi:

- 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;
- definire le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze tecniche e trasversali, organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale;
- 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, anche mediante l'ampliamento delle risorse interne ed esterne disponibili e/o attivabili;
- 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, di riqualificazione e potenziamento delle competenze dei dipendenti, anche con riferimento al collegamento con la valutazione individuale, inteso come strumento di sviluppo.

3.4.3 Progettazione della formazione, monitoraggio, attività programmate e formazione obbligatoria

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.

Monitoraggio delle attività formative 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, un'attività di rilevazione dei fabbisogni formativi del personale amministrativo, cui andrà allineata la successiva programmazione degli interventi di formazione.

Nella prima parte dell'anno corrente sono state avviate le attività di monitoraggio delle attività formative svolte dal personale del Ministero dell'istruzione e del merito. Il monitoraggio interessa sia le strutture dell'Amministrazione centrale e periferica del Ministero e riguarderà la totalità delle attività formative fruite nell'anno dal personale (dirigenti, personale delle aree, comandati, utilizzati).

I dati raccolti saranno analizzati per migliorare le future attività formative e per la stesura del "Rapporto di valutazione delle attività formative", che 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.

Come di consueto, 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 *Formazione MIM* 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.

I dati saranno raccolti tramite un nuovo strumento informatico, il "Dossier Formazione", ideato dalla Direzione Generale per le Risorse Umane e Finanziarie, in collaborazione con la Direzione generale per l'innovazione digitale, la semplificazione e la statistica, proprio al fine di favorire sia il personale nelle attività di inserimento e storicizzazione dei corsi formativi fruiti durante l'anno che i competenti Uffici nell'attività di raccolta e monitoraggio delle attività formative svolte.

Il "Dossier formazione", quindi, è uno strumento innovativo il cui obiettivo è quello di consentire l'automatizzazione e la semplificazione dei processi di inserimento, raccolta e monitoraggio delle attività formative per tutti gli attori coinvolti, anche ai fini di fornire al personale del MIM un quadro completo della formazione fruita nel corso dell'anno in vista del raggiungimento degli obiettivi annuali previsti.

Saranno raccolti, inoltre, i dati relativi ai costi sostenuti dagli Uffici territoriali per la formazione.

Attività formative programmate nel corso del 2026

Al fine di adeguare le conoscenze e le competenze del personale amministrativo finalizzandole al perseguimento degli obiettivi strategici suddetti, l'Amministrazione intende per l'anno 2026.

Promuovere innanzitutto, anche mediante un'implementazione dei percorsi formativi già avviati, la formazione in materia di 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.

Si precisa che si continuerà a porre particolare attenzione anche alla formazione in materia di trasformazione amministrativa, ecologica e digitale della P.A., contratti pubblici ed alla ormai diffusa modalità di lavoro agile. Saranno anche 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. 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 2026, 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://didattica.sna.gov.it/paf/formazione-continua> 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, video-lezioni combinati, attività laboratoriali a distanza.

Ulteriori canali formativi sono rappresentati dal programma Inps "Valore PA" e dai corsi attivi sulla piattaforma Formazione MIM.

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 "Direttrici 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 *Formazione MIM*, 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 i vari, si segnala il corso "Responsabilità e sicurezza digitale. Consapevolezza, strategie e pratiche operative per la protezione digitale istituzionale", ideato dalla Direzione generale per l'innovazione digitale, la semplificazione e la statistica e destinato a tutto il personale. Il corso, reso disponibile nel corso dell'anno 2025, è articolato in 7 moduli formativi erogati in modalità video-lezioni. Questa attività formativa ha visto coinvolte n. 2844 unità di personale nel corso dell'anno 2025.

Si segnala, inoltre, la nuova piattaforma *e-learning "Cyber Guru"*, resa disponibile a partire da dicembre 2025, che permette di accedere a tre tipologie di corsi con livelli di complessità incrementale (*Awareness L1*,

Awareness L2 e Awareness L3) volti a mitigare la disinformazione online e gli impatti di eventuali attività *cyber offensive*.

La piattaforma, al fine di predisporre dei percorsi info-formativi aderenti ai fabbisogni e alle aspettative del personale del Ministero, è stata ideata in esito del questionario “*Cyber Skill Assessment*”, volto a rilevare il livello di conoscenze e competenze possedute dal personale in ambito sicurezza *cyber*. Grazie ai risultati emersi dalla somministrazione del suddetto questionario, è stato possibile identificare le aree di miglioramento del personale e strutturare un percorso formativo mirato, in grado di rispondere alle specifiche necessità individuate.

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 (<https://formazionenazionaleappalti.it/>). 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 ai contratti pubblici, concorrendo attivamente allo sviluppo e alla modernizzazione dell’Amministrazione.

Parimenti, al fine di potenziare le attività formative già disponibili e accessibili ai dipendenti della pubblica amministrazione, l’Amministrazione, in collaborazione con FORMAEZ PA, ha attivato due percorsi dedicati al personale: - un programma di formazione destinato al personale dirigenziale, dal titolo “Le competenze di leadership per la valutazione della *performance*”, articolato in 6 incontri formativi di 6 ore ciascuno, per una durata complessiva di 36 ore; un programma di formazione destinato a dirigenti e funzionari sui temi della leadership e della valutazione della *performance*, articolato in 4 moduli interattivi da 3 ore ciascuno, per una durata complessiva di 12 ore.

Nell’ambito dell’iniziativa sopra richiamata nel primo semestre 2026 sarà realizzata, parimenti in collaborazione con FORMEZ PA, una nuova azione di sviluppo delle competenze sui temi della leadership e *performance* destinato a tutto il personale del Ministero.

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.

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 DPR n. 62/2013 ed è intesa come misura di prevenzione della corruzione da disciplinare e programmare adeguatamente nella sezione *Rischi corruttivi e trasparenza* del presente documento.

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.

Per il triennio 2026-2028 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.

Formazione obbligatoria

Per quanto attiene alla formazione in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro prevista dalla legge (art. 37 del D.lgs. 81/2008), nell'anno 2026 prenderà avvio la convenzione stipulata con RTI COM METODI S.p.A. per l'erogazione di corsi di formazione, sia a carattere generale che specialistico, delle 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).

La formazione in materia, oltre che ad enti privati, è affidata anche alla Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

Inoltre, costante attenzione viene rivolta dall'Amministrazione alla formazione nelle materie la cui obbligatorietà è normativamente prevista, quali: attività di informazione e di comunicazione delle amministrazioni (l. n. 150 del 2000, art. 4); salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (D.lgs. n. 81 del 2008, art. 37); prevenzione della corruzione (legge n. 190 del 2012, art. 5); etica, trasparenza e integrità; contratti pubblici; lavoro agile; pianificazione strategica.

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.

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.

Inoltre, tutti i dipendenti saranno invitati a partecipare alla formazione disponibile sulla piattaforma *Syllabus* “Riforma Mentis” e “In prima linea contro ogni discriminazione”, volta a rafforzare le conoscenze e le competenze in materia di pari opportunità e a fornire strumenti operativi per la prevenzione delle discriminazioni e la promozione del benessere organizzativo, con 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 i tassi di frequenza del personale rispetto al corso inserito nella Piattaforma *Formazione MIM*, “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.

Attività formative in programmazione per il 2027 e il 2028

Nel corso degli anni 2027 e 2028 proseguiranno le azioni formative e di aggiornamento programmata per il corrente anno. Nello specifico, 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 dettate dalle attività svolte quotidianamente dell’Amministrazione.

3.5 AZIONI POSITIVE 2026-2028

La presente sezione del PIAO 2026-2028, 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 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, in coerenza con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), il quale ha tra le sue priorità strategiche il contrasto alle disuguaglianze di genere, 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.

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 positive 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 2026-2028, 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.

A tal proposito, la Direttiva n. 2/19 definisce, ai sensi del decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198 recante “Codice delle pari opportunità tra uomo e donna”, le misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche. Il ruolo del CUG diviene di primaria importanza e si esprime attraverso la predisposizione, entro il 30 marzo di ciascun anno, di una Relazione sulla situazione del personale dell’ente di appartenenza riferita all’anno precedente. Tale relazione contiene anche una apposita sezione sulla attuazione del Piano triennale delle Azioni positive.

Fondamentale sarà, dunque, il supporto del Comitato Unico di Garanzia del Ministero dell’istruzione e del merito, nominato con decreto dipartimentale 8 maggio 2026, n. 135, il quale con l’esercizio dei propri compiti propositivi, consultivi e di verifica contribuirà alla realizzazione delle misure suddette. A tal proposito, il CUG negli anni scorsi ha 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. Nel corso dell’anno 2026 l’Amministrazione intende sollecitare nuovamente il ruolo attivo del Comitato Unico di Garanzia che, a causa del processo di riorganizzazione delineato dal decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 27 ottobre 2023, n. 208, è stato interessato da un rallentamento delle sue funzioni.

Dunque, il Ministero, nel corso del triennio 2026-2028, riattiverà anche le 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, l’Amministrazione, in collaborazione con il CUG, avvierà un progetto per l’istituzione di un Nucleo di ascolto per il personale interno e per la nomina, sia a livello centrale che periferico, di Consiglieri di fiducia, con funzioni di consulenza e di assistenza nei confronti dei dipendenti che denunciano di essere vittime di molestie e di intervento in caso di segnalazioni individuali di mobbing, di molestia o di discriminazione.

Parimenti, l’Amministrazione nel triennio 2026-2028 avvierà 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*.

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.

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, 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, l’Amministrazione intensificherà la promozione delle attività formative disponibili sulla piattaforma *Syllabus* favorirà tutte le forme di inclusione e garantirà il riconoscimento dei diritti umani quali obiettivi posti dall’Agenda 2030 delle Nazioni Unite e

recepiti dalla Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile.

Essenziale sarà anche 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.

Ulteriormente, in un'ottica di continuità di quanto già realizzato negli anni passati, 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 esternalità 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.

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 in dettaglio 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. 21⁴ del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro 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;

⁴ 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.

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 2026 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 dalla 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 2026, 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.

Asilo nido aziendale

Dal 2023 è attivo presso la sede centrale del Ministero dell'istruzione e del merito l'asilo nido.

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).

Mobilità sostenibile

Il Ministero dell'istruzione e del merito, in attuazione del Decreto interministeriale n. 179/2021 e delle Linee guida MiTE-MiMS n. 209/2021, ha adottato il Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro (PSCL) quale strumento di pianificazione volto a ridurre l'uso del mezzo privato negli spostamenti sistematici casa-lavoro e a promuovere modalità di trasporto sostenibili.

Alla luce delle evidenze emerse dall'analisi conoscitiva condotta mediante questionario somministrato a tutto il personale nel febbraio 2024, il *Mobility manager* ha definito una strategia articolata secondo il modello ASI – *Avoid, Shift, Improve*, che prevede interventi per ridurre la domanda di mobilità, spostare gli utenti verso modalità più sostenibili e migliorare le prestazioni dei sistemi di trasporto. Le misure individuate si sviluppano lungo cinque assi: disincentivo dell'uso individuale dell'auto privata, promozione del trasporto pubblico, riduzione della domanda di mobilità attraverso il consolidamento dello smart working e l'introduzione di spazi di *co-working*, nonché cambiamenti organizzativi quali maggiore elasticità oraria e iniziative di sensibilizzazione.

Tra le azioni prioritarie figurano:

- consolidamento dello *smart working*, già regolato da accordo triennale, con estensione delle

- giornate fruibili in modalità agile, anche in considerazione delle criticità connesse al Giubileo 2025;
- convenzioni per il trasporto pubblico locale, con rateizzazione degli abbonamenti e contributi economici;
 - maggiore flessibilità oraria e interventi spaziali di *co-working*;
 - accordi con operatori di *sharing mobility* e campagne di sensibilizzazione per favorire il cambiamento culturale.
 - attivazione di navette aziendali elettriche per collegare la sede con poli strategici e parcheggi di interscambio.

Nel corso del 2025, l'Amministrazione ha costituito una struttura di supporto al *Mobility manager* all'interno della quale sono presenti diverse figure con professionalità di tipo multidisciplinare. La struttura di supporto fornisce supporto e assistenza al *Mobility manager*, in particolare contribuisce alla promozione, attraverso l'elaborazione del piano degli spostamenti casa-lavoro, della realizzazione di interventi per l'organizzazione e la gestione della domanda di mobilità del personale dipendente, al fine di consentire la riduzione strutturale e permanente dell'impatto ambientale derivante dal traffico veicolare nelle aree urbane e metropolitane; all'adozione del piano degli spostamenti casa-lavoro; all'adeguamento del piano degli spostamenti casa-lavoro anche sulla base delle indicazioni ricevute dal comune territorialmente competente, elaborate con il supporto del *Mobility manager* d'area; alla verifica dell'attuazione del piano degli spostamenti casa-lavoro, anche ai fini di un suo eventuale aggiornamento, attraverso il monitoraggio degli spostamenti dei dipendenti e la valutazione, mediante indagini specifiche, del loro livello di soddisfazione.

Inoltre, nel corso del 2025, l'Amministrazione ha consolidato lo smart working con relativa riduzione dell'uso dell'auto privata e delle emissioni di CO₂.

Nel triennio 2024-2026, il *Mobility manager* ha proposto all'Amministrazione l'attivazione di almeno due tra i servizi innovativi evidenziati dal personale dipendente.

Agevolazioni per il personale

Il Ministero intende rinnovare anche per il 2026 le convenzioni del Piano *welfare* che offre ai dipendenti del MIM la possibilità di usufruire di agevolazioni specifiche per numerosi servizi (bancari, assicurativi, di trasporto). Ad esempio, 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. Inoltre, il Ministero renderà operativo il progetto di e-commerce finalizzato alla fruizione di servizi e all'acquisto di beni, a condizioni agevolate, in categorie merceologiche di largo consumo attraverso un programma di market place. 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*.

Inoltre, proseguendo nell'ampliamento del Piano di *welfare*, il MIM ha introdotto a partire dal 2026 una polizza sanitaria integrativa per consentire ai dipendenti e al personale scolastico di usufruire, per il tramite di strutture convenzionate, di interventi di cura e medicina preventiva.

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 assolte 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..

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 alle aree dei Funzionari o 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.

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 2026-2028 viene redatto, ai sensi degli articoli 6 e 6-ter del decreto legislativo 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 2026 si concluderà il processo di riorganizzazione del Ministero, avviato con il D.P.C.M. n. 208 del 27 ottobre 2023, come modificato dal D.P.C.M. 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 compiutamente operative con l'adozione di un decreto ministeriale di riorganizzazione degli Uffici Scolastici Regionali.

L'organico del Ministero dell'istruzione e del merito è stato rideterminato con il Piano dei Fabbisogni 2025-2027 in applicazione dell'articolo 1, comma 823, della legge n. 30 dicembre 2024, n. 207, con una successiva integrazione di una unità dirigenziale di seconda fascia, in applicazione dell'art. 9 *quater* del decreto-legge 7 aprile 2025, n. 45, convertito in legge 5 giugno 2025, n. 79, avente per oggetto la Struttura tecnica per la promozione della filiera formativa tecnologico-professionale.

Esso si compone di:

- n. 35 posizioni dirigenziali generali;
- n. 395 posizioni dirigenziali non generali, di cui 205 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 Situazione al 31 dicembre 2025: stato delle procedure riguardanti il personale e scoperture di organico al 31 dicembre 2025

Stato delle procedure riguardanti il personale

Nell'anno 2025, relativamente al personale del Ministero già in servizio, sono terminate le procedure di progressione tra le aree (progressione verticale), previste in prima applicazione, dall'articolo 18 del CCNL 2019-2021 del personale del comparto delle funzioni centrali.

Inoltre, tenuto conto delle numerose richieste di mobilità territoriale volontaria, è stata bandita e conclusa la prima procedura nazionale che ha consentito i movimenti tra Amministrazione centrale e periferica e tra gli Uffici Scolastici Regionali.

Si è proceduto, altresì, alla stabilizzazione dei funzionari già assunti a tempo determinato in virtù delle disposizioni normative relative all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, in applicazione dell'articolo 35 bis, comma 1, decreto-legge 9 agosto 2022, n. 115, convertito con legge n. 21 settembre 2022, n. 142, e modificato dall'articolo 4, comma 1, del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito in legge 21 aprile 2023, n. 41.

Per quanto riguarda le procedure assunzionali, in applicazione del Piano dei fabbisogni 2025-2027, sono state completate le assunzioni dei funzionari di cui articolo 1, comma 891 e s.s. della legge 29 dicembre 2022, n. 197, mediante scorrimento di graduatorie vigenti; per le 3 unità non assunte si è fatto ricorso, secondo quanto previsto dalla legge citata, al concorso unico, bandito dalla Commissione RIPAM il 30 dicembre 2025. A partire dal mese di settembre del 2025 sono iniziate le assunzioni del concorso per complessivi 161 posti di funzionario giuridico-amministrativo-contabile per il Ministero dell'istruzione e del merito, previsto dall'art. 1 comma 568 della legge 30 dicembre 2024, n. 207, le cui graduatorie sono state pubblicate tra la fine dell'anno 2025 e l'inizio del 2026; tali assunzioni, considerate le rinunce e/o mancate presentazioni, verranno completate nell'anno corrente.

Al fine di poter utilizzare entro il 31 dicembre 2025 tutte le risorse da D.P.C.M. di autorizzazione ad assumere residue da annualità pregresse, secondo le disposizioni di cui articolo 1, comma 1, del decreto-legge 27

dicembre 2024, n. 202, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 febbraio 2025, n. 15, sono stati programmati una serie di interventi, attraverso adeguate rimodulazioni delle facoltà assunzionali pregresse, che hanno consentito di:

- terminare lo scorrimento di graduatorie in scadenza da Concorsi RIPAM per assistenti amministrativi;
- finanziare passaggi per mobilità di personale già in comando "IN" presso gli uffici centrali e periferici;
- utilizzare una graduatoria di altra Pubblica Amministrazione, previa stipulazione di apposita convenzione, per l'immediata assunzione di funzionari;
- finanziare concorsi unici, gestiti dalla Commissione RIPAM per funzionari e assistenti amministrativi, i cui bandi sono stati pubblicati nel mese di dicembre 2025;
- finanziare la procedura comparativa prevista dall'articolo 28, comma 1 ter, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, destinata ai funzionari in servizio per l'assunzione di n. 10 unità con qualifica dirigenziale, il cui bando è stato pubblicato il 30 dicembre 2025.

Per quanto riguarda il personale con qualifica dirigenziale, sono stati assunti n. 16 dirigenti amministrativi, vincitori del IX corso-concorso della SNA ed assegnati sia all'Amministrazione centrale che a quella periferica. È, inoltre, in corso di svolgimento la procedura concorsuale volta all'assunzione di n. 145 dirigenti con funzioni tecnico-ispettive, che consentirà la sostanziale copertura dell'organico.

La concomitanza di procedure concorsuali ed assunzionali avviate da altre Amministrazioni, come già accaduto negli scorsi anni, ha tuttavia, inevitabilmente, determinato dimissioni del personale in servizio o anche del personale neoassunto: con il presente Piano, pertanto, occorre programmare una nuova serie di interventi che possa garantire, nell'ambito della vigenza delle graduatorie concorsuali aperte e dei limiti imposti dalla normativa, stabilità alle singole unità organizzative, garantendo la piena operatività di tutti gli uffici dell'Amministrazione centrale e periferica.

Scoperture di organico al 31 dicembre 2025

Al 31 dicembre 2025 il personale di ruolo in servizio presso il Ministero dell'istruzione e del merito è pari a complessive n. 2.924 unità, di cui:

- n. 144 dirigenti di ruolo, di cui n. 26 con incarico di prima fascia e n. 118 di seconda fascia, cui vanno aggiunti n. 9 dirigenti di ruolo che prestano servizio, in posizione di comando/aspettativa, presso altre Amministrazioni.
- n. 2.779 unità appartenenti al personale delle aree, così suddivise:
 - area dei funzionari: n. 1.739, cui vanno aggiunti n. 65 funzionari che prestano servizio, in posizione di comando, presso altre Amministrazioni;
 - area degli assistenti: n. 1.020, oltre le n. 11 unità in servizio, in posizione di comando, presso altre Amministrazioni;
 - area degli operatori: n. 20, oltre ad 1 unità in servizio, in posizione di comando, presso altra Amministrazione.

Rispetto alle dotazioni organiche determinate come in premessa, le carenze, rilevate al 31 dicembre 2025, considerando il personale di ruolo in posizione di comando presso altre Amministrazioni, danno luogo al seguente grado di copertura:

- dirigenti di livello generale: 23%
- dirigenti amministrativi di livello non generale: 48%
- dirigenti tecnici con funzioni ispettive: 89%
- area dei funzionari: 37 %

- area degli assistenti: 53 %
- area degli operatori: 93 %

Per garantire lo svolgimento delle funzioni dirigenziali tecnico-ispettive, nelle more della conclusione della procedura concorsuale sopra richiamata, si è fatto ricorso al conferimento di incarichi ai sensi dei commi 5-bis e 6 dell'art. 19, del decreto legislativo del 30 marzo 2001, n. 165, 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, fino al 31 dicembre 2026, ai sensi dei commi 2 e 3 dell'art. 6 del decreto-legge 31 dicembre 2025, n. 200.

Tali incarichi, secondo le previsioni di legge, cesseranno alla data di assunzione dei vincitori della procedura. Analogamente, per quanto riguarda le carenze di organico del personale dirigenziale amministrativo, si è fatto ricorso al conferimento di incarichi ai sensi dei commi 5bis e 6 dell'art. 19 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, compatibilmente con la programmazione assunzionale.

3.6.3 Facoltà assunzionali per il triennio 2026-2028

La quantificazione e l'utilizzo delle risorse assunzionali per il triennio 2026-2028 deve tenere conto, in primo luogo, di quanto disposto dal comma 2bis dell'art. 30 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, introdotto dall'art. 3 comma 1, lettera c) del decreto-legge 14 marzo 2025, n. 25 convertito con legge 9 maggio 2025, n. 69, secondo cui va destinata alle procedure di mobilità del personale una percentuale non inferiore al 15% delle facoltà assunzionali.

In conformità alle vigenti disposizioni legislative, per il periodo gennaio 2026 – dicembre 2028 sono previste, le cessazioni dal servizio, sulla base dell'età anagrafica, del personale di ruolo di seguito specificato:

- n. 6 dirigenti con incarico di livello generale;
- n. 3 dirigenti amministrativi di livello non generale;
- n. 7 dirigenti con funzioni tecnico ispettive di livello non generale;
- n. 81 dipendenti dell'area dei funzionari;
- n. 97 dipendenti dell'area degli assistenti;
- n. 4 dipendenti dell'area degli operatori.

3.6.4 Previsione assunzionali per il triennio 2026-2028

Preliminarmente si rammenta che l'autorizzazione ad assumere di cui al Piano dei fabbisogni 2025 - 2027 è avvenuta con D.P.C.M. del 31 dicembre 2025, con il quale si sono rese disponibili facoltà per l'assunzione di n. 6 dirigenti dal X corso-concorso della Scuola nazionale dell'Amministrazione (bandito con D.M. del 29 dicembre 2023), previste nell'anno corrente, e per assunzioni di n. 136 funzionari da un ulteriore concorso unico, da bandire.

Per quanto concerne le previsioni assunzionali per il triennio 2026-2028, fermo restando l'obbligo di legge di destinare almeno il 15% dei budget annuali alle procedure di mobilità, si dettagliano di seguito le azioni che si prevede di intraprendere per ciascuna tipologia di personale.

A) Personale con qualifica dirigenziale

Il Ministero, al fine di valorizzare le professionalità sviluppate all'interno dell'Amministrazione, ha previsto l'assunzione, nell'anno in corso, di n. 10 dirigenti da procedura comparativa, ai sensi dell'art. 28, comma 1 ter, del D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, il cui bando è stato pubblicato il 30 dicembre 2025; tali assunzioni sono autorizzate in base a facoltà assunzionali pregresse.

Nella medesima ottica di valorizzazione, nel presente piano viene previsto, a valere sul budget 2026, l'aumento dei posti conferibili ai sensi del comma 6 dell'art. 19 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165

per n. 5 posti.

Nel rispetto della dotazione organica e degli incarichi attualmente conferiti, viene confermata la previsione già indicata nel Piano dei fabbisogni 2025-2027 di n. 5 dirigenti dall'XI corso-concorso S.N.A. (a valere sul budget 2026), nonché di n. 6 dirigenti per il XIII corso-concorso (a valere sul budget 2028).

Viene accantonata una quota di 2 unità di dirigenti amministrativi di 2^a fascia per passaggio nei ruoli del Ministero tramite mobilità in applicazione di sentenza.

Inoltre, è previsto lo scorrimento di graduatorie di altre Pubbliche Amministrazioni per l'assunzione di n. 2 dirigenti amministrativi di 2^a fascia.

Per quanto riguarda i dirigenti con funzioni tecnico-ispettive, la conclusione del concorso, bandito con D.D.G. 2269 del 9 dicembre 2024, consentirà l'assunzione in ruolo di n. 145 unità, cui potranno essere aggiunte fino a un massimo di n. 15 unità, già autorizzate su facoltà pregresse, per scorrimento degli idonei della relativa graduatoria.

B) Personale delle Aree

Oltre alla conclusione delle assunzioni del personale utilmente collocato nelle graduatorie del concorso per complessivi n. 161 posti di funzionario, nonché alle assunzioni dei concorsi unici in itinere gestiti dalla Commissione RIPAM per n. 63 funzionari amministrativi (bando pubblicato il 30 dicembre 2025) e n. 3 funzionari con competenze in materia di analisi, valutazione delle politiche pubbliche e revisione della spesa (di cui alla citata legge 29 dicembre 2022, n. 197 – bando pubblicato il 30 dicembre 2025) e a n. 125 assistenti amministrativi (bando pubblicato il 23 dicembre 2025), con il presente Piano si prevede:

Area dei Funzionari

In relazione alla scopertura di organico complessiva, per dar corso a due istanze di ricostituzione del rapporto di lavoro di funzionari (art. 15 CCNL 2016-2018) nonché per dare esecuzione a una sentenza relativa alla procedura di progressione verticale (dall'area degli assistenti all'area dei funzionari), con la relativa copertura finanziaria è stato avviato l'iter per la rimodulazione delle somme già autorizzate con D.P.C.M. 31 dicembre 2025 per n. 136 funzionari, portando il numero a 133 unità.

Inoltre, la tipologia di assunzione di tali unità come rimodulate, viene convertita da "concorso unico" a "scorrimento graduatorie", in modo da allineare la vigenza della graduatoria in corso e di quelle che saranno approvate nel 2026 con le facoltà assunzionali, concentrando gli impegni di spesa per l'assunzione degli idonei.

Nell'ambito del presente Piano vengono, inoltre, previste ulteriori assunzioni di idonei per complessive n. 126 unità (85 a valere sul budget 2026, 16 a valere sul budget 2027 e n. 25 a valere sul budget 2028).

Area degli Assistenti

Analogamente a quanto indicato per i funzionari, nel presente Piano vengono previste assunzioni di idonei per complessive n. 123 unità (83 a valere sul budget 2026, 16 a valere sul budget 2027 e n. 24 a valere sul budget 2028).

Area degli Operatori

Per il funzionamento dei servizi generali della sede centrale del Ministero sono previste assunzioni per n. 10 unità, tramite le liste dei Centri per l'impiego (a valere sul budget 2026).

3.6.5 Assunzioni obbligatorie

L'Amministrazione ha già coperto le quote d'obbligo previste dall'art. 3 della legge del 12 marzo 1999, n. 68 (quota disabili) e dall'art. 18 della medesima legge, nonché 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 2025:

- la quota di riserva ex art. 3 della legge 12 marzo 1999, n. 68 è pari a n. 183; i lavoratori disabili in forza presso l'Amministrazione sono 182;
- la quota di riserva ex art. 18 della legge 12 marzo 1999, n. 68 e categorie equiparate sono 26; i lavoratori appartenenti a tali categorie in forza all'Amministrazione sono 47.

3.6.6 Trattenimento in servizio

In applicazione di quanto previsto dall'art. 1, comma 165 della legge 30 dicembre 2024, n. 207, alle indicazioni applicative del Ministro per la pubblica Amministrazione fornite con direttiva pubblicata il 20 gennaio 2025 sul sito istituzionale e alla nota del Dipartimento della funzione pubblica prot. n. 11273/2025, sulla base del limite di calcolo del 10% delle facoltà assunzionali per l'anno 2026, viene previsto il contingente numerico massimo su cui valutare eventuali trattenimenti in servizio, pari a n. 2 dirigenti di 2^a fascia, di cui n. 1 previsto per il 2027, e n. 17 funzionari.

3.6.7 Quadro di sintesi delle assunzioni PIAO 2026-2028

Per il triennio 2026-2028 è approvata la presente programmazione assunzionale, integrata dalle disponibilità finanziarie e dalle facoltà assunzionali già maturate con i precedenti Piani del fabbisogno, nonché dalle disponibilità finanziarie già stanziare *ex lege* per i concorsi.

- **Autorizzazioni ad assumere**

Dirigenti amministrativi 2^a fascia: n. 11 unità, per corsi- concorsi SNA, n. 5 a valere sul budget 2026, n. 6 a valere sul budget 2028, n. 5 per aumento dei posti conferibili ai sensi del comma 6 dell'art. 19 del decreto legislativo 30 marzo 2001, a valere sul budget 2026, n. 2 per mobilità in esecuzione di sentenza a valere sul budget 2026, n. 2 unità per scorrimento graduatorie di altra P.A. (1 a valere sul budget 2027 e 1 a valere sul budget 2028).

Funzionari: n. 126 unità per assunzione per scorrimento graduatorie, di cui n. 85 a valere sul budget 2026, n. 16 a valere sul budget 2027 e n. 25 a valere sul budget 2028;

Assistenti: n. 123 unità per assunzione per scorrimento graduatorie, di cui n. 83 a valere sul budget 2026, n. 16 a valere sul budget 2027 e n. 24 a valere sul budget 2028.

Operatori: . 10 unità per assunzione tramite Centri per l'impiego a valere sul budget 2026.

Per tutto quanto non espressamente previsto, i competenti uffici amministrativi avranno cura di porre in essere gli adempimenti necessari per l'utilizzo delle risorse e l'aggiornamento della quantificazione e dell'impiego delle medesime, secondo le direttive impartite.

Per il dettaglio si veda l'Allegato 13 - *Calcolo assunzioni semplificato*

SEZIONE 4 – MONITORAGGIO

4.1 GOVERNANCE DEL MONITORAGGIO

La presente sezione, come disposto dal citato *“Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione”* (art. 5 del Decreto 30 giugno 2022, n. 132) *“indica gli strumenti e le modalità di monitoraggio, incluse le rilevazioni di soddisfazione degli utenti, delle sezioni precedenti, nonché i soggetti responsabili”*.

4.1.1 Monitoraggio della *performance* e del Valore Pubblico

Con riferimento alla *“Performance”*, in linea con quanto previsto dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150:

- viene effettuato un monitoraggio intermedio semestrale degli obiettivi di *performance*, in coerenza anche con quanto previsto dal SMVP vigente, al fine di verificare lo stato di avanzamento della *performance* rispetto a quanto individuato in fase di programmazione. Il Ministero, in particolare a partire dall'ultimo anno, ha inteso valorizzare l'attività di monitoraggio intermedio quale occasione di riflessione finalizzata a valutare sia la raggiungibilità di obiettivi e target individuati, sia le possibilità di miglioramento dell'azione amministrativa, nell'ottica di un più generale miglioramento della qualità dei servizi resi. A tal proposito, Capi Dipartimento, Direttori e dirigenti sono invitati ad un'attenta analisi dei risultati raggiunti, valutando sia l'effettiva possibilità di un risultato in linea con i target definiti, sia l'opportunità di rimodulare obiettivi, indicatori e target qualora venga evidenziato che il loro raggiungimento risulti poco impegnativo, affinché conservino il carattere realmente sfidante definito al momento della programmazione. Il monitoraggio viene effettuato mediante l'applicativo informatico *“Gestione Piano della performance”*.
- annualmente, a partire dalle risultanze dell'attività di rendicontazione della *performance* effettuata mediante l'applicativo informatico *“Gestione Piano della performance”*, viene redatta, con il coordinamento della struttura competente, approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'OIV la *“Relazione annuale sulla performance”* che evidenzia a consuntivo i risultati raggiunti nell'anno di riferimento rispetto a quanto programmato.

Nel quadro di tali attività, assume particolare rilievo il ruolo dell'OIV che, a presidio della correttezza del ciclo della *performance*, esercita tra l'altro un controllo sull'attività amministrativa e sulla gestione, allo scopo di rilevare, sia in corso d'anno oltre che in fase di rendicontazione, lo stato di realizzazione di quanto programmato, a garanzia dell'effettiva attuazione degli indirizzi dell'organo di vertice politico, anche in relazione alla programmazione finanziaria.

Con particolare riferimento alla fase di monitoraggio intermedio, l'OIV, oltre ad analizzare i risultati rappresentati ed effettuare un'analisi delle cause che hanno determinato eventuali scostamenti significativi rispetto a quanto atteso, verifica, anche attraverso eventuali controlli a campione effettuati, ove ritenuto opportuno o necessario, mediante specifici colloqui con i Capi Dipartimento/Direttori generali, l'efficacia

degli obiettivi e degli indicatori di *performance*, l'effettiva raggiungibilità dei target individuati, nonché il perdurare del loro carattere sfidante. In quest'ottica, contribuisce a supportare le strutture nell'analisi della propria attività amministrativa e nella riflessione relativa all'eventuale rimodulazione di obiettivi, indicatori e target. In tale fase, come noto, l'OIV, accede anche alle risultanze dei sistemi informativi utilizzati dal MIM e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

Per il triennio 2026-2028 appare inoltre utile ricordare il ruolo significativo dell'OIV in relazione alle *performance* degli USR, oggetto della riorganizzazione di cui al dPCM 185/2024 che ne ha modificato e innovato funzioni e compiti, potenziando le attività di supporto alle istituzioni scolastiche. In tale ottica, l'azione dell'OIV, volta a favorire la corretta analisi dei risultati raggiunti e, nei casi ritenuti opportuni, una diversa declinazione di obiettivi indicatori e target, consente anche di valorizzare il ruolo degli USR nel quadro di un modello di *performance* di filiera.

Con riferimento alla sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza", il monitoraggio, secondo le indicazioni dell'ANAC, è effettuato dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza del Ministero che provvede a monitorare, di concerto con le D.G., l'applicazione delle misure anticorruptive programmate. Il RPCT, inoltre, effettua un monitoraggio periodico degli adempimenti relativi agli obblighi di pubblicazione sia per l'Amministrazione centrale che per quella periferica. Il RPCT si occupa anche della predisposizione della "Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza" sulla piattaforma dedicata di ANAC, contenente un resoconto relativo all'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione generali e specifiche adottate dall'Amministrazione.

Con riferimento alla sezione "Organizzazione e capitale umano", il monitoraggio viene effettuato nell'ambito della Relazione sulla *performance*.

Con riferimento al Valore Pubblico, il Ministero ha inteso rappresentare il Valore Pubblico quale il punto di snodo di tutte le attività di programmazione e pianificazione. Il Valore Pubblico costituisce, in quest'ottica, una sorta di orizzonte verso il quale convergono tutte le attività programmatiche. Per gli obiettivi di Valore Pubblico 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 che possono indicare un impatto positivo delle azioni poste in essere.

L'obiettivo di lungo periodo, come suggerito anche dalle Linee guida approvate dal Ministro per la pubblica amministrazione il 30 ottobre 2025, è quello di realizzare un monitoraggio integrato del PIAO ("Report integrato"), maggiormente in linea con la natura stessa del documento di programmazione e articolato attorno all'analisi dei risultati in termini di Valore Pubblico.

4.1.2 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 2025.

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 (2025) è 276.820. Il significativo incremento rispetto ai 30.040 contatti registrati nell'annualità precedente è riconducibile a un affinamento della metodologia di rilevazione: a partire dal 2025, il monitoraggio integra sistematicamente anche il flusso della posta elettronica ordinaria, che costituisce storicamente il canale a più alto volume di interazione con l'utenza. Nelle precedenti annualità, la rendicontazione si basava esclusivamente sui dati tracciati dalla piattaforma CRM Salesforce e dal chatbot Urpy (che comunque per il 2025 ammontano a 33.759), strumenti che, pur garantendo una gestione strutturata delle richieste, non intercettavano l'intero perimetro dei contatti gestiti dall'Ufficio. L'inclusione del canale e-mail restituisce pertanto una fotografia più completa e aderente alla reale dimensione dell'attività multicanale dell'URP, in coerenza con l'approccio di progressivo efficientamento degli strumenti di monitoraggio. Si evidenzia peraltro che, limitando il confronto ai soli canali già monitorati (CRM Salesforce e chatbot Urpy), si registra comunque un incremento del 12,4% rispetto all'annualità precedente.

L'analisi qualitativa dei contatti, illustrata nei paragrafi successivi, consente di distinguere tra richieste informative fisiologiche e segnalazioni riconducibili a criticità nei servizi, orientando così le azioni di miglioramento.

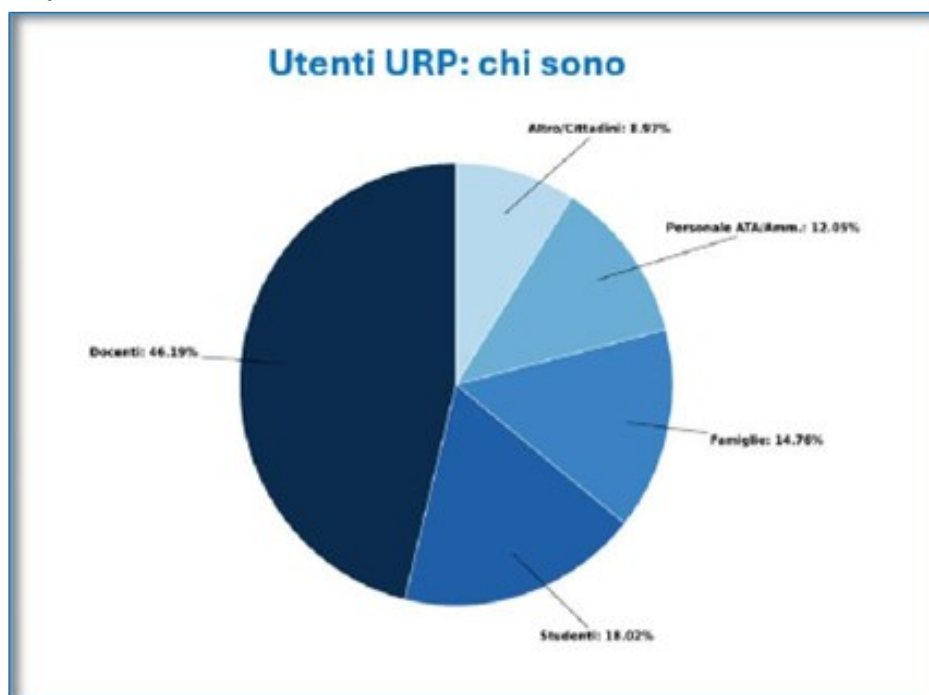
Premessa su distribuzione richieste

Per quanto concerne la scomposizione per profilo d'utenza e per tematica, l'analisi si basa sui dati provenienti dai canali strutturati (CRM Salesforce e chatbot Urpy), gli unici a garantire una categorizzazione sistematica dei contatti. Il canale e-mail, per sua natura destrutturato, non consente al momento un'analoga classificazione automatica e contribuisce pertanto esclusivamente al dato quantitativo complessivo.

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. Come si evidenzia nel seguente grafico (*Grafico 8*) oltre il 46% delle richieste pervenute nel 2025 da telefono e minisito proviene dai docenti. Seguono studenti e famiglie. Nella progettazione e ottimizzazione di flussi e prodotti di comunicazione, la centralità del personale scolastico è pertanto un fattore assai rilevante.

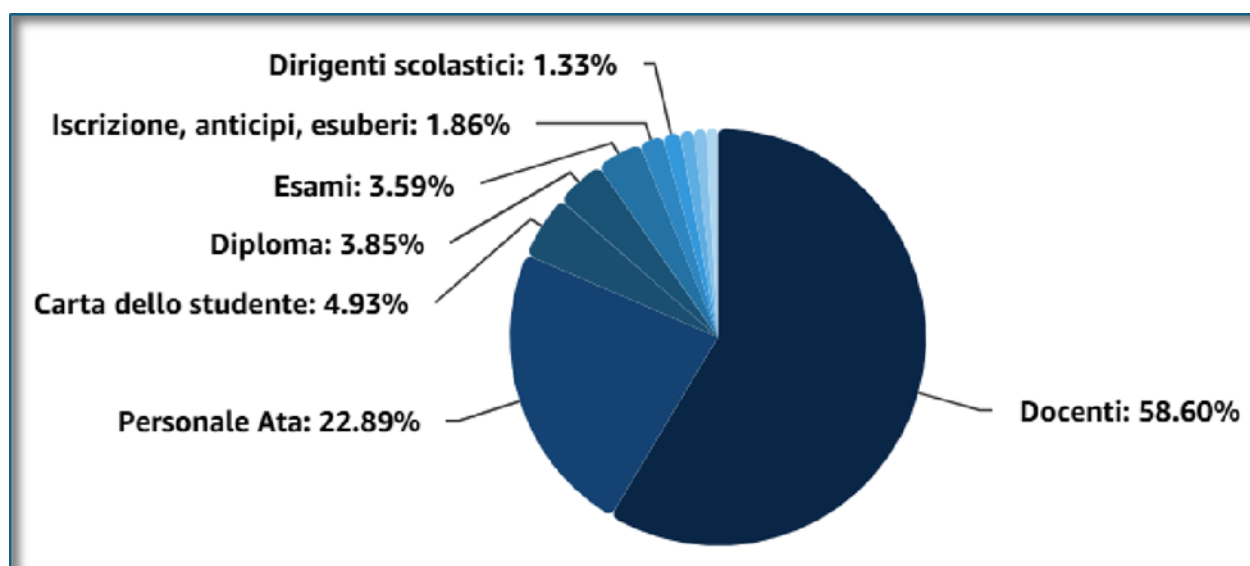
Grafico 8 – Utenti URP



Focus su distribuzione richieste per categorie tematiche

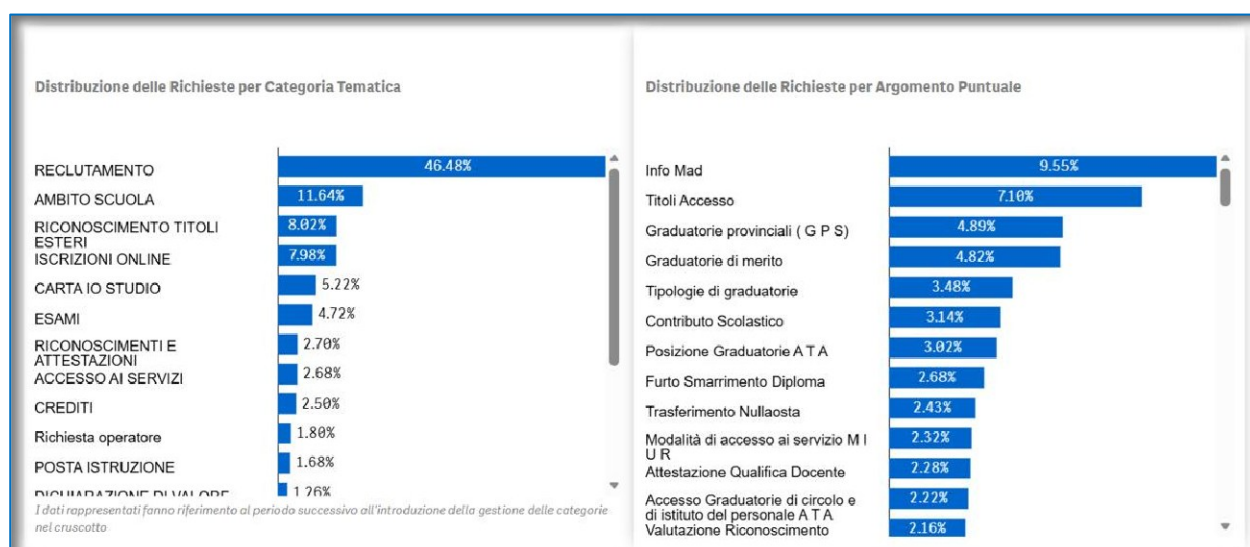
Le categorie tematiche chiamate in causa più spesso nelle interazioni con l'URP per i canali telefono e minisito riguardano i docenti e il personale ATA. Gli argomenti più richiesti riguardano la CIAD, le graduatorie provinciali, la carta del docente e i concorsi. Il target del personale scolastico e i temi di loro interesse sono, dunque, centrali nella comunicazione con l'utenza (*Grafico 9*)

Grafico 9 – Focus richieste



I dati del cruscotto Urpy forniscono una vista più dettagliata delle richieste rispetto alle categorie e agli argomenti. Vediamoli più da vicino (*Grafico 10*)

Grafico 10 – distribuzione richieste per categorie tematiche e argomenti

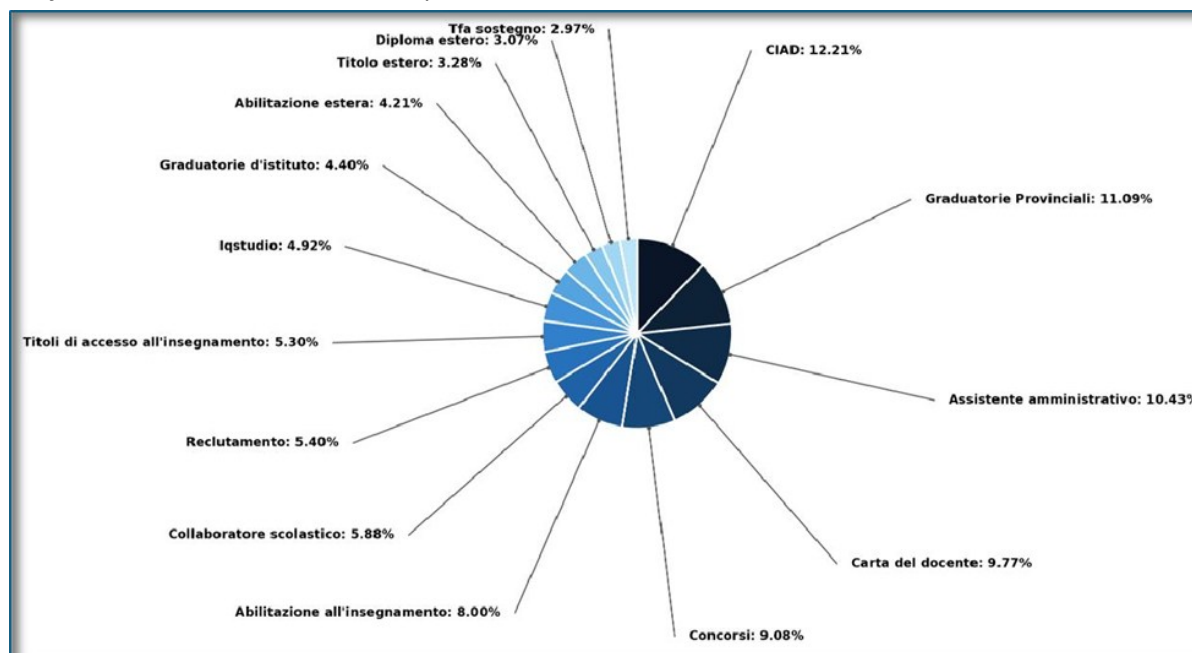


Si segnala che alcune tematiche di forte rilievo nei canali tradizionali (es. CIAD) non emergono nella chatbot per limiti della base di conoscenza, a conferma della necessità di evoluzione del servizio

Personale scolastico

Le categorie tematiche chiamate in causa più spesso nelle interazioni con l'URP riguardano il Personale scolastico. Questo ha richiesto informazioni soprattutto su CIAD, graduatorie docenti e ATA, carta del docente, concorsi, abilitazione, problemi nei punteggi assegnati ed esclusioni per graduatorie docenti e ATA; validità, requisiti, beni acquistabili e sentenze anni pregressi per la carta del docente; problemi tecnici, requisiti e procedura di presentazione della domanda per i concorsi; percorsi abilitanti da 30 o 60 CFU e atenei riconosciuti per l'abilitazione (*Grafico 11*)

Grafico 11 – distribuzione richieste personale scolastico



Studenti

Vi sono state numerose richieste circa la carta dello studente loStudio (beni acquistabili e problemi tecnici). In altri casi gli studenti si sono rivolti all'URP per avere informazioni sulla certificazione sostitutiva o il duplicato del diploma (per l'iscrizione ai corsi post diploma o per l'accesso ai concorsi). Altre richieste hanno riguardato le materie programma di esame per i candidati sia interni sia esterni.

Famiglie

Le famiglie hanno presentato richieste in merito a:

- 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, indicazioni del PEI o PDP;
- istruzione parentale;
- bonus: sono pervenute diverse richieste sui bonus governativi previsti per le famiglie (bonus gite, bonus mamme, bonus scuole paritarie);
- obbligo scolastico;
- formazione delle classi;
- trasferimenti da una scuola ad un'altra o all'estero;
- tasse contributi ed esoneri.

Richieste generali

Scuole ed enti hanno presentato richieste su:

- accreditamento come ente di formazione;
- ricerca di normative specifiche;
- sollecito ad e-mail inviate;
- edilizia scolastica e fondi PNRR;
- 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 email, 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) il MIM si mette in ascolto - in qualsiasi momento della giornata - di famiglie, studenti, docenti e personale scuola che rappresentano gli stakeholder privilegiati.

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 già stata valutata un'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.



Numero Conversazioni	Numero Medio Richieste	Numero di Feedback forniti	Numero Richieste
21406	5.51	391	117990

Nel periodo di riferimento si è registrata una significativa contrazione nell'utilizzo del servizio rispetto all'anno precedente (39.379 conversazioni nel 2024). Il calo è riconducibile a due fattori principali: i limiti strutturali della piattaforma attuale, basata su risposte preimpostate (*rule-based*), che non consente la comprensione del contesto conversazionale né la generazione di risposte dinamiche; l'insufficiente aggiornamento della base di conoscenza nel corso del periodo, in previsione dell'evoluzione dello strumento.

Tali evidenze confermano la necessità di procedere con l'evoluzione del servizio verso tecnologie di AI generativa, già oggetto di valutazione nel precedente triennio, al fine di dotare Urpy della capacità di comprendere e adattarsi al contesto, generare risposte personalizzate e fornire un'esperienza più naturale e in linea con le aspettative dell'utenza.

Il canale Facebook del MIM nel 2025

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.

Nel corso del 2025 la pagina Facebook istituzionale dell'URP del Ministero dell'Istruzione e del Merito ha

registrato risultati significativamente positivi, con una crescita sostanziale tanto nel volume di contenuti pubblicati quanto nel livello di coinvolgimento degli utenti (*Tabella 27*).

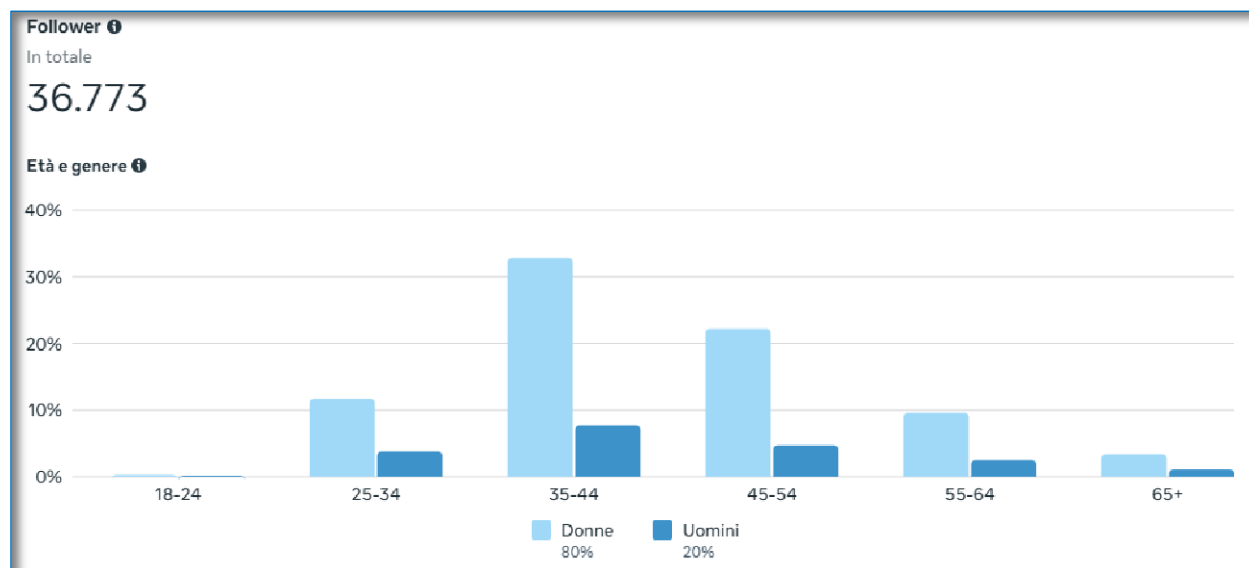
Tale andamento assume particolare rilievo nel contesto complessivo dell'attività URP, in cui il canale Facebook si afferma come uno dei presidi digitali di comunicazione più efficaci, a fronte di dinamiche di utilizzo più critiche registrate su altri canali automatizzati.

Tabella 27 - Dati di sintesi della pagina – Anno 2025

Follower totali	Visualizzazioni organiche	Contenuti pubblicati	Interazioni totali
36.773	765.432	74 ▲ +17,5% vs 2024	1.483 ▲ +85,6% vs 2024

Profilo dei follower

Al 31 dicembre 2025 la pagina conta 36.773 follower. La composizione per genere conferma una prevalenza nettamente femminile: l'80% dei follower sono donne e il 20% uomini. Coerentemente con la struttura demografica del personale scolastico, la fascia d'età maggiormente rappresentata è 35–44 anni (circa il 33% delle donne), seguita dalla fascia 45–54 anni. Questo profilo d'utenza conferma che la pagina raggiunge efficacemente il proprio pubblico di riferimento prioritario.

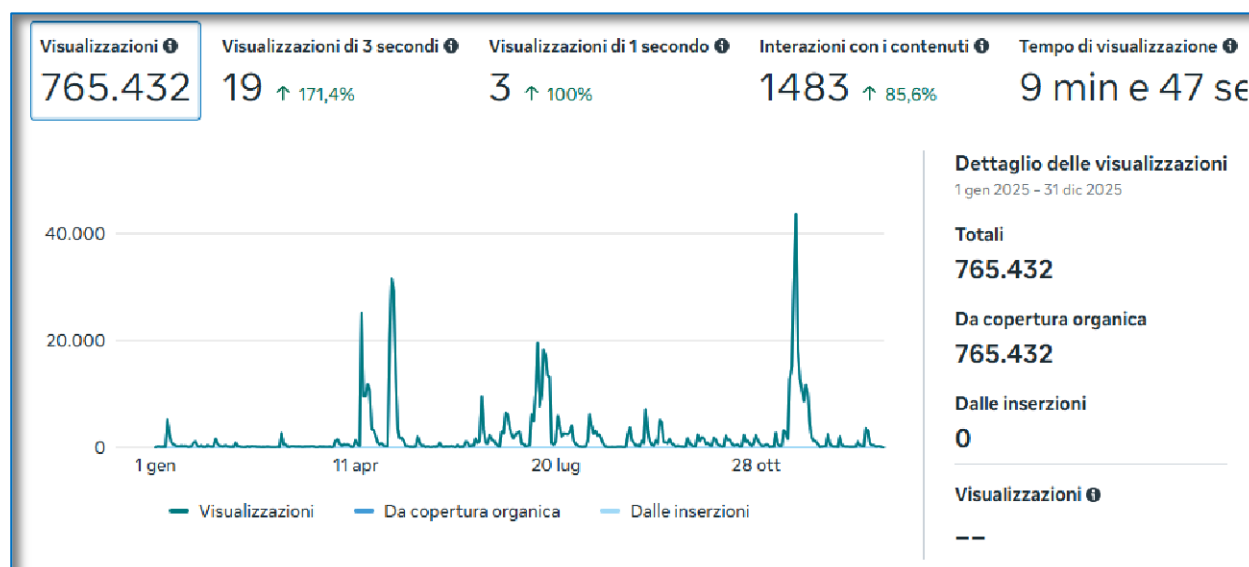


Visualizzazioni (copertura organica)

Nel 2025 la nuova interfaccia ha sostituito la voce "Copertura" con il dato di

"Visualizzazioni", che ne costituisce il corrispettivo aggiornato. La pagina URP del MIM ha totalizzato 765.432 visualizzazioni nel corso dell'anno (*Grafico 12*), interamente riconducibili a traffico organico. Il formato foto è di gran lunga il più visto (748.756 visualizzazioni), confermando l'efficacia della comunicazione per immagini nella relazione con i cittadini

Grafico 12- Visualizzazioni



Contenuti pubblicati

Nel 2025 sono stati pubblicati sulla pagina 74 contenuti (73 foto e 1 link), con un incremento del +17,5% rispetto all'anno precedente. L'assenza di Storie nel 2025 indica un orientamento editoriale consolidato verso il formato fotografico statico, che meglio si presta alla comunicazione istituzionale e all'archiviazione dei contenuti.

Interazioni con i contenuti

Il dato più significativo dell'anno è l'eccezionale crescita delle interazioni con i contenuti: nel 2025 si sono registrate 1.483 interazioni totali, con un incremento del +85,6% rispetto al 2024. Le foto confermano il formato di maggiore engagement (1.439 interazioni), pari al 97% del totale. Questo risultato evidenzia come il progressivo consolidamento della strategia editoriale visiva abbia prodotto effetti concreti e misurabili sulla partecipazione della comunità dei follower (Grafico 13)

Grafico 13 – interazione e formato visualizzazioni contenuti



Crescita del canale Facebook 2025: l'utilità del format visivo

I dati 2025 descrivono un canale in costante crescita qualitativa e quantitativa. L'aumento del +17,5% dei contenuti pubblicati riflette un maggiore presidio editoriale della pagina istituzionale; il dato relativo alle visualizzazioni organiche — 765.432 — testimonia un'ampia copertura raggiunta senza alcun ricorso a inserzioni a pagamento,

confermando l'elevata pertinenza e la qualità dei contenuti rispetto alla community di riferimento.

Il dato più rilevante rimane tuttavia la crescita delle interazioni (+85,6%): un incremento di questa entità segnala non solo un allargamento del pubblico ma un suo maggiore coinvolgimento attivo — ossia una comunicazione istituzionale che non si limita alla diffusione di informazioni ma genera partecipazione, condivisione e relazione con i cittadini. In un contesto in cui altri canali di comunicazione automatizzata presentano segnali di affaticamento strutturale (come l'assistente virtuale URPY, il cui utilizzo si è ridotto per motivi tecnici e di aggiornamento dei contenuti), il canale Facebook si conferma come uno dei punti di forza della strategia di comunicazione dell'URP.

Tale andamento conforta la scelta di mantenere e consolidare il presidio del canale social nel triennio 2026-2028, orientando la pianificazione editoriale verso format visivi, contenuti di servizio e comunicazione di prossimità con i principali stakeholder (personale scolastico, famiglie, studenti).

Conclusioni

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.