Piano integrato di attività e organizzazione
PIAO 2026-2028

www.lavoro.gov.it

MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI

Sommario

Sezione 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE 5
Sezione 2: VALORE PUBBLICO, *PERFORMANCE* E ANTICORRUZIONE 6
2.1 Sottosezione Valore pubblico 6
2.1.1 Gli obiettivi di Valore Pubblico 8
2.2 Sottosezione Performance 17
2.2.1 Gli obiettivi di performance 17
2.2.2 Indicatori di stato delle risorse 19
2.2.2.1 Risorse strumentali ed efficientamento energetico 19
2.2.2.2 Salute organizzativa 21
2.2.2.3 Salute professionale 21
2.2.2.4 Salute di genere 22
2.2.2.5 Salute relazionale 24
2.2.2.6 Salute etica 24
2.2.2.7 Salute digitale 25
2.2.3 Obiettivo annuale relativo al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali 27
2.2.4 Piani di azione e principi politici del G7 - 2024 dei Ministri del Lavoro e dell'Occupazione - Strategie per il triennio 2025-2027. 27
2.2.5 Programma di governance dei progetti strategici del Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro e valorizzazione delle competenze a supporto del lavoro che cambia 28
2.3 Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza 30
2.3.1 Mappatura dei processi e gestione del rischio 30
2.3.1.1 Mappatura dei processi 30
2.3.1.2 Gestione del rischio: identificazione, analisi e ponderazione dei rischi corruttivi 31
2.3.1.3 Gestione del rischio: esiti della valutazione dei rischi corruttivi 32
2.3.1.4 Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio 32
2.3.1.5 Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure 41
2.3.2 Obiettivi di efficientamento della Trasparenza 42
2.3.2.1 I flussi informativi e di pubblicazione 42
2.3.2.2 Trasparenza e Accesso civico 43
2.3.2.3 Carta dei servizi 44
2.3.2.4 Monitoraggi sulla trasparenza 44
Sezione 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO 45
3.1 Sottosezione Struttura organizzativa 45
3.1.1 Organigramma 46

3.1.2 Livelli di responsabilità organizzativa, n. di fasce per la gradazione delle posizioni dirigenziali e simili e modello di rappresentazione dei profili di ruolo come definiti dalle linee guida di cui all'articolo 6-ter comma 1, del D.Lgs. nr. 165 del 30 marzo 2021 ..... *47*
3.1.3 Ampiezza media dell'unità organizzativa in termini di numero di dipendenti in servizio *49*
3.1.4 Contenuti funzionali dell'organizzazione *49*
3.2 Sottosezione Organizzazione del lavoro agile *50*
3.2.1 Livello di attuazione e sviluppo del Lavoro Agile *50*
3.2.2 Condizioni abilitanti del lavoro agile *51*
3.2.3 Obiettivo di lavoro agile *54*
3.3 Sottosezione Piano triennale dei fabbisogni del personale *55*
3.3.1 Consistenza del personale al 31 dicembre 2025 ..... *55*
3.3.2 Programmazione strategica delle risorse umane *56*
3.3.3 Obiettivi di trasformazione dell'allocazione delle risorse *61*
3.3.4 Strategia di copertura del fabbisogno *63*
3.3.5 Strategie di Formazione del personale *65*
Sezione 4: MONITORAGGIO 69

Indice delle figure

Figura 1 Scheda anagrafica 5
Figura 2 La piramide del Valore Pubblico 8
Figura 3 Organigramma dell'Amministrazione 46

Indice delle tabelle

Tabella 1 Gli obiettivi di Valore pubblico 10
Tabella 2 Soggetti iscritti al RUNTS 16
Tabella 3 Obiettivi specifici triennali e Responsabili 18
Tabella 4 Obiettivi di razionalizzazione risorse strumentali 20
Tabella 5 Obiettivi di efficientamento energetico 20
Tabella 6 Indicatori comuni risorse strumentali ed efficientamento energetico 20
Tabella 7 Indicatori comuni di salute organizzativa 21
Tabella 8 Indicatori comuni di salute professionale 21
Tabella 9 Le azioni positive per la promozione delle pari opportunità 23
Tabella 10 Indicatori comuni di salute etica 24
Tabella 11 Indicatori di accessibilità digitale 25
Tabella 12 Indicatori comuni di salute digitale 26
Tabella 13 Tabella 13 Consistenza effettiva Dirigenti di prima fascia 47
Tabella 14 Consistenza effettiva Dirigenti di seconda fascia 48
Tabella 15 Consistenza effettiva personale delle aree 48
Tabella 16 personale suddiviso per aree professionali 55
Tabella 17 Spesa presenti in servizio 55
Tabella 18 Spesa comandi out 56

Tabella 19 Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2025 57
Tabella 20 Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2026 57
Tabella 21 Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2027 58
Tabella 22 Assunzioni programmate 2026 58
Tabella 23 Assunzioni programmate 2027 58
Tabella 24 Assunzioni programmate 2028 59
Tabella 25 Valore finanziario dotazione organica 59
Tabella 26 Cessazioni al 31 dicembre 2025 60
Tabella 27 Stima delle cessazioni nel prossimo biennio 2026-2027 60
Tabella 28 Aree di confluenza 62
Tabella 29 Confluenze per profili professionali 62
Tabella 30 Confluenze per profili professionali 63
Tabella 31 Composizione del personale per profili professionali 63
Tabella 32 Modalità di reclutamento – budget 2026 65

Indice degli allegati

Allegato n. 1: Mappatura dei processi del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
Allegato n. 2: Obiettivi Valore Pubblico
Allegato n. 3: Obiettivi specifici triennali
Allegato n. 4: Obiettivi annuali Dirigenti di Livello Generale
Allegato n. 5: Mappatura del rischio - Misure Generali e Specifiche
Allegato n. 6: Tabella flussi informativi

Sezione 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

SEDI

Sede principale: Via Vittorio Veneto 56 – 00187 Roma

Altre sedi:

Via Flavia 6 – 00187 Roma

Via San Nicola da Tolentino 5 - 00187 Roma

RECAPITI

06/46831

CODICE FISCALE

80237250586

URP ONLINE

possibilità di aprire ticket e richieste di chiarimento tramite il modulo reperibile nella sezione Contatti del sito del Ministero

https://www.urponline.lavoro.gov.it/

Chiedi Supporto Urp Online

INFORMAZIONI UTILI

Sito del Ministero

https://www.lavoro.gov.it/

Home page | Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

Responsabile Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza – RPCT

Dott.ssa Grazia Strano

Direttore generale della Direzione generale per le politiche del personale e i servizi generali

Nominata RPCT con D.M. n. 5 del 12 gennaio 2022

Figura 1 Scheda anagrafica

Sezione 2: VALORE PUBBLICO, *PERFORMANCE* E ANTICORRUZIONE

2.1 Sottosezione Valore pubblico

Il Ministero del lavoro e delle politiche sociali è titolare delle funzioni e dei compiti spettanti allo Stato in materia di politiche sociali, con particolare riferimento alla prevenzione e riduzione delle condizioni di bisogno e disagio delle persone e delle famiglie, di politica del lavoro e sviluppo dell'occupazione, di tutela del lavoro e dell'adeguatezza del sistema previdenziale[1].

Le attività principalmente svolte dal Dicastero sono dunque individuabili nelle tipologie di seguito indicate:

- **servizi diretti erogati all'utenza** (per il dettaglio si rinvia al Portale Amministrazione Trasparente ovvero al Portale Istituzionale del Ministero);
- **trasferimenti di risorse finanziarie** in favore di soggetti intermedi - quali, a titolo esemplificativo, enti previdenziali, enti locali e soggetti del terzo settore - che consentono l'erogazione di prestazioni in favore dei soggetti destinatari degli interventi;
- **regolazione**, finalizzata al conseguimento degli obiettivi strategici delineati dal Governo, consistente nell'attuazione dei provvedimenti legislativi nei settori ed ambiti di (es. relazioni industriali, disciplina del mercato del lavoro, occupazione, politiche sociali, politiche previdenziali e assicurative ecc.);
- **amministrazione generale** svolte da tutte le strutture del Dicastero ed avente carattere trasversale, finalizzata a garantire il funzionamento delle articolazioni organizzative.

Il **contesto interno** del Ministero è stato caratterizzato principalmente dalla definizione, nel corso del 2025, del processo di riorganizzazione avviato nel 2023[2], all'esito del quale è stata aggiornata la descrizione delle fasi in cui si articolano le attività e i procedimenti di ogni articolazione come rappresentato nell'Allegato 1 "*Mappatura dei Processi del Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali*". La Mappatura dettaglia analiticamente i macro-processi e i processi di tutte le strutture interne, fino al livello dei singoli workflow non descritti nella precedente edizione.

L'analisi del contesto interno consente, poi, sotto diverso e connesso profilo, di individuare quegli aspetti (legati all'organizzazione e alla gestione per processi) che influenzano la **sensibilità** del Ministero al **rischio corruttivo**.
A tale riguardo, l'analisi svolta nel 2025 valorizza, in particolare, i seguenti elementi:

- la distribuzione dei **ruoli e delle responsabilità** attribuite, la qualità e quantità del personale (Cfr. sezione 3 "Organizzazione e capitale umano") anche ai fini della effettiva applicabilità della rotazione del personale e della rilevazione dei fabbisogni formativi in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza, a garanzia della diffusione e del consolidamento della cultura dell'etica;
- gli esiti di **procedimenti disciplinari** conclusi;
- l'assenza di **fatti corruttivi** interni e di segnalazioni ***whistleblowing*** quali elementi positivi che, con riferimento ad una valutazione di carattere globale, non possono escludere in astratto la sussistenza di possibili condizionamenti impropri sull'attività dell'amministrazione;
- la gestione dei **Fondi europei** e di quelli del **PNRR**. Tale ultimo aspetto, in particolare, assume particolare rilevanza in ragione della titolarità, in capo al Ministero, oltre alla gestione di numerosi Fondi europei (e della relativa certificazione), anche di una serie di interventi programmati nell'ambito delle componenti M5C1 ed M5C2 previsti all'interno della Missione 5 "Inclusione e

[1] Ai sensi dell'articolo 45, comma 2 del D.Lgs. n. 30/07/1999, n. 300
[2] Con l'adozione del Decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali n.29 del 7 marzo 2025, recante l'individuazione degli uffici dirigenziali non generali

coesione" del PNRR (a tal fine continua ad operare la struttura appositamente costituita al suo interno - Unità di Missione PNRR). L'effettivo conseguimento degli obiettivi posti sia dalla programmazione europea relativa ai fondi comunitari sia dal PNRR assume particolare, evidente rilevanza per la creazione e conservazione di valore pubblico.

Un altro aspetto che, in termini di condizionamenti impropri, incide sulla valutazione dell'impatto del contesto interno attiene alla qualità e quantità del personale per il quale permangono delle criticità. Come dettagliato nella sezione 3 cui si rinvia, resta particolarmente significativo il *gap* tra dotazioni teoriche e dipendenti in servizio nonché l'elevata età media del personale e la ridotta quantità di risorse umane a tutti i livelli – dalle qualifiche dirigenziali a quelle delle aree.

Sotto il profilo della logistica, le sedi ministeriali di Via Flavia e Via Veneto sono state oggetto di numerosi interventi di manutenzione straordinaria, oltre ad azioni finalizzate al miglioramento dell'efficienza energetica. L'amministrazione ha fatto ricorso all'adesione a una Convenzione Consip per l'erogazione dei servizi di pulizia e igiene ambientale, sicurezza e controllo degli accessi, manutenzione degli impianti elettrici, antincendio ed elevatori, manutenzione delle reti e altri servizi di carattere operativo e gestionale presso le sedi ministeriali.

Relativamente all'attività contrattuale, l'amministrazione assicura una serie di servizi essenziali per il regolare funzionamento del Ministero. Tra questi rientrano i servizi di sviluppo e manutenzione evolutiva del software (SVI), il supporto tecnico-specialistico in ambito ICT, la gestione del portafoglio applicativo (GA) e del content management dei portali Internet e Intranet, nonché la conduzione dei sistemi informatici e il servizio di assistenza agli utenti finali (service desk). È inoltre garantita l'integrazione del sistema di gestione del personale con le applicazioni per la rilevazione delle presenze e assenze e con il sistema di protocollo e gestione documentale.

Per quanto riguarda lo stato della salute digitale, nell'ambito del percorso di trasformazione digitale dell'Amministrazione e in coerenza con il recente aggiornamento del Piano Triennale per l'informatica nella P.A. elaborato da AgID, si sta avviando l'elaborazione del nuovo Piano Innovazione Digitale del Ministero per il triennio 2026-2028 (PID). Tale piano potrà rappresentare una bussola in grado di orientare l'Amministrazione verso i target di digitalizzazione fissati dalle strategie nazionali, per affrontare in modo concreto le sfide di digitalizzazione poste dalla normativa con il fine ultimo di migliorare l'erogazione dei servizi offerti ai cittadini, ai professionisti e alle imprese.

In particolare, è in corso di introduzione un nuovo sistema di protocollazione e gestione documentale che consentirà un più preciso controllo di gestione e aumenterà la digitalizzazione della documentazione e dei flussi operativi come, ad esempio, il processo degli acquisti che, coinvolgendo tutti gli attori del processo, agevolerà il monitoraggio del rispetto dei tempi dell'evasione dei pagamenti. Altri processi in fase di analisi e di successiva implementazione sono la gestione della revisione e delle proposte normative, dell'accesso agli atti e dei verbali di collaudo. Inoltre, sempre in questo contesto, al fine di rendere più controllabile ed efficiente il processo di sviluppo software nell'ambito dell'Amministrazione, si prevede di redigere un apposito manuale, che ne descriverà le modalità operative e gestionali.

Grazie anche all'utilizzo dei sistemi di intelligenza artificiale, sarà effettuata una ricognizione del livello di accessibilità e l'usabilità dei servizi esposti, a seguito del quale si provvederà ad implementare gli opportuni interventi tecnici nell'ottica del miglioramento e della promozione delle pari opportunità.

2.1.1 Gli obiettivi di Valore Pubblico

Il Ministero svolge un'attività ad elevato **impatto sociale**, fondata su politiche riguardanti ambiti profondamente significativi per la collettività quali il mondo del lavoro, le politiche sociali e le politiche previdenziali e assicurative.
La programmazione integrata attraverso il PIAO si ispira, quindi, ad una logica multidimensionale e *bottom-up,* funzionale alla realizzazione di Valore Pubblico, grazie a cui tutte le attività poste in essere dal Dicastero nei diversi ambiti o livelli dell'organizzazione - a partire dalla cura delle proprie risorse e dunque della salute dell'ente (vedi *infra*) - concorrono finalisticamente all'incremento del benessere complessivo della collettività.

Il processo di creazione del Valore Pubblico – inteso in senso ampio - è schematizzato nella figura seguente (c.d. piramide del valore pubblico).

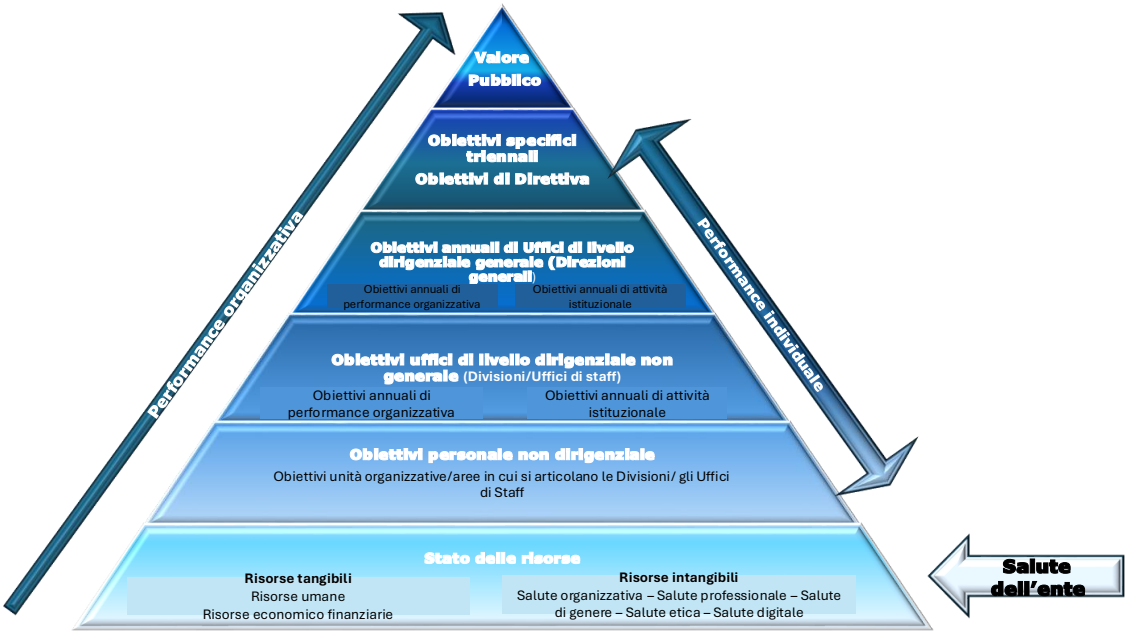


Figura 2 La piramide del Valore Pubblico

Fonte: Interna MLPS

Come si evince dalla figura 2[3] e come rappresentato nel Sistema di misurazione e valutazione della performance del Ministero (SMVP)[4], lo stato delle risorse (umane, finanziare, tangibili ed intangibili) di un'amministrazione è il presupposto per la programmazione razionale degli obiettivi (efficienza), per l'erogazione dei servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), nonché per la quantificazione, tramite i relativi indicatori, dello "*stato di salute*" dell'amministrazione, finalizzato all'incremento del benessere

[3] Cfr. altresì le Linee Guida 1/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica *"Linee guida per il Piano della performance - Ministeri"* e le recenti *"Linee Guida 2025 sul Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) e sul Report del PIAO"* del Dipartimento della Funzione Pubblica adottate con Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 30 ottobre 2025.
[4] Adottato con Dm n. 13 del 30 gennaio 2026

(impatto). Pertanto, una Amministrazione consapevole della propria salute è in grado di programmare obiettivi, ad ogni livello, funzionalmente finalizzati al miglioramento del livello di benessere della collettività. Secondo un approccio multidimensionale, gli ambiti della salute[5] dell'amministrazione sono i seguenti:

- ***salute organizzativa,*** riferita al benessere organizzativo, misurato anche tramite lo stato di attuazione del lavoro agile e la relativa qualità intesa come incremento della produttività;
- ***salute professionale***, riguardante lo sviluppo della professionalità e l'acquisizione di nuove competenze dei dipendenti, anche mediante percorsi formativi;
- ***salute di genere,*** afferente al costante miglioramento del benessere dei dipendenti ed alla promozione delle pari opportunità;
- ***salute relazionale***, relativa al coinvolgimento degli utenti/cittadini nella programmazione o valutazione ed al grado di soddisfazione nelle iniziative partecipative;
- ***salute etica,*** attinente alle misure -generali e specifiche- poste in essere dall'Amministrazione ai fini della prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- ***salute digitale***, finalizzata alla modernizzazione del Dicastero e dei servizi erogati ed alla capacità di realizzare obiettivi e programmi.

La programmazione, infatti, deve essere orientata verso obiettivi integrati nel PIAO, (es. obiettivi quali l'attuazione di misure anticorruzione, le azioni positive a garanzia della parità di genere, la realizzazione della piena accessibilità fisica e digitale, la semplificazione e la reingegnerizzazione delle procedure, l'efficientamento energetico e la razionalizzazione delle risorse strumentali ecc.), misurati e rappresentati tramite appositi indicatori, che consentano una valutazione ed un miglioramento della performance complessiva dell'organizzazione in modo funzionale alla creazione ed all'implementazione del Valore pubblico, inteso in senso ampio quale *performance delle performances*.

Nel vigente SMVP[6] è illustrato il metodo di calcolo per indici ponderati e per aggregazioni successive che consente di misurare il Valore pubblico creato/conservato dall'Amministrazione, idealmente collocato al vertice della relativa piramide. Tale sistema di misurazione è stato sviluppato anche all'interno del nuovo applicativo informatico (il cui avvio è programmato a partire dal 2026), che, oltre a consentire la rilevazione in forma digitale dello stato di conseguimento degli obiettivi delle strutture dicasteriali, ne fornisce una visione integrata, finalizzata alla misurazione della performance complessiva del Ministero e del Valore Pubblico creato/conservato.

Il SMVP rinvia, per la determinazione degli indici ponderati, alle scelte strategiche dell'Amministrazione. Per il 2026, pertanto, la ponderazione è così determinata:

- Performance complessiva dell'Amministrazione: Peso 70%
  - *indicatori di area strategica (Direttiva generale) - peso 30%*
  - *indicatori di performance delle Direzioni generali – peso 30%*
  - *indicatori di performance delle Divisioni /Uffici di Staff - peso 30%*
  - *indicatori di stato delle risorse e salute dell'amministrazione - peso 10%*
- Obiettivi di Valore Pubblico (Aggregato obiettivi VP) - peso 30%.

In una accezione più ristretta e diretta di Valore pubblico, invece, gli obiettivi sono stati programmati tenendo in debito conto che l'impatto generato dall'azione amministrativa del Dicastero coinvolge grandezze di tipo macroeconomico - quali ad esempio il tasso di occupazione o la soglia di povertà - al cui miglioramento l'Amministrazione concorre unitamente ad innumerevoli variabili esogene.

Conseguentemente, gli obiettivi di Valore pubblico sono stati elaborati utilizzando indicatori di impatto e prevedendo target tendenziali (aumento/diminuzione), il cui raggiungimento (o mancato raggiungimento)

[5] Per una completa disamina della programmazione inerente allo stato delle risorse, si rimanda al successivo Paragrafo "2.2.2 Indicatori di stato delle risorse".

[6] Cfr. SMVP, § 3.*2 "La misurazione del Valore Pubblico"*.

consenta di avere una indicazione del livello di intensità dell'attività amministrativa del Ministero (e sull'apporto di questa al miglioramento dei valori macroeconomici presi in considerazione[7]).

Al fine di assicurare l'efficacia della programmazione, nonché la agevole ed effettiva verificabilità e misurabilità del raggiungimento degli obiettivi, la maggior parte dei relativi indicatori -espressione di valori macroeconomici- sono stati selezionati dal set di indicatori di Benessere Equo e Sostenibili (BES) rilevati annualmente dall'Istat[8] [9] (è il caso degli obiettivi VP 1, VP2 e VP3), nonché dal set di indicatori elaborati nella Nota metodologica DESI (Indice di Digitalizzazione dell'Economia e della Società) della Commissione europea[10] (obiettivo VP4)[11].

Di seguito si riporta un prospetto riepilogativo degli obiettivi di Valore Pubblico, rinviando all'Allegato n. 2 per il dettaglio.

Obiettivi Valore pubblico			
Codice	**Valore pubblico atteso/creato**	**Descrizione**	**Centro di responsabilità amministrativa (CDR)**
VP1	Livelli occupazione	Prospettive di miglioramento del trend dei livelli occupazionali	Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro
VP2	Contrasto alla povertà	Prospettive di riduzione dei livelli di povertà	Dipartimento per le politiche sociali, del terzo settore e migratorie;
VP3	Salute e sicurezza sul lavoro	Incremento dei livelli di salute e sicurezza sul lavoro	Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro
VP4	Rafforzamento della governance mediante la transizione digitale della P.A.	Prospettive di miglioramento dei livelli di digitalizzazione dell'economia e della società	• Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro; • Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi

Tabella 1 Gli obiettivi di Valore pubblico

Funzionale alla elaborazione di tali obiettivi nonché alle prospettive di incremento del valore pubblico complessivamente considerato, anche quale espressione dell'intensità dell'attività amministrativa, è **l'analisi del contesto esterno** nell'ambito del quale il Ministero svolge le proprie funzioni.

L'Amministrazione, infatti, interagisce con soggetti quali Enti pubblici territoriali e locali, nonché con soggetti privati, accreditati per lo svolgimento di specifiche attività o per l'erogazione concreta di specifici servizi e con formazioni sociali legittimate ad intervenire in ambiti quali, a titolo di esempio, enti del Terzo Settore, associazioni di promozione sociale, imprese sociali ed organizzazioni di volontariato.

Il Dicastero, inoltre, è costantemente impegnato nello sviluppo di una rete di relazioni e dialogo con organismi internazionali e con istituzioni comunitarie dell'Unione Europea, in modo tale da consentire una partecipazione attiva del nostro Paese ai tavoli di lavoro e di confronto.

[7] Poiché trattasi di obiettivi tendenziali espressione dell'apporto dell'attività del Ministero su grandezze di ordine macroeconomico, il raggiungimento di questi target orienta la performance del Ministero, ma non rientra nella valutazione individuale dei Responsabili dei CdR.

[8] Cfr. sul punto Gli indicatori del Bes – Istat

[9] Per completezza, si precisa che, laddove per la materia trattata (RUNTS) non sia stato possibile selezionare l'indicatore tra i BES, la fonte del dato è comunque rinvenibile da rilevazioni Istat.

[10] Cfr. sul punto Decennio digitale 2024: DESI Nota metodologica | Plasmare il futuro digitale dell'Europa

[11] Con riferimento a questo obiettivo, per completezza nella trattazione, si precisa che, in un'ottica di integrazione della programmazione, si è ritenuto opportuno inserire un indicatore riferito all' *"Avvio di progetti strategici per l'adozione di sistemi di Intelligenza Artificiale nel mondo del lavoro"*, che -pur se non misurabile mediante un indicatore DESI- risulta comunque funzionale per il *"Rafforzamento della governance mediante la transizione digitale della P.A."* e che discende dal Piano di Azione del G7 e che, pertanto sarà oggetto di adeguata rilevazione.

Inoltre, per il raggiungimento della propria missione istituzionale in materia di politiche del lavoro, il Ministero si avvale a far data dal 1° gennaio 2017, dell'Ispettorato nazionale del lavoro (INL), sul quale svolge funzioni di vigilanza sulla corretta gestione e di monitoraggio sul raggiungimento degli obiettivi. A questa agenzia sono attribuiti compiti operativi in tema di attività ispettiva in materia di lavoro, contribuzione, assicurazione obbligatoria e di legislazione sociale, compresa la vigilanza in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.

Nei box seguenti viene rappresentato il contesto esterno per ciascun ambito organizzativo o funzionale del Ministero.

Il contesto esterno

Le politiche del personale

La prospettiva di creazione di valore fornisce una "bussola" per orientare le scelte strategiche e le risorse verso impatti misurabili e duraturi, qualificando le politiche del personale come elemento che collega e integra la performance dell'amministrazione con le politiche anticorruzione, il lavoro agile e i fabbisogni di personale.

I punti chiave sono: il fabbisogno di Personale, che individua le strategie per coprire le esigenze di organico; la formazione; le politiche di smart working; le misure per promuovere l'equilibrio di genere.

Queste politiche, infatti, per rispondere meglio alle esigenze della collettività e agli obiettivi strategici del Ministero, sono definite in funzione del contesto esterno che, anche nel 2026, in ragione delle variabili macroeconomiche, normative e tecnologiche, richiede un costante adattamento delle strategie di gestione delle risorse umane.

Tra i principali fattori che influenzeranno le politiche del personale vanno citati:

- Le leggi di Bilancio, i tagli lineari e i tetti di spesa, tra le quali assumono maggiore rilevanza le politiche di assunzione, illustrate nella sezione 3, e i fondi per il trattamento accessorio che allo stato non consentono di introdurre appieno i nuovi strumenti introdotti dalla contrattazione collettiva nazionale che, al contrario rendono meno attrattivo il Ministero a confronto con altre amministrazioni centrali.
- Le riforme della PA via via emanate con le direttive del Dipartimento della Funzione Pubblica che definiscono le modalità di reclutamento, favorendo concorsi centralizzati e profili tecnici, attuate dal Ministero con l'adozione delle famiglie professionali inserite nel nuovo ordinamento professionale, basato altresì sulla revisioni dei processi e che anche nel 2026 favorirà le politiche di assesment necessarie per la valorizzazione delle competenze e per sperimentare percorsi di mobilità interna come valore per aumentare la capacità di ciascuno.
- L'integrazione dell'Intelligenza Artificiale nei processi amministrativi che richiede un profondo reskilling del personale esistente e l'inserimento di nuove figure professionali (data scientist, esperti di cybersecurity). Questo avverrà sia con una attenta analisi dei curriculum vitae dei nuovi assunti sia con la partecipazione massiva alle proposte formative disponibili sulle piattaforme messe a disposizione dalla SNA e dal Dipartimento della Funzione Pubblica, di altre amministrazioni e offerte dal mercato universitario e privato.
- Il lavoro Agile: Il contesto post-pandemico ha consolidato il lavoro a distanza come leva di employer branding, influenzando la gestione degli spazi e la valutazione delle performance basata sui risultati anziché sulla presenza fisica.
- L'invecchiamento della forza lavoro: che avrà come conseguenza la necessità di mettere in piedi interventi di age management per favorire l'arricchimento continuo delle competenze e il confronto con i neoassunti.
- La competizione con il settore privato (e con altre organizzazioni pubbliche): che avrà come conseguenza quella di mettere in piedi percorsi di talent management per attrarre giovani talenti (specialmente nei settori tecnici), rivedere i modelli di organizzazione del lavoro, favorire politiche di work life balance e sperimentare nuovi modelli di progressione di carriera e di welfare aziendale, già inseriti nel contrattazione collettiva e non attuati per scarsità di risorse come appena sopra sottolineato.
- Diversità e Inclusione: la conformità delle politiche del personale a standard normativi e sociali riguardanti la parità di genere e l'inclusione dei lavoratori disabili.
- Gestione delle risorse umane sempre più orientata alla creazione di valore per il cittadino, collegando i premi di risultato alla qualità dei servizi erogati.
- Standard Europei che influenzano le politiche del personale sulle competenze digitali e sulla trasparenza.

Il contesto esterno

I rischi corruttivi

L'analisi del contesto esterno è rilevante anche al fine di individuare quelle caratteristiche strutturali e congiunturali, proprie delle aree nelle quali l'amministrazione opera, che potrebbero astrattamente favorire il verificarsi di fenomeni di corruzione. Detta disamina appare, dunque, fondamentale al fine di predisporre ed attuare adeguate misure di prevenzione e gestione del rischio. Occorre rilevare, al riguardo, che Il Ministero è privo di articolazioni territoriali ed esercita prevalentemente funzioni di regolazione nonché attività finalizzate al trasferimento di risorse finanziarie, e all'erogazione di contributi/sussidi ecc. nei confronti di soggetti terzi, pubblici e privati. Il contesto esterno di riferimento e le relazioni con i principali portatori di interesse richiedono, dunque, una particolare attenzione agli eventuali rischi corruttivi configurabili rispetto a specifiche contingenze.

Pertanto, proprio in considerazione della particolare incidenza delle attività del Ministero nei confronti della collettività e del coinvolgimento di numerosi attori nelle aree di intervento, come già rappresentato nel PIAO 2025-2027, si è proceduto a realizzare una approfondita e analitica mappatura degli **stakeholder** (attori pubblici e privati che interagiscono con il Ministero o siano co-interessati ai relativi processi decisionali). La mappatura, oggetto di costante aggiornamento, è stata realizzata in corrispondenza dei processi (di cui alla rispettiva mappatura) ed aggiornata al nuovo contesto organizzativo ed evidenzia i gradi di interesse e di influenza dei soggetti cointeressati ai processi decisionali[12].

Ad ogni modo, i processi maggiormente esposti al verificarsi di fenomeni illeciti, per i quali il rischio corruttivo è stato giudicato almeno di livello medio nel processo di gestione del rischio medesimo (per il quale si rinvia alla sottosezione 2.3 e all'Allegato n. 5), continueranno ad essere adeguatamente presidiati.

Il contesto esterno

Il mercato del lavoro e le politiche attive

Per quanto riguarda il contesto esterno più direttamente coinvolto dalle politiche di regolazione del Ministero, il mercato del lavoro attuale è caratterizzato da una crescente complessità e competitività e da iniziative volte ad un'efficace ripresa. In Italia si si registra una diversità tra occupazione maschile e quella femminile. Tra le principali politiche intraprese si evidenziano quelle volte ad allineare **l'occupazione femminile delle donne fra i 20 e i 64 anni alla media dei paesi europei al fine di perseguire il risultato ultimo di elidere il divario con i paesi più virtuosi sul tema dell'occupazione femminile quali Estonia Svezia e Olanda.** Quanto all'occupazione degli uomini 20-64 in Italia, anche per tale aspetto si registrano rilevanti politiche occupazionali incoraggiate da una distanza con i paesi *best performer* – Rep. Ceca, Malta e Olanda. Quanto all'importanza delle politiche occupazionali, è opportuno ricordare che nei paesi con tassi di occupazione più elevati si tende ad avere tassi di fecondità più elevati e viceversa, poiché più lavoro significa maggiore sicurezza economica e quindi maggiore probabilità di avere figli per le famiglie che lo desiderano. Ciò suggerisce che le politiche del lavoro non devono solamente essere orientate all'incremento dell'occupazione, ma anche al riequilibrio di genere della partecipazione al mercato del lavoro, tanto più che esiste una relazione tra il tasso di occupazione femminile e il gender gap (i paesi con alti tassi di occupazione femminile sono anche quelli con una misura del gender gap più contenuta).

Inoltre, per ciò che concerne le politiche attive del lavoro, la rapida evoluzione del tessuto sociale e normativo continua a porre sfide complesse in materia di politiche occupazionali e formative, ed in questa ottica sono stati intrapresi interventi organici e sinergici che valorizzino la collaborazione tra attori pubblici e privati che puntano allo sviluppo delle competenze. Già nel corso del 2025, sono stati compiuti passi significativi in questa direzione, mediante digitalizzazione dei servizi quali, ad esempio, il lancio del portale unico Servizi Lavoro e dell'app AppLI per semplificare l'accesso alle politiche attive e l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Inoltre, l'operatività di incentivi mirati quali il bonus per under 35 e donne svantaggiate hanno promosso l'occupazione stabile di giovani e categorie fragili, contribuendo alla riduzione delle disuguaglianze territoriali. In questo scenario, sono state intraprese iniziative volte a garantire ai lavoratori la possibilità di rendere trasparenti e spendibili le competenze acquisite, anche attraverso sistemi di certificazione e riconoscimento e rafforzare il coordinamento tra formazione e occupazione, valorizzando strumenti come il contratto di apprendistato per rispondere alla crescente domanda di profili qualificati.

[12] La mappatura degli stakeholder, inoltre, costituisce il primo degli step previsti dal vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) cui si rinvia (§ 6.5), per l'attuazione della c.d. valutazione partecipativa, ovvero il diretto coinvolgimento dei soggetti cointeressati ai processi decisionali, nella valutazione della performance dell'Amministrazione.

Il contesto esterno

Le politiche di integrazione salariale

Nel contesto relativo alle politiche di sostegno e integrazione del reddito da lavoro continuano gli interventi di miglioramento costante. In particolare, con la progettazione di un sistema informatico integrato si intende semplificare le procedure amministrative inerenti alla concessione della cassa integrazione guadagni straordinaria, facilitando sia le imprese utenti che le amministrazioni preposte all'autorizzazione e all'erogazione dell'integrazione salariale. Tali interventi si riferiscono non solo alla Cassa integrazione guadagni straordinaria, ma anche ai fondi di solidarietà bilaterale[13], al Fondo di integrazione salariale (FIS)[14]. Inoltre, sono in corso l'implementazione dell'applicativo "Fermo pesca" e di quello relativo agli "Sgravi contributivi", predisposto per le imprese che stipulano o hanno in corso contratti di solidarietà, denominato "Sgravicdsonline". Questi nuovi sistemi rispondono ai principi di accessibilità e usabilità e garantiscono, pertanto, la velocizzazione del procedimento anche in sede istruttoria. In tale prospettiva, la messa a terra della procedura del c.d. "ammortizzatore unico", anche in forma emergenziale, costituisce un presupposto abilitante per assicurare tempestività, trasparenza e tracciabilità dei procedimenti nei casi in cui si verifichino eventi straordinari o eccezionali che richiedano l'attivazione immediata di misure, servizi e prestazioni in favore dei lavoratori dipendenti e autonomi colpiti, consentendo al contempo un monitoraggio in tempo reale dell'andamento della spesa e della platea dei beneficiari e una più efficace capacità di indirizzo e coordinamento delle amministrazioni competenti.

Parallelamente al tema del sistema di integrazione salariale, si pone quello relativo alle politiche previdenziali. Il complesso delle politiche previdenziali si inserisce, infatti, in una strategia più ampia di rafforzamento dell'occupazione stabile, dell'incremento dei salari e della qualità del lavoro, riconoscendo il legame strutturale tra dinamica del mercato del lavoro e sostenibilità del sistema previdenziale, con particolare attenzione ai giovani e alle donne, anche ai fini della riduzione del divario pensionistico di genere. Resta centrale un confronto stabile e trasparente con le parti sociali, gli enti previdenziali e le realtà coinvolte, al fine di delineare un percorso strutturato, coerente con l'evoluzione del mercato del lavoro e con gli obiettivi di sostenibilità ed equità intergenerazionale.

Il contesto esterno

La tutela della salute e della sicurezza nel mondo del lavoro

Relativamente alla tutela salute e sicurezza del mondo del lavoro - valore etico e investimento strategico per ridurre infortuni e malattie professionali – proseguono le attività volte a rafforzarne l'importanza attraverso la prosecuzione degli investimenti ed il consolidamento della sinergia tra istituzioni, parti sociali, lavoratori e imprese con l'obiettivo comune di diffondere ulteriormente una "cultura" della sicurezza finalizzata alla riduzione sistematica degli eventi infortunistici attraverso iniziative di sensibilizzazione, formazione e responsabilizzazione. In tale ambito si inserisce il Piano integrato per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro anno 2026, attualmente in fase di definizione.

Dal 2026 sarà operativo, inoltre, il **Fondo screening**, istituito dalla Legge di Bilancio 2025, con una dotazione annua di 500.000 euro per programmi di prevenzione cardiovascolare e oncologica nei luoghi di lavoro, campagne informative e dispositivi salvavita. L'obiettivo è ridurre l'incidenza di patologie gravi, migliorare la qualità della vita e diffondere buone pratiche. [15]

Nell'annualità 2026 si proseguirà anche con le attività connesse al recepimento delle direttive europee[16] in merito ai valori limite per il piombo e i suoi composti inorganici e per i "di-isocianati".

Tra le azioni strategiche del Ministero figura, inoltre, il concorso *"Salute e sicurezza…insieme! La prevenzione e la sicurezza nei luoghi di lavoro si imparano a scuola"*, rivolto alle scuole secondarie di secondo grado, statali e paritarie e ai corsi di istruzione e formazione professionale (IeFP), giunto alla sua terza edizione.

Infine, tenuto conto delle novità introdotte dal decreto-legge 31 ottobre 2025, n. 159, recante *"Misure urgenti per la tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro e in materia di protezione civile"*, che ha visto il recepimento delle proposte formulate dal Dicastero, intese a rafforzare la sicurezza sul lavoro, con un focus particolare su prevenzione, formazione, vigilanza e responsabilità d'impresa, si procederà a dar corso agli interventi attuativi previsti dal medesimo decreto.

[13] di cui all'art. 26 del D.lgs. 148/15
[14] Di cui all'art. 40 del D.lgs. 148/15
[15] L'intervento si inserisce nel quadro normativo del decreto legislativo n. 81 del 2008 e della direttiva europea 89/391/CEE, nell'ottica di rafforzare prevenzione, formazione e vigilanza.
[16] Direttiva (UE) 2024/869 recante modifica della direttiva 2004/37/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, e la direttiva 98/24/CE del Consiglio

Il contesto esterno

La digitalizzazione dei servizi

Il contesto esterno in cui opera il Dicastero si presenta altamente dinamico sotto il profilo digitale, in ragione sia del continuo progresso tecnologico sia degli obiettivi delineati dall'agenda Digitale Europea 2020/2030. Tali indirizzi strategici richiedono, tra le altre cose, l'attuazione graduale della digitalizzazione dei processi e la semplificazione delle procedure amministrative.

Nell'ambito delle attività contrattuali, l'amministrazione ha assicurato la continuità dei servizi offerti, promuovendo al contempo lo sviluppo e l'innovazione tecnologica. Gli interventi hanno riguardato, in particolare, il potenziamento del modello operativo, la valorizzazione del patrimonio informativo, il rafforzamento della sicurezza digitale, nonché l'apertura a forme di collaborazione esterna e di *open innovation* con altre Amministrazioni centrali, territoriali e con soggetti privati. Ulteriori azioni sono state indirizzate alla semplificazione dei processi connessi all'erogazione di servizi e applicazioni.

Relativamente ai servizi pubblici digitali per i cittadini di cui all'**obiettivo di valore pubblico n. 4**, si prevede di reingegnerizzare il Portale dell'Amministrazione al fine di garantire maggiore usabilità e innalzarne il livello di usabilità e, al contempo, verificare e assicurare i requisiti della privacy.

Nell'ambito dei servizi pubblici digitali per le imprese, particolare attenzione sarà riservata alla digitalizzazione di servizi non ancora digitalizzati, incrementando la possibilità di interscambio delle informazioni fra aziende e Amministrazione, nell'ottica di semplificare i processi ed incrementare l'efficienza e l'efficacia complessiva. In questo campo saranno sviluppate delle procedure informatiche ad uso delle aziende, aderenti alla normativa vigente in materia privacy, che abbiano il minore impatto possibile sui sistemi informatici e informativi di quest'ultime, al fine di consentire la trasmissione dei dati e la presentazione delle istanze in modalità completamente digitalizzata.

Nella situazione attuale, lo sviluppo di applicativi, centrati sull'utilizzatore (cittadino/impresa), non può prescindere dall'utilizzo di servizi in interoperabilità, che consentano, in accordo al principio del "once only", di non richiedere al cittadino/impresa i dati già in possesso della Pubblica Amministrazione. Ciò con una conseguente ottimizzazione dell'efficienza e della qualità dell'azione amministrativa, oltre che a una riduzione degli oneri burocratici.

In tale contesto si collocano le necessità di interoperabilità[17] nonché i progetti: Fascicolo Sociale e Lavorativo (FSL), Cartella Sociale Informatizzata (CSI), Sistema Informativo Lotta al Caporalato (SILCA), Sistema informativo delle attestazioni di competenza raccolte dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali (SIAL), Patronati, OMNIA IS. Costanti sono le attività tese a rendere il SIISL (Sistema Informativo per l'inclusione Sociale e Lavorativa) sempre più aderente alle necessità dei cittadini e delle imprese, lavorando anche su possibili sinergie con AppLi, il web coach basato sulla IA generativa, pensato per supportare i cittadini nel loro ingresso/reinserimento nel mondo del lavoro.

Nell'ambito della trasformazione digitale, si sta portando avanti un processo di ammodernamento dei servizi rivolti al cittadino, mediante l'utilizzo dell'invio di notifiche push per informare i cittadini relativamente a comunicazioni istituzionali direttamente sui loro dispositivi mobili.

Diversi interventi sono rivolti anche al potenziamento dell'Urponline, come punto di contatto sempre più efficace fra Amministrazione e cittadini, anche con sperimentazioni sull'introduzione dell'IA per aiutare nell'evasione dei ticket.

In un'ottica di ulteriore evoluzione digitale, il Dicastero sta lavorando all'introduzione di SEND (Servizio Notifiche Digitali), al fine di riuscire a digitalizzare il processo di notifica di atti amministrativi.

[17] di cui agli artt. 3 comma 3 e 14 commi 1-6 del DL n. 159/2025 convertito con modificazioni dalla L. 29 dicembre 2025, n. 198 ("Decreto sicurezza").

Il contesto esterno

Le politiche di inclusione

Per quanto attiene alle politiche sociali, nel corso del 2025 il contesto esterno, caratterizzato anche da complesse dinamiche geo-politiche internazionali, presenta una significativa percentuale di popolazione a rischio povertà, come riportato anche dal Report ISTAT 2024 sulle condizioni di vita in Italia.

Al fine di contrastare e ridurre la condizione di povertà delle famiglie e degli individui, nonché per fornire sostegno alle fasce più deboli della popolazione e garantire la piena attuazione del sistema integrato degli interventi e servizi sociali, anche con particolare riferimento alle politiche sociali per l'infanzia e l'adolescenza, il Ministero gestisce ed eroga le risorse nazionali ed europee di propria competenza, assicurando altresì tutte le attività connesse con l'attuazione del Programma Nazionale Inclusione e lotta alla povertà 2021-2027, ivi compresa la misura europea della "Child Guarantee", nonché quelle concernenti il PNRR - Missione 5, componente 2.

Pertanto, saranno adottati i seguenti documenti di programmazione:

- Piano per la non autosufficienza 2025-2027, quale strumento programmatico per l'utilizzo delle risorse del Fondo per le non autosufficienze;
- Piano nazionale per l'assistenza e la cura della fragilità e della non autosufficienza nella popolazione anziana;
- Piano nazionale per l'invecchiamento attivo, l'inclusione sociale e la prevenzione delle fragilità nella popolazione anziana[18].
- Linee guida in materia di senior cohousing e cohousing intergenerazionale, volte a definire le caratteristiche ed i contenuti essenziali di interventi e modelli di coabitazione solidale domiciliare per le persone anziane e di coabitazione intergenerazionale.

Tali obiettivi vengono perseguiti anche tramite un investimento nella formazione professionale e civico linguistica nel Paesi di origine a seguito della quale è possibile fare ingresso in Italia al di fuori delle quote previste dai Decreti Flussi[19]. L'obiettivo è soddisfare il fabbisogno espresso dalle imprese, facendo fronte ad un deficit di manodopera qualificata e specializzata in alcuni settori produttivi.

I programmi di formazione – predisposti secondo le apposite Linee Guida adottate dal Ministero il 7 luglio 2023 – sono esaminati e approvati da apposita Commissione interministeriale: i progetti approvati finora interessano settori produttivi con ravvisata carenza di personale specializzato e insistono su numerosi Paesi terzi.

Il contesto esterno

Gli enti del Terzo settore

Per la promozione dell'economia sociale, un ruolo fondamentale è svolto dagli Enti del terzo settore, che rappresentano un bacino produttivo ed occupazionale estremamente importante per il sistema paese.

Dalla rilevazione Istat, resa pubblica il 10 ottobre 2025, emerge che al 31 dicembre 2023 le istituzioni non profit attive in Italia sono 368.367 e, complessivamente, impiegano 949.200 dipendenti. Tra il 2021 e il 2022 le istituzioni riprendono a crescere (+2,3%) mentre i dipendenti aumentano del 3,2% consolidando il trend di crescita riscontrato nell'anno precedente. Il valore medio di 62,5 Istituzioni non profit ogni 10.000 abitanti evidenzia la capillarità della diffusione territoriale delle INP che si traduce nella prossimità ai bisogni delle comunità locali. Il settore dello sport raccoglie il numero di istituzioni non profit più elevato (32,3%), seguito da quelli delle attività ricreative e di socializzazione (16,6%), delle attività culturali e artistiche (15,4%), dell'assistenza sociale e protezione civile (9,4%). All'interno della categoria delle Istituzioni non profit gli Enti del terzo settore costituiscono un insieme ben definito di soggetti giuridici, dotati di specifiche caratteristiche, funzioni e attività delineati con chiarezza nella cornice regolatoria vigente.

[18] Tali Piani individuano le priorità di finanziamento, l'articolazione delle risorse dei fondi tra le diverse linee di intervento, nonché i flussi informativi e gli indicatori finalizzati a specificare le politiche finanziate e a determinare eventuali target quantitativi di riferimento.
[19] tramite il canale previsto dall'art. 23 del D. Lgs 286/1998.

Nella tabella seguente si riporta il dato relativo al numero di soggetti iscritti al RUNTS aggiornato al mese di dicembre 2025, suddiviso per categoria.

Iscritti al RUNTS	
Categoria	**Unità**
ORGANIZZAZIONI DI VOLONTARIATO	38.829
ASSOCIAZIONI DI PROMOZIONE SOCIALE	65.797
ENTI FILANTROPICI	420
IMPRESE SOCIALI	21.719
RETI ASSOCIATIVE	66
SOCIETA' DI MUTUO SOCCORSO	189
ALTRI ENTI DEL TERZO SETTORE	13.217
Totale complessivo	**140.237**

Tabella 2 Soggetti iscritti al RUNTS

Fonte RUNTS (dati aggiornati al 29 dicembre 2025)

2.2 Sottosezione Performance

2.2.1 Gli obiettivi di performance

La programmazione degli obiettivi di *performance* è stata effettuata secondo le previsioni del vigente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP).

Il SMVP, in particolare, individua e descrive le fasi del ciclo della *performance*, i soggetti, le responsabilità, nonché le modalità e i tempi del processo di gestione della *performance* organizzativa ed individuale, in conformità alla struttura dipartimentale del Dicastero. Nel Sistema sono state altresì ridefinite la struttura e la gerarchia degli obiettivi di *performance* e di Direttiva generale. In particolare, è previsto che:

- gli obiettivi specifici triennali siano definiti nel PIAO con riferimento alle articolazioni di più alto livello (Dipartimenti e Direzioni Generali);
- le declinazioni annuali (obiettivi annuali di *performance* organizzativa e obiettivi annuali connessi alle attività istituzionali) siano definiti nel PIAO e assegnati con specifico riguardo a strutture dirigenziali generali;
- la Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione - documento base per la programmazione, in coerenza con le priorità politiche, relativa ai Dipartimenti - reca come parte integrante le schede di assegnazione degli obiettivi declinati su base annuale. Sebbene la Direttiva sia adottata contestualmente al PIAO, si tratta comunque di documento strategico autonomo e distinto dal presente Piano. La Direttiva delinea gli obiettivi sulla base delle priorità politiche ed - in continuità con la programmazione dello scorso anno - anche prendendo in considerazione gli indirizzi e i piani di cui alla Dichiarazione congiunta finale adottata all'esito del meeting di Cagliari tenutosi dall'11 al 13 settembre 2024, dai Ministri del lavoro e dell'occupazione dei paesi del G7, dal titolo *"Towards an inclusive human centered approach for new challenges in the world of work"*, con particolare riferimento alle opportunità offerte dall'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale (I.A.) nelle materie di competenza[20].

Il presente PIAO, quindi, definisce gli obiettivi specifici triennali, che hanno un carattere interdipartimentale e sono diretta attuazione delle priorità politiche, nonché: obiettivi annuali di *performance* organizzativa, declinazione operativa dei triennali e obiettivi di attività istituzionale, entrambi posti in capo alle direzioni generali.

Per quanto riguarda, nel dettaglio e nel merito, gli obiettivi programmati, di seguito l'analitica rappresentazione.

Con particolare riferimento agli obiettivi specifici, tenuto conto del loro rilievo strategico e della relativa proiezione triennale, la programmazione è stata effettuata in continuità con i medesimi obiettivi del PIAO 2025-2027, nonché facendo riferimento alle priorità politiche declinate nell'Atto di indirizzo per il 2026 ed in funzione alle strategie di creazione del Valore Pubblico.

Di seguito la tabella riepilogativa degli obiettivi specifici triennali con la indicazione dei soggetti responsabili dell'attuazione (si rinvia all'Allegato n. 3 per i dati di dettaglio).

[20] Per il dettaglio degli obiettivi assegnati con la Direttiva, si rinvia al documento allegato al D.M. di adozione.

Obiettivi Specifici triennali		Centro di responsabilità amministrativa (CDR) - Responsabile dell'obiettivo
OS1	Contrasto alla povertà. Implementazione delle politiche di immigrazione. Promozione dell'economia sociale	Dipartimento per le politiche sociali, del terzo settore e migratorie
OS2	Interventi a favore delle politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro
OS3	Rafforzamento della governance e ottimizzazione dell'efficienza e della qualità dell'azione amministrativa	-Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi; -Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro

Tabella 3 Obiettivi specifici triennali e Responsabili

In particolare, secondo un approccio volto alla sempre maggior integrazione dei vari ambiti della programmazione strategica, gli obiettivi specifici sono stati progettati anche nella prospettiva del conseguimento dei risultati attesi nell'ambito delle Linee strategiche di cui al Piano nazionale Anticorruzione 2025 (PNA)[21].

Per quanto attiene agli obiettivi annuali dei dirigenti di unità organizzativa dirigenziale generale (obiettivi annuali di performance organizzativa e obiettivi annuali connessi alle attività istituzionali[22]) ed agli obiettivi del Dirigente generale dell'Unità di missione del PNRR e del Dirigente di livello dirigenziale generale di cui all'articolo 17, comma 3, del dpcm 22 novembre 2023 n. 230, la progettazione è coerente con le priorità politiche e con gli obiettivi sovraordinati, tenendo in debita considerazione, ove pertinente, il contenuto della citata Dichiarazione congiunta finale dei Ministri del lavoro e dell'occupazione dei paesi del G7, soprattutto in merito all'uso dell'Intelligenza Artificiale (I.A.)[23].

Relativamente agli obiettivi annuali connessi alle attività istituzionali, si evidenzia che, in ossequio alle previsioni normative, per ciascuna unità organizzativa dirigenziale di livello generale sono assegnati un obiettivo annuale del rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali[24] ed un obiettivo annuale di promozione della formazione dei dipendenti[25].

Gli obiettivi annuali di *performance* organizzativa e gli obiettivi connessi alle attività istituzionali sono riportati nell'Allegato n. 4[26].

Conformemente al vigente SMVP, i responsabili degli uffici dirigenziali di livello generale assegnano, con appositi provvedimenti, gli obiettivi annuali relativi agli uffici dirigenziali di livello non generale (obiettivi di

[21] Cfr. PNA 2025 "*La strategia 2026-2028 per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza e dell'integrità pubblica in Italia*". Vedi infra, §2.3.

[22] Tutti gli obiettivi delle unità dirigenziali di primo livello sono corredati dalle schede delle risorse umane a questi dedicate.

[23] Sul punto, in particolare, cfr. il Decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali n. 180 del 17 dicembre 2025 recante *"Linee guida per l'implementazione dell'IA nel mondo del lavoro".*

[24] Cfr. sul punto il successivo paragrafo 2.2.3

[25] In conformità alla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025 "*Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti",* promuovere la formazione è *"uno specifico obiettivo di performance di ciascun dirigente che deve assicurare la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative, in modo da garantire il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue, a partire dal 2025, non inferiore a 40, pari ad una settimana di formazione per anno".* Cfr. anche la successiva Sezione 3 "Organizzazione e Capitale Umano".

[26] A tal proposito si precisa che, per taluni indicatori degli obiettivi, ove non siano disponibili i dati di monitoraggio finale dei risultati dell'anno precedente, la baseline è stata compilata inserendo *"ND" o "N.A."*, fermo restando che gli obiettivi saranno oggetto di effettiva rendicontazione anche ai fini della predisposizione della Relazione sulla performance. Per quanto riguarda, invece, indicatori afferenti ad obiettivi di attività istituzionale comuni a tutte le Direzioni generali - ad esempio in materia di pagamenti delle fatture commerciali e di formazione del personale- per finalità di omogeneità e nelle more dell'elaborazione di rendiconto del 2025, le "*Baseline"* sono state valorizzate con il valore *"Target"* previsto nella programmazione strategica 2025 con riferimento a tale anno.

secondo livello) funzionali anch'essi, in via mediata ed in base al livello di posizionamento all'interno della piramide del valore pubblico, alla creazione di quest'ultimo.

2.2.2 Indicatori di stato delle risorse

Come già anticipato nella sottosezione dedicata al Valore pubblico e conformemente alle previsioni del vigente SMVP, il livello di realizzazione degli obiettivi relativi allo stato di salute del Ministero -programmati in modo integrato nelle varie sezioni del PIAO- concorre alla misurazione della performance organizzativa dell'Amministrazione ed è funzionale alla realizzazione degli obiettivi di Valore pubblico.

Lo stato di salute del Ministero è misurato mediante un set di indicatori monitorabili[27] e per i quali sono fissati appositi target.

Inoltre, sono stati selezionati taluni degli indicatori comuni individuati dal Dipartimento della Funzione Pubblica[28] che contribuiscono all'applicazione degli indirizzi strategici correlati alle singole risorse. Questi consistono in un set di indicatori funzionali alla misurazione dell'andamento di un'amministrazione per quanto riguarda attività di supporto a quelle proprie dell'Ente, comuni a tutte le organizzazioni (quali, a mero titolo esemplificativo, la gestione degli acquisti, la gestione del personale, la digitalizzazione, la trasparenza, ecc.). Tali indicatori comuni saranno oggetto di apposita rilevazione per la prevista rendicontazione al Dipartimento della Funzione Pubblica, mediante compilazione del modello informatico presente nel Portale Performance.

Di seguito si riportano gli indicatori di stato delle risorse selezionati dal Ministero per la programmazione e la successiva misurazione del livello di salute dell'Amministrazione.

2.2.2.1 Risorse strumentali ed efficientamento energetico

Al fine di esercitare l'azione amministrativa in modo efficace ed efficiente, è utile per l'Amministrazione conoscere lo stato delle proprie risorse strumentali e razionalizzarle[29], oltre ad efficientare le proprie strutture a livello energetico. Lo scopo è sia di ridurre i costi ed ottimizzare la gestione delle dotazioni, sia di contenere l'impatto ambientale. A tal proposito, sono stati individuati i seguenti indicatori relativi allo stato delle risorse in analisi, declinati in obiettivi distinti per ciascuna area, la cui realizzazione è agevolmente misurabile grazie alla presenza di baseline e target[30].

[27] Il set di indicatori selezionati per la misurazione dello stato delle risorse del Ministero sarà monitorato mediante apposito applicativo informatico. Cfr. *infra* Sezione 4 "Monitoraggio".

[28] Cfr. la Circolare sugli *"Indicatori comuni relativi alle funzioni di supporto svolte dalle Pubbliche Amministrazioni"*, emanata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione in data 30 dicembre 2019.

[29] Ai sensi dell'art.1, comma 1 del D.P.R. 81/2022 sono "*soppressi, in quanto assorbiti nelle apposite sezioni del PIAO, gli adempimenti inerenti ai piani di cui alle seguenti disposizioni: …. b) articolo 2, comma 594, lettera b), della legge 24 dicembre 2007, n. 244 (Piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio).*

[30] I seguenti dati sono stati forniti dalla Direzione Generale per le Risorse finanziarie, la razionalizzazione della gestione degli immobili, degli acquisti e della logistica e dalla Direzione Generale per l'Innovazione e l'organizzazione digitale, la statistica e la ricerca.

Aree	Denominazione obiettivo	Risultato/miglioramento atteso	Baseline	Target	Riferimento obiettivo specifico	Direzioni generali coinvolte
Razionalizzazione delle risorse	Gestione razionalizzata delle postazioni	Numero di postazioni condivise rispetto al personale in rotazione ammesso alle forme di lavoro a distanza	N.D.	30%	OS3	Direzione Generale per le Risorse finanziarie, la razionalizzazione della gestione degli immobili, degli acquisti e della logistica
	Aggiornamento/sostituzione postazioni di lavoro in sede	Percentuale di aggiornamento software e sostituzione con nuovi devices per le dotazioni informatiche in uso ai dipendenti per il lavoro in presenza.	60%	90%	OS3	Direzione Generale per l'innovazione e l'organizzazione digitale, la statistica e la ricerca
	Aggiornamento/sostituzione devices per il lavoro a distanza.	Percentuale di aggiornamento software e sostituzione con nuovi devices per le dotazioni informatiche in uso ai dipendenti per le forme di lavoro a distanza	60%	90%	OS3	Direzione Generale per l'innovazione e l'organizzazione digitale, la statistica e la ricerca

Tabella 4 Obiettivi di razionalizzazione risorse strumentali

Aree	Risultato/miglioramento atteso	Baseline	Target	Riferimento obiettivo specifico	Direzioni generali coinvolte
Efficientamento energetico	Numero di interventi per l'adeguamento alle normative vigenti sulla riduzione dei consumi di energia elettrica e sull'impatto ambientale.	2	3	OS3	Direzione Generale per le Risorse finanziarie, la razionalizzazione della gestione degli immobili, degli acquisti e della logistica

Tabella 5 Obiettivi di efficientamento energetico

Inoltre, in merito alle risorse strumentali ed all'efficientamento energetico, verranno rilevati anche gli indicatori comuni in materia, che di seguito si riportano.

INDICATORI COMUNI DFP	
Gestione degli approvvigionamenti e degli immobili	
2.1	Incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti
2.2	Tempestività dei pagamenti
2.3	Spesa per energia elettrica al metro quadro

Tabella 6 Indicatori comuni risorse strumentali ed efficientamento energetico

2.2.2.2 Salute organizzativa

Per una trattazione esaustiva della salute organizzativa -comprensiva dei relativi obiettivi, indicatori e target- si rinvia alla Sezione 3 del presente Piano.
A fini del monitoraggio dello stato della salute organizzativa del Dicastero, si provvederà comunque a rilevare i seguenti indicatori comuni, selezionati tra quelli previsti dal Dipartimento della Funzione Pubblica e secondo le modalità da quest'ultima indicate.

INDICATORI COMUNI DFP	
Gestione delle risorse umane	
1.1	Costo unitario della funzione di gestione delle risorse umane
1.2	Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in telelavoro o lavoro agile

Tabella 7 Indicatori comuni di salute organizzativa

2.2.2.3 Salute professionale

Anche per quanto riguarda la salute professionale, si rimanda alla programmazione di cui alla successiva Sezione 3.
Con riferimento alla selezione di indicatori comuni effettuata per lo stato delle risorse in analisi, si rileveranno quelli indicati nella tabella seguente.

INDICATORI COMUNI DFP	
Gestione delle risorse umane	
1.3	Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale
1.4	Grado di copertura delle procedure di valutazione del personale
1.5	Tasso di mobilità interna del personale non dirigenziale

Tabella 8 Indicatori comuni di salute professionale

2.2.2.4 Salute di genere

Al fine di promuovere concretamente la salute di genere e realizzare il principio delle pari opportunità, è fondamentale eliminare gli ostacoli che impediscono la realizzazione di una effettiva parità di opportunità tra lavoratrici e lavoratori[31].

Sono, quindi, programmate le seguenti "*Azioni positive per la promozione delle pari opportunità*"[32], che prevedono attività mirate al superamento degli squilibri che ostacolano l'attuazione della parità e la conciliazione tra vita familiare e vita professionale.

Per garantire completezza ed effettività, l'Amministrazione ha proposto cinque azioni positive in cinque aree di intervento diverse, tutte verificabili e misurabili mediante il ricorso ad indicatori appositamente fissati ed aventi proiezione triennale. Si intende sottolineare come, ricorrendo a target ben definiti ed espressi in termini numerici o percentuali, sia possibile per il Ministero monitorare precisamente l'andamento delle strategie programmate e, conseguentemente, intervenire in modo tempestivo laddove dovessero verificarsi degli impedimenti al raggiungimento di quanto prefissato.

Nella tabella che segue, si illustrano le azioni positive, complete dei relativi indicatori ed indicazione delle strutture coinvolte.

[31] Come peraltro evidenziato dai Ministri del lavoro e dell'occupazione dei paesi del G7 nella Dichiarazione congiunta *"Towards an inclusive human centered approach for new challenges in the world of work",* adottata all'esito del meeting di Cagliari - settembre 2024

[32] Ai sensi dell'art. 48 del Decreto Legislativo n. 198/2006 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna), in conformità alla Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri n. 2 del 26 giugno 2019 ed in linea con quanto previsto dal Decreto-Legge 9 giugno 2021, n. 80, all'art. 6, lett. g). La Direzione generale del personale ha anticipato le azioni positive progettate, per eventuali osservazioni e/o proposte: al Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, al Comitato Nazionale per l'attuazione dei principi di parità di trattamento e uguaglianza di opportunità tra lavoratori e lavoratrici, alla Consigliera Nazionale di Parità, alle organizzazioni sindacali e alle RSU.

AZIONI POSITIVE PER LA PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITÀ								
Area di intervento	**Azione positiva**	**STRUTTURE COINVOLTE**		**INDICATORI**				
		Soggetto responsabile	**Altri soggetti coinvolti**	**Descrizione**	**Modalità di misurazione**	**Target 2026**	**Target 2027**	**Target 2028**
Intelligenza artificiale e pari opportunità	**Azione positiva 1** Utilizzo dell'intelligenza artificiale per garantire le pari opportunità nelle procedure di selezione e di conferimento degli incarichi	-Direzione generale per l'innovazione e l'organizzazione digitale, la statistica e la ricerca; -Direzione generale per le politiche del personale e i servizi generali	- Tutte le strutture del Dicastero; - candidati alle procedure di selezione e conferimento degli incarichi; - CUG	Potenziamento dell'utilizzo di strumenti di intelligenza artificiale a supporto della selezione, delle procedure di on boarding e dell'attribuzione di incarichi per prevenire potenziali disallineamenti nei processi valutativi e rafforzare il rispetto dei principi posti a tutela delle pari opportunità	N di strumenti di intelligenza artificiale a supporto delle procedure	50%	100%	100%
Formazione sulle pari opportunità e cultura di genere	**Azione positiva 2** Attivazione di percorsi formativi per attuare i principi delle pari opportunità	-Direzione generale per le politiche del personale e i servizi generali	- Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento della funzione pubblica e Dipartimento per le pari opportunità; - Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) e altre scuole pubbliche di formazione; - Dipendenti MLPS; - Consigliera nazionale di parità; - Comitato nazionale di parità, Comitato unico di garanzia (CUG); - Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Incremento del livello di formazione sui principi delle pari opportunità	Numero di risorse umane formate su numero risorse umane in servizio presso il MLPS	50%	100%	100%
Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro	**Azione positiva 3** Implementazione delle forme di lavoro a distanza	-Direzione generale per le politiche del personale e i servizi generali; -Tutte le strutture del Dicastero	- Consigliera nazionale di parità; - Comitato nazionale di parità; - Comitato unico di garanzia (CUG); - Organizzazioni sindacali	Attuazione del lavoro a distanza	Numero lavoratori ammessi alle forme di lavoro a distanza su Numero lavoratori in servizio presso il MLPS	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80 %
Promozione della cultura della non discriminazione	**Azione positiva 4** Comunicazione e diffusione di informazioni per il benessere lavorativo e per la promozione delle pari opportunità	-Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi; -Direzione generale per le politiche del personale e i servizi generali	- Comitato nazionale di parità; - Comitato unico di garanzia (CUG); - Tutte le strutture del Dicastero	Realizzazione e promozione di iniziative di comunicazione interna e divulgazione di progetti diretti alla promozione del benessere lavorativo, della cultura delle pari opportunità e della conoscenza degli strumenti di tutela disponibili per il personale, anche a mezzo pubblicazione sulla intranet ministeriale e newsletter	Numero di iniziative attivate	2	3	4
Reinserimento del personale dopo lunghi periodi di assenza	**Azione positiva 5** Realizzazione di misure di supporto e di formazione specifica per i dipendenti al rientro in servizio dopo lunghi periodi di assenza	Tutte le strutture del Dicastero	- Consigliera nazionale di parità; - Comitato nazionale di parità; - Comitato unico di garanzia (CUG); - Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Attuazione di misure di supporto e di percorsi formativi mirati al fine di favorire l'aggiornamento delle competenze e il benessere organizzativo del personale rientrato in servizio	Numero di iniziative formative attivate	2	3	4

Tabella 9 Le azioni positive per la promozione delle pari opportunità

La *"Percentuale di realizzazione delle Azioni positive programmate"* -derivante dal complessivo raggiungimento dei target illustrati- costituisce, non solo un indicatore dello stato della salute di genere del Dicastero, ma è anche uno degli indicatori dell'Obiettivo specifico OS3, a dimostrazione di come la tutela delle pari opportunità sia una leva strategica per il *"Rafforzamento della governance e ottimizzazione dell'efficienza e della qualità dell'azione amministrativa"*.

2.2.2.5 Salute relazionale

Come già precisato[33], al fine di sviluppare la partecipazione di utenti e cittadini nelle attività di programmazione e di valutazione, già a partire dalla programmazione 2025 il Dicastero ha effettuato una mappatura degli stakeholder estremamente dettagliata, suddivisa per processi e per livello di interesse e di influenza.

Tale mappatura è uno strumento essenziale per l'effettivo coinvolgimento dei cittadini e dei soggetti cointeressati ai percorsi decisionali del Ministero nelle relative scelte strategiche, a garanzia di una concreta aderenza di tali scelte strategiche ai bisogni della collettività. La mappatura, infatti, costituisce il primo degli step programmati nel vigente SMVP per realizzare la c.d. valutazione partecipativa[34]; nel 2026 si intende attuare lo step successivo consistente nella selezione degli stakeholder tra quelli mappati che dovranno o potranno essere coinvolti nella valutazione partecipativa in considerazione del relativo grado di interesse e/ o di influenza.

2.2.2.6 Salute etica

Il principale indicatore di salute etica dell'Amministrazione consiste nello stato di attuazione delle misure generali e specifiche in funzione di prevenzione della corruzione ed a garanzia della trasparenza, dettagliatamente rappresentate nella Sottosezione 2.3. cui si rinvia.

Inoltre, al fine di migliorare costantemente il grado complessivo di salute etica nel Ministero -funzionale anche ad ottimizzare l'efficienza dell'azione amministrativa- all'interno dell'obiettivo specifico triennale *"Rafforzamento della governance e ottimizzazione dell'efficienza e della qualità dell'azione amministrativa",* sono stati configurati l'indicatore OS3.5 *"Garanzia del rispetto della normativa in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni" e* l'indicatore OS3.6 "*Obiettivi della "Strategia 2026-2028 per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza e dell'integrità pubblica per l'Italia (PNA 2025)*" [35].

Lo stato della salute etica, infine, è rilevato anche mediante l'applicazione dei seguenti indicatori comuni previsti dal Dipartimento della Funzione Pubblica:

INDICATORI COMUNI DFP	
Gestione della comunicazione e della trasparenza	
4.1	Consultazione del portale istituzionale
4.2	Grado di trasparenza dell'Amministrazione

Tabella 10 Indicatori comuni di salute etica

[33] Cfr. la precedente Sottosezione 2.1
[34] Cfr. d.lgs. n.150/2009, art.7
[35] Cfr. Allegato n. 3

2.2.2.7 Salute digitale

La digitalizzazione è senza dubbio una realtà in continua evoluzione, che richiede all'Amministrazione un intervento costante e dinamico per affrontare le sfide da questa poste, ma che rappresenta al tempo stesso una preziosa occasione per il Ministero.

Mediante la cura della salute digitale, infatti, questo ha l'opportunità di digitalizzare, semplificare e rendere pienamente accessibili i propri servizi, mettendo a frutto le potenzialità offerte dall'incessante progredire della tecnologia e rispondendo al meglio alle necessità della collettività.

A tal proposito, infatti, è configurato l'obiettivo di Valore pubblico VP4, finalizzato a concorrere alla realizzazione di *"Prospettive di miglioramento dei livelli di digitalizzazione dell'economia e della società"* e misurato ricorrendo all'utilizzo di indicatori DESI, elaborati dalla Commissione europea nell'ambito del *"Digital Decade Policy Programme 2030"*[36].

Inoltre, l'obiettivo di accrescere la semplificazione, la digitalizzazione e la piena accessibilità è altresì declinato a livello multidimensionale da parte del Dicastero, in quanto è previsto sia nell'obiettivo specifico triennale OS3 dedicato al *"Rafforzamento della governance e ottimizzazione dell'efficienza e della qualità dell'azione amministrativa",* sia negli obiettivi di performance organizzativa e connessi alle attività istituzionali in titolarità della Direzione Generale per l'Innovazione e l'organizzazione digitale, la statistica e la ricerca.

Di seguito si propone un indicatore di stato delle risorse dedicato alla salute digitale, facente particolare riferimento alla accessibilità digitale[37].

Aree	Obiettivo	Risultato/miglioramento atteso	Baseline	Target	Riferimento obiettivo specifico	Dipartimenti coinvolti
Accessibilità digitale	Piena accessibilità digitale dei servizi resi dall'Amministrazione	Percentuale di servizi conformi agli standard di accessibilità rispetto ai servizi totali resi all'utenza esterna ed interna	30%	35%	OS3	Tutti i dipartimenti
	Piena accessibilità ai contenuti informativi dei siti dell'amministrazione, interni ed esterni, semplificandone la consultazione e il reperimento dell'informazione cercata in maniera rapida	Percentuale dei contenuti informativi conformi agli standard di accessibilità rispetto ai servizi totali resi all'utenza esterna ed interna	30%	35%	OS3	Tutti i dipartimenti

Tabella 11 Indicatori di accessibilità digitale

Funzionale alla rilevazione dello stato della salute digitale del Dicastero sono altresì gli indicatori comuni proposti dal Dipartimento della Funzione Pubblica in materia.

[36] Cfr. sul punto il paragrafo 2.2.1 e l'allegato n. 2.
[37] I seguenti dati sono stati forniti dalla Direzione Generale per l'Innovazione e l'organizzazione digitale, la statistica e la ricerca.

INDICATORI COMUNI DFP	
Gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione	
3.1	Grado di utilizzo di SPID nei servizi digitali
3.2	Percentuale di servizi full digital
3.5	Percentuali di banche dati pubbliche disponibili in formato aperto
3.6	Dematerializzazione procedure

Tabella 12 Indicatori comuni di salute digitale

Dalle risultanze del monitoraggio di tutti gli indicatori e degli obiettivi summenzionati, sarà possibile per il Ministero conoscere il proprio livello di salute digitale.

Da ultimo, si intende sottolineare come il tema della salute digitale sia fortemente collegato a fenomeni tecnologici, quali l'avvento dell'Intelligenza Artificiale (I.A).

L'utilizzo di quest'ultima mediante un approccio che ponga sempre a riferimento l'uomo ed il lavoratore è centrale nella già richiamata Dichiarazione congiunta dei Ministri del Lavoro del G7, nella quale è stato evidenziato l'impegno strategico per cercare di contenere i rischi insiti nella tecnologia, unito al suo utilizzo per creare un mercato del lavoro inclusivo.

2.2.3 Obiettivo annuale relativo al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali

La normativa in tema di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni[38] prevede, nei confronti dei dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché dei dirigenti apicali delle rispettive strutture, l'assegnazione di **specifici obiettivi annuali** relativi al rispetto dei tempi di pagamento di cui alle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, secondo quanto previsto dalla normativa vigente e tenuto conto del vigente sistema di misurazione e valutazione della performance.

In attuazione della normativa richiamata, in continuità con la programmazione strategica degli anni precedenti, l'obiettivo annuale del rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali è assegnato ai dirigenti di seconda fascia responsabili del pagamento delle fatture commerciali secondo la ripartizione delle funzioni interne a ciascuna Direzione generale, ai Direttori generali titolari delle relative strutture nonché al dirigente del centro di costo del Gabinetto.

Il parametro ai fini della verifica del raggiungimento dell'obiettivo annuale assegnato è l'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145, elaborato mediante la Piattaforma dei Crediti Commerciali e calcolato sulle fatture ricevute e scadute nel 2026.

Il rispetto dei tempi di pagamento ha un rilievo strategico in quanto funzionale al buon andamento ed all'efficienza dell'Amministrazione. Conseguentemente all'interno dell'obiettivo specifico OS3 dedicato al *"Rafforzamento della governance e ottimizzazione dell'efficienza e della qualità dell'azione amministrativa"* è stato configurato l'apposito indicatore OS 3.2*"Rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali*"*,* il cui metodo di calcolo è costituito dall' "*Indicatore di ritardo annuale"* di cui sopra.

La tempestività dei pagamenti costituisce anche un indicatore dello stato delle risorse strumentali - contemplato anche dal Dipartimento della Funzione Pubblica tra gli indicatori comuni- funzionale al miglioramento del livello di efficacia e di efficienza dell'azione amministrativa e come tale rilevato anche nell'ambito degli indicatori dello stato delle risorse (per cui si rinvia al precedente paragrafo *"2.2.2.1 Risorse strumentali ed efficientamento energetico")*.

2.2.4 Piani di azione e principi politici del G7 - 2024 dei Ministri del Lavoro e dell'Occupazione - Strategie per il triennio 2025-2027.

La Dichiarazione congiunta finale adottata, all'esito del meeting di Cagliari tenutosi dall'11 al 13 settembre 2024, dai Ministri del lavoro e dell'occupazione dei paesi del G7, dal titolo *"Towards an inclusive human centered approach for new challenges in the world of work"*, ha individuato le principali aree strategiche di intervento del Ministero nel medio-lungo periodo[39], tra le quali si evidenzia quella relativa all'intelligenza artificiale per la trasformazione del mercato del lavoro.

[38] Ai fini dell'attuazione della Missione 1, componente 1, Riforma 1.11 del *PNRR "Riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e delle autorità sanitarie*" il comma 2 dell'art. 4-bis del decreto-legge n. 13/23, dispone che le pubbliche amministrazioni, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché a quelli apicali delle rispettive strutture, specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento, integrando i rispettivi contratti individuali.

[39] Il riferimento è, in particolare:

- alle azioni e piani di intervento per massimizzare le opportunità offerte dall'Intelligenza Artificiale in tema di sviluppo di nuove competenze professionali e per minimizzarne l'impatto derivante da un uso non basato su un approccio inclusivo o che non abbia come proprio centro di riferimento l'essere umano;
- alle politiche di sostegno dell'invecchiamento attivo e in buona salute, anche promuovendo opportunità di lavoro di qualità e di apprendimento permanente a tutte le età, attraendo e trattenendo al meglio i lavoratori anziani, promuovendo una maggiore flessibilità nei percorsi di carriera e affrontando la discriminazione basata sull'età sul luogo di lavoro, anche attraverso il dialogo sociale a tutti i livelli.
- al piano d'azione e agli interventi per migliorare le condizioni di lavoro nel settore dell'assistenza al fine di trattenere e attrarre una forza lavoro diversificata e qualificata e garantire adeguati servizi di assistenza per l'infanzia, gli anziani, i disabili.

Al riguardo, i Dipartimenti del Ministero hanno già avviato le iniziative finalizzate alla attuazione dei piani. Il pieno conseguimento di tali piani richiede tuttavia una adeguata programmazione di medio periodo delle attività da svolgere e la progettazione di obiettivi operativi che siano effettivamente funzionali alla realizzazione delle politiche di cui sopra.

In particolare, l'intelligenza artificiale e il relativo impatto sul mondo del lavoro costituisce una leva strategica già dalla programmazione degli anni precedenti, secondo una logica multidimensionale ed integrata.

Tra gli obiettivi di **Valore pubblico,** infatti, è previsto l'indicatore **VP4.3**, riguardante *"Avvio di progetti strategici per l'adozione di sistemi di Intelligenza Artificiale nel mondo del lavoro"* e, analogamente, anche nell'obiettivo specifico OS3, è declinato l'indicatore OS 3.5 "Introduzione all'Intelligenza Artificiale".

In linea con tale programmazione con Decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali[40] sono state adottate le *"Linee guida per l'implementazione dell'IA nel mondo del lavoro"*, finalizzate a promuovere l'adozione consapevole dell'Intelligenza artificiale nei contesti lavorativi, tutelando i diritti dei lavoratori, favorendo l'innovazione sostenibile e garantendo la conformità alle normative vigenti.

Inoltre, nella Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione 2026, è assegnato al Capo Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi l'obiettivo Dir. Inn. 3 "*Implementazione della digitalizzazione e sviluppo dell'Intelligenza Artificiale (IA)",* corredato, fra gli altri, di una descrizione e di un indicatore appositamente dedicati alla realizzazione di modelli di Intelligenza Artificiale.

Sempre nella Direttiva generale, una delle linee di azione dell'obiettivo Dir. Soc. 3 "*Interventi volti a garantire uniforme applicazione della normativa del terzo settore su tutto il territorio nazionale e azioni di promozione dell'economia sociale"* assegnato al Capo Dipartimento per le politiche sociali, del terzo settore e migratorie consiste nella "*Promozione, sviluppo e sostegno delle attività di interesse generale svolte dagli enti del terzo settore, anche con particolare riferimento alla promozione di un utilizzo etico sicuro affidabile e inclusivo dell'I.A. (attraverso il finanziamento di progetti di rilevanza nazionale con un focus specifico nel settore dell'IA)"*.

2.2.5 Programma di governance dei progetti strategici del Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro e valorizzazione delle competenze a supporto del lavoro che cambia

Nell'ambito degli *"Stati Generali del Dipartimento - L'innovazione per il lavoro che cambia",* il Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro ha redatto il "*Programma di governance dei progetti strategici del Dipartimento e valorizzazione delle competenze a supporto del lavoro che cambia"* inerente alle materie delle politiche del lavoro. Tale programma prevede la realizzazione di appositi progetti trasversali alle strutture interne al Dipartimento lavoro, con il coinvolgimento anche degli altri Dipartimenti (innovazione e sociale). Lo stato di avanzamento di tali progetti, in linea con il vigente SMVP[41], costituisce apposito target degli indicatori di obiettivi di Direttiva generale assegnati al Dipartimento del Lavoro[42].

> Alle Le politiche finalizzate ad affrontare le sfide del mercato del lavoro legate all'invecchiamento della popolazione attraverso attività di sostegno dell'invecchiamento attivo e in buona salute e dell'allungamento delle carriere lavorative, promuovendo il lavoro dignitoso e l'estensione della vita lavorativa, anche al fine di favorire la condivisione intergenerazionale delle competenze.

> al piano di azione finalizzato al miglioramento delle condizioni di lavoro nel settore dell'assistenza, che prevede come obiettivi principali il lavoro dignitoso per gli operatori sanitari e il sostegno effettivo dei lavoratori con responsabilità di assistenza.

[40] D.M. n. 180 del 17 dicembre 2025 adottato previa consultazione pubblica svolta dal 14 aprile al 21 maggio 2025 tramite la Piattaforma " ParteciPA" della Presidenza del Consiglio dei ministri"; Cfr. nota n. 23.

[41] Cfr. SMVP, par. 6.1 "*Livelli di misurazione e valutazione della performance organizzativa",* per cui i progetti sono considerati come ulteriori unità di analisi della performance organizzativa, almeno sotto il profilo della rendicontazione delle attività svolte rispetto ai target prefissati

[42] Cfr. Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione 2026, obiettivi cod. Dir. Lav.2, Dir. Lav. 3, Dir. Lav. 4 e Dir. Lav. 5.

La realizzazione delle strategie declinate nel Programma citato sarà, pertanto, oggetto di specifica ed apposita rilevazione e rendicontazione[43].

[43] Cfr. successiva Sezione 4 *"Monitoraggio"*

2.3 Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza[44]

La presente sezione del PIAO 2026[45] contiene la pianificazione delle **misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza** adottate dal Dicastero nonché la programmazione degli **obiettivi,** delle **attività** e dei **risultati attesi** nell'anno 2026, nell'ottica di **accrescere il Valore Pubblico** e di **preservarne l'erosione** da possibili rischi corruttivi[46]. A tal fine, il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, nella predetta attività di pianificazione:

- tiene conto delle istanze dei principali portatori di interesse (*Stakeholder*) che interagiscono con il Ministero;
- opera con il costante ausilio di un Ufficio di supporto;
- coinvolge i **Referenti per la prevenzione della corruzione del Ministero** e l'OIV;
- effettua ogni necessario confronto con tutti gli uffici del Dicastero.

Nella logica dell'integrazione della Sottosezione 2.3 con le altre sezioni del PIAO è garantito il coordinamento con i responsabili della predisposizione delle altre Sezioni del Piano secondo le modalità di raccordo ed interazione assicurate dal Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi. In tale logica rientra l'analisi integrata, anche sotto i profili attinenti al rischio corruttivo, dei contesti interno ed esterno effettuata nella Sezione 2.1. cui si rinvia.

Nella medesima logica di integrazione, in conformità alle indicazioni fornite dall'ANAC, ed in particolare al principio per cui "*la prevenzione della corruzione e la trasparenza sono dimensioni del e per la creazione del valore pubblico, di natura trasversale per la realizzazione della missione istituzionale di ogni amministrazione o ente*[47]*"*, sono stati individuati tra gli obiettivi strategici **specifici *target*** e **risultati attesi** in relazione agli ambiti di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Tali obiettivi sono stati delineati tenendo anche conto **degli obiettivi e azioni** della "*Strategia 2026-2028 per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza e dell'integrità pubblica per l'Italia"*, previste nel nuovo PNA 2025[48].
Per il dettaglio degli obiettivi in argomento (descrizione, indicatori, *target,* risultati attesi), si rinvia alle specifiche schede di cui all'Allegato n. 2[49].

2.3.1 Mappatura dei processi e gestione del rischio

2.3.1.1 Mappatura dei processi

Preliminare e funzionale ad una efficace gestione dei rischi corruttivi, è la mappatura dei processi e correlati *stakeholder*; per i relativi dettagli si rinvia alla sottosezione 2.1.

[44] La presente sottosezione è stata predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) del Ministero, dott.ssa Grazia Strano, come da indicazioni riportate in Anagrafica.
[45] Per la elaborazione della presente sezione si è tenuto conto dei più recenti indirizzi dell'ANAC in materia, di cui al documento approvato dal Consiglio dell'Autorità nell'Adunanza del 23 luglio 2025 (link ai documenti) recante le "Indicazioni per la definizione della Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO" nonché del **PNA 2025** per il quale, nelle more della adozione ufficiale e relativa pubblicazione (cfr. la relativa notizia al seguente link), si è fatto riferimento al testo posto in consultazione pubblica on line sul sito di Anac, sino alla data del 30 settembre 2025.
[46] Nel PNA 2022, adottato con Delibera n. 7 del 17 gennaio 2023, a pag. 22 seg., si legge che «... se le attività delle pubbliche amministrazioni hanno come orizzonte quello del valore pubblico, le misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza sono essenziali per conseguire tale obiettivo e per contribuire alla sua generazione e protezione mediante la riduzione del rischio di una sua erosione a causa di fenomeni corruttivi ... Ad avviso di Anac va privilegiata una nozione ampia di valore pubblico intesa come miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale, ambientale delle comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, dei destinatari di una politica o di un servizio ... In altre parole, le misure di prevenzione e per la trasparenza sono a protezione del valore pubblico ma esse stesse produttive di valore pubblico e strumentali a produrre risultati sul piano economico e su quello dei servizi, con importanti ricadute sull'organizzazione sociale ed economica del Paese».
[47] Cfr. ANAC - Piano Nazionale Anticorruzione 2022 - adottato con Delibera n. 7 del 17 gennaio 2023, pag. 28 e aggiornato con Delibera n. 605 del 19 dicembre 2023
[48] Cfr. nota n. 47.
[49] Cfr. Obiettivo specifico codice OS3, indicatore OS3.6 e obiettivo di Direttiva generale, cod. Dir. Inn 1, indicatore 1.6.

2.3.1.2 Gestione del rischio: identificazione, analisi e ponderazione dei rischi corruttivi

L'intero processo di gestione del rischio di cui alla Legge n. 190/2012 (identificazione dei rischi; analisi e ponderazione dei rischi individuati; progettazione di misure di mitigazione del rischio), è gestito, nel Ministero, in **modalità digitale** attraverso il collaudato ed efficiente sistema informatico-digitale di *risk management* ("*Mappatura procedimenti e risk management*", d'ora in poi RM), costantemente implementato e adeguato alle modifiche normative (esterne) ed organizzative (interne), nonché ottimizzato in base ai continui feedback tra le strutture del Ministero, l'Ufficio di supporto al RPCT e il RPCT medesimo.
Tramite l'applicativo RM è effettuata la ricognizione dei procedimenti e delle attività per ciascun processo di cui alla mappatura (Allegato n. 1) e sono monitorate **tutte le misure generali a carattere trasversale** (così come enucleate nella presente sottosezione al successivo paragrafo "*Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio*") nonché progettate e monitorate **tutte le misure specifiche** che i Responsabili dei singoli processi/procedimenti/attività hanno ritenuto idonee a mitigare gli specifici rischi corruttivi rilevati.
Attesi i risultati già conseguiti e quelli ulteriormente conseguibili in ragione della semplificazione degli adempimenti garantita dall'utilizzo dell'applicativo RM, si può affermare che nello svolgimento del processo di gestione del rischio il Ministero accresca, di anno in anno, il proprio livello di conoscenza, consapevolezza e maturità anche grazie all'impegno e alla continuativa, proficua collaborazione tra le strutture e l'RPCT.
Per una rappresentazione analitica e di dettaglio dei rischi individuati, ponderati e classificati nonché delle relative misure di mitigazione (in particolare specifiche), si rinvia alla Mappatura del rischio (Allegato n. 5).
Al riguardo, si segnala che l'inserimento nel database di RM della Mappatura dei processi (Allegato n. 1), già implementato nel 2025, consentirà la predisposizione della mappatura unica e integrata di tutti i processi a rischio (aree obbligatorie e specifiche), il cui completamento è previsto come *target* da raggiungere entro il 2027 tra gli obiettivi del PNA 2025[50].
In continuità con la programmazione degli anni precedenti, inoltre, è garantito il **focus sulla gestione dei Fondi europei e dei fondi del PNRR**. In particolare, i processi mappati in tali ambiti hanno riguardato le seguenti strutture:

- Dipartimento per le politiche sociali, del terzo settore e migratorie
    - Direzione generale per lo sviluppo sociale e gli aiuti alla povertà: gestione del programma PON Inclusione e del programma PO I FEAD; certificazione delle spese finanziate con il PON Inclusione e con il PO I FEAD; Valutazione e ammissione a finanziamento dei progetti presentati dagli ATS nell'ambito della gestione ed attuazione delle misure del PNRR (Missione 5 - Inclusione e Coesione) - Componente 2;
- Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro
    - Direzione Generale delle politiche attive del lavoro, dei servizi per il lavoro e degli incentivi all'occupazione: gestione e attuazione, controllo, monitoraggio fisico procedurale e finanziario dei Programmi operativi con particolare riguardo a: Programma Nazionale "Giovani, donne e lavoro" 2021-2027; Programma Operativo Nazionale "Iniziativa occupazione giovani" (PON IOG) 2014-2020; Programma Operativo Nazionale "Sistemi di politiche attive per l'occupazione" (PON SPAO) 2014-2020; Programma Operativo Complementare SPAO (POC SPAO); Forme di co-programmazione e co-progettazione con gli Enti del Terzo Settore.
- Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi:
    - Ufficio di staff 5: funzioni di controllo normativamente attribuite all'Autorità di Audit nell'ambito delle procedure di gestione dei fondi strutturali e dei fondi nazionali per le politiche di coesione mediante Relazione annuale al termine delle verifiche di sistema e sulle operazioni nel periodo contabile di riferimento;
    - Unità di missione per il coordinamento delle attività di gestione degli interventi previsti nel PNRR, interessata alle seguenti attività: controllo di conformità su progetti e avvisi PNRR; verifica dei dati di avanzamento finanziario e di realizzazione fisica e procedurale degli

[50] Linea strategica 3; obiettivo 3.2.; azione 3.2.1

investimenti e delle riforme; verifica sul conseguimento di traguardi (*milestone*) e obiettivi (*target*), e controllo sulla regolarità delle spese.

2.3.1.3 Gestione del rischio: esiti della valutazione dei rischi corruttivi

I procedimenti/attività censiti - afferenti ai processi di cui alla relativa mappatura - e per i quali sono identificati e valutati rischi corruttivi sono n. 210. In particolare, sulla base della metodologia di valutazione che suddivide il valore del rischio in base al livello di esposizione ("Alto", "Medio" o "Basso"):
- N. 6 procedimenti/attività risultano a rischio "Alto";
- N. 47 procedimenti/attività risultano a rischio "Medio";
- N. 157 procedimenti/attività risultano a rischio "Basso".

2.3.1.4 Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio

Le misure generali di cui al PIA0 2025-2027 nonché le misure generali e specifiche progettate e riportate nell'apposito applicativo digitale "*Mappatura procedimenti e risk management"* sono state oggetto di attento monitoraggio anche mediante la consultazione delle strutture interessate, tale da consentirne la verifica dello **stato di attuazione** e della **qualità**[51].
È sempre continuo, infatti, il **confronto con i responsabili** dei processi e delle attività, per cui le eventuali osservazioni e proposte formulate in sede di analisi del rischio e progettazione delle relative misure sono oggetto di attenta disamina da parte del RPCT al fine di valutare l'opportunità di elaborare ulteriori misure generali e/o di attribuire una corretta qualificazione alle misure individuate (in termini di misura generale o specifica).
Nello svolgimento della sua attività di controllo il RPCT assicura una continuativa analisi di **coerenza** tra **rischi individuati** e **misure progettate** per mitigarli; ciò nell'ambito del **costante confronto** con le strutture titolari dei processi, anche tramite i Referenti anticorruzione, pur rimanendo nell'ambito delle scelte discrezionali e nella responsabilità degli *owner* delle attività stimare l'opportunità di apprestare un numero maggiore o minore di misure, generali e/o specifiche. Le osservazioni formulate dal RPCT rimangono, comunque, disponibili e tracciate all'interno dell'applicativo informatico "*Mappatura procedimenti e risk management"* in modo tale da poter effettuare anche un'analisi comparativa dei dati nel corso degli anni.
Le misure, generali e specifiche, sono rappresentate, come già accennato sopra, nella apposita sezione della mappatura del rischio di cui all' Allegato n. 5.

Nei paragrafi che seguono si illustra, nel dettaglio, la programmazione delle misure generali relative alla programmazione 2026, come aggiornate/modificate/implementate alla luce degli esiti del monitoraggio intermedio.

[51] Per quanto riguarda la razionalizzazione delle misure, generali e specifiche, effettuata nelle annualità 2024 e 2025, si ritiene utile rammentare quanto rappresentato nel PIAO 2025-2027 al riguardo: "*… per quanto attiene alla **qualità** delle misure, il RPCT già sulla base del monitoraggio intermedio e in funzione proattiva rispetto alla riorganizzazione in corso, aveva elaborato nel 2023 una proposta di modifica/revisione/integrazione delle misure esistenti nell'applicativo digitale, sottoposta a tutti gli uffici. All'esito del confronto, si era concordato di rimodulare diverse misure. Inoltre, nel corso del 2024 è stato realizzato un importante intervento di revisione dell'applicativo "Mappatura procedimenti e risk management" … nel quale sono quindi rappresentate **tutte le misure generali a carattere trasversale …** nonché **tutte le misure specifiche** che i Responsabili dei singoli procedimenti/processi/attività hanno ritenuto di progettare ritenendole idonee a mitigare specifici rischi corruttivi rilevati. Si precisa che, le misure atte a contrastare aree di rischio a carattere trasversale, di tipo generale, sono state analiticamente esaminate dal RPCT mediante la consultazione di tutte le strutture interessate, effettuata, come già sopra ricordato, lo scorso anno e sono il frutto di una razionalizzazione delle medesime attraverso l'eliminazione di duplicazioni, relative soprattutto a processi comuni a più strutture. Inoltre, si è inteso qualificare correttamente diverse misure come "specifiche" in quanto tese a mitigare rischi altrettanto peculiari con conseguente incremento del numero di questa tipologia (n. 63 misure specifiche) rispetto alle annualità precedenti dove risultava esserne stata progettata solo una".*

➢ *CODICE DI COMPORTAMENTO*

Il Codice di comportamento del Dicastero[52] è in corso di aggiornamento[53]. A tal fine sono state avviate le procedure istruttorie ed il confronto con le competenti strutture del Ministero. Il nuovo Codice di comportamento, di cui si programma l'adozione entro l'anno corrente, risulterà integrato con specifiche previsioni relative agli obblighi connessi all'applicazione dell'istituto del *whistleblowing* e conseguenti responsabilità discendenti dalla loro violazione, tenendo conto, altresì, delle previsioni di cui alle recenti **Linee Guida** in materia di **whistleblowing** sui **canali interni di segnalazione**[54].

MISURA GENERALE: Il Codice di comportamento					
CODICE	**DESCRIZIONE**	**FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE**	**INDICATORI DI ATTUAZIONE**	**RISULTATO ATTESO**	**SOGGETTO RESPONSABILE**
MG-2026-0001	Aggiornamento del Codice di comportamento del MLPS	Entro il 31/12/2026	Numero di aggiornamenti effettuati	1	RPCT, DG Personale DG Innovazione
MG-2026-0002	Comunicazione del nuovo codice di comportamento ai dipendenti neoassunti	Al momento dell'assunzione	Numero di dipendenti neoassunti che hanno ricevuto il nuovo codice di comportamento su numero totale di dipendenti neoassunti	100%	DG Personale
MG-2026-0003	Comunicazione del nuovo codice di comportamento ai nuovi consulenti e collaboratori	Al momento del conferimento dell'incarico	Numero di nuovi consulenti e collaboratori che hanno ricevuto il nuovo codice di comportamento su numero totale dei nuovi consulenti e collaboratori	100%	Capi Dipartimento, Unità di Missione PNRR, Direzioni Generali

➢ *CONFLITTO DI INTERESSI*

La disciplina del conflitto d'interesse è dettata dall'art. 6 *bis* della L. 241/1990 e dagli artt. 6, 7 e 14 del DPR n. 62/2013 mentre la procedura di rilevazione e analisi delle situazioni di conflitto di interessi, sia per i dipendenti del MLPS che per i titolari di incarichi di collaborazione e consulenza conferiti dal MLPS, è definita nel Codice di comportamento dei dipendenti del MLPS.
In coerenza con la programmazione delle misure generali in materia, di cui al PIAO 2025, tutte le dichiarazioni rese sono oggetto di verifica[55]. Quanto alle modalità, la verifica sulla insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interesse è effettuata, in attuazione delle raccomandazioni del PNA 2019[56], anche:

- acquisendo, previa informativa all'interessato, elementi conoscitivi dai soggetti (pubblici o privati) presso i quali gli interessati hanno svolto o stanno svolgendo incarichi/attività professionali o abbiano ricoperto o ricoprano cariche;
- con audizione degli interessati per ottenere eventuali chiarimenti sulle informazioni contenute nelle dichiarazioni (o comunque acquisite nell'ambito delle verifiche effettuate);

[52] Approvato con Decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali n. 105 del 1° giugno 2022 .
[53] A seguito delle modifiche introdotte dal DPR 81/2023 (Regolamento concernente modifiche al decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, recante "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165").
[54] Linee Guida n. 1 - 2025 in materia di whistleblowing sui canali interni di segnalazione, approvate dal Consiglio di Anac con Delibera n. 478 del 26 novembre 2025.
[55] Per i consulenti, l'obbligo a carico dell'Amministrazione di verifica della insussistenza di situazioni di conflitto, anche potenziale di interesse, è sancito espressamente dal legislatore (cfr. art. 53, comma 14 del D.lgs. n.165/2001)
[56] Cfr. §1.4. del PNA 2019, pag. 46 e sgg. e, con particolare riferimento ai consulenti, pagg.52 e 53.

- garantendo l'aggiornamento delle dichiarazioni di insussistenza di situazioni di conflitto di interesse con cadenza periodica in ragione della durata dell'incarico di consulenza o collaborazione (in particolare: laddove l'incarico si protragga oltre i tre anni, viene rilasciata e verificata una nuova dichiarazione ogni biennio);
- con il controllo a campione da parte del RPCT della avvenuta verifica delle dichiarazioni di insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interessi e della relativa pubblicazione delle stesse ai sensi dell'art. 53, co. 14, d.lgs. 165/2001.

MISURA GENERALE: Verifiche in materia di conflitto d'interesse					
CODICE	**DESCRIZIONE**	**FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE**	**INDICATORI DI ATTUAZIONE**	**RISULTATO ATTESO**	**SOGGETTO RESPONSABILE**
MG-2026-0004	Verifica delle dichiarazioni rese da parte del dipendente sulla insussistenza del conflitto d'interessi	In occasione della presentazione della dichiarazione	Numero di dichiarazioni verificate/numero totale di dichiarazioni presentate	100%	Tutti i Capi Dipartimento, Direttori generali, Dirigenti MLPS, Unità di Missione PNRR
MG-2026-0005	Controllo a campione da parte del RPCT dell'avvenuta verifica delle dichiarazioni dei consulenti e dei collaboratori, di insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interessi e della relativa pubblicazione delle stesse ai sensi dell'art. 53, co. 14, d.lgs. 165/2001.	Trimestrale	Numero di dichiarazioni verificate /numero di dichiarazioni comunicate al RPCT	30%	RPCT

➢ *CONFERIMENTO E AUTORIZZAZIONE DEGLI INCARICHI*

La possibilità per i dipendenti pubblici di svolgere incarichi retribuiti conferiti o autorizzati da altri soggetti pubblici o privati è regolata dall'art. 53 del D.lgs. 165/2001 per cui il conferimento o l'autorizzazione allo svolgimento dell'incarico devono essere disposti secondo criteri oggettivi e predeterminati[57]. Questi ultimi sono stati individuati specificamente dall'Amministrazione con apposita circolare[58], che regola la procedura di conferimento e rilascio di autorizzazione allo svolgimento dell'incarico, nonché quella relativa al caso della sola comunicazione dello stesso. Con la circolare è fornita apposita modulistica, al fine di facilitare il corretto svolgimento degli adempimenti.

MISURA GENERALE: Conferimento e autorizzazione degli incarichi					
CODICE	**DESCRIZIONE**	**FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE**	**INDICATORI DI ATTUAZIONE**	**RISULTATO ATTESO**	**SOGGETTO RESPONSABILE**
MG-2026-0006	Rispetto della normativa all'atto del conferimento dell'incarico o di autorizzazione allo svolgimento dello stesso	In occasione del conferimento o dell'autorizzazione all'incarico	Numero di incarichi conferiti-autorizzati secondo i criteri previsti/ numero totale di incarichi conferiti-autorizzati	100%	Tutti i Capi Dipartimento, Direttori generali, Dirigenti MLPS, Unità di Missione PNRR

[57] "[…] *che tengano conto della specifica professionalità, tali da escludere casi di incompatibilità, sia di diritto che di fatto, nell'interesse del buon andamento della pubblica amministrazione o situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi, che pregiudichino l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite al dipendente*".

[58] Circolare del Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione, il personale e i servizi del 17 luglio 2025, n.17.

➢ *PANTOUFLAGE*

Per quanto concerne l'istituto del ***pantouflage*** o ***revolving doors*** (art. 53, co. 16 *ter*, del D.lgs. n. 165/2001), con DM del 21 dicembre 2023 n. 158 è stata adottata la Direttiva interna contenente le misure in materia di divieto di svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro. In continuità con gli esercizi precedenti, gli Uffici preposti sono invitati a conformarsi alla suddetta Direttiva curando il rilascio di una dichiarazione sottoscritta dall'interessato con la quale viene assunto formale impegno al rispetto della disciplina relativa al *pantouflage.*

Il Dicastero ha preso atto, altresì, delle Linee guida n. 1 in tema di divieto di *pantouflage*, adottate dall'Anac con Delibera n. 493 del 25 settembre 2024, tese ad orientare ancora meglio le amministrazioni/enti nella individuazione di misure di prevenzione del *pantouflage.*

MISURA GENERALE: Pantouflage					
CODICE	**DESCRIZIONE**	**FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE**	**INDICATORI DI ATTUAZIONE**	**RISULTATO ATTESO**	**SOGGETTO RESPONSABILE**
MG-2026-0007	Inserimento di apposite clausole indicate nella MISURA 1 della Direttiva adottata con DM del 21/12/2023 n. 158	In occasione degli atti negoziali o amministrativi descritti nella MISURA 1 della Direttiva (DM n.158/2023)	Numero di atti negoziali o amministrativi contenenti le clausole indicate nella MISURA 1 della Direttiva/ numero totale di atti negoziali o amministrativi adottati dall'amministrazione	100%	DG Personale
MG-2026-0008	Rilascio della dichiarazione indicata nella MISURA 2 della Direttiva adottata con DM del 21/12/2023 n. 158	In occasione della cessazione dal servizio, dal rapporto di lavoro autonomo, dalla collaborazione o dall'incarico	Numero di dichiarazioni rilasciate su numero totale di cessati dal servizio, dal rapporto di lavoro autonomo, dalla collaborazione o dall'incarico	100%	DG Personale
MG-2026-0009	Previsione nei bandi di gara, negli atti prodromici e nei patti di integrità dell'obbligo per l'operatore economico che partecipa alla procedura di rilasciare specifica dichiarazione che attesti la mancata violazione degli obblighi di cui all'art. 53, comma 16 ter del D. Lgs. 165/2001 (MISURA 3 della Direttiva adottata con DM del 21/12/2023 n. 158)	In occasione della redazione dei bandi di gara, degli atti prodromici e dei patti di integrità	Numero di bandi di gara, degli atti prodromici e dei patti di integrità contenenti la previsione dell'obbligo per l'operatore economico che partecipa alla procedura di rilasciare specifica dichiarazione che attesti la mancata violazione degli obblighi di cui all'art. 53, comma 16 ter del D. Lgs. 165/2001, su numero totale di bandi di gara o degli atti prodromici agli affidamenti di contratti pubblici emanati	100%	Tutti i Dipartimenti e competenti Direzioni generali.

➢ *INCONFERIBILITÀ ED INCOMPATIBILITÀ DEGLI INCARICHI*

In materia di **inconferibilità**[59] e **incompatibilità** [60] di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, l'ANAC ha ravvisato l'esigenza di fornire indicazioni aggiornate[61] per ciò che concerne, in particolare, l'esercizio dell'attività di vigilanza in capo all'Autorità stessa e agli organi interni alle amministrazioni. Inoltre, tra gli obiettivi strategici di cui al PNA 2025[62], ha previsto l'adeguamento da parte delle amministrazioni ai modelli standardizzati di dichiarazioni in materia, definiti dall'ANAC. Pertanto, in conformità a tali indicazioni, viene di seguito dettagliata la procedura interna al Ministero e le relative misure generali.
In particolare, l'Ufficio competente per l'istruttoria/supporto ai fini del conferimento di incarichi:

- **sottopone** al soggetto designato per l'incarico, ai fini della sottoscrizione, il modulo di dichiarazione, aggiornato come sopra, sull'insussistenza di cause di inconferibilità e/o di incompatibilità previa apposita informativa resa allo stesso sui presupposti rilevanti ai fini del configurarsi delle ipotesi di inconferibilità e incompatibilità[63];
- **verifica** le dichiarazioni rese per la totalità delle designazioni, mediante analisi delle circostanze indicate nel modulo di dichiarazione rispetto a quelle ritenute ostative dal legislatore e, sulla scorta delle informazioni contenute nel modulo di dichiarazione e nel curriculum, l'insussistenza di condizioni di inconferibilità;
- **verifica** la veridicità e completezza di almeno il 50% sia delle dichiarazioni di inconferibilità che di incompatibilità rese dai designati (la limitazione delle verifiche al campione si rende opportuna considerate le dimensioni organizzative del Ministero e il volume dei conferimenti che interessano l'Amministrazione). La verifica è effettuata ricorrendo: alla consultazione di banche dati pubbliche anche dietro specifica richiesta di accesso ove non si tratti di fonti aperte; alla acquisizione del certificato del Casellario giudiziale e dei carichi pendenti; al monitoraggio costante di fonti aperte (organi di stampa, social media ecc.);
- **formalizza** l'incarico;
- **pubblica**, nella apposita sezione del Portale amministrazione trasparente, in corrispondenza dei flussi informativi come rappresentati nell'Allegato 6, l'atto di conferimento e le dichiarazioni acquisite (aggiornate annualmente con riferimento a quelle di incompatibilità).

[59] L'inconferibilità**,** ai sensi dell'art. 1, co. 2, lettera g), d.lgs. n. 39/2013, è da intendersi quale «*preclusione, permanente o temporanea, a conferire gli incarichi previsti dal presente decreto a coloro che abbiano riportato condanne penali per i reati previsti dal capo I del titolo II del libro secondo del codice penale, a coloro che abbiano svolto incarichi o ricoperto cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati da pubbliche amministrazioni o svolto attività professionali a favore di questi ultimi, a coloro che siano stati componenti di organi di indirizzo politico*».

[60] L'incompatibilità, ai sensi dell'art. 1, co. 2, lettera h), d.lgs. n. 39/2013, consiste «*nell'obbligo per il soggetto cui viene conferito l'incarico di scegliere, a pena di decadenza, entro il termine perentorio di quindici giorni, tra la permanenza nell'incarico e l'assunzione e lo svolgimento di incarichi e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione che conferisce l'incarico, lo svolgimento di attività professionali ovvero l'assunzione della carica di componente di organi di indirizzo politico*».

[61] Delibera del Consiglio dell'Autorità n. 464 del 26 novembre 2025, la quale tiene conto degli indirizzi in materia formulati nel PNA 2025. Per quest'ultimo, in particolare, cfr. "*Parte speciale decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39"*, pp. 125-147 e allegato n. 1 "*All. N. 1 Schemi esplicativi per una corretta applicazione delle disposizioni di cui al decreto legislativo dell'8 marzo 2013, n. 39"*.

[62] Cfr. PNA 2025, Linea strategica n.4, obiettivo n.4.2, azione n.4.2.1.

[63] Allo scopo di rendere informato il soggetto candidato circa le ipotesi di inconferibilità e incompatibilità che potrebbero configurarsi rispetto all'incarico da conferire, l'Ufficio che intende conferire l'incarico può utilizzare anche gli "*Schemi esplicativi per una corretta applicazione delle disposizioni di cui al decreto legislativo dell'8 marzo 2013 n. 39*" come da all. 1 al PNA 2025, evidenziando al sottoscrivente che l'amministrazione, secondo quanto prescritto dal d.lgs. n. 39/2013 e dal D.P.R. n. 445/2000 è tenuta ad effettuare idonei controlli e accertamenti sulla veridicità di quanto dichiarato, anche attraverso la consultazione delle iscrizioni eventualmente presenti nel Casellario giudiziale. (v. pag. 147 PNA 2025).

MISURA GENERALE: Inconferibilità ed incompatibilità degli incarichi					
CODICE	**DESCRIZIONE**	**FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE**	**INDICATORI DI ATTUAZIONE**	**RISULTATO ATTESO**	**SOGGETTO RESPONSABILE**
MG-2026-0010	Verifica delle dichiarazioni rese ai sensi dell'art. 20 del D.lgs. 39/2013	Prima del conferimento dell'incarico	Numero di dichiarazioni verificate secondo la normativa/ numero totale di dichiarazioni presentate dai soggetti designati per il conferimento dell'incarico	100%	Ufficio di Staff II del Dipartimento innovazione per gli incarichi dirigenziali di livello generale; Uffici di Staff I dei Dipartimenti, Divisioni I delle Direzioni generali, Divisione V della DG Personale, Unità di Missione PNRR, Ufficio di Gabinetto, per gli altri incarichi dirigenziali. Il RPCT è coinvolto secondo le competenze attribuite.
MG-2026-0011	Pubblicazione delle dichiarazioni rese ai sensi dell'art. 20 del D.lgs. 39/2013	Tempestivamente una volta conferito l'incarico	Numero di dichiarazioni pubblicate tempestivamente all'atto del conferimento dell'incarico/numero totale di dichiarazioni rese	100%	Ufficio di Staff II del Dipartimento innovazione, DG Personale
MG-2026-0020	Aggiornamento delle dichiarazioni concernenti l'insussistenza di cause di incompatibilità e relativa pubblicazione sul sito web istituzionale ai sensi dell'art. 20, co. 3, del D.lgs. 39/2013	Annualmente	Numero di dichiarazioni acquisite e pubblicate/ numero totale di dichiarazioni da rendere e pubblicare	100%	Ufficio di Staff II del Dipartimento innovazione, DG Personale
MG-2026-0021	Verifica a campione, successiva alla designazione, sulla veridicità e completezza del contenuto delle dichiarazioni di assenza di cause di inconferibilità e di incompatibilità	Entro l'anno	Numero di dichiarazioni verificate /numero totale di dichiarazioni rese	50 %	Ufficio di Staff II del Dipartimento innovazione, DG Personale

➢ *FORMAZIONE DI COMMISSIONI, ASSEGNAZIONI AGLI UFFICI, CONFERIMENTO DI INCARICHI DIRIGENZIALI IN CASO DI CONDANNA PENALE PER DELITTI CONTRO LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE*

In ottemperanza all'art. 35 *bis* del D.lgs. 165/2001 tutti i Dipartimenti e la DG Personale effettuano le verifiche in ordine alle condizioni ostative per la partecipazione a commissioni di concorso o di gara e per lo svolgimento di funzioni direttive in relazione agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati.

MISURA GENERALE: Formazione di commissioni, assegnazioni agli Uffici, conferimento di incarichi dirigenziali in caso di condanna penale per delitti contro la pubblica amministrazione					
CODICE	**DESCRIZIONE**	**FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE**	**INDICATORI DI ATTUAZIONE**	**RISULTATO ATTESO**	**SOGGETTO RESPONSABILE**
MG-2026-0012	Rispetto delle disposizioni di cui all'art. 35 bis D.lgs. 165/2001.	In occasione della nomina di commissari, dell'assegnazione agli Uffici, del conferimento dell'incarico	Numero di nomine, assegnazioni agli Uffici e conferimenti di incarichi effettuati secondo i criteri previsti/ numero totale di nomine, assegnazioni agli Uffici, incarichi conferiti	100%	Tutti i Dipartimenti, DG Personale

➢ *ROTAZIONE DEL PERSONALE ADDETTO ALLE AREE DI RISCHIO – ROTAZIONE ORDINARIA E STRAORDINARIA*

La direttiva sulla Rotazione ordinaria del personale è stata adottata con Decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali n. 248 del 23 dicembre 2021. In ragione della nuova struttura ministeriale l'attuazione della misura è posta in capo a ciascun Dipartimento, al quale è demandato il compito di predisporre un adeguato programma di rotazione per tutti i propri corrispondenti uffici.
Laddove la rotazione non dovesse risultare di agevole o possibile applicazione, per ragioni di natura oggettiva e/o soggettiva, ciascun Dipartimento responsabile esplicita, nel proprio corrispondente piano (elaborato in quanto misura generale già programmata per il 2025), le motivazioni che impediscono la rotazione del personale al fine di rendere valutabili le ragioni della mancata applicazione della misura e di adottare le conseguenti misure di "mitigazione del rischio". L'avvenuto espletamento di tale attività viene comunicato al RPCT al fine di consentire il monitoraggio sul livello di attuazione della misura della rotazione e delle connesse attività di formazione, motivando gli eventuali scostamenti tra misure pianificate e misure effettivamente realizzate, nel rispetto della disciplina vigente.
Con riferimento alla **rotazione dei dirigenti** occorre rilevare che, nelle more dell'adeguamento al nuovo assetto dipartimentale dei criteri e modalità di conferimento e revoca degli incarichi (già disciplinati con DM del 30 aprile 2021 n. 107), l'intervenuta riorganizzazione ministeriale ha consentito il determinarsi di una concreta rotazione "di fatto" di parte del personale dirigenziale.
Per quanto concerne, poi, la misura della rotazione del personale c.d. "straordinaria", l'amministrazione garantisce «*la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva*» come da previsioni di cui all'art. 16, co. 1, lettera l-quater del d.lgs. 30 marzo 2001 n. 165.

MISURA GENERALE: Rotazione del personale addetto alle aree di rischio – Rotazione ordinaria-e straordinaria					
CODICE	**DESCRIZIONE**	**FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE**	**INDICATORI DI ATTUAZIONE**	**RISULTATO ATTESO**	**SOGGETTO RESPONSABILE**
MG-2026-0013	Attuazione del programma annuale della misura della rotazione	Verifica semestrale	Numero di monitoraggi effettuati e relativa reportistica	≥2	Tutti i Dipartimenti

➢ *TUTELA DEL DIPENDENTE CHE EFFETTUA SEGNALAZIONI DI ILLECITO (WHISTLEBLOWING)*

Con decreto del Capo Dipartimento per l'Innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi n. 14 del 28 giugno 2024 è stato adottato l'Atto organizzativo che ha attivato il canale interno per le segnalazioni di illeciti (*Whistleblowing*). È stata, quindi, resa operativa la Piattaforma digitale "*PAWhistleblowing*" per la gestione automatizzata delle segnalazioni di illecito, in conformità al D.lgs. 10 marzo 2023 n. 24 e nel rispetto delle indicazioni in materia fornite dalle Linee guida Anac con Delibera n. 311 del 12 luglio 2023, nonché dal Garante per la *privacy*. Il Ministero ha preso atto, altresì, di quanto disposto da Anac - a modifica ed integrazione della citata Delibera n. 311 del 12 luglio 2023 - nella Delibera n. 479 del 26 novembre 2025 e procederà, pertanto, ad ogni conseguente adeguamento dovesse rendersi necessario.

Si precisa, ad ogni modo, che entro il corrente anno si conta di attivare un canale interno per le **segnalazioni in forma orale**, tramite una linea telefonica dedicata, garantendo così, al *whistleblower,* la possibilità di scelta tra la segnalazione in forma scritta (effettuabile tramite la piattaforma informatica "*PAWhistleblowing*") e la segnalazione in forma orale, attuabile mediante la citata modalità telefonica. In considerazione della rilevanza dell'istituto del *whistleblowing* l'Amministrazione proseguirà le specifiche attività di formazione e informazione, rivolte a tutto il personale -anche al fine di garantire una gestione consapevole e accurata delle segnalazioni *whistleblowing* per il personale che si occupa della gestione del canale interno di segnalazione- contribuendo alla creazione di una **cultura di trasparenza** ed **integrità** all'interno dell'organizzazione. Si evidenzia, in ogni caso, che non sono pervenute ad oggi segnalazioni qualificabili come interne ai sensi del D.lgs. 10 marzo 2023 n. 24.

MISURA GENERALE: Whistleblowing					
CODICE	**DESCRIZIONE**	**FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE**	**INDICATORI DI ATTUAZIONE**	**RISULTATO ATTESO**	**SOGGETTO RESPONSABILE**
MG-2026-0014	Attività di formazione specifica in materia di whistleblowing	Nel corso del 2026	Numero di attività formative realizzate a favore di tutto il personale	≥1	DG Personale

➢ *FORMAZIONE*

Nel corso del 2026 continuerà ad essere valorizzata la formazione sui temi dell'etica e della legalità sia come misura di contrasto alla corruzione, sia come misura di sostegno ad altre misure, in collaborazione con la SNA ovvero nell'ambito degli appositi programmi di formazione resi disponibili dal Dipartimento della funzione pubblica (c.d. "Performa" e piattaforma Syllabus).

MISURA GENERALE: Formazione					
CODICE	**DESCRIZIONE**	**FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE**	**INDICATORI DI ATTUAZIONE**	**RISULTATO ATTESO**	**SOGGETTO RESPONSABILE**
MG-2026-0015	Attivazione dei corsi in materia di trasparenza, prevenzione della corruzione ed in materia di appalti pubblici	Nel corso del 2026	Numero di corsi attivati su numero di corsi richiesti sulla base delle esigenze formative rilevate	100%	DG Personale

➢ *PATTI D'INTEGRITÀ*

I Patti di Integrità[64] sono finalizzati a neutralizzare potenziali rischi correlati alle procedure di affidamento di lavori, servizi e forniture, alle concessioni o erogazioni di sovvenzioni, etc. Le stazioni appaltanti prevedono, a tal fine, negli avvisi, bandi di gara o lettere di invito, che il mancato rispetto delle clausole contenute nei protocolli di legalità o nei patti di integrità costituisce causa di esclusione dalla gara.
Anche per il 2026 l'inserimento dei patti di integrità tra la documentazione relativa agli affidamenti pubblici, rappresenta una misura la cui adozione è monitorata sulla base dell'apposito indicatore.

MISURA GENERALE: Patti di integrità					
CODICE	**DESCRIZIONE**	**FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE**	**INDICATORI DI ATTUAZIONE**	**RISULTATO ATTESO**	**SOGGETTO RESPONSABILE**
MG-2026-0016	Inserimento dei patti d'integrità nella documentazione relativa all'affidamento di una commessa pubblica	In occasione dello svolgimento della procedura di affidamento della commessa pubblica	Numero di patti di integrità inseriti per ogni Bando di gara o atto equivalente e relativo affidamento/ numero totale di Bandi di gara o atto equivalente e relativi affidamenti	100%	Tutti i Dipartimenti, tutte le competenti Direzioni generali

[64] Ex art. 1, co. 17 della Legge n. 190/2012 e Piano Nazionale Anticorruzione 2019, Parte III, § 1.9.

➢ *AGGIORNAMENTO DEI DATI INSERITI NELL'ANAGRAFE UNICA DELLE STAZIONI APPALTANTI (AUSA)*

L'individuazione del Responsabile dell'Anagrafe per la stazione appaltante (RASA) - incaricato della compilazione ed aggiornamento dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA) - è una misura organizzativa di trasparenza con funzione di prevenzione della corruzione.
Con Decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali del 10 luglio 2025 n. 99, è stato nominato il Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA) del Ministero, incaricato della compilazione ed aggiornamento dell'AUSA.
Al riguardo, giova ricordare che l'art. 33 *ter* del DL n. 179/2012, ha istituito il sistema AUSA (Anagrafe unica delle stazioni appaltanti) relativo alle stazioni appaltanti presenti sul territorio nazionale - che comprende i dati anagrafici delle stazioni appaltanti, dei Rappresentanti legali e delle informazioni classificatorie associate alle stazioni appaltanti stesse - e la cui responsabilità (circa le informazioni contenute nell'AUSA) è attribuita al RASA.
Il RASA garantirà anche per il 2026 lo svolgimento delle attività di verifica delle informazioni inserite nell'AUSA, in applicazione del principio della trasparenza, ai sensi e per gli effetti dell'art. 28 del D. lgs. 36/2023 (Codice dei contratti pubblici).

MISURA GENERALE: Aggiornamento dei dati inseriti nell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA)					
CODICE	**DESCRIZIONE**	**FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE**	**INDICATORI DI ATTUAZIONE**	**RISULTATO ATTESO**	**SOGGETTO RESPONSABILE**
MG-2026-0017	Aggiornamento delle informazioni e dei dati inseriti nell'AUSA	Verifica semestrale	Numero di aggiornamenti effettuati in relazione alle informazioni e ai dati identificativi del MLPS presenti nell'AUSA	≥1	DG Risorse finanziarie

➢ *MONITORAGGIO DEI TEMPI PROCEDIMENTALI*

Nel PIAO vanno definite *"le modalità di monitoraggio del rispetto dei termini, previsti dalla legge o dai regolamenti, per la conclusione dei procedimenti"*[65].
Pertanto, in occasione del monitoraggio intermedio e finale sullo stato di attuazione delle misure di cui al PIAO i Referenti per la prevenzione della corruzione e della trasparenza informano il RPCT in merito alle iniziative assunte dagli Uffici competenti a gestire i procedimenti per i quali il provvedimento non sia stato adottato o sia stato adottato in ritardo, così da assicurare la conclusione degli stessi entro i termini prescritti.
I procedimenti per i quali sia stata rilevata la mancata adozione del provvedimento finale o riscontrato un ritardo nella relativa adozione sono quelli individuati nella Relazione annuale al Ministro, redatta dai titolari del potere sostitutivo, trasmessa per opportuna informazione anche al RPCT.

MISURA GENERALE: Monitoraggio dei tempi procedimentali					
CODICE	**DESCRIZIONE**	**FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE**	**INDICATORI DI ATTUAZIONE**	**RISULTATO ATTESO**	**SOGGETTO RESPONSABILE**
MG-2026-0019	Iniziative assunte dagli Uffici per la gestione dei procedimenti per i quali sia stato rilevato un ritardo	Tempestiva adozione e attuazione delle iniziative	Numero iniziative per ciascun procedimento	≥1	Referenti anticorruzione

[65] Ex art. 1, comma 9, lettera d), L. n. 190 del 2012

➢ *TRASPARENZA*

Le misure generali di mitigazione dei rischi corruttivi che attengono all'ambito della trasparenza sono indicate di seguito. Per la articolata rappresentazione dell'ambito della trasparenza si rinvia al paragrafo 2.3.2.

MISURA GENERALE: Trasparenza					
CODICE	**DESCRIZIONE**	**FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE**	**INDICATORI DI ATTUAZIONE**	**RISULTATO ATTESO**	**SOGGETTO RESPONSABILE**
Codice MG-2026-0018	Gestione delle istanze di accesso civico e di riesame pervenute	Nel corso del 2026	Numero di istanze di accesso civico e di riesame trattate entro i termini normativamente previsti su numero di istanze totali pervenute	100%	Tutti i Dipartimenti, tutte le Direzioni generali, Unità di Missione PNRR, RPCT
Codice MG-2026-0022	Assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui al d.lgs. n. 33/2013	Verifica semestrale	Numero delle pubblicazioni obbligatorie effettuate sul numero totale delle pubblicazioni obbligatorie da effettuare	100%	Tutti gli Uffici con il coordinamento dell'Ufficio di Staff IV del Dipartimento innovazione

2.3.1.5 Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure

Il monitoraggio sull'attuazione delle misure è articolato su due livelli: il primo è in capo alle strutture chiamate ad adottare e attuare le misure previste nella presente sezione; il secondo è in capo al RPCT, coadiuvato dalla struttura di supporto.
La programmazione del monitoraggio effettuato dagli uffici è elaborata dal RPCT e contenuta sia nella presente sezione sia in specifiche note di avvio del monitoraggio, indirizzate a tutti gli uffici, contenenti le indicazioni necessarie, tra cui quelle sulle tempistiche e sulle modalità delle verifiche da compiere mediante il controllo del rispetto degli indicatori di monitoraggio e dei risultati attesi.
Per quanto attiene alle modalità operative, il **monitoraggio viene realizzato con cadenza semestrale** su tutte le misure - generali e specifiche, attraverso l'applicativo digitale "*Mappatura procedimenti e risk management*". L'integrale informatizzazione dell'attività permette ai singoli uffici di redigere in modo più agevole i relativi *report* ed assicura una rendicontazione dei contenuti omogenea ed uniforme, consentendo, altresì, di procedere ad una valutazione complessiva dei risultati conseguiti e delle eventuali criticità riscontrate.
Il RPCT, infatti, effettua il monitoraggio attraverso lo studio e l'analisi dei *report* presenti nell'applicativo. Per quanto attiene, in particolare, alla trasparenza, il RPCT accerta tramite la Direzione generale per l'innovazione e l'organizzazione digitale, la statistica e la ricerca che non siano stati disposti filtri e/o altre soluzioni tecniche atte ad impedire ai motori di ricerca *web* di indicizzare ed effettuare ricerche nel Portale Amministrazione Trasparenza.
I dati di monitoraggio costituiscono altresì il riferimento per la predisposizione, tramite l'apposita piattaforma resa disponibile dall'ANAC, della **Relazione annuale** sugli esiti dell'attività, pubblicata sul sito *web* istituzionale e sulla base della quale gli s*takeholder* del Ministero possono presentare osservazioni, segnalare eventuali criticità e suggerire aree di miglioramento.
Si evidenzia che, da ultimo, è stato eseguito un **monitoraggio intermedio** sullo stato di attuazione delle misure anticorruzione al 30 settembre 2025.

Le misure oggetto di monitoraggio intermedio hanno riguardato quelle generali previste nel PIAO 2025-2027 nonché quelle specifiche, progettate all'interno dell'applicativo informatico "*Mappatura procedimenti e risk management*".

Particolare *focus è* dedicato alle misure e all'assolvimento degli obblighi di pubblicazione con riferimento ai processi aventi ad oggetto l'uso di fondi pubblici, inclusi i fondi strutturali e quelli correlati all'attuazione degli obiettivi del PNRR nonché alle misure relative ai procedimenti di acquisto di forniture di beni e servizi (contratti).

2.3.2 Obiettivi di efficientamento della Trasparenza

2.3.2.1 I flussi informativi e di pubblicazione

La **rappresentazione, in apposita tabella, degli obblighi di pubblicazione e dei flussi informativi** del Ministero[66] è stata aggiornata ed adeguata al nuovo assetto organizzativo[67].
La tabella, parte integrante della Sezione Rischi corruttivi e trasparenza, costituisce l'Allegato n. 6 del presente PIAO.
I flussi informativi del MLPS sono quindi elaborati e gestiti da ogni competente ufficio del Ministero come individuati nella Tabella e i dati, informazioni e documenti oggetto di pubblicazione sono trasmessi al redattore interno che, ai fini dell'assolvimento del correlato obbligo, provvede alla relativa pubblicazione nella apposita sezione "Amministrazione Trasparente" (c.d. PAT) del sito istituzionale.
Per quanto attiene alla qualità delle informazioni pubblicate, il Ministero assicura la presenza dei seguenti requisiti, indicati nel PNA 2025 anche quali paramenti di riferimento per il monitoraggio da parte del RPCT e dell'OIV:

- *Integrità* – i dati non devono essere parziali
- *Tempestività* – i dati vanno pubblicati non appena formati/adottati
- *Costante aggiornamento* - i dati devono essere attuali
- *Semplicità di consultazione* – i dati devono essere organizzati in modo da essere facilmente reperiti e consultati, evitando rinvii ripetuti a collegamenti diversi
- *Comprensibilità* – i dati devono essere chiari ed intellegibili
- *Omogeneità* – i dati devono essere coerenti e non contraddittori rispetto ad altri dati del contesto
- *Facile accessibilità e riutilizzabilità* – i dati devono essere pubblicati in formato aperto ed essere riutilizzabili e riusabili
- *Conformità ai documenti originali in possesso dell'amministrazione*
- *Indicazione della provenienza* - se il dato è frutto di rielaborazione, va indicata la fonte
- *Riservatezza* – i dati vanno trattati in conformità alla disciplina in materia

Nel corso del 2025, inoltre, il PAT è stato adeguato alle indicazioni dell'ANAC[68] con particolare riferimento alle sezioni: *Trasparenza nell'utilizzo delle risorse pubbliche*; *Obblighi di pubblicazione concernenti l'organizzazione delle pubbliche amministrazioni; Obblighi di pubblicazione concernenti i dati relativi ai controlli sull'organizzazione e sull'attività dell'amministrazione*. Quale obiettivo di efficientamento della trasparenza, nel corso del 2026 saranno avviate le attività preliminari per lo sviluppo di una **procedura di validazione**[69], ovvero di un processo che assicura la corrispondenza dei dati pubblicati con le caratteristiche qualitative di cui sopra. I principali step sono i seguenti:

- individuazione dei soggetti deputati alla validazione;
- mappatura del flusso di processo, ai fini della completa digitalizzazione;
- avvio e completamento di un programma di formazione per i validatori.

[66] Adottata in analogia all'allegato 1 della delibera ANAC n. 1310/2016 ed in base alle indicazioni contenute nel PNA 2022 aggiornato al 2023, nonché nella Delibera ANAC n. 601 del 19 dicembre 2023
[67] definito da ultimo con l'adozione del D.M. n. 29/2025 di individuazione dei nuovi uffici dirigenziali di livello non generale e delle relative competenze.
[68] Anac, delibera n. 481 approvata dal Consiglio il 3 dicembre 2025 con la quale sono stati aggiornati i due schemi di pubblicazione relativi all'utilizzo delle risorse pubbliche e ai controlli su organizzazione e attività dell'amministrazione (artt. 4-bis e 31, d.lgs. n. 33/2013) precedentemente adottati con delibera n. 495 del 25 settembre 2024, nonché integrate le "Istruzioni operative" (Allegato 4 della delibera n. 495/2024) - contenenti raccomandazioni per l'inserimento dei dati nelle diverse sottosezioni di "Amministrazione trasparente"- indicando, tra le fonti, anche le Linee guida Agid sull'apertura e il riutilizzo dei dati del settore pubblico.
[69] Cfr. allegato 4 delle Delibera ANAC 481 cit.

Ulteriore obiettivo di efficientamento della trasparenza (*"Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni pubblicate dalle amministrazioni nella sezione "Amministrazione Trasparente")* è descritto nell'ambito delle Linee strategiche del PNA 2025, i cui risultati attesi riguardano: la individuazione delle difformità della sezione "Amministrazione Trasparente" (da effettuarsi tramite la verifica della strutturazione dell'albero logico della sezione, operata attraverso lo strumento di *web crawling* reso disponibile da ANAC) nonché l'allineamento del PAT alle raccomandazioni/linee guida dell'ANAC anche con riferimento ai criteri e alle regole tecniche di "accessibilità" per persone con disabilità visive, motorie o cognitive[70]. Nell'ottica di programmazione integrata, tali obiettivi costituiscono appositi indicatori degli obiettivi strategici[71] .
È, inoltre, confermata per il 2026 l'articolazione della specifica sottosezione del PAT "Altri contenuti/Dati ulteriori" contenente dati non oggetto di specifici obblighi di pubblicazione[72], che l'amministrazione ha inteso valorizzare quale indicatore di incremento della trasparenza[73]. Tale sezione costituirà oggetto di particolare analisi, anche attraverso gli strumenti di *web crawling* di cui sopra, a garanzia della ottimizzazione dei dati e dei richiami ad altre sezioni del sito istituzionale. A tale ultimo proposito, è confermato l'aggiornamento della sezione del sito *web* del Ministero denominata "Attuazione misure PNRR", collocata in una pagina *web* esterna al portale dell'Amministrazione Trasparente[74], cui la corrispondente sottosezione "Altri contenuti" del Portale dell'Amministrazione Trasparente, rinvia con apposito *link*.
Specifico focus del 2026, inoltre, è la verifica della conformità delle pubblicazioni effettuate dal Ministero, alle raccomandazioni formulate da ANAC nel PNA 2025[75].

Gli obiettivi di efficientamento di cui al presente paragrafo costituiranno oggetto di attento e continuo monitoraggio, anche al fine di definire l'effettivo conseguimento dei target in materia previsti dai relativi obiettivi strategici[76].

2.3.2.2 Trasparenza e Accesso civico

Le informazioni relative alle modalità operative per il ricorso all'istituto dell'accesso civico[77] c.d. "semplice" e di quello c.d. "generalizzato" sono riportate nella sottosezione Accesso civico del PAT.
È possibile, inoltre, inviare le istanze attraverso il servizio *URPonline*, presente sulla *home page* del sito istituzionale (Accesso Civico (lavoro.gov.it)), che ne gestisce la ricezione e lo smistamento. Tale strumento costituisce un punto di accesso unificato per l'invio di richieste di accesso ai dati effettuate mediante il canale *online*: infatti, attraverso *URPonline*, l'utente può sottoporre al sistema una qualsiasi richiesta di accesso a dati e documenti.
Nell'ottica di efficientamento della trasparenza, è in corso di definizione il nuovo Regolamento del Ministero per l'esercizio del diritto di accesso al fine di garantire ogni migliore accessibilità ai dati, documenti ed informazioni detenuti dall'amministrazione e di fornire all'utenza un unico strumento per la corretta individuazione del flusso di comunicazione[78].

[70] PNA 2025 – Linea strategica 1; obiettivo 1.2.; azioni 1.2.1, 1.2.2
[71] Cfr. § 2.3. nota n. 49.
[72] Cfr. art. 7 *bis*, co. 3, del D.lgs. 33/2013; art. 1, co. 9, lettera f), Legge n. 190/2012.
[73] Si tratta dei dati relativi alle autovetture di servizio, al beneficio del 5 per mille, al monitoraggio sull'esecuzione dei contratti, agli aiuti di stato, ai risultati dell'attività di vigilanza, ai dati elementari raccolti per finalità statistiche ed alla pubblicazione del testo integrale dei contratti di acquisto di beni e servizi di importo unitario superiore a 1 milione di euro. Tali dati sono stati individuati tenendo conto delle caratteristiche strutturali e organizzative del MLPS e delle competenze allo stesso assegnate (ad es. è stata prevista una sottosezione *ad hoc* denominata "Aiuti di stato" e contenente le informazioni riportate nel "Registro Nazionale degli aiuti di Stato") e dell'opportunità di valorizzare contenuti istituzionali di rilievo quali "Gli atti di notifica" per pubblici proclami disposti dall'Autorità Giudiziaria e la "Protezione dei dati personali".
[74] In tale pagina vengono pubblicati gli atti normativi adottati e gli atti amministrativi emanati per l'attuazione delle misure di competenza, così come richiesto dalla circolare n. 9 del 10 febbraio 2022 della Ragioneria generale dello Stato recante "Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) – Trasmissione delle Istruzioni tecniche per la redazione dei sistemi di gestione e controllo delle amministrazioni centrali titolari di interventi del PNRR".
[75] PNA 2025 – Parte speciale: Analisi criticità sezione AT.
[76] Cfr. § 2.3. nota n. 49.
[77] Di cui all'art. 5 del Decreto legislativo n. 33/2013.
[78] in attesa della formale adozione del citato Regolamento, restano confermate le disposizioni impartite con le due circolari emanate al fine di coordinare ed indirizzare gli Uffici interni: la n. 3717 del 31 marzo 2017, con cui si sono impartite le prime istruzioni operative in materia, e la n. 6892 del 11.07.2017, diramata a seguito dell'emanazione della circolare n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione pubblica e con la quale sono state fornite ulteriori indicazioni e precisazioni a tutte le Direzioni generali sia sulle modalità di trattazione delle istanze sia su profili più strettamente più procedurali

Ad incremento del livello di trasparenza, il Ministero garantisce la elaborazione e pubblicazione (nella medesima sottosezione del PAT di cui sopra) di un apposito documento (cd. Registro degli accessi), contenente l'elenco delle richieste di accesso documentale, di accesso civico semplice e di accesso generalizzato presentate alle competenti strutture del MLPS per ciascun anno.

2.3.2.3 Carta dei servizi[79]

Le Pubbliche amministrazioni e i gestori di pubblici servizi pubblicano la Carta dei servizi o il documento contenente gli standard di qualità dei servizi stessi. In ottemperanza con la normativa in materia, il MLPS provvede regolarmente all'aggiornamento degli standard di qualità dei servizi, evidenziandone le "dimensioni" della qualità – principalmente individuate in accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia – nonché ulteriori "dimensioni aggiuntive" idonee a rappresentare con maggiore completezza la qualità effettiva del servizio erogato, specie laddove le peculiarità dello stesso non siano rese in maniera esaustiva dalle dimensioni principali, ovvero nel caso in cui l'Amministrazione eroghi servizi molto diversi tra di loro, con la conseguente necessità di essere opportunamente caratterizzati per favorire una valutazione efficace delle effettive prestazioni.
In ragione del più volte citato completamento, nel 2025, del processo di riorganizzazione del Ministero, la Carta dei Servizi[80] sarà aggiornata nel 2026 in base alla nuova distribuzione delle competenze.

2.3.2.4 Monitoraggi sulla trasparenza

Ogni semestre tutti gli Uffici verificano il corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione di competenza attraverso la compilazione di una griglia strutturata sulla base dell'Allegato n. 6. Il monitoraggio, pertanto, ha ad oggetto tutte le sezioni di "Amministrazione Trasparente".
Nelle more dello sviluppo della procedura di validazione descritta al paragrafo 2.3.2.1 e conseguente introduzione di un secondo livello di controllo, Il RPCT verifica periodicamente, con cadenza almeno semestrale, l'inserimento dei dati nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito *web* istituzionale da parte dei singoli uffici per garantire che la pubblicazione dei dati stessi sia effettuata secondo i criteri di qualità indicati e le modalità richieste dalla legge. La verifica continua ad essere svolta attraverso l'utilizzo di una scheda appositamente predisposta e l'esito del predetto controllo è riportato in *report* (singolarmente inviati agli uffici) all'interno dei quali è evidenziato il grado di adempimento degli obblighi di pubblicazione e le eventuali criticità rinvenute.
Nel corso del 2026 continueranno ad essere oggetto di specifico *focus* i dati sugli appalti e sulle risorse utilizzate per il PNRR.
Il monitoraggio sull'attuazione della disciplina sugli accessi, civico semplice e generalizzato, è attuato attraverso la corretta tenuta del c.d. Registro degli accessi.

[79] Art. 32, co. 1, del D.lgs. 33/2013.
[80] Adottata con DM n. 109 dell'8 agosto 2023.

Sezione 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 Sottosezione Struttura organizzativa

Con D.P.C.M. 22 novembre 2023, n. 230, entrato in vigore dal 1° marzo 2024, è stato delineato il nuovo assetto organizzativo del Ministero che ha previsto l'articolazione in Dipartimenti in luogo della precedente struttura organizzata secondo il modello di coordinamento incentrato sul Segretariato generale. Inoltre, il citato DPCM ha previsto la soppressione dell'Agenzia nazionale delle politiche attive del lavoro (ANPAL) e l'attribuzione delle relative funzioni al Ministero.
Pertanto, l'articolazione organizzativa del Dicastero, di cui al citato DPCM, prevede 3 Dipartimenti, 1 posto di funzione dirigenziale di livello generale con incarico di consulenza, studio e ricerca ai sensi dell'articolo19, comma 10 del d.lgs. 165/2001 e dell'articolo 17, comma 3, del DPCM 230/2023 e 11 Direzioni generali come indicati nella tabella esplicativa che segue:

Dipartimento per le politiche sociali, terzo settore e migratorie	Direzione generale per lo sviluppo sociale e gli aiuti alle povertà
	Direzione generale per le politiche migratorie e per l'inserimento sociale e lavorativo dei migranti
	Direzione generale per le politiche del terzo settore e della responsabilità sociale delle imprese
Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	Direzione generale dei rapporti di lavoro e delle relazioni industriali
	Direzione generale delle politiche attive del lavoro, dei servizi per il lavoro e degli incentivi all'occupazione
	Direzione generale degli ammortizzatori sociali
	Direzione generale per le politiche previdenziali
	Direzione generale per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro e per le politiche assicurative
Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi	Direzione generale per le politiche del personale e dei servizi generali
	Direzione generale per le risorse finanziarie, la razionalizzazione della gestione degli immobili, degli acquisti e della logistica
	Direzione generale per l'innovazione digitale, la statistica e la ricerca
Direttore generale con incarico di consulenza, studio e ricerca	

Alle dirette dipendenze dei Capi Dipartimento sono previsti uffici di staff di livello dirigenziale non generale, come di seguito rappresentato

Dipartimento per le politiche sociali, terzo settore e migratorie	3 Uffici di *staff*
Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	3 Uffici di *staff*
Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi	5 Uffici di *staff*

Le direzioni generali a loro volta si articolano in strutture dirigenziali non generali, denominate "Divisioni" (per un totale di 49 Divisioni).

A queste strutture si affiancano:

1. Gli uffici di diretta Collaborazione;
2. L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Inoltre, ai sensi dell'articolo 30, comma 5 del richiamato DPCM n. 230/2023, nell'ambito del *Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi* opera l'Unità di missione per il coordinamento delle attività di gestione degli interventi previsti nel PNRR, istituita con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, in data 11 ottobre 2021. L'Unità di missione è articolata in tre uffici dirigenziali non generali.

In attuazione dell'articolo 7, comma 2 del d.l. n. 19/2024, convertito con modificazioni dalla legge n. 56/2024, con D.P.C.M. del 21 giugno 2024, presso il *Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi* è istituita una Struttura di supporto posta alle dirette dipendenze del Commissario straordinario nominato al fine di assicurare il conseguimento degli obiettivi della Missione 5, Componente 2, Investimento 2.2 del PNRR relativa al superamento degli insediamenti abusivi per combattere lo sfruttamento dei lavoratori in agricoltura.

3.1.1 Organigramma

Si riporta di seguito l'organigramma del Dicastero.

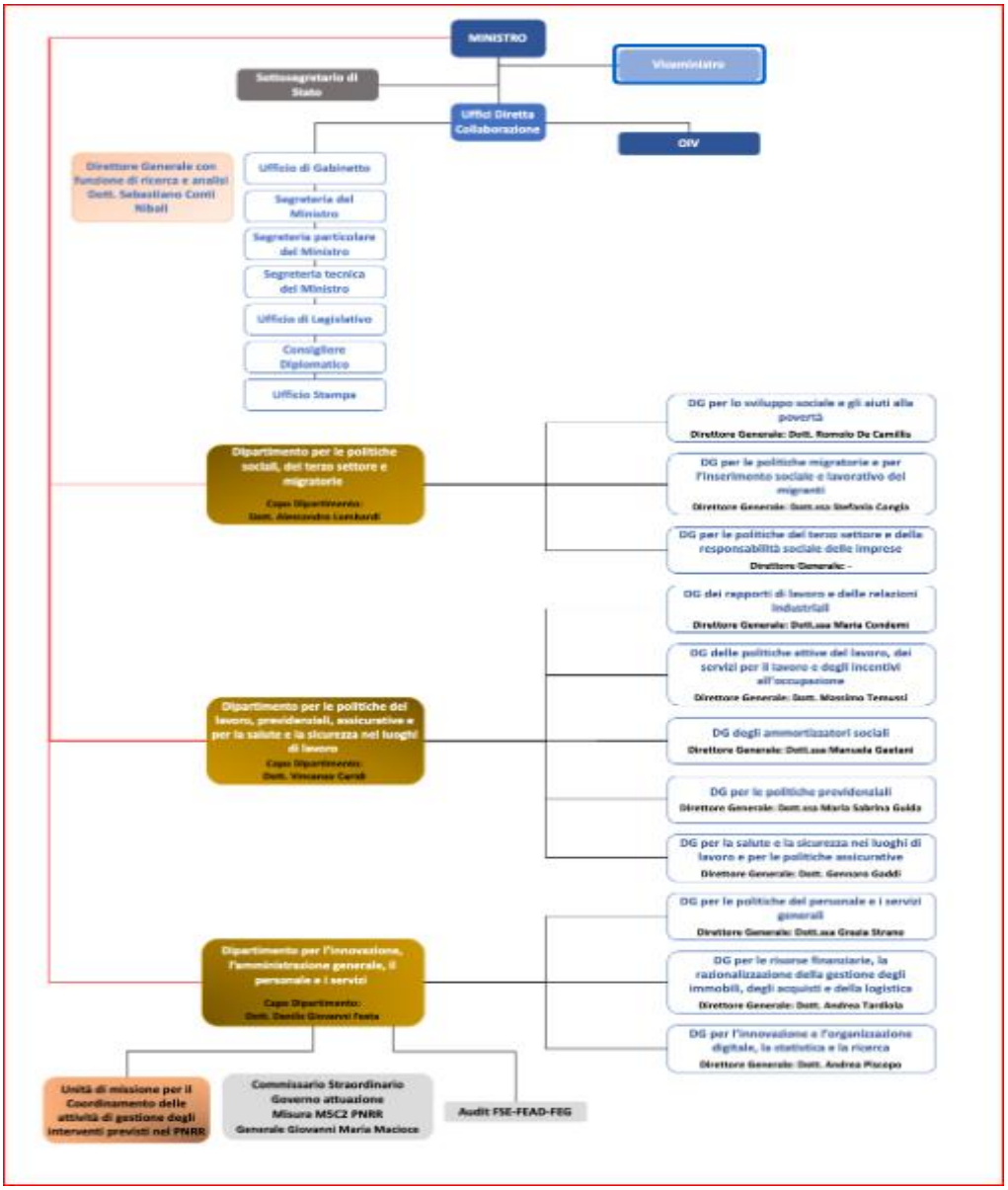


Figura 3 Organigramma dell'Amministrazione

3.1.2 Livelli di responsabilità organizzativa, n. di fasce per la gradazione delle posizioni dirigenziali e simili e modello di rappresentazione dei profili di ruolo come definiti dalle linee guida di cui all'articolo 6-ter comma 1, del D.Lgs. nr. 165 del 30 marzo 2021

A fronte dell'individuazione degli uffici di livello dirigenziale non generale, di cui al D.M. n. 29 del 7 marzo 2025, si è proceduto con D.M. 49 del 18 aprile 2025 alla graduazione degli stessi in due fasce retributive: PRIMA FASCIA (A); SECONDA FASCIA (B). In particolare, con il citato decreto ministeriale dei 60 uffici di livello non generale in cui si articolano Dipartimenti e Direzioni Generali 46 sono stati collocati in fascia A e 14 in fascia B. Le seguenti tabelle, illustrano l'attuale struttura organizzativa di livello generale, nonché la relativa consistenza del personale assegnato.

DIPARTIMENTI	STRUTTURE	NOTE
Uffici di diretta collaborazione	Gabinetto e Uffici di diretta collaborazione all'opera del Ministro	
	OIV - Organismo indipendente di valutazione	
	Direttore generale con incarico di consulenza, studio e ricerca	**n.1 DG**
Dipartimento per le politiche sociali, terzo settore e migratorie	Uffici di *staff* Dipartimento politiche sociali	**n. 2 DG**
	DG per lo sviluppo sociale e gli aiuti alle povertà	
	DG per le politiche migratorie e per l'inserimento sociale e lavorativo dei migranti	
	DG del terzo settore e della responsabilità sociale delle imprese	
Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	Uffici di staff Dipartimento politiche del lavoro	**n. 5 DG**
	DG dei rapporti di lavoro e delle relazioni industriali	
	DG delle politiche attive del lavoro, dei servizi per il lavoro e degli incentivi all'occupazione	
	DG degli ammortizzatori sociali	
	DG per le politiche previdenziali	
	DG per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e per le politiche assicurative	
Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi	Uffici di *staff* Dipartimento innovazione	**n. 3 DG**
	DG per le politiche del personale e i servizi generali	
	DG per le risorse finanziarie, la razionalizzazione della gestione degli immobili, degli acquisti e della logistica	
	DG per l'innovazione e l'organizzazione digitale, la statistica e la ricerca	
	Struttura di missione PNRR	
	Struttura supporto superamento insediamenti abusivi	

Tabella 13 Consistenza effettiva Dirigenti di prima fascia

DIPARTIMENTI	STRUTTURE	N. UNITÀ	NOTE
	Gabinetto e Uffici di diretta collaborazione all'opera del Ministro	3	di cui: **n. 1** co. 5-bis e **n.2** co. 6
	OIV - Organismo indipendente di valutazione		
Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	Uffici di staff	2	
	DG dei rapporti di lavoro e delle relazioni industriali	5	
	DG delle politiche attive del lavoro, dei servizi per il lavoro e degli incentivi all'occupazione	5	di cui: **n. 1** co. 6
	DG degli ammortizzatori sociali	3	
	DG per le politiche previdenziali	3	
	DG per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro e per le politiche assicurative	2	di cui: **n. 1** co. 6
Dipartimento per le politiche sociali, terzo settore e migratorie	Uffici di staff	1	
	DG per lo sviluppo sociale e gli aiuti alla povertà	5	
	DG per le politiche migratorie e per l'inserimento sociale e lavorativo dei migranti	3	
	DG per le politiche del terzo settore e della responsabilità sociale delle imprese	3	
Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi	Uffici di staff	4	
	Unità di missione per il coordinamento delle attività di gestione degli interventi previsti nel PNRR	3	di cui: **n. 3** co. 6
	Struttura supporto superamento insediamenti abusivi (Commissario Straordinario)	2	di cui: **n. 2** co. 6
	DG per le politiche del personale e i servizi generali + Segr. NATO-UE	6	di cui **n. 2** neo assunti, in attesa di incarico
	DG per le risorse finanziarie, la razionalizzazione della gestione degli immobili, degli acquisti e della logistica	3	di cui: **n. 1** co. 6
	DG per l'innovazione e l'organizzazione digitale, la statistica e la ricerca	3	

Tabella 14 Consistenza effettiva Dirigenti di seconda fascia

DIPARTIMENTI	STRUTTURE	AREA FUNZIONARI	AREA ASSISTENTI	AREA OPERATORI	TOTALE
	Gabinetto e Uffici di diretta collaborazione all'opera del Ministro	36	36		**72**
	OIV - Organismo indipendente di valutazione	4			**4**
Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	Ufficio di *staff* Dipartimento politiche lavoro	5	4		**9**
	DG dei rapporti di lavoro e delle relazioni industriali	46	17	2	**65**
	DG delle politiche attive del lavoro, dei servizi per il lavoro e degli incentivi all'occupazione	82	30		**112**
	DG degli ammortizzatori sociali	36	20		**56**
	DG per le politiche previdenziali	46	11		**57**
	DG per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro e per le politiche assicurative	19	8		**27**
Dipartimento per le politiche sociali, terzo settore e migratorie	Ufficio di *staff* Dipartimento politiche sociali	1	2		**3**
	DG per lo sviluppo sociale e gli aiuti alle povertà	50	15		**65**
	DG per le politiche del terzo settore e della responsabilità sociale delle imprese	27	13	1	**41**
	DG per le politiche migratorie e per l'inserimento sociale e lavorativo dei migranti	18	14		**32**
Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi	Ufficio di *staff* Dipartimento innovazione	21	17		**38**
	Unità di missione per il coordinamento delle attività di gestione degli interventi previsti nel PNRR	19	1		**20**
	Struttura supporto superamento insediamenti abusivi	7	1		**8**
	DG per le politiche del personale e i servizi generali + Segr. NATO-UE	62	78	3	**143**
	DG per le risorse finanziarie, la razionalizzazione della gestione degli immobili, degli acquisti e della logistica	21	17		**38**
	DG per l'innovazione digitale, la statistica e la ricerca	32	10		**42**

Tabella 15 Consistenza effettiva personale delle aree

3.1.3 Ampiezza media dell'unità organizzativa in termini di numero di dipendenti in servizio

In seguito alla adozione del D.M. n. 29 del 7.03.2025 di individuazione degli uffici dirigenziali di livello non generale si è provveduto ad una prima riassegnazione del personale di ruolo del Ministero, basata sull'analisi dei processi mappati per gli uffici previsti dalla precedente organizzazione. Nel corso del 2026 si procederà ad una valutazione della ampiezza media dell'unità organizzativa al fine di giungere ad un dimensionamento a regime delle strutture.

3.1.4 Contenuti funzionali dell'organizzazione

L'assetto organizzativo rappresentato sarà oggetto, nel corso del 2026, di una attenta verifica sia per ottimizzare la funzionalità ed efficienza delle nuove strutture ministeriali e assicurarne la coerenza agli obiettivi di valore pubblico identificati, sia per colmare gli eventuali gap quali-quantitativi in coerenza con il nuovo ordinamento professionale adottato con il C.C.I. del 22 febbraio 2024, all'esito di una analisi dei fabbisogni in termini di profili e competenze professionali e sulla base di un assesment del personale in termini di competenze possedute.

3.2 Sottosezione Organizzazione del lavoro agile

3.2.1 Livello di attuazione e sviluppo del Lavoro Agile

L'emergenza sanitaria causata dalla pandemia da Covid-19 ha acceso i riflettori su uno strumento fino ad allora poco utilizzato, soprattutto dalla Pubblica Amministrazione, sollecitando *obtorto collo* un cambiamento delle modalità ordinarie di organizzazione del lavoro e di gestione del personale. Lo *smart working,* infatti*,* ha rappresentato dall'inizio dell'emergenza epidemiologica una misura di contenimento del contagio dentro e fuori i luoghi di lavoro in quanto idonea a ridurre la circolazione delle persone e i contatti tra lavoratori nelle organizzazioni. Durante il *lockdown* ha costituito in molti settori l'unico modo per continuare, almeno in parte, l'attività lavorativa e si può tranquillamente affermare che l'emergenza sanitaria è stata per lo smart working un importante trampolino di lancio in quanto questo periodo di sperimentazione di massa ha cambiato la percezione che i datori di lavoro hanno del lavoro agile, passando da misura anticontagio a modello di sviluppo.

E' indubbio che il lavoro agile influisce sull'organizzazione del lavoro e il modo in cui verrà ulteriormente implementato avrà conseguenze sull'organizzazione di tutte le componenti del rapporto di lavoro con cui dovremo fare i conti se non si vuole perdere la sfida. Occorre trasformare il *remote working del* periodo pandemico con qualcosa che coinvolga tutta l'organizzazione, applicando nuove regole nella sua gestione ordinaria. Il modello non sarà più solo in presenza / da remoto ma occorrerà dare contenuti che vanno oltre le definizioni giuridiche al concetto di "lavoro ibrido", scegliendo tra tutte le opzioni possibili (modello *completamente in presenza* senza alcuna flessibilità di tempo, in cui tutta l'organizzazione è legata ad uno specifico luogo di lavoro e ad un orario prestabilito; *modello completamente da remoto* con totale flessibilità di tempo, modello di lavoro a cui molti lavoratori aspirerebbero, ma difficilmente realizzabile nella maggior parte delle organizzazioni; *modello completamente in presenza con totale flessibilità di tempo*, che si basa sulla presenza e sulla condivisione del luogo di lavoro senza sentire la necessità di garantire una compresenza temporale costante da parte di tutta l'organizzazione, molto simile alle sperimentazioni in corso in molte aziende e in alcune pubbliche amministrazioni; *modello completamente da remoto senza alcuna flessibilità di tempo,* basato sulla condivisione e lo scambio in real-time indipendentemente da dove ci si trovi fisicamente, molto vicino al tradizionale *telelavoro*) o occorre scegliere il modello più vicino al proprio business, senza tralasciare il benessere dei dipendenti ma, ancora di più, occorre capire se e come modificare l'organizzazione e quali modalità gestionali attuare in seno alle organizzazioni, perché una cosa è certa: non si possono applicare le vecchie regole a questi nuovi modelli.

Il Ministero del lavoro ha attuato il percorso appena descritto: dopo una breve sperimentazione nei primi due mesi del 2020 che coinvolgeva il 10% del personale, ha fatto massiccio ricorso al lavoro da remoto per effetto della crisi pandemica e, successivamente, ha adottato una regolamentazione in linea con i principi dettati dal nuovo contratto collettivo che riconosce le due modalità di lavoro a distanza: lavoro agile, senza vincolo di orario e sede di lavoro, e telelavoro domiciliare, quest'ultimo rivolto a determinate categorie di lavoratori per consentire loro di garantire la prestazione lavorativa seppur in presenza di alcune condizioni fisiche e familiari che ne impediscono appieno la presenza fisica in ufficio; monitora costantemente il ricorso a tale tipologia di lavoro e supporta i lavoratori con due figure professionali – il *mobility* manager e il *disability manager* – promuovendo, il primo, la mobilità sostenibile casa-lavoro per i dipendenti, riducendo traffico e inquinamento tramite il Piano Spostamenti Casa-Lavoro (PSCL), e, garantendo, il secondo, l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità, adattando l'ambiente e supportando il lavoratore per superare le barriere fisiche e organizzative, fungendo da ponte tra azienda e individuo, mirando, pertanto, entrambi a creare ambienti più efficienti e inclusivi, ma con focus diversi: uno sulla mobilità sostenibile e l'altro sull'inclusione della disabilità.

3.2.2 Condizioni abilitanti del lavoro agile

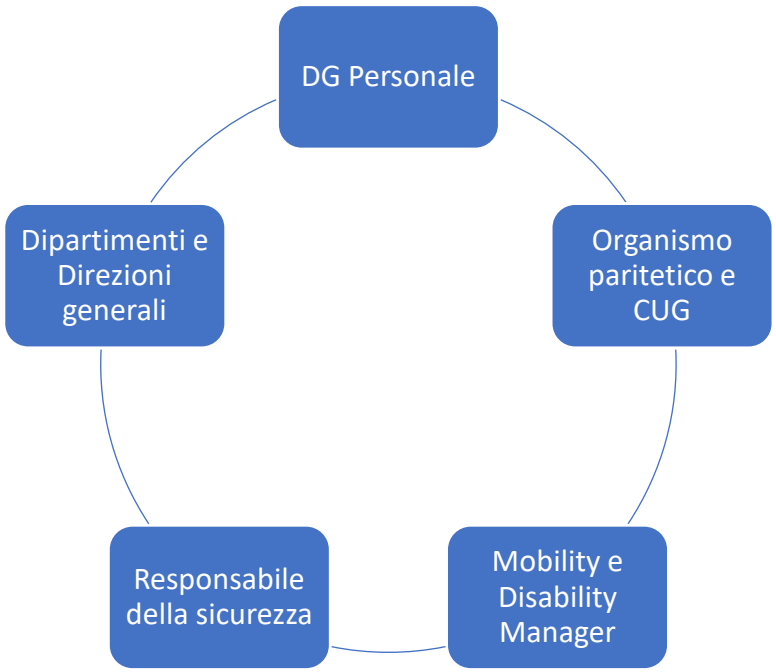
- **Misure organizzative**

Dopo la fase pandemica, il Ministero ha adottato una regolamentazione del lavoro a distanza, vigente dal 20 gennaio 2025 con un decreto di durata triennale che contiene disposizioni operative per sottoscrivere l'accordo individuale.

I punti principali del regolamento sono:

- tutte le attività possono essere espletate da remoto ad accezione di quelle che prevedono una preponderanza della presenza (es. servizio automobilistico e di custodia);
- il modello organizzativo scelto è quello ibrido in modalità agile o di telelavoro con giornate di rientro in presenza diverse a seconda della tipologia di lavoro a distanza o di categoria di lavoratori;

Alla luce dell'esperienza, ormai pluriennale, il 2026 deve essere l'anno in cui l'amministrazione riflette per rivedere le regole relative al lavoro in presenza dando spazio a nuove forme di regolamentazione dei luoghi e dei tempi di lavoro, senza dimenticare le politiche di benessere organizzativo e di *work life balance*: un approccio globale che coinvolga tutti i settori dell'amministrazione e che intervenga sull'orario di lavoro, sulla digitalizzazione, sulla salute e sicurezza, sulla formazione, sui sistemi di performance e premianti che riposizionano il Ministero nel mercato di riferimento, rendendolo più attrattivo sia per coloro che devono entrare che per coloro che intendono rimanere. Ciascuno di essi va analizzato attentamente e risolto prima dell'introduzione del nuovo modello. E' per questo che nel corso del 2026, con il supporto dell'Organismo paritetico per l'innovazione saranno analizzati i vari modelli organizzativi per verificare quella è il più consono all'amministrazione e passare alla fase di sperimentazione, avendo presente tutto gli strumenti a supporto (scrivanie smartizzabili, intelligenza artificiale, …..).



Salute organizzativa

La salute organizzativa è una componente fondamentale, intesa come l'insieme di fattori che promuovono il benessere psicofisico, sociale e professionale dei dipendenti, integrandosi con obiettivi di performance, trasparenza e valore pubblico, attraverso l'analisi di processi, modelli organizzativi, sviluppo del personale e attenzione a fattori come motivazione, collaborazione e ambiente lavorativo, per creare un'Amministrazione efficiente e attrattiva.

In questo ambito, l'Amministrazione, attraverso la Direzione generale delle politiche del personale e dei servizi generali, continuerà a garantire azioni quali: l'ascolto delle caratteristiche psicofisiche e delle esigenze di mobilità, con il contributo fondamentale del Disability manager e del Mobility manager; processi di *on boarding* per favorire l'inclusione dei neoassunti, la relazione con il personale esperto e per favorire altresì la mobilità interna come elemento di crescita professionale; valorizzazione delle competenze, tecniche e agentiche; percorsi di formazione non solo tecnica; partecipazione strutturata, attraverso gli organismi previsti (CUG e Organismo paritetico per l'innovazione). Dato che, come visto in precedenza, il futuro dello smart working pandemico è l'organizzazione del lavoro in modalità ibrida, l'analisi del lavoro (intesa sia come work analysis che come job analysis) è il metodo più efficace (ma non il solo) per individuare l'idoneità dell'organizzazione al lavoro a distanza. Ed invero, oltre alle mansioni, vengono individuate alcune caratteristiche del lavoratore, che lo rendono più idoneo al lavoro a distanza, facendo riferimento a colui *"capace, competente e automotivato, che sa svolgere il proprio lavoro in autonomia, che ha un alto rendimento e che è stimolato dall'operare in un ambiente di lavoro indipendente"*.

In sintesi, per implementare con successo il lavoro ibrido nell'amministrazione appare consono il metodo delle tre "B": BRICKS, BYTES, BEHAVIOUR che si focalizza su come gli spazi fisici, la tecnologia e i comportamenti dei dipendenti e dei dirigenti possono essere ottimizzati per creare un ambiente di lavoro flessibile, produttivo e gratificante: riorganizzare gli spazi di lavoro fisici (Bricks) per creare ambienti che supportino al meglio le diverse esigenze del lavoro agile, come aree silenziose per la concentrazione, spazi collaborativi per il lavoro di gruppo e aree relax; disporre di strumenti tecnologici (Bytes) adeguati e sicuri per supportare il lavoro da remoto, la comunicazione e la collaborazione efficace tra i membri del team; adottare un cambiamento culturale, con un focus (Behaviour) sulla fiducia, la responsabilizzazione e il raggiungimento dei risultati, piuttosto che sul controllo della presenza fisica.

Bricks, Bytes e Behaviour che possono essere ricondotti ai 4 pilastri dell'Osservatorio del lavoro agile del Politecnico di Milano: la revisione della cultura organizzativa che implica il passaggio da una definizione e del lavoro per ore lavorate ad una per obiettivi e che rivedono il rapporto tra dirigente e dipendente non più basato sul controllo ma sulla fiducia; la flessibilità rispetto a luogo ed orario di lavoro, direttamente collegata al primo pilastro; la dotazione tecnologica che deve supportare e valorizzare le forme di flessibilità possibili: attraverso il cloud, i device portatili e tutti gli strumenti che supportano la collaborazione e con la quale la scrivania diventa sempre più virtuale e grazie ad essa, la revisione degli spazi fisici per supportare le differenti esigenze delle persone quando si recano in ufficio e favorire la collaborazione di cui si è fatto cenno in precedenza. Questi saranno i principi sui quali si rifletterà nel corso del 2026.

- **Requisiti tecnologici**

L'amministrazione ha ormai adottato da tempo tutti gli strumenti tecnologici abilitanti: dalle piattaforme di comunicazione e collaborazione (Teams) alla digitalizzazione e accesso ai documenti tramite Cloud, a dispositivi personali sicuri (laptop, cuffie) con gestione remota e infrastrutture di rete affidabili, oltre a soluzioni per la sicurezza informatica e, naturalmente, a un efficiente supporto IT che utilizza strumenti per l'assistenza e la manutenzione dei dispositivi da remoto, semplificando l'*onboarding* e il supporto continuo.

Il 2026 sarà l'anno delle scrivanie prenotabili e dell'intelligenza artificiale applicata ai processi di gestione delle risorse umane.

Nel primo caso, il progetto – pensato e progettato negli anni scorsi, può finalmente essere implementato – in stretta collaborazione delle tre Direzioni generali del Dipartimento innovazione – anche perché alla fine del 2025 si è concluso il processo di revisione logistica delle sedi con la chiusura della sede di Via Fornovo e la riallocazione del personale nelle tre sedi Ministeriali di Via Veneto, Via San Nicola da Tolentino e Via Flavia.

Le scrivanie prenotabili sono essenziali per il lavoro ibrido, consentendo ai dipendenti di prenotare postazioni in ufficio tramite app, eliminando l'assegnazione fissa e massimizzando lo spazio, grazie a sistemi di *hot desking* (spazi condivisi) e software dedicati che offrono flessibilità, riduzione del caos e una migliore gestione delle presenze in ufficio, fondamentale per modelli che alternano lavoro in sede e da remoto.

Il progetto consentirà:

- *Flessibilità*: I dipendenti trovano sempre un posto, indipendentemente dai giorni in cui si recano in ufficio.
- *Efficienza*: Riduce i costi legati a spazi inutilizzati e il lavoro amministrativo di gestione delle presenze.
- *Esperienza utente*: Migliora l'esperienza lavorativa, riducendo lo stress di cercare un posto e favorendo la collaborazione.
- *Ottimizzazione*: Consente all'amministrazione di adattare gli spazi alle esigenze reali, creando un ambiente di lavoro sicuro e funzionale.

Nei primi mesi del 2026 sarà messa a disposizione la piattaforma di prenotazione, sperimentato su un paio di direzioni generali il processo di prenotazione (il dipendente sceglie data, ora e postazione desiderata tramite l'applicazione) per poi estenderla a tutti gli uffici.

Il progetto non si limita a prenotare una postazione, bensì comprende una revisione strategica che sfrutta i dati di utilizzo per ridisegnare l'ufficio in modo più efficiente e confortevole, includendo aree comuni, sale riunioni etc.

- *Salute digitale*

Oltre agli strumenti messi ormai da anni in campo, concernenti gli strumenti tecnologici a supporto del lavoro agile, il 2026 sarà l'anno dell'introduzione dell'intelligenza artificiale nei processi di gestione delle politiche del personale. Strettamente collegata al lavoro ibrido è la seconda componente di questa quinta rivoluzione industriale: l'Intelligenza Artificiale.

L'intelligenza artificiale trasforma profondamente il mondo del lavoro, richiedendo nuove competenze e strategie adattive. Le organizzazioni devono bilanciare automazione e valorizzazione delle capacità umane per affrontare questa rivoluzione tecnologica.

L'IA non si limita ad estendere le competenze, né ad accelerare le attività, ma riformula in modo radicale il modo di concepire le capacità, sta trasformando il lavoro e il modo in cui lo possiamo svolgere e sta anche rivoluzionando il modo in cui lo definiamo, lo riconosciamo o lo valorizziamo.

Occorre andare oltre la semplice necessità di riorganizzare le modalità operative e gestionali della prestazione del lavoro, della ridefinizione delle competenze e del ripensamento delle strategie di management. Occorre convincersi che il lavoro non sta scomparendo, ma sta cambiando natura e visione e, dato che il processo è inevitabile, occorre decidere se essere spettatori passivi o partecipare consapevolmente al cambiamento. Una scelta necessaria e, diversamente dalle altre rivoluzioni, inevitabilmente veloce.

Nel corso del 2026 i sistemi di IA verranno sperimentati nei sistemi di gestione del personale automatizzando compiti ripetitivi, analizzando grandi volumi di dati per il supporto decisionale, migliorando l'efficienza e l'esperienza dei dipendenti; supportando la direzione generale delle politiche del personale nelle analisi predittive per l'allocazione risorse e la previsione dei fabbisogni occupazionali, con insight basati sui dati o in percorsi di on boarding più coinvolgenti, o nella personalizzazione della formazione e sviluppo di e-leadership.

- Risparmio di tempo e risorse, liberando personale per attività a maggior valore aggiunto.
- Decisioni più rapide e accurate basate sui dati.
- Servizi più personalizzati, efficienti e accessibili per cittadini e imprese.

- *Salute economico-finanziaria*

In questo ambito continueranno ad essere implementate le attività necessarie per assicurare che le scelte di allocazione finanziaria siano sostenibili nel tempo e orientate non solo all'adempimento dell'obbligo, ma anche e soprattutto alla creazione di valore, monitorando la spesa e la performance, apportando le eventuali azioni correttive per mantenere la "salute" finanziaria e organizzativa dell'intera amministrazione.

- **Percorsi formativi**

La formazione nel lavoro ibrido è cruciale e obbligatoria, focalizzata sulla salute e sicurezza (rischi specifici e generali, postura, attrezzature) e sullo sviluppo di competenze digitali e soft skills (autonomia, gestione del tempo, leadership), per sfruttare i benefici di flessibilità e produttività, conciliando vita privata e lavoro, tramite percorsi formativi spesso erogati in e-learning e finalizzati al raggiungimento di obiettivi e risultati.

I temi principali della formazione sono stati, anche nel 2025:

- *Sicurezza sul lavoro*: Rischi generici e specifici del lavoro da remoto (postura, rischio elettrico, incendio, uso sicuro dei dispositivi) e misure di prevenzione, con informative annuali obbligatorie;
- *Competenze digitali* (Digital Skills): Utilizzo efficace degli strumenti tecnologici e delle piattaforme collaborative;
- *Soft Skills*: Autonomia, gestione del tempo, responsabilità, problem solving e nuovi stili di leadership;
- *Conciliazione Vita-Lavoro*: Tecniche per gestire flessibilità e obiettivi senza compromettere il benessere personale attraverso l'erogazione di corsi spesso (ma non solo) erogati online (e-learning) per adattarsi alla modalità di lavoro per migliorare l'efficacia lavorativa, la sicurezza e l'engagement del lavoratore agile.

Ciò consente di sviluppare una cultura organizzativa basata sui risultati, promuovere l'innovazione e migliorare la competitività (lato amministrazione), ottenere autonomia, bilanciare meglio vita privata e professionale, e accedere a formazione continua per certificare le proprie competenze (lato lavoratore).

3.2.3 Obiettivo di lavoro agile

Come sottolineato nei paragrafi precedenti, l'obiettivo del 2026 sarà quello di evolvere il lavoro agile attraverso:

- l'ascolto delle caratteristiche psicofisiche e delle esigenze di mobilità, con il contributo fondamentale del Disability manager e del Mobility manager;
- partecipazione strutturata, attraverso gli organismi previsti (CUG e Organismo paritetico di innovazione)

nella convinzione che l'evoluzione del lavoro a distanza è l'organizzazione del lavoro in modalità ibrida.

Fin dai primi mesi di gennaio, con il contributo della Direzione generale delle politiche del personale e dei servizi generali, verranno implementate azioni per evolvere questa modalità organizzativa per passare da un "semplice" spostamento delle attività dall'ufficio a casa ad una completa revisione dell'organizzazione attraverso:

- il passaggio da una definizione del lavoro per ore lavorate ad una per obiettivi;
- la revisione del rapporto tra dirigente e dipendente non più basato sul controllo, ma sulla fiducia;
- la flessibilità rispetto a luogo ed orario di lavoro;
- la dotazione tecnologica che deve supportare e valorizzare le forme di flessibilità possibili;
- la revisione degli spazi fisici per supportare le differenti esigenze delle persone quando si recano in ufficio e favorire la collaborazione di cui si è fatto cenno in precedenza.

3.3 Sottosezione Piano triennale dei fabbisogni del personale

3.3.1 Consistenza del personale al 31 dicembre 2025

Il Ministero del lavoro e delle politiche sociali al 31 dicembre 2025 ha un numero complessivo di 949 dipendenti di ruolo, suddiviso per aree di inquadramento come illustrato nella sottostante tabella; tale personale comprende il personale di ruolo effettivamente in servizio presso il Dicastero e il personale di ruolo che presta servizio presso altre pubbliche amministrazioni per comando o istituti analoghi.

Area	N. di dipendenti
Funzionari	578
Assistenti	303
Operatori	7
Dirigenti	61
totale	949

Tabella 16 personale suddiviso per aree professionali

Si precisa che tutti i valori finanziari indicati nelle tabelle di seguito riportate fanno riferimento, con riguardo al personale **dell'area non dirigenziale**, ai valori economici e retributivi di cui al vigente CCNL del comparto funzioni centrali triennio 2022-2024 del 27 gennaio 2025 e, con riguardo al personale **dell'area dirigenziale**, ai valori economici e retributivi di cui al vigente CCNL dell'area funzioni centrali triennio 2022–2024 del 28 ottobre 2025.

Per questa sezione sono state predisposte inoltre le seguenti tabelle:

1) Nella tabella "*Spesa presenti in servizio*" vengono indicati gli oneri finanziari relativi al personale di ruolo (dirigenziale e non dirigenziale) in servizio alla data del 31/12/2025, nonché quelli relativi al personale proveniente da altre amministrazioni, in posizione di comando presso il Ministero, poiché il relativo onere finanziario è a carico dell'amministrazione:

Spesa presenti in servizio + comandati in al 31 dicembre 2025											
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale unità presenti di ruolo**	**Totale unità art. 19 comma 5-bis**	**Totale unità art. 19 comma 6**	**TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)**
	PRIMA	63.807,87	638,04		64.445,91	24.734,34	**89.180,25**	**10**	**4**		**1.248.523,50**
	SECONDA	50.005,77	500,11		50.505,88	19.384,16	**69.890,04**	**45**	**1**	**5**	**3.564.392,04**
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale 13 mensilità	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale unità presenti di ruolo**	**Totale comandati in**		**TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)**
	Funzionari	27.476,72	274,82		27.751,54	10.651,04	**38.402,58**	**519**	**24**		**20.852.600,94**
	Assistenti	22.624,73	226,20		22.850,93	8.770,19	**31.621,12**	**291**	**11**		**9.549.578,24**
	Operatori	21.501,61	215,02		21.716,63	8.334,84	**30.051,47**	**7**			**210.360,29**
							TOTALE	**872**	**40**	**5**	**35.425.455,01**

Tabella 17 Spesa presenti in servizio

2) Nella tabella "*Spesa comandi out*" vengono indicati gli oneri finanziari relativi al personale di ruolo in posizione di comando presso altre amministrazioni, poiché occorre prevedere la relativa copertura finanziaria in relazione ad un eventuale rientro in sede:

Spesa comandati out al 31/12/2025									
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale comandati out**	**TOTALE ONERE COMANDATI OUT**
	PRIMA	63.807,87	638,04		64.445,91	24.734,34	**89.180,25**		-
	SECONDA	50.005,77	500,11		50.505,88	19.384,16	**69.890,04**	**4**	279.560,16
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale 13 mensilità	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale comandati out**	**TOTALE ONERE COMANDATI OUT**
	Funzionari	27.476,72	274,82		27.751,54	10.651,04	**38.402,58**	**59**	2.265.752,22
	Assistenti	22.624,73	226,20		22.850,93	8.770,19	**31.621,12**	**12**	379.453,44
	Operatori	21.501,61	215,02		21.716,63	8.334,84	**30.051,47**		-
							TOTALE	**75**	**2.924.765,82**

Tabella 18 Spesa comandi out

3.3.2 Programmazione strategica delle risorse umane

A) Capacità assunzionale

La capacità assunzionale è determinata dai risparmi derivanti dalle cessazioni intervenute negli anni precedenti rispetto al triennio di riferimento.

Preliminarmente, occorre precisare che, ai sensi dell'articolo 3, comma 1, della legge 19 giugno 2019, n. 56 come da ultimo modificato dalla legge di bilancio 30 dicembre 2024, n. 207 (art. 1, comma 823), le amministrazioni pubbliche possono procedere, per l'anno 2026 ad assunzioni di personale a tempo indeterminato nel limite di un contingente di personale complessivamente corrispondente ad una spesa pari al 100% di quella relativa al personale di ruolo cessato nell'anno precedente.

Nella tabella *"Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2025"* vengono indicate le risorse finanziarie relative alle cessazioni dal servizio intervenute al 31/12/2025.

Inoltre, si specifica che la legge di bilancio 2025, modificando l'art. 14, comma 7 del d.l. n. 95/2012, convertito dalla legge n. 135/2012, ha introdotto un'importante novità in materia di mobilità volontaria, che ha determinato il superamento della neutralità finanziaria: a decorrere dal 2025, le cessazioni intervenute mediante processi di mobilità sono calcolate come risparmio utile per definire l'ammontare delle disponibilità finanziarie da destinare alle nuove assunzioni.

In altri termini, ciò significa che i risparmi per la mobilità volontaria in uscita tra pubbliche amministrazioni assoggettate ai vincoli del turn over entrano nel calcolo delle capacità assunzionali; per contro, gli oneri per la mobilità volontaria in entrata erodono le capacità assunzionali.

Ciò posto, le cessazioni anno 2025 generano un risparmio di **Euro 139.780,08** (l'area dirigenziale di livello non generale) e di **Euro 2.125.627,74** (per le aree funzionali), per un valore complessivo pari a **Euro 2.265.407,82**.

Al riguardo, non sono state considerate le cessazioni di personale assunto nell'ambito della legge 68/99. Il 100% dei complessivi risparmi da cessazioni, pari a **Euro 2.265.407,82** rappresentano la capacità assunzionale dell'Amministrazione per l'anno 2026, determinate nel rispetto dei vigenti vincoli di spesa e costituiscono somme certe che verranno asseverate dall'UCB e successivamente autorizzate con DPCM.

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2025									
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale unità cessate**	**TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI**
	PRIMA	63.807,87	638,04		64.445,91	24.734,34	**89.180,25**		0,00
	SECONDA	50.005,77	500,11		50.505,88	19.384,16	**69.890,04**	**2**	139.780,08
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale 13 mensilità	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale unità cessate**	**TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI**
	Funzionari	27.476,72	274,82		27.751,54	10.651,04	**38.402,58**	**43**	1.651.310,94
	Assistenti	22.624,73	226,20		22.850,93	8.770,19	**31.621,12**	**15**	474.316,80
	Operatori	21.501,61	215,02		21.716,63	8.334,84	**30.051,47**		0,00
					di cui	**TOTALE Dir. I Fascia (A)**		0	0,00
					di cui	**TOTALE Dir. II fascia+Aree (B)**		60	2.265.407,82
						TOTALE complessivo		**60**	**2.265.407,82**

Tabella 19 Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2025

Le tabelle “Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2026” e “Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2027”, rispettivamente pari a Euro 1.126.893,34 e pari a Euro 878.686,98, rappresentano una stima delle previsioni delle cessazioni connesse all’età pensionabile del personale e, pertanto, non costituiscono somme certe.

Con riguardo alle previsioni di cessazioni per l’anno 2026, l’amministrazione intende avvalersi dell’articolo 1, comma 165 della citata legge di bilancio n. 207/2024, che prevede la facoltà di trattenere in servizio, nel limite massimo del 10 per cento delle facoltà assunzionali disponibili a legislazione vigente, personale, dirigenziale e non dirigenziale, di cui, ad esclusiva valutazione dell’amministrazione, si renda necessario continuare ad avvalersi anche per far fronte ad attività di tutoraggio e di affiancamento ai nuovi assunti nonché per esigenze funzionali non diversamente assolvibili. Tale personale dipendente, a titolo ricognitivo, viene indicato nella “Tabella 25 Assunzioni programmate 2026”.

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2026									
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale unità cessate**	**TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI**
	PRIMA	63.807,87	638,04		64.445,91	24.734,34	**89.180,25**		0,00
	SECONDA	50.005,77	500,11		50.505,88	19.384,16	**69.890,04**	**2**	139.780,08
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale 13 mensilità	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale unità cessate**	**TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI**
	Funzionari	27.476,72	274,82		27.751,54	10.651,04	**38.402,58**	**15**	576.038,70
	Assistenti	22.624,73	226,20		22.850,93	8.770,19	**31.621,12**	**13**	411.074,56
	Operatori	21.501,61	215,02		21.716,63	8.334,84	**30.051,47**		0,00
					di cui	**(A) TOTALE Dir. I Fascia**		0	0,00
					di cui	**(B) TOTALE Dir. II fascia+Aree**		30	1.126.893,34
						TOTALE complessivo		**30**	**1.126.893,34**

Tabella 20 Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2026

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2027									
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale unità cessate**	**TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI**
	PRIMA	63.807,87	638,04		64.445,91	24.734,34	**89.180,25**		0,00
	SECONDA	50.005,77	500,11		50.505,88	19.384,16	**69.890,04**		0,00
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale 13 mensilità	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale unità cessate**	**TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI**
	Funzionari	27.476,72	274,82		27.751,54	10.651,04	**38.402,58**	**13**	499.233,54
	Assistenti	22.624,73	226,20		22.850,93	8.770,19	**31.621,12**	**12**	379.453,44
	Operatori	21.501,61	215,02		21.716,63	8.334,84	**30.051,47**		0,00
					di cui	**(A) TOTALE Dir. I Fascia**		0	0,00
					di cui	**(B) TOTALE Dir. II fascia+Aree**		25	878.686,98
						TOTALE complessivo		**25**	**878.686,98**

Tabella 21 Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2027

Quindi, in relazione alle disponibilità finanziarie sopra esposte per il triennio 2026-2028, l'amministrazione ha delineato il piano di reclutamento illustrato nelle sottostanti tabelle.

Assunzioni programmate anno 2026														
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.**	**Unità da assumere su rimodulazioni d.P.C.M già autorizzati**	**Unità da assumere ex lege**	**Unità da assumere sul budget 2026-cessazioni 2025**	**TOTALE UNITA'**	**TOTALE ONERI ASSUNZIONALI**	**Trattenimento in servizio**
	PRIMA	63.807,87	638,04		64.445,91	24.734,34	**89.180,25**		0	0	0	0	**0,00**	
	SECONDA	50.005,77	500,11		50.505,88	19.384,16	**69.890,04**	2	0	0	2	4	**279.560,16**	
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale 13 mensilità	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.**	**Unità da assumere su rimodulazioni d.P.C.M già autorizzati**	**Unità da assumere ex lege**	**Unità da assumere sul budget 2026-cessazioni 2025**	**TOTALE UNITA'**	**TOTALE ONERI ASSUNZIONALI**	**Trattenimento in servizio**
	Funzionari	27.476,72	274,82		27.751,54	10.651,04	**38.402,58**	22	5	77	43	147	**5.645.179,26**	1
	Funzionari (PV)						**6.781,46**	0	0	0	0	0	**0,00**	
	Assistenti	22.624,73	226,20		22.850,93	8.770,19	**31.621,12**	3	0	0	15	18	**569.180,16**	
	Assistenti (PV)						**1.569,65**	0	0	0	0	0	**0,00**	
	Operatori	21.501,61	215,02		21.716,63	8.334,84	**30.051,47**	0	0	0	0	0	**0,00**	
							TOTALE	**27**	**5**	**77**	**60**	**169**	**6.493.919,58**	**1**

Tabella 22 Assunzioni programmate 2026

Assunzioni programmate anno 2027									
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Unità da assumere sul budget 2027-cessati 2026**	**TOTALE ONERI ASSUNZIONALI**
	PRIMA	63.807,87	638,04		64.445,91	24.734,34	**89.180,25**		**0,00**
	SECONDA	50.005,77	500,11		50.505,88	19.384,16	**69.890,04**	2	**139.780,08**
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale 13 mensilità	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Unità da assumere sul budget 2027-cessati 2026**	**TOTALE ONERI ASSUNZIONALI**
	Funzionari	27.476,72	274,82		27.751,54	10.651,04	**38.402,58**	15	**576.038,70**
	Funzionari (PV)						**6.781,46**		**0,00**
	Assistenti	22.624,73	226,20		22.850,93	8.770,19	**31.621,12**	13	**411.074,56**
	Assistenti (PV)						**1.569,65**		**0,00**
	Operatori	21.501,61	215,02		21.716,63	8.334,84	**30.051,47**		**0,00**
							TOTALE	**30**	**1.126.893,34**

Tabella 23 Assunzioni programmate 2027

Assunzioni programmate anno 2028									
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Unità da assumere sul budget 2028-cessati 2027**	**TOTALE ONERI ASSUNZIONALI**
	PRIMA	63.807,87	638,04		64.445,91	24.734,34	**89.180,25**		**0,00**
	SECONDA	50.005,77	500,11		50.505,88	19.384,16	**69.890,04**		**0,00**
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale 13 mensilità	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Unità da assumere sul budget 2028-cessati 2027**	**TOTALE ONERI ASSUNZIONALI**
	Funzionari	27.476,72	274,82		27.751,54	10.651,04	**38.402,58**	13	**499.233,54**
	Funzionari (PV)						**6.781,46**		**0,00**
	Assistenti	22.624,73	226,20		22.850,93	8.770,19	**31.621,12**	12	**379.453,44**
	Assistenti (PV)						**1.569,65**		**0,00**
	Operatori	21.501,61	215,02		21.716,63	8.334,84	**30.051,47**		**0,00**
							TOTALE	**25**	**878.686,98**

Tabella 24 Assunzioni programmate 2028

L'attuazione del piano di reclutamento così individuato per il triennio 2026-2028 si muove all'interno del tetto finanziario definito dalla dotazione organica, convertita in valore finanziario. Invero, l'articolo 6 del D.lgs. 165/2001 e s.m.i. ha introdotto un nuovo concetto di dotazione organica che, superata la rigidità del tradizionale schema capitario (per teste), 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 (di seguito PTFP). Le amministrazioni procedono, pertanto, annualmente alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della propria consistenza di personale in base ai fabbisogni programmati *garantendo la neutralità finanziaria* della rimodulazione, tale da non arrecare maggiori oneri per la finanza pubblica.

Nella tabella "*Valore finanziario dotazione organica al 31.12.2025*" viene rappresentata la dotazione organica vigente alla data del 31 dicembre 2025 - di cui al DPCM n. 230 del 22/11/2023 come rideterminata con D.M. n. 91 dell' 01/07/2025 - convertita in valore finanziario, che rappresenta la cornice (Spesa massima potenziale sostenibile - SMPS) entro la quale deve essere determinato il fabbisogno di personale:

Valore finanziario dotazione organica al 31.12.2025 di cui al DPCM n. 230 del 22/11/2023 come rideterminata con DM n. 91 dell' 01/07/2025									
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	Unità in dotazione organica	**VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA**
	PRIMA	63.807,87	638,04		64.445,91	24.734,34	**89.180,25**	15	1.337.703,75
	SECONDA	50.005,77	500,11		50.505,88	19.384,16	**69.890,04**	65	4.542.852,60
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale 13 mensilità	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	Unità in dotazione organica	**VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA**
	Funzionari	27.476,72	274,82		27.751,54	10.651,04	**38.402,58**	782	30.030.817,56
	Assistenti	22.624,73	226,20		22.850,93	8.770,19	**31.621,12**	474	14.988.410,88
	Operatori	21.501,61	215,02		21.716,63	8.334,84	**30.051,47**	7	210.360,29
							TOTALE	**1.343**	**51.110.145,08**

Tabella 25 Valore finanziario dotazione organica

Tale dotazione organica deriva dall'attuazione della citata legge di bilancio 2025, per effetto della quale si è proceduto alla soppressione di posti in dotazione:

- per un numero corrispondente al 25% dei risparmi da cessazioni anno 2024, ai sensi dell'art.1, comma 833 della legge n. 207 del 30 dicembre 2024 (legge di bilancio 2025);
- per un numero corrispondente al valore economico che l'amministrazione ha destinato all'incremento del Fondo Risorse Decentrate per il personale non dirigenziale, avvalendosi della facoltà di cui dall'articolo 1, comma 832 della legge n. 207 del 30 dicembre 2024 (legge di bilancio 2025).

Tali adeguamenti sono stati recepiti nel PIAO 2025-2027, come aggiornato, da ultimo, con il citato D.M. n. 91 dell'01/07/2025, registrato alla Corte dei Conti il 21/08/2025 al n. 1075.

B) Stima del trend delle cessazioni

Tenuto conto dell'età anagrafica del personale di ruolo, si rappresenta la programmazione delle cessazioni dal servizio per area e profilo professionale.

Partendo dai dati certi, al 31/12/2025 si sono registrate complessivamente 60 cessazioni, come illustrate nella seguente tabella:

Cessazioni per famiglie professionali al 31/12/2025	N. unità
Area Funzionari	**43**
Funzionario di ambito giuridico	36
Funzionario di ambito socio-statistico-economico	7
Area Assistenti	**15**
Assistente di ambito giuridico-statistico-economico	14
Assistente di ambito informatico	1
Dirigenti II fascia	**2**
Totale complessivo	**60**

Tabella 26 Cessazioni al 31 dicembre 2025

Con riguardo alle previsioni di cessazioni per gli anni 2026 (al netto dei trattenimenti in servizio) e 2027, si prevede che n. 55 unità lasceranno il servizio per limiti di età:

Stima cessazioni per famiglie professionali	N. unità al 31/12/2026	N. unità al 31/12/2027
Area Funzionari	**15**	**13**
Funzionario di ambito giuridico	11	9
Funzionario di ambito socio-statistico-economico	3	3
Funzionario di ambito informatico	1	1
Area Assistenti	**13**	**12**
Assistente di ambito giuridico-statistico-economico	10	6
Assistente addetto ai servizi generali	3	6
Dirigenti	**2**	**0**
Dirigenti I fascia		
Dirigenti II fascia	2	
Totale	**30**	**25**

Tabella 27 Stima delle cessazioni nel prossimo biennio 2026-2027

C) Stima dell'evoluzione dei fabbisogni di personale

Il Piano Triennale del Fabbisogno del Personale (PTFP) è uno strumento fondamentale per individuare le esigenze di personale in relazione alle funzioni istituzionali e agli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini. La pianificazione dei fabbisogni di personale è, pertanto, tra i processi più strategici e rilevanti della gestione delle risorse.

Nel Ministero del lavoro e delle politiche vi è stata una evoluzione qualitativa dei fabbisogni del personale in considerazione dell'evoluzione normativa in materia di regolazione del mercato del lavoro, delle politiche del lavoro, di quelle sociali e di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, tant'è che le indicazioni che provengono periodicamente delle varie strutture ministeriali riflettono la necessità di dotarsi di figure professionali qualificate, meglio rispondenti alle esigenze dell'amministrazione stessa, in considerazione della riorganizzazione del lavoro e dei nuovi obiettivi istituzionali da realizzare. Questa esigenza è culminata nella previsione normativa di cui alla legge 74/2023 che ha previsto l'incremento della dotazione organica di 50 funzionari per figure professionali tecniche (informatici, ingegneri, chimici, esperti di comunicazione…) e la contestuale possibilità di assumerli anche attraverso procedure concorsuali dirette.

3.3.3 Obiettivi di trasformazione dell'allocazione delle risorse

L'orientamento dell'azione amministrativa verso la creazione del valore pubblico per il Ministero del lavoro comporta un cambiamento importante nella programmazione delle risorse umane, già attivato nel corso del 2023, che vede una stretta connessione tra organizzazione, tecnologie e competenze che diventano fattori strategici e determinanti per le scelte dell'amministrazione. Rispetto al tema più strettamente connesso con le risorse umane, la definizione del nuovo ordinamento professionale tiene conto della modifica sostanziale delle competenze di tutti i dipendenti, il cui profilo professionale deve essere un mix di competenze tecniche, digitali e soft, necessarie per realizzare quanto richiesto dai policy makers.

Proprio partendo da questa consapevolezza e in coerenza con gli obiettivi di programmazione, la Direzione Generale del personale ha messo in atto una attività di revisione del precedente ordinamento professionale quale precondizione per arrivare a programmare i fabbisogni del personale, i fabbisogni di competenze e i fabbisogni formativi necessari per lo sviluppo delle attività istituzionali e la creazione del valore pubblico.
All'esito della predetta attività di revisione, in data 22 febbraio 2024 è stato sottoscritto il Contratto Collettivo Integrativo che attiene al nuovo sistema di classificazione dei profili professionali del personale delle aree. Con il nuovo ordinamento professionale si è voluto, in primo luogo, costruire un nuovo sistema di profili professionali basato su un modello in cui il profilo delle risorse umane è costruito intorno ad un mix di competenze tecniche, digitali e soft in grado di rispecchiare le effettive esigenze dell'amministrazione; in secondo luogo, valorizzare le risorse umane in base alle loro competenze, rendendo più coerente il loro operato con la nuova struttura organizzativa.
Con l'adozione del nuovo ordinamento professionale l'Amministrazione ha maturato un'esperienza che le ha consentito di dare un fattivo contributo, confrontandosi anche con esperienze di altre amministrazioni, nell'ambito del Progetto RiVa – Risorse umane per il Valore Pubblico, finalizzato tra l'altro alla implementazione di un processo di programmazione e gestione strategica valido per tutte le amministrazioni attraverso un modello, per la gestione delle risorse umane basato sulle competenze e lo sviluppo di un applicativo dedicato. Tale modello sarà alla base dell'implementazione di particolari strumenti afferenti le politiche del personale quali: *talent management; age management*; percorsi di carriera basati su un *assessment* continuo delle competenze.
Il nuovo ordinamento professionale ha recepito in primis le confluenze delle precedenti classificazioni (aree/fasce retributive) nel nuovo sistema di classificazione di cui all'art. 13 del CCNL 9 maggio 2022, come illustrato nella tabella che segue:

Area - fascia retributiva	Nuovo sistema di classificazione (art. 13 CCNL 09/05/2022)
Area III-F7	Area Funzionari
Area III-F6	
Area III-F5	
Area III-F4	
Area III-F3	
Area III-F2	
Area III-F1	
Area II-F6	Area Assistenti
Area II-F5	
Area II-F4	
Area II-F3	
Area II-F2	
Area II-F1	
Area I-F3	Area Operatori
Area I-F2	
Area I-F1	

Tabella 28 Aree di confluenza

Il CCI ha definito le quattro aree funzionali, nei cui ambiti ha individuato le nuove famiglie professionali che compongono il sistema di classificazione del personale del dicastero, illustrato nella tabella che segue:

AREA ELEVATE PROFESSIONALITA' (EP)	Elevata Professionalità di ambito giuridico
	Elevata Professionalità di ambito socio-statistico-economico
	Elevata Professionalità di ambito informatico
	Elevata Professionalità di ambito tecnico
AREA FUNZIONARI	Funzionario di ambito giuridico
	Funzionario di ambito socio-statistico-economico
	Funzionario di ambito informatico
	Funzionario di ambito tecnico
AREA ASSISTENTI	Assistente di ambito giuridico-statistico-economico
	Assistente di ambito informatico
	Assistente di ambito tecnico
	Assistente addetto ai servizi generali
AREA OPERATORI	Operatore addetto ai servizi generali

Tabella 29 Confluenze per profili professionali

Inoltre, nell'ambito di ciascuna famiglia professionale ha individuato le competenze professionali, in termini di competenze trasversali, quale patrimonio comune di abilità organizzative e digitali del personale appartenente ad una medesima area, e competenze tecniche, peculiari di ciascuna famiglia professionale. Nello specifico, la nuova classificazione del personale si basa su:

- Competenze di base necessarie allo svolgimento delle attività per così dire routinarie;
- Competenze professionali e tecniche funzionali alla realizzazione delle attività proprie del profilo di ruolo;
- Competenze organizzative (le c.d. *soft skills*);
- Competenze digitali.

In ultima analisi, si è proceduto alla definizione della tabella che segue, relativa alle confluenze dei precedenti profili professionali di cui al CCI 4 agosto 2009 nelle nuove famiglie professionali:

ORDINAMENTO PROFESSIONALE DA CCI 04/08/2009		NUOVO ORDINAMENTO PROFESSIONALE	
AREA	PROFILI PROFESSIONALI	AREA	FAMIGLIE PROFESSIONALI
TERZA F1-F7	FUNZIONARIO AREA AMMINISTRATIVA GIURIDICO CONTENZIOSO	FUNZIONARI	Funzionario di ambito giuridico
	FUNZIONARIO AREA SOCIO-STATISTICO-ECONOMICA		Funzionario di ambito socio-statistico-economico
	FUNZIONARIO AREA INFORMATICA		Funzionario di ambito informatico
	ISPETTORE DEL LAVORO		----------
	ISPETTORE TECNICO		----------
	----------		Funzionario di ambito tecnico
SECONDA F1-F6	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO GESTIONALE	ASSISTENTI	Assistente di ambito giuridico-statistico-economico
	ASSISTENTE DELL'ISPETTORATO DEL LAVORO		
	ASSISTENTE INFORMATICO		Assistente di ambito informatico
	----------		Assistente di ambito tecnico
	OPERATORE AMMINISTRATIVO GESTIONALE		Assistente addetto ai servizi generali
PRIMA F1-F3	AUSILIARIO	OPERATORI	Operatore addetto ai servizi generali

Tabella 30 Confluenze per profili professionali

A completamento del processo di revisione del sistema di classificazione del Dicastero, con D.D n. 385 dell'8 agosto 2025 è stato adottato il decreto di approvazione delle tabelle relative ai titoli di studio per l'accesso dall'interno e dall'esterno alle famiglie professionali delle aree funzionali.

La tabella che segue illustra la composizione del personale di ruolo declinato nelle nuove famiglie professionali – sulla base della tabella delle confluenze - in servizio alla data del 31 dicembre 2025:

Profili professionali in servizio	N. unità
Area Funzionari	**578**
Funzionario di ambito giuridico	454
Funzionario di ambito socio-statistico-economico	97
Funzionario di ambito informatico	18
Funzionario di ambito tecnico	9
Area Assistenti	**303**
Assistente di ambito giuridico-statistico-economico	250
Assistente di ambito informatico	4
Assistente addetto ai servizi generali	49
Area Operatori (ex Area I)	**7**
Operatore addetto ai servizi generali	7
Dirigenti	**61**

Tabella 31 Composizione del personale per profili professionali

3.3.4 Strategia di copertura del fabbisogno

In termini di copertura del fabbisogno, come già anticipato, si punta ad una strategia composita che ha il suo perno sia nella valorizzazione del personale interno sia nella acquisizione di risorse esterne.
Per il personale interno si prevede un processo teso a far emergere le competenze professionali di cui il personale è già in possesso, individuare il gap e puntare a percorsi formativi (di cui si dirà in seguito) finalizzati a colmare tale gap, soprattutto in termini di competenze digitali e soft skills e che possono favorire il processo di mobilità orizzontale e progressioni di carriera. Questo processo si sviluppa nell'ambito della finalità del nuovo ordinamento professionale, che prevede l'individuazione delle nuove "famiglie professionali", con la descrizione del grado di conoscenze e competenze di cui il personale adibito ad un determinato processo

amministrativo deve essere dotato. Inoltre, tale processo si sviluppa, altresì, attraverso un'attività di formazione continua e periodica di aggiornamento del profilo di studi e di esperienze del dipendente. Nell'ottica di ottimizzare l'efficacia dell'azione amministrativa, gli interventi formativi verranno adattati alle reali esigenze di accrescimento e aggiornamento di competenze trasversali, dalle *soft skills* alle *hard skills* che consentano al personale di affrontare le nuove sfide lavorative in relazione alle nuove e diverse modalità operative, contemperando le esigenze peculiari dell'amministrazione con l'effettiva crescita delle conoscenze e delle competenze professionali dei dipendenti.

Per quanto riguarda le modalità di reclutamento di personale, la strategia che l'amministrazione intende adottare punta sull'utilizzo complementare di vari istituti giuridici e principalmente attraverso le procedure di mobilità, che per le aree funzionali sono diventate ormai una modalità di reclutamento ordinaria, da programmare annualmente a valere su almeno il 15% delle facoltà assunzionali dell'anno di riferimento.

Ciò premesso, le modalità di reclutamento che verranno avviate nel corso del 2026, vengono di seguito delineate:

- si procederà ad assumere dirigenti di II fascia, in esito allo svolgimento dei Corsi-concorsi SNA, nei quali sono previsti assegnazione di posti al Dicastero, nonché in via preliminare attraverso procedure di mobilità e anche attraverso lo scorrimento di graduatorie vigenti;

- si procederà ad assumere personale non dirigenziale a copertura delle vacanze d'organico, oltre che con le procedure di mobilità, anche mediante lo strumento dello scorrimento di graduatorie vigenti per i profili professionali corrispondenti a quelli che l'amministrazione avrà necessità di assumere, privilegiando i profili in possesso di quelle conoscenze e competenze tecniche necessarie al raggiungimento delle mission del Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

  Inoltre, l'Amministrazione, nell'ambito delle procedure concorsuali già avviate, procederà all'assunzione:

  - di 30 funzionari giuridici all'esito dello svolgimento del concorso unico Ripam, pubblicato sul portale INPA il 9 dicembre 2025, per il reclutamento di *un contingente complessivo di n. 327 unità di personale non dirigenziale a tempo pieno e indeterminato, da inquadrare nell'Area dei funzionari dei ruoli del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, del Ministero delle imprese e del made in Italy e del Ministero del lavoro e delle politiche sociali;*
  - di 20 funzionari - di cui n. 8 Contabili, n. 6 Informatici, n. 2 Chimici e n. 4 Statistici - all'esito del concorso unico Ripam, per il reclutamento di *un contingente complessivo di n. 1.340 unità di personale non dirigenziale, a tempo pieno e indeterminato, dei ruoli di diverse Amministrazioni*, pubblicato sul portale INPA il 30 dicembre 2025;
  - di 32 funzionari con competenze in materia di analisi, valutazione delle politiche pubbliche e revisione della spesa da assumere, con corrispondente incremento della dotazione organica, ex articolo 1, comma 891 e ss., legge 29 dicembre 2022, n. 197, all'esito del concorso unico Ripam, per il reclutamento di *un contingente complessivo di n. 294 unità di personale non dirigenziale, a tempo indeterminato, con competenze in materia di analisi, valutazione delle politiche pubbliche e revisione della spesa, di cui n. 33 unità da inquadrare nell'Area delle elevate professionalità e n. 261 unità da inquadrare nell'Area dei funzionari*, pubblicato sul portale INPA il 30 dicembre 2025.

Nella tabella sottostante, vengono indicate le modalità di reclutamento con riguardo al piano assunzionale individuato per il budget 2026:

QUALIFICHE	TIPOLOGIE DI RECLUTAMENTO			TOTALE
	CORSO-CONCORSO SNA	SCORRIMENTO GRADUATORIE	MOBILITA' DA ALTRE PP.AA.	
DIRIGENTI II FASCIA	2			**2**
FUNZIONARI		37	6	**43**
ASSISTENTI		11	4	**15**

Tabella 32 Modalità di reclutamento – budget 2026

3.3.5 Strategie di Formazione del personale

La strategia formativa del 2026 segue il percorso degli ultimi anni e si muove all'interno della strategia introdotta con la revisione dei processi e l'introduzione del nuovo ordinamento professionale.

Nell'ottica del rispetto della normativa vigente e delle specifiche esigenze dell'Amministrazione, le priorità strategiche del ministero in termini di riqualificazione e potenziamento delle competenze del personale sono le seguenti: porre in essere tutte le attività propedeutiche a consentire al personale la formazione obbligatoria prevista dalla normativa, ricorrendo, qualora necessario, ad apposite iniziative mirate; rafforzare le competenze linguistiche, trasversali e digitali del personale, con particolare attenzione al personale dirigenziale; attenzionare maggiormente le tematiche relative alla promozione delle pari opportunità e dell'uguaglianza di genere al fine di affermare una cultura organizzativa orientata al rispetto della parità e al superamento degli stereotipi; promuovere e valorizzare il ricorso al lavoro agile, anche attraverso opportune iniziative formative sul suo impiego nell'ambito della pubblica amministrazione; accrescere il senso di appartenenza del personale del Ministero, con particolare riferimento ai neoassunti, anche attraverso il coinvolgimento delle figure apicali dell'Amministrazione (*on boarding*).

In base alla normativa esistente e ai relativi adempimenti, il processo della formazione del personale del MUR sarà ancora una volta articolato nelle seguenti fasi: **1)** rilevazione del fabbisogno formativo: raccolta delle esigenze formative del personale dell'Amministrazione. In questa fase ogni struttura organizzativa ha il compito di indagare e riportare i fabbisogni del proprio personale e di condividerli con la Direzione generale delle politiche del personale e i servizi generali. La rilevazione continuerà ad essere effettuata, sulla base del superamento di "gap" di competenza, che con l'assessment periodico evidenzia gli ambiti di competenza che il personale ritiene rilevanti per una efficace prestazione professionale ed una crescita in termini di carriera: i fabbisogni raccolti devono essere analizzati e razionalizzati in modo da far emergere delle categorie di esigenze formative che possano guidare nella scelta dei corsi. **2)** Definizione delle azioni formative: lettura e interpretazione dei risultati dell'analisi del fabbisogno dell'Amministrazione alla luce degli obiettivi della stessa e della normativa esistente, al fine di individuare le attività formative da erogare **3)** Erogazione della formazione, secondo le modalità (in presenza, a distanza o ibride. **4)** Valutazione e monitoraggio, al fine della misurazione dell'efficacia della formazione erogata e della coerenza con gli obiettivi e le esigenze dell'Amministrazione.
Nel corso del 2026, oltre a promuovere la partecipazione all'offerta formativa proposta dalla SNA e dal Dipartimento della funzione pubblica e all'organizzazione di corsi in materia di formazione obbligatoria, saranno proposti percorsi formativi in materia di cultura della valutazione, gestione del cambiamento e altri finalizzati all'aggiornamento delle competenze in materia di PNRR e delle connesse procedure di monitoraggio, rendicontazione e controllo, nonché all'approfondimento delle tematiche trasversali, ivi incluso il rispetto dei principi previsti dal Piano e della normativa nazionale ed europea applicabile.

Alla base della programmazione delle attività di formazione da programmare ed effettuare nel corso del 2026 c'è anche la valutazione dell'attività svolta nel 20205 di cui di seguito si dà una panoramica generale.
Nel corso del 2025, grazie anche alla Direttiva del Ministro Zangrillo, i dipendenti del Ministero del lavoro hanno svolto poco più di 39.000 ore di formazione (nel **triennio** precedente erano state complessivamente poco più di 22 mila), raggiungendo ormai la consapevolezza che la formazione rappresenta il centro della strategia organizzativa e la chiave per valorizzare le competenze interne, rendere i processi più efficienti e garantire un'innovazione continua consentendo di rispondere con tempestività alle sfide del contesto contemporaneo.

La "Direttiva Zangrillo" è un atto del Ministro per la Pubblica Amministrazione (PA) del gennaio 2025 che rende la **formazione obbligatoria e misurabile per tutti i dipendenti pubblici**, fissando un minimo di **40 ore annue**. L'obiettivo è valorizzare il capitale umano attraverso lo sviluppo di competenze trasversali, digitali e organizzative, collegando direttamente la formazione agli obiettivi di performance e rendendo i dirigenti responsabili del raggiungimento di tali obiettivi, con l'uso di piattaforme come Syllabus per la validazione dei corsi.
I **punti chiave** sono**:**
Obbligo di 40 ore annue: Ogni dipendente pubblico deve completare almeno 40 ore di formazione all'anno.
Obiettivi di performance: La formazione diventa un obiettivo misurabile, integrato nella valutazione della performance
Competenze trasversali: Focus su competenze digitali, organizzative e manageriali, oltre a quelle tecniche.
Ruolo dei dirigenti: I dirigenti hanno il compito di garantire e monitorare la partecipazione dei dipendenti alla formazione.
Strumenti e validazione: Vengono utilizzate piattaforme come Syllabus (per il digitale) e la SNA, ma sono validi anche corsi interni o esterni, purché coerenti con le aree indicate e inseriti nei Piani Integrati di Attività e Organizzazione (PIAO).

I percorsi formativi erogati, oltre quelli previsti dalla SNA e dalla piattaforma Syllabus, sono stati:

- **Percorso formativo Cyberguru.**

Questo affronta le tematiche della cybersicurezza, oggi più che mai centrali per assicurare la tutela dei dati, la sicurezza dei sistemi e la protezione dell'intera infrastruttura digitale e che mira a rafforzare le competenze tecniche e contribuisce anche a diffondere una cultura della sicurezza che coinvolge tutti i livelli organizzativi. La formazione sulla cybersecurity, infatti, è cruciale perché trasforma i dipendenti nella prima linea di difesa, riducendo errori umani e vulnerabilità, migliorando la consapevolezza, rafforzando la conformità normativa (es. NIS2), proteggendo dati sensibili, minimizzando costi e perdite finanziarie derivanti da incidenti, e coltivando una cultura aziendale della sicurezza per garantire la continuità operativa e la fiducia di clienti e partner.

In tale contesto, grazie anche alla collaborazione con la Direzione Generale per l'Innovazione e l'organizzazione digitale, la statistica e la ricerca a partire da gennaio 2026 è stata messa a disposizione una versione rinnovata della piattaforma Cyberguru, in uso già dal 2020, ottimizzata e dotata di un'interfaccia user friendly. I percorsi formativi della rinnovata piattaforma saranno così articolati:

- *Cyber Security Awareness* volto a sviluppare le conoscenze e rafforzare le competenze contro le minacce informatiche, attraverso attività modulari brevi, favorendo un apprendimento progressivo;
- *Cyber Campus* pensato per aggiornare costantemente le competenze acquisite nella Cyber School, basato su Learning Objects per un modello di formazione attiva, offrendo contenuti interattivi e un'esperienza di apprendimento dinamica.

Il Ministero, inoltre, ha già aderito al percorso formativo proposto dal Centro Alti Studi della Difesa (CASD) – Scuola Superiore Universitaria che ha programmato per i primi due mesi del 2026 tre corsi di alta formazione in ambito cyber. Tali iniziative formative sono destinate a dirigenti e funzionari delle pubbliche Amministrazioni, in possesso di laurea di vecchio ordinamento, magistrale o triennale, che potranno partecipare ai seguenti corsi: - *Cybersecurity, tecnologie emergenti e difesa avanzata: strategie e normative;* - *Cybersecurity e Infrastrutture critiche;* - *Cybersecurity essentials: dalla terminologia alla resilienza*. I corsi saranno frequentati da personale della Direzione Generale per l'Innovazione e l'organizzazione digitale, la statistica e la ricerca.

- **Percorso formativo Performa**

Il Ministero ha aderito al progetto **PerForma PA**, realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica per il tramite di Formez e teso a *supportare lo sviluppo di percorsi formativi professionalizzanti da parte delle PA e la valorizzazione di buone pratiche*, con risorse a valere sui fondi PNRR. I percorsi formativi, della durata complessiva di 25 ore di cui 16 di formazione sincrona, sono tre e coinvolgeranno il personale di tutte le aree del Ministero:

a) **Capacità di leadership,** rivolto a tutti i Dirigenti ed al personale dell'area funzionari con incarichi di coordinamento;
b) **Capacità gestionali** e di **coordinamento** rivolto al personale dell'area funzionari senza incarichi di coordinamento;
c) **Competenze trasversali** rivolto al personale dell'area assistenti.

Il percorso, che si concluderà nei primi tre mesi del 2026, coinvolgerà 842 persone, di cui 50 dirigenti, 518 funzionari e 274 assistenti.

- **Percorso formativo di *Change Management***

Il dipartimento lavoro ha continuato, nel corso del 2025, il percorso formativo di change management, attivato a seguito della riorganizzazione del Ministero secondo quanto disposto dal DPCM n. 230/2023 e in coerenza con l'adozione di differenti modalità di lavoro presso il Dipartimento, finalizzate a promuovere il lavoro per progetti e il miglioramento continuo dei servizi offerti all'utenza anche attraverso l'innovazione tecnologica, è stato avviato un articolato percorso di Change Management nell'ambito del *"Programma di governance dei progetti strategici del Dipartimento e valorizzazione delle competenze a supporto del lavoro che cambia"*. Il percorso prevede sessioni formative in materia di: *"La gestione delle interazioni e comunicazioni complesse"; "La gestione del cambiamento e delle crisi"; "Il pensiero strategico e la leadership"; "Approcci, strumenti e tecniche di project management"; "Il lavoro in modalità "agile"; "La gestione della trasformazione digitale"; "La collaborazione digitale"; "La protezione da minacce cibernetiche: l'alfabetizzazione su Intelligenza Artificiale"; "La comunicazione efficace"; "Collaborare in modo inclusivo; l'apprendimento continuo e condivisione delle conoscenze"; "Cultura dell'innovazione e Design Thinking"; "Microsoft 365: Word, Excel e Powerpoint"; "Outlook, Teams e Adobe PDF"; "Intelligenza Artificiale; La lingua inglese nella transizione digitale della P.A.".*

Al percorso formativo, della durata complessiva di poco meno di 90 ore, hanno partecipato più di 500 persone, tra dirigenti e funzionari.

- **Percorso formativo sul ruolo del PON Inclusione e lotta alla povertà nel rafforzamento delle competenze**

Il percorso formativo, attivato dalla Direzione generale per lo sviluppo sociale e gli aiuti alla povertà ma rivolto a tutto il personale del Ministero è suddiviso in 3 corsi verticali, pensati per essere funzionalmente integrati, sviluppando non solo le competenze specialistiche, direttamente correlate alle materie oggetto del singolo corso, ma anche l'insieme di competenze trasversali utili ai vari contesti di operatività del Ministero. I 3 moduli sono:

- **Project management,** rivolto al potenziamento delle competenze per la transizione amministrativa. In particolare, è individuato nel fabbisogno formativo lo sviluppo di strumenti e tecniche di project management.
- **Comunicazione per la PA,** rivolto allo sviluppo di competenze di leadership e soft skill a beneficio del personale del Ministero, fra le quali attività di informazione e di comunicazione delle amministrazioni e gestione del cambiamento e della crisi.
- **Intelligenza artificiale,** che mira al rafforzamento delle competenze per la transizione digitale, fra le quali figura l'alfabetizzazione sull'IA e sugli strumenti più diffusi sul mercato.

Il percorso formativo, per un totale di 40 ore, ha coinvolto 384 dipendenti.

Sezione 4: MONITORAGGIO

La presente sezione indica strumenti e modalità di monitoraggio delle precedenti Sezioni[81].

Con specifico riferimento al monitoraggio delle sottosezioni "Valore Pubblico" e "Performance", il monitoraggio è effettuato secondo le disposizioni vigenti[82].

In particolare, all'inizio dell'anno successivo a quello di riferimento verrà avviato il monitoraggio finale - preceduto da un monitoraggio intermedio effettuato dopo il primo semestre dell'anno di riferimento. In un'ottica di efficientamento della programmazione strategica, nel 2026 sarà avviata la rilevazione e il monitoraggio dei risultati per mezzo di apposita piattaforma informatica (portale PerforM*lps*). La piattaforma è stata sviluppata in piena corrispondenza con la metodologia di cui al vigente SMVP consentendo, attraverso una visione e analisi integrata dei dati afferenti a tutti i livelli della piramide del Valore pubblico[83], la misurazione della performance complessiva del Ministero e, in corrispondenza del vertice della piramide, del Valore Pubblico creato/conservato.

Il monitoraggio riguarda anche lo stato di avanzamento del "*Programma di governance dei progetti strategici del Dipartimento e valorizzazione delle competenze a supporto del lavoro che cambia"* redatto nell'ambito degli *"Stati Generali del Dipartimento - L'innovazione per il lavoro che cambia*", elaborato dal Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro[84].

Inoltre, l'attività di monitoraggio interesserà anche gli indicatori dello stato delle risorse e gli indicatori comuni, selezionati tra quelli individuati dal Dipartimento di Funzione Pubblica, già descritti al paragrafo 2.2.2 della Sottosezione *Performance,* in quanto il set di indicatori di stato delle risorse concorre, unitamente agli altri obiettivi previsti nei vari livelli della piramide del Valore Pubblico, al raggiungimento del Valore Pubblico complessivo inteso come *performance* delle *performances*.

Relativamente agli indicatori comuni, i risultati del monitoraggio verranno forniti al Dipartimento della Funzione Pubblica, mediante l'inserimento dei relativi dati all'interno del sito web dedicato (Portale PIAO).

Inoltre, all'esito del monitoraggio, l'organo di indirizzo politico-amministrativo del Dicastero provvederà, entro il 30 giugno, a redigere ed a pubblicare la "Relazione annuale sulla performance" -approvata e validata dall'OIV- nella quale sono indicati a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati ed alle risorse, rilevando altresì eventuali scostamenti.

Gli obiettivi programmati possono essere oggetto di motivata rimodulazione ove emerga la necessità di correttivi in ragione di scostamenti che impediscano l'effettivo conseguimento dei risultati.

La rimodulazione, pertanto, può essere effettuata nei casi di seguito riportati:

1) significative variazioni delle disponibilità finanziarie e/o della predisposizione del disegno di legge per l'assestamento del bilancio;

2) mutato indirizzo politico-amministrativo;

[81] Ai sensi dell'art 5 del D.P.C.M. 30 giugno 2022 n. 132.

[82] Cfr art.6 e art. 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo n. 150/2009. Secondo tali disposizioni l'OIV anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella Relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione.

[83] Cfr. *"2.1.1. Gli obiettivi di Valore Pubblico"*

[84] Cfr. *supra*, § 2.2.5

3) variazioni rilevanti della domanda di servizi da parte dei cittadini/utenti, nonché di altre variabili comunque riferibili al contesto esterno dell'Amministrazione;

4) entrata in vigore di provvedimenti normativi e di atti organizzativi che comportino l'assegnazione di ulteriori obiettivi o la modifica di quelli già definiti.

Relativamente alla sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza", il monitoraggio avverrà su base semestrale e sarà effettuato a cura del Responsabile della prevenzione della corruzione e per la trasparenza e dei Referenti per la prevenzione della corruzione, anche attraverso l'applicativo digitale Risk management in uso al Ministero. A partire dal 2026 costituiranno, inoltre, oggetto di analitico monitoraggio, da effettuarsi ad opera del RPCT, i risultati programmati nell'ambito della "*Strategia 2026-2028 per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza e dell'integrità pubblica per l'Italia"*, prevista nel PNA 2025[85], anche ai fini della determinazione dello stato di raggiungimento dei target assegnati in materia dalla programmazione strategica del Ministero[86].

Da ultimo, per quanto attiene alla Sezione 3 "Organizzazione e Capitale Umano", il relativo monitoraggio sarà svolto a cura del Direttore generale del personale e sarà effettuato su base semestrale. Inoltre, il monitoraggio della coerenza tra la sezione medesima e gli obiettivi di Performance del Dicastero sarà effettuato su base triennale da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), ai sensi di quanto disposto dal D.P.C.M. 30 giugno 2022, n. 132.

[85] In particolare, saranno oggetto di monitoraggio i seguenti obiettivi e correlate azioni:
Linea strategica 1 – Obiettivo 1.2.
Linea strategica 3 – Obiettivo 3.2.
Linea strategica 4 – Obiettivo 4.2.
Linea strategica 5 – Obiettivo 5.2.
Linea strategica 6 – Obiettivo 6.2.
[86] Cfr. Obiettivo specifico codice OS3, indicatore OS3.6 e obiettivo di Direttiva generale, cod. Dir. Inn 1, indicatore 1.6.

www.lavoro.gov.it

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali