



Ministero del Turismo

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E
ORGANIZZAZIONE**

2026 - 2028

*Una PA più efficiente
KPI rigorosi
Per misurare i risultati*

Sommario

Presentazione	5
Sezione 1 - Scheda Anagrafica	6
Sezione 2 - Valore pubblico, Performance E Anticorruzione	7
2.1 Valore pubblico	7
2.2 Performance	8
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	11
2.3.1 Il coordinamento con sottosezione performance	11
2.3.2 L'approccio metodologico per l'analisi del rischio.....	12
2.3.2.1 La metodologia adottata per l'analisi del rischio.....	12
2.3.2.2 La revisione della metodologia per l'analisi del rischio	14
2.3.3 Il sistema di gestione del rischio corruttivo	15
2.3.3.1 Il contesto di riferimento	15
2.3.3.1.1 La valutazione di impatto dell'analisi del contesto interno	15
2.3.3.1.2 La valutazione di impatto dell'analisi del contesto esterno	15
2.3.3.2 L'individuazione e la valutazione delle aree di rischio	16
2.3.3.3 La programmazione delle attività di gestione del rischio.....	22
2.3.4 Le misure specifiche.....	24
2.3.5 Le misure di carattere generale.....	41
2.3.5.1 Codice di comportamento	41
2.3.5.2 Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (cd. Whistleblower) e segnalazione anonime.....	41
2.3.5.3 Rotazione del personale	42
2.3.5.4 Piano della formazione a supporto delle politiche di contrasto alla corruzione	43
2.3.5.5 Protocollo di integrità	44
2.3.5.6 La Vigilanza su norme anticorruzione su soggetti vigilati.....	44
2.3.5.7 La revisione e il monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure	46
2.3.6 La programmazione dell'attuazione della trasparenza	47
2.3.6.1 Flussi informativi e le responsabilità della trasmissione dei dati e documenti per la sezione Amministrazione trasparente	47
2.3.6.2 Aggiornamento della sezione Amministrazione trasparente e relativo monitoraggio	48
2.3.6.3 Accesso civico	50
2.3.7 Allegati.....	50

Sezione 3 - Organizzazione e Capitale umano	51
3.1 Struttura Organizzativa.	51
3.2 Organigramma	54
3.3 Livelli di responsabilità organizzativa e posizioni organizzative.	55
3.4 Piano triennale dei fabbisogni di personale (salute professionale)	56
3.4.1 Rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre 2025.....	56
3.4.2 Distribuzione del personale del Ministero del turismo.	57
3.4.3 Fabbisogno di personale: assunzioni programmate per il 2025 – 2027.	63
3.4.4 Organizzazione del lavoro agile.	64
3.4.5 Formazione del personale	65
Sezione 4 - Monitoraggio.....	68
Allegati Sottosezione 2 - Performance	70
Allegati Sottosezione 2 - Rischi corruttivi e trasparenza	94
Tabelle Sottosezione 3 – Organizzazione e capitale umano	187

Presentazione

Il presente documento formalizza il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (di seguito PIAO) 2026-2028 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.

Sezione 1 - Scheda Anagrafica

SCHEDA 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

Sezione 2 - Valore pubblico, Performance E Anticorruzione

2.1 Valore pubblico

Il valore pubblico del turismo in Italia si misura in termini di impatto sull'economia (oltre il 13% del PIL, con circa 228,5 miliardi di euro nel 2025), di supporto all'occupazione (oltre 3 milioni di posti di lavoro nel 2025, con un effetto moltiplicatore che genera circa 50 posti di lavoro per ogni milione di euro speso), di promozione del Made in Italy e delle eccellenze culturali, in termini di rafforzamento della reputazione internazionale, di sviluppo del territorio (anche al Sud), rappresentando un motore chiave per la crescita sostenibile del Paese.

Per favorire un modello di turismo più sostenibile, inclusivo e orientato alla qualità a lungo termine, la governance del settore include il supporto alla sostenibilità ambientale, la transizione verde nel turismo, il coordinamento tra livelli istituzionali per valorizzare territori, aree interne, piccoli comuni e destinazioni minori e prevede la promozione dell'accessibilità, dell'inclusione e dell'innovazione digitale.

La promozione e il sostegno a favore delle imprese del turismo valorizzano l'immenso patrimonio di bellezze naturali, artistiche e culturali dell'Italia, che rappresenta un patrimonio unico al mondo, supportano le economie locali, specialmente nelle aree montane e meridionali, contrastando lo spopolamento e creando nuove opportunità di investimento, rafforzano il senso di appartenenza e l'immagine dell'Italia, promuovendo stili di vita e tradizioni.

Lo sviluppo armonioso del sistema turistico migliora il benessere collettivo, protegge le risorse comuni e rafforza il legame tra territori, istituzioni e cittadini, generando posti di lavoro e ricadute positive sull'economia a livello locale e nazionale.

In termini di sviluppo economico sostenibile, il valore pubblico del turismo è legato alla creazione di occupazione locale, all'integrazione, sempre più stabile, dei lavoratori stranieri, al sostegno a favore delle imprese del territorio (artigianato, ristorazione, servizi), alla destagionalizzazione dei flussi turistici.

Il turismo non produce solo effetti sull'economia ma supporta e contribuisce alla promozione dei valori, dell'identità e dello stile di vita italiano.

Nel corso del 2025, per la prima volta, l'Italia è stata scelta per ospitare un evento globale come il WTTC Global Summit, a dimostrazione del ruolo di leadership e di attrattività turistico-economica della Nazione.

Tale evento ha consentito all'Italia di acquisire una rilevante visibilità internazionale e di aumentare la propria attrattività come destinazione, generando valore pubblico in termini di diffusione culturale del patrimonio italiano e di rafforzamento dell'identità nazionale nel mondo.

L'Atto di indirizzo per l'anno 2026 e per il triennio 2026-2028 individua le seguenti priorità politiche, che orientano la programmazione strategica, le aree di intervento e le azioni concrete da realizzare:

1. Diffusione di una strategia multilivello per il settore;
2. Sviluppo delle professioni del turismo;

3. Potenziamento dell'ecosistema digitale per promuovere, innovare e rendere sostenibile l'offerta turistica;

4. Implementazione delle misure economiche a favore del settore;

5. Efficacia dell'azione del Ministero.

Gli obiettivi strategici del Ministero del turismo sono compendati nella sottosezione performance del presente Piano integrato di attività e organizzazione.

2.2 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 2026 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. Rilevazione delle statistiche e dei dati di settore e integrazione delle politiche del turismo;
3. Accrescimento del livello professionale nel turismo e ampliamento dell'offerta di lavoro;
4. Potenziamento dell'offerta e tutela del sistema turistico dell'Italia;
5. Promozione di politiche di investimento e innovazione in ottica di valorizzazione dell'offerta turistica;
6. Raggiungimento degli obiettivi associati alle misure previste dal PNRR e loro mantenimento;
7. Potenziamento della capacità amministrativa ed efficienza della gestione economico-finanziaria;
8. Pianificazione, gestione e sviluppo delle risorse umane;
9. Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione;
10. 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.

L'obiettivo operativo "Riduzione dei tempi di pagamento", individuato nella stessa Direttiva generale, è da intendersi come "rispetto dei tempi di pagamento", da valutare, ai fini della liquidazione della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento, ai sensi dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41.

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 2026 e per il triennio 2026 – 2028:

ALBERO DELLE PERFORMANCE DEL MINISTERO DEL TURISMO	
PRIORITA' POLITICHE	OBIETTIVI STRATEGICI
1 - DIFFUSIONE DI UNA STRATEGIA MULTILIVELLO PER IL SETTORE	1. Coordinamento dell'azione amministrativa e delle attività delle Direzioni generali in attuazione degli indirizzi del Ministro
	2. Rilevazione delle statistiche e dei dati di settore e integrazione delle politiche del turismo
2 - SVILUPPO DELLE PROFESSIONI DEL TURISMO	3. Accrescimento del livello professionale nel turismo e ampliamento dell'offerta di lavoro
3 - POTENZIAMENTO DELL'ECOSISTEMA DIGITALE PER PROMUOVERE, INNOVARE	4. Potenziamento dell'offerta e tutela del sistema turistico dell'Italia

<i>E RENDERE SOSTENIBILE L'OFFERTA TURISTICA</i>	
<i>4 – IMPLEMENTAZIONE DELLE MISURE ECONOMICHE A FAVORE DEL SETTORE</i>	5. Promozione di politiche di investimento e innovazione in ottica di valorizzazione dell'offerta turistica
	6. Raggiungimento degli obiettivi associati alle misure previste dal PNRR e loro mantenimento
<i>5 – EFFICACIA DELL'AZIONE DEL MINISTERO</i>	7. Potenziamento della capacità amministrativa ed efficienza della gestione economico-finanziaria
	8. Pianificazione, gestione e sviluppo delle risorse umane
	9. Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione
	10. Prevenzione e contrasto dei rischi corruttivi e presidio del rispetto degli obblighi 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.

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

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.

Nel 2025, gli uffici hanno proceduto all'aggiornamento, resosi necessario a seguito della riorganizzazione del Dicastero ex D.P.C.M. 30/10/2023, n. 177 e D.M. del 20/9/2024, delle misure di prevenzione già attuate in precedenza (misure M1, M2 e M4).

Avuto riguardo a tale riorganizzazione, relativamente alla programmazione interessata dal presente Piano, si conferma l'adeguatezza dell'impianto complessivo dei precedenti Piani, laddove mirano a proceduralizzare, standardizzare e informatizzare processi e procedimenti del Ministero.

2.3.1 Il coordinamento con la sottosezione 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", secondo quanto previsto dall'art. 1, comma 8, della legge 190/2012 e dall'art. 10, comma 3, del decreto legislativo 33/2013.

Tale impostazione, ribadita nei successivi PIAO, è stata confermata anche 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 2026 – 2028)" in carico a tutte le strutture del Dicastero.

2.3.2 L'approccio metodologico per l'analisi del rischio

2.3.2.1 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 e confermati nel PNA 2023, 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 più puntuale delle fattispecie di rischio, 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.

La revisione della mappatura dei processi, svolta in seguito alla riorganizzazione del dicastero, ha individuato n. 117 processi da analizzare e valutare, registrando un incremento rispetto ai 95 processi del 2023, pari al + 23,16%.

La procedura di valutazione del rischio a livello di attività per tutti i processi è stata realizzata nel corso del 2025.

Il ciclo di valutazione già sviluppato negli anni precedenti 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	• 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	• 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	• 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	• 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.

2.3.2.2 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, avuto riguardo ai tempi necessari affinché la nuova struttura potesse consolidare le proprie procedure, è stato necessario rinviare la data di implementazione delle fasi sopracitate nella seconda metà del 2025. Nel 2025 si è proceduto alla raccolta delle mappature dei processi aggiornate nonché delle valutazioni dei rischi effettuate dai singoli *risk owner* ed è stata avviata la fase di analisi dei risultati che dovrà essere completata nel corso del 2026 anche mediante confronti con i singoli *risk owner*.

2.3.3 Il sistema di gestione del rischio corruttivo

2.3.3.1 Il contesto di riferimento

2.3.3.1.1 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.

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 2025, si rileva la carenza di personale quale significativa criticità nello svolgimento delle attività del Dicastero: la scopertura tra dotazione organica e personale non dirigenziale in servizio è, infatti, pari al 70,07 % (n. 88 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 10% (n. 27 su 30).

A ciò si aggiunga un significativo turn-over del personale: ad esempio, le unità in avvalimento sono diminuite nel corso del 2025.

La carenza di personale, in particolar modo di personale con professionalità legate alla gestione del rischio, impatta anche sull'attività del RPCT. In data 18/6/2025 è stata costituita la struttura di supporto al RPCT composta, a seguito della emanazione del decreto 30/6/2025, da n. 5 membri.

Per quanto riguarda la raccolta di elementi che diano indizi sul clima e sulla cultura organizzativa, si segnala che nel corso del 2025 non sono stati avviati procedimenti disciplinari per eventi corruttivi a carico dei dipendenti. Tale informazione è stata raccolta in sede di consuntivazione delle attività 2025 e di aggiornamento delle informazioni per la redazione del PIAO 2026.

2.3.3.1.2 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".

La suddetta misura, presente anche nel PIAO 2025 - 2027, è stata aggiornata nei tempi previsti. Con decreto prot. n. 194637 del 24/6/2025 il Segretario Generale ha adottato l'"Aggiornamento delle Linee guida per il coinvolgimento degli stakeholder del Ministero del Turismo"

2.3.3.2 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 provvisoriamente associati:

Aree di rischio	Processi
Procedure gestione fondi strutturali e fondi nazionali per politiche di coesione nonché fondi PNRR	17
Acquisizione e gestione del personale	20
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto o immediato per il destinatario	5
Gestione delle entrate, delle spese e del Patrimonio	11
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	6
Affari legali e contenzioso	6
Contratti pubblici	2
-Incarichi e nomine	2
Accordi con altre PPAA, per la presenza di convenzione e accordi con le altre Pubbliche Amministrazioni	2
Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	9

Aree di rischio	Processi
Enti vigilati, per la presenza di soggetti vigilati quali ENIT S.p.A. e CAI	3
N.A.	34
Totale	117

Eventuali integrazioni e armonizzazioni saranno possibili al termine della fase di analisi delle valutazioni del rischio effettuata dai singoli risk owner

➤ 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”, il catalogo già formulato (Allegato 1: Catalogo dei processi) è stato provvisoriamente aggiornato. Nel 2026, a seguito dell’analisi dei dati acquisiti, si procederà alla sua revisione e/o conferma. 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.

A seguito dell’aggiornamento della misura M1 prevista nel PIAO 2025 – 2027 a causa della riorganizzazione del Ministero risultano censiti, ad oggi, n. 117 processi.

➤ 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	42
	Furto e frode	92
Errori operativi di natura colposa	Errori di natura contabile	23
	Errori e negligenze negli adempimenti previsti dai processi interni	252
Controversie e reclami degli utenti	Controversie con gli utenti per produzione ed erogazioni di prodotti/servizi inadeguati	10
Rischi relativi al rapporto di impiego e alla sicurezza sul lavoro	Rischi relativi al rapporto di impiego	1
Frode esterna	Frode perpetrata da utenti/terzi o fornitori	4

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: A fine 2025 i dirigenti delle strutture hanno provveduto alla nuova valutazione del rischio dei processi mappati a seguito della riorganizzazione del Dicastero. Si è avviata l’analisi dei dati raccolti per cui nell’anno 2026 verrà confermata e/o revisionata la valutazione del rischio effettuata.

Le valutazioni di rischio sono state espresse secondo i parametri già utilizzati in precedenza. 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 (regolamenti, direttive, circolari)	- È parzialmente vincolato solo dalla legge oppure - È parzialmente vincolato solo da atti amministrativi (regolamenti, direttive, circolari)	- È altamente discrezionale
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

Tabella 4 – Set di indicatori per valutazione qualitativa del rischio del processo				
Indicatore	Descrizione	Descrittori guida per livello di rischio		
		Basso	Medio	Alto
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)

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. 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.

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

Codice	Macro - rischio	Descrizione Fattispecie di rischio	N. Attività
2.2.1.11	Errori operativi di natura colposa	Errori nell'archiviazione documentale e nell'attribuzione del protocollo	43
2.2.1.1	Errori operativi di natura colposa	Ritardi, disfunzioni o dispersioni non intenzionali	35
2.2.1.10	Errori operativi di natura colposa	Ritardo di trasmissione/comunicazione di dati e documenti	37
2.2.1.6	Errori operativi di natura colposa	Errori nella registrazione di dati e informazioni rilevanti nell'esecuzione dei procedimenti	19
2.2.1.13	Errori operativi di natura colposa	Non idonea tenuta della documentazione cartacea	14

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

2.3.3.3 La programmazione delle attività di gestione del rischio

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 per la gestione del rischio corruttivo del Ministero. 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:

- conclusione mappatura completa dei processi del Ministero (v. Misura M1);
- conclusione definizione dei controlli di primo livello (v. Misura M2 e M4);
- 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;
- 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 a causa della riorganizzazione del Ministero che ha influito in modo determinante su processi e attività.

L'aggiornamento di processi e attività, e dei relativi controlli, ha reso necessario rinviare il termine per il raggiungimento dell'obiettivo, secondo la programmazione della tabella seguente:

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

Tabella 6 – Programmazione consolidamento attività di gestione del rischio				
2022	2023	2024	2025	2026
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
		Software selection di una soluzione tecnologica integrata processi-rischi- controlli	Software selection 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.

2.3.4 Le misure specifiche

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

Per proseguire il percorso delineato nel precedente paragrafo, si è ritenuto di confermare l'impostazione delle misure già previste nel PIAO 2023-2025.

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 2025-2027, 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.

Entro il 30 giugno 2026, si concluderà la valutazione qualitativa del rischio corruttivo dei processi mappati nel 2025 e sarà garantita l'implementazione delle misure anticorruzione per le attività con più elevato rischio di corruzione, in coerenza con la metodologia di gestione del rischio già adottata negli anni precedenti.

In fase di monitoraggio infrannuale potranno essere verificate e finalizzate le integrazioni apportate entro il 30 giugno 2026.

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 2025](#), pubblicata da RPCT sul sito istituzionale il 26 gennaio 2026.

Tabella 8 – Aggiornamento delle misure di prevenzione previste nella Sezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO 2026-2028

Processi DPCM 177/2023 e DM 184611	Cod.	Misure PIAO 2025- 2027	Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025- 2027	Stato a gennaio 2026	Eventuali aggiornamenti e/o sviluppi delle Misure nel PIAO 2026-2028	Direzione/Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2026-2028 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	Attuata	NON previsti	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Tutti i processi, suddivisi in due perimetri secondo il razionale scelto	M2	Definizione e adozione di checklist di controllo per l'attività di verifica e creazione di relazione di sintesi	Tutti	Attuata	NON previsti	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

Piano integrato di attività e organizzazione 2026 – 2028

Processi DPCM 177/2023 e DM 184611	Cod.	Misure PIAO 2025- 2027	Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025- 2027	Stato a gennaio 2026	Eventuali aggiornamenti e/o sviluppi delle Misure nel PIAO 2026-2028	Direzione/Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2026-2028 DPCM 177/2023	Indicatore di monitoraggio per l'attuazione	Tempi di attuazione	Target Indicatore	Ratio ¹
Tutti i processi	M3	Avvio di studi di fattibilità per la digitalizzazione progressiva delle procedure amministrative	Tutti	Attuata		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
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	Attuata		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

Piano integrato di attività e organizzazione 2026 – 2028

Processi DPCM 177/2023 e DM 184611	Cod.	Misure PIAO 2025- 2027	Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025- 2027	Stato a gennaio 2026	Eventuali aggiornamenti e/o sviluppi delle Misure nel PIAO 2026-2028	Direzione/Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2026-2028 DPCM 177/2023	Indicatore di monitoraggio per l'attuazione	Tempi di attuazione	Target Indicatore	Ratio ¹
Formazione del personale e progressione di carriera	M5	Introduzione nel Piano di formazione di interventi formativi/informa- tivi 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 mese successivo al quadrimestre oggetto di monitoraggio	n. personale partecipante alla formazione secondo inquadramento e ufficio appartenenza; argomenti formazione erogata; esito questionario di gradimento; programma quadrimestre successivo	b)

Piano integrato di attività e organizzazione 2026 – 2028

Processi DPCM 177/2023 e DM 184611	Cod.	Misure PIAO 2025- 2027	Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025- 2027	Stato a gennaio 2026	Eventuali aggiornamenti e/o sviluppi delle Misure nel PIAO 2026-2028	Direzione/Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2026-2028 DPCM 177/2023	Indicatore di monitoraggio per l'attuazione	Tempi di attuazione	Target Indicatore	Ratio ¹
Gestione stato giuridico del personale	M6	Standardizzazione e 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	Monitoraggio del corretto utilizzo	Direzione generale personale e affari legali	Report di monitoraggio	monitoraggio almeno a cadenza semestrale	2 report semestrali	b)
Gestione stato giuridico e trattamento economico del	M7	Aggiornamento trimestrale del personale in forza al Dicastero	Direzione Generale degli Affari Generali e delle Risorse Umane -	Attuata	NON previsti	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

Piano integrato di attività e organizzazione 2026 – 2028

Processi DPCM 177/2023 e DM 184611	Cod.	Misure PIAO 2025- 2027	Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025- 2027	Stato a gennaio 2026	Eventuali aggiornamenti e/o sviluppi delle Misure nel PIAO 2026-2028	Direzione/Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2026-2028 DPCM 177/2023	Indicatore di monitoraggio per l'attuazione	Tempi di attuazione	Target Indicatore	Ratio ¹
personale			Ufficio I							
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.

Piano integrato di attività e organizzazione 2026 – 2028

Processi DPCM 177/2023 e DM 184611	Cod.	Misure PIAO 2025- 2027	Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025- 2027	Stato a gennaio 2026	Eventuali aggiornamenti e/o sviluppi delle Misure nel PIAO 2026-2028	Direzione/Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2026-2028 DPCM 177/2023	Indicatore di monitoraggio per l'attuazione	Tempi di attuazione	Target Indicatore	Ratio ¹
Coordinament o 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	NON previsti	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
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	Attuata	NON previsti	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Coordinament o delle attività di affidamento di beni e servizi da	M11	Redazione protocollo di integrità	Segretariato Generale - Ufficio II	Attuata	NON previsti	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

Piano integrato di attività e organizzazione 2026 – 2028

Processi DPCM 177/2023 e DM 184611	Cod.	Misure PIAO 2025- 2027	Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025- 2027	Stato a gennaio 2026	Eventuali aggiornamenti e/o sviluppi delle Misure nel PIAO 2026-2028	Direzione/Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2026-2028 DPCM 177/2023	Indicatore di monitoraggio per l'attuazione	Tempi di attuazione	Target Indicatore	Ratio ¹
parte delle Direzioni										
Benessere organizzativo e pari opportunità, contrasto alle discriminazioni ed al mobbing	M12	Prevenzione dei fenomeni di mobbing, di discriminazione di genere e per il monitoraggio del benessere dell'ambiente lavorativo	Direzione Generale degli Affari Generali e delle Risorse Umane - Ufficio II	Attuata	Monitoraggio della attività di prevenzione	Direzione generale personale e affari legali	Report di monitoraggio della attività di prevenzione	Entro il 30/6/2026	Report di monitoraggio semestrale	b)
Benessere organizzativo e pari opportunità, contrasto alle discriminazioni i ed al	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	Attuata	Monitoraggio della attività del Comitato Unico di Garanzia	Direzione generale personale e affari legali	Report di monitoraggio della attività Comitato Unico di Garanzia	Entro il 30/6/2026	Report di monitoraggio semestrale	b)

Piano integrato di attività e organizzazione 2026 – 2028

Processi DPCM 177/2023 e DM 184611	Cod.	Misure PIAO 2025- 2027	Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025- 2027	Stato a gennaio 2026	Eventuali aggiornamenti e/o sviluppi delle Misure nel PIAO 2026-2028	Direzione/Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2026-2028 DPCM 177/2023	Indicatore di monitoraggio per l'attuazione	Tempi di attuazione	Target Indicatore	Ratio ¹
mobbing										
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	Direzione Generale degli Affari Generali e delle Risorse Umane - Ufficio I	Attuata	NON previsti	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

Piano integrato di attività e organizzazione 2026 – 2028

Processi DPCM 177/2023 e DM 184611	Cod.	Misure PIAO 2025- 2027	Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025- 2027	Stato a gennaio 2026	Eventuali aggiornamenti e/o sviluppi delle Misure nel PIAO 2026-2028	Direzione/Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2026-2028 DPCM 177/2023	Indicatore di monitoraggio per l'attuazione	Tempi di attuazione	Target Indicatore	Ratio ¹
		definizione delle regole di alimentazione da parte delle strutture del Ministero								
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	Direzione Generale degli Affari Generali e delle Risorse Umane - Ufficio I	Attuata	NON previsti	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

Piano integrato di attività e organizzazione 2026 – 2028

Processi DPCM 177/2023 e DM 184611	Cod.	Misure PIAO 2025- 2027	Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025- 2027	Stato a gennaio 2026	Eventuali aggiornamenti e/o sviluppi delle Misure nel PIAO 2026-2028	Direzione/Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2026-2028 DPCM 177/2023	Indicatore di monitoraggio per l'attuazione	Tempi di attuazione	Target Indicatore	Ratio ¹
		d.lgs. 165/2001 e revisione del format di dichiarazione rilasciata per il <i>pantouflage</i>								
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.

Piano integrato di attività e organizzazione 2026 – 2028

Processi DPCM 177/2023 e DM 184611	Cod.	Misure PIAO 2025- 2027	Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025- 2027	Stato a gennaio 2026	Eventuali aggiornamenti e/o sviluppi delle Misure nel PIAO 2026-2028	Direzione/Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2026-2028 DPCM 177/2023	Indicatore di monitoraggio per l'attuazione	Tempi di attuazione	Target Indicatore	Ratio ¹
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 relativo al codice di comportamento e protocollo di integrità del Ministero / Contratti sottoscritti per acquisto di forniture, beni e servizi	Entro il 30/6/2026 e monitoraggio almeno a cadenza semestrale	Report con cadenza semestrale	b)

Piano integrato di attività e organizzazione 2026 – 2028

Processi DPCM 177/2023 e DM 184611	Cod.	Misure PIAO 2025- 2027	Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2025- 2027	Stato a gennaio 2026	Eventuali aggiornamenti e/o sviluppi delle Misure nel PIAO 2026-2028	Direzione/Ufficio responsabile per attuazione Misura PIAO 2026-2028 DPCM 177/2023	Indicatore di monitoraggio per l'attuazione	Tempi di attuazione	Target Indicatore	Ratio ¹
	M18	Attivazione della funzione e implementazione applicativo informatico per il controllo di gestione	Direzione generale tecnologia, retribuzione, digitalizzazione e statistica in raccordo con il Segretario Generale	Attuata	Confermata (aggiornamento)	Direzione generale tecnologia, retribuzione, digitalizzazione e statistica Segretario Generale - Ufficio I	1. Studio di fattibilità e individuazione soluzione informatica 2. Implementazione piattaforma informatizzata 3. Atto organizzativo che disciplina ruoli, responsabilità e modalità di alimentazione	1. Entro il 30 aprile 2026 2. Entro il 31/10/2026 3. Entro il 31/12/2026	1. Stipula contratto/accordo per implementazione piattaforma informatica 2. Comunicazione agli utenti dell'avvio utilizzo piattaforma informatica 3. Aggiornamento atto organizzativo	b); c)

2.3.5 Le misure di carattere generale

2.3.5.1 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 2026 si provvederà a 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.

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

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 2025 sono pervenute n. 10 segnalazioni all'indirizzo e-mail dedicato whistleblowing@ministeroturismo.gov.it. Tutte le segnalazioni pervenute sono state archiviate perché inammissibili in quanto anonime o provenienti da soggetti non legittimati.

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 è provveduto 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.

2.3.5.3 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 di recente terminata, 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. È in itinere un concorso per l'assunzione di n. 140 unità di personale appartenente all'Area dei Funzionari e per l'assunzione di n. 40 unità di personale appartenente all'Area degli Assistenti.

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 del 5/6/2025 (prot. n. 178955 del 5/6/2025), è stato adottato il *“Provvedimento in materia di e di composizione delle Commissioni esaminatrici di concorso”*, che, in sostituzione del precedente provvedimento del 14 settembre 2022 (prot. n. 1160/2022), 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.

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

Per quanto riguarda la formazione sui temi dell'anticorruzione la Direzione Generale Personale e Affari Legali, nel 2025, in attuazione della misura M5, ha effettuato il monitoraggio del personale coinvolto nella formazione in questione.

Dal report del 2/12/2025 risulta che corsi di formazione in materia di promozione della cultura della legalità e di intervento per la gestione dei rischi di corruzione sono stati fruiti da n. 35 unità di personale di cui n. 3 dirigenti.

Anche, per il 2026, è confermata la misura M5 in considerazione dell'ingresso di nuovo personale a seguito della conclusione delle procedure concorsuali in itinere.

Per ulteriori informazioni si rinvia al successivo par. *Formazione del personale della*

sezione *Organizzazione e capitale umano*.

2.3.5.5 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).

2.3.5.6 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, 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

Il Ministero del turismo, tramite la Direzione generale controllo, regolamentazione, acquisti, formazione e professioni turistiche, esercita l'attività di supporto e vigilanza sul Club alpino italiano (CAI), che esercita la propria attività istituzionale in materia di alpinismo, conoscenza della montagna, protezione e valorizzazione dell'ambiente montano nazionale.

Con la Convenzione n. 269603 del 2 dicembre 2025 sono state individuate le modalità e le tempistiche di realizzazione degli interventi relativi al finanziamento del contributo assegnato al CAI per le annualità 2025, 2026 e 2027, previsto dal D.p.c.m. del 30 maggio 2025, in attuazione dell'articolo 1, comma 898, della legge 30 dicembre 2024, n. 207.

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 2025 non ha rilevato particolari criticità – proseguirà avendo a riferimento quanto previsto nella delibera A.N.AC. n. 1134 dell'8 novembre 2017.

2.3.5.7 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. Se prima della naturale scadenza annuale, verranno a determinarsi 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 sono 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.

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

- Monitoraggio dello stato attuazione delle misure al **31 maggio 2026**;
- Monitoraggio dello stato attuazione delle misure al **31 ottobre 2026**;

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. 2.3.8.2.

2.3.6 La programmazione dell'attuazione della trasparenza

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

Al fine di garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni e dei documenti da pubblicare secondo la normativa vigente, è necessario stabilire ruoli e responsabilità per l'assolvimento degli adempimenti previsti.

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 ai fini della pubblicazione dei medesimi. 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 alla Direzione Generale Tecnologia, Retribuzione, Digitalizzazione e Statistica che si occupa della pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale del Dicastero. Il Regolamento di organizzazione individua nella Direzione generale tecnologia la struttura idonea ad assicurare la gestione del sito web, lo sviluppo di formati digitali adeguati, la cifratura di dati personali ai sensi dell'art. 32 del GDPR, la promozione dei principi dell'amministrazione digitale e degli open data nel suo complesso. Le informazioni e i documenti da pubblicare devono essere inviati agli appositi indirizzi di posta elettronica attivati allo scopo (in particolare a redazionesito@ministeroturismo.gov.it) e che sono stati oggetto di apposita comunicazione.

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 PIAO 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 3 e l’Allegato 4 che individuano ruoli e responsabilità degli adempimenti agli obblighi di trasparenza a seguito della riorganizzazione del Ministero.

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.

2.3.6.2 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.

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

Avviata l'attività degli Uffici del Ministero, i contenuti delle varie sotto-sezioni di *Amministrazione trasparente* sono stati arricchiti di documenti e informazioni.

È emersa, tuttavia, l'esigenza di informatizzare la procedura che alimenta le

informazioni destinate ad aggiornare la sezione Amministrazione trasparente.

Tale esigenza potrà essere soddisfatta nell'ambito del più generale processo di aggiornamento del sito.

In attuazione della Misura M20 il Ministero si è dotato di una intranet il cui funzionamento verrà monitorato nel corso del 2026.

2.3.6.3 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. Dette informazioni sono state aggiornate dalla Direzione Generale Personale e Affari Legali in data 30/6/2025 in attuazione della misura M10.

2.3.7 Allegati

Allegato 1 – Catalogo dei processi; Allegato

Allegato 2 – Catalogo dei rischi

Allegato 3 - Schema dei flussi informativi e delle responsabilità della trasmissione dei dati - DPCM 177/2023

Allegato 4 - Schema dei flussi informativi e delle responsabilità della trasmissione dei dati sottosezione Bandi di gara e contratto

Sezione 3 - Organizzazione e Capitale umano

3.1 Struttura Organizzativa.

Con atto di indirizzo del Ministro del Turismo n.279782 del 30 dicembre 2025 e con la successiva direttiva di I livello del Ministro del turismo n. 3801 del 14 gennaio 2026, sono state individuate le priorità politiche da realizzarsi nell'anno 2026 e per il triennio 2026-2028 sulle quali funzionalizzare gli altri obiettivi del Piao, 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. Con la richiamata direttiva la gestione delle risorse economico-finanziarie iscritte nello stato di previsione del Ministero del turismo (Tabella 16) per l'anno finanziario 2026, attribuite ai capitoli delle missioni, dei programmi e delle azioni, in termini di autorizzazioni di competenza, di cassa e in conto residui, è assegnata ai titolari dei rispettivi Centri di responsabilità amministrativa. I titolari dei Centri di responsabilità amministrativa utilizzano le risorse umane e i beni strumentali attualmente disponibili nelle corrispondenti aree e strutture di competenza, previa le occorrenti intese, nel caso di utilizzazione delle risorse medesime da parte di più Centri di responsabilità amministrativa. Sarà cura di ogni CDR adottare la Direttiva di II livello per dare attuazione ai predetti obiettivi.

Ciò premesso giova evidenziare che il Ministero del turismo, di recente istituzione¹ 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.

Come evidenziato nel Piao 2025 -2027 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) hanno operato la riorganizzazione e razionalizzazione dell'assetto organizzativo del Dicastero. E' previsto 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 e di raccordo tra questo e l'amministrazione, anche l'istituzione di n. 4 uffici

¹ 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.

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 Missione², 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. 19³ ha infine 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. Nel corso del 2025 sono state indette le procedure concorsuali per il reclutamento del personale funzionale agli obiettivi di valore pubblico pianificati dai CDR. Definito l'assetto organizzativo con il Piao 2026 - 2028 anche considerate le indicazioni fornite dalla Linee Guida 2025 e del Manuale operativo approvato con d.m. 30 ottobre 2025 adottate dal Dipartimento della funzione pubblica, si punta al definitivo superamento delle problematiche emerse in sede di start up e di ottimizzare la salute amministrativa del Dicastero secondo la logica dell'integrazione funzionale delle risorse umane e finanziarie al valore pubblico anche attraverso il miglioramento delle performance individuali, il reclutamento di dirigenti e dipendenti competenti e motivati al fine di conseguire gli obiettivi di performance organizzativa e migliori livelli di prevenzione

² 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.

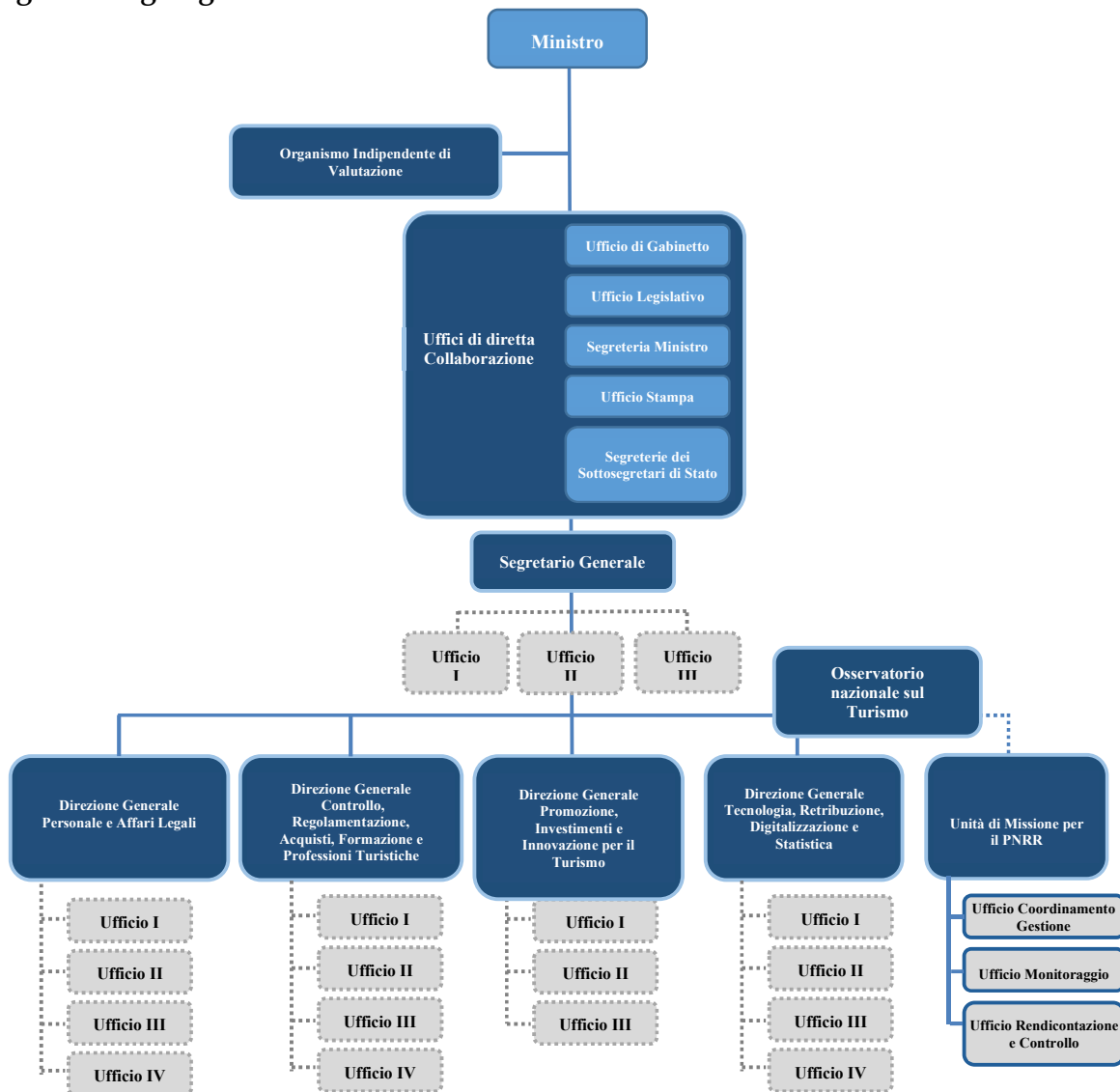
³ L'art. 8, comma 17, del decreto-legge 2 marzo 2024, n. 19 ha disposto che "al fine di completare e accelerare la migrazione dei sistemi informativi del Ministero del turismo verso i servizi cloud del Polo strategico nazionale di cui all'[articolo 33-septies del decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179](#), 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.".

della corruzione e di trasparenza per accrescere il valore pubblico inteso come miglioramento degli impatti sociali e economici a favore di cittadini e imprese con specifico riguardo a quelle operanti nel settore turistico.

3.2 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.

3.3 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 2025, 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 18 (12 nel 2024) dirigenti di II fascia ripartiti tra i CDR come segue:

Tabella 1 Personale dirigenziale in servizio al 31 dicembre 2025 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	3	3	3	2	3	3	18
Totale dirigenti	1	4	4	4	3	4	4	24

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 18 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), 9 sono in posizione di comando da altra amministrazione e 6 sono incaricati ai sensi dell'art. 19 comma 6 del d.lgs. n. 165 del 2001 con risorse a carico del Mitur nel rispetto delle previsioni dell'articolo 7, comma 13 del decreto legge n. 22 del 2021, come modificato dall'articolo 8, comma 10 della legge n. 13 del 2013.

3.4 Piano triennale dei fabbisogni di personale (salute professionale)

3.4.1 Rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre 2025.

Il personale di ruolo del Mitur ammonta a complessive 49 unità. Del personale di ruolo quattro unità sono in comando *out* e una risulta in aspettativa/fuori ruolo. Sono poi in servizio 29 unità di personale in comando in (13 dirigenti e 16 unità di personale dei livelli) e 3 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.

Tabella 2 Personale di ruolo e in comando al 31 dicembre 2025

	Personale di ruolo			Altro personale			
		di cui in comando out	di cui Aspettativa fuori ruolo	Personale comando in*	Personale ex art. 19 comma 6	Unità di missione PNRR	Totale
Dirigenti	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità	
1 fascia	1	0	0	4	0	1	6
2 fascia	3	3	0	9	6	3	21
Totale dirigenti	4	3	0	13	6	4	27
Aree							
Elevate professionalità	0	0	0	0	0	0	0
Area funzionari	37	0	1	8	0	0	45
Area assistenti	7	1	0	8	0	0	15
Area Operatori	1	0	0	0	0	0	1
Totale aree	45	1	1	16	0	0	61
Totale complessivo	49	4	1	29	6	4	88

Fonte: Direzione generale personale e affari legali.

3.4.2 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		
	tot	n.	%	tot	n.	%
Dirigenti	27	12	44%	27	15	56%
Elevate professionalità	0	0	0%	0	0	0%
Funzionari	45	33	73%	45	12	27%
Assistenti	15	9	60%	15	6	40%
Operatori	1	0	0%	1	1	100%
TOTALE	88	54	61%	88	34	39%

Fonte: Direzione generale personale e affari legali.

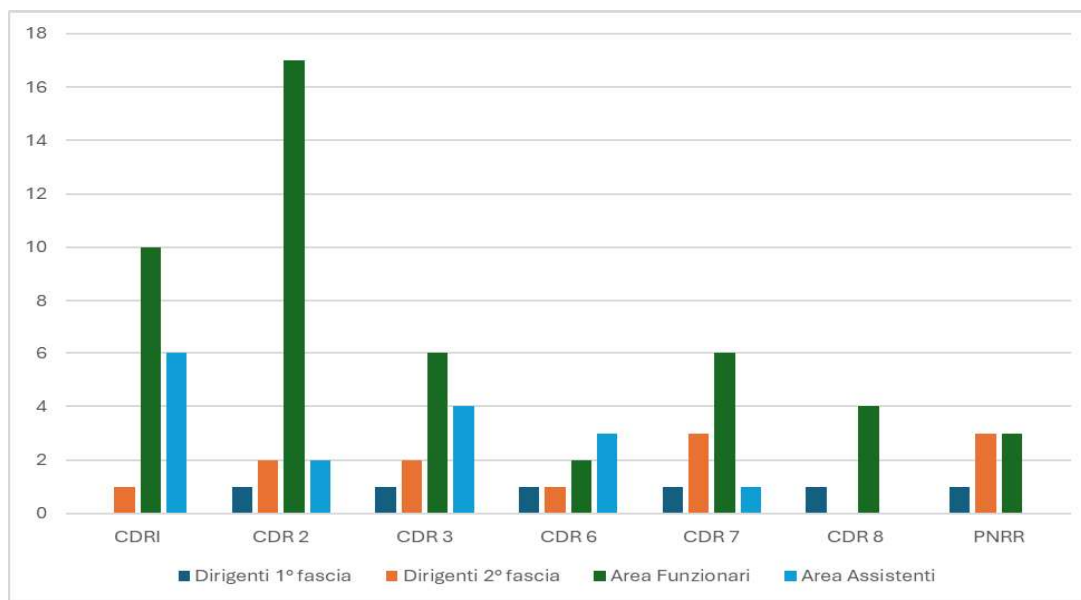
La tabella seguente riporta la distribuzione del personale, di ruolo e in servizio, presso ciascuna struttura ministeriale e presso l'Unità di Missione per il PNRR con contratti a tempo determinato.

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

Qualifiche	CDR1 DIR. COLL.	CDR2 SEGRET ARIATO	CDR3 DGPER SAL	CDR6 DGCORA FOPT	CDR7 DGPRI NINT	CDR8 DGT RDS	PN RR	TOT ALE
Dirigenti 1° fascia		1	1	1	1	1	1	6
Dirigenti 2° fascia	1	3	3	3	2	3	3	18
Totale dirigenti	1	4	4	4	3	4	4	24
Funzionari	10	16	6	2	4	6	0	44
Assistenti	7	1	4	1	1	0	0	14
Operatori	0	0	0	0	1	0	0	1
Totale aree	17	17	10	3	6	6	0	59

Il numero del personale nella tabella 2 differisce da quello indicato nella tabella 4 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 rimodulata rispetto a quelle individuate nella Tabella A allegata al dPCM n. 177 del 2023 - è la seguente:

Tabella 5 Dotazione organica del Ministero del turismo.

Dirigenti	Unità
1 fascia	7
2 fascia	23
Totale dirigenti	30
Aree	
Elevate professionalità	6
Area funzionari	226
Area assistenti	80
Operatori	4
Totale Aree	316
Totale complessivo *	346

(*) Ai sensi dell'articolo 1, c. 891 della legge n. 197 del 2022 (legge di bilancio 2023) la dotazione organica è stata rimodulata in aumento di 6 unità Elevate professionalità e di 18 unità funzionari.

Fonte: Direzione generale personale e affari legali.

Nelle tabelle allegate si espongono i valori finanziari di spesa potenziale massima per il Mitur derivante dalla dotazione organica del Ministero, che risulta pari ad euro 14.072.816,35 (euro 12.886.542,59 nel 2025), quale valore derivato dalla somma del totale del personale appartenente alle Aree (personale non dirigente) pari a euro 11.841.083,68 (euro 10.707.152,96 nel 2025) e del totale del personale dirigente pari a euro 2.231.732,67 (euro 2.179.389,63 nel 2025)⁴. 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 2018⁵, e gli importi sono in linea con i contratti vigenti⁶. Con il PIAO 2025 – 2027, tenuto conto degli obiettivi di valore pubblico da perseguire, si era proceduto alla rimodulazione qualitativa e quantitativa

⁴ 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.

⁵ «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.

⁶ 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.

della consistenza di personale in base ai fabbisogni programmati, garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione, tale da non arrecare maggiori oneri per la finanza pubblica. Si rammenta infatti che a partire dal Piao 2025 – 2027 è stato previsto 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 e al raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico. In linea con quanto previsto dal nuovo ordinamento professionale (cfr. decreto legge n. 80 del 2021 e CCNL Funzioni centrali 2022-2024), è stata 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 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 copertura della spesa per le assunzioni delle elevate professionalità sarà assicurata attraverso risorse da turnover e da leggi speciali. In particolare, ai sensi dell'art.1, comma 891 della legge 29 dicembre 2022, n. 197 (Legge di Bilancio 2023) si provvederà all'assunzione di personale non dirigenziale a tempo indeterminato, inquadrato nell'area dei funzionari (18 unità) e delle elevate professionalità (6 unità). La tabella seguente riporta la scoperta di complessive n. 297 unità di personale di varie qualifiche (281 nel 2023), rispetto alla dotazione organica del Mitur determinata in 346 unità (322 nel 2025).

In particolare, l'Area dei dirigenti evidenzia una scoperta di organico per 26 unità, l'Area dei funzionari registra uno scostamento di n. 189 unità, mentre l'area degli assistenti fa rilevare uno scostamento di n. 73 unità.

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

	Dotazione organica	Organico di ruolo	Posizioni vacanti
1 fascia	7	1	-6
2 fascia	23	3	-20
Totale dirigenti	30	4	-26
Elevate professionalità	6	0	-6
Area funzionari	226	37	-189
Area assistenti	80	7	-73
Operatori	4	1	-3
Totale aree	316	45	-271
Totale complessivo	346	49	-297

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

Riferiment o normativo	Numero assunzion i	Dirigenti		Elevate professionalità	funzionari	Assistenti	Spese					Note
		1 fasci a	2 fasci a				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				facoltà assunzionali da MIBACT
Art. 1, c. 891 legge n. 197 del 2022 (legge di bilancio 2023)				6	18				1.481.241			
DL 13/2023 art 8 commi 7-10 convertito in legge 43/2023		1	2						497.630	597.150		
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 cessazioni 2023										170.019		

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										71.802,8 5		

Fonte: Direzione generale personale e affari legali.

* 3 dirigenti

Le nuove unità di personale che si intende assumere 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.

3.4.3 Fabbisogno di personale: assunzioni programmate per il 2025 – 2027.

Con riferimento alla tabella n. 4.2 (Assunzioni anno 2025), è in fase di espletamento il X Corso-concorso Sna per n. 8 unità di dirigente e nel 2026 sarà espletato un avviso di mobilità per n- 3 unità con qualifica di dirigente. Sono in corso di espletamento i Concorsi per il reclutamento di 6 elevate professionalità, di 172 funzionari e 57 assistenti. È inoltre prevista l'assunzione di 2 funzionari tramite progressioni verticali in deroga tra le Aree.

Come evidenziato dalla Tabella n. 5 allegata (Prospetto di verifica del tetto di spesa), il valore finanziario al 31 dicembre 2025 del personale presente in servizio, ammonta ad euro 3.625.091,40 (euro 3.098.785,15 nel 2024), quello delle assunzioni *ex lege* programmate nel 2026 ad euro 9.326.060,09 (euro 7.348.251,50 nel 2025), quello relativo al personale in “comando out” a euro 318.096,40 (euro 267.888,98 nel 2025), mentre il valore finanziario delle assunzioni 2025 su *budget* già autorizzato da dpcm è di euro 332.060,30 (euro 178.449,98 nel 2025). Il valore finanziario complessivo risultante è di euro 14.072.816,35 (euro 11.060.548,85 nel 2025), inferiore al valore finanziario della dotazione organica al 31 dicembre 2025 (euro 14.072.816,35).

Le sopra richiamate assunzioni trovano puntuale riscontro nelle Tabelle Allegato A al Piao 2026 – 2028.

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. Come previsto anche nei contratti individuali di lavoro 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."

3.4.4 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.

L'Amministrazione ritiene che anche a seguito di un confronto con le OO.SS. si possa promuovere l'espletamento dell'attività lavorativa in modalità agile 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 e nel rispetto della circolare n. 6 del 27 marzo 2025 del Ministero del lavoro in attuazione dell'articolo 14 della legge 203 del 2024 di modifica della legge 81 del 2017, degli articoli 13 e 14 del Ccnl 2022 - 2024 (sottoscritto il 27 gennaio 2025) e delle Linee guida del 29 maggio 2024 del Dipartimento della funzione pubblica.

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 dirigenti che definiscono le modalità di gestione del personale e le modalità attuative del lavoro agile. Il dirigente 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 intende dare piena 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.

3.4.5 Formazione del personale

La formazione del personale del Ministero del turismo rappresenta un elemento di fondamentale importanza ai fini del conseguimento degli obiettivi individuati nella Direttiva del Ministro del turismo per l'anno 2026.

Il presente piano è elaborato in coerenza con gli esiti del monitoraggio delle attività formative svolte dal personale del Ministero nell'anno 2025 e persegue un duplice obiettivo strategico, di carattere generale e trasversale: da un lato, l'accrescimento e l'aggiornamento delle competenze professionali del personale in servizio; dall'altro, l'accompagnamento e il supporto ai processi di integrazione e di piena operatività delle nuove risorse che entreranno a far parte dell'Amministrazione nel prossimo futuro.

In tale prospettiva, la formazione è intesa quale leva strategica per il miglioramento della produttività e dell'efficienza organizzativa, in quanto contribuisce a sviluppare e ampliare competenze, conoscenze e abilità del personale, consentendo di rispondere in modo efficace a esigenze in continua evoluzione e di affrontare problematiche anche complesse, concorrendo in modo sostanziale alla creazione di valore pubblico.

L'obiettivo è sostenere un percorso strutturato di crescita professionale continua, volto a rafforzare la qualità dell'azione amministrativa e la capacità di rispondere con tempestività alle nuove esigenze del settore turistico e della Pubblica Amministrazione.

L'azione formativa del Ministero, per l'anno 2026, si articolerà lungo tre assi strategici ritenuti prioritari, in coerenza con gli indirizzi definiti dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025:

lo sviluppo delle competenze di leadership e delle soft skills, funzionali alla guida e all'accompagnamento del personale nei processi di cambiamento connessi alle diverse transizioni in atto;

il potenziamento delle competenze necessarie all'attuazione delle transizioni amministrativa, digitale ed ecologica, nonché di quelle connesse ai processi di innovazione e, più in generale, di modernizzazione promossi nell'ambito del PNRR;

il rafforzamento delle 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.

Particolare attenzione sarà pertanto riservata, da un lato, allo sviluppo di nuove competenze (reskilling) e, dall'altro, all'aggiornamento e al consolidamento di quelle già possedute dal personale (upskilling), allo scopo garantire la valorizzazione del capitale umano dell'Amministrazione, tenendo altresì conto delle esigenze specifiche delle diverse famiglie professionali istituite presso il Ministero.

In considerazione di quanto sopra esposto, il Ministero del turismo assicurerà al proprio personale adeguate opportunità di aggiornamento e sviluppo delle competenze, avvalendosi in via prioritaria della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) e della piattaforma digitale Syllabus e, qualora specifiche esigenze formative non potessero essere soddisfatte attraverso i suddetti canali, valuterà il ricorso, su motivata richiesta delle Strutture interessate e compatibilmente con la disponibilità di risorse finanziarie presenti sui capitoli di bilancio dedicati alla formazione del personale, a docenti interni o ad ulteriori enti formatori qualificati.

Nel corso dell'anno, inoltre, come evidenziato dal PIAO 2025, è previsto l'ingresso di un numero significativo di nuove risorse di personale. Al fine di favorirne un rapido ed efficace inserimento, l'Amministrazione attiverà uno specifico programma di onboarding, affiancato da un sistema strutturato di mentoring interno a supporto dei neoassunti.

Il programma di onboarding prevederà una fase iniziale dedicata alla formazione obbligatoria, realizzata con il supporto della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) e della piattaforma Syllabus, finalizzata, da un lato, all'acquisizione di conoscenze trasversali comuni a tutto il personale dell'Amministrazione, con particolare riferimento all'organizzazione e alle funzioni del Ministero, ai principi di

legalità, trasparenza e prevenzione della corruzione, nonché allo sviluppo delle competenze relazionali e comportamentali e, dall'altro, all'approfondimento di conoscenze specialistiche coerenti con i singoli profili professionali, in relazione alle funzioni assegnate, ai ruoli ricoperti e alle competenze richieste dai processi operativi di riferimento.

Tale formazione sarà integrata da un programma di mentoring, affidato a personale interno con maggiore esperienza, finalizzato a favorire il trasferimento delle competenze e l'affiancamento operativo del personale neoassunto. Il personale incaricato del mentoring assicurerà un costante monitoraggio delle attività svolte, al fine di rilevare i livelli di partecipazione, gli esiti formativi e le eventuali esigenze emergenti.

Gli obiettivi del programma saranno finalizzati a facilitare l'inserimento organizzativo e operativo, fornire un supporto qualificato nelle fasi iniziali dell'attività lavorativa e accelerare il raggiungimento dell'autonomia professionale del personale neoassunto.

Sezione 4 - Monitoraggio

In questa sezione sono indicate 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.

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 (attestazione e monitoraggio) rispetto adempimenti trasparenza e pubblicazione su indicazioni A.N.AC.
Struttura organizzativa	Organismo Indipendente di Valutazione	Verifica della coerenza del modello organizzativo in caso di variazioni della struttura o della governance
Lavoro agile	Organismo Indipendente di Valutazione	Verifica annuale dell'andamento nella Relazione sulla Performance
Piano triennale dei fabbisogni del personale	Organismo Indipendente di Valutazione	Verifica triennale della coerenza con obiettivi di performance

In particolare, il monitoraggio delle sottosezioni “**Valore pubblico**” e “**Performance**” avviene con le modalità stabilite dall’articolo 6 del decreto legislativo n. 150 del 2009, dall’OIV, per verificare l’andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e per segnalare all’organo di indirizzo politico-amministrativo la necessità o l’opportunità di interventi correttivi in corso di

esercizio, anche al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse disponibili.

Gli esiti del monitoraggio sono evidenziati, ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera b), del decreto legislativo n. 150 del 2009, nella Relazione sulla performance, annuale, approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, e sono valutati dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c), del medesimo decreto legislativo. La Relazione evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Il monitoraggio della sezione **“Rischi corruttivi e trasparenza”** è effettuato dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza del Ministero, secondo le indicazioni dell'ANAC.

Il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance della sezione **“Organizzazione e capitale umano”** è effettuato, in corso d'anno, dalla Direzione generale del personale, degli affari generali e del bilancio e, su base triennale, dall'OIV, ai sensi dell'articolo 5 del DM n. 132 del 30 giugno 2022.