



Ministero del Turismo

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E
ORGANIZZAZIONE**

2025 - 2027

Sommario

Presentazione	4
1. Valore pubblico, Performance E Anticorruzione	6
1.1 <i>Valore pubblico</i>	6
<i>Le priorità politiche espresse nell'Atto di indirizzo</i>	6
1.2 <i>Performance</i>	14
1.3 <i>Rischi corruttivi e trasparenza</i>	16
1.3.1 <i>Il coordinamento con il Piano della Performance</i>	17
1.3.2 <i>L'approccio metodologico per l'analisi del rischio</i>	17
1.3.2.1 <i>La metodologia adottata per l'analisi del rischio</i>	17
1.3.2.2 <i>La revisione della metodologia per l'analisi del rischio</i>	19
1.3.3 <i>Il sistema di gestione del rischio corruttivo</i>	20
1.3.3.1 <i>Il contesto di riferimento</i>	20
1.3.3.1.2 <i>La valutazione di impatto dell'analisi del contesto interno</i>	20
1.3.3.1.2 <i>La valutazione di impatto dell'analisi del contesto esterno</i>	22
1.3.3.2 <i>L'individuazione e la valutazione delle aree di rischio</i>	23
1.3.3.3 <i>La programmazione delle attività di gestione del rischio</i>	31
1.3.4 <i>Le misure specifiche</i>	33
1.3.5 <i>Le misure di carattere generale</i>	42
1.3.5.1 <i>Codice di comportamento</i>	42
1.3.5.2 <i>Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (cd. Whistleblower) e segnalazione anonime</i>	42
1.3.5.3 <i>Rotazione del personale</i>	43
1.3.5.4 <i>Piano della formazione a supporto delle politiche di contrasto alla corruzione</i>	44
1.3.5.5 <i>Protocollo di integrità</i>	45
1.3.5.6 <i>Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA)</i>	46
1.3.6 <i>La Vigilanza su norme anticorruzione su soggetti vigilati</i>	46
1.3.7 <i>La revisione e il monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure</i>	48
1.3.8 <i>La programmazione dell'attuazione della trasparenza</i>	49
1.3.8.1 <i>Flussi informativi e le responsabilità della trasmissione dei dati e documenti per la sezione Amministrazione trasparente</i>	49
1.3.8.2 <i>Aggiornamento della sezione Amministrazione trasparente e relativo monitoraggio</i>	51

1.3.8.3 Accesso civico.....	54
1.3.9 Allegati.....	54
2. Organizzazione e Capitale umano.....	55
2.1 Struttura Organizzativa.....	55
2.2 Organigramma	57
2.3 Livelli di responsabilità organizzativa e posizioni organizzative.....	58
2.4 Piano triennale dei fabbisogni di personale (salute professionale)	59
PARTE GENERALE.....	59
2.4.1 Rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre 2024.	59
2.4.2 Distribuzione del personale del Ministero del turismo.....	60
2.4.3 Fabbisogno di personale: assunzioni programmate per il 2025 - 2027.....	66
2.4.4 Organizzazione del lavoro agile.....	69
2.4.5 Formazione del personale	71
2.4.6 Gestione e valutazione della formazione.....	75
3. Monitoraggio.....	78

Presentazione

Il presente documento formalizza il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (di seguito PIAO) 2025-2027 adottato ai sensi del decreto-legge n. 80 del 9 giugno 2021, convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, che ha introdotto, a partire dall'esercizio 2022, l'obbligo per le pubbliche amministrazioni di approvare il PIAO quale unico documento di pianificazione integrata in luogo dei previgenti documenti di programmazione settoriale.

Gli adempimenti assorbiti dal PIAO e le relative modalità di monitoraggio sono stati individuati con decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81, "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione".

Le modalità operative per la predisposizione del PIAO sono state definite con decreto del Ministro per la pubblica amministrazione di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze del 30 giugno 2022 e nel "Piano tipo per le amministrazioni pubbliche" allegato al medesimo decreto.

In coerenza con la struttura ed i contenuti individuati nello schema di piano allegato al citato Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione, il presente PIAO si propone di illustrare:

- il valore pubblico atteso per effetto dell'attuazione delle politiche individuate;
- gli obiettivi di performance strategici del Ministero e degli obiettivi operativi attribuiti per le strutture gestionali;
- le misure in materia di prevenzione alla corruzione e di trasparenza definite per il triennio;
- le azioni realizzate in tema di organizzazione del lavoro agile;
- le politiche finalizzate all'implementazione dell'organico del Ministero nel breve e medio periodo;
- le modalità attraverso le quali il PIAO, in ottemperanza alle disposizioni vigenti, viene periodicamente monitorato, al fine di garantire le finalità di coerenza ed armonizzazione degli strumenti di programmazione.

SCHEMA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	
Tipologia P.A.	Amministrazione Centrale
Denominazione	Ministero del turismo
Sede istituzionale	Via di Villa Ada n. 55 - 00199 Roma
Sito istituzionale	www.ministeroturismo.gov.it
PEC	segretariatogenerale@pec.ministeroturismo.gov.it
Codice Fiscale / Partita IVA	96480590585

1. Valore pubblico, Performance E Anticorruzione

1.1 Valore pubblico

Le politiche promosse dal Ministero del turismo sono volte a favorire la crescita e lo sviluppo di un comparto strategico per il benessere socioeconomico nazionale.

In un'epoca di trasformazione globale, in cui il turismo svolge un ruolo centrale per la ripresa economica e per lo sviluppo sostenibile dell'Italia, i risultati raggiunti registrano, solo nell'anno record del 2023, 133,6 milioni di arrivi e 447,2 milioni di presenze nelle strutture ricettive italiane, di cui oltre la metà di carattere transnazionale, superando nettamente i valori registrati nel periodo pre-pandemia.

L'aumento delle presenze turistiche straniere è proseguito anche nel terzo trimestre del 2024, includendo ancora una volta l'Italia fra le destinazioni preferite dai turisti di tutto il mondo.

L'ampio volume registrato sostiene il valore pubblico reso dal comparto, che si traduce, preliminarmente, nei benefici economici diretti che derivano dalla spesa turistica, la quale, secondo i dati relativi alla scorsa annualità, si attesta sui 110 miliardi di euro, collocando ancora una volta l'offerta turistica italiana ai vertici dello scenario internazionale.

Queste cifre impattano in maniera determinante sul prodotto interno lordo italiano e sottolineano anche i benefici economici indiretti generati dal turismo, il quale agisce come connettore tra settori economici diversi attraverso l'innescò di uno *shock* esclusivo di domanda e offerta di beni e servizi.

In questa prospettiva, il Ministero del turismo sostiene il settore con l'impiego delle risorse nazionali e di quelle dell'Unione europea, messe a disposizione, in particolare, con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Dal punto di vista sociale, il valore pubblico generato dalle politiche del Ministero si estende al mercato occupazionale attraverso il sostegno e l'accrescimento delle professioni del turismo.

Il Ministero si propone di promuovere la conservazione e la sostenibilità dell'ambiente, sviluppando il settore secondo *standard* che favoriscano il processo di transizione verde e il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 (*Sustainable Development Goals – SDGs*) e del *Green Deal europeo*.

Le priorità politiche espresse nell'Atto di indirizzo

L'Atto di indirizzo per l'anno 2025 e per il triennio 2025 – 2027 individua le seguenti priorità politiche, che orientano la programmazione strategica e le aree di intervento del Ministero del Turismo, in un'ottica di sostegno alla ripresa economica dell'Italia, cui il settore turistico partecipa e contribuisce:

I - DIFFUSIONE DI UNA STRATEGIA ECONOMICA MULTILIVELLO PER IL SETTORE

Il turismo è in grado di generare un valore aggiunto rilevante, stimolando l'intera rete di settori e servizi presenti sul territorio, è capace di creare imprese e lavoro e di garantire una situazione di benessere economico che coinvolge l'intera comunità.

Al fine di implementare le politiche per il comparto, di favorire la crescita e la competitività della Nazione, il Ministero intende facilitare lo sviluppo di un'offerta turistica innovativa, digitale, inclusiva e accessibile, sempre più fondata sulla sostenibilità economica, sociale e ambientale, sia da parte delle PMI sia da parte dei grandi gruppi.

Con il Piano Strategico per lo sviluppo del turismo (PST) 2023-2027 al Ministero è attribuito un ruolo centrale nello sviluppo del settore. I cinque pilastri, su cui si fonda il PST, orientano le politiche del turismo verso un modello di governance efficace, fondato sulla sinergia collaborativa tra Ministero, Regioni e *stakeholder*, secondo la massima integrazione tra soggetti pubblici e privati (PPP), al fine di favorire l'incremento dell'occupazione, dell'offerta turistica nel rispetto dei territori e delle comunità locali e l'impatto sul prodotto interno lordo (PIL) in termini strutturali.

Con il primo aggiornamento al Piano Strategico, previsto per il 2025, è intenzione del Dicastero tracciare nuove linee strategiche su cui fondare ulteriori azioni, tenuto anche conto delle rilevazioni statistiche di settore da realizzare in raccordo con Enit S.p.A. e l'Osservatorio nazionale del turismo.

Il processo di innovazione dell'ecosistema industriale del turismo sfrutta il potenziale dei modelli di intelligenza artificiale e dei processi di digitalizzazione.

La qualità e l'inclusione dei servizi offerti in ambito turistico contribuiscono al miglioramento infrastrutturale e della mobilità, per accrescere l'attrazione turistica, la maggiore diffusione dei flussi dei visitatori e la valorizzazione di nuovi territori. Le attività di promozione dell'intera filiera turistica intendono investire sul *brand* Italia, definendo gli standard qualitativi delle strutture ricettive, anche tramite la realizzazione di un sistema di credito e di finanziamenti a sostegno delle imprese.

La riqualificazione e la formazione del capitale umano impegnato nel turismo svolgono una funzione rilevante in chiave economica e sociale.

La sostenibilità del turismo estende la domanda ai nuovi segmenti interessati ad una più autentica modalità di fruizione delle destinazioni.

In tale contesto, l'effetto attrattivo di grandi eventi internazionali, come il Giubileo dell'anno corrente, i giochi mondiali invernali degli *Special Olympics* di marzo 2025, i Giochi olimpici e paralimpici invernali di Milano-Cortina del 2026, orienta le opportunità d'investimento verso la sostenibilità ambientale, sociale ed economica del territorio.

La valorizzazione di nuove aree turistiche e la creazione di percorsi alternativi costituiscono, peraltro, valide azioni per la miglior organizzazione dei flussi turistici e per consentire all'intera filiera e alle aree interne di beneficiare degli impatti economici positivi derivanti dal ciclo economico e sociale generato dal turismo.

Gli obiettivi generali dell'aggiornamento al Piano Strategico per lo sviluppo del turismo sono volti, dunque, al miglioramento dell'offerta del sistema turistico nazionale, allo sviluppo di un marketing efficace e innovativo e alla realizzazione di un modello di governance efficiente e partecipata nella formulazione delle politiche in materia.

In particolare, la declinazione settoriale dei cinque pilastri strategici del Ministero (*governance*, innovazione, qualità e inclusione, formazione e carriere professionali turistiche, sostenibilità) individua gli ambiti di intervento da potenziare: il turismo organizzato, l'accessibilità e la mobilità turistica, il turismo culturale, il turismo *leisure*, le fiere e il MICE, il *wellness*, le strutture ricettive e, infine, il turismo di alta gamma.

Il Ministero intende procedere alla promozione e valorizzazione delle destinazioni meno note, ad investimenti per innovare il comparto, a sollecitare gli operatori alla garanzia della qualità e dell'accoglienza, oltre che all'aggiornamento continuo delle professioni turistiche e alla tutela dell'ambiente.

Oltre al turismo all'aria aperta e lento, l'azione politica intende realizzare ulteriori modelli che integrano il processo di transizione verde, sostenuto anche dagli obiettivi dell'Agenda 2030 (*Sustainable Development Goals - SDGs*) e dal *Green Deal europeo*, che affronta i cambiamenti climatici e il degrado ambientale al fine di trasformare lo spazio degli Stati membri in un'economia moderna e competitiva. In particolare, si intende favorire la transizione degli operatori del comparto verso l'adeguamento ai parametri ESG.

Per consolidare la competitività e l'innovazione del comparto, la manovra economica, prevista dalla legge di bilancio 2025 - 2027, stanZIA 794,5 milioni di euro per il settore turistico, con oltre 424 milioni a disposizione già nel 2025.

Parimenti, farà parte della programmazione un buon uso dei fondi europei, sia FSC sia PNRR.

Infatti, nell'ambito del FSC, con la delibera del 29 novembre 2024 del Comitato interministeriale per la programmazione economica e lo sviluppo sostenibile sono stati stanZIati oltre 121 milioni per il turismo, mentre continuano, poi, le attività di attuazione delle misure del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza a favore delle imprese.

Sono, dunque, rilevanti gli strumenti finanziari previsti dalle misure che il Dicastero promuove e che sono volti a sostenere la crescita strutturale e la modernizzazione delle imprese di settore per un turismo sostenibile ed accessibile e in cui sia assicurata la parità di genere, considerando come prioritari gli *standard* operativi ESG.

È intenzione del Dicastero procedere alla valutazione dell'impatto trasversale delle politiche delineate nell'ambito dei "Verticali del turismo", in coordinamento con le Regioni, a ciascuna delle quali risulta attribuita la regia delle azioni attuative delle misure in programma, in stretto collegamento con il territorio e con gli attori delle altre politiche economiche che possono influenzare i risultati e la crescita del settore.

La cooperazione interistituzionale intervenuta lo scorso anno ha permesso, inoltre, la programmazione di azioni condivise in ambito nazionale e internazionale.

Con il Patto per il turismo, siglato nel corso del Forum Internazionale del Turismo con gli assessori regionali e delle Province Autonome di Trento e Bolzano e i rappresentanti delle principali Associazioni di categoria, il Ministero ha tracciato un percorso comune per accelerare la crescita del comparto, individuando gli obiettivi da raggiungere con gli interventi futuri. Infine, con il primo G7 dedicato al turismo sono state definite le priorità, cui si devono ispirare le agende politiche nazionali e internazionali per la crescita delle politiche del turismo.

L'attività internazionale ed europea del Dicastero è improntata a portare avanti in tutte le sedi le priorità definite nel Documento finale della ministeriale del G7, favorendo le interlocuzioni e gli scambi a livello bilaterale e multilaterale, nonché presidiando i differenti consessi presso l'Unione europea e l'Organizzazione mondiale del turismo.

Nell'ambito della promozione dell'Italia, delle sue imprese e dei suoi territori, il Ministero si è impegnato a organizzare a Roma, nell'ottobre 2025, il Global Summit del *World Travel & Tourism Council*, il principale evento globale per il settore del turismo, quale attrattore per gli investimenti nella nostra Nazione.

Infine, si intende semplificare e rendere più efficiente ed efficace la promozione del turismo in Italia e all'estero attraverso la società in house Enit S.p.A., anche proseguendo le attività comunicative collegate al Giro del mondo della Nave Scuola Amerigo Vespucci.

II - SVILUPPO DELLE PROFESSIONI DEL TURISMO

Valorizzare il capitale umano coinvolto nel turismo è fondamentale per lo sviluppo sostenibile e resiliente del settore.

La diversità dei lavori del comparto offre importanti opportunità in termini sociali ed economici: occorre superare gli ostacoli legati alla natura instabile e stagionale delle professioni ed è necessario migliorare le condizioni dei lavoratori coinvolti.

La sempre maggiore stabilizzazione degli operatori del turismo costituisce un obiettivo cardine per ridurre il divario tra domanda e offerta di lavoro.

Il Ministero favorisce la formazione delle professioni turistiche per accrescere il livello professionale del settore e le opportunità di inserimento e reinserimento professionale.

Per ampliare i bacini occupazionali e per innalzare il livello professionale nel turismo, i percorsi di alta formazione e specializzazione, volti alla costituzione del Polo Nazionale Strategico del Turismo di Alta Formazione, costituiscono il punto di riferimento di eccellenza e innovazione per il comparto a livello nazionale e internazionale.

Tra le misure più rilevanti previste dalla recente legge di bilancio figura il rifinanziamento del trattamento integrativo speciale per il lavoro notturno e

straordinario dei lavoratori del settore turistico, così come l'innalzamento della soglia di reddito per l'esenzione fiscale delle mance.

Altro obiettivo del Ministero del turismo è la piena attuazione della riforma dell'ordinamento professionale delle guide turistiche, che, avviata con la legge 13 dicembre 2023, n. 190, e il successivo regolamento attuativo, adottato con decreto ministeriale del 26 giugno 2024, n. 88, attraverso una disciplina organica del settore, ha raggiunto l'obiettivo fissato dal PNRR, mirando a superare la frammentarietà delle leggi regionali in materia e a introdurre nuove e importanti misure di contrasto dell'abusivismo.

A tal riguardo, l'abilitazione nazionale e l'elenco nazionale delle Guide Turistiche (ENGT) costituiscono il punto di riferimento per le professionalità riconosciute, facilitando la consultazione e promuovendo la trasparenza nel settore. È intenzione del Dicastero intervenire sulla disciplina della professione di direttore tecnico di agenzia di viaggio e di accompagnatore turistico.

Inoltre, nell'ambito della nuova disciplina del Governo sui flussi migratori si è raggiunto l'obiettivo di aumentare le quote dedicate al turismo e quelle destinate alle richieste veicolate dalle associazioni di categoria, nonché si è ampliato il bacino delle imprese e associazioni che ne possono usufruire.

Nel 2025 si intende, quindi, portare avanti politiche volte a favorire l'inserimento di manodopera nel mondo del lavoro, nonché a promuovere la stabilizzazione o comunque la fidelizzazione del personale.

Si ritiene, infine, di proseguire le attività per la formazione nel turismo negli Stati africani, che rientrano nel Piano Mattei, anche per far beneficiare le imprese italiane di eventuali ingressi extra-quota di lavoratori immigrati formati.

III - IL POTENZIAMENTO DELL'ECOSISTEMA DIGITALE PER PROMUOVERE, INNOVARE E RENDERE SOSTENIBILE L'OFFERTA TURISTICA

La transizione digitale rappresenta un potente catalizzatore per l'innovazione del comparto turistico, con impatti significativi sul proprio funzionamento.

Le nuove tecnologie interagiscono sia con la domanda che con l'offerta di servizi, realizzando un modello dinamico di riferimento per tutti gli *stakeholder*.

La digitalizzazione permette, infatti, di razionalizzare le operazioni e di aumentarne la produttività, secondo standard di efficacia ed efficienza.

I nuovi modelli di intelligenza artificiale offrono, dunque, il potenziale per promuovere politiche turistiche sostenibili e bilanciare il flusso dei visitatori, creare una forza lavoro forte e inclusiva, ottimizzare il valore socioeconomico del turismo per le comunità locali e sostenere le piccole imprese nell'innovazione.

L'utilizzo sicuro, protetto ed affidabile di tali modelli è in grado di rafforzare l'interoperabilità, la condivisione dei dati, la comunicazione ed il coordinamento tra le catene di fornitura globali e locali.

Per accrescere la resilienza dell'economia turistica, è necessario garantire il sostegno alle imprese del settore al fine di consolidare la propria infrastruttura digitale

e garantire la sicurezza informatica delle stesse, la protezione dei dati dei clienti e il contrasto agli abusi tecnologici, che possono distorcere il mercato e alterare la concorrenza.

Il sostegno al cambiamento digitale dell'ecosistema industriale del turismo costituisce, quindi, un asset strategico fondamentale per migliorare l'offerta turistica del Paese, favorendo la transizione da un modello turistico di tipo "tradizionale" ad un modello "innovativo". Uno strumento fondamentale per valorizzare, integrare e promuovere l'offerta turistica nazionale è l'hub digitale del turismo, un ecosistema digitale realizzato nell'ambito delle misure del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, al quale risultano accreditate oltre 28.000 aziende.

Con il progetto di distribuzione "*Wi-Fi by Italia.it*", che si intende proseguire nell'ambito della stessa piattaforma turistica integrata, è garantita la diffusione della catena di valore del turismo nel nostro territorio.

Il sostegno al cambiamento digitale dell'ecosistema industriale del turismo prevede, poi, la gestione della banca dati delle strutture ricettive (BDSR), quale riferimento per la tutela del consumatore, della concorrenza e della trasparenza del mercato.

La BDSR è uno strumento che implementa, tramite meccanismi di interoperabilità, il coordinamento informativo tra i dati dell'amministrazione statale e territoriale ed è volto a fornire una mappatura degli esercizi ricettivi su scala nazionale, utile al contrasto di forme irregolari di ospitalità.

Con la stessa banca dati, il Ministero cura la procedura automatizzata per il rilascio del Codice identificativo nazionale (CIN) alle unità immobiliari ad uso abitativo destinate a contratti di locazione per finalità turistiche, alle unità immobiliari ad uso abitativo destinate alle locazioni brevi, oltre che alle strutture turistico-ricettive alberghiere ed extralberghiere.

Nel corso del 2025, si intende proseguire l'implementazione della banca dati e la sua piena interoperabilità con le banche dati regionali. Tale attività è anche essenziale per avere una mappatura del mercato dei c.d. affitti brevi e disegnare politiche turistiche adeguate.

Altrettanto sarà perseguito relativamente al popolamento della piattaforma INFOTRAV, il portale di informazione sul mondo delle Agenzie di viaggio italiane.

Il consolidamento del sito istituzionale, infine, contribuisce all'efficace attività di comunicazione istituzionale e garantisce l'informazione e la conoscenza dei servizi resi, con una maggiore accessibilità dei dati ed un adeguato livello di sicurezza informatico.

IV - IMPLEMENTAZIONE DELLE MISURE PREVISTE DAL PNRR

I progetti d'investimento della Missione 1, Componente C3 "Turismo e Cultura" del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza delineano una strategia di sostegno e rilancio del settore, che si pone l'obiettivo di incentivare la competitività delle imprese e promuovere l'offerta turistica basata sulla sostenibilità ambientale, sull'innovazione e sulla digitalizzazione dei servizi.

Le misure comprendono il miglioramento delle strutture ricettive e dei servizi collegati, la realizzazione di investimenti pubblici per una maggiore fruibilità del patrimonio turistico, il sostegno al credito per il comparto turistico e incentivi fiscali a favore delle piccole e medie imprese del settore.

Tra i progetti d'investimento su cui saranno concentrate le attività del 2025 sono il *Digital Tourism Hub*, il Fondo integrato per la competitività delle imprese turistiche, il progetto *Caput Mundi - New generation EU* per i grandi eventi turistici.

In merito all'hub digitale del turismo, il Ministero si propone di potenziare ulteriormente la piattaforma sia in termini di sviluppi tecnici sia in termini di incremento dei servizi offerti agli operatori del settore e anche relativamente alla vetrina offerta al turista straniero.

Al fine di aggregare e valorizzare l'offerta turistica attraverso strumenti di *data analytics* e di intelligenza artificiale, è intenzione del Dicastero sfruttare l'interoperabilità tra i dati gestiti dal Ministero (la Banca dati strutture ricettive e la Banca dati guide turistiche) e i dati dei principali partner in possesso di contenuti ed esperienze.

Con il Fondo per la competitività delle imprese del settore turistico s'intende realizzare una pluralità di interventi finalizzati a rafforzare la competitività delle imprese, a sostenere gli investimenti per la riqualificazione eco-sostenibile e a migliorare gli standard dei servizi di ospitalità, aumentando i processi di integrazione tra le imprese, elevando la qualità dei servizi e riducendo le diseconomie dovute alla frammentazione del settore.

Nel suo ambito, il Ministero, anzitutto, sostiene le imprese del settore turistico con contributi a fondo perduto e finanziamenti agevolati nell'ambito della Misura PNRR di cui all'art. 3 D.L. n. 152/2021 (cd. Misura Fri.Tur.), per il quale è in corso la fase di concessione alle imprese. Altrettanto è svolto con la misura del PNRR di cui all'art. 1 D.L. n. 152/2021 (cd. IFIT) che prevede la concessione di contributi a fondo perduto e contributi sotto forma di credito d'imposta alle imprese del settore.

Il sostegno delle risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza del Fondo per la competitività delle imprese del settore turistico include, poi il Fondo di Fondi BEI e il Fondo Nazionale del turismo.

Con il Fondo di Fondi BEI viene concesso credito agevolato alle imprese turistiche, finalizzato alla creazione o al miglioramento delle strutture ricettive, delle infrastrutture turistiche, agli investimenti nel turismo sostenibile, alla digitalizzazione di progetti e processi nonché agli investimenti nella mobilità sostenibile connessa alle attività turistiche.

Il Fondo Nazionale del turismo è destinato alla riqualificazione di immobili ad alto potenziale turistico, al fine di valorizzare l'identità dell'ospitalità italiana di eccellenza, e favorire l'ingresso di nuovi capitali privati. Il Ministero si propone di monitorare la realizzazione degli interventi delle altre misure PNRR la cui attuazione è in capo ad altri soggetti, tra i quali, come detto, il progetto "*Caput Mundi*", finalizzato a definire un

processo innovativo di valorizzazione del patrimonio archeologico, culturale e turistico di Roma, in concomitanza dell'evento giubilare del 2025.

Gli interventi di valorizzazione turistica, restauro e restituzione al pubblico dei monumenti previsti sono intesi come chiave sinergica volta a realizzare percorsi integrati di fruizione capaci di aggiungere nuovi itinerari a quelli già noti esistenti a Roma, estendendoli anche alle aree periferiche della città.

V - REALIZZAZIONE DEL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO

La nuova architettura organizzativa garantisce l'attuazione delle priorità politiche individuate nel presente atto di indirizzo e il potenziamento dell'azione amministrativa nel suo complesso.

Il Dicastero rafforza la propria capacità istituzionale e delinea una rinnovata azione di sviluppo del capitale umano, tramite lo svolgimento delle procedure di reclutamento del personale e le attività dirette alla definizione dei profili di ruolo del Ministero per una programmazione incentrata sulle competenze tecnico-specialistiche, anche nella prospettiva di un'ottimizzazione della spesa pubblica di maggiore efficienza dei processi.

Il Ministero intende allineare la formazione del personale al processo di transizione digitale mediante la realizzazione di percorsi formativi diretti al potenziamento delle *digital skills* per una crescita delle competenze del capitale umano. Sul fronte del benessere organizzativo si privilegia un approccio integrato sui temi delle pari opportunità, della parità di genere e del sostegno alla genitorialità e alle fragilità.

Il processo di riorganizzazione del Ministero, avviato per effetto delle disposizioni normative contenute nel D.P.C.M. 30 ottobre 2023, n. 177, pubblicato sulla Gazzetta ufficiale n. 284 del 5 dicembre 2023, contempla, in particolare, una nuova modalità organizzativa degli acquisti, con l'istituzione di due centri di acquisto, uno pertinente ai beni e servizi strumentali alle esigenze del Ministero, l'altro ai beni e servizi di natura tecnologica. Il Ministero s'impegna a contenere le spese di funzionamento e a migliorare l'efficienza organizzativa, con una attenta programmazione degli acquisti, anche attraverso il rafforzamento delle iniziative atte a garantire il contenimento dei costi, la semplificazione e la trasparenza dei rapporti con i fornitori e la tempestività dei pagamenti.

Il nuovo impianto organizzativo è diretto a potenziare l'azione del Ministero nell'ottica del miglioramento dei processi, attraverso la loro semplificazione e standardizzazione, e delle attività istituzionali secondo i parametri di efficacia, efficienza e trasparenza, anche delineando specifiche misure strategiche di prevenzione e contrasto dei rischi corruttivi.

Il nuovo modello organizzativo prevede l'attuazione delle priorità politiche delineate anche attraverso il consolidamento della partnership con gli enti vigilati, in particolare con il Club Alpino Italiano (CAI) e il Collegio Nazionale Guide Alpine Italiane (CONAGAI), per la promozione della conoscenza e della diffusione, anche in ambito internazionale, del turismo montano. Sui predetti enti vigilati, il Ministero

esercita un controllo sulla spesa e garantisce un uso efficace ed efficiente dei progetti finanziati in sinergia con l'azione strategica del Ministero.

1.2 Performance

Tale ambito programmatico è predisposto secondo le logiche di *performance management*, di cui al Capo II del decreto legislativo n. 150 del 2009 e secondo le Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Esso è finalizzato, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia i cui esiti dovranno essere rendicontati nella relazione di cui all'articolo 10, comma 1, lettera b), del predetto decreto legislativo.

La Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2025 assegna i seguenti obiettivi strategici e strutturali agli Uffici di livello dirigenziale generale:

1. Coordinamento dell'azione amministrativa e delle attività delle Direzioni generali in attuazione degli indirizzi del Ministro;
2. Potenziamento della capacità istituzionale e amministrativa;
3. Rafforzamento e sviluppo del capitale umano;
4. Diffusione di una strategia economica multilivello per il settore;
5. Elaborazione di strategie di promozione e di rilancio della competitività del settore turistico e ricettivo dell'Italia sullo scenario internazionale;
6. Accrescimento del livello professionale nel turismo e ampliamento dell'offerta di lavoro;
7. Rafforzamento del modello di *Governance* anche attraverso le attività e i progetti attribuiti alla Società in house Enit S.p.A.;
8. Promozione del sistema turistico dell'Italia;
9. Promozione di politiche di investimento e innovazione in ottica di valorizzazione dell'offerta turistica;
10. Produzione di informazioni statistiche di settore;
11. Consolidamento del ruolo del Ministero quale riferimento istituzionale del settore;
12. Implementazione dei sistemi informativi e tecnologici;
13. Raggiungimento dei target associati alle misure previste dal PNRR;
14. Prevenzione e contrasto dei rischi corruttivi e presidio del rispetto degli obblighi di trasparenza.

La Direttiva, inoltre, formalizza l'assegnazione di due ulteriori obiettivi, che sono prioritari per la politica del governo:

- L'obiettivo annuale relativo al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali, che è assegnato a tutti i dirigenti del Ministero responsabili di tali pagamenti, in attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023,

n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, secondo le indicazioni operative fornite dalla Circolare del Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato del 3 gennaio 2024, n. 1;

- L'obiettivo generale di cui all'articolo 8 del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 7 agosto 2023, avente oggetto l'analisi, la valutazione e la revisione della spesa.

Viene di seguito rappresentato l'Albero della *performance* con la declinazione degli obiettivi strategici attribuiti a ciascuna Struttura dirigenziale di livello generale, in relazione alle priorità politiche individuate nell'Atto di indirizzo per l'anno 2025 e per il triennio 2025 - 2027:

ALBERO DELLE PERFORMANCE DEL MINISTERO DEL TURISMO	
PRIORITA' POLITICHE	OBIETTIVI STRATEGICI
<i>I - DIFFUSIONE DI UNA STRATEGIA ECONOMICA MULTILIVELLO PER IL SETTORE</i>	5. Elaborazione di strategie di promozione e di rilancio della competitività del settore turistico e ricettivo dell'Italia sullo scenario internazionale
	8. Promozione del sistema turistico dell'Italia
	11. Consolidamento del ruolo del Ministero quale riferimento istituzionale del settore
<i>II - SVILUPPO DELLE PROFESSIONI DEL TURISMO</i>	6. Accrescimento del livello professionale nel turismo e ampliamento dell'offerta di lavoro
<i>III - POTENZIAMENTO DELL'ECOSISTEMA DIGITALE PER PROMUOVERE, INNOVARE E RENDERE SOSTENIBILE L'OFFERTA TURISTICA</i>	10. Produzione informazioni statistiche di settore
	12. Implementazione dei sistemi informativi e tecnologici
<i>IV - IMPLEMENTAZIONE DELLE MISURE PREVISTE DAL PNRR</i>	13. Raggiungimento dei target associati alle misure previste dal PNRR
<i>V - REALIZZAZIONE DEL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO</i>	1. Coordinamento dell'azione amministrativa e delle attività delle Direzioni generali in attuazione degli indirizzi del Ministro
	2. Potenziamento capacità amministrativa
	3. Rafforzamento e sviluppo del capitale umano
	7. Rafforzamento del modello di <i>governance</i>
	14. Prevenzione e contrasto di ogni forma di corruzione e promozione di maggiori livelli di trasparenza

L'albero della Performance contiene sia gli obiettivi che discendono dalla strategia e dall'esplicitazione del valore pubblico dell'ente sia quelli che nascono dalle esigenze di garantire il funzionamento e la *mission* istituzionale dell'ente.

Entrambe queste componenti costituiscono le fonti per la individuazione degli obiettivi di *performance* che l'ente intende realizzare.

L'allegato A al presente Piano integrato illustra la declinazione degli obiettivi operativi (con indicatori, baseline e valori target correlati), perseguiti dalle unità di primo livello tramite le risorse umane e finanziarie assegnate.

L'assegnazione degli ulteriori obiettivi gestionali agli Uffici dirigenziali di II livello avrà luogo successivamente con le Direttive di secondo livello emanante dai Direttori generali.

Nel contesto organizzativo di riferimento, il Segretario generale, come vertice amministrativo della Struttura, svolge una fondamentale attività di coordinamento delle attività degli Uffici del Dicastero in materia di politiche di sviluppo turistico, nonché di attuazione di misure a favore degli operatori del settore conseguenti a situazioni emergenziali, in collaborazione con le altre amministrazioni del settore turistico italiano.

Il Segretario Generale, inoltre, con il supporto degli Uffici alle sue dirette dipendenze, adotta tutti i provvedimenti applicativi e susseguenti all'attuazione della normativa di istituzione del Ministero del turismo, garantendo la progressiva implementazione della struttura organizzativa e funzionale dell'Ente.

Stante la summenzionata attività di impulso e coordinamento delle altre strutture apicali, nonché il presidio costante in ordine alle attività da porre in essere per la compiuta traduzione ed attuazione delle priorità definite dal Ministro nella Direttiva di I livello, il Segretariato, pur essendo pienamente coinvolto nell'attuazione delle direttrici politiche ministeriali, si colloca funzionalmente al di sopra del livello della programmazione di seguito rappresentato.

1.3 *Rischi corruttivi e trasparenza*

L'atto di indirizzo per l'anno 2025 del Ministero del turismo ribadisce che il Dicastero promuove lo sviluppo della cultura della prevenzione e del contrasto di ogni forma di corruzione e intende assicurare un maggior livello di trasparenza, in particolar modo nell'utilizzo delle risorse.

Il conseguimento degli obiettivi di prevenzione e contrasto a ogni forma di corruzione e di realizzazione del presidio della trasparenza avviene attraverso la graduale e completa attuazione alle disposizioni contenute nella legge 6 novembre 2012, n. 190, alla vigente normativa in materia e al Piano Nazionale Anticorruzione dell'A.N.AC.

L'attuazione delle misure previste nel Piano integrato nel corso del 2024 ha subito un rallentamento dovuto alla riorganizzazione del Dicastero in corso di attuazione a

seguito delle modifiche organizzative intervenute con D.P.C.M. 30/10/2023, n. 177. Le misure previste consistevano nell'aggiornamento delle misure già attuate con termini decorrenti dalla data di entrata in vigore del citato decreto di natura non regolamentare che provvede all'individuazione e alla definizione dei compiti degli uffici dirigenziale di livello non generale. Il decreto è stato adottato dal Ministro del turismo in data 20/9/2024 ed è entrato in vigore il 19/12/2024. Avuto riguardo a tale riorganizzazione, si ritiene confermata l'adeguatezza dell'impianto complessivo dei precedenti Piani, laddove mirano a procedimentalizzare, standardizzare e informatizzare processi e procedimenti del Ministero. Cionondimeno, nell'ottica dei principi metodologici di gradualità, selettività e miglioramento continuo, la presente sezione, come descritto più avanti, contiene ulteriori misure di prevenzione del rischio corruzione e cattiva amministrazione.

1.3.1 Il coordinamento con il Piano della Performance

Al fine di rendere l'attuazione della trasparenza e dell'integrità una responsabilità organizzativa oggetto di misurazione è necessario che le misure previste nella presente Sezione divengano veri e propri obiettivi da inserire nel sistema di pianificazione e programmazione e nei relativi documenti.

A riguardo, su proposta del RPCT, nella sottosezione *Performance* del PIAO 2023-2025 è stato inserito lo specifico obiettivo in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza denominato "Attuazione delle disposizioni normative in tema di anticorruzione e trasparenza, delle misure di prevenzione previste nella sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2023-2025 e predisposizione dei documenti di monitoraggio".

Tale impostazione è stata confermata nel presente PIAO, che ha previsto l'Obiettivo strategico n. 14 "Prevenzione e contrasto dei rischi corruttivi e presidio del rispetto degli obblighi di trasparenza", declinato nell'Obiettivo operativo "Prevenzione e contrasto di ogni forma di corruzione e svolgimento delle attività volte ad incrementare il livello di trasparenza, anche mediante l'attuazione delle misure strategiche delineate nella sottosezione «Rischi corruttivi e trasparenza» del Piano integrato di attività e organizzazione 2024 - 2026)" in carico a tutte le strutture del Dicastero (v. sopra).

1.3.2 L'approccio metodologico per l'analisi del rischio

1.3.2.1 La metodologia adottata per l'analisi del rischio

L'approccio metodologico adottato dal Ministero del turismo per l'analisi del rischio segue i criteri già definiti nel primo PTPCT 2022-2024, basati sulle indicazioni riportate nell'Allegato 1 del PNA 2019, sui principali standard internazionali di risk management e adattati alle specificità del Ministero.

In un'ottica di miglioramento continuo, il precedente ciclo di valutazione - e in particolare l'attuazione delle misure M1 "Formalizzazione delle attività del

processo con individuazione dei relativi responsabili, dei controlli previsti e delle tempistiche di lavorazione” e M2 “Definizione e adozione di check list di controllo per l’attività di verifica e creazione di relazione di sintesi”, programmate per circa la metà dei processi del Ministero e da attuare entro il 30 settembre 2022 -, ha consentito la rilevazione di informazioni di maggior dettaglio per l’applicazione di un nuovo ciclo di valutazione. Ciò ha consentito una rilevazione delle fattispecie di rischio più puntuale, ovvero, per tali processi, l’individuazione delle fattispecie di rischio è avvenuta a livello di attività di dettaglio. Pertanto, nel corso del 2022 è stato applicato un nuovo ciclo di analisi e valutazione del rischio effettuando nuove valutazioni per i processi per i quali sono state individuate le attività di dettaglio e aggiornando le valutazioni per quei processi che non presentano ancora la mappatura di dettaglio delle attività, da realizzare entro il I semestre 2023. A seguito della traslazione in avanti nell’attuazione della citata Misura M1 per un congruo numero di processi - sia per il fatto che una serie di macro-processi sono stati articolati in distinti processi più semplici e che pertanto il numero di processi complessivamente da mappare in attività è aumentato dai 79 del 2022 ai 95 del 2023 (+20%), sia per i concomitanti aspetti critici già segnalati in premessa -, l’approfondimento della valutazione del rischio a livello di attività per tutti i processi è stata rinviata alla data successiva al completamento dell’implementazione della nuova organizzazione del Ministero, a cui è stato dato avvio con il DPCM 177/2023 e con il Decreto del Ministro del turismo del 20/9/2024, entrato in vigore il 19/12/2024, ancora in fase di attuazione.

Si conferma, pertanto, allo stato, il ciclo di valutazione sviluppato negli anni precedenti, che qui di seguito si sintetizza.

Esso si compone di quattro fasi:

1. Analisi del contesto interno ed esterno;
2. Identificazione e valutazione dei rischi;
3. Trattamento del rischio;
4. Monitoraggio e controllo delle misure e del sistema generale.

Le fasi sopra riportate consentono:

Tabella 1 - Processo di gestione del rischio	
1. Analisi del contesto interno ed esterno	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle caratteristiche organizzative interne • Analisi preliminare di alto livello delle caratteristiche del contesto esterno e dei principali stakeholder esterni • Individuazione delle attività da avviare per una migliore definizione e comprensione del contesto interno ed esterno • Mappatura di dettaglio dei processi del Ministero

2. Identificazione e valutazione dei rischi	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle aree di rischio rientranti nel perimetro di analisi dell'anno corrente • Riconduzione dei processi alle aree di rischio analizzate • Individuazione di potenziali eventi rischiosi per ciascun processo o per ciascuna attività nel caso in cui sia presente la mappatura di dettaglio • Valutazione qualitativa del livello di esposizione al rischio
3. Trattamento del rischio	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle misure di prevenzione da attuare e aggiornamento delle misure di prevenzione già programmate • Programmazione delle misure di prevenzione
4. Monitoraggio e controllo delle misure e del sistema generale	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione degli elementi utili all'evoluzione del sistema • Individuazione delle eventuali misure non efficaci o non attuabili e per le quali è necessario un intervento correttivo • Individuazione di eventuali aree critiche di intervento

La presente sottosezione descrive le soluzioni e gli strumenti individuati per la realizzazione di ciascuna delle fasi elencate così da concludere il ciclo di valutazione del rischio nelle tempistiche definite dalla normativa vigente.

1.3.2.2 La revisione della metodologia per l'analisi del rischio

Il Ministero ha previsto un percorso di revisione della metodologia di valutazione dei rischi con l'obiettivo di incrementare, anno dopo anno, il grado di maturità dell'intero sistema di gestione dei rischi, in linea con il percorso e la progettazione prevista nel triennio precedente. L'approccio metodologico adottato consente l'identificazione e la classificazione in modo strutturato e omogeneo dei rischi, associandoli ai processi e alle attività in cui possono verificarsi. Le linee di indirizzo per la revisione della metodologia adottata hanno introdotto:

- la valutazione del rischio secondo i parametri "Frequenza" e "Impatto" al fine di determinare, per ciascun rischio di non conformità o di errore operativo, un valore potenziale, detto Rischio Lordo o Rischio Inerente;
- l'identificazione dei controlli secondo una prima classificazione e la valutazione della loro efficacia;
- la valutazione del Rischio Residuo o Rischio Netto, ovvero la quota di rischio non mitigata nonostante l'applicazione dei controlli.

L'implementazione di tale metodologia prevede una necessaria fase di sperimentazione al fine di validare le metriche e affinare le scale numeriche individuate. La sperimentazione è programmata in tre fasi:

prima fase identificazione di un perimetro ristretto di processi e valutazione dei rischi secondo la nuova metodologia;

seconda fase raccolta e analisi dei risultati, eventualmente avviando un set di confronti con i singoli *risk owner*;

terza fase consolidamento delle metriche adottate al fine di validare la nuova metodologia.

Il PIAO 2023-2025 aveva previsto l'implementazione di tale revisione nel 2023 tuttavia, tenuto conto dei concomitanti aspetti critici già segnalati in premessa e avuto riguardo ai tempi necessari affinché la nuova struttura possa consolidare le proprie procedure, è necessario rinviare la data di implementazione delle fasi sopracitate nella seconda metà del 2025, al fine di disporre della nuova metodologia a partire dal 2026.

1.3.3 Il sistema di gestione del rischio corruttivo

1.3.3.1 Il contesto di riferimento

1.3.3.1.2 La valutazione di impatto dell'analisi del contesto interno

La struttura organizzativa del Ministero è descritta nella successiva sezione Organizzazione e capitale umano cui si rinvia.

Come rilevato in premessa, è qui opportuno sottolineare che il Dicastero ha in essere un processo di riorganizzazione – previsto con i decreti-legge del 24/02/2023, n. 13 e del 22/04/2023, n. 44- cui è stata data attuazione con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 30 ottobre 2023, n. 177, recante il “Regolamento di organizzazione del Ministero del turismo, degli uffici di diretta collaborazione del Ministro e dell’Organismo indipendente di valutazione della performance”, entrato in vigore il 20 dicembre 2023 e il cui art. 22, comma 2, prevede che con successivo “decreto del Ministro di natura non regolamentare, ai sensi dell’articolo 17, comma 4-bis, lettera e), della legge 23 agosto 1988, n. 400, e dell’articolo 4, comma 4, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, si provvede all’individuazione e alla definizione dei compiti degli uffici dirigenziali di livello non generale. Fino all’adozione del decreto di cui al presente comma, ciascuna Direzione generale opera avvalendosi dei preesistenti uffici dirigenziali con competenze prevalenti nel rispettivo settore di attribuzione”. Tale decreto è stato adottato in data 20/9/2024.

La redazione della presente Sezione Rischi corruttivi e trasparenza ha dovuto tener conto che il processo di riorganizzazione – con le rilevanti modifiche delle competenze in capo alle Direzioni generali, che, fra l’altro, passano da tre a quattro, e dei relativi Uffici, nonché dei correlati processi organizzativi – non è ancora concluso, in quanto solo in data 19/12/2024 è entrato in vigore il D.M. del 20/9/2024 di individuazione e definizione dei compiti degli uffici dirigenziali di livello non generale. Pertanto, nei successivi paragrafi della sottosezione è stato sottolineato quali aspetti potranno essere oggetto di aggiornamento una volta terminato il processo di riorganizzazione.

A questo proposito, si segnala che, con l’adozione del citato DPCM n. 177/2023, si ritiene sia stata data attuazione alla raccomandazione dall’Organismo Indipendente di Audit del PNRR di “di attuare ogni iniziativa

ritenuta opportuna al fine di garantire l'indipendenza funzionale delle strutture che svolgono i controlli di primo livello rispetto anche alle strutture gerarchicamente e strutturalmente sovraordinate che svolgono attività di gestione degli interventi PNRR". Allo scopo, è stata trasmessa apposita informativa all'Organismo Indipendente di Audit del PNRR.

Dall'analisi dei dati e delle informazioni presentate nella Sezione "Organizzazione E Capitale umano", al 31 dicembre 2024, si rileva la carenza di personale quale significativa criticità nello svolgimento delle attività del Dicastero: la scoperta tra dotazione organica e personale non dirigenziale in servizio è, infatti, pari al 82,31% (n. 52 su 294 della pianta organica ex D.P.C.M. n. 177/2023 - , solo in parte attenuata dal personale ENIT in avvalimento), mentre quella del personale dirigenziale di livello generale e non generale è pari al 33% (n. 14 su 21 della pianta organica ex l. n. 55/2021, che diviene il 40% - n. 18 su 30 - con la nuova pianta organica). A quest'ultimo riguardo, si segnala che le posizioni scoperte riguardano n. 1 posizione dirigenziale di livello generale e n. 11 di livello non generale.

A ciò si aggiunga un significativo turn-over del personale: ad esempio, le unità in avvalimento sono diminuite nel corso del 2024.

La carenza di personale, in particolar modo di personale con professionalità legate alla gestione del rischio, impatta anche sull'attività del RPCT: il RPCT, infatti, non ha attualmente personale assegnato e può contare solo sul parziale e occasionale supporto del personale adibito ad altri incarichi assegnato alle strutture cui i RPCT - via via succedutisi - sono preposti quali dirigenti di livello generale. Tale situazione rende particolarmente oneroso lo svolgimento delle attività, anche avuto riguardo alla specificità e all'ampiezza delle competenze professionali necessarie a svolgere adeguatamente i compiti affidati al RPCT.

La carenza di personale del Ministero si ripercuote inoltre sul grado di interlocuzione tra il RPCT e gli Uffici che non hanno ancora un responsabile, rendendo più difficoltosa l'azione di coordinamento e ampliando le richieste di supporto da parte di tali strutture.

Per mitigare tali criticità sarebbe auspicabile individuare risorse sufficienti per l'informatizzazione delle procedure per l'aggiornamento e il monitoraggio delle misure anticorruzione e trasparenza del Piano.

Per quanto riguarda la raccolta di elementi che diano indizi sul clima e sulla cultura organizzativa, si segnala che nel corso del 2024 non sono stati avviati procedimenti disciplinari per eventi corruttivi a carico dei dipendenti. Tale informazione è stata raccolta in sede di consuntivazione delle attività 2024 e di aggiornamento delle informazioni per la redazione del PIAO 2025.

Si segnala, infine, che l'Ufficio III della Direzione Affari Generali e delle Risorse umane, il cui incarico è stato coperto a partire dal 24 luglio 2023,

ha effettuato una ricognizione dello stato di contenzioso di competenza del Ministero del turismo con supporto dell'Avvocatura di Stato, avuto riguardo a quanto stabilito dal decreto-legge 1° marzo 2021, n. 22, istitutivo del Ministero del turismo secondo il quale al medesimo *“sono trasferite le risorse umane, strumentali e finanziarie, compresa la gestione dei residui”*. Tale ricognizione ha fatto emergere la necessità di un maggior monitoraggio dell'evoluzione del contenzioso, al fine di consentire di meglio tutelare le ragioni del Dicastero (si veda successivo par. 1.3.4).

1.3.3.1.2 *La valutazione di impatto dell'analisi del contesto esterno*

L'analisi del contesto esterno, e in particolare l'analisi degli *stakeholder*, ha come obiettivo l'individuazione delle relazioni esistenti con gli *stakeholder* e di come queste ultime possano influire sull'attività del Ministero, favorendo eventualmente il verificarsi di fenomeni corruttivi al suo interno.

Tale analisi è stata avviata con il PTPCT 2022-2024 con l'obiettivo di raccogliere i primi elementi e spunti metodologici e incrementare gradualmente il grado di conoscenza di tali relazioni in base anche al grado di maturità operativa del Ministero, in continua evoluzione e in assestamento, come evidenziato nell'analisi del contesto interno.

Nel 2022, con l'avvio del nuovo ciclo di valutazioni di rischio, è stata effettuata un'analisi preliminare volta ad una disamina degli *stakeholder* per ciascun processo del Ministero al fine di acquisire un primo set di informazioni sulla tipologia di *stakeholder*, la relazione con essi esistente e le relative modalità di gestione (per gli esiti si veda l'analogo paragrafo del PIAO 2023-2025).

Inoltre, nel PIAO 2023-2025, era prevista la misura specifica “M9. Introduzione di una procedura per il coinvolgimento degli *stakeholder*” cui è stata data attuazione con l'adozione - avvenuta con decreto del Segretario Generale del 12 maggio 2023, prot. n. 9507 - delle *“Linee guida per il coinvolgimento degli stakeholder del Ministero del turismo”* e che, prendendo le mosse dalla citata analisi preliminare, ha la *“finalità di presentare le procedure di coinvolgimento dei soggetti potenzialmente interessati dai processi decisionali dell'Amministrazione, [...] identificate sul principio dell'inclusività, ovvero sull'individuazione delle necessità dei diversi stakeholder e sul loro coinvolgimento per la definizione di una risposta strategica coerente con gli obiettivi del Ministero”*.

Nel presente Piano, è previsto l'aggiornamento della stessa misura entro il 30 giugno 2025.

Il documento identifica i seguenti strumenti e procedure per il coinvolgimento degli *stakeholder* del Ministero del turismo:

1. Comitato permanente di promozione del turismo in Italia;
2. Comitato interministeriale per il Made in Italy nel mondo (CIMIM);
3. Tavoli di concertazione istituzionali;
4. Tavoli di lavoro e/o tecnici;

5. Consultazione pubblica;
6. Conferenze;
7. Coinvolgimento degli esperti e degli esponenti della comunità scientifica;
8. Accordi, convenzioni e protocolli d'intesa;
9. Interazioni con gli utenti.

Per i successivi sviluppi di tali procedure, si rinvia al successivo par.

1.3.4.

1.3.3.2 L'individuazione e la valutazione delle aree di rischio

Gli elementi di base abilitanti l'applicazione dell'approccio metodologico sopra descritto presentano la stessa struttura di quelli descritti nel Piano 2022-2024, che qui di seguito si descrivono:

- Aree di rischio: Le aree di rischio generali, sono quelle evidenziate nel Piano Nazionale Anticorruzione 2019, utilizzate per il primo ciclo di valutazione del rischio e relative a:
 - 1) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto o 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) Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
 - 7) Incarichi e nomine;
 - 8) Affari legali e contenzioso;
 - 9) Procedure gestione fondi strutturali e fondi nazionali per politiche di coesione (compresi fondi PNRR).

Inoltre, ci sono due aree di rischio specifiche per il Ministero legate al contesto interno ed esterno del Ministero, quali:

- 10) Accordi con altre PPAA, per la presenza di convenzione e accordi con le altre Pubbliche Amministrazioni;
- 11) Enti vigilati, per la presenza di soggetti vigilati quali ENIT S.p.A. e CAI.

Nella Tabella qui di seguito, i processi censiti nel Ministero (v. Misura M1) suddivisi per Area di rischio cui sono stati associati:

Tabella 2 - N. processi associati alle Aree di rischio		
Aree di rischio	Processi	%
Procedure gestione fondi strutturali e fondi nazionali per politiche di coesione nonché fondi PNRR	25	26%

Tabella 2 - N. processi associati alle Aree di rischio		
Aree di rischio	Processi	%
Acquisizione e gestione del personale	13	14%
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto o immediato per il destinatario	10	11%
Gestione delle entrate, delle spese e del Patrimonio	9	9%
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	8	8%
Affari legali e contenzioso	7	7%
Contratti pubblici	7	7%
Incarichi e nomine	3	3%
Accordi con altre PPAA, per la presenza di convenzione e accordi con le altre Pubbliche Amministrazioni	3	3%
Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	2	2%
Enti vigilati, per la presenza di soggetti vigilati quali ENIT S.p.A. e CAI	1	1%
N.A.	7	7%
Totale	95	100%

Ultimato l'iter di ri-organizzazione, eventuali integrazioni e armonizzazioni saranno possibili appena la nuova struttura consoliderà le proprie procedure.

- Catalogo dei processi: A seguito dell'attuazione della misura specifica di prevenzione M1 "Formalizzazione delle attività del processo con individuazione dei relativi responsabili, dei controlli previsti e delle tempistiche di lavorazione" per la quasi totalità dei processi, il catalogo già formulato (Allegato 1: Catalogo dei processi) è in corso di ulteriore eventuale aggiornamento. A riguardo si segnala che l'attuazione della misura ha comportato l'aumento dei processi censiti dagli iniziali 79 - previsti nella mappatura presentata nel PTPCT 2022-24 - agli 85 del PIAO 2022 e ai 95 del PIAO 2024-2026 perché, per taluni processi ritenuti più complessi, il dirigente responsabile ha proceduto ad una disarticolazione in processi più semplici, per favorirne la mappatura in attività e la relativa valutazione di rischio.
- Catalogo dei rischi: è stato confermato il catalogo dei rischi del precedente PIAO, per il quale è stata mantenuta una tassonomia dei rischi declinata in quattro livelli di dettaglio (Macro-Rischio, Rischio, Rischio Elementare, Fattispecie di rischio) che prende in considerazione i rischi relativi ai seguenti macro-ambiti:
 - 1) Frode interna;

- 2) Errori operativi di natura colposa;
- 3) Controversie e reclami degli utenti;
- 4) Rischi relativi al rapporto di impiego e alla sicurezza sul lavoro
una tassonomia dei rischi
- 5) Frode esterna.

Ciascun Macro-rischio è stato scomposto nei livelli di maggior dettaglio secondo logiche di coerenza e omogeneità. La scomposizione aggiornata, dal livello di Macro-Rischio a Rischio, presenta i seguenti dettagli:

Tabella 3 - Riepilogo Macro-rischi e frequenze delle fattispecie censite		
Macro-rischio	Rischio	Fattispecie di rischio censite
Frode interna	Attività non autorizzate	7
	Furto e frode	33
Errori operativi di natura colposa	Errori di natura contabile	8
	Errori e negligenze negli adempimenti previsti dai processi interni	20
Controversie e reclami degli utenti	Controversie con gli utenti per produzione ed erogazioni di prodotti/servizi inadeguati	3
Rischi relativi al rapporto di impiego e alla sicurezza sul lavoro	Rischi relativi al rapporto di impiego	3
Frode esterna	Frode perpetrata da utenti/terzi o fornitori	6

Pertanto, il catalogo dei rischi contiene 80 fattispecie di rischio, con una concentrazione maggiore nei macro-ambiti “Frode interna” ed “Errori operativi di natura colposa”. In allegato alla presente sezione si riporta il catalogo dei rischi con i suoi dettagli (Allegato 2: Catalogo dei rischi).

- Valutazioni di rischio: In considerazione di quanto già segnalato nel precedente par. 1.3.3.1.1 riguardo il processo di riorganizzazione ancora in itinere, per l’aggiornamento delle valutazioni del rischio corruzione si è necessariamente operato in relazione ai processi così come mappati in attuazione del Piano 2023-2025 avvalendosi dei preesistenti uffici dirigenziali.

Si è trattato di esprimere valutazioni su 89 processi (sui 95 complessivamente mappati: v. avanti), dei quali 38 con un livello di analisi a livello di attività più elementare (per complessivi 287 attività).

A conclusione dell'iter di ri-organizzazione, qualora vi siano elementi che inducano a ritenere non più attuali tali valutazioni, in particolar modo nelle aree di rischio più esposte, su indicazione del RPCT o su iniziativa dei dirigenti delle strutture, sarà possibile provvedere a nuova valutazione e, se necessario, a provvedere con l'implementazione di nuove misure specifiche e/o con l'aggiornamento di quelle già esistenti.

Le valutazioni di rischio sono state espresse secondo i parametri utilizzati lo scorso anno per l'elaborazione del Piano 2024-2026. Per ciascun processo oggetto di analisi è stata effettuata una valutazione qualitativa espressa secondo un set di indicatori, con i relativi descrittori guida per ciascuna fascia di rischio, quali:

- **Grado di discrezionalità del processo:** la presenza di un processo decisionale altamente discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato;
- **Impatto organizzativo:** in termini di complessità del processo che comporta il coinvolgimento di più amministrazioni (esclusi i controlli) in fasi successive per il conseguimento del risultato;
- **Impatto reputazionale:** portata ed eco mediatico derivante dalla diffusione dell'informazione sull'evento rischioso - potenziale pubblicazione su giornali o riviste articoli aventi ad oggetto il medesimo evento o eventi analoghi;
- **Impatto economico rispetto destinatari coinvolti:** rilevanza esterna intesa come presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo determina un incremento del rischio;
- **Controlli:** adeguatezza dei controlli applicati al processo per neutralizzare l'evento rischioso;
- **Ripetitività dell'attività sensibile:** cadenza temporale dell'attività interessata dal potenziale evento rischioso.

Tabella 4 – Set di indicatori per valutazione qualitativa del rischio del processo

Indicatore	Descrizione	Descrittori guida per livello di rischio		
		Basso	Medio	Alto
Indicatore 1	Grado di discrezionalità del processo (la presenza di un processo decisionale altamente discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato)	- No, è del tutto vincolato oppure - È parzialmente vincolato sia dalla legge e sia da atti amministrativi	- È parzialmente vincolato solo dalla legge oppure - È parzialmente vincolato solo da atti amministrativi	- È altamente discrezionale

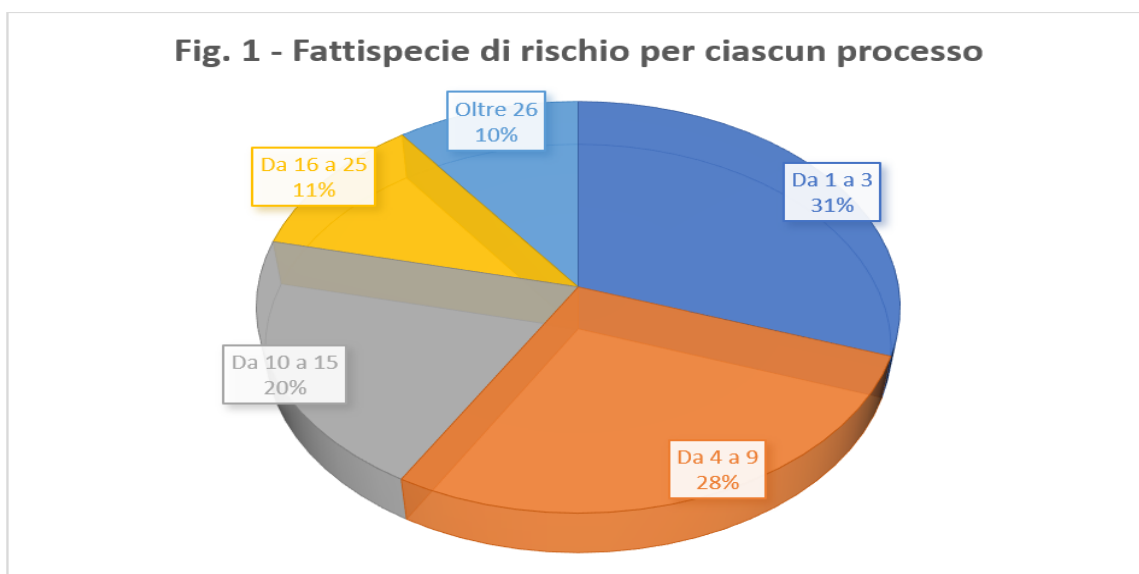
Tabella 4 – Set di indicatori per valutazione qualitativa del rischio del processo

Indicatore	Descrizione	Descrittori guida per livello di rischio		
		Basso	Medio	Alto
		(regolamenti, direttive, circolari)	(regolamenti, direttive, circolari)	
Indicatore 2	Impatto organizzativo (in termini di complessità del processo che comporta il coinvolgimento di più amministrazioni (esclusi i controlli) in fasi successive per il conseguimento del risultato)	- Coinvolgimento di una sola funzione oppure - Coinvolgimento di più di una funzione	- Coinvolgimento di una Direzione oppure - Coinvolgimento di più di una Direzione	- Coinvolgimento di più PA
Indicatore 3	Impatto reputazionale (portata ed eco mediatico derivante dalla diffusione dell'informazione sull'evento rischioso - potenziale pubblicazione su giornali o riviste articoli aventi ad oggetto il medesimo evento o eventi analoghi)	- Basso impatto reputazionale (media locali e uffici interni)	- Medio impatto reputazionale (media regionali)	- Rilevante impatto reputazionale (media nazionali e internazionali)
Indicatore 4	Impatto economico rispetto destinatari coinvolti (rilevanza esterna intesa come presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo determina un incremento del rischio)	- Ha rilevanza esclusivamente interna	- Comporta l'attribuzione di vantaggi a soggetti esterni, ma non di particolare rilievo economico	- Comporta l'attribuzione di considerevoli vantaggi a soggetti esterni (es.: affidamento di appalto)
Indicatore 5	Controlli (adeguatezza dei controlli applicati al processo per neutralizzare l'evento rischioso)	- Efficace strumento di neutralizzazione oppure - Efficaci per una percentuale superiore al 50%	- Efficaci per una percentuale pari o inferiore al 50%	- Controlli non efficaci oppure - Controlli assenti
Indicatore 6	Ripetitività dell'attività sensibile (Cadenza temporale dell'attività interessata dal potenziale evento rischioso)	- Attività annuale o episodica	- Attività con cadenza da semestrale a mensile	- Attività da giornaliera a settimanale

Secondo i parametri e gli strumenti fin qui descritti, ciascun dirigente (*risk owner*) del Ministero è pervenuto ad un giudizio di sintesi del livello di esposizione del rischio, argomentando le motivazioni a supporto di ciascun giudizio. In particolare, a seconda dello stato di attuazione della misura M1 *“Formalizzazione delle attività del processo con individuazione dei relativi responsabili, dei controlli previsti e delle tempistiche di lavorazione”*, ciascun *risk owner* ha espresso

un nuovo giudizio oppure ha confermato/aggiornato il giudizio di sintesi già presente nel Piano 2023-2025, dando indicazione delle motivazioni che hanno portato a tale aggiornamento.

In media, a ciascuno degli 89 processi valutati sono state associate circa 11 delle 80 fattispecie di rischio elencate nel catalogo, per una frequenza complessiva pari a 1.015 fattispecie: il grafico che segue (Figura 1) riepiloga il numero di fattispecie di rischio associate a ciascun processo.



Il numero complessivo di fattispecie di rischio è destinato a crescere, una volta che saranno aggiornate le mappature dei processi (v. Misura M1) e le valutazioni del rischio potranno essere sulle attività di dettaglio per tutti i processi (v. *supra* e successivo par. 1.3.3.3).

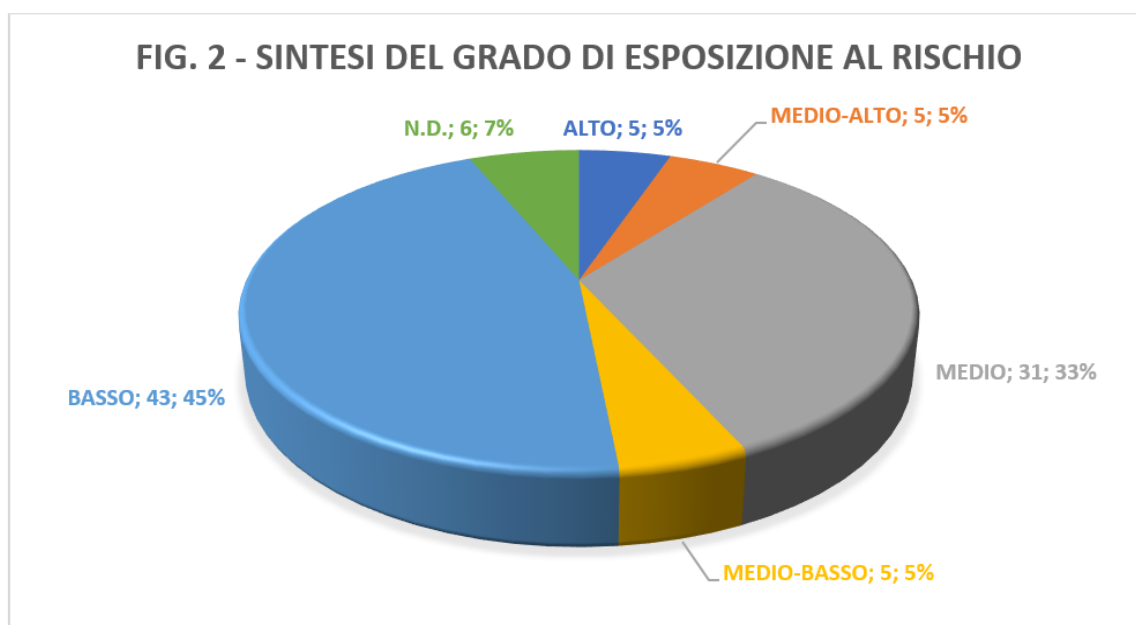
Il grafico qui sopra mostra che ad oltre il 20% di processi è stato associato un numero molto elevato di fattispecie di rischio (oltre 16) – che potrebbe implicare l’eventualità di non aver focalizzato l’analisi del rischio sulle fattispecie più rilevanti, oppure, che si sia in presenza di un macro-processo da scomporre in processi più semplici, per meglio valutarne i rischi e quindi le misure di mitigazione – e, al contrario, ad oltre il 30% dei processi è stato associato un numero ridotto di fattispecie di rischio (da 1 a 3) – che, invece, potrebbe implicare l’eventualità di non considerare fattispecie di rischio pur rilevanti. Tale eterogeneità potrebbe, inoltre, essere sintomo di un diverso grado di maturità degli Uffici rispetto alla gestione del rischio che potrà essere affinata, con l’obiettivo di una maggiore omogeneità e consapevolezza, con l’aggiornamento della mappatura dei processi al termine del processo di riorganizzazione (v. avanti).

La Tabella qui di seguito mostra, invece, le fattispecie di rischio che più frequentemente sono state associate ai processi/attività:

Tabella 5 - Fattispecie di rischio più frequentemente associate ai processi/attività				
Codice	Macro - rischio	Descrizione Fattispecie di rischio	N. attività	N. processi
2.2.1.4	Errori operativi di natura colposa	Omissione di dati e informazioni	83	42
1.2.3.2	Frode interna	Alterazione di dati o documenti da parte del personale interno	50	27
2.2.1.10	Errori operativi di natura colposa	Ritardo di trasmissione/comunicazione di dati e documenti	49	28
2.2.1.1	Errori operativi di natura colposa	Ritardi, disfunzioni o dispersioni non intenzionali	48	31
2.2.1.9	Errori operativi di natura colposa	Mancato rispetto delle tempistiche di lavorazione definite	41	32

Il macro-rischio definito “Errori operativi di natura colposa” – nelle sue varie declinazioni – appare essere la categoria di rischio percepito più ricorrente.

Il grafico successivo (Figura 2) mostra la sintesi delle valutazioni effettuate.



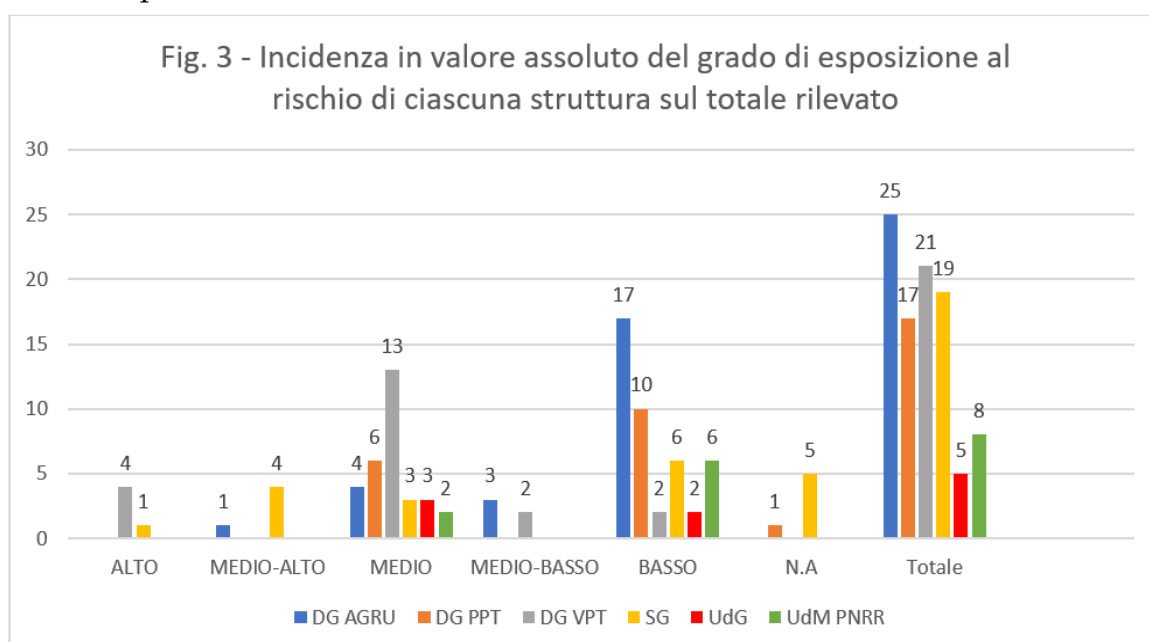
Le valutazioni qualitative analizzate hanno prodotto quale risultato che il 50% dei processi analizzati si attesta su valori di rischio corrispondente al valore “Basso” o “Medio-Basso”. Le valutazioni per i restanti processi, presentano un livello di rischio che si attesta con valori principalmente concentrati sul valore

“Medio”, con una residuale percentuale del 10% sul valore “Alto” e “Medio-Alto” (v. Figura 2: Sintesi esposizione al rischio).

Il grado di esposizione al rischio così rilevato è sostanzialmente invariato rispetto allo scorso anno.

Si segnala che per alcuni processi non è stata effettuata la valutazione del rischio (complessivamente pari a n. 6 indicati con N.D. nella figura precedente) perché le relative attività - a seguito di modifiche organizzative - sono state accorpate in altri processi o perché non sono state ancora attivate.

Il grafico di seguito (Figura 3), riporta il dettaglio del livello di esposizione al rischio per ciascuna struttura del Ministero.



La riorganizzazione - tuttora in itinere - potrà favorire un processo di allineamento delle valutazioni, attraverso l’aggiornamento della Misure M1, M2 e M4 (si veda paragrafo successivo).

Alla luce di quanto sopra esposto, si è pertanto ritenuto necessario operare su più fronti per rafforzare il processo di gestione del rischio:

- a) Confermare la necessità di procedere alla revisione della metodologia di valutazione del rischio, dettagliata nella presente sottosezione, che introduce parametri quali “frequenza” e “impatto” per consentire la comprensione puntuale e dettagliata di ciascun fenomeno rilevato;
- b) Prevedere misure di prevenzione specifiche che impattano trasversalmente sui processi di tutte le strutture del Ministero, nel solco di quanto già fatto con i precedenti Piani, con l’obiettivo di standardizzare e informatizzare i processi, ai fini della riduzione dei macro-rischi “Errori operativi di natura colposa”;

- c) prevedere misure di prevenzione specifiche per affrontare potenziali criticità emerse nella valutazione dell'analisi del contesto interno e/o esterno.

1.3.3.3 La programmazione delle attività di gestione del rischio

Con il PTPCT 2022-2024 sono stati individuati, nei principi metodologici espressi nel PNA 2019, i razionali di progettazione del sistema di gestione del rischio che consentono, con continuità, una graduale implementazione delle attività di gestione del rischio con una profondità di analisi crescente incrementando, anno dopo anno, il grado di maturità dell'intero sistema.

Le attività avviate nel 2022, nonostante la presenza di un assetto organizzativo non pienamente realizzato e mutevole nelle figure dirigenziali, hanno portato al raggiungimento di un "primo stadio" di maturità del modello del Ministero per la gestione del rischio. L'assetto di misure specifiche di prevenzione già esistenti in tale Piano e in quello per l'anno 2023, avevano come obiettivo di raggiungere un successivo "stadio" più maturo attraverso le seguenti azioni:

- a) conclusione mappatura completa dei processi del Ministero (v. Misura M1);
- b) conclusione definizione dei controlli di primo livello (v. Misura M2 e M4);
- c) approfondimento delle valutazioni di rischio per tutti i processi, prevedendo l'associazione delle fattispecie di rischio interessate alle singole attività costituenti i processi, per tutti i processi presenti nel catalogo;
- d) revisione della metodologia di valutazione del rischio - con il passaggio ad una valutazione quali-quantitativa del rischio - con l'intento di potenziare gli strumenti di rilevazione e gestione delle singole fattispecie di rischio;
- e) individuazione di una soluzione tecnologica integrata processi-rischi-controlli da implementare, poi, nell'anno successivo.

Tale percorso ha subito un rallentamento nei tempi di realizzazione per i motivi già descritti in premessa, e in particolar modo per la riorganizzazione in corso del Ministero (si veda precedente paragrafo 1.3.3.1.1), che influisce in modo determinante su processi e attività del Dicastero, i quali dovranno essere aggiornati una volta divenuta operativa la nuova organizzazione, anche a livello di singolo Ufficio, e assegnati i relativi incarichi.

L'aggiornamento di processi e attività, e dei relativi controlli, impatta, a cascata, sull'implementazione degli altri aspetti delle azioni previste, rendendo

necessaria una traslazione in avanti dei tempi e dei modi di tali azioni, che è riassunta nella tabella qui sotto:

Tabella 6 - Programmazione consolidamento attività di gestione del rischio				
2022	2023	2024	2025	2026
Arricchimento dei dettagli operativi dei processi	Definizione della tassonomia dei processi e della mappatura di dettaglio	Aggiornamento della tassonomia dei processi e della mappatura di dettaglio	Aggiornamento della tassonomia dei processi e della mappatura di dettaglio	Consolidamento della tassonomia dei processi e della mappatura di dettaglio
Ampliamento e specializzazione della tassonomia dei rischi	Eventuale aggiornamento della tassonomia dei rischi	Eventuale aggiornamento della tassonomia dei rischi	Eventuale aggiornamento della tassonomia dei rischi	Eventuale aggiornamento della tassonomia dei rischi
Prima definizione dei controlli di primo livello	Definizione completa dei controlli di primo livello	Aggiornamento controlli di primo livello	Aggiornamento controlli di primo livello	Prima definizione dei controlli di secondo livello
Formalizzazione della metodologia di valutazione del rischio	Conferma della metodologia di valutazione del rischio	Revisione della metodologia di valutazione del rischio	Revisione della metodologia di valutazione del rischio	Consolidamento della metodologia di valutazione del rischio
Valutazione qualitativa dei rischi per processo e/o attività	Valutazione qualitativa dei rischi per processo e/o attività	Applicazione valutazione quali-quantitativi dei rischi per campione di attività; Valutazione quali-quantitativa dei rischi per le altre attività	Applicazione valutazione quali-quantitativi dei rischi per campione di attività; Valutazione quali-quantitativa dei rischi per le altre attività	Valutazione quali-quantitativa dei rischi per attività
		<i>Software selection</i> di una soluzione tecnologica integrata processi-rischi-controlli	<i>Software selection</i> di una soluzione tecnologica integrata processi-rischi-controlli	Implementazione della soluzione tecnologica individuata

La tabella mostra come, anno dopo anno, le attività avviate e che si propone di avviare consentano il raggiungimento, entro il 2026, di elementi di analisi uniformi e con un livello di dettaglio puntuale.

1.3.4 Le misure specifiche

Le misure di prevenzione specifiche intendono agire in maniera puntuale su alcuni rischi individuati in fase di valutazione del rischio nonché dalle valutazioni dell'analisi del contesto interno ed esterno, e si caratterizzano, dunque, per l'incidenza su problemi specifici.

Per proseguire, quindi, il percorso delineato nel precedente paragrafo, si è ritenuto confermare l'impostazione delle misure già previste nel PIAO 2023-2025 - aggiornandole sia per tener conto dello stato di attuazione di ciascuna, che degli impatti conseguenti alla riorganizzazione in corso - cui sono state aggiunte nuove misure.

Ai fini della selezione delle misure di prevenzione da adottare e/o confermare, si è tenuto conto dei seguenti criteri:

Tabella 7	
Cod.	Criteri
a)	Indicazioni emerse dalle valutazioni dell'esposizione al rischio e dalle correlate proposte di misure specifiche di prevenzione effettuate dai <i>risk owner</i>
b)	Indicazioni emerse dall'analisi del contesto interno ed esterno e dai risultati dei monitoraggi effettuati sull'attuazione delle misure
c)	Impatti della riorganizzazione prevista dal DPCM n. 177/2023

La successiva Tabella 8 riepiloga lo stato di attuazione delle misure previste nel PIAO 2024-2026, specificando quali si intendono confermate e quali hanno invece esaurito la loro efficacia. Per le misure confermate - sulla falsariga dei precedenti PIAO - sono stati evidenziati gli aggiornamenti e/o gli sviluppi di ciascuna Misura, l'indicatore di monitoraggio col relativo target e i tempi di attuazione. Sono state individuate quali responsabili le Direzioni nella nuova configurazione prevista dal più volte citato DPCM n. 177/2023, che dovranno poi essere declinati a livello di singolo Ufficio.

Nella Tabella 9 sono invece riepilogate le nuove misure, con le medesime informazioni della precedente Tabella 8.

Per ulteriori informazioni sullo stato di attuazione delle misure e sul relativo aggiornamento, in relazione ai processi e alle fattispecie di rischio correlate, si rimanda alla [Relazione annuale per l'anno 2024](#), pubblicata da RPCT sul sito istituzionale il 31 gennaio 2025.

Tabella 8 – Aggiornamento delle misure di prevenzione previste nella Sezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO 2025-2027

Processi DPCM 177/2023 e DM 184611	Cod.	Misure PIAO 2025-2027	Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025- 2027	Stato a gennaio 2025	Eventuali aggiornamenti e/o sviluppi delle Misure nel PIAO 2025-2027	Direzione/Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025-2027 DPCM 177/2023	Indicatore di monitoraggio per l'attuazione	Tempi di attuazione	Target Indicatore	Ratio ¹
Tutti i processi, suddivisi in due perimetri secondo il razionale scelto	M1	Formalizzazione delle attività del processo con individuazione dei relativi responsabili, dei controlli previsti e delle tempistiche di lavorazione	Tutti	Mappati 89 processi su 95, gli altri 6 in corso di verifica	Da aggiornare per tener conto del nuovo regolamento di organizzazione adottato con DPCM n. 177/2023 se già attuata o da formalizzare se non attuata	Tutti gli Uffici	Compilazione o aggiornamento mappatura secondo <i>format</i> prestabilito	Entro il 30/6/2025	100% - 1 mappatura per ciascun processo	c)
Tutti i processi, suddivisi in due perimetri secondo il razionale scelto	M2	Definizione e adozione di check list di controllo per l'attività di verifica e creazione di relazione di sintesi	Tutti	Check-list definite per 73 processi su 95, gli altri 22 in corso di verifica o attuazione	Da aggiornare per tener conto del nuovo regolamento di organizzazione adottato con DPCM n. 177/2023 se già attuata o da definire se non attuata	Tutti gli Uffici	<i>Format</i> Check-list	Entro il 30/6/2025	100% - Almeno 1 <i>check-list</i> per ciascun processo	c)
Tutti i processi	M3	Avvio di studi di fattibilità per la digitalizzazione progressiva delle procedure amministrative	Tutti	Attuata da una Direzione, una seconda Direzione non ha rilevato ulteriori esigenze di digitalizzazione. Le restanti Direzioni hanno in corso la valutazione di fattibilità, soprattutto dal punto di vista economico	Da aggiornare per tener conto del nuovo regolamento di organizzazione adottato con DPCM n. 177/2023	Direzione generale tecnologia, retribuzione, digitalizzazione e statistica in raccordo con le altre Direzioni generali del Ministero	Studio di fattibilità	Entro il 31 dicembre 2025	Almeno uno studio di fattibilità per ciascuna Direzione che segnala esigenze digitalizzazione dei propri processi	c)

¹ Si veda Tabella 7

Processi DPCM 177/2023 e DM 184611	Cod.	Misure PIAO 2025-2027	Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025- 2027	Stato a gennaio 2025	Eventuali aggiornamenti e/o sviluppi delle Misure nel PIAO 2025-2027	Direzione/Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025-2027 DPCM 177/2023	Indicatore di monitoraggio per l'attuazione	Tempi di attuazione	Target Indicatore	Ratio ¹
Tutti i processi, suddivisi in due perimetri secondo il razionale scelto	M4	Introduzione di controlli a campione al fine di rafforzare l'attività amministrativa	Tutti	Controlli implementati per 50 processi su 95, gli altri 45 in corso di verifica o attuazione	Da aggiornare per tener conto del nuovo regolamento di organizzazione adottato con DPCM n. 177/2023 se già attuata o da introdurre se non attuata	Tutti gli Uffici	n. output di processo del trimestre/pratiche sottoposte a controllo	Entro 180 giorni dall'attuazione delle Misure M1 e M2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ < o =100 output: campione di almeno il 10%; ✓ >100 output: campione pari a 10 a cui aggiungere almeno il 5% sulla parte eccedente i 100 output; ✓ In caso di utilizzo di fornitori: almeno sul 20% dei contratti di maggior valore: 	c)
Formazione del personale e progressione di carriera	M5	Introduzione nel Piano di formazione di interventi formativi/informativi finalizzati alla promozione della cultura della legalità e di intervento per la gestione del rischio di corruzione ed erogazione della stessa	Direzione Generale degli Affari Generali e delle Risorse Umane - Ufficio I	Attuata	Monitoraggio attuazione formazione a cadenza quadrimestrale	Direzione generale personale e affari legali	Rapporto quadrimestrale	Entro il 30/6/2025	<ul style="list-style-type: none"> n. personale partecipante alla formazione secondo inquadramento e ufficio appartenenza; argomenti formazione erogata; esito questionario di gradimento; programma quadrimestre successivo 	b)
Gestione stato giuridico del personale	M6	Standardizzazione della modulistica connessa alle dichiarazioni obbligatorie connesse all'assunzione di incarichi (dirigenziali, di collaborazione, RUP, commissario di gara, commissario di concorso, ecc.)	Direzione Generale degli Affari Generali e delle Risorse Umane - Ufficio I	Attuata	Eventuale ampliamento e/o aggiornamento della modulistica e monitoraggio del corretto utilizzo	Direzione generale personale e affari legali	Report su verifica necessità di aggiornamento dichiarazioni <i>standard</i> adottate oppure di nuove dichiarazioni <i>standard</i> per ulteriori tipologie di incarico	Entro il 30/6/2025 e monitoraggio almeno a cadenza semestrale	2 report annuali	b)

Processi DPCM 177/2023 e DM 184611	Cod.	Misure PIAO 2025-2027	Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025- 2027	Stato a gennaio 2025	Eventuali aggiornamenti e/o sviluppi delle Misure nel PIAO 2025-2027	Direzione/Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025-2027 DPCM 177/2023	Indicatore di monitoraggio per l'attuazione	Tempi di attuazione	Target Indicatore	Ratio ¹
Gestione stato giuridico e trattamento economico del personale	M7	Aggiornamento trimestrale del personale in forza al Dicastero	Direzione Generale degli Affari Generali e delle Risorse Umane - Ufficio I	Attuata	NON previsti	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Sottoscrizione accordi e protocolli d'intesa con enti, organismi pubblici e privati e associazioni concernenti iniziative per lo sviluppo turistico del Paese	M8	Redazione dell'atto formale che disciplini i requisiti per la stipula degli accordi	Segretariato Generale - Ufficio II	Attuata	NON previsti	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Coordinamento delle attività degli Uffici, delle Direzioni generali e del Ministero	M9	Introduzione di una procedura per il coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>	Segretariato Generale - Ufficio I	Attuata	Definizione modalità utilizzo strumenti individuati e monitoraggio applicazione	Segretariato Generale - Ufficio I	Approfondimento Linee Guida	Entro il 30 giugno 2025	Adozione Linee Guida aggiornate	b)
Gestione URP	M10	Definizione di un piano di implementazione, tenuta e aggiornamento del "Registro degli accessi"	Direzione Generale degli Affari Generali e delle Risorse Umane - Ufficio I	In attuazione, in corso una revisione del regolamento	Da aggiornare per tener conto del nuovo regolamento di organizzazione adottato con DPCM n. 177/2023	Direzione generale personale e affari legali	Regolamento disciplinante accesso agli atti ex L. 241/1990, accesso civico e accesso civico generalizzato ex D.Lgs. 33/2013	Entro il 30/6/2025	Adozione Regolamento	b)
Coordinamento delle attività di affidamento di beni e servizi da parte delle Direzioni	M11	Redazione protocollo di integrità	Segretariato Generale - Ufficio II	Attuata	NON previsti	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

Processi DPCM 177/2023 e DM 184611	Cod.	Misure PIAO 2025-2027	Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025- 2027	Stato a gennaio 2025	Eventuali aggiornamenti e/o sviluppi delle Misure nel PIAO 2025-2027	Direzione/Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025-2027 DPCM 177/2023	Indicatore di monitoraggio per l'attuazione	Tempi di attuazione	Target Indicatore	Ratio ¹
Benessere organizzativo e pari opportunità, contrasto alle discriminazioni ed al mobbing	M12	Definizione di una procedura per la prevenzione dei fenomeni di mobbing, di discriminazione di genere e per il monitoraggio del benessere dell'ambiente lavorativo (ad esempio tramite la somministrazione di questionari in forma anonima)	Direzione Generale degli Affari Generali e delle Risorse Umane - Ufficio II	Da attuare	Confermata	Direzione generale personale e affari legali	Definizione procedura	Entro il 30/6/2025	Adozione procedura	b)
Benessere organizzativo e pari opportunità, contrasto alle discriminazioni ed al mobbing	M13	Creazione del Comitato Unico di Garanzia e attivazione di campagne di diffusione delle sue funzioni	Direzione Generale degli Affari Generali e delle Risorse Umane - Ufficio II	Da attuare	Confermata	Direzione generale personale e affari legali	Creazione Comitato Unico di Garanzia	Entro il 30/6/2025	Avvio attività Comitato Unico di Garanzia	b)
Anagrafe delle prestazioni e rilascio delle relative autorizzazioni	M14	Creazione, tenuta e manutenzione di un archivio interno delle dichiarazioni di conflitto d'interesse, incompatibilità e inconferibilità e <i>pantouflage</i> rilasciate dai diversi soggetti interessati (ad esempio RUP, nuovi destinatari di incarichi) e definizione delle regole di alimentazione da parte delle strutture del Ministero	Direzione Generale degli Affari Generali e delle Risorse Umane - Ufficio I	Da attuare	Da aggiornare per tener conto del nuovo regolamento di organizzazione adottato con DPCM n. 177/2023	Direzione generale personale e affari legali	Regolamento archivio interno delle dichiarazioni di conflitto d'interesse, incompatibilità e <i>pantouflage</i>	Entro il 30/4/2025	Adozione Circolare	b)

Processi DPCM 177/2023 e DM 184611	Cod.	Misure PIAO 2025-2027	Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025- 2027	Stato a gennaio 2025	Eventuali aggiornamenti e/o sviluppi delle Misure nel PIAO 2025-2027	Direzione/Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025-2027 DPCM 177/2023	Indicatore di monitoraggio per l'attuazione	Tempi di attuazione	Target Indicatore	Ratio ¹
Gestione stato giuridico del personale	M15	Revisione del <i>format</i> dei contratti del personale dipendente con espresso riferimento a regole che assicurino il rispetto del comma 16-ter dell'art.53 del d.lgs. 165/2001 e revisione del <i>format</i> di dichiarazione rilasciata per il <i>pantouflage</i>	Direzione Generale degli Affari Generali e delle Risorse Umane - Ufficio I	Attuata	NON previsti	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Non afferente ad un unico processo	M16	Comunicazione dell'adozione del codice di comportamento e del protocollo di integrità del Ministero a tutti i fornitori con contratti attivi al 30 giugno 2023	Tutte le Direzioni (escluso l'Ufficio di Gabinetto)	Attuata	NON previsti	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Non afferente ad un unico processo	M17	Introduzione del codice di comportamento e del protocollo di integrità adottati dal Ministero come allegato contrattuale le cui previsioni si applicano al fornitore in quanto compatibili	Tutte le Direzioni (escluso l'Ufficio di Gabinetto)	Attuata	Monitoraggio	Direzione generale controllo, regolamentazione, acquisti, formazione e professioni turistiche; Direzione generale tecnologia, retribuzione, digitalizzazione e statistica	Contratti sottoscritti per acquisto di forniture, beni e servizi con clausole relative al codice di comportamento e protocollo di integrità del Ministero / Contratti sottoscritti per acquisto di forniture, beni e servizi	Entro il 30/6/2025 e monitoraggio almeno a cadenza semestrale	100%	b)
Non afferente ad un unico processo	M18	Attivazione della funzione e implementazione applicativo informatico per il controllo di gestione	Segretario Generale - Ufficio I	Da attuare	Confermata	Direzione generale tecnologia, retribuzione, digitalizzazione e statistica in raccordo con il	1. Atto organizzativo che disciplina ruoli, responsabilità e modalità di alimentazione;	Entro il 31/12/2025	1. Adozione atto organizzativo	b); c)

Processi DPCM 177/2023 e DM 184611	Cod.	Misure PIAO 2025-2027	Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025- 2027	Stato a gennaio 2025	Eventuali aggiornamenti e/o sviluppi delle Misure nel PIAO 2025-2027	Direzione/Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025-2027 DPCM 177/2023	Indicatore di monitoraggio per l'attuazione	Tempi di attuazione	Target Indicatore	Ratio ¹
						Segretario Generale e Direzione generale tecnologia, retribuzione, digitalizzazione e statistica	2. Studio di fattibilità e individuazione soluzione informatica;	3. Entro il 30 giugno2025;	2. Stipula contratto/accordo per implementazione piattaforma informatica	
							3. Implementazione piattaforma informatizzata	3. Entro il 1° marzo 2026	3. Comunicazione agli utenti dell' avvio utilizzo piattaforma informatica	
Non afferente ad un unico processo	M19	Implementazione di un sistema documentale informatizzato del Ministero per la gestione e conservazione dei documenti anche in ottica di protezione dei dati personali	Direzione Generale degli Affari Generali e delle Risorse Umane - Ufficio III	In corso di attuazione	Confermata	Direzione generale tecnologia, retribuzione, digitalizzazione e statistica in raccordo con Direzione generale personale e affari legali	1. Manuale di gestione documentale e Titolare;	1. Entro il 30/6/2025	1. Pubblicazione Manuale di gestione documentale su sito istituzionale del Ministero	b); c)
							2. Implementazione sistema IT per la gestione e conservazione documentale, compreso protocollo e repertorio	2. Entro 90 giorni dalla pubblicazione del Manuale di gestione documentale	2. Circolare con istruzioni per avvio utilizzo	

Processi DPCM 177/2023 e DM 184611	Cod.	Misure PIAO 2025-2027	Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025- 2027	Stato a gennaio 2025	Eventuali aggiornamenti e/o sviluppi delle Misure nel PIAO 2025-2027	Direzione/Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025-2027 DPCM 177/2023	Indicatore di monitoraggio per l'attuazione	Tempi di attuazione	Target Indicatore	Ratio ¹
							3. Ricostituzione archivio cartaceo	3. Entro 180 giorni dalla pubblicazione del Manuale di gestione documentale	3. Registro dell' archivio cartaceo	
Non afferente ad un unico processo	M20	Avvio INTRANET	Direzione Generale degli Affari Generali e delle Risorse Umane - Ufficio II	In corso di attuazione	Confermata	Direzione generale tecnologia, retribuzione, digitalizzazione e statistica in racordo con Direzione generale personale e affari legali	1. Implementazione INTRANET	1. Entro il 31 ottobre 2025;	1. Esito positivo collaudo	b)
							2. Formazione del Personale: n. personale formato/n. utilizzatori	2. Entro il 15 dicembre 2025;		
							3. Rilascio in esercizio	3. Entro il 1° gennaio 2026		

Tabella 9 – Nuove misure di prevenzione introdotte col PIAO 2024-2026 da attuare

Cod.	Nuove Misura del PIAO 2025-2027	Direzione/Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025-2027 DPCM 177/2023	Indicatore di monitoraggio per l'attuazione	Tempi di attuazione	Target Indicatore	Ratio ²
M21	Atto di programmazione annuale con requisiti specifici per progetti e spese ammissibili al contributo di cui al Fondo unico nazionale per il turismo (FUNT)	Segretario Generale in raccordo con la Direzione generale promozione, investimenti e innovazione per il turismo	Atto di programmazione annuale	Entro il 30/4/2025	Adozione atto di programmazione	a)
M22	Circolare su applicazione del principio di rotazione dei fornitori di beni/servizi e prestazioni di opera intellettuale nell'ambito delle procedure ad evidenza pubblica	Segretario Generale in raccordo con Direzione generale controllo, regolamentazione, acquisti, formazione e professioni turistiche e Direzione generale tecnologia, retribuzione, digitalizzazione e statistica	Circolare	Entro il 30/6/2025	Adozione circolare	a)
M23	Procedura per gestione contenzioso del Dicastero	Direzione generale personale e affari legali	Circolare	Entro il 30/4/2025	Adozione circolare	b)
M24	Mappature competenze professionali del personale del Ministero e raccolta fabbisogni professionalità necessarie dalle Direzioni	Direzione generale personale e affari legali	Relazione dettagliata	Entro il 30/6/2025	Individuazione professionalità necessarie e fabbisogni formativi del personale	b)
M25	Procedura per verifica veridicità dichiarazioni su conflitto di interesse, incompatibilità e inconferibilità che ciascun responsabile di CDR deve effettuare per conferire un incarico	Direzione generale personale e affari legali	Circolare	Entro il 30/6/2025	Adozione circolare	b); c)
M26	Procedura per rilascio autorizzazione a incarichi aggiuntivi al personale del Ministero e per il conferimento di incarichi	Direzione generale personale e affari legali	Circolare	Entro il 30/6/2025	Adozione circolare	b)

² Si veda Tabella 7.

Infine, per tutti i processi la cui valutazione dell'esposizione al rischio è risultata "Medio-Alta" o "Alta", le Misure M1, M2 ed M4 dovranno applicarsi **entro il termine pari alla metà di quello previsto per gli altri processi** (si veda Tabella 8) e, inoltre, i "target indicatore" della Misura M4 sono così definiti:

- ✓ *Output* di processo minore o uguale a 10: campione pari al 100%;
- ✓ *Output* di processo maggiore di 10 ma minore o uguale a 50: campione pari 10 a cui aggiungere il 25% sulla parte eccedenti i 10 output;
- ✓ *Output* di processo maggiore di 50: campione pari 20 a cui aggiungere al 20% sulla parte eccedenti i 50 *output*.

Tutte le misure sopra descritte sono riportate in allegato al presente PIAO 2025-2027 (Allegato 3: Misure specifiche di prevenzione).

1.3.5 *Le misure di carattere generale*

1.3.5.1 *Codice di comportamento*

Il Codice di comportamento del Ministero del turismo (di seguito anche Codice) è stato adottato con decreto del Ministro del Turismo del 5 ottobre 2022, prot. 13009/22, dopo essere stato in consultazione sul sito istituzionale del Ministero del turismo nel periodo compreso tra il 1° agosto e il 30 settembre 2022³.

Il Codice prevede, tra l'altro, l'estensione degli obblighi di condotta "ai collaboratori e ai consulenti con qualunque tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo, i titolari di organi e di incarichi e degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro, ai collaboratori di imprese fornitrici di beni e servizi e che realizzano opere in favore dell'amministrazione nonché al personale messo a disposizione dalle società partecipate da pubbliche amministrazioni e da enti vigilati e controllati dal Ministero, in quanto compatibili" (art. 2), disciplina le ipotesi di conflitto di interessi coi relativi obblighi di comunicazione e astensione (art. 10), gli obblighi in caso di segnalazione di illecito nell'amministrazione (Art. 13). Le misure relative al divieto di *pantouflage* sono oggetto di apposita misura di carattere specifico (cfr. Misure M14 e M15).

Si sottolinea che il Codice prevede obblighi di collaborazione e informazione da parte di tutti i destinatari del Codice stesso (cfr. Art. 2) che si aggiungono e specificano quanto già previsto dall'art. 8 del DPR 62/2013.

Nel corso del 2025, si provvederà a valutare l'opportunità di integrare e/o modificare il Codice, per tener conto dell'entrata in vigore, lo scorso 14 luglio 2023, del D.P.R. del 13 giugno 2023, n. 81, che apporta modifiche al Codice di comportamento dei dipendenti pubblici di cui al D.P.R. n. 62/2013.

1.3.5.2 *Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (cd. Whistleblower) e segnalazione anonime*

³ Si veda Tabella 7

La *“Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti”* – cosiddetto *whistleblower* - (art. 54 bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165) prevede una tutela rafforzata per il pubblico dipendente ed equiparato che, nell’interesse dell’integrità della pubblica amministrazione, segnala condotte illecite di cui è venuto a conoscenza in ragione del proprio rapporto di lavoro.

Il 23 novembre 2021 il RPCT ha emanato la *“Direttiva sulla tutela del dipendente pubblico che effettua segnalazioni di illecito”* che fornisce informazioni sulla normativa di riferimento; sull’ambito di applicazione a favore del segnalante (cd. *whistleblower*); sulle condizioni per la sua applicabilità, nonché sulla procedura per la segnalazione degli illeciti ed è stata veicolata a tutto il personale del Ministero del Turismo con apposita circolare (nota del 23 novembre 2021, n. 2023/21).

Nel corso del 2024 non sono pervenute segnalazioni all’indirizzo e-mail dedicato whistleblowing@ministeroturismo.gov.it.

Al fine di informatizzare la procedura di segnalazione di illeciti, è stata individuata, in via preliminare, la piattaforma informatica *WhistleblowingPA*, un progetto nato dalla volontà di *Transparency International Italia* e di *Whistleblowing Solutions Impresa Sociale* di offrire a tutte le Pubbliche Amministrazioni un software informatico gratuito per dialogare con i segnalanti, grazie a modalità che garantiscono l’anonimato. La piattaforma è realizzata tramite il software *GlobaLeaks* che è conforme alla legge sulla tutela dei segnalanti, garantisce il mantenimento e l’aggiornamento della piattaforma e non richiede interventi tecnici da parte di soggetti interni o esterni all’ente. Inoltre, *Whistleblowing PA* è un servizio qualificato AGID.

Nel corso del 2024, si è provveduto all’attivazione della piattaforma, *Whistleblowing PA*, raggiungibile dal sito istituzionale del Ministero al seguente link: <https://ministeroturismo.whistleblowing.it/#/>

Si provvederà inoltre ad aggiornare la sezione di Amministrazione trasparente per allinearla alle novità normative stabilite in materia dal Decreto legislativo 10 marzo 2023, n. 24, e dalle *“Linee Guida in materia di protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell’Unione e protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali”* adottate da A.N.AC. con delibera n. 311 del 12 luglio 2023.

1.3.5.3 Rotazione del personale

Si segnala, innanzitutto, che con Decreto del Ministro del turismo dell’11 giugno 2021, n. 743, è stata emanata la direttiva recante i criteri e le modalità per il conferimento degli incarichi dirigenziali che, nei criteri generali stabiliti all’art. 2, prevede espressamente che venga assicurata *“la rotazione degli incarichi, finalizzata a garantire la più efficace e efficiente utilizzazione delle risorse e a favorire lo sviluppo delle professionalità dei dirigenti, nonché a prevenire eventuali fenomeni corruttivi”*.

Inoltre, il nuovo regolamento di organizzazione – adottato con DPCM 30 ottobre 2023, n. 177 – applica di fatto una rotazione, in quanto ridisegna in modo consistente le competenze degli Uffici, oltre ad ampliarne il numero.

Stante quanto sopra, la programmazione della rotazione del personale nell’ambito del Dicastero e, più in particolare, di quello operante nelle aree maggiormente esposte al rischio di corruzione, deve tener conto di vincoli natura oggettivi che si sostanziano nei seguenti aspetti:

a) Ministero di recente istituzione e oggetto di una riorganizzazione avviata nel dicembre 2023 e tuttora in corso, che comporta un tempo congruo per il necessario consolidamento dei processi e delle procedure interne;

b) carenza di personale in generale, soprattutto con specifiche professionalità nelle materie di interesse, che comporta le difficoltà connesse alle strutture di ridotte dimensioni.

Tenuto conto di tali vincoli, si ritiene necessario continuare a operare in due direzioni: da un lato, rafforzando le competenze del personale destinato ai processi che sono risultati essere potenzialmente esposti maggiormente al rischio di corruzione, dall’altro lato, monitorando la frequenza e la tipologia degli incarichi.

In relazione alla formazione, si veda il successivo paragrafo.

In relazione al monitoraggio della frequenza e della tipologia degli incarichi si veda la conferma della misura M.14 *“Creazione, tenuta e manutenzione di un archivio interno delle dichiarazioni di conflitto d’interesse, incompatibilità e inconfiribilità e pantouflage rilasciate dai diversi soggetti interessati (ad esempio RUP, nuovi destinatari di incarichi) e definizione delle regole di alimentazione da parte delle strutture del Ministero”*.

Si segnala infine che con provvedimento del Segretariato Generale pro-tempore del 14 settembre 2022 (prot. 11680/22), su invito del Capo di Gabinetto di concerto con il RPCT, è stato adottato il *“Provvedimento in materia di istituzione dell’albo e di composizione delle Commissioni esaminatrici di concorso”*, che disciplina, tra l’altro, le responsabilità in relazione alla nomina delle Commissioni esaminatrici, i criteri per la loro composizione e istituisce l’albo di esperti la cui iscrizione ha efficacia triennale, per la individuazione dei nominativi dei componenti delle Commissioni esaminatrici di concorso, proprio in attuazione del principio di rotazione.

1.3.5.4 Piano della formazione a supporto delle politiche di contrasto alla corruzione

Per quanto riguarda la formazione sui temi dell’anticorruzione, si prevede di svolgere un monitoraggio entro 140 (centoquaranta) giorni dall’entrata in vigore del decreto del Ministro di natura non regolamentare che provvede all’individuazione e alla definizione dei compiti degli uffici dirigenziali di livello

non generale, relativamente al tipo e al numero di personale coinvolto e da coinvolgere nella formazione, alla valutazione degli esiti attraverso l'analisi effettiva dei questionari somministrati, al fine di aggiornare eventualmente il Piano di formazione per rafforzarne l'efficacia.

Tale monitoraggio è previsto venga ripetuto con cadenza quadrimestrale (cfr. Misura M5).

L'obiettivo è quello di coinvolgere entro 180 (centottanta) giorni dall'entrata in vigore del citato decreto del Ministro di natura non regolamentare almeno il 30% dei dirigenti non generali e il 20% del personale delle Aree, compatibilmente con le opportunità formative rese disponibili dalla SNA.

Per ulteriori informazioni si rinvia al successivo par. *Formazione del personale* della sezione *Organizzazione e capitale umano*.

1.3.5.5 Protocollo di integrità

In attuazione alla Misura M11 della Sezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO 2023-2025, il Segretario Generale ha adottato il Protocollo di integrità, con decreto del 15 maggio 2023, prot. n. 9569/23. La Misura M16 del medesimo PIAO ha poi previsto la comunicazione dell'adozione del codice di comportamento e del protocollo di integrità del Ministero a tutti i fornitori con contratti attivi alla data del 30 giugno 2023 che è stata regolarmente attuata dagli Uffici.

Infine, la Misura M17 ha previsto che i nuovi contratti per l'acquisto di beni, servizi e forniture stipulati a partire dal 1° luglio 2023, prevedano come clausole contrattuali che le previsioni del codice di comportamento e del protocollo di integrità adottati dal Ministero si applichino al fornitore in quanto compatibili. Per l'attuazione di tale misura è previsto un apposito monitoraggio (si veda Misura M17, come aggiornata dalla presente sezione nel par. 2.3.4).

1.3.5.6 Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA)

Il ruolo di Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA) per il Ministero del Turismo è affidato alla dott.ssa Ornella Lechiara, dirigente incaricata dell'Ufficio IV "Gestione del bilancio" della Direzione Generale degli Affari Generali e delle Risorse Umane, regolarmente registrata presso l'Anagrafe unica delle stazioni appaltanti (AUSA), istituita presso la Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici (BDNCP) gestita dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.AC.).

Anche in questo caso, si provvederà all'aggiornamento del Responsabile qualora necessario all'esito del completamento della riorganizzazione con l'adozione del decreto del Ministro di natura non regolamentare all'individuazione e alla definizione dei compiti degli uffici dirigenziali di livello

non generale previsto dall'art. 22, comma 2, del più volte citato DPCM n. 177/2023.

1.3.6 La Vigilanza su norme anticorruzione su soggetti vigilati

Il Ministero del Turismo ha l'onere di vigilare sull'operato del CAI (Club Alpino Italiano) e del Co.Na.G.A.I. - Collegio Nazionale delle Guide Alpine Italiane. Tale compito è affidato all'*Ufficio I* della *Direzione generale controllo, regolamentazione, acquisti, formazione e professioni turistiche*, che svolge le funzioni di "controllo, il supporto e la vigilanza su enti, associazioni e fondazioni costituiti con la partecipazione del Ministero o da esso finanziati, ivi incluso il Club Alpino Italiano (CAI)".

ENIT - Agenzia Nazionale del Turismo

L'articolo 25, comma 6, del decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44, ha previsto l'adozione di un decreto del Ministero del turismo con il quale disporre l'istituzione della società *in house* ENIT S.p.A e, che contestualmente alla costituzione della società ENIT S.p.A., l'ente pubblico economico ENIT - Agenzia Nazionale del Turismo è soppresso e le relative funzioni sono attribuite alla predetta società. Il medesimo comma ha previsto la nomina di un Commissario Liquidatore che "entro sei mesi" dalla soppressione di ENIT (ente pubblico economico) deve predisporre un inventario del patrimonio dell'Ente e che il Ministero del turismo, con successive determinazioni, assegna alla società *Enit S.p.a.* le risorse strumentali necessarie per il raggiungimento degli obiettivi che saranno attribuiti con contratto di servizio di cui al comma 7 della predetta disposizione normativa.

Pertanto, con Decreto del Ministro del Turismo n. 9276 del 10 maggio 2023 è stato nominato il Commissario liquidatore dell'ente pubblico in parola e con Decreto del Ministro del turismo del 30 novembre 2023 è stato avviato l'iter di costituzione della Società *Enit S.p.A.*, che si è perfezionato con atto del Notaio Paolo Castellini (rogito 25899, repertorio 88218), in data 27 febbraio 2024, con cui è stata costituita la società per azioni denominata "*ENIT S.p.A.*" a far data dal 5 marzo 2024 (data di registrazione nel registro delle imprese).

Le attività di controllo analogo sulla predetta società *in house* sono svolte dall'*Ufficio I* della *Direzione generale promozione, investimenti e innovazione per il turismo*.

Nella fase transitoria, nelle more che siano concluse le operazioni commissariali e siano definite le successive determinazioni del Ministero previste dalla legge, al fine di regolamentare i rapporti tra questo Dicastero vigilante e la neo costituita società per azioni *ENIT S.p.A.*, si è ritenuto di procedere a definire e siglare una Convenzione transitoria, individuata quale istituto giuridico idoneo ad assicurare la gestione delle attività e dei rapporti pendenti dell'ente pubblico soppresso ENIT - Agenzia Nazionale del Turismo, nonché per consentire

l'immediata operatività della società ENIT S.p.A., nel rispetto del principio di buon andamento e di continuità amministrativa. La Convenzione transitoria è stata sottoscritta in data 20 marzo 2024, con prot. 8553/24, tra il Ministero del turismo nella persona del Segretario Generale ed *ENIT S.p.A.* nella persona del Presidente.

CAI - Club Alpino Italiano

Nel 2022, in attuazione del Protocollo d'intesa vigente tra il Ministero del turismo e CAI del 17 giugno 2021 n. 865, è stata stipulata tra il Ministero del turismo e il CAI la Convenzione triennale 2022-2024 finalizzata allo sviluppo di azioni condivise mirate alla valorizzazione e alla promozione in ambito nazionale ed internazionale della conoscenza e della diffusione dell'offerta di turismo sostenibile, in ambito montano. La nuova Convenzione introduce alcuni elementi migliorativi rispetto alle attività di vigilanza che il Ministero è chiamato ad esercitare e, in particolare:

- ✓ una più puntuale definizione degli obiettivi assegnati al CAI, aggiornati rispetto ai fabbisogni e all'indirizzo politico-amministrativo del Ministero del Turismo, rispettando la coerenza con il Protocollo d'intesa già vigente tra le parti, con il Piano Strategico del Turismo, il *Transition pathway for tourism* e l'investimento 4.1 "Hub del turismo digitale" della Missione 1 Componente 3 del PNRR;
- ✓ per ciascun ambito d'intervento individuato dalla Convenzione, il CAI elabora specifici Progetti Esecutivi che sottopone al Comitato Paritetico per condivisione e approvazione, di cui il complesso di tali progetti costituisce il Piano Esecutivo d'Intervento (PEI), con riferimenti all'analisi costi-benefici, al set di indicatori, alle verifiche ex post sul conseguimento degli obiettivi strategici;
- ✓ l'inserimento della componente dei contributi annuali legata alla performance - la c.d. quota variabile - che vincola il trasferimento al CAI di una quota pari al 15% dei contributi solo a fronte del raggiungimento da parte dell'Ente degli obiettivi predefiniti calcolati sulla base della performance media del PEI (valore medio dei risultati ottenuti sui singoli progetti esecutivi, ponderato per il valore economico di ciascun progetto sul totale del PEI).

Il protocollo d'intesa del 17/6/2021 è stato rinnovato per la durata di tre anni, ossia fino al 17/6/2027, con protocollo d'intesa stipulato tra il Ministero del Turismo e il CAI in data 21-28 maggio 2024. Il nuovo protocollo prevede la validità della Convenzione del 6/12/2022 per l'intero periodo di efficacia dello stesso protocollo.

Co.Na.G.A.I. - Collegio Nazionale delle Guide Alpine Italiane

La funzione generale del *Co.Na.G.A.I.* è il coordinamento permanente tra tutti i collegi delle guide alpine e degli aspiranti guide alpine nonché degli iscritti agli

elenchi delle guide vulcanologiche, degli accompagnatori di media montagna, o delle figure analoghe previste dalle normative regionali e dalle due province autonome di Trento e di Bolzano. La vigilanza è prevista a tempo indeterminato dal combinato disposto Legge 2 gennaio 1989, n. 6, dall'art. 6 del Decreto-legge n. 22 del 1° marzo 2021 convertito con modificazioni dalla Legge 22 aprile 2021, n. 55, nelle forme e nei modi stabiliti dalla legge istitutiva n. 6/89 e dai regolamenti dell'Ente.

Monitoraggio del RPCT

Per quanto riguarda l'attività di monitoraggio sugli adempimenti anticorruzione- che nel corso del 2024 non ha rilevato particolari criticità - proseguirà avendo a riferimento quanto previsto nella delibera A.N.AC. n. 1134 dell'8 novembre 2017.

1.3.7 La revisione e il monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure

Il processo di revisione del Piano è inteso in senso dinamico, in costante progressione con l'attivazione delle strutture del Ministero, con particolare riguardo alla progressiva copertura della pianta organica. Tenuto conto della riorganizzazione in corso, se prima della naturale scadenza annuale, verranno a determinarsi situazioni non previste dal Piano ovvero situazioni che, benché previste, dovessero richiedere un intervento correttivo, il Ministero provvederà ad adottare le misure più adeguate nel minor tempo possibile.

I soggetti preposti all'azione di monitoraggio risultano essere gli stessi preposti alla gestione dei rischi, stante la conoscenza dei processi e delle procedure in gestione. Quanto descritto attiene al monitoraggio e alla verifica interna circa il funzionamento complessivo del Piano. Il sistema della prevenzione più in generale prevede anche un monitoraggio esterno degli *stakeholder* e della società civile: il Ministero si riserva di attivare il loro coinvolgimento nel rispetto di quanto stabilito nelle linee guida adottate dal Segretario Generale del 12 maggio 2023, prot. n. 9507 (si veda prec. par. 1.3.3.1.2).

Qui di seguito, la programmazione delle tempistiche delle attività di revisione e monitoraggio infra-annuale:

- Monitoraggio dello stato attuazione delle misure al **31 maggio 2025**;
- Monitoraggio dello stato attuazione delle misure al **31 ottobre 2025**;

In linea generale, le modalità di realizzazione del monitoraggio sono le medesime di quelle già adottate finora, che prevedono che il dirigente responsabile dell'implementazione della misura comunichi tempestivamente l'avvenuta attuazione al Responsabile della propria struttura e al RPCT. Qualora il RPCT dovesse rilevare eventuali criticità nell'attuazione delle misure, informa il responsabile per consentirgli di individuare gli opportuni e tempestivi correttivi,

con particolare riguardo agli scostamenti tra valori attesi e quelli rilevati attraverso gli indicatori di monitoraggio associati a ciascuna misura.

Il monitoraggio potrà avvenire anche attraverso la somministrazione di questionari di autovalutazione cui potranno seguire approfondimenti su eventuali criticità riscontrate.

Per il monitoraggio dell'attuazione della trasparenza si veda il successivo par. 1.3.8.2.

1.3.8 La programmazione dell'attuazione della trasparenza

1.3.8.1 Flussi informativi e le responsabilità della trasmissione dei dati e documenti per la sezione Amministrazione trasparente

Premessa necessaria al raggiungimento dell'obiettivo di garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni e dei documenti per i quali il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, e le successive delibere adottate da A.N.AC., stabiliscono obblighi di pubblicazione è quella di stabilire ruoli e responsabilità di tali adempimenti.

A tal fine, già nel PTPTC 2022-2024, è stata predisposta una tabella che riepiloga i singoli obblighi di pubblicazione per ciascuna sezione di Amministrazione Trasparente, i riferimenti normativi, le scadenze (che, quando indicate in giorni vanno intesi come giorni lavorativi) e, per ciascun obbligo, gli Uffici/Organi del Dicastero che sono tenuti alla individuazione e/o alla elaborazione dei dati e all'invio tempestivo per la pubblicazione. Qualora l'Ufficio cui è affidata la responsabilità della trasmissione del dato necessiti del supporto e/o della collaborazione di altri Uffici/Direzioni per l'elaborazione e/o la raccolta del dato, sarà sua cura segnalare tempestivamente a detti Uffici/Direzioni le modalità e i termini per consentire l'adempimento dell'obbligo. La responsabilità per l'eventuale mancato o ritardato adempimento all'obbligo di pubblicazione dovuto a mancata o ritardata trasmissione del dato da parte dell'Ufficio cui sono stati tempestivamente richieste le informazioni e/o i dati necessari alla pubblicazione, ricade su quest'ultimo.

Nella tabella sono indicati i casi in cui non è possibile pubblicare i dati previsti dalla normativa in quanto non pertinenti rispetto alle caratteristiche organizzative o funzionali del Ministero, individuati con l'acronimo N.A. = non applicabile. Gli uffici responsabili - così come delineati nella citata tabella - trasmettono il dato e/o il documento - che dovrà avere le caratteristiche previste dall'art. 6 del D.Lgs. 33/2013, tra cui il costante aggiornamento, la completezza, la tempestività, la conformità ai documenti originali in possesso dell'amministrazione, ecc. - all'Ufficio IV della Direzione generale della valorizzazione e della promozione turistica che si occupa della pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale del Dicastero. Le informazioni e i documenti da pubblicare devono essere inviati agli appositi

indirizzi di posta elettronica attivati allo scopo e che sono stati oggetto di apposita comunicazione e che verranno ribaditi in occasione della diffusione del presente Piano. Maggiori dettagli sulle modalità, tempi e responsabilità dei contenuti inviati per la pubblicazione sono indicati nelle *“Linee guida editoriali per la gestione del sito web istituzionale”* disponibili nella sezione Disposizioni generali/Atti generali/Atti amministrativi generali di Amministrazione Trasparente e in particolare nella sezione 6.3.

Tale procedura dovrà essere aggiornata una volta che sarà concluso l'iter di riorganizzazione del Ministero avviato col più volte citato DPCM n. 177/2023 e dal decreto del Ministro di natura non regolamentare, che provvede all'individuazione e alla definizione dei compiti degli uffici dirigenziali di livello non generale.

Il RPCT ha richiesto agli Uffici di segnalare eventuali motivate proposte di integrazione e/o modifica della citata tabella.

Avuto riguardo alla nuova disciplina relativa alla trasparenza sui contratti pubblici introdotta dal Decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36, recante il *“Codice dei contratti pubblici”* e alla delibera A.N.AC. n. 264 del 20 giugno 2023, è stato predisposto un apposito documento - Allegato 5-bis del precedente PAIO 2024-26- che individua in modo dettagliato i singoli obblighi di pubblicazione per la sottosezione *Bandi di gara e contratti di Amministrazione Trasparente*. Nella tabella sono indicati in carattere rosso le modifiche effettuate nella colonna *“Cadenza aggiornamenti”*, al fine di facilitarne l'individuazione.

Sono stati inoltre predisposti ulteriori documenti - l'Allegato 4 e l'Allegato 4-bis - che individuano ruoli e responsabilità degli adempimenti agli obblighi di trasparenza quando sarà operativa la riorganizzazione prevista dal più volte citato DPCM n. 177/2023, che dovranno essere ulteriormente implementati a seguito dell'entrata in vigore del decreto del Ministro di natura non regolamentare (DM) che provvede all'individuazione e alla definizione dei compiti degli uffici dirigenziali di livello non generale.

Pertanto, ai fini degli obblighi di trasparenza, si è fatto riferimento ai ruoli e alle responsabilità a carico degli Uffici previsti negli Allegati 5 e 5-bis del precedente PIAO 2024-26 fino alla nomina dei Direttori di livello generale, e in seguito si continuerà a far riferimento agli Allegati 4 e 4-bis, che dovranno comunque essere aggiornati con indicazione degli Uffici.

Sono, comunque, confermate le seguenti indicazioni per un più corretto adempimento degli obblighi previsti:

a) qualora l'atto da pubblicare preveda la registrazione da parte della Corte dei conti o degli altri organi di controllo, il termine per la pubblicazione

dell'atto decorre dalla registrazione dell'atto, salvo i casi in cui le norme non stabiliscano termini diversi;

b) qualora la pubblicazione riguardi documenti, elenchi o altre informazioni con cadenza uguale o superiore al trimestre, il termine per la pubblicazione è di trenta giorni dalla scadenza del periodo di riferimento (i.e. 30 gennaio per le pubblicazioni da aggiornare annualmente; 30 luglio per quelle da aggiornare semestralmente; 30 aprile, 30 luglio, 30 ottobre e 30 gennaio per quelle da aggiornare trimestralmente).

Non sono emerse esigenze tali da suggerire ulteriori obblighi di trasparenza rispetto a quelli normativamente previsti.

1.3.8.2 Aggiornamento della sezione Amministrazione trasparente e relativo monitoraggio

La strategia di attuazione della trasparenza prevede il consolidamento degli strumenti e delle azioni già utilizzati nel precedente Piano.

In particolare, si opererà attraverso:

- ✓ Supporto del RPCT agli Uffici del Ministero;
- ✓ Monitoraggio degli adempimenti;
- ✓ Informatizzazione del processo.

Supporto del RPCT

Il supporto del RPCT è teso a garantire omogeneità dei contenuti delle varie sezioni di Amministrazione trasparente e dell'esposizione delle informazioni pubblicate. A tal fine, il RPCT è attualmente inserito nel flusso previsto per la pubblicazione, in modo che possa eventualmente esprimere osservazioni, pareri e suggerimenti per il miglior aggiornamento della sezione Amministrazione trasparente.

Inoltre, il RPCT provvede all'invio di comunicazioni periodiche agli Uffici per la segnalazione delle scadenze degli adempimenti più rilevanti (es. pubblicazione della griglia di rilevazione degli adempimenti degli obblighi di pubblicazione e relativa attestazione dell'O.I.V., ecc.) al fine di assicurarne il tempestivo rispetto.

Infine, è previsto che il RPCT fornisca indicazioni agli Uffici del Ministero per l'omogeneo adempimento degli obblighi di pubblicazione.

Monitoraggio

Il monitoraggio della sezione *Amministrazione trasparente* al fine di verificarne il tempestivo e corretto aggiornamento avverrà secondo il seguente calendario annuale:

- 30 aprile, per la verifica degli adempimenti con scadenza annuale e trimestrale;

- 15 luglio, per la verifica degli adempimenti con scadenza trimestrale e semestrale;
- 15 ottobre, per la verifica degli adempimenti con scadenza trimestrale.

Inoltre, le singole sezioni di Amministrazione trasparente saranno oggetto di verifiche secondo il calendario previsto nel PIAO 2023-2025 che, nel triennio 2023-2025, consentirà la verifica dell'intera alberatura.

Nelle tabelle qui di seguito, il calendario previsto per l'anno corrente nonché le sezioni oggetto di specifico monitoraggio nei precedenti PIAO:

Tabella 10 - Calendario del monitoraggio delle sezioni in Amministrazione trasparente		
PIAO	Macrofamiglie <i>Denominazione sotto-sezione livello 1</i>	Scadenza
2024-2026	Organizzazione	30 aprile 2024
2024-2026	Consulenti e collaboratori	30 aprile 2024
2024-2026	Personale	30 aprile 2024
2024-2026	Enti controllati	30 aprile 2024
2024-2026	Beni immobili e gestione patrimonio	30 aprile 2024
2024-2026	Pagamenti dell'Amministrazione	30 aprile 2024
2025-2027	Performance	30 aprile 2025
2025-2027	Attività e procedimenti	30 aprile 2025
2025-2027	Provvedimenti	30 aprile 2025
2025-2027	Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici	30 aprile 2025
2025-2027	Bilanci	30 aprile 2025
2025-2027	Servizi erogati	30 aprile 2025

Tabella 11 - Sezioni monitorate in precedenti PIAO o non applicabili alle attività del Ministero	
Macrofamiglie <i>Denominazione sotto-sezione livello 1</i>	Effettuazione Monitoraggio
Disposizioni generali	30 aprile 2023
Bandi di concorso	30 aprile 2023
Bandi di gara e contratti	30 aprile 2023
Controlli e rilievi sull'Amministrazione	30 aprile 2023
Altri contenuti	30 aprile 2023
Pianificazione e governo del territorio	Non applicabile
Informazioni ambientali	Non applicabile

Tabella 11 - Sezioni monitorate in precedenti PIAO o non applicabili alle attività del Ministero	
Macrofamiglie <i>Denominazione sotto-sezione livello 1</i>	Effettuazione Monitoraggio
Strutture sanitarie private accreditate	Non applicabile
Interventi straordinari e di emergenza	Non applicabile

Per la verifica delle singole sezioni, si utilizzeranno i criteri previsti da A.N.AC. per la compilazione della griglia di valutazione. Tale calendario potrà essere modificato su iniziativa del RPCT, di concerto con l'O.I.V., sulla base delle sezioni interessate dalla griglia di valutazione predisposta annualmente da A.N.AC., al fine di non appesantire l'attività amministrativa.

Infine, in linea con quanto già fatto nel corso degli anni precedenti, è previsto il monitoraggio degli adempimenti sulla trasparenza da parte degli Enti vigilati.

A riguardo, si prevede un monitoraggio semestrale - al 30 aprile e al 15 ottobre di ogni anno - delle sezioni dei siti degli Enti vigilati. In entrambi i casi, il monitoraggio avverrà a campione su una selezione delle sottosezioni di livello 2 (tipologie dei dati).

Informatizzazione del processo

Man mano che l'attività degli Uffici del Ministero è entrata a regime, i contenuti delle varie sezioni di Amministrazione trasparente sono stati arricchiti di documenti e informazioni. Tale processo, da un lato, ha comportato la gestione di un sempre maggior numero di documenti e informazioni, dall'altro, ha messo sotto pressione i soggetti coinvolti nella procedura prevista per la pubblicazione - i dirigenti degli Uffici responsabili della pubblicazione, quelli che contribuiscono ad elaborare il dato, il RPCT quale supporto, l'Ufficio preposto alla pubblicazione del dato trasmesso - affinché fosse garantita tempestività, accuratezza e omogeneità nell'aggiornamento della sezione. È emersa pertanto come fondamentale l'esigenza di informatizzare la procedura che alimenta le informazioni destinate ad aggiornare la sezione Amministrazione trasparente, in modo da gestire la mole crescente di informazioni, assicurarne la standardizzazione, semplificarne il processo di pubblicazione, certificarne il flusso autorizzativo, ecc.

Tale esigenza potrà essere soddisfatta nell'ambito del più generale processo di aggiornamento del sito e dell'introduzione di un intranet del Ministero (cfr. Misura M.20), in modo da raccordare tutti gli strumenti, che è previsto vengano implementati entro 120 (centoventi) giorni dall'avvio della piattaforma INTRANET.

1.3.8.3 Accesso civico

Nell'apposita sezione *Amministrazione Trasparente* del sito istituzionale del Ministero del turismo - Altri contenuti (www.ministeroturismo.gov.it) - sono state pubblicate nel 2022 le informazioni generali riguardanti gli istituti dell'accesso civico semplice e generalizzato ai sensi degli art. 5 e 5-bis del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, le modalità per esercitare il diritto, gli indirizzi cui rivolgersi e i moduli utili a presentare le varie istanze previste dalla normativa.

1.3.9 Allegati

Allegato 1 - Catalogo dei processi;

Allegato 2 - Catalogo dei rischi;

Allegato 3 - Misure specifiche di prevenzione;

Allegato 4- Schema dei flussi informativi e delle responsabilità della trasmissione dei dati - DPCM 177/2023;

Allegato 4-bis: Schema dei flussi informativi e delle responsabilità della trasmissione dei dati sottosezione *Bandi di gara e contratti* - DPCM 177/2023;

2. Organizzazione e Capitale umano

2.1 *Struttura Organizzativa*

Con atto di indirizzo del Ministro del Turismo n.25190 del 10 gennaio 2025, sono state individuate le priorità politiche da realizzarsi nell'anno 2025 e per il triennio 2025-2027, tra le quali il potenziamento della struttura amministrativa, lo sviluppo del capitale umano, il miglioramento dei processi e delle attività istituzionali secondo *standard* di efficienza, efficacia e trasparenza.

A tal fine il Ministero del turismo, di recente istituzione⁴ per scorporo delle funzioni dal Ministero per i beni e per le attività culturali e per il turismo, si è recentemente dotato di una struttura amministrativa che, oltre a perseguire i sopra menzionati obiettivi, ha quello di esaltare la centralità e la trasversalità della materia del turismo rispetto alle altre politiche pubbliche.

Il dPCM n. 177 del 2023 (art. 15) ed il successivo decreto ministeriale n. 184611 del 20 settembre 2024 (pubblicato in GURI 4 dicembre 2024 n. 284), in un'ottica di riorganizzazione e razionalizzazione, hanno operato una rivisitazione dell'assetto organizzativo prevedendo oltre al Gabinetto e agli Uffici di diretta collaborazione all'opera del Ministro (CDR 1), composti da n. 2 uffici dirigenziali di livello non generale, che esercitano le competenze di supporto all'organo di Direzione politica

⁴ La legge 22 aprile 2021, n. 55, di conversione del decreto-legge 1° marzo 2021, n. 22, recante disposizioni urgenti in materia di riordino delle attribuzioni dei ministeri, ha disposto l'istituzione del Ministero del turismo mediante scorporo delle funzioni in materia di turismo dal Ministero per i beni e per le attività culturali e per il turismo (Mibact). Con dPCM 20 maggio 2021, n. 102, è stato adottato il regolamento di organizzazione del Ministero del turismo (Mitur), degli Uffici di diretta collaborazione e dell'Organismo indipendente di valutazione della *performance*. Con decreto ministeriale n. 1206 del 15 luglio 2021 (GU Serie Generale n. 194 del 14 agosto 2021) si è proceduto alla individuazione e attribuzioni degli uffici di livello dirigenziale non generale del Ministero del turismo, in attuazione dell'articolo 19, comma 1, del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 20 maggio 2021, n. 102. Il successivo decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44, convertito con modificazioni dalla legge 21 giugno 2023, n. 74, all'art. 25, ha dettato ulteriori disposizioni in ordine all'organizzazione del Mitur che hanno modificato quanto inizialmente previsto dal decreto-legge 1° marzo 2021, n. 22, convertito, con modificazioni, dalla legge 22 aprile 2021, n. 55. Il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 177 del 30 ottobre 2023, attuativo del predetto decreto-legge n. 44 del 2023 ha sostituito e abrogato il menzionato dPCM n. 102 del 2021 e apportato modifiche organizzative del Ministero con una nuova articolazione degli uffici prevedendo la costituzione di una nuova Direzione generale, dell'Osservatorio nazionale del turismo e l'incremento della dotazione organica Ai sensi degli articoli 54-bis, 54-ter e 54-quater del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, come novellato dall'articolo 6, comma 2, lettera d) del decreto-legge 1° marzo 2021, n. 22, convertito, con modificazioni, dalla legge 22 aprile 2021, n. 55.

e di raccordo tra questo e l'amministrazione, anche l'istituzione di n. 4 uffici dirigenziali generali coordinati da un Segretario Generale, che costituiscono altrettanti centri di responsabilità amministrativa (CDR) ai sensi dell'articolo 21, comma 2, della legge 31 dicembre 2009, n. 196 come di seguito elencati:

- CDR 2 - Segretariato Generale, composto da n. 3 uffici dirigenziali di livello non generale;
- CDR 3 - Direzione generale personale e affari legali, articolata in n. 4 uffici dirigenziali di livello non generale;
- CDR 6 - Direzione generale controllo, regolamentazione, acquisti, formazione e professioni turistiche, articolata in n. 4 uffici dirigenziali di livello non generale;
- CDR 7 - Direzione generale promozione, investimenti e innovazione per il turismo, articolata in n. 3 uffici dirigenziali di livello non generale;
- CDR 8 - Direzione generale tecnologia, retribuzione, digitalizzazione e statistica, articolata in n. 4 uffici dirigenziali di livello non generale.

Presso in CDR n. 2 è collocata inoltre l'Unità di Missione⁵, articolata in 3 uffici dirigenziali di livello non generale, quale punto di contatto con il Servizio centrale per il PNRR, per l'espletamento degli adempimenti previsti dagli interventi a titolarità del Mitur. Supportano, infine, le attività del Dicastero la società *in house* Enit Spa e l'ente pubblico non economico Club Alpino italiano. L'art. 8, comma 17, del decreto-legge 2 marzo 2024, n. 19⁶ ha inoltre previsto che il Mitur, per l'espletamento delle attività strumentali a quelle sopra richiamate, possa ricorrere a società direttamente e indirettamente controllate dallo Stato operanti nel settore informatico. Alla luce delle menzionate importanti innovazioni normative che lo

⁵ Istituita ai sensi dell'articolo 8, comma 1 del decreto legge 31 maggio 2021, n. 77 convertito con modificazioni dalla legge 29 luglio 2021, n. 108.

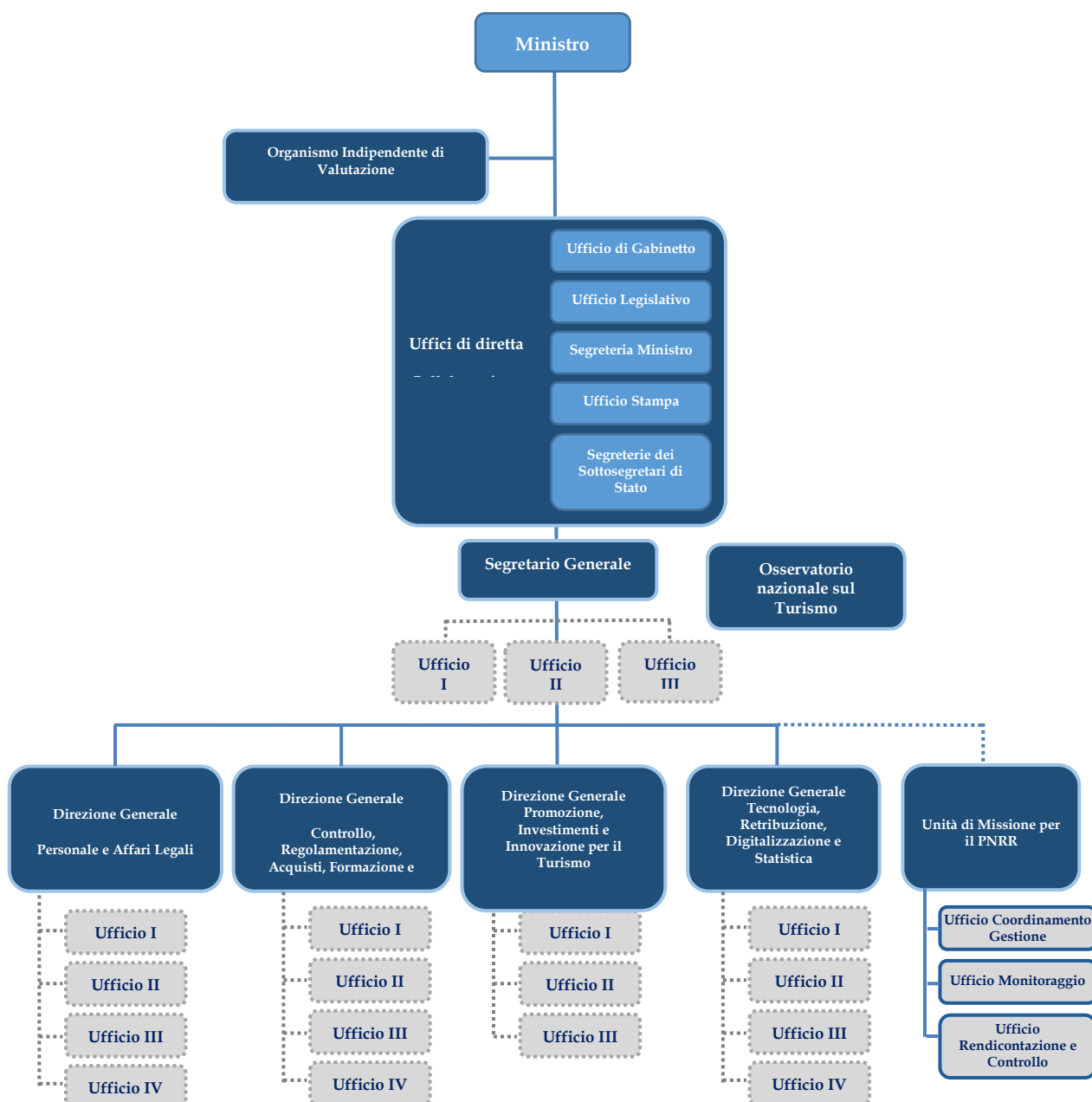
⁶ L'art. 8, comma 17, del decreto-legge 2 marzo 2024, n. 19 ha disposto che "al fine di completare e accelerare la migrazione dei sistemi informativi del Ministero del turismo verso i servizi cloud del Polo strategico nazionale di cui all'[articolo 33-septies del decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179](#), convertito, con modificazioni, dalla [legge 17 dicembre 2012, n. 221](#), e all'[articolo 35 del decreto-legge 6 luglio 2020, n. 76](#), convertito, con modificazioni, dalla [legge 11 settembre 2020, n. 120](#), nell'ambito dell'investimento 1.1. «Infrastrutture digitali» della Missione 1, componente 1 «Migrazione al PSN - PAC pilota» del PNRR, di completare e accelerare la realizzazione degli investimenti di cui alla Missione 1, Componente 3 «Turismo e Cultura» del PNRR e, in particolare, dell'investimento 4.1. «*Tourism Digital Hub*» e dei servizi informatici connessi all'attuazione della riforma 4.1. della professione di guida turistica di cui alla [legge 13 dicembre 2023, n. 190](#), nonché di garantire la sicurezza, la continuità e lo sviluppo del sistema informatico e di assicurare l'interoperabilità e il consolidamento delle infrastrutture, il Ministero del turismo può ricorrere a società direttamente o indirettamente controllate dallo Stato operanti nel settore dei servizi informatici.".

hanno interessato, il Mitur è attualmente in fase di riorganizzazione, che troverà puntuale definizione nel corso del 2025 con l'adozione degli atti formali che porteranno alla operatività della nuova struttura, anche attraverso l'indizione di procedure concorsuali per il reclutamento del personale funzionale agli obiettivi di valore pubblico pianificati dai CDR.

2.2 Organigramma

La seguente figura individua l'organigramma del Ministero del turismo, ridefinito alla luce del dPCM n. 177 del 2023 e del citato decreto ministeriale n. 184611 del 10 settembre 2024.

Figura 1 Organigramma del Ministero del turismo.



Fonte: Direzione generale personale e affari legali.

2.3 Livelli di responsabilità organizzativa e posizioni organizzative.

L'articolazione interna degli Uffici è declinata in strutture dirigenziali generali (Segretariato e Direzioni generali), a loro volta suddivise in unità organizzative di livello dirigenziale non generale, cui corrisponde l'articolazione della dotazione organica in due fasce dirigenziali (dirigenti di 1^a e 2^a fascia). Al 31 dicembre 2024, a fronte di una dotazione organica di diritto di 30 dirigenti (7 dirigenti di I Fascia e 23 dirigenti di II fascia), la composizione del personale dirigenziale in servizio consta di 6 dirigenti generali (1 per ciascuno di CDR e per l'Unità di Missione e 12 dirigenti di II fascia ripartiti tra i CDR come segue:

Tabella 1 Personale dirigenziale in servizio al 31 dicembre 2024 per CDR.

Qualifiche	CDRI	CDR 2	CDR 3	CDR 6	CDR 7	CDR 8	PNRR	Totale
Dirigenti 1° fascia	0	1	1	1	1	1	1	6
Dirigenti 2° fascia	1	2	2	1	3	0	3	12
Totale dirigenti	1	3	3	2	4	1	4	18

Fonte: Direzione generale personale e affari legali.

Dei sei dirigenti di prima fascia, uno (il Segretario generale) è appartenente ai ruoli del Mitur, quattro direttori generali sono in posizione di "comando in" e uno ha incarico, in quanto estraneo alla pubblica amministrazione (DG UDM-PNRR). Dei dodici dirigenti di seconda fascia in forza, tre sono appartenenti al ruolo del Mitur (uno in posizione di comando presso la Pcdm, uno in comando presso il Mipaaf e uno in aspettativa per incarico di Direttore generale presso il Mit), quattro sono in posizione di comando da altra amministrazione (Corte dei conti, Avvocatura dello Stato, Ministero degli interni e Ministero delle infrastrutture e trasporti) e 5 sono incaricati ai sensi dell'art. 19 comma 6 del d.lgs. n. 165 del 2001 con risorse a carico del Mitur. Al fine di consolidare la *governance* del Dicastero, con il presente Piano dei fabbisogni del personale sono state previste assunzioni per ulteriori cinque dirigenti di seconda fascia, oltre alla istituzione di dieci posizioni di elevata professionalità e di posizioni organizzative in numero da definire in sede di contrattazione integrativa.

2.4 Piano triennale dei fabbisogni di personale (salute professionale)

PARTE GENERALE

2.4.1 Rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre 2024.

Il personale di ruolo del Mitur ammonta a complessive cinquantadue unità. L'aumento rispetto all'esercizio precedente è dovuto anche all'assunzione di cinque unità di personale per scorrimento della graduatoria del concorso per funzionari e di sei unità di personale all'esito della procedura di stabilizzazione del personale assegnato all'Unità di Missione per il PNRR. Del personale di ruolo cinque unità sono in comando *out* e due risultano in aspettativa/fuori ruolo. Sono poi in servizio ventisette unità di personale in comando *in* (8 dirigenti e 19 unità di personale dei livelli) e 7 unità di personale sono impiegate a tempo determinato presso l'Unità di Missione per il PNRR di cui si dà separata evidenza nella tabella che segue (tre dei quali appartenenti alle aree che saranno stabilizzati nel 2025).

Tabella 2 Personale di ruolo e in comando al 31 dicembre 2024

	Personale di ruolo			Altro personale			Totale
		di cui in comando out	di cui Aspettativa fuori ruolo	Personale comando in*	Personale ex art. 19 comma 6	Unità di missione PNRR	
Dirigenti	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità	
1 fascia	1	0	0	4	0	1	6
2 fascia	3	3	0	4	5	3	15
Totale dirigenti	4	3	0	8	5	4	21
Aree							
Area funzionari	30	0	1	12	0	3	45
Area assistenti	11	2	1	7	0	0	18
Totale aree	41	2	2	19	0	3	63
Totale complessivo	45	5	2	27	5	7	84

Fonte: Direzione generale personale e affari legali.

2.4.2 Distribuzione del personale del Ministero del turismo.

La tabella che segue evidenzia, con riferimento al genere, una maggiore consistenza del personale femminile in raffronto con quello maschile nella distribuzione tra le varie qualifiche professionali e i singoli CDR.

Tabella 3 Consistenza personale per identità di genere

	Donne	Uomini
Dirigenti	56%	44%
Elevate professionalità	-	-
-Funzionari	61%	39%
Assistenti	50%	50%
Operatori	-	-
Totale	57%	43%

Fonte: Direzione generale personale e affari legali.

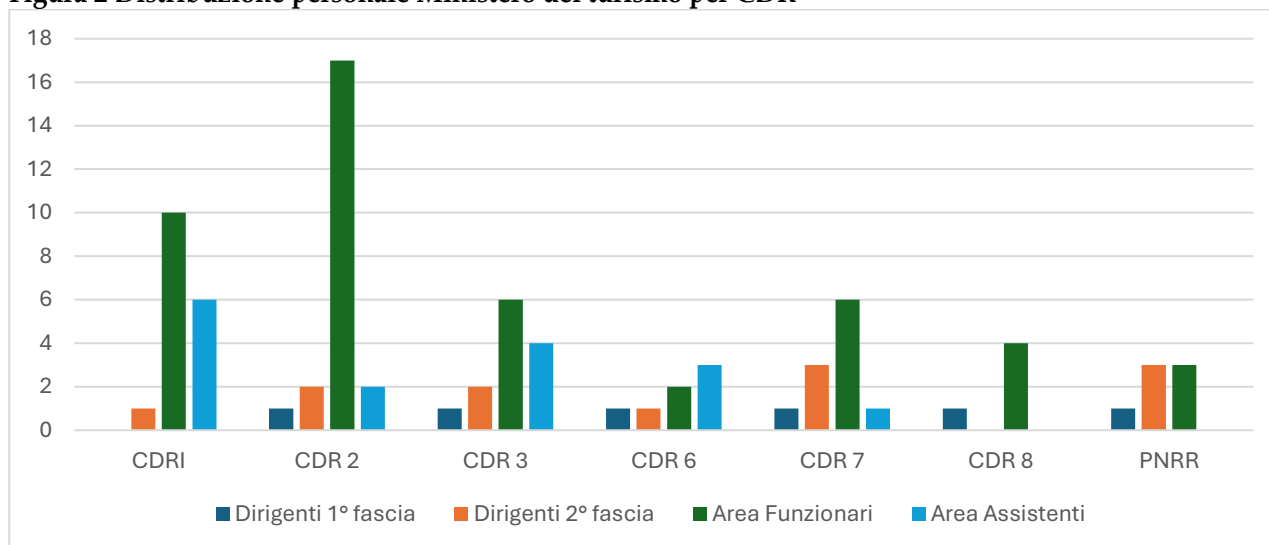
La tabella seguente riporta la distribuzione del personale, di ruolo e in servizio, presso ciascuna struttura ministeriale e presso l'Unità di Missione per il PNRR con contratti a tempo determinato.

Tabella 4 Personale dirigenziale e non dirigenziale in servizio presso strutture e Unità di Missione

Qualifiche	CDRI	CDR 2	CDR 3	CDR 6	CDR 7	CDR 8	PNRR	Totale
Dirigenti 1° fascia	0	1	1	1	1	1	1	6
Dirigenti 2° fascia	1	2	2	1	3	0	3	12
Totale dirigenti	1	3	3	2	4	1	4	18
Area Funzionari	10	16	6	2	6	1	3	44
Area Assistenti	6	1	4	3	1	0	0	15
Totale Aree	16	17	10	5	7	1	3	59
Totale	17	20	13	7	11	2	7	77

Fonte: Direzione generale personale e affari legali.

Il numero del personale nella tabella II differisce da quello indicato nella tabella IV in quanto in essa non sono computate le sette unità di personale in "comando out" o aspettativa/fuori ruolo. Nel CDR 1 non è computato il personale con incarico e a tempo determinato ma solo personale di ruolo e in "comando in".

Figura 2 Distribuzione personale Ministero del turismo per CDR


Fonte: Direzione generale personale e affari legali.

Il concetto di dotazione organica previsto dall'articolo 6 del decreto legislativo n. 165 del 2001, come riformato dall'articolo 4 del decreto legislativo n. 75 del 2017, supera la rigidità del tradizionale schema capitarario (per teste), introducendo una organizzazione che si risolve in un valore finanziario di spesa potenziale massima sostenibile, imposta come vincolo esterno dalla legge, che non può essere valicata dal Piano triennale del fabbisogno di personale (ex PTFP, ormai confluito nel PIAO). Fatta questa doverosa premessa, si evidenzia che la dotazione organica di diritto del Ministero del turismo - come individuata dalla Tabella A allegata al dPCM n. 177 del 2023 - è la seguente:

Tabella 5 Dotazione organica di diritto del Ministero del turismo dPCM n. 177 del 2023.

Dirigenti	Unità
1 fascia	7
2 fascia	23
Totale dirigenti	30
Aree	
Area funzionari	208
Area assistenti	86
Totale Aree	294
Totale complessivo	324

Fonte: Direzione generale personale e affari legali.

Nelle tabelle allegate (vedasi Allegato 5) si espongono i valori finanziari di spesa potenziale massima per il Mitur derivante dalla dotazione organica di diritto (324

unità), che risulta pari ad euro 12.886.542,59, quale valore derivato dalla somma del totale del personale appartenente alle Aree (personale non dirigente) pari a euro 10.707.152,96 e del totale del personale dirigente pari a euro 2.179.389,63⁷. Il valore finanziario della dotazione organica di diritto è stato computato con i criteri fissati dall'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e dalle Linee guida emanate a luglio 2018⁸, e gli importi sono in linea con i contratti vigenti⁹. Con il presente PIAO, si procede alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della propria consistenza di personale in base ai fabbisogni programmati, garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione, tale da non arrecare maggiori oneri per la finanza pubblica. L'attuale piano prevede un articolato programma assunzionale di varie qualifiche e profili professionali, con l'obiettivo - non più rinviabile - di dotare il Ministero di risorse umane stabili e professionalmente specializzate, necessarie al conseguimento degli obiettivi prefissati dalla missione istituzionale. In linea con quanto previsto dal nuovo ordinamento professionale (cfr. decreto legge n. 80 del 2021 e CCNL Funzioni centrali 2022-2024), è istituita l'Area delle elevate professionalità caratterizzata da elevata autonomia e responsabilità, che possa da un lato convincere le migliori professionalità presenti sul mercato del lavoro a prendere in considerazione l'impiego pubblico, dall'altro creare un possibile sbocco professionale per i

7 Si rammenta, al riguardo che la legge istitutiva del Dicastero, all'articolo 7, comma 12, reca, tra l'altro, l'autorizzazione ad assumere personale a tempo indeterminato fino a n.150 unità di personale non dirigenziale, di cui n.123 di area terza, n. 13 di area seconda e fino a 14 unità di personale dirigenziale di livello non generale mediante l'indizione di apposite procedure concorsuali pubbliche, o l'utilizzo di graduatorie di concorsi pubblici di altre pubbliche amministrazioni in corso di validità o mediante procedure di mobilità ex art. 30 del d.lgs n. 165 del 2001. A tal fine, ha autorizzato la spesa di euro 4.026.367 per l'anno 2021 e di euro 8.052.733 annui a decorrere dall'anno 2022, cui si provvede, mediante il ricorso alle facoltà assunzionali trasferite dal Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo e, per l'importo euro 739.195 per l'anno 2021 e per l'importo di euro 4.519.275 annui a decorrere dall'anno 2022, ai sensi dell'art.11. Per le esigenze di reclutamento del Ministero del turismo è stato successivamente disposto l'incremento della dotazione organica di 75 unità funzionari e di 60 unità assistenti e l'incremento finanziario di euro 4.741.284 per l'anno 2023 e di euro 7.111.925 annui a decorrere dall'anno 2024 per le assunzioni a tempo indeterminato e di euro 1.021.001 per l'anno 2023 e di euro 64.101 annui a decorrere dall'anno 2024 per le spese di funzionamento.

⁸ «Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani di fabbisogni di personale da parte delle pubbliche amministrazioni», adottate con decreto del Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione 8 maggio 2018, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 173/2018, come aggiornate ed integrate con le «Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle pubbliche amministrazioni», adottate con decreto interministeriale del 22 luglio 2022.

⁹ Ccnl 2022-2024 Area Funzioni Centrali, sottoscritto il 27 gennaio 2025 per il personale non dirigenziale e il 16 settembre 2023 per il personale dirigenziale.

funzionari già presenti nell'amministrazione, valorizzandone le competenze nelle more della puntuale ridefinizione dei propri assetti organizzativi interni, mediante analisi dei processi di lavoro cui affidare la responsabilità, la definizione dei profili di ruolo, il grado di autonomia gestionale da attribuire a ciascuna elevata professionalità, la strutturazione dei rapporti con i collaboratori e la dirigenza.

La tabella seguente riporta la scopertura di complessive n. 279 unità di personale di varie qualifiche (281 nel 2023), rispetto alla dotazione organica di diritto del Mitur determinata dal richiamato dPCM n. 177 del 2023 in 324 unità.

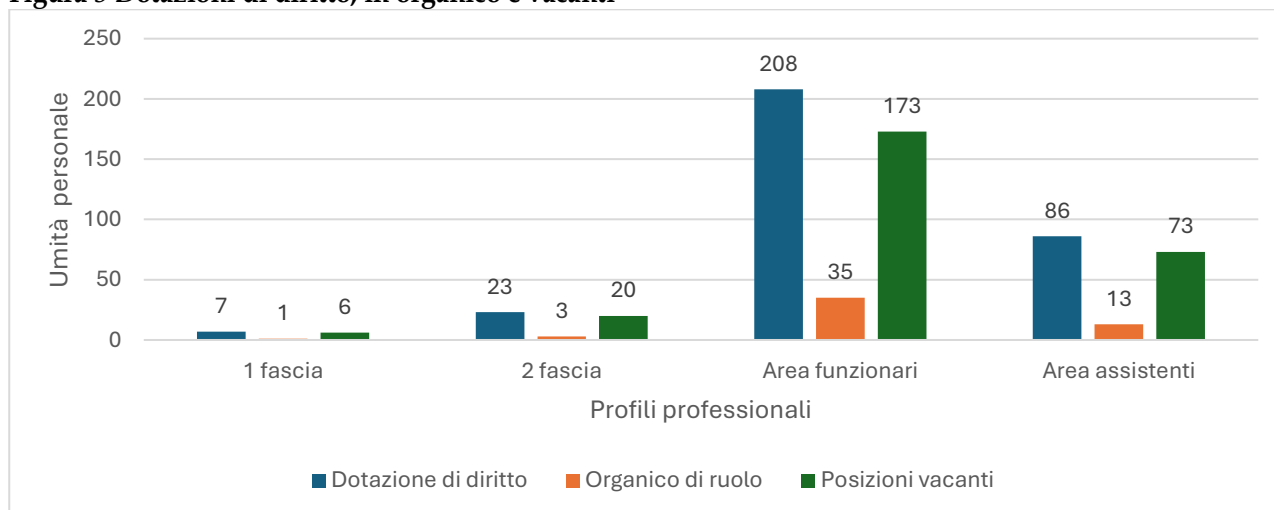
In particolare, l'Area dei dirigenti evidenzia una scopertura di organico per 26 unità (27 nel 2023), l'Area dei funzionari registra uno scostamento di n. 178 unità (183 nel 2023), mentre l'area degli assistenti fa rilevare uno scostamento di n. 75 unità (71 nel 2023).

Tabella 6 Scopertura della dotazione organica di diritto del Ministero del turismo

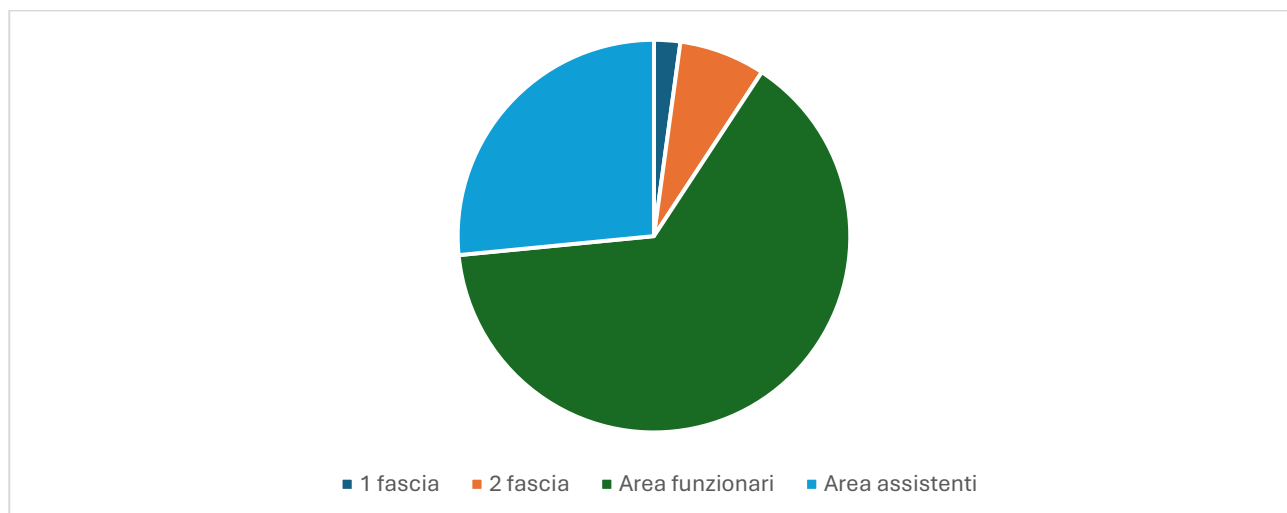
	Dotazione di diritto	Organico di ruolo	Posizioni vacanti
1 fascia	7	1	6
2 fascia	23	3	20
Area funzionari	208	30	178
Area assistenti	86	11	75
Totale aree	294	41	253
Totale complessivo	324	45	279

Fonte: Direzione generale personale e affari legali.

Figura 3 Dotazioni di diritto, in organico e vacanti



Fonte: Direzione generale personale e affari legali.

Figura 4 Dotazione organica di diritto dpcm n. 177 del 2023


Fonte: Direzione generale personale e affari legali.

La spesa del personale grava sui seguenti capitoli del bilancio di previsione del Mitur: CDR 1 - Gabinetto e Uffici di diretta collaborazione all'opera del Ministro sui capitoli 0106PG04 e 0106PG04; CDR 2 - Segretariato Generale sul capitolo 2001; CDR 3 - Direzione generale personale e affari legali sul capitolo 3001; CDR 6 - Direzione generale controllo, regolamentazione, acquisti, formazione e professioni turistiche sul capitolo 4001; CDR 7 - Direzione generale promozione, investimenti e innovazione per il turismo sul capitolo 5001; CDR 8 - Direzione generale tecnologia, retribuzione, digitalizzazione e statistica sul capitolo 6001. La tabella seguente evidenzia le risorse autorizzate dalla legge per le assunzioni.

Tabella 7 Autorizzazioni spesa di legge per assunzioni

Riferimento normativo	numero assunzioni	dirigenti		funzionari	Assistenti	Spese					Note
		1 fascia	2 fascia			2021	2022	2023	2024	2025	
art.7c.12-DL n.22 del 2021 conv. l. n. 55 del 2021	150	0	14	123	13	4.026.367	8.052.733				
						739.195	4.519.275				facoltà assunzionali da MIBACT
art. 1 c.6 e 13 lett.p - DL n.44 del 2023 conv.L 74 del 2023	141	2	4	75	60			4.741.284	7.111.925		
art.18 c.8 del CCNL funzioni centrali 2019-2021 budget									170.019		

cessazioni 2023											
art.18 c.8 del CCNL funzioni centrali 2019- 2021 budget cessazioni 2024									185.875		
art.18 c.8 del CCNL funzioni centrali 2019- 2021 budget cessazioni 2025									71.802,85		

Fonte: Direzione generale personale e affari legali.

Il Mitur, tenuto conto degli obiettivi indicati dalle Direttive del Ministro, con il presente Piano intende operare la rimodulazione qualitativa e quantitativa della propria consistenza di personale in base ai richiamati fabbisogni programmati, garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione, tale da non arrecare maggiori oneri per la finanza pubblica. Si prevede, in particolare, l'istituzione dell'Area delle elevate professionalità, ai sensi del decreto-legge n. 80 del 2021 e del CCNL 2019 - 2021, per n. 8 unità di personale da assumersi mediante pubblico concorso e progressioni verticali e dell'Area degli operatori per complessive n. 4 unità di personale appartenenti alle categorie protette da assumersi mediante procedura selettiva ai sensi della legge n. 68 del 1999. La dotazione organica è, al contempo, diminuita di n. 4 unità di personale appartenente all'Area dei funzionari e di n. 23 unità di personale appartenente all'Area degli assistenti. Le nuove unità di personale andranno ad inserirsi nei singoli CDR nel rispetto del citato valore di spesa potenziale massima e in coerenza con le scoperture emerse attraverso la rilevazione del fabbisogno di personale. La dotazione organica - come rimodulata - passa da 324 unità a 309 unità di personale (- 15 unità) come evidenziato dalla tabella seguente.

Tabella 8 Dotazione organica rimodulata.

Dirigenti	Attuale	Rimodulata	Var. Ass.
1 fascia	7	7	0
2 fascia	23	23	0
Totale dirigenti	30	30	0

Aree			0
Elevate professionalità	0	8	8
Area funzionari	208	204	-4
Area assistenti	86	63	-23
Operatori	0	4	4
Totale Aree	294	279	-15
Totale complessivo	324	309	-15

Dal confronto dei valori finanziari della tabella 1 (valore finanziario della dotazione organica di diritto) pari ad euro 12.886.542,59 (ridotto di euro 60.423,05 ai sensi della DLB 2025 e pari ad euro 12.826.119,54), e della tabella 1 bis (Riduzione Dotazione organica DLB 2025) di euro 12.808.792,55, allegate al presente PIAO, la nuova rimodulazione della dotazione organica è effettuata nel rispetto del valore di spesa potenziale massima derivato dalla dotazione organica di diritto, che risulta inferiore di euro 17.326,99 rispetto al nuovo limite di spesa come rideterminato alla luce della richiamata legge di bilancio per il 2025.

2.4.3 Fabbisogno di personale: assunzioni programmate per il 2025 - 2027.

Con riferimento alla tabella n. 4.2 (Assunzioni anno 2025), si prevede, alla luce del nulla osta espresso dal Dipartimento della funzione pubblica - Ufficio per i concorsi e il reclutamento (nota prot. n. 430825 del 10 dicembre 2024) e della comunicazione dell'assenza di personale in disponibilità (nota prot. n. 500753 del 30 dicembre 2024), di porre in essere concorsi pubblici finalizzati al reclutamento di complessive quindici unità di qualifica dirigenziale di seconda fascia (8 dirigenti saranno reclutati mediante adesione al X Corso concorso SNA e i restanti mediante concorso o conferimento di incarichi ai sensi dell'art.19 del d.lgs. n. 165 del 2001). Nelle more dell'espletamento delle richiamate procedure concorsuali al fine di salvaguardare il buon andamento è in fase di espletamento la procedura (prot. Segretariato generale n. 483796 del 24 dicembre 2024) per il conferimento di incarichi dirigenziali per complessive 18 unità di personale (ai sensi dell'art. 19 del d.lgs. n. 165 del 2001 e dell'articolo 7, comma 13, del decreto-legge n. 22 del 2021,

come modificato dall'art. 8, comma 10, del decreto-legge n. 13 del 2023). Si prevede, inoltre, il reclutamento di 8 elevate professionalità (4 unità mediante progressione verticale), n. 162 unità di personale con la qualifica di funzionario (n.158 mediante concorso e n. 4 unità mediante progressioni verticali), 40 unità di personale con la qualifica di assistente. È prevista, nel corso del 2025, la conclusione delle procedure concorsuali per la stabilizzazione delle ultime 3 unità di personale funzionario assunto a tempo determinato presso l'Unità di Missione per il PNRR.

Saranno realizzate anche progressioni verticali in deroga per n. 4 unità dall'Area Assistenti all'Area Funzionari.

Prima dei concorsi sarà bandita una procedura di interpello pubblico per inquadramento nei ruoli del personale già in posizione di comando presso il Mitur ai sensi dell'articolo 30, comma 2 bis, del d.lgs. n. 165 del 2001.

Le unità potenzialmente da assumere nel 2025 ammontano a complessive **221 unità**. Come evidenziato dalla Tabella n. 5 allegata (Prospetto di verifica del tetto di spesa), il valore finanziario al 31 dicembre 2024 del personale presente in servizio, ammonta ad euro 3.098.785,15, quello delle assunzioni *ex lege* programmate nel 2025 ad euro 7.916.523,34, quello relativo al personale in "comando out" a euro 267.888,98, mentre il valore finanziario delle assunzioni 2025 su *budget* già autorizzato da dpcm è di euro 171.668,52. Il valore finanziario complessivo risultante è di euro 11.608.476,31, inferiore al valore finanziario della dotazione organica rimodulata al 1° gennaio 2025 di euro 12.886.542,59 ridotto del 25 per cento del budget cessazioni 2024 ai sensi della richiamata legge di bilancio per il 2025 e pari ad euro 12.808.792,55.

Le sopra richiamate assunzioni, come evidenziato nelle Tabelle di cui si allega il file Tabella Piao 2025–2027 in formato *PDF* conservando la numerazione data (nella versione che si allega trasmesse da Igop e Dfp sono state aggiornate alla luce dell'avvenuta sottoscrizione definitiva il 27 gennaio 2025 del CCNL Funzioni centrali 2022 - 2024) saranno effettuate attingendo ai risparmi da *turn over* e alle risorse *ex lege* (cfr Tabella VII *supra*), tenendo conto di quanto previsto dalla

normativa¹⁰ e delle indicazioni fornite dall'Igop e dal Dipartimento della funzione pubblica.

La tabella che segue ricapitola il totale dei posti che residueranno al 31 dicembre 2025 all'esito dell'attuazione del presente piano assunzionale.

Tabella 9 Posti residui all'esito dell'espletamento delle procedure previste dal Piao

Qualifica	Dirigenti I fascia	Dirigenti II fascia	Elevate professionalità	Funzionari	Assistenti	Modalità	Operatori
Posti in dotazione organica al 31.12.2024	7	23	0	208	86		0
Presenti di ruolo al 31.12.2024	1	3	0	22	12		0
"Comandati in" al 31.12.2024	4	0	0	13	9		0
Comandati out al 31.12.2024	0	3	0	0	2		0
Incarichi dirigenziali Art. 19 c. 6 d.lgs. n. 165/2001	0	7	0	0	0		0
Incarichi dirigenziali art. 19 c. 5 bis d.lgs. n. 165/2001	0	4	0	0	0		0
Totale posti vacanti al 1° gennaio 2025	2	20	0	173	65		0
Posti in dotazione organica rimodulata al 1.01.2025	7	23	8	204	63		4
Presenti di ruolo al 1.01.2025	1	3	0	35	12		0

¹⁰ Legge 30 dicembre 2024, n. 207, articolo 1, comma 823, secondo il quale "All'articolo 3, comma 1, della legge 19 giugno 2019, n. 56, sono aggiunti, in fine, i seguenti periodi: «Per le amministrazioni di cui al primo periodo con più di 20 dipendenti in servizio con rapporto di lavoro a tempo indeterminato, la percentuale ivi prevista è pari al 75 per cento per l'anno 2025 e al 100 per cento a decorrere dall'anno 2026. Le disposizioni del terzo periodo non si applicano al personale togato delle magistrature e agli avvocati e procuratori dello Stato per i quali, a decorrere dall'anno 2025, le assunzioni sono consentite sino al 100 per cento delle unità cessate nell'anno precedente»", nonché decreto-legge 27 dicembre 2024, n. 202, articolo 1, comma 1, il quale dispone che "All'articolo 35, comma 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, sono aggiunti in fine i seguenti periodi: «A decorrere dall'anno 2025, le facoltà assunzionali autorizzate con il decreto di cui al secondo periodo hanno una validità non superiore a tre anni. Tali facoltà assunzionali, ivi incluse quelle derivanti da speciali disposizioni di legge, alla scadenza non possono essere prorogate. In via transitoria, le facoltà assunzionali non ancora esercitate relative ad annualità pregresse all'anno 2025, già autorizzate o da autorizzare con il suddetto decreto, ivi comprese quelle previste da speciali disposizioni di legge, che giungono a scadenza alla data del 31 dicembre 2024, sono esercitate entro e non oltre il 31 dicembre 2025 e non possono essere prorogate.»".

Assunzioni anno 2025 su turn over (già autorizzato e da autorizzare) e ex lege	0	11	8	162	40	C-I - PV - STAB	0
Posti vacanti turn over su monte salari 2025*	0	0	0	0	0		
Unità acquisite con mobilità neutrale 2025	0	0	0	0	0		
Totale posti residui al 31.12.2025	6	9	0	7	11		4

Fonte: Direzione generale personale e affari legali e Mef Igop

Legenda: C: Concorsi; M: Mobilità; PV: progressioni verticali; Stab: stabilizzazioni

Alla luce di quanto evidenziato, nel caso non residuassero posti disponibili in dotazione organica all'esito dell'espletamento delle procedure concorsuali previste dal Piano, l'Amministrazione procederà prima dell'assunzione delle nuove unità di personale a tempo indeterminato alla revoca dei comandi o degli incarichi al fine di consentire la disponibilità dei posti. A tal fine, è opportuno evidenziare che l'articolo 7, comma 13, del decreto legge n. 22 del 2021, come modificato dall'art. 8, comma 10, del decreto legge n. 13 del 2023 dispone che "Nelle more della conclusione delle procedure concorsuali per il reclutamento del personale dirigenziale, fino al 31 dicembre 2026, per il conferimento di incarichi dirigenziali di livello generale presso il Ministero del turismo, non si applicano i limiti percentuali di cui all'articolo 19, comma 5-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e, per il conferimento di incarichi dirigenziali di livello non generale, i limiti percentuali di cui all'articolo 19, commi 5-bis e 6, sono elevati rispettivamente fino al 50 e al 30 per cento. I predetti incarichi dirigenziali di livello non generale cessano all'atto dell'assunzione in servizio, nei ruoli del personale del Ministero del turismo, dei vincitori delle predette procedure concorsuali."

2.4.4 Organizzazione del lavoro agile.

Il MITUR riconosce nel lavoro agile uno strumento funzionale alla realizzazione di una organizzazione del lavoro più efficiente e produttiva, in un'ottica di incremento della *performance* e di valorizzazione delle competenze, anche

attraverso la promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Il lavoro agile, alla luce del superamento dell'emergenza pandemica, riveste il ruolo di strumento organizzativo di prioritaria importanza per il benessere del lavoratore, ancor più per le pubbliche amministrazioni che, come il MITUR, insistono sul territorio di Roma Capitale nell'ambito dell'anno giubilare.

L'Amministrazione, pertanto, nelle more della conclusione dell'*iter* di sottoscrizione del nuovo CCNL - Funzioni Centrali - 2022-2024, foriero di novità rilevanti in materia di lavoro agile, ha ritenuto, a valle di un confronto con le OO.SS., di prorogare l'efficacia degli accordi individuali attualmente stipulati con il personale dipendente, secondo la disciplina dettata dal regolamento adottato a firma del Segretario Generale con prot. 10185 del 05/08/2022, compatibilmente con le prioritarie esigenze istituzionali di sviluppo e sostegno del settore turistico. L'accesso al lavoro agile può essere accordato dal datore di lavoro previa richiesta da parte del dipendente. L'organizzazione del lavoro agile è demandata, fermi restando gli obblighi previsti dalla legge e dalla contrattazione collettiva, ai singoli datori di lavoro che definiscono le modalità di gestione del personale e le modalità attuative del lavoro agile. Il datore di lavoro e il lavoratore sottoscrivono un accordo individuale "*ad personam*" - come indicato nella Direttiva del Ministro della pubblica amministrazione del 29 dicembre 2023 - nell'ambito del quale si stabiliscono le condizioni, gli obiettivi e le modalità dell'espletamento della prestazione lavorativa

L'implementazione dell'accesso a tale modalità di lavoro si iscrive a pieno titolo tra gli strumenti atti a sviluppare una cultura gestionale orientata al risultato, nonché a promuovere lo sviluppo di competenze organizzative e digitali, limitando il *digital divide*.

Il Ministero darà attuazione alle previsioni del nuovo Contratto collettivo (art. 13 e 14) al fine di conciliare tempi di vita e di lavoro. L'amministrazione nel dare accesso al lavoro agile avrà 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. Fatte salve queste ultime e fermi restando i diritti di priorità sanciti dalle normative tempo per tempo vigenti e l'obbligo da parte dei lavoratori di garantire prestazioni adeguate,

l'amministrazione - previa contrattazione collettiva integrativa ai sensi dell'art. 7 (Contrattazione collettiva integrativa: soggetti, livelli e materie), comma 6, lett. ae) - avrà cura di facilitare l'accesso al lavoro agile ai lavoratori che si trovino in condizioni di particolare necessità, non coperte da altre misure. In particolare, per i lavoratori che documentino particolari esigenze di salute o che assistano familiari con disabilità in situazione di gravità ai sensi della legge n. 104/1992 o che godano dei benefici previsti dal d.lgs. n. 151/2001 a sostegno della genitorialità e per le altre casistiche individuate in sede di contrattazione integrativa, con l'accordo individuale di cui all'art. 38 (Accordo individuale) del CCNL 9 maggio 2022 è possibile estendere il numero di giorni di attività resa in modalità agile rispetto a quelle previste per il restante personale.

2.4.5 Formazione del personale

La formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale rappresentano per il Ministero del turismo uno strumento fondamentale per la gestione delle risorse umane in un'ottica di accrescimento delle competenze professionali del personale e di valorizzazione del capitale umano.

Come evidenziato nella Direttiva recante *“Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”* emanata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione in data 16 gennaio 2025, *“la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità delle persone costituiscono uno strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane delle amministrazioni e si collocano al centro del loro processo di rinnovamento”*.

La promozione della formazione costituisce, quindi, uno specifico obiettivo di *performance* di ciascun dirigente che deve assicurare la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative, in modo da garantire il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue, a partire dal 2025, non inferiore a 40, pari ad una settimana di formazione per anno.

La formazione del personale, lungi dall'essere una questione eminentemente tecnica, pur prendendo le mosse da una corretta definizione di obiettivi strategici di sviluppo delle competenze del personale, deve assicurare interventi formativi

efficaci in grado di produrre valore per i soggetti coinvolti: le persone che lavorano nelle amministrazioni quali beneficiari diretti delle iniziative formative, innanzi tutto; le amministrazioni stesse; i cittadini e le imprese quali destinatari dei servizi erogati dalle amministrazioni.

D'altro canto, per il dipendente la formazione è al tempo stesso un diritto e un dovere, da considerare a tutti gli effetti come un'attività lavorativa che impatta sulla carriera, e per le amministrazioni un investimento, e non un costo. La partecipazione ai corsi fa parte della valutazione individuale e conta ai fini delle progressioni professionali all'interno della stessa area e tra le aree o qualifiche diverse.

Le priorità di investimento in ambito formativo per il Ministero del Turismo, anche alla luce delle assunzioni dallo stesso programmate nell'ambito temporale di riferimento si articolano:

- Nello sviluppo, diffuso e strutturale, delle competenze del personale di ruolo, funzionalmente alla realizzazione della transizione digitale, amministrativa ed ecologica delle amministrazioni promosse dal PNRR, nonché all'accompagnamento e al supporto alle differenti e complesse funzioni svolte dalle Direzioni generali.
- Nella strutturazione di percorsi di formazione iniziale per l'inserimento del personale neoassunto, allo scopo di fornire competenze e conoscenze. Tali percorsi si articoleranno in processi di mentoring a supporto di un proficuo inserimento all'interno dell'amministrazione, seguiti da una formazione, in un primo momento, trasversale sull'attività che rappresentano il core business dell'amministrazione, e, successivamente all'assegnazione all'interno delle diverse Unità dirigenziali di livello generale in cui si articola il Ministero, specifica a supporto del ruolo che verrà ricoperto;
- Nell'implementazione e nello sviluppo delle *soft skills*, ovvero delle competenze trasversali, alle quali è riconosciuta crescente importanza, legate alla *leadership*, al lavoro di *team*, alla capacità di adattamento al cambiamento, ecc.:

La presente sezione del PIAO, relativa al piano della formazione costituisce, nell'ambito delle priorità esplicitate, il documento fondamentale in cui vengono

illustrati gli obiettivi programmatici, i destinatari e il contenuto dell'attività di formazione.

Il contenuto di piano, pertanto, viene redatto tenendo conto della *mission* istituzionale e dei *feedback* emersi dalla fruizione delle opportunità formative offerte, in un'ottica di crescente aderenza alle emergenti esigenze di natura più strettamente operativa.

Come anticipato, nell'ambito delle funzioni e dei compiti istituzionali assegnati dal Legislatore al Ministero in materia di turismo, il Dicastero cura la programmazione, il coordinamento e la promozione delle politiche turistiche nazionali, i rapporti con le regioni per lo svolgimento delle funzioni di propria competenza in tema di elaborazione e attuazione di piani di sviluppo delle politiche turistiche e ricettive nazionali e i progetti di sviluppo del settore turistico, le relazioni con l'Unione europea e internazionali nel settore turistico, fatte salve le competenze del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale. Il Dicastero cura altresì i rapporti con le associazioni di categoria, le imprese turistiche, le associazioni dei consumatori, svolgendo le funzioni di propria competenza nell'ambito della promozione delle iniziative volte al potenziamento dell'offerta turistica e al miglioramento dei servizi turistici e ricettivi, anche con riferimento alle fiere e all'agriturismo, in raccordo con le regioni, gli enti territoriali e gli enti vigilati.

Fra le attribuzioni del MITUR, rientrano inoltre la gestione e la programmazione degli interventi di propria competenza nell'ambito dei fondi strutturali la promozione degli investimenti all'estero e in Italia anche per lo sviluppo di iniziative di assistenza e tutela dei turisti. La vocazione istituzionale e la *mission* del Dicastero ne orientano le attività caratteristiche verso il perseguimento di strategie aventi ad oggetto la promozione e il potenziamento delle politiche di promozione turistica del paese, anche attraverso relazioni continue avviate con le istituzioni europee e gli enti internazionali operanti nel settore del turismo, con le regioni e gli enti locali, le associazioni rappresentative di categoria nel settore turistico, le imprese e le agenzie turistiche, le associazioni dei consumatori interessate.

Alla luce dell'adozione del DM 20 settembre 2024 *"Individuazione e attribuzioni degli uffici di livello dirigenziale non generale del Ministero del turismo"*, il Piano della formazione viene ad essere focalizzato sulle seguenti aree tematiche e sui relativi ambiti didattici.

Tabella 10 Formazione: aree tematiche e ambiti didattici

Area Tematica	Ambito Didattico
Gestione economica, finanziaria e tributaria nella PA	Diritto tributario
	Finanza e bilancio pubblico
	Flussi statistici, Big Data e Data Science
Governance Pubblica	Monitoraggio, valutazione delle politiche pubbliche e anticipatory governance
Innovazione digitale e sostenibilità ambientale	Sostenibilità ambientale e transizione ecologica
	Trasformazione digitale e Intelligenza Artificiale
Internazionalizzazione e Unione europea	Formazione linguistica avanzata per la PA
	Politiche europee, gestione dei fondi comunitari e PNRR
Management pubblico e Leadership	Comunicazione
	Lavoro pubblico
	Leadership nella PA
	Valutazione della performance e sviluppo del capitale umano
Regolamentazione amministrativa	Appalti e contratti pubblici
	Cultura amministrativa
	Cultura dell'integrità
Scienze turistiche	Turismo

Fonte: Direzione generale personale e affari legali e Mef Igop

Con circolare 402124/2024, l'Ufficio I della Direzione del Personale e degli Affari Legali ha avviato una rilevazione dei fabbisogni formativi del personale del Ministero, al fine di intercettare le reali esigenze e migliorare la qualità delle attività proposte.

Alla luce dei riscontri ricevuti è emersa la necessità di implementare l'offerta formativa in materia di: management pubblico e leadership; regolamentazione amministrativa; gestione economica, finanziaria e tributaria nella PA; innovazione digitale e sostenibilità ambientale; internazionalizzazione e Unione Europea e scienze turistiche.

Una particolare attenzione viene riservata ai seguenti ambiti: comunicazione; lavoro pubblico; cultura amministrativa e cultura dell'integrità; finanza e bilancio pubblico; flussi statistici, big data e data science; trasformazione digitale e

intelligenza artificiale; formazione linguistica avanzata per la PA; politiche europee, gestione dei fondi comunitari, PNRR e turismo.

Attesa l'efficacia di un'adeguata formazione al fine di conseguire significativi obiettivi nel contrasto alla corruzione, il MITUR fornirà, avvalendosi della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, della Piattaforma Syllabus, nonché, in caso di necessità, di ulteriori enti erogatori di corsi di formazione, opportunità didattiche e di approfondimento dedicate specificamente alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, tenendo anche conto dell'obbligo di formazione sui temi dell'etica (art. 15, co. 5-bis, del d.P.R. 62/2013).

Gli ambiti illustrati rispondono alla strategia di crescita e sviluppo del capitale umano delle amministrazioni pubbliche nella prospettiva del rafforzamento della capacità amministrativa - e, quindi, nella generazione di valore pubblico - promossa dal PNRR, così come chiarita dalla Direttiva del gennaio 2025. Quest'ultima, infatti, declina la strategia di formazione comune a tutte le amministrazioni attorno alle seguenti aree di competenza:

- a) le competenze di leadership e le soft skill, necessarie per guidare e accompagnare le persone nei processi di cambiamento associati alle diverse transizioni in atto;
- b) le competenze per l'attuazione delle transizioni amministrativa, digitale ed ecologica e di quelle che caratterizzano i processi di innovazione e, più in generale, di modernizzazione attivati dal PNRR;
- c) le competenze relative ai valori e ai principi che contraddistinguono il sistema culturale di pubbliche amministrazioni moderne improntate all'inclusione, all'etica, all'integrità, alla sicurezza e alla trasparenza.

Ciascuna di tali aree, sarà oggetto di particolare attenzione ed implementazione, in ottemperanza agli obblighi di legge e agli indirizzi forniti nell'ottica di garantire lo sviluppo delle competenze di tutto il personale pubblico relative alle aree strategiche del PNRR.

2.4.6 Gestione e valutazione della formazione

Come anticipato, l'erogazione dei corsi è realizzata prevalentemente attraverso la Scuola nazionale dell'Amministrazione, ente formatore istituzionale per le

Pubbliche Amministrazioni centrali, con la quale l'Ufficio I della Direzione del Personale e degli Affari Legali, al quale compete, tra l'altro, l'interlocazione con la SNA e con enti e altre scuole di formazione del personale pubblico al fine di garantire il soddisfacimento dei fabbisogni formativi del Ministero, potrà concordare corsi specifici da dedicare al personale, nonché i periodi e le modalità di erogazione.

Qualora taluni corsi non siano fruibili attraverso l'offerta formativa SNA, l'Ufficio competente individuerà le modalità di docenza più opportuna optando per l'erogazione di formazione con docenti interni - qualora vi sia la disponibilità di adeguate professionalità acquisite nell'ambito tematico-disciplinare oggetto dell'intervento formativo e alle capacità didattiche possedute - ovvero provvederà all'acquisto dei corsi necessari presso altri Enti formatori, compatibilmente con la disponibilità di risorse finanziarie appostate sui capitoli di bilancio dedicati alla formazione del personale.

Il processo di formazione e valorizzazione del personale sarà oggetto di un processo continuo di disamina volta, a monte, a individuarne finalità, criteri e strumenti di valutazione, nonché, a valle, a valutare i livelli dell'apprendimento e il gradimento dei discenti.

La formazione costituisce, per le persone, un attivatore di competenze fondamentale per lavorare in modo più efficace e consapevole, per conseguire più elevati livelli di performance individuale, per cogliere opportunità di crescita, di mobilità e di carriera.

L'Amministrazione, dunque, si impegna a sostenere la crescita delle persone e lo sviluppo delle loro competenze in tutte le fasi della loro vita lavorativa:

a) in fase di reclutamento, prevedendo la c.d. "formazione iniziale", curando il processo di inserimento del personale neoassunto (*onboarding*), predisponendo percorsi formativi che combinino il trasferimento di conoscenze e competenze tecniche con azioni di affiancamento e mentoring volte ad accelerare e consolidare il processo di socializzazione organizzativa; b) nel caso in cui il dipendente venga adibito a nuove funzioni o mansioni, per effetto di processi di mobilità, volontaria o obbligatoria;

- c) nelle progressioni professionali e ai fini della futura attivazione delle c.d. “elevate professionalità”, considerata la rilevanza delle attività formative ai fini dello sviluppo professionale del dipendente che vi prende parte;
- d) in concomitanza con l’adozione di processi di innovazione che impattano su strumenti, metodologie e procedure di lavoro;
- e) continuamente, durante l’intero percorso lavorativo delle persone per tutta la sua durata (*life-long learning*), permettendo al personale di acquisire competenze aggiornate che possono portare a miglioramenti nei processi, innovazioni nei servizi e modelli di erogazione più efficaci.

3. Monitoraggio

In questa sezione sono indicate le modalità di governance del processo di stesura e le modalità di monitoraggio del PIAO che il Dicastero prevede di attivare, al fine di garantire le finalità di coerenza ed armonizzazione degli strumenti di programmazione.

Governance del PIAO

L'interdisciplinarietà e l'innovatività di questo strumento di programmazione rende necessario prevedere una modalità di governance in grado di garantire sinergia e complementarità in fase di progettazione del format del documento, stesura e collazione dei diversi contributi, verifica della sua coerenza con le prescrizioni normative e con le priorità dell'Amministrazione.

Monitoraggio del PIAO

Di seguito sono indicati i soggetti coinvolti e le modalità di monitoraggio previste.

Sezione/Sottosezione	Soggetto che sovrintende il controllo	Modalità
Valore pubblico	Organismo Indipendente di Valutazione	Verifica annuale dei risultati nella Relazione sulla Performance
Performance	Organismo Indipendente di Valutazione	Verifica semestrale
Rischi corruttivi e trasparenza	RPCT	Relazione annuale sull'attuazione delle misure
	Organismo Indipendente di Valutazione	Verifica annuale rispetto adempimenti trasparenza su indicazioni A.N.AC.
Struttura organizzativa	Organismo Indipendente di Valutazione	Al variare del modello organizzativo
Lavoro agile	Organismo Indipendente di Valutazione	Verifica annuale dei risultati nella Relazione sulla Performance
Piano triennale dei fabbisogni del personale	Organismo Indipendente di Valutazione	Verifica della coerenza con obiettivi di performance annuali – verifica triennale