



Autorità di Sistema Portuale
del Mare Adriatico Orientale
Porti di Trieste e Monfalcone

Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) Aggiornamento triennio 2026-2028

INDICE

INTRODUZIONE: QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO	4
SEZIONE 1 – SCHEDA ANAGRAFICA DELL’AUTORITÀ DI SISTEMA PORTUALE DEL MARE ADRIATICO ORIENTALE.....	6
SEZIONE 2 – VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	7
Sottosezione VALORE PUBBLICO	7
Premessa.....	7
Il sistema di piani e programmi.....	10
Gli indicatori di impatto	21
Sottosezione PERFORMANCE.....	39
Introduzione	39
Fonti chiave degli obiettivi e ambito di applicazione del monitoraggio della performance: principi generali	39
L’importanza dei progetti “transdirezionali” e di “partnership” come possibile focus degli “obiettivi direzionali” di performance	42
Il sistema coordinato di performance per l’intera struttura tecnico organizzativa: le “schede obiettivi”.....	42
Sottosezione PIANO DELLE AZIONI POSITIVE.....	44
I. Introduzione.....	44
II. Il Piano triennale delle azioni positive: gli obiettivi.....	45
Sottosezione RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....	49
Analisi del contesto esterno	49
Analisi del contesto interno.....	50
Soggetti coinvolti nella prevenzione della corruzione.....	52
Mappatura dei processi	53
Trattamento del rischio: misure di prevenzione di carattere generale e specifico	54
SEZIONE 3 – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	73
Sottosezione STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	73
Organigramma al 31 dicembre 2025.....	73
Sottosezione ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	81
Evoluzione storica – Livello di attuazione e sviluppo in epoca post-emergenziale	81
Definizione delle attività che possono essere svolte in modalità agile	81
Sottosezione PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE	86
Sottosezione FORMAZIONE DEL PERSONALE	88
SEZIONE 4 – MONITORAGGIO	89
Monitoraggio sottosezioni “Valore pubblico” e “Performance” – estratto dalla Relazione annuale performance 2024 ai sensi degli artt. 6 e 10 d.lgs. 150/2009.....	89

Monitoraggio sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza”	90
Monitoraggio sezione “Organizzazione e capitale umano”	91
Il Bilancio di genere	91
Monitoraggio del lavoro agile.....	91
Monitoraggio della struttura organizzativa, del piano triennale dei fabbisogni del personale e della formazione del personale	92

INTRODUZIONE: QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Il percorso iniziato nel 2009 con la legge 150, nella quale si tracciava la strada per una Pubblica amministrazione più snella e più efficiente, capace di misurare gli impatti delle sue azioni sui cittadini, sulle famiglie e sulle imprese è destinato ad arricchirsi di ulteriori contributi con l'introduzione per tutte le amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e, quindi, anche per le Autorità di Sistema Portuale, del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), ai sensi dell'art. 6 del decreto legge n. 80 del 9 giugno 2021, convertito nella legge n. 113 del 6 agosto 2021, quale documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività in ordine alla performance, alla trasparenza e anticorruzione, al lavoro agile, alla programmazione e formazione del personale, alla parità di genere.

Tale strumento di programmazione rappresenta una sorta di "testo unico", in una prospettiva di semplificazione degli adempimenti a carico degli enti e di adozione di una logica integrata rispetto alle scelte fondamentali di sviluppo delle amministrazioni.

Alla legge 113/2021 sono seguiti il decreto 30 giugno 2022, n. 132 rubricato "*Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione*" pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 209 di data 7 settembre 2022 e la Circolare 2/2022 del Dipartimento della Funzione pubblica recante indicazioni operative in materia di Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

Il PIAO, secondo il disposto normativo sopra richiamato, definisce:

«a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;

b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;

c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al Piano di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale conseguito anche attraverso le attività poste in essere ai sensi della lettera b);

d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione;

e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;

f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;

g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.».

Il PIAO, inoltre, definisce *«le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione dell'utenza mediante gli strumenti di cui al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nonché del monitoraggio dei procedimenti attivati ai sensi del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198».*

Il presente Piano ha durata triennale, con aggiornamento annuale. L'aggiornamento deve intervenire entro il 31 gennaio di ogni anno e deve essere accompagnato dalla successiva pubblicazione del documento sul sito istituzionale dell'Amministrazione e sul portale del Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

La finalità di questo nuovo strumento è quella di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, efficientare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante, progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi, anche in materia di diritto di accesso; un tanto accompagnato dalla volontà di creare un unico strumento programmatico, così ovviando alle difficoltà connesse alla mancata integrazione e al mancato pieno dialogo tra i Piani sino ad ora esistenti.

In caso di mancata adozione del PIAO trovano applicazione le sanzioni di cui all'articolo 10, comma 5, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 nonché quelle previste dall'articolo 19, comma 5, lettera b), del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90. Nello specifico:

- è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del presente Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti;
- l'Amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati;
- nei casi in cui la mancata adozione del presente documento dipenda da omissione o inerzia dell'organo di indirizzo politico-amministrativo di ciascuna amministrazione, l'erogazione dei trattamenti e delle premialità è fonte di responsabilità amministrativa del titolare dell'organo che ne ha dato disposizione e che ha concorso alla mancata adozione del Piano.

Questa Amministrazione, come suggerito dal Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2022, fin dal 2023 ha costituito una "cabina di regia" al fine di coordinare e predisporre le diverse sezioni del PIAO; la composizione di tale gruppo di lavoro interdirezionale è stata da ultimo aggiornata con la disposizione di servizio n. 43 del 30 dicembre 2024.

SEZIONE 1 – SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AUTORITÀ DI SISTEMA PORTUALE DEL MARE ADRIATICO ORIENTALE

DENOMINAZIONE: AUTORITÀ DI SISTEMA PORTUALE DEL MARE ADRIATICO ORIENTALE – PORTI DI TRIESTE E MONFALCONE

C.F. / P.IVA: 00050540327

TIPOLOGIA DI ENTE: ENTE PUBBLICO NON ECONOMICO

SEDE: VIA K.L. VON BRUCK, 3

CAP: 34144

COMUNE DI APPARTENENZA: TRIESTE

REGIONE DI APPARTENENZA: FRIULI VENEZIA GIULIA

INDIRIZZO EMAIL: PROTOCOLLO@PORTO.TRIESTE.IT

INDIRIZZO PEC: PEC@CERT.PORTO.TRIESTE.IT

INDIRIZZO FAX: 040-6732406

TELEFONO: 040-6731 / 040-6732418

INDIRIZZO SITO WEB: www.adspmao.it

SEZIONE 2 – VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Sottosezione VALORE PUBBLICO

Premessa

In seguito all'approvazione da parte del Comitato di gestione dell'AdSP MAO in data 20 dicembre 2021 del Piano Operativo Triennale (POT) 2022-24¹ concernente le strategie di sviluppo delle attività portuali, di trasporto e logistiche del sistema portuale dell'Adriatico Orientale, l'Amministrazione ha confermato, sulla base anzitutto della dinamica dei dati di traffico nel biennio 2020-21 e al netto del vero e proprio *shock* intervenuto nell'anno 2020,² l'ambizione di perseguire traguardi di **crescita** e, auspicabilmente, **di sviluppo sostenibile³ delle attività portuali⁴ riferite sia al porto di Monfalcone⁵ sia al porto di Trieste⁶** che identificano il valore pubblico perseguito dall'Autorità di sistema portuale del mare Adriatico Orientale.

Il POT 2022-24, anche e soprattutto un piano di investimenti di natura pluriennale e “a scorrimento”, a sua volta declinantesi in programmi, progetti ed azioni, è integrato con le previsioni economico-finanziarie contenute nel Bilancio di previsione (annuale e triennale), ai collegati Programma triennale dei lavori pubblici ed al Programma biennale (oggi, triennale) per l'acquisizione di forniture e servizi⁷ e rappresenta simultaneamente fabbisogni/obiettivi, accompagnati da conseguenti azioni, che non hanno ancora trovato una copertura sul piano economico-finanziario.

Va inoltre evidenziato il fatto che nel marzo 2021 è intervenuta la direttiva del vigilante Ministro delle infrastrutture e mobilità sostenibili (MIMS) n. 127, da cui è discesa la direttiva n. 166 dell'aprile 2021⁸ che ha previsto, tra gli altri e per tutte le Autorità di sistema portuale (AdSP) italiane, di redigere un primo bilancio di sostenibilità⁹ che scontasse, in maniera *ragionata e adattata* alla singola specificità di sistema portuale, qui di Monfalcone e di Trieste, il *set* dei 17 obiettivi strategici (e 196 correlati sotto-obiettivi) che compongono l'Agenda 2030 dell'ONU, proposti per la prima volta nell'anno 2015.

¹ Documento obbligatorio previsto dall'art. 9 della legge n. 84/1994 s.m.i. e sottoposto a revisione annuale, reperibile al [link](#); i relativi aggiornamenti sono invece consultabili al seguente [link](#).

² Diffusione a livello internazionale della pandemia da Sars-CoV-2 con ripercussioni sul commercio marittimo nazionale ed internazionale e, di conseguenza, anche sulle attività marittime e portuali del sistema dell'Adriatico Orientale.

³ Secondo la definizione proposta nel rapporto “*Our Common Future*” pubblicato nel 1987 dalla Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo (Commissione *Brundtland*) del [Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente](#), per sviluppo sostenibile si intende uno sviluppo in grado di assicurare «il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri».

⁴ Attività portuali riferibili alle funzioni tradizionalmente svolte dai porti che, come recita l'art. 4, comma 3 della legge n. 84/1994 s.m.i. sono di natura: (a) commerciale e logistica; (b) industriale e petrolifera; (c) di servizio passeggeri, ivi compresi i crocieristi; (d) peschereccia; (e) turistica e da diporto.

⁵ Scalo marittimo di Categoria II, classe II di rilevanza economica *nazionale* ai sensi dell'art. 4, comma 1 della legge n. 84/1994 s.m.i..

⁶ Scalo marittimo di Categoria II, classe I di rilevanza economica *internazionale* ai sensi dell'art. 4, comma 1 della legge n. 84/1994 s.m.i..

⁷ Ai sensi di quanto disposto dall'art. 37 del d.lgs. n. 36/2023.

⁸ Concernente l'individuazione degli obiettivi finalizzati alla determinazione della parte variabile dell'emolumento dei presidenti delle Autorità di sistema portuale per l'anno 2021.

⁹ Secondo la definizione richiamata dalla nota 3.

Il processo di rendicontazione di sostenibilità riferito all'anno 2021 è stato effettuato e portato all'attenzione del Comitato di gestione in data 23 settembre 2022.¹⁰

Nell'ambito della rendicontazione di sostenibilità riferita all'esercizio 2021, al fine di individuare il contributo al raggiungimento dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) identificati nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite nel 2015, l'AdSP MAO ha svolto un'attività di **raccordo** tra gli obiettivi perseguiti negli ambiti considerati materiali, **impattanti significativamente sulle performance economiche, sociali ed ambientali dell'Autorità** e gli OSS seguendo le indicazioni di un documento "Linee guida per la rendicontazione di sostenibilità per le PMI" redatto dal Gruppo Tecnico RSI Confindustria – GBS, Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale – Piccola Industria del 2020.

L'esito dell'attività di raccordo è riportato nella tabella di seguito riportata:

	Tema materiale	OSS ONU
GOVERNANCE E COMPLIANCE	Etica ed integrità	8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA
	Sicurezza dei dati e tutela della privacy	9 IMPRESA, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE
	Innovazione	16 PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE
	Presenza sul mercato interno ed esterno	17 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI
GESTIONE AMBIENTALE	Performance economica	
	Efficienza energetica	3 SALUTE E BENESSERE
	Cambiamento climatico ed emissioni	4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ
	Risorse idriche	6 ACQUA PULITA E SERVIZI IGIENICO-SANITARI
	Gestione dei rifiuti	7 ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE
		8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA
		11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI
		12 CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI
		13 LOTTA CONTRO IL CAMBIAMENTO CLIMATICO
		14 LA VITA SOTT'ACQUA
	Biodiversità	15 LA VITA SULLA TERRA

¹⁰ I dati e le informazioni contenuti nel Bilancio di sostenibilità si riferiscono all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021. Qualora le informazioni riferissero ad un diverso periodo temporale le variazioni rispetto al periodo di rendicontazione sono opportunamente segnalate all'interno dello stesso Bilancio. Per offrire una rappresentazione quanto più puntuale possibile delle performance di sostenibilità raggiunte è stata privilegiata l'inclusione di grandezze misurabili direttamente, evitando il più possibile il ricorso a stime. Laddove si sia reso necessario il ricorso ad approssimazioni il suo impiego è segnalato all'interno del documento. Infine, per permettere al lettore di apprezzare l'evoluzione delle performance di sostenibilità, le informazioni quantitative sono presentate lungo un arco temporale di tre anni.

PERSONE E RAPPORTI DI LAVORO E DIVERSITÀ	Salute, sicurezza e benessere dei lavoratori	 
	Formazione e sviluppo professionale	 
	Diversità ed inclusione	 
	Salute e sicurezza nel sistema portuale	 
FORNITORI E CATENA DI FORNITURA	Selezione e gestione dei fornitori	   
COMUNITÀ LOCALE E TERRITORIO	Rapporti con le comunità	     

I portatori di interesse – stakeholder

Nello svolgimento della propria attività e nel perseguimento degli scopi istituzionali affidatele dalla legge, l'Autorità di Sistema Portuale dialoga e si confronta con una pluralità di soggetti, pubblici e privati.

Figura 1 – Istituzioni e soggetti regolatori



Il *modus operandi* dell'Autorità di Sistema Portuale si è esplicitato e si esplica attraverso un **approccio inclusivo**, che prevede di attivare un *coinvolgimento* il più allargato possibile dei vari portatori d'interesse negli organi consultivi previsti, anche ove non esplicitamente disposto dalla normativa.

Anche l'iter di predisposizione del Bilancio di sostenibilità ha seguito tale approccio, che ha visto nelle importanti fasi iniziali di redazione della prima versione l'informazione e il coinvolgimento dei componenti del Comitato di gestione e dell'Organismo di partenariato della risorsa mare, sia per il porto di Monfalcone sia per il porto di Trieste.

OPERATORI E FORNITORI



Dipendenti



Associazioni di categoria



Sindacati e RSU



Società partecipate



Fornitori

(erogatori di servizi e forniture, affidatari di lavori, progettisti ecc.)

BENEFICIARI

Comunità locale



Comunità portuale



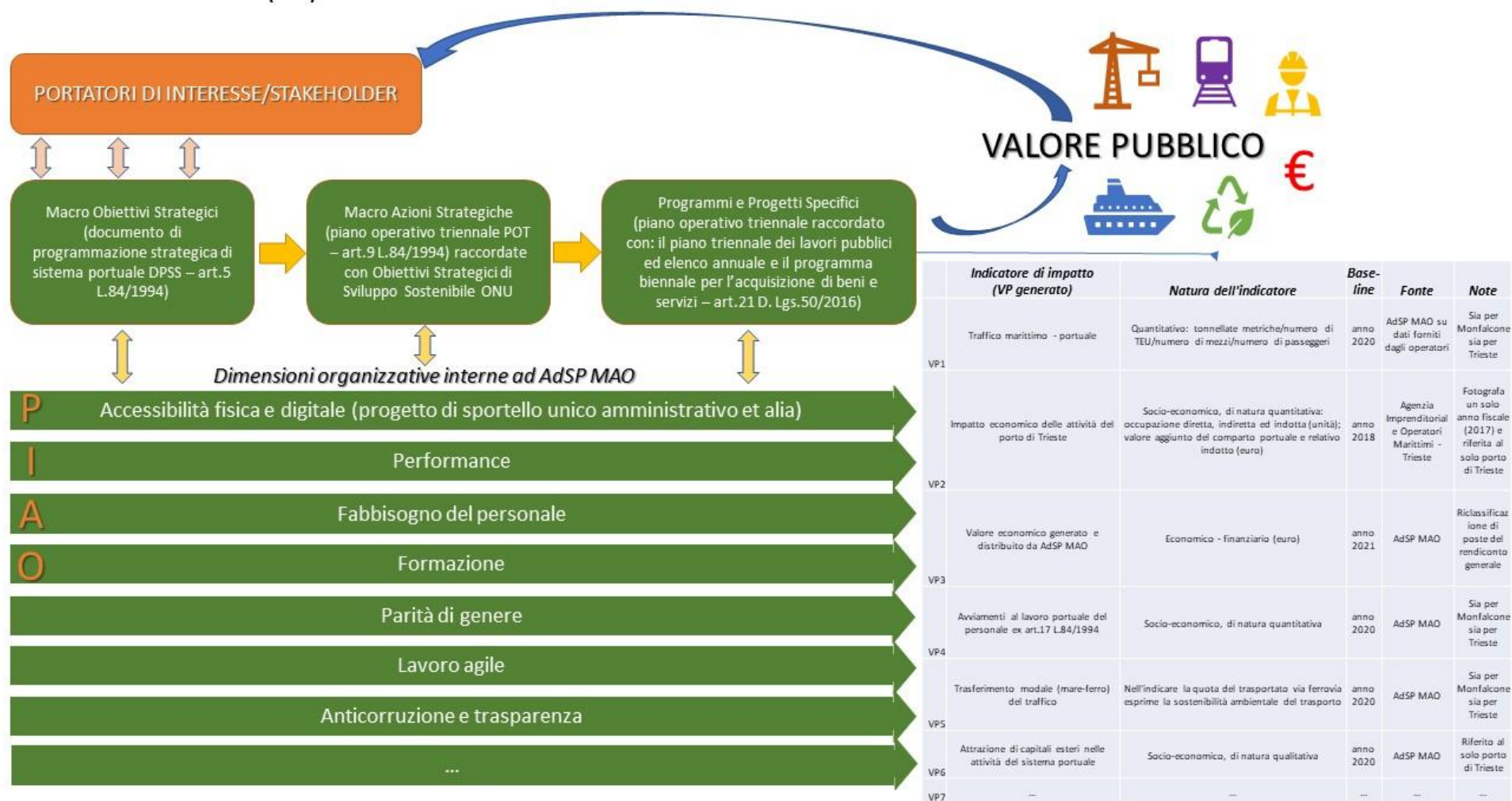
Il sistema di piani e programmi

Macro-obiettivi di natura strategica del sistema portuale dell'Adriatico Orientale del Documento di Programmazione Strategica di Sistema (DPSS)

Il DPSS è in redazione e la finalizzazione del documento è prevista entro il corrente anno 2026.

Figura 2 – schema semplificato delle interrelazioni tra le azioni di AdSP MAO che rilevano sull'ambiente esterno/i portatori di interesse di riferimento contenute nei principali documenti di pianificazione e programmazione, i processi interni all'organizzazione, oggi riassunti nel PIAO, e le ricadute sul Valore Pubblico misurate, ove possibile, con indicatori.

VALORE PUBBLICO (VP): CRESCITA SOSTENIBILE ATTIVITÀ PORTUALI E LOGISTICHE NEL SISTEMA PORTUALE MARE ADRIATICO ORIENTALE



Le macro-azioni previste dal Piano Operativo Triennale (POT) 2022-24: i valori alla base della strategia

Come contenuto nel vigente POT 2022-24, a cui si rinvia:

*«[...] I valori fondamentali del rispetto e dell'uso massimamente efficiente delle risorse ambientali (spazi, energia, ecc.) e umane e che includono, come esiti, l'attenzione alle opportunità date dal riutilizzo di spazi (es. bonifiche) e risorse (economia circolare) nonché dalle nuove tecnologie dell'energia. Si tratta in essenza, dei principi della Transizione Verde, della Transizione Energetica, della Transizione Giusta. [...] la consapevolezza di come l'innovazione sia essenziale per perseguire tali valori ma, anche, di cogliere nuove opportunità di "efficienza e di cambiamento", sia all'interno dell'amministrazione pubblica che lungo le reti di cui l'amministrazione è al centro [...]».*¹¹

Valori tradotti in **macro-azioni** specifiche di seguito riportate e meglio descritte nel POT 2022-24:

- nuova politica Qualità ed Ambiente dell'Ente;¹²
- sinergia tra industria e logistica: attrazione di nuovi investimenti, anche in termini di *reshoring*, ovvero non solo un'esplicazione della funzione di *gateway*, di cerniera, da/per il Nord Italia, il Centro-Est Europa ed il resto del mondo;
- il valore del coordinamento tra tutti gli attori del territorio, pubblici e privati;
- "Gruppo pubblico": dalla piattaforma logistica regionale verso il *cluster innovativo* logistico-digitale;
- internazionalizzazione;
- potenziamento della modalità ferroviaria e dell'intermodalità;
- azioni sulle infrastrutture di mare e di terra e sulla manutenzione del patrimonio;
- le relazioni con i sistemi produttivo e della R&S (nazionale ed internazionale);
- transizioni verde e digitale, anzitutto attraverso i fondi originati dalla programmazione UE;
- azioni sul lavoro: formazione, sicurezza (safety), anche attraverso il potere di Ordinanza riconosciuto dalla legge 84/1994 s.m.i.;
- l'accento, di lungo periodo, per realizzare un *hub* energetico-digitale.

A seguito dell'insediamento della nuova presidenza a partire dal 2 dicembre 2025 ed in previsione della ricostituzione degli organi dell'Autorità, si informa che la stesura del **nuovo** Piano Operativo Triennale, da approvarsi ai sensi della legge n. 84/1994 s.m.i. entro 90 giorni dalla data di insediamento del ricostituito Comitato di Gestione, **è in corso**.

¹¹ POT 2022-24, pag. 30 e 31.

¹² SGQA 2021, cfr. nota di pag. 170 POT AdSP MAO 2022-2024.

Le macro-azioni previste dal vigente Piano Operativo Triennale sul percorso di digitalizzazione: estratti del vigente Piano Triennale per la Transizione Digitale

A dicembre 2022 l'Autorità di sistema si era dotata di un Piano Triennale per la Transizione Digitale (PTTD) ispirato al Piano Triennale per l'informatica 2021-2023 pubblicato dall'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID), di cui il presente documento richiama le caratteristiche salienti, rinviando al PTTD stesso per l'approfondimento degli aspetti più squisitamente tecnici e tecnologici e per una più esaustiva elencazione dei processi interessati.

Il PTTD tiene conto di molteplici documenti e sistemi esistenti, nonché dei progetti evolutivi in atto e sistematizza l'operare di AdSP MAO lungo la strategica dimensione dell'accessibilità digitale sia per i dipendenti che per l'utenza esterna. È soggetto ad aggiornamento periodico per allineamento con le reali evoluzioni e nuove progettazioni.

I principi guida del PTTD

I principi guida alla base delle scelte progettuali e della strategia dell'AdSP, sono:

- **DIGITAL & MOBILE FIRST** (digitale e mobile come prima opzione): le pubbliche amministrazioni devono realizzare servizi primariamente digitali;
- **DIGITAL IDENTITY ONLY** (accesso esclusivo mediante identità digitale): le PA devono adottare in via esclusiva sistemi di identità digitale definiti dalla normativa assicurando almeno l'accesso tramite SPID;
- **ONCE ONLY**: le pubbliche amministrazioni devono evitare di chiedere ai cittadini e alle imprese informazioni già fornite;
- **CLOUD FIRST** (*cloud* come prima opzione): le pubbliche amministrazioni, in fase di definizione di un nuovo progetto e di sviluppo di nuovi servizi, adottano primariamente il paradigma *cloud*, tenendo conto della necessità di prevenire il rischio di *lock-in*;
- **SERVIZI INCLUSIVI E ACCESSIBILI**: le pubbliche amministrazioni devono progettare servizi pubblici digitali che siano inclusivi e che vengano incontro alle diverse esigenze delle persone e dei singoli territori;
- **DATI PUBBLICI UN BENE COMUNE**: il patrimonio informativo della pubblica amministrazione è un bene fondamentale per lo sviluppo del Paese e deve essere valorizzato e reso disponibile ai cittadini e alle imprese, in forma aperta e interoperabile.
- **INTEROPERABILE BY DESIGN**: i servizi pubblici devono essere progettati in modo da funzionare in modalità integrata e senza interruzioni in tutto il mercato unico esponendo le opportune API;
- **SICUREZZA E PRIVACY BY DESIGN**: i servizi digitali devono essere progettati ed erogati in modo sicuro e garantire la protezione dei dati personali;
- **USER-CENTRIC, DATA DRIVEN E AGILE**: le amministrazioni sviluppano i servizi digitali, prevedendo modalità agili di miglioramento continuo, partendo dall'esperienza dell'utente e basandosi sulla continua misurazione di prestazioni e utilizzo.
- **TRANSFRONTALIERO BY DESIGN**: le pubbliche amministrazioni devono rendere disponibili a livello transfrontaliero i servizi pubblici digitali rilevanti;
- **OPEN SOURCE**: le pubbliche amministrazioni devono prediligere l'utilizzo di *software* con codice sorgente aperto e, nel caso di *software* sviluppato per loro conto, deve essere reso disponibile il codice sorgente.

Gli obiettivi del PTTD

Gli obiettivi generali della AdSP, correlati al Piano nazionale e ai principi guida, possono essere così riassunti:

- **snellire** i procedimenti burocratici, ricorrendo alla reingegnerizzazione dei processi amministrativi in fase di adozione di soluzioni digitali per soppiantare l'uso della carta;
- **aumentare l'interoperabilità** delle banche dati sia interne che con Enti esterni;
- **aumentare la trasparenza** dei processi amministrativi attraverso la tracciabilità delle attività umane, grazie all'adozione di nuovi applicativi per la gestione dei procedimenti;
- **aumentare l'efficienza** nell'erogazione dei servizi pubblici
- in riferimento alla **connettività**, nel caso specifico del porto di Trieste, creare un anello in fibra ottica nell'area portuale che potenzi i collegamenti ovunque necessari;
- in riferimento al porto di Monfalcone, portare avanti un progetto di **completa integrazione architettuale e infrastrutturale** (fisica e logica) tra i porti dell'AdSP MAO;
- **aumentare le competenze digitali** dei dirigenti e dipendenti dell'Ente, anche tramite l'implementazione di una piattaforma di *e-learning* che preveda formazione sincrona e asincrona;
- attraverso l'adesione dell'Amministrazione alle piattaforme nazionali abilitanti all'erogazione dei servizi pubblici locali (SPID, PAGOPA, IO, CIE), permettere un **aumento del livello di cittadinanza digitale**, anche attraverso specifici percorsi di sensibilizzazione all'uso degli strumenti digitali rivolti a tutta la comunità portuale;
- implementare un **piano di sicurezza** che porti alla definizione della *business continuity*, *del disaster recovery*, della gestione delle emergenze, della valutazione dei rischi, in linea e coordinamento con CERT, CSIRT, includendo un sistema completo e performante di controllo accesso ai sistemi;
- la **digitalizzazione completa di tutte le procedure collegate alle attività che si svolgono ai varchi portuali di Punto Franco**, includendo gli altri Enti pubblici (Guardia di Finanza, Agenzia delle Dogane, Capitaneria di Porto, Polizia di Frontiera, etc.) in iniziative e progetti inter-istituzionali.

Aggiornamento del PTTD

Nel 2026 si intende procedere alla redazione di **un nuovo PTTD** aggiornato sulla base del più recente piano triennale AgID e dei suoi principi guida e che tenga conto delle importanti novità derivanti:

- dagli adempimenti richiesti dal decreto legislativo 4 settembre 2024 n. 138, con cui l'Italia ha recepito nell'ordinamento nazionale la direttiva (UE) 2022/2555 (cd. Direttiva NIS - Network and Information Security), relativa a misure per un livello comune elevato di sicurezza informatica nell'Unione
- dalle grandi possibilità in termini di miglioramento dell'efficienza dei processi fornite dai nuovi strumenti di intelligenza artificiale generativa, che vanno accuratamente valutati per garantire l'aderenza alle disposizioni normative quali: Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR), Regolamento (UE) 2024/1689 (AI Act).

Azioni in corso di implementazione che rilevano sull'efficacia ed efficienza dei processi interni ad AdSP MAO

Nello specifico delle procedure amministrative, al fine di creare l'**archivio unico digitale** e salvaguardare il patrimonio dei dati dell'AdSP (e della PA), l'Ente ha intrapreso un'azione di revisione totale dei propri sistemi gestionali e documentali. I dettagli sulle iniziative intraprese e

future si rinvencono nella sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza” al paragrafo “Il percorso di digitalizzazione dell’Ente e la semplificazione dei processi”.

Il Building Information Modeling (BIM)

L’AdSP MAO ha la necessità di perseguire l’innovazione, mantenere l’attenzione alle tematiche strategiche e costante il livello di aggiornamento dei propri dipendenti. Pertanto, in linea con quanto previsto all’articolo 6, comma 1, lettera a) del decreto del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti 1° dicembre 2017, n. 560 (c.d. “decreto BIM”) e come previsto all’articolo 43 del Codice dei contratti pubblici, nonché dai suoi allegati I.9 e II.14, si rileva la necessità sempre maggiore di adeguare ed aggiornare le conoscenze sui processi e i protocolli interni ed esterni al fine del corretto utilizzo dei metodi e strumenti elettronici specifici per la **progettazione**, la **realizzazione** e la **gestione** delle costruzioni in ambito di edilizia e infrastrutture.

In particolare, da fine 2023 l’Autorità ha intrapreso un percorso di riallineamento dei processi e delle procedure per rispondere a quanto previsto dall’articolo 43 del d.lgs. 36/2023 e dall’allegato I.9 allo stesso.

Sulla base di quanto disposto con la delibera del Commissario straordinario n. 1012/2024 e la successiva n. 1149/2024, l’Autorità ottempera a quanto previsto dalla normativa vigente e, nello specifico:

- viene nominato il gestore dell’ambiente di condivisione dei dati (*CDE Manager*) e il gestore dei processi digitali supportati da modelli informativi (*BIM Manager*);
- viene adottato un **atto organizzativo** con tutti i suoi allegati, tra cui un piano di formazione del proprio personale in relazione al ruolo ricoperto e un piano di acquisizione o di manutenzione degli strumenti hardware e software.

L’**obiettivo** che l’Autorità si pone è quello di raggiungere un’adeguata maturità digitale per poter svolgere il ruolo di committente all’interno del processo digitalizzato delle costruzioni e di effettuare e/o supervisionare le attività di progettazione e direzione lavori seguendo un corretto standard metodologico.

Azioni che rilevano sui processi portuali

In riferimento alle attività di ottimizzazione e digitalizzazione dei processi portuali, principalmente collegati alla realtà di Punto Franco internazionale del porto di Trieste, l’AdSP MAO è fortemente impegnata nella **reingegnerizzazione dei varchi portuali**, tramite la definizione e l’ottimizzazione dei processi che vi si svolgono, nella creazione di cornici inter-istituzionali al fine di realizzare un progetto integrato e completo, nella realizzazione di una componente che permetta l’interoperabilità tra tutti i sistemi coinvolti nei diversi processi e nell’**estensione del Port Community System (PCS)** e del suo dominio di gestione.

Nel corso del 2024 e del 2025 è stata realizzata la definizione complessiva del nuovo “sistema varco” con lo scopo di ottimizzare e rendere più efficienti le diverse procedure che vi si svolgono.

Il carattere innovativo di tale progettazione è rappresentato dall’approccio seguito: il “sistema varco” considera in modo integrato il complesso dei processi legati ai varchi portuali, come ad esempio attività legate ai controlli doganali e della Guardia di Finanza, attività legate ai controlli di security, attività di natura logistica e trasportistica. Questa particolarità rende il progetto molto più complesso ma assicura, grazie al suo approccio integrato, il raggiungimento di un migliore livello di efficienza complessivo nella gestione delle molteplici procedure di diversa natura che devono essere svolte in modo ottimizzato ai varchi.

Nel corso del 2025 è stata avviata la procedura per affidare il servizio di progettazione dell’intero “sistema varco”. Successivamente sarà avviata la realizzazione del nuovo varco 4 presso il Punto Franco Nuovo del porto di Trieste.

Nel 2026 sarà conclusa la realizzazione del c.d. “*layer* di integrazione”, la cui definizione e iniziali sviluppi hanno avuto luogo nel 2025, che permetterà al nuovo “sistema varco” di dialogare con tutti gli altri sistemi informatici già attivi – in primo luogo il PCS Sinfomar, ma anche altri sistemi privati, legati sia alla gestione logistica di aree retroportuali collegate con il porto di Trieste sia al controllo degli accessi.

La definizione del nuovo “sistema varco” è stata caratterizzata da una forte componente tecnologica di integrazione, dall’analisi della più opportuna strumentazione *hardware* e *software* e dalla definizione del dimensionamento delle diverse corsie veicolari. La principale caratteristica dei sistemi oggetto della progettazione è legata alla loro *interoperabilità* per assicurare la realizzazione di un sistema complesso ma fortemente integrato in tutte le sue diverse componenti.

Nel corso del 2026, facendo seguito alle procedure sopra descritte e avviate nel 2025, sarà definito un processo di condivisione con gli Enti interessati e con la Comunità portuale.

Nel 2026 saranno sviluppate e completate le componenti migliorative legate ai **moduli dedicati al traffico marittimo, stradale e ferroviario all’interno del PCS Sinfomar**. Tali processi si riferiscono alle attività relative alla gestione dei controlli della merce in uscita dalle aree di Punto Franco del porto di Trieste, all’ottimizzazione delle procedure logistiche per la gestione dei flussi di traffico, alla realizzazione di un nuovo modulo dedicato ai terminalisti, alla definizione della progettazione legata alla gestione delle merci pericolose e alla digitalizzazione della tassa di ancoraggio.

Infine, nel PCS Sinfomar sarà completata la nuova sezione dedicata alle statistiche portuali in riferimento non solo al porto di Trieste, ma a tutto il sistema portuale governato dall’AdSP MAO. Questo strumento ha una rilevanza strategica anche per i vertici dell’AdSP MAO, in quanto permette di estrarre in tempo reale modelli statistici riguardanti i singoli porti, interporti e quindi, l’intero sistema portuale.

Questa componente consente già l’invio dei dati statistici del Sistema Portuale alla **Piattaforma Logistica Nazionale** (PLN) del MIT tramite l’interoperabilità diretta, *machine-to-machine*, con il PCS Sinfomar.

Inoltre, per quanto riguarda il porto di Monfalcone, a giugno 2024 è stato attivato il PCS Sinfomar e nel corso del 2025 è iniziato il percorso di coinvolgimento della Comunità Portuale. Con il 2026 si proseguirà con **l’estensione dei moduli del PCS anche per il porto di Monfalcone**.

Seguiranno le fasi di progettazione dell’adeguamento dei sistemi informatici e informativi per attuare, da un lato, le azioni realizzative che uniformino i processi portuali per l’accesso ai varchi e, dall’altro lato, l’interazione e l’integrazione con i sistemi gestionali dell’AdSP.

In riferimento al PCS Sinfomar, si prevedono delle attività di evoluzione che saranno realizzate e completate entro il 2026. Queste attività riguardano, in prosecuzione di quanto già avviato nel 2025, l’ampliamento delle funzionalità legate alla gestione del traffico marittimo, stradale e ferroviario, potenziando **l’interoperabilità con i sistemi delle altre PA**, quali l’Agenzia delle Dogane e dei Monopoli e la Capitaneria di Porto.

Descrizione di massima del sistema varco

Al varco portuale si concretizzano diverse operazioni e processi ed è necessario che i sistemi in uso per la rilevazione di dati, la relativa memorizzazione e gestione, siano in grado di comunicare tra loro in modo tale da creare le associazioni fondamentali per la corretta gestione dell’intero processo nel suo complesso. Il concetto di varco portuale in cui tutti i processi sono collegati deve valere a prescindere dalla tecnologia o strumentazione *hardware* e *software* impiegata. L’architettura che si prevede di realizzare è necessario che sia più flessibile possibile, aperta a nuovi sistemi e di proprietà dell’AdSP MAO che ne detiene il controllo,

con la possibilità di creare le associazioni necessarie tra i diversi dati, gestirli, fornire attività di reportistica, statistica e analisi.

Il sistema dovrà essere progettato e realizzato per rispondere ai seguenti requisiti qualitativi:

- **interoperabilità**: facilità e versatilità d'integrazione con qualsiasi sistema di terze parti grazie alle più moderne tecnologie e standard di condivisione dati;
- **scalabilità**: garantire performance adeguate anche in presenza di notevoli livelli di carico ed un elevato numero di transiti giornalieri. Le componenti server dovranno essere progettate per dimensionarsi facilmente ad eventuali incrementi di traffico negli anni futuri;
- **sicurezza**: la massima sicurezza della trasmissione dei dati. A tale scopo dovranno essere utilizzate esclusivamente connessioni sicure e meccanismi d'autenticazione ed autorizzazione. L'accesso ai sistemi dovrà essere vincolato a meccanismi di sicurezza ad elevata indecifrabilità;
- **flessibilità**: l'intera architettura del sistema dovrà essere basata su moduli applicativi distinti in grado di adattarsi anche ai contesti più complessi;
- **velocità**: il sistema dovrà garantire un'elevata performance in termini di velocità per l'elaborazione e la rappresentazione dei dati anche on line in tempo reale in modo integrato sui terminali degli operatori.

Descrizione di massima delle evoluzioni del PCS Sinfomar

Il Port Community System, PCS, Sinfomar è una piattaforma di proprietà dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Orientale a disposizione di tutta la Comunità Portuale del porto di Trieste.

Il sistema Sinfomar è stato attivato nel 2014 e ad oggi conta circa **2.500 utenti e circa 440 enti/aziende accreditati**.

Il **numero di accessi giornalieri**, attorno al migliaio nei primi anni di attività caratterizzata principalmente dalla gestione del traffico marittimo, a partire dal 2017, con l'inserimento dei moduli ferroviari, si è assestato attorno ai 1.700.

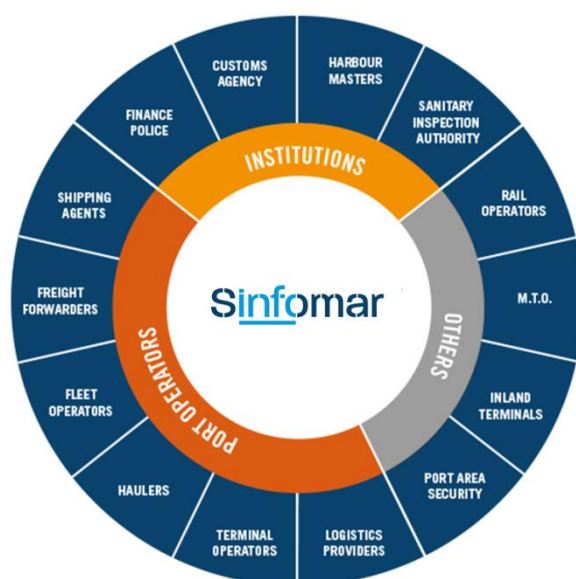
Di recente, tale **numero più che raddoppiato** a causa dell'attivazione di nuove procedure, quali quelle relative ai Preavviso di Arrivo e di Uscita con valenza doganale.

La piattaforma si compone di una struttura modulare, con diversi moduli dedicati principalmente alla gestione del traffico marittimo, stradale, ferroviario e attività di reportistica e analisi.

In questo contesto, entro il 2026 si prevedono attività di evoluzione e ampliamento dei diversi moduli al fine di rispondere alle esigenze manifestate dalla Comunità Portuale.

L'accesso a Sinfomar è consentito sia ad Enti pubblici che a operatori privati, secondo il seguente schema di massima:

Moduli del PCS Sinfomar



Le principali aree di evoluzione sono le seguenti:

- 1) realizzazione di componenti Sinfomar per **ottimizzare i processi logistici** legati ai flussi stradali di ingresso e uscita del porto di Trieste: come ad esempio lo sviluppo di nuovi moduli dedicati al preavviso di uscita stradale, ai terminalisti e all'appuntamento intermodale;
- 2) realizzazione di componenti Sinfomar per l'estensione del **PCS a Monfalcone**, nelle componenti avanzate e specifiche;
- 3) rafforzamento dell'interoperabilità con i sistemi della Capitaneria di Porto, in ottica Single Window, realizzazione e completamento del modulo dedicato alla digitalizzazione della Tassa di Ancoraggio;
- 4) realizzazione di componenti Sinfomar per assicurare **l'interoperabilità con processi portuali di natura doganale, con il sistema doganale AIDA e con i sistemi della PA, quali la PLN**;
- 5) realizzazione di componenti Sinfomar per ottimizzare la gestione dei processi legati al **traffico ferroviario**, come ad esempio la creazione di un modulo dedicato ai preavvisi ferroviari con valenza doganale, l'evoluzione della digitalizzazione del manifesto treno e della gestione delle manovre ferroviarie.

Ulteriori sviluppi nel campo ICT

Considerato che l'AdSP MAO è proprietaria della piattaforma tecnologica PCS Sinfomar, che riveste un ruolo cruciale per il funzionamento del porto, nell'espletamento sia delle fasi operative che di quelle legate a controlli e adempimenti, l'Amministrazione ha deciso di intraprendere un percorso di sviluppo strategico mirato alla costituzione di una società che, individuando un socio industriale esperto nello sviluppo di soluzioni IT per la multimodalità e con specifiche competenze sulla componente doganale, possa gestire il Port Community System Sinfomar a servizio della Comunità portuale di Trieste e Monfalcone e che sia in grado di sviluppare soluzioni da poter offrire sui mercati internazionali, al di fuori dei confini italiani.

La procedura di gara a doppio oggetto per la scelta del socio privato della costituenda società mista "PCS Newco S.r.l." si è conclusa a fine 2024 con l'aggiudicazione del servizio (delibera n. 1295/2024). La società "PCS Newco S.r.l." sarà titolare della concessione del servizio di implementazione, gestione e manutenzione della piattaforma Port Community System per l'esecuzione dei servizi di supporto alle operazioni doganali e alle attività di security e per l'automatizzazione dei processi logistico-portuali.

Nel corso del **2025**, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 5, commi 3 e 4 del d.lgs. 175/2016 e s.m.i., l'AdSP MAO ha trasmesso all'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato e alla Corte dei conti l'atto deliberativo di costituzione della società mista "PCS Newco S.r.l." e una relazione tecnica, che ne forma parte integrante e che contiene le motivazioni analitiche di cui all'articolo 5, comma 1 del d.lgs. 175/2016. La Corte dei conti ha rilevato, con la determinazione dell'8 aprile 2025, n. 40,¹³ alcuni dubbi circa la costituzione della Newco, che è rimasta in sospeso fino alla nomina del Presidente dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Orientale (intervenuta con decreto del MIT n. 310 del 2 dicembre 2025), sebbene tale determinazione non sia vincolante.

Nel corso del **2026** la costituzione della Newco sarà oggetto di apposite riunioni con il nuovo vertice dell'Ente al fine di addivenire a una decisione in merito alle predette osservazioni della Corte dei conti.

I progetti previsti dal Piano Triennale per la Transizione Digitale: focus Sportello Unico Amministrativo (SUA)

L'art. 15-*bis* della legge di riforma del sistema portuale di cui al decreto legislativo n. 169/2016 prevede che *"Presso la AdSP opera lo Sportello Unico Amministrativo (SUA) che, per tutti i procedimenti amministrativi ed autorizzativi con-cernenti le attività economiche, ad eccezione di quelli concernenti lo Sportello unico doganale e dei controlli e la sicurezza, svolge funzione unica di front office rispetto ai soggetti deputati ad operare in porto"*.

Dopo un intenso lavoro di concerto con le altre Autorità di Sistema Portuali ed Assoporti, in data 19 luglio 2021 l'allora Ministero per le Infrastrutture e la Mobilità sostenibili ha trasmesso le *"Linee Guida in materia di Sportello Unico Amministrativo presso le Autorità di Sistema Portuale"* (nota proprio prot. n. 21207).

La realizzazione del SUA rientrava tra gli obiettivi strategici dei Presidenti delle Autorità di Sistema Portuale, inclusi nella direttiva ministeriale n. 166 di data 21 aprile 2021, *"recante l'individuazione degli obiettivi finalizzati alla determinazione della parte variabile dell'emolumento dei Presidenti delle Autorità di sistema portuale per l'anno 2021"*.

Il 30 settembre 2021, il Comitato di gestione ha approvato il Regolamento del SUA, che definisce i ruoli, le responsabilità e identifica i **seguenti procedimenti** che saranno gestiti dallo sportello:

- 1) autorizzazione Imprese Portuali per Operazioni e Servizi Portuali ex art. 16 legge 84/1994 s.m.i.;
- 2) autorizzazioni all'autoproduzione;
- 3) gestione istanze di accesso alle misure di sostegno al lavoro portuale previste dall'attuazione del Piano dell'Organico dei Porti;
- 4) rilascio di concessione demaniale marittima ex art.18, legge 84/1994 s.m.i.;
- 5) autorizzazione Imprese per attività Commerciali e industriali, art. 68 Cod. Nav.;
- 6) concessioni di beni demaniali, art. 36 Cod. Nav.;
- 7) variazione al contenuto concessione, art. 24 Reg. Nav. Mar.;
- 8) subingresso alla concessione, art. 46 Cod. Nav.;
- 9) richiesta anticipata occupazione, art. 38 Cod. Nav.;

¹³ Consultabile nella relativa [sezione](#) del sito istituzionale dell'AdSP MAO.

- 10) costituzione d'ipoteca, art. 41 Cod. Nav.;
- 11) affidamento ad altri soggetti delle attività della concessione, art. 45^{bis} Cod. Nav.;
- 12) concessioni provvisorie, art. 10 Reg. Nav. Mar.;
- 13) autorizzazione alla realizzazione di nuove opere in prossimità del demanio marittimo, art. 55 Cod. Nav.;
- 14) autorizzazione allo svolgimento di manutenzioni straordinarie o nuove opere in aree in concessione o con il coinvolgimento di aree comuni;
- 15) rilascio permessi di accesso al Porto al personale di imprese autorizzate allo svolgimento delle attività di cui agli articoli 16, 17, 18 legge 84/1994 s.m.i., all'art. 68 Cod. Nav.;
- 16) rilascio delle autorizzazioni temporanee, art. 50 Cod. Nav.;
- 17) ordinanze in riferimento alla sicurezza rispetto a rischi di incidenti connessi alle attività e alle condizioni di igiene sul lavoro;
- 18) permessi di transito illimitato internazionale – d.m. 17 gennaio 1981 e s.m.i.;
- 19) permessi di trasferimento tra punti franchi;
- 20) autorizzazione attività di manipolazione e/o trasformazione industriale nel Porto Franco Internazionale di Trieste.

Nel corso del 2021 è stato affidato il servizio di realizzazione della piattaforma telematica, attivata a fine 2021.

Delle 20 tipologie di procedimento sopra elencate **al 1° gennaio 2022** sono state attivate quelle di:

- rilascio permessi di accesso al Porto al personale di imprese autorizzate allo svolgimento delle attività di cui all'art. 16, 17, 18 L. 84/1994, all'art. 68 Cod. Nav.;
- permessi di transito illimitato internazionale – d.m. 17 gennaio 1981 e s.m.i.;
- permessi di trasferimento tra punti franchi.

Al **1° gennaio 2023** sono state attivate le seguenti ulteriori tipologie di procedimento:

- autorizzazioni all'autoproduzione;
- gestione istanze di accesso alle misure di sostegno al lavoro portuale previste dall'attuazione del Piano dell'Organico dei Porti;
- autorizzazione Imprese per attività Commerciali e industriali, art. 68 Cod. Nav.;
- richiesta anticipata occupazione, art. 38 Cod. Nav.;
- costituzione d'ipoteca, art. 41 Cod. Nav.;
- concessioni provvisorie, Art. 10 Reg. Nav. Mar.;
- autorizzazione alla realizzazione di nuove opere in prossimità del demanio marittimo, art. 55 Cod. Nav.;
- rilascio delle autorizzazioni temporanee, art. 50 Cod. Nav.;
- ordinanze in riferimento alla sicurezza rispetto a rischi di incidenti connessi alle attività e alle condizioni di igiene sul lavoro.

Per un totale del **60%** delle tipologie di procedimento da digitalizzare.

Infine, si evidenzia come con d.m. n. 287 del 20 settembre 2022 il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti ha aggiornato la parte IV “*Norme di security comuni per navi, impianti portuali e*

porti” del “Programma Nazionale di Sicurezza Marittima contro eventuali azioni illecite intenzionali”.

Tale aggiornamento regola la disciplina dei c.d. “background check” cui devono essere sottoposte tutte le persone che accedono agli impianti portuali – come individuati nei singoli PFSP – soggetti alla normativa internazionale di sicurezza dei trasporti marittimi e che stabilmente svolgono un’attività professionale all’interno della *port facility* o a bordo delle navi.

Pertanto, tale procedura è stata inserita nel SUA, e il relativo Regolamento è stato aggiornato con deliberazione del Comitato di gestione n. 6 del 27 aprile 2023.

Tutte le procedure elencate nel Regolamento del SUA sono disponibili sulla piattaforma **a partire dallo scorso 31 dicembre 2023**, come previsto dalla direttiva ministeriale n. 105 di data 18 aprile 2023.

Gli indicatori di impatto

Valore pubblico co-generato nel sistema portuale dell’Adriatico Orientale: il traffico marittimo-portuale come indicatore primo

Tradizionalmente il *primo indicatore* di valore pubblico co-generato nel sistema è il traffico marittimo-portuale, periodicamente misurato¹⁴ negli scali di Monfalcone e Trieste, a cui s’aggancia l’andamento di voci specifiche di bilancio¹⁵ che s’aggiungono ad altre entrate caratteristiche¹⁶ dell’Ente.

Al traffico marittimo-portuale, infatti, sono direttamente correlate le attività svolte da una pluralità di portatori d’interesse¹⁷ *esterni* alla AdSP come: le imprese terminaliste (artt. 16 e 18 della legge n. 84/1994 s.m.i.); le aziende che svolgono operazioni e servizi portuali (art. 16 della legge n. 84/1994 s.m.i.); le aziende prestatrici di manodopera (agenzia del lavoro portuale ai sensi dell’art. 17 della legge n. 84/1994 s.m.i.); le imprese di logistica e di trasporto (d’autotrasporto, di manovra e di trazione ferroviaria, a servizio dei passeggeri imbarcati sia su navi traghetto sia su navi da crociera e/o su navi veloci, come i catamarani e gli aliscafi); le imprese del comparto industriale e manifatturiero localizzate in prossimità della costa, anche operanti in regime d’autonomia funzionale, comprensive di quelle operanti nella cantieristica (maggiore e minore), nella pesca, nel comparto energetico; le categorie degli intermediari dei comparti trasporti e logistica (agenzie e raccomandatori marittimi, case di spedizione e spedizionieri doganali, *multimodal transport operator* – MTO, ecc.); le aziende che effettuano il mero stoccaggio delle merci; tutti gli attori autorizzati ad operare nei porti ex art. 68 del Codice della Navigazione che svolgono attività collegate, accessorie al transito delle merci e delle navi, dei veicoli pesanti, dei convogli ferroviari e/o rivolte alla manipolazione e allo stoccaggio delle merci (provveditorie marittime, manutentori, attività di guardianaggio o di security, aziende di rifornimento di carburante alle navi, ecc.); gli istituti dell’assicurazione, del credito e della finanza; gli istituti rivolti all’educazione, all’istruzione e alla formazione di personale viaggiante (marittimo e ferroviario) e/o dei comparti logistica e trasporti.

¹⁴ Tonnellate metriche, numero di mezzi, numero di passeggeri ecc.

¹⁵ Tassa d’ancoraggio, tassa portuale ed erariale per i Punti Franchi di Trieste, addizionali per le attività di safety e security, ecc.

¹⁶ Cfr. art. 13 della legge n. 84/1994 s.m.i. riguardante le risorse finanziarie delle Autorità di sistema portuale italiane.

¹⁷ Attività duplicemente intese come *causa*, come attrattori di traffico (in ragione p.e. dell’iniziativa imprenditoriale e di specifiche attività di promozione e di *marketing* su mercati nazionali ed internazionali, di efficienza e di qualità nei servizi offerti rispetto al concorrente ecc.), sia come *effetto* dell’arrivo di un dato traffico che a sua volta ingenera la nascita di attività ad esso asservite (è la storia, ad esempio, di alcune attività di natura assicurativa associate ai viaggi delle navi commerciali).

All'andamento del traffico si intrecciano cioè le dimensioni degli investimenti (pubblici e privati), del reddito e dell'occupazione in un sistema che, a tutti gli effetti, può essere complessivamente concepito come *un'azienda multi-prodotto/multi-servizio* e che rappresenta una delle principali opportunità *d'iniziativa imprenditoriale, d'innovazione* (e di prodotto e di processo) e *di lavoro* per la cittadinanza.

All'andamento del traffico si correla anche il dato riguardante la *fiscalità* (accise, diritti, imposte, tasse ecc.) e, con accento alle dimensioni *qualitative* dello stesso – sovente in stretta relazione alle attività di ricerca *di base e applicata* presenti sul territorio, anche la possibilità d'attrazione di investimenti, *nazionali ed esteri*, che mirino ad uno sviluppo sostenibile e ad un potenziamento dell'import/export nazionali.

La *baseline* per questo indicatore *primo* è meglio rappresentata nella tabella riportata alla pagina seguente.

Traffico del sistema portuale del Mare Adriatico Orientale – porti di Monfalcone e di Trieste (modello ESPO)

ANNO	2016	2017	2018	2019	2020 **	2021	2022	2023	2024	2025	VAR. % 2025/2024	VAR. % 2025/2016
Tonnellate totali	63.328.057	66.577.915	67.214.062	66.093.583	57.099.802	58.641.090	61.437.302	59.401.641	63.147.876	64.272.033	1,78%	1,5%
Rinfuse liquide	42.220.629	43.750.555	43.234.735	43.349.423	37.564.687	37.426.452	37.882.282	37.292.812	41.262.903	43.058.638	4,35%	2,0%
Rinfuse solide	5.343.083	5.097.977	4.903.632	4.666.505	2.569.118	3.024.273	3.746.840	3.455.936	2.982.500	3.600.836	20,73%	-32,6%
Merci varie	15.764.346	17.729.383	19.075.695	18.077.655	16.965.997	18.190.365	19.808.180	18.652.893	18.902.473	17.612.559	-6,82%	11,7%
Numero mezzi (semirimorchi, veicoli commerciali e privati)	472.165	478.896	456.719	354.842	331.902	379.890	420.813	433.395	405.282	446.843	10,25%	-5,4%
Numero di container / TEU	486.718	616.925	726.514	790.542	776.719	758.748	879.766	852.616	842.531	682.154	-19,04%	40,2%
di cui numero di contenitori / TEU pieni	437.340	548.351	659.418	700.518	601.807	602.132	647.598	585.035	608.837	503.395	-17,32%	15,1%
Totale treni*	3.429	9.677	10.981	11.041	9.209	10.734	11.140	10.872	9.654	10.177	5,42%	5,17%

*Per l'anno 2016 i dati ferroviari di Monfalcone non sono disponibili; per il solo traffico ferroviario il raffronto riepilogativo di periodo - in termini percentuali - è stato pertanto svolto tra il dato dell'anno 2025 e quello dell'anno 2016.

** Il brusco rallentamento nell'andamento dei traffici nel sistema portuale registrato dell'anno 2020 è stato determinato dalla crisi pandemica da Sars-Cov-2.

Il traffico nel sistema portuale: monitoraggio e attese

Negli ultimi anni il commercio marittimo internazionale ha attraversato una serie di gravi **turbolenze** che hanno inevitabilmente impattato anche sull'andamento del traffico nel sistema portuale MAO. All'irrompere della pandemia da **Sars-CoV-2**, prima, del **conflitto** tra la Federazione Russa e l'Ucraina a partire dal febbraio 2022, poi, è seguito il conflitto **Israele-Hamas** con l'apertura **della crisi a Gaza** e, sul finire del 2023, si sono registrate ulteriori criticità per il libero transito di navi lungo il Mar Rosso ed il Canale di Suez a causa di ripetuti **attacchi** contro il naviglio mercantile che hanno determinato un allungamento del *transit time* nei servizi Asia - Med ed un rincaro dei noli, in seguito alla decisione delle principali compagnie dello *shipping* di circumnavigare l'Africa. Si sono poi registrati in rapida successione: un progressivo **rallentamento** della principale economia europea e le emergenti tensioni commerciali a livello internazionale per le annunciate/applicate manovre sul piano dei dazi da parte della nuova amministrazione degli USA. L'insieme di tutti questi fattori ha aggravato l'incertezza ed indotto, tra gli altri, ad una profonda riqualificazione delle catene logistiche, tuttora in via di dispiegamento.

Pur in presenza di tali criticità il **sistema portuale** dell'Adriatico Orientale segna in chiusura di 2025 una crescita del **+1,78%** nel traffico complessivo rispetto al 2024, trainata dalla *performance* delle rinfuse solide che, da sole, registrano una crescita dello **+20,73%** a cui si accompagna una crescita del comparto delle rinfuse liquide (**+4,35%**). In aumento anche il numero dei rotabili movimentati su naviglio Ro-Ro (**+10,25%**) e la movimentazione ferroviaria (**+5,42%**), cifra del sistema portuale dell'Adriatico Orientale a servizio del retroterra continentale europeo.

Il settore del contenitore, già impegnato ad assorbire le conseguenze delle sopra richiamate gravi turbolenze determinatesi a livello internazionale, ha scontato durante l'anno appena trascorso il perfezionamento della scissione dell'alleanza marittima "2M" che mette sì in sofferenza il trasbordo (**-52,81%**), ma offre una *performance* di sostanziale tenuta nella funzione di *gateway* diretto con l'*hinterland* (**+0,29%**). UNCTAD *stima* per il corrente anno 2026 una crescita del **+1%** a livello globale¹⁸ e, restando al solo settore del contenitore, appaiono positive le prospettive di ripresa con l'annunciate imminente avvio del servizio *Dragon* Asia – Trieste – Stati Uniti da parte dell'operatore MSC.

¹⁸ Sia per il complessivo (in tonnellate) sia per le merci in container (TEU). In "2025 Review of Maritime Transport Staying the course in turbulent waters", UNCTAD, 2025, p.8.

Al netto di ulteriori *shock* al momento non prevedibili e stanti le dinamiche sinora registrate, per gli anni a venire si attende che il sistema portuale **proseguia gradualmente** il percorso di rientro ai livelli di traffico registrati pre-pandemia¹⁹.

¹⁹ Gli oltre 67 milioni di tonnellate movimentate nell'anno – *record* 2018. Per una precisa disamina dei riflessi dell'andamento del traffico sulle *performance* economico-finanziarie di AdSP MAO, occorrerà attendere il Rendiconto Generale dell'anno appena conclusosi, atteso come di consueto a partire dal secondo trimestre del corrente anno 2026.

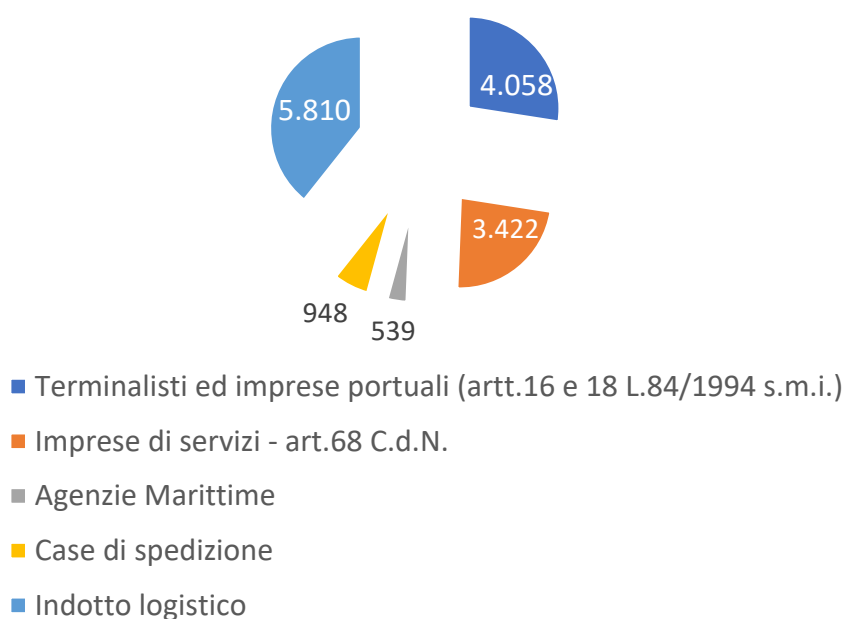
Valore pubblico co-generato nel sistema portuale dell'Adriatico Orientale: impatto economico delle attività del porto di Trieste – aggiornamento a valle della revisione di Piano Operativo Triennale 2022-24 del 20 dicembre 2023

Nel 2023 l'Autorità di sistema portuale, avvalendosi dell'assistenza della società collegata Alpe Adria S.p.a., ha commissionato uno studio dal titolo "Valutazione dell'impatto economico del Mare Adriatico Orientale – porti di **Trieste e Monfalcone, in termini occupazionali, di valore aggiunto e di entrate fiscali.**"²⁰

Per la prima volta la valutazione delle ricadute socio-economiche delle attività portuali comprendono *entrambi* i porti del sistema.

Appare significativo richiamare qui i principali esiti del lavoro,²¹ a cui si rinvia per gli approfondimenti del caso, afferenti nello specifico alle dimensioni socio-economico-finanziarie e fiscali estese alle attività svolte dagli attori / portatori di interesse diversi dall'Autorità di sistema.

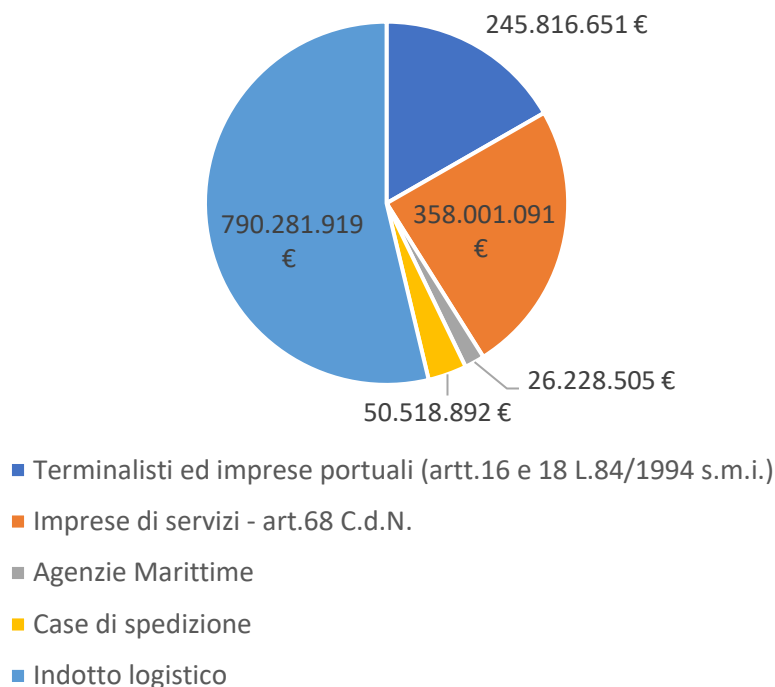
Occupazione totale (diretta, indiretta ed indotta - ca. 15.000 unità)
nel sistema portuale del mare Adriatico Orientale - porto di Trieste
e porto di Monfalcone.
Anno 2023 su dati 2021.



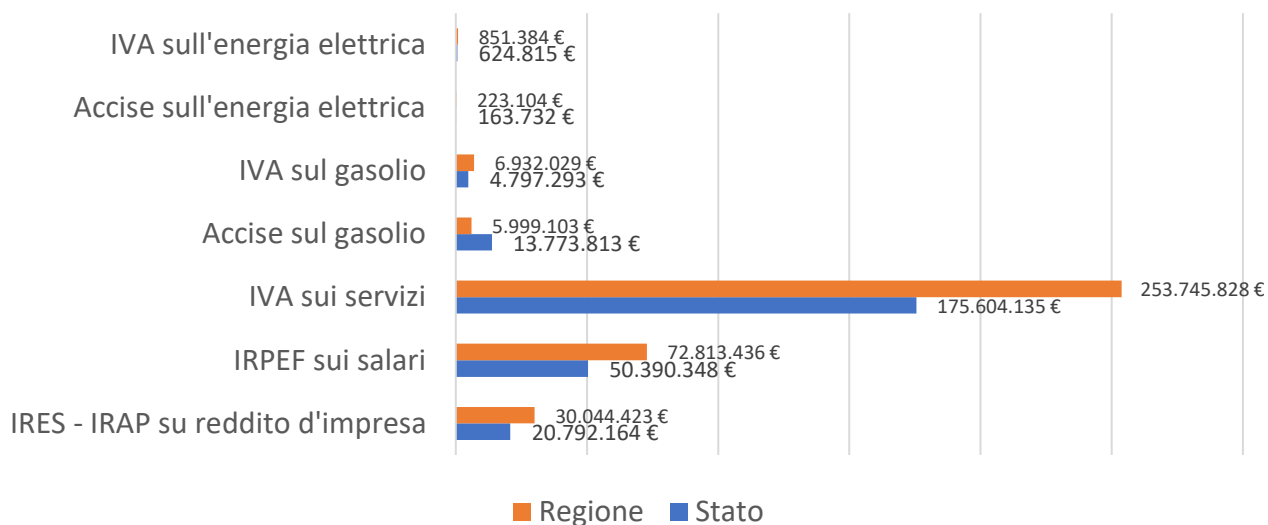
²⁰ Marzo 2023, e redatto con dati economici risalenti all'anno 2021.

²¹ Cfr. pag. 5 del richiamato studio.

Valore aggiunto totale (ca. 1,5 Mld €) nel sistema portuale del mare Adriatico Orientale - porto di Trieste e porto di Monfalcone (comparto portuale ed indotto logistico - Euro).
Anno 2023 su dati 2021.



Ripartizione fiscalità (stimata in complessivi €637 milioni circa) a Stato e a Regione del sistema portuale del mare Adriatico Orientale - porto di Trieste e porto di Monfalcone, ed indotto logistico secondario (al 70%).
Anno 2023 su dati 2021.



Valore pubblico co-generato nel sistema portuale dell'Adriatico Orientale: il valore economico generato e distribuito da AdSP MAO

L'impatto economico delle attività di AdSP MAO **in senso stretto** è qui rappresentato in termini di *riclassificazione* dei risultati economici conseguiti negli ultimi due esercizi.²²

		2024		2023
A. VALORE DELLA PRODUZIONE GLOBALE Gettito tassa portuale/ancoraggio Canoni di concessione aree demaniali Proventi operazioni portuali Canoni di affitto beni patrimoniali Contributi correnti Altri ricavi e proventi Variazioni delle rimanenze Altri proventi finanziari		73.855.472		72.589.912
B. COSTI DELLA PRODUZIONE Costi per l'acquisizione di beni e servizi Altri costi di gestione		50.564.288		48.210.485
Salari e stipendi	10.548.265		13.508.355	
	11.644.812		12.141.349	
Costi per prestazioni istituzionali	28.371.211		22.560.781	
C. VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO (A-B)		23.291.184		24.379.427
D. GESTIONE ACCESSORIA Rettifiche di valore di attività finanziarie (rivalutazione/svalutazione partecipazioni) Somme da versare al bilancio dello Stato Oneri finanziari		+754.348		+1.084.691
	+1.586.791		+1.917.146	
	530.503		530.503	
	301.940		301.952	
E. VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO (C-D)		24.045.532		25.464.118
F. AMMORTAMENTI ACCANTONAMENTI		9.483.992		7.083.191
Imposte dell'esercizio		3.455.909		2.847.597
G. AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO		11.105.631		15.533.330

²² In Rendiconto generale 2025, AdSP MAO, su dati consuntivi riferiti all'anno 2024.

L'Autorità di Sistema, in quanto ente pubblico non economico che amministra i porti di Monfalcone e di Trieste, **distribuisce ai propri stakeholder, destinatari della propria missione istituzionale**, una parte del valore economico generato, ovvero:

	2024	2023
VALORE ECONOMICO GENERATO (Ricavi e proventi) (A)	73.855.472	72.589.912
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO (B)		
Costi operativi	10.548.265	13.508.355
Remunerazione risorse umane	11.644.812	12.141.349
Remunerazione fornitori del capitale Interessi passivi	301.940	301.952
Remunerazione Pubblica Amministrazione Imposte dell'esercizio Somme da versare al bilancio dello Stato	3.986.412	3.378.100
Remunerazione Comunità Portuale Gestione dei servizi portuali Vigilanza aree portuali, pulizie specchi acquei Altri servizi portuali Contributi attinenti allo sviluppo dell'attività portuale	28.371.211	22.560.781
TOTALE VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO	54.852.640	51.890.537
VALORE ECONOMICO TRATTENUTO (C) (avanzo/disavanzo economico, ammortamenti, accantonamenti, svalutazioni e rivalutazioni)	19.002.832	20.699.375

(A) Il valore economico generato rappresenta la somma delle entrate dell'Autorità, costituite da tasse portuali, tasse di ancoraggio, dai canoni demaniali e da altri proventi.

(B) Il valore economico distribuito rappresenta la somma dei costi operativi, dei salari dei dipendenti, dei pagamenti ai fornitori di capitale (interessi), dei pagamenti alla PA (imposte e tasse), dei contributi alla comunità portuale (gestione dei servizi portuali, vigilanza aree, pulizia, ecc.).

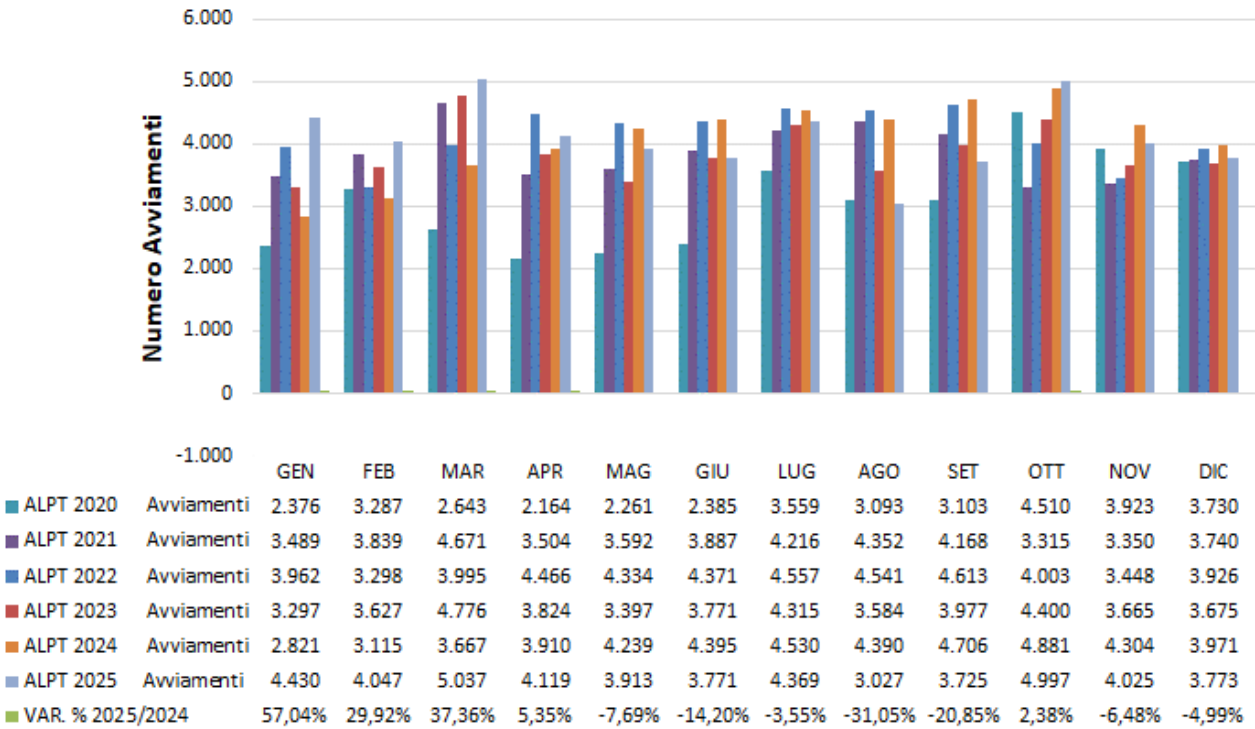
(C) Il valore economico trattenuto rappresenta la somma dell'avanzo economico, degli ammortamenti, degli accantonamenti, delle svalutazioni e rivalutazioni.

Valore pubblico co-generato nel sistema portuale dell'Adriatico Orientale: gli avviamenti al lavoro portuale anni 2020-2025

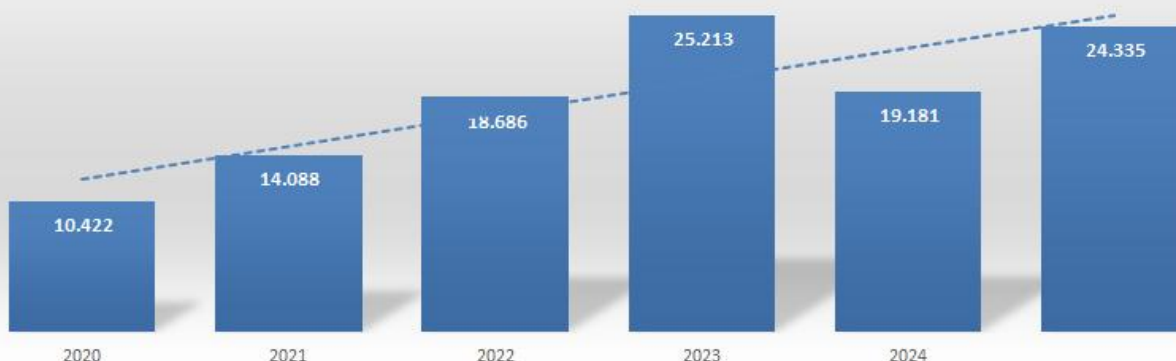
Una terza *baseline* di Valore Pubblico, afferente alla **dimensione del lavoro** può intravedersi nell'andamento degli avviamenti al lavoro portuale temporaneo dei lavoratori dell'Agenzia del Lavoro Portuale di Trieste (ALPT) e dell'Impresa Alto Adriatico di Monfalcone (IAA) costituite ai sensi art. 17 della legge n. 84/1994 s.m.i., avviamenti *direttamente* correlati all'andamento del traffico marittimo portuale, in particolare ai c.d. "picchi" di traffico:



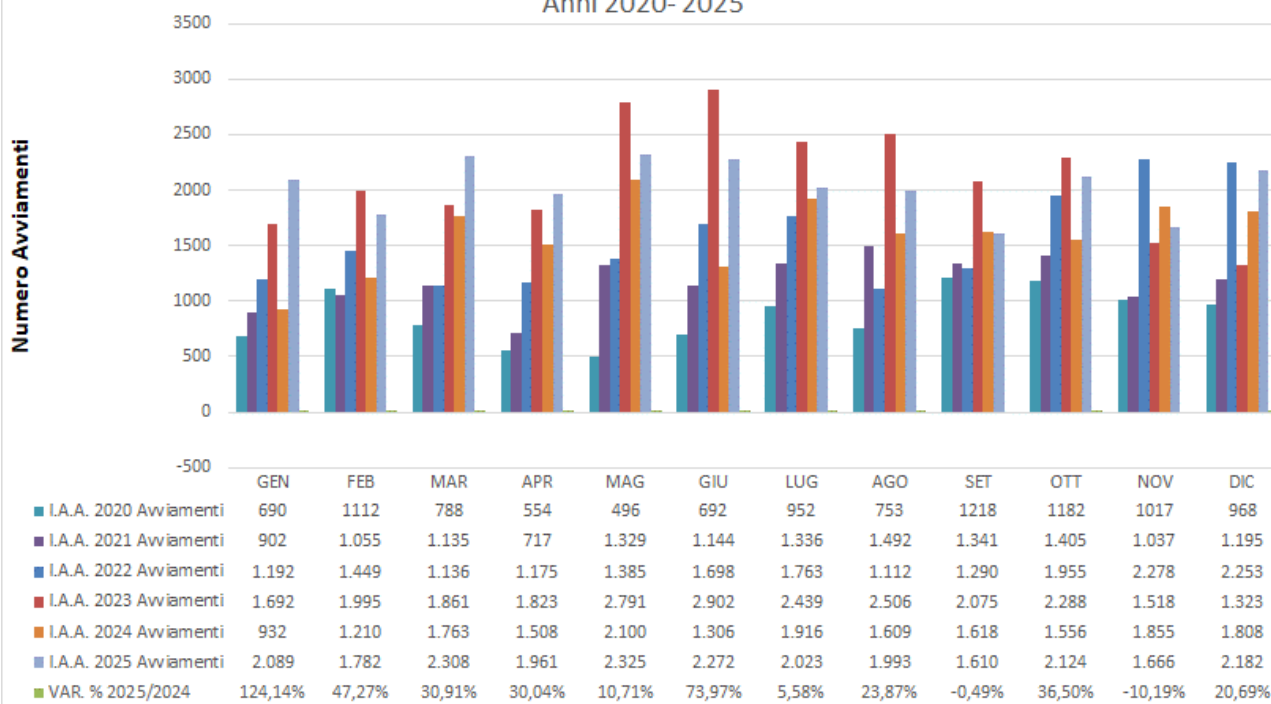
Comparazione **mensile** del numero degli avviamenti al lavoro portuale temporaneo dell'impresa del porto di **Trieste**
Anni 2020- 2025



Numero complessivo degli avviamenti al lavoro portuale temporaneo
dell'impresa del porto di **Monfalcone**
Anni 2020 - 2025



Comparazione **mensile** del numero degli avviamenti al lavoro portuale temporaneo
dell'impresa del porto di **Monfalcone**
Anni 2020- 2025



Come ben si evince nei grafici sopra riportati, nei sei anni di riferimento in **entrambi** gli scali marittimi del sistema portuale il numero complessivo degli avviamenti al lavoro portuale temporaneo è significativamente aumentato.²³ L'indicatore, direttamente correlato all'andamento del traffico marittimo portuale, incide sulla dimensione socio-economica delle rispettive comunità territoriali di riferimento (città di Monfalcone e di Trieste).

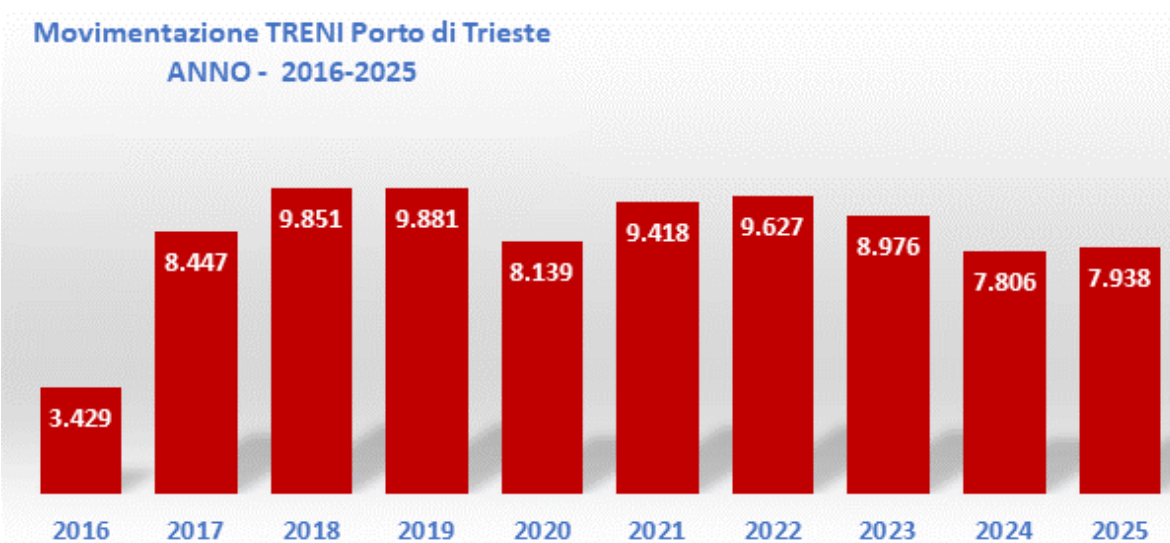
²³ Del **+33%** circa al porto di Trieste e del **+133,5%** al porto di Monfalcone.

Valore pubblico co-generato nel sistema portuale dell'Adriatico Orientale: focus su di una prima dimensione della sostenibilità ambientale del trasporto e della logistica data dal c.d. trasferimento modale (intermodalità mare-ferrovia)



La dimensione ferroviaria rimane uno dei **vantaggi competitivi** salienti del sistema portuale dell'Adriatico Orientale. Una fitta rete di servizi ferroviari regolari (in c.d. combinato, intermodale o convenzionale, comprensivo di carri ferro-cisterna) origina/destina regolarmente da/per una serie di mercati di riferimento situati nel Nord Italia e nell'Europa Centro-Orientale (*hinterland* di riferimento o *catchment area*).

L'andamento del comparto ferroviario nel periodo **2016-2025** è meglio descritto nel grafico a barre di seguito riportato, quarta *baseline* di riferimento segnatamente per la sostenibilità del trasporto poiché con l'istadamento delle merci su ferrovia anziché su strada, si mitigano gli impatti sull'ambiente, sulla congestione stradale e si riduce l'incidentalità, ovvero si abbattano le c.d. esternalità del trasporto.

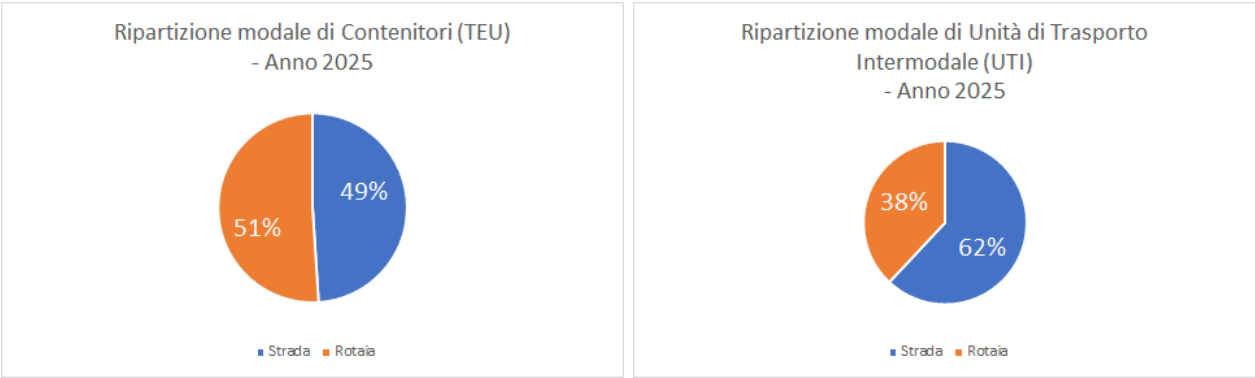


Con l'integrazione, a partire dalla fine dell'anno 2017, del porto di Monfalcone nel sistema portuale dell'Adriatico Orientale in seguito alla riforma legislativa del 2016 e a valle dell'Accordo inter-istituzionale con la Regione Autonoma Friuli Venezia-Giulia, si è avviato il rilancio della modalità

ferroviaria anche nello scalo isontino. La movimentazione ferroviaria al porto di Monfalcone è riepilogata nella tabella seguente.²⁴



Vanno, infine, evidenziate le percentuali di c.d. trasferimento modale, meglio descritte nei grafici a torta sotto riportati sia per il solo contenitore sia per le Unità di Trasporto Intermodali (UTI ricomprendenti anche le casse mobili, i semirimorchi-trailer ecc.) – dati riferiti all’anno 2025.



Valore pubblico co-generato nel sistema portuale dell’Adriatico Orientale: focus su di una seconda dimensione della sostenibilità ambientale del trasporto e della logistica data dal trasferimento via Oleodotto Transalpino di merci liquide

Come si evince nella tabella riepilogativa del traffico marittimo-portuale complessivamente registrato nel sistema dell’Adriatico Orientale riportata alle pagine precedenti, quasi i due terzi dei volumi movimentati sono rappresentati dalle rinfuse liquide, segnatamente dal greggio e dai suoi derivati.

²⁴ Come già menzionato in precedenza, il grafico non riporta i dati relativi al 2016 in quanto non disponibili.

Il terminale marino localizzato in Punto Franco Oli Minerali del porto di Trieste, infatti, accoglie annualmente un traffico di ca. 500 navi cisterna²⁵ che sbarcano il prodotto destinato a raggiungere, via oleodotto e lungo un percorso di 750 km, numerosi centri di stoccaggio e di raffinazione localizzati in Austria, Repubblica Ceca e Germania.



Tale modalità di trasporto del greggio, materia prima energetica e suoi derivati che soddisfano ancora in via prevalente i fabbisogni di famiglie (p.e. per il riscaldamento delle abitazioni o per il trasporto) e di imprese d'Europa (p.e. per produrre l'energia elettrica necessaria ad alimentare impianti industriali di trasformazione), *mitiga* gli impatti che si registrerebbero sull'ambiente e sulla circolazione qualora il trasferimento dovesse avvenire con autobotti via strada o via ferrovia.

Adottando una prospettiva di medio periodo è ragionevole prevedere una progressiva riduzione del volume in transito al porto di Trieste, stanti i numerosi programmi europei e nazionali attivati negli ultimi anni che mirano a un progressivo disaccoppiamento dalle fonti energetiche fossili in ragione della ricerca sia di una maggiore diversificazione delle fonti (e della loro provenienza) sia degli ingenti investimenti attivati per la ricerca di fonti alternative non clima-alteranti (p.e. FER, idrogeno, ecc.).

²⁵ Un volume di merce sbarcata che ha superato i 43 milioni di tonnellate metriche (cfr. tabella riepilogativa del traffico dei porti di Monfalcone e Trieste anni dal 2016 al 2025).

Valore pubblico co-generato nel sistema portuale dell'Adriatico Orientale: focus su di una terza dimensione della sostenibilità, esprimibile in termini di attrazione di investimenti esteri

Il rafforzarsi del posizionamento internazionale dei porti del Mare Adriatico Orientale quale area marittima strategica per i collegamenti fra scacchiere mediterraneo / Oltre Suez ed Europa, ha favorito – sotto diversi aspetti, la concretizzazione della strategia di internazionalizzazione già delineata come obiettivo centrale nel POT 2017-2019.

Internazionalizzazione che permea da tempo le traiettorie evolutive del porto di Trieste.

L'evidenza dell'accelerazione dei processi di internazionalizzazione è in primo luogo ravvisabile nell'aspetto essenziale del crescente interesse dei capitali internazionali di settore ad entrare nel Sistema Portuale a fronte delle opportunità offerte dalle infrastrutture marittime e intermodali sia esistenti sia sviluppabili sulla base del Piano Regolatore Portuale approvato in via definitiva nell'anno 2016 e quindi vigente.

La presenza del capitale internazionale nel porto di Trieste

Molo VII	Svizzera		Molo VI	Turchia	
Molo V - Riva Traiana	Danimarca		Porto Vecchio - Adriaterminal	Paesi Bassi	
Scalo Legnami - Piattaforma Logistica	Germania		Oli minerali	Germania	
Terminal Passeggeri	Svizzera		Ormeggi 47-48	Turchia	
Terminal Noghere	Ungheria		Canale Navigabile di Zaule	Finlandia, Grecia, Indonesia	
Porto Vecchio	Taiwan		FREEeste - area ex Wärtsilä	Gran Bretagna	

Presenza di imprese con riferimento a capitali esteri negli attuali terminal del porto di Trieste in concessione: MSC, DFDS, HHLA PLT Italy, Gruppo Evergreen, Gruppo Q8, Ecol, Gruppo Steinweg, Wärtsilä, British American Tobacco.

Del resto, il sistema logistico del Mare Adriatico Orientale già registra una presenza diffusa di capitali stranieri (anche in *partnership* con operatori nazionali) in diversi terminal del porto di Trieste.

Grazie ad un processo avviatosi da almeno un decennio e alla capacità degli spedizionieri locali di aprirsi alle opportunità dell'internazionalizzazione, il porto di Trieste si configura come un porto ad elevata presenza di capitali internazionali, per la maggior parte apportati da imprese basate nell'Unione europea, ad iniziare da compagnie marittime e logistiche *leader* che hanno deciso di realizzare forme più o meno profonde di integrazione verticale lungo la catena logistica.²⁶

Importanti passi sono stati compiuti anche da aziende dell'ambito strettamente terminalistico, come nel caso del recente ingresso della società tedesca Hamburger Hafen und Logistik (HHLA) nel

²⁶ Si pensi, ad esempio, per citare uno dei casi relativamente più recenti, all'ingresso nel 2018 dell'operatore marittimo/logistico danese DFDS nella compagine societaria della Samer Seaports & Terminals S.r.l., concessionario del terminal RO-RO di Riva Traiana – Molo V, con l'apertura di nuove prospettive di traffico soprattutto per quel che concerne, lato terra, la rete logistica europea e l'intra-Med, per l'avanmare.

capitale della società realizzatrice e concessionaria del nuovo terminal della Piattaforma Logistica di Trieste – PLT.

Inoltre, l’accelerazione dei percorsi di internazionalizzazione si sta osservando anche all’esterno del perimetro portuale in senso stretto, con processi che riguardano la sfera interportuale del gruppo AdSP MAO e anche il contesto industriale, nei territori del Co.SELAG.²⁷



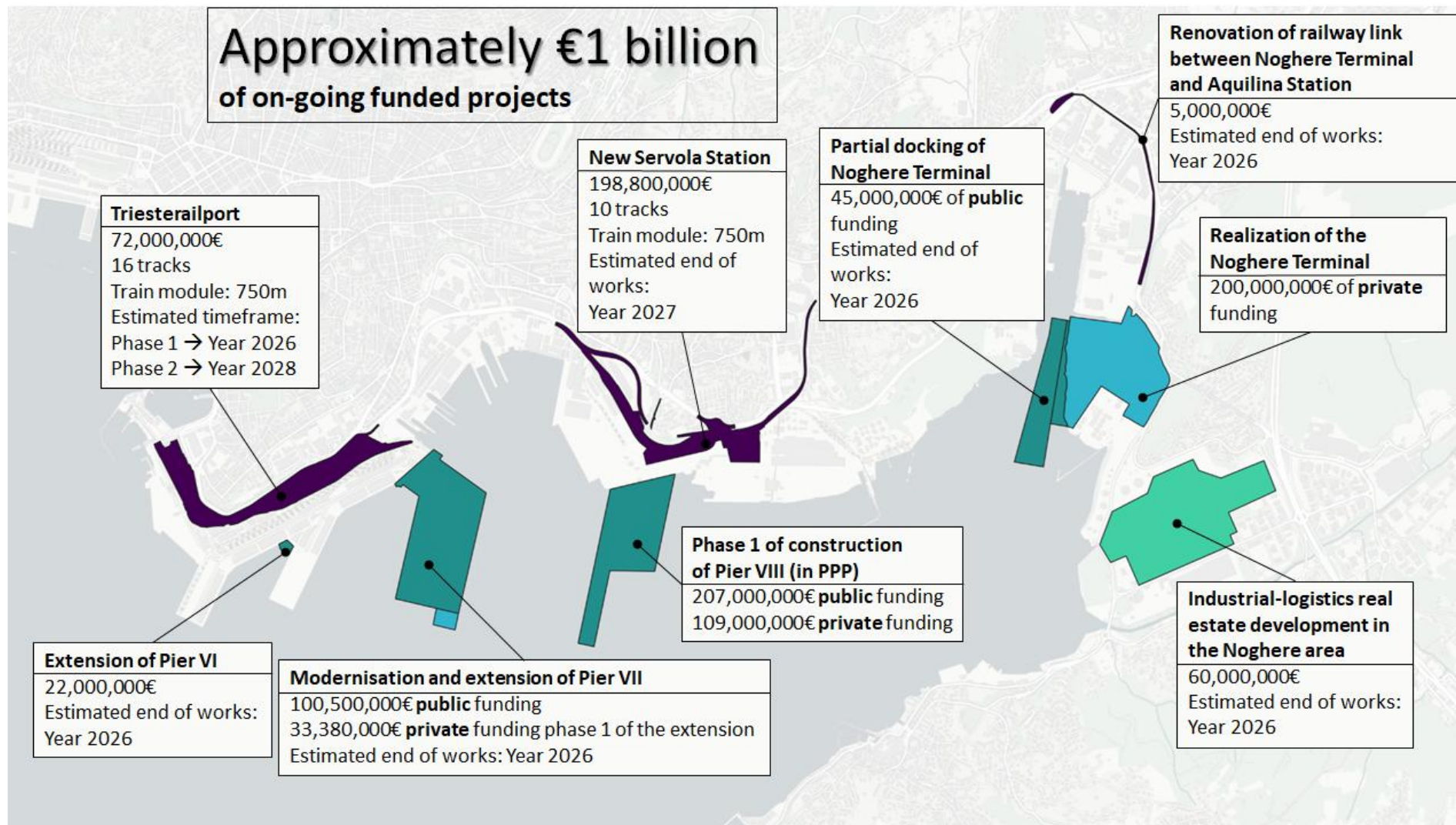
Valore pubblico co-generato nel sistema portuale dell’Adriatico Orientale: focus investimenti pubblici PNRR – Fondo Complementare: anni 2022-2026

Il sistema portuale del Mare Adriatico Orientale, con il coordinamento dell’Autorità di Sistema, fonda la propria strategia su una visione che considera il territorio come **un’area internazionale** che si sviluppa partendo dai **vantaggi competitivi** legati alla presenza di un porto di rango europeo, caratterizzato da un retroterra continentale, messo in relazione dalla logistica ferroviaria e intermodale.

In questo sistema, la crescita, lo sviluppo e l’occupazione – anche di lungo periodo – si innescano effettivamente attraverso investimenti in nuove infrastrutture legati al porto, nonché all’utilizzo di queste ultime da parte di nuovi flussi che, peraltro, a Trieste sono già per vocazione ad elevata compatibilità ambientale sul piano dei trasporti, essendo la ferrovia e l’intermodalità mare-ferro il perno essenziale della logistica dell’area.

Tuttavia, il processo di creazione di valore è fortemente orientato a riconoscere come componenti essenziali nel lungo periodo la qualità intrinseca dello sviluppo, non solo delle infrastrutture in sé, concepite comunque come “modelli di infrastruttura avanzata”, ma del sistema complesso dei *processi* che si appoggiano sulle infrastrutture stesse e sull’attrattività del nodo territoriale.

²⁷ Consorzio per lo sviluppo economico dell’area giuliana di cui AdSP MAO è socio di maggioranza. A titolo di esempio, si riporta che a partire dalla seconda metà del 2021 è stato ufficializzato l’avvio del progetto di insediamento in località Bagnoli della Rosandra presso la *facility* logistico-industriale denominata FREEeste della British American Tobacco Italia, di cui anche la stampa nazionale ha dato ampia risonanza. Sul finire del 2022 l’azienda ha avviato le prime linee di produzione, in sintonia con il cronoprogramma di investimento.



Qualità che devono disporsi in armonia con i valori fondamentali del rispetto e dell'uso massimamente efficiente delle risorse ambientali (spazi, energia, ecc.) e umane e che includono, come esiti, l'attenzione alle opportunità date dal riutilizzo di spazi (es. bonifiche) e risorse (economia circolare) nonché dalle nuove tecnologie dell'energia.

Si tratta in essenza, dei principi della **Transizione Verde**, della **Transizione Energetica**, della **Transizione Giusta**.

La formazione dei valori che sono alla base delle sopra richiamate Transizioni richiede, peraltro, la consapevolezza di come l'innovazione sia essenziale per perseguire tali valori ma, anche, di cogliere nuove opportunità di “efficienza e di cambiamento”, sia all'interno dell'amministrazione pubblica che lungo le reti di cui l'amministrazione è al centro.

Questa visione tende a superare il concetto “quantitativo e logistico” di porto, ricercando piuttosto *nuove* componenti strutturali di sviluppo rivolte al futuro, quali, ad esempio, l'idea di porto come un polo di innovazione, e/o a riconoscere le opportunità legate a investimenti industriali tecnologicamente avanzati e di eccellenza, anche provenienti dall'estero, che sposano con i caratteri “ibridi” e aperti all'innovazione del contesto.

Al centro di tutto rimane la componente sociale del contesto: le possibilità di vivere in un ambiente di qualità nel quale trovare – anche e soprattutto per le generazioni più giovani – opportunità di lavoro e di vita qualificate.

In tale quadro, nella seconda metà del 2020 l'AdSP MAO ha presentato un progetto complessivo,²⁸ consistente in una serie di opere di infrastrutturazione prioritarie, tra loro fortemente integrate e che mirano a porre le condizioni di sviluppo generale di tutto il settore del porto collocato nella zona sud-orientale, dal Molo VII nel Punto Franco Nuovo verso l'area della Valle delle Noghere, in direzione Muggia: questa rappresenta, infatti, la frontiera dello sviluppo infrastrutturale del Porto di Trieste, così come definita dal suo Piano Regolatore Portuale (PRP), approvato nel 2016.

Il progetto integrato, ritenuto meritevole di finanziamento nell'ambito del Fondo complementare al PNRR, risponde all'esigenza fondamentale di assicurare un programma di sviluppo strategico unitario, in quanto le opere vanno ad integrare e potenziare le componenti infrastrutturali localizzate lungo la dorsale ferroviaria che collega l'attuale cuore operativo del Porto di Trieste verso la zona di espansione, localizzata nel quadrante sud-est del porto stesso.

Per un più puntuale **monitoraggio** dell'avanzamento dell'insieme dei progetti finanziati a valere sul “Piano di investimenti complementari al PNRR (PNC)” e “PNRR – Green Ports”, nonché degli altri interventi attivati a valere su altre fonti di finanziamento, siano essi destinati alla realizzazione di opere pubbliche o all'acquisizione di beni e servizi, si rinvia al **redigendo** Piano Operativo Triennale 2026-28.

Valore pubblico co-generato nel sistema portuale dell'Adriatico Orientale: focus sulle imprese controllate/collegate ad AdSP MAO: la dinamica del fatturato/valore della produzione delle società del gruppo – aggiornamento a valle della revisione di Piano Operativo Triennale 2022-24 del 17 dicembre 2024

Una delle principali connotazioni della visione strategica dell'AdSP MAO è quella di *configurarsi come un gruppo* all'interno del quale diversi soggetti, collegati da una relazione strutturale (società controllate e partecipate), collaborano per sostenere il processo di sviluppo e di gestione del sistema portuale.

Alla partecipazione nelle imprese si aggiunge la partecipazione nel Consorzio per lo Sviluppo Economico Locale dell'Area Giuliana – Co.SELAG.

Anche attraverso gli strumenti del gruppo si realizzano concretamente, nel territorio del Mare Adriatico Orientale, quei principi di integrazione e quegli obiettivi che hanno spinto all'istituzione, nel 2016, dei sistemi portuali.

²⁸ Progetto “*Adriagateway*: investimenti pubblici prioritari funzionali allo sviluppo generale delle nuove aree di espansione portuale definito dal vigente Piano Regolatore Portuale del Porto di Trieste”.

Infatti, l'Autorità di Sistema Portuale, al di là delle prerogative istituzionali primarie nell'ambito portuale, esercita attraverso le società del gruppo un *indirizzo strategico e operativo* non solo sulle aree dei porti, ma anche su diverse componenti del sistema logistico (es. piattaforme logistiche/intermodali regionali, aree retroportuali di punto franco, servizi ferroviari di connessione fra piattaforme, consorzio industriale, ecc.).

Il quadro complessivo delle partecipate e controllate, è raffigurato nel diagramma seguente, utilizzato per le presentazioni in ambito internazionale del gruppo.²⁹



Già nel Piano Operativo Triennale 2017-2019 era stata messa in evidenza l'importanza delle attività svolte dalle imprese *in-house providing* e delle partecipate dell'AdSP; lo sviluppo illustrato dall'andamento crescente dei *fatturati/valore della produzione* dimostra la notevole dinamica valoriale del gruppo AdSP MAO nel periodo 2015-2022.

²⁹ Per maggiori dettagli sulle imprese controllate e partecipate si veda la [sezione](#) dedicata sul sito istituzionale dell'AdSP MAO.

Sottosezione PERFORMANCE

Introduzione

La presente sezione ridefinisce il percorso cui sarà improntata l'azione orientata alla "performance" dell'AdSP MAO per il triennio 2026-2028, tenuto conto delle variazioni di contesto intercorse nonché della diversa prospettiva temporale di riferimento (estesa al 2028).

Il presente Piano è armonizzato al "Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Orientale" (SMVP), ovverosia il documento nel quale sono ricomprese tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ovverosia del ciclo della performance, il cui ultimo aggiornamento è stato approvato con deliberazione del Presidente n. 658/2022 in occasione del Comitato di gestione del 21 dicembre 2022.

L'Amministrazione è dotata di un Organismo indipendente di valutazione (OIV) a composizione monocratica, individuato, al termine di un'apposita procedura di selezione, nella persona del dott. Andrea Appetecchia.³⁰

A seguito di tale insediamento l'Ente ha continuato il percorso, già intrapreso nelle scorse annualità, volto a perfezionare tutti gli atti conseguenti all'applicazione del d.lgs. 150/2009 e s.m.i. di cui questa sezione del PIAO costituisce attuazione. In particolare, l'Autorità si è dotata in modo indipendente di un sistema di rilevazione e monitoraggio della qualità delle prestazioni erogate (SGQA) certificato da un organismo indipendente (RINA) secondo le specifiche ISO 9001 e ISO 14001. Tale sistema rappresenta un fondamentale punto di riferimento per la riorganizzazione dell'Ente, nonché per la revisione delle procedure interne e di quelle relative ad atti con rilevanza esterna.

Da ultimo si premette che nel periodo da giugno 2024 a dicembre 2025 l'Ente è stato retto da tre diversi commissari straordinari. Inoltre, dal mese di giugno 2025 la posizione del Segretario generale è rimasta vacante, essendo stato assegnato soltanto l'incarico di dirigente *ad interim* della Direzione Affari generali. A inizio dicembre 2025 si è finalmente insediato il nuovo Presidente, dott. Marco Consalvo; con decreto n. 3 del 21 gennaio 2026 è stato costituito il Comitato di gestione.

Fonti chiave degli obiettivi e ambito di applicazione del monitoraggio della performance: principi generali

In occasione dell'insediamento dell'OIV era stato stabilito che l'elaborazione del Piano delle Performance potesse essere immaginato quale strumento per avviare il percorso per strutturare, razionalizzare e sistematizzare operativamente quanto già definito da precedenti documenti dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Orientale, a partire dal Piano Operativo Triennale (attualmente disponibile nella versione approvata dal Comitato di gestione il 17 dicembre 2024).

Il presente PIAO presenta quali riferimenti salienti, sul fronte interno, la revisione della dotazione organica della Segreteria Tecnico-Operativa (STO), sul fronte esterno la cornice degli obiettivi assegnati al Presidente e alle Autorità di Sistema Portuale dal Ministero competente.

³⁰ Deliberazione del Commissario straordinario n. 1053 del 18 luglio 2024.

In sintesi, come del resto anche per la precedente versione del PIAO (rev. 1/2025), i capisaldi della presente sezione rimangono strutturalmente connessi:

- all'atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche da realizzarsi nel 2026, emanato dal Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT) in data 8 agosto 2025;
- agli obiettivi strategici dei Presidenti delle Autorità di Sistema Portuale;
- alle grandi aree di competenza, definite dal Piano Operativo Triennale (POT) nonché dalla vigente pianta organica della Segreteria Tecnico-Operativa;
- ai principi e agli obiettivi valevoli per l'aggiornamento della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza".

Premesso un tanto, si rileva che alla data della redazione del presente documento non sono ancora disponibili da parte ministeriale gli obiettivi strategici per le Autorità di Sistema Portuale per l'annualità 2026. Inoltre, l'Atto di indirizzo del MIT, sebbene contenga principi generali in relazione ai porti, al trasporto marittimo e all'intermodalità, non fornisce specifiche indicazioni per le AdSP in merito alla definizione degli obiettivi.

Tale circostanza ha suggerito di mantenere in continuità, come riferimento fondamentale del PIAO 2026-2028, gli obiettivi precedentemente assegnati ai presidenti delle AdSP dal Ministero vigilante per l'anno 2025 con direttiva n. 102 del 6 maggio 2025, anche in considerazione del fatto che essi, nella sostanza, appaiono comunque di profonda valenza attuale presentando, per la maggior parte, un carattere che non appare certamente di breve periodo. Di conseguenza, gli obiettivi della STO di questa Autorità di Sistema Portuale vanno definiti alla luce degli obiettivi ministeriali, seguendo un approccio di *cascading*: dal Ministero vigilante al Presidente, dal Presidente al Segretario generale, dal Segretario generale ai dirigenti, dai dirigenti ai dipendenti delle singole direzioni.

Gli obiettivi strategici e operativi dell'AdSP MAO

L'individuazione delle aree e degli obiettivi strategici per la presente sezione del PIAO, in piena continuità con il precedente PIAO si fonda, come poc'anzi accennato, sulla compresenza di due principali cornici strategiche di obiettivi, descritte nei seguenti punti:

- gli obiettivi ministeriali comunicati con direttiva ministeriale n. 102 del 6 maggio 2025, forniti ai sensi dell'art. 7 comma 2 della legge 84/1994 e s.m.i. e del decreto del Ministro delle infrastrutture e dei trasporti 16 dicembre 2016, n. 456;
- gli obiettivi definiti dagli strumenti di pianificazione operativa di medio periodo, ovverosia quelli contenuti nel POT 2022-2024.³¹

Gli obiettivi del Ministero vigilante

Gli obiettivi assegnati dal Ministero vigilante per il 2025 comprendono quattro obiettivi strategici, declinati in obiettivi operativi, comuni a tutte le AdSP:

1. Obiettivo strategico "Accelerazione della spesa delle risorse in conto capitale relative all'esercizio finanziario 2025":
 - a. obiettivo operativo: "Realizzazione del cronoprogramma approvato relativo all'avanzamento fisico/finanziario delle opere previste nel Programma triennale delle opere pubbliche - Annualità 2025";

³¹ Il cui ultimo aggiornamento annuale è stato approvato con la delibera del Comitato di gestione n. 19 del 17 dicembre 2024.

- b. obiettivo operativo: “Riduzione dei residui iscritti in conto capitale in riferimento agli interventi finanziati dal MIT”.
- 2. Obiettivo strategico: “Prevenzione e repressione della corruzione nella Pubblica Amministrazione”:
 - a. obiettivo operativo: “Aggiornamento della mappatura dei processi e della individuazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti anche alla luce dei procedimenti connessi all’attuazione degli interventi PNRR/PNC”;
 - b. obiettivo operativo: “erogare, in favore dei dipendenti, una specifica formazione in tema di anticorruzione, trasparenza ed etica pubblica”.
- 3. Obiettivo strategico: “Sicurezza delle operazioni e dei servizi portuali”:
 - a. obiettivo operativo: “potenziare le attività di controllo, anche mediante gli uffici territoriali portuali secondo quanto previsto all’articolo 6-bis, comma 1, lettera c), della Legge 28 gennaio 1994, n. 84, recante “Riordino della legislazione in materia portuale e le sue successive modifiche ed integrazioni (in particolare il D.lgs. 4 agosto 2016, n. 169), delle operazioni e dei servizi portuali, delle attività autorizzatorie e concessorie di cui agli articoli 16,17 e 18, delle altre attività commerciali ed industriali esercitate nei porti e nelle circoscrizioni territoriali”.
- 4. Obiettivo strategico: “Adozione di una strategia di *governance* strutturale della cybersecurity”:
 - a. obiettivo operativo “Adozione o aggiornamento degli atti di regolamentazione dell’uso dei sistemi in-formativi e di individuazione e gestione delle misure di sicurezza informatica in attuazione delle disposizioni recate dal decreto legislativo 4 settembre 2024, n. 138 e delle connesse direttive della Agenzia nazionale per la cybersicurezza nazionale”;
 - b. obiettivo operativo “Erogare in favore dei dipendenti una formazione specifica per favorire l'acquisizione di conoscenze e competenze sufficienti al fine di individuare i rischi e valutare le pratiche di gestione dei rischi per la sicurezza informatica e il loro impatto sulle attività del soggetto e sui servizi offerti”.

Gli obiettivi previsti dal Piano Operativo Triennale

Gli attuali riferimenti chiave per gli obiettivi strategico-operativi per l’AdSP MAO sulla prospettiva del medio periodo sono contenuti, come già segnalato, nell’aggiornamento 2024 al Piano Operativo Triennale 2022-2024.

Tale documento, mantenendo l’impostazione dei piani precedenti con i sette propulsori di sviluppo (“*driver*”), cui l’azione strategica AdSP MAO è chiamata a ispirarsi, tiene conto delle più recenti dinamiche legate agli scenari geo-economici e geopolitici internazionali, oltre che gli impatti dell’epidemia da SARS-CoV-2.

Inoltre, vengono individuate le seguenti linee di indirizzo strategico:

1. la transizione energetica;
2. la transizione digitale nell’amministrazione;
3. la digitalizzazione nelle interfacce operative, con particolare riferimento ai sistemi della gestione dei flussi e alle reti dei servizi integrati legati all’intermodalità;
4. la transizione verde, grazie al continuo trasferimento verso l’intermodalità e lo sviluppo della logistica verde, in considerazione del fatto che i porti dell’Adriatico Orientale sono porti ferroviari per eccellenza servendo l’entroterra europeo;
5. lo sviluppo di infrastrutture innovative e di qualità;
6. il recupero ambientale e produttivo di spazi e risorse (es. bonifiche, economia circolare), non solo a vantaggio della logistica, ma anche per l’industria avanzata e innovativa, che è vista come elemento sinergico prioritario e di crescente importanza;

7. la transizione giusta, con la formazione dei lavoratori alle nuove tecnologie, la parità di genere e la conciliazione di tempi di vita e di lavoro.

Come si osserva facilmente, risulta evidente una continuità e coerenza fra gli obiettivi di “matrice ministeriale” e ambiti strategici chiave indicati dal Piano Operativo Triennale. In particolare, la corrispondenza fra obiettivi ministeriali e obiettivi specifici del POT è piena nelle voci degli obiettivi ministeriali che richiamano l’efficienza energetica e rendicontazione di sostenibilità dell’Ente.

L’importanza dei progetti “transdirezionali” e di “partnership” come possibile focus degli “obiettivi direzionali” di performance

In prospettiva, anche attraverso lo sviluppo delle procedure e la gestione digitalizzata delle informazioni, le diverse attività delle direzioni dovrebbero essere tendenzialmente svolte in misura crescente aderendo ai principi di un modello collaborativo di tipo “orizzontale” ed interdisciplinare, suffragato da una piena circolazione delle informazioni e basato su sistemi e procedure individuate mediante i percorsi organizzativi asseverati dalle “Certificazioni di qualità”.

In armonia con il principio della orizzontalità va anche considerato che l’efficacia organizzativa richiede di accogliere e valorizzare gli apporti creativi e propositivi di ciascuno dipendente.

In continuità con quanto già realizzato nel 2025, anche per il presente PIAO si è deciso di lavorare sempre più attraverso l’istituzione di “gruppi di lavoro”, sotto il coordinamento e la direzione dell’organo di vertice per affrontare specifiche tematiche.

Quali esempi di gruppi di lavoro, da considerarsi di elevata importanza per la funzione strategica nella definizione delle procedure interne, dei modelli organizzativi e dell’innovazione della gestione delle informazioni, si possono citare quelli che presiedono rispettivamente ai Sistemi di Gestione Certificati (Qualità) e all’implementazione del sistema “GIS” (*Geographic Information System*). Gruppi di tale natura potranno anche avere carattere permanente.

Si richiamano, infine, il meccanismo di coordinamento tra la Direzione Attività Portuali e la Direzione Infrastrutture Ferroviarie e Stradali, previsto dalla disposizione di servizio n. 34/2021 e l’istituzione di un meccanismo stabile e formalizzato di coordinamento interdirezionale tra la Direzione Amministrazione Demanio, la Direzione Attività Portuali e la Direzione Infrastrutture Ferroviarie e Stradali previsto dalla disposizione di servizio 2/2022.

I gruppi trasversali di progetto rappresentano peraltro campi nei quali è possibile e adeguato sviluppare, anche dal lato delle singole direzioni, quelle attività di tipo “non ordinario” che dovrebbero essere oggetto prevalente della valutazione della “performance”.

Il sistema coordinato di performance per l’intera struttura tecnico organizzativa: le “schede obiettivi”

Il quadro degli obiettivi del POT, unitamente a quelli ministeriali, costituisce la cornice che anche per il triennio 2026-2028 è stata presa in considerazione per l’assegnazione degli obiettivi di tutti i dirigenti dell’AdSP MAO.

Gli obiettivi sono riportati nelle allegate (**Allegato 1**).

Per la lettura delle “schede” vanno ribaditi i seguenti punti fondamentali:

- a) gli obiettivi del Segretario generale (quando verrà nominato) e dei dirigenti presentano, come naturale, una profonda (sebbene non totale) continuità con gli obiettivi di cui al precedente versione del PIAO, in funzione della valenza strutturale e pluriennale degli

stessi. Ove gli obiettivi del PIAO 2025-2027 fossero stati già raggiunti, essi sono stati naturalmente espunti;

- b) la formulazione specifica degli obiettivi (“*format* scheda”) nonché i criteri ponderali applicati sono conformi al vigente “Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance”, e in particolare al disposto contenuto nella sezione n. 5 di tale documento. Accanto agli obiettivi individuali, sono stati definiti uno o più obiettivi organizzativi, anche comuni a tutte le direzioni e trasversali rispetto alla loro realizzazione, parimenti con un peso percentuale adeguato al totale.

Sono stati individuati tre obiettivi organizzativi trasversali a tutte le direzioni concernenti:

- la formazione,
- la puntualità di pagamento delle fatture,
- la trasparenza e la prevenzione della corruzione.

Sottosezione PIANO DELLE AZIONI POSITIVE

I. Introduzione

Nel 2025 il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) ha presentato il primo Piano triennale di azioni positive (nel seguito, anche PTAP o PAP) dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Orientale, confluito nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione per il triennio 2025-2027.

Tale Piano prendeva le mosse dalle iniziative già avviate dall'AdSP MAO in tema di promozione delle pari opportunità e del benessere lavorativo prima della costituzione, avvenuta tra dicembre 2023 e gennaio 2024, del CUG stesso (per i dettagli, si rinvia alla corrispondente sottosezione del PIAO 2025-2027, paragrafi I.1 e I.2). Nel documento sono anche descritte le attività svolte dal CUG nell'anno 2024, fino alla redazione del PTAP (cfr. par. II.1 della Piano stesso). In questa sede, si ritiene opportuno ricordare come l'indicazione degli ambiti prioritari di intervento sia stata guidata dai risultati di un questionario somministrato a tutto il personale in servizio presso l'AdSP MAO a giugno del 2024 (sul quale si rinvia al par. II.2 del Piano triennale delle azioni positive). In particolare, alla luce di quanto rilevato nel corso del primo anno di operatività del CUG e nell'ottica di tracciare un'ideale linea di continuità fra le iniziative già attuate dall'Amministrazione nell'ultimo triennio e la pianificazione di interventi ed azioni da implementare nel periodo 2025-2027, gli obiettivi generali identificati dal PAP 2025-2027 sono i seguenti:

- obiettivo n. 1: migliorare la comunicazione interna e il clima organizzativo;
- obiettivo n. 2: sensibilizzare il personale sulle tematiche delle pari opportunità e del contrasto alle discriminazioni.

Peraltro, i contenuti del Piano delle azioni positive sono strettamente collegati a quanto a suo tempo individuato nel PIAO 2024-2026 in termini di aree, obiettivi e azioni in tema di parità di genere sulla base del documento *"Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans"*, redatto dalla Direzione Generale per la Ricerca e l'Innovazione della Commissione europea ed illustrati nella tabella sotto riportata.

Area di intervento	Obiettivo	Azioni
A1. Equilibrio vita privata-vita lavorativa e cultura organizzativa	O1- conciliazione tra vita privata e professionale come cardine dell'organizzazione del lavoro	Monitoraggio, anche tramite il questionario sul benessere lavorativo, delle aree della vita privata – ad es. accudimento anziani, malati, prole – che più necessitano di attenzione da parte dell'Ente.
		Individuazione di misure idonee atte a facilitare la conciliazione tra vita privata e professionale.
A2. Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali	O1- monitoraggio e analisi del personale AdSP MAO	Report annuale contenente i dati sulla parità di genere del personale dell'Ente.
	O2- monitoraggio e analisi delle posizioni apicali	Report annuale contenente l'analisi sulla composizione degli organi di governo e sua evoluzione nel tempo, in merito alla parità di genere.
A3. Uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera	O1- monitoraggio e analisi dell'equilibrio di genere nella composizione delle commissioni interne dell'Ente	Report annuale contenente l'analisi di genere in merito alla composizione delle commissioni interne dell'Ente.
	O2- monitoraggio e analisi dell'equilibrio di genere nel reclutamento del personale e nelle progressioni di carriera	Report annuale contenente l'analisi di genere in merito alle nuove assunzioni e progressioni interne di carriera.

Area di intervento	Obiettivo	Azioni
A4. Integrazione della dimensione di genere nella ricerca, nei programmi formativi e nella cultura dell'ente	O1- Rafforzare i temi di parità di genere nei percorsi formativi	Realizzazione di percorsi formativi per tutto il personale dipendente inerente ai temi della parità di genere.
A5. Contrasto alla violenza di genere	O2- Sensibilizzare sulla tematica delle diverse forme della violenza di genere	Organizzazione di un seminario per sensibilizzare tutto il personale dell'ente sui temi e strumenti per il contrasto alla violenza di genere.

Il presente documento rappresenta, pertanto, un aggiornamento del Piano delle azioni positive 2025-2027 mirando, da un lato, ad illustrare brevemente l'attività di monitoraggio sulle attività programmate per l'anno 2025 – fermo restando che a ciò è specificamente destinata la relazione che il CUG è chiamato a redigere annualmente, in base alla direttiva n 2/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri³² – e dall'altro, ad identificare eventuali azioni correttive e/o integrative rispetto agli obiettivi di più lungo periodo.

II. Il Piano triennale delle azioni positive: gli obiettivi

Il Piano triennale delle azioni positive è un documento di programmazione in cui il CUG ha proposto all'Amministrazione gli interventi da adottare nel triennio 2025-2027 negli ambiti di propria competenza e nel pieno esercizio dei propri poteri consultivi, propositivi e di verifica.

Come già menzionato nell'introduzione, le misure identificate sono riconducibili ai due seguenti obiettivi generali:

obiettivo n. 1: migliorare la comunicazione interna e il clima organizzativo;

obiettivo n. 2: sensibilizzare il personale sulle tematiche delle pari opportunità e del contrasto alle discriminazioni.

II.1 OBIETTIVO N. 1 – Migliorare la comunicazione interna e il clima organizzativo

Preso in analisi il contesto organizzativo e in particolare il livello di comunicazione interna, considerate le indagini 2023-2024 sulla valutazione dello stress lavoro-correlato, si è dato seguito con la messa in campo delle seguenti attività:

AZIONE 1.1 – Rinnovamento Intranet AdSP MAO

Azione 1.1.a – Intranet: sezione “Risorse Umane”

Di concerto con l'Area Risorse umane, si è provveduto ad applicare una nuova denominazione dei file, volta a migliorarne la leggibilità nel rispetto dello standard qualità ISO 9000. A luglio 2025 si è tenuta una apposita riunione di coordinamento fra Risorse umane e CUG mirata al monitoraggio delle misure, di cui si riporta lo stato aggiornato:

³² Direttiva 2/2019 del Dipartimento per la Funzione Pubblica e il Dipartimento Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri “*Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche*”.

- inserimento dei Regolamenti riguardanti il personale – COMPLETATO;
- inserimento del link al PAT (Portale Amministrazione Trasparente) dove è possibile consultare l'organigramma aggiornato all'esito della riorganizzazione del giugno 2024 per i livelli organizzativi di Direzioni, Aree e Uffici – COMPLETATO;
- inserimento del livello “contratto di lavoro” contenente CCNL e contratto integrativo per personale con qualifica dirigenziale e non dirigenziale, completi di allegati e verbali di accordo successivi – COMPLETATO.

Si è inoltre provveduto a verificare la completezza e l'aggiornamento dei modelli presenti all'interno del sottolivello “Modulistica”.

Si ricorda, inoltre, che è prevista la realizzazione, per il 2026-2027 di un organigramma dinamico, ovvero in grado di riflettere gli aggiornamenti relativi ad assegnazioni agli uffici, trasferimenti fisici ecc.; per l'implementazione di tale misura il CUG farà riferimento, oltre che all'Area Risorse umane, all'Unità Digitalizzazione e IT.

Azione 1.1.b – Intranet: sezioni “Altre”

Nel mese di maggio 2025 è stata completata la sezione dell'Intranet “MANUALI”, con l'inserimento di tutti i manuali disponibili per gli applicativi in uso dai dipendenti; si è inoltre provveduto a verificare la completezza e l'aggiornamento dei

AZIONE 1.2 – Linee guida per la diffusione delle comunicazioni interne

Sulla Intranet è stato inserito un avviso relativo alla presenza su CIVILIA/ATTI FORMALI di tutti i provvedimenti, le disposizioni di servizio, i decreti afferenti al personale in servizio.

È stata sottoposta alla Unità Digitalizzazione e IT la richiesta di attivazione dell'avvertimento automatico sugli account CIVILIA, di nuovi atti afferenti al personale in servizio. Poiché la soluzione proposta dal CUG ha sollevato delle problematiche di natura tecnica, si stanno valutando possibili alternative.

Si ricorda che per il **2026-2027** è prevista la realizzazione di una *newsletter* periodica che sintetizzi i principali progetti e prospettive di sviluppo dell'Ente (per la quale è tuttavia necessaria l'individuazione di una idonea professionalità interna, o da selezionare).

AZIONE 1.3 – Accoglimento nuovo personale dipendente a) e gestione rientro da lunghe assenze b) quali, in via esemplificativa e non tassativa, assenze per malattia o infortunio, congedo maternità, congedi parentali; aspettativa; distacco

Azione 1.3.a) aggiornamento della procedura e revisione dei contenuti del “kit di benvenuto” per nuove e nuovi assunti

È stata predisposta una bozza di comunicazione, da trasmettere via e-mail all'entrata in servizio di ogni nuovo assunto. Si è inoltre provveduto a definire il “kit di benvenuto” per i neoassunti: borsa di cotone, penne, matite, blocco note, busta portadocumenti, il tutto riporta il logo AdSP MAO. I primi kit di benvenuto sono stati consegnati ai neo-assunti a partire dal mese di settembre 2025.

Azione 1.3.b Aggiornamento personale di rientro da lunghe assenze e informativa sulle possibilità gestionali del rientro

Si è convenuto di definire come periodo di “lunga assenza” un periodo pari o superiore ai **6 mesi consecutivi** e di ricondurre la procedura di cui all'azione 1.3.b quale specifica all'interno del SGQA.

Resta inteso che, per le azioni la cui **attuazione è programmata nel biennio 2026-2027** (cfr. punti 1.1.a e 1.2), si renderà **necessario un aggiornamento** a seguito della ricostituzione dei vertici dell'Autorità e in particolare, dopo un opportuno confronto con il Segretario generale in merito alle

risorse da destinare per la realizzazione delle misure (rinnovamento software intranet; nuova risorsa per comunicazione interna).

AZIONE 1.4 – Punto di ascolto dedicato al personale dell'AdSP MAO

Nel PAP 2025-2027 si prevedeva che il CUG promuovesse, nel corso del 2025, l'avvio in modalità sperimentale di un servizio esterno di supporto al personale (c.d. punto di ascolto) per la raccolta e l'analisi delle segnalazioni relative a situazioni di disagio lavorativo e/o discriminazione, finalizzato tanto ad orientare lavoratrici e lavoratori su come affrontare tali situazioni, quanto a fornire all'Amministrazione raccomandazioni utili alla prevenzione di simili problematiche.

In questa ottica e in considerazione dello stanziamento, nell'ambito del bilancio previsionale 2025-2027, di risorse dedicate all'attivazione di tale servizio il CUG, con il supporto dell'Area Risorse umane, ha aperto un dialogo con la Consigliera di Parità dell'Area Vasta di Trieste, con l'obiettivo condiviso di definire un protocollo di intesa fra le due istituzioni, comprendente anche tale servizio di supporto.

Non si è ancora potuto addivenire alla conclusione del protocollo, per una serie di motivi in parte riconducibili alla vacanza di un Segretario generale dell'AdSP MAO con pieni poteri. In ogni caso, anche sulla scorta delle esperienze fatte da altre realtà sul territorio regionale, si sta considerando l'opportunità di differenziare il percorso in base alla tipologia di problematiche, **affiancando al canale consulenziale in tema di discriminazioni e parità di genere uno strumento di supporto psicologico generalizzato**, che possa andare ad intercettare anche altre forme di disagio che si possono ripercuotere sul clima organizzativo. Considerando il ritardo accumulato nella definizione del quadro d'insieme di tale iniziativa, le risorse finanziarie destinate all'attivazione del punto di ascolto sono state riportate all'annualità 2026.

II.2 OBIETTIVO N. 2. – Sensibilizzare il personale sulle tematiche delle pari opportunità e del contrasto alle discriminazioni

AZIONE 2.1 – Formazione dipendenti AdSP MAO

Nel corso del 2025, oltre a rendere obbligatorio il modulo di sensibilizzazione “*RIForma Mentis, raggiungere la parità di genere, combattere ogni forma di discriminazione, eliminare ogni forma di molestia e di violenza di genere nella sfera pubblica e privata*”, all'interno della Piattaforma Syllabus del Dipartimento della Funzione Pubblica, il CUG ha proposto di assegnare a tutto il personale il percorso “*La cultura del rispetto*” sviluppato dall'INAIL, reso disponibile a tutte le pubbliche amministrazioni nell'offerta formativa Syllabus. “*La cultura del rispetto*” adotta un approccio che stimola la partecipazione attiva e la riflessione su tematiche di rilevanza trasversale: infatti, vengono presentati alcuni casi concreti pensati per affrontare diversi aspetti che riguardano la comunicazione rispettosa e la risoluzione di conflitti in ambiente lavorativo, con focus specifici su comportamenti discriminatori e che possono generare situazioni di disagio organizzativo. Alcuni moduli prevedono, inoltre, che chi partecipa dia il proprio punto di vista ai personaggi che si trovano ad affrontare situazioni relazionali nelle quali chiunque, nella quotidianità dell'ambiente di lavoro, potrebbe trovarsi scegliendo, fra diverse opzioni, quali sono i comportamenti più appropriati o da evitare ed infine, illustrando l'efficacia delle azioni suggerite rispetto ai risultati da conseguire.

Per quanto riguarda, invece, i **percorsi formativi in presenza, dedicati alle figure apicali** (dirigenti e responsabili d'area) e mirati ad approfondire, attraverso casi concreti, la rete di attori e competenze interdisciplinari nell'ambito della promozione della parità di genere, delle misure a tutela delle esigenze di cura e assistenza di soggetti deboli e di prevenzione di comportamenti discriminatori, si prevede che la relativa attività verrà **ricompresa nell'offerta formativa del 2026**, essendo legata alla finalizzazione del protocollo d'intesa con la Consigliera di Parità dell'Area Vasta di Trieste di cui si è già detto nel paragrafo precedente.

AZIONE 2.2 – Formazione componenti CUG

Al fine di garantire l'adeguato svolgimento dei propri compiti e l'accrescimento delle competenze sia trasversali, sia settoriali, il CUG sostiene l'utilità di investire continuamente nelle iniziative formative a favore dei componenti del Comitato.

Nel corso del 2025, oltre alle opportunità a catalogo per le pubbliche amministrazioni, utili ad approfondire le tematiche inerenti alla promozione delle pari opportunità e al contrasto delle discriminazioni soprattutto sui piani normativo e organizzativo, si è potuto beneficiare anche dello scambio di esperienze all'interno della Rete nazionale dei CUG,³³ cui il Comitato dell'AdSP MAO ha aderito a febbraio 2025. La Rete promuove regolarmente webinar gratuiti aperti a tutti gli aderenti, nei quali vengono approfonditi, con la partecipazione di esperti di settore, diversi aspetti attinenti agli ambiti di attività dei CUG.

AZIONE 2.3 – Organizzazione incontri/seminari di approfondimento

L'organizzazione di incontri e iniziative volte ad aumentare la consapevolezza sugli aspetti fondamentali per garantire un ambiente di lavoro sano, privo di fattori di discriminazione e di qualsiasi forma di violenza, fisica o psicologica verrà avviata *in primis* nell'ambito del protocollo di intesa con la Consigliera di Parità dell'Area Vasta di Trieste.

³³ La Rete nazionale dei Comitati Unici di Garanzia è una rete spontanea nata nel 2015 per volontà delle presidenti e dei presidenti dei CUG di un gruppo di amministrazioni pubbliche italiane. La Rete nasce come "azione positiva" per favorire il dialogo e la progettazione comune tra più amministrazioni, con l'intento di valorizzare il ruolo che i CUG possono avere per prevenire e contrastare ogni forma di discriminazione e realizzare ambienti di lavoro improntati, al tempo stesso, al benessere organizzativo ed alla efficienza nei risultati. Maggiori informazioni sono disponibili al seguente [link](#).

Sottosezione RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

Analisi del contesto esterno

L'analisi del contesto esterno consiste in un processo conoscitivo mirato a fornire una visione integrata dell'ambiente in cui l'Autorità si muove in rapporto sia al territorio di riferimento, sia a possibili relazioni con portatori di interessi esterni che possono influenzarne l'attività; è pertanto l'intero ambiente del sistema-porto (ambiente culturale, sociale, politico, economico, finanziario etc.) che ha un impatto sull'organizzazione e sulle azioni dell'Ente.

Al fine di analizzare il contesto esterno, si ritiene utile partire da un inquadramento del fenomeno corruttivo a livello nazionale. In quest'ottica, si rinvencono unicamente sull'argomento i dati più recenti (riferiti all'anno 2024) forniti dall'associazione *Transparency International* Italia,³⁴ che sono finalizzati alla elaborazione del c.d. Indice di Percezione della Corruzione (*Corruption Perception Index* – CPI). L'Indice, che mira a classificare i vari paesi in base al livello di **corruzione percepita nel settore pubblico**, impiega diversi strumenti di analisi e sondaggi rivolti ad un pubblico di esperti per stilare un punteggio finale, che viene determinato in base ad una scala che va da 0 – alto livello di corruzione percepita, a 100 – basso livello di corruzione percepita.

A livello UE, il CPI 2024 vede l'Italia al 19esimo posto su 27 paesi.

Dopo questo rapido sguardo d'insieme, dovendosi pur sempre tenere a mente che l'analisi del contesto esterno ha lo scopo di mettere in luce come le caratteristiche dell'ambiente nel quale l'Amministrazione opera possano favorire il verificarsi, al proprio interno, di fenomeni corruttivi, prendendo in considerazione le attività e le funzioni attribuite dalla normativa alle Autorità di Sistema Portuale (cfr. art. 6, della legge 84/1994 e s.m.i.) si può agevolmente desumere che i soggetti che interagiscono con l'Ente hanno, o possono avere, un'influenza estesa sulle sue attività.

Per comprendere le dinamiche del rischio corruttivo all'interno di questa Autorità di Sistema Portuale non si può prescindere, quindi, da un'analisi della realtà territoriale in cui essa si colloca.

Tale analisi prende le mosse anche dalla realtà giudiziaria del Distretto della Corte di Appello di Trieste che, annualmente, è oggetto della *Relazione sull'amministrazione della giustizia per l'inaugurazione dell'anno giudiziario*.³⁵

E, ancora, il territorio ricompreso nella circoscrizione affidata alle competenze dell'Autorità di Sistema Portuale – che dal 14 giugno 2018 ricomprende anche il Porto di Monfalcone,³⁶ acquisito a fine 2020 – è collocato geograficamente in prossimità del confine con la Repubblica di Slovenia ed è, per sua natura, caratterizzato da un ampio sbocco sul mare; su tale circoscrizione territoriale insistono diverse attività economiche, direttamente o indirettamente collegate alle attività portuali.

Detto territorio si configura come un crocevia di notevoli flussi di traffico merci, che possono rendere appetibile e remunerativo l'espletamento di legittime attività economiche, parallelamente alle quali non si può escludere la possibilità di commissione di illeciti, anche da parte di organizzazioni criminali. Al riguardo, in ogni caso, non risultano evidenziate infiltrazioni stabili di stampo mafioso organizzato in strutture associative tradizionali; nell'ultimo decennio si sono

³⁴ Si tratta del capitolo nazionale, avente sede a Milano, dell'organizzazione non governativa più diffusa al mondo per la promozione della trasparenza e il contrasto alla corruzione. Nel 2024, *Transparency International* Italia ha stipulato due protocolli d'intesa con l'Autorità Nazionale Anticorruzione, [uno](#) finalizzato a rinnovare la collaborazione per contribuire a diffondere la cultura della legalità, della trasparenza e dell'etica nella pubblica amministrazione, nei settori produttivi e nella cittadinanza in generale e [uno](#) per promuovere le misure di sostegno alle persone segnalanti gli illeciti (*whistleblowing*).

³⁵ La cui ultima edizione disponibile può essere consultata al seguente [link](#).

³⁶ Come da d.P.R. 29 marzo 2018, n. 57, pubblicato sulla GU n. 124 del 30 maggio 2018.

verificati, tuttavia, episodi sintomatici di tentativi di infiltrazione criminale di stampo mafioso, tentativi che si sono fatti più audaci e numerosi in vista di una sostanziale ripresa economica, un forte rilancio turistico e l'avvio di grandi opere infrastrutturali e portuali. A ciò va aggiunta la presenza di attività criminose connesse al traffico di stupefacenti e immissione di merci contraffatte, perpetrate in particolar modo da gruppi criminali di origine straniera.

Per una puntuale analisi del contesto esterno nel quale opera l'Autorità, nonché dei relativi obiettivi di crescita e di sviluppo, si rinvia alla sottosezione "Valore pubblico" del presente documento e ancor più diffusamente, al Piano Operativo Triennale dell'Ente.

Per quanto riguarda il contrasto alla criminalità di origine nazionale e i tentativi di infiltrazione mafiosa che si erano verificati ormai nel 2017, dei quali si era già dato atto nei precedenti aggiornamenti del Piano, questa Autorità di Sistema Portuale aveva rafforzato il controllo sulle attività esercitate dai concessionari di terminali marittimi e, in particolare, sulla permanenza in capo ai medesimi del requisito della capacità di contrattare con la pubblica amministrazione.

Allo scopo, all'epoca dei fatti accennati era stato stipulato un Protocollo di Intesa con la Prefettura – UTG di Trieste e la curatela fallimentare della società coinvolta che prevedeva approfondite forme di controllo di legalità. Inoltre, all'interno dell'ultima versione approvata del Regolamento in materia di concessioni e canoni demaniali è inserita apposita previsione ("*Obblighi informativi*") relativa alla produzione, da parte del richiedente la concessione, delle autocertificazioni e dei dati richiesti a fini antimafia prima del rilascio del titolo e con cadenza regolare, durante il rapporto concessorio, su richiesta dell'Autorità; resta inoltre fermo l'obbligo in capo al concessionario di comunicare tempestivamente qualsiasi variazione, intercorsa dopo il rilascio del titolo, dei dati relativi ai soggetti sottoposti a verifica antimafia ai sensi dell'art. 85 del d.lgs. 159/2011.

Analisi del contesto interno

L'analisi del contesto interno riguarda anzitutto gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione operativa che influenzano la sensibilità della struttura al rischio corruzione. Segue una breve descrizione dell'articolazione organizzativa dell'Autorità, completata da alcune considerazioni sulle circostanze avvenute a cavallo fra 2024 e 2025 che vi hanno influito.

Per lo svolgimento dei compiti istituzionali dell'Autorità, il Segretario generale – nominato dal Comitato di gestione, su proposta del Presidente dell'Autorità di Sistema Portuale – si avvale di una Segreteria Tecnico-Operativa (STO), composta in un contingente e in una composizione qualitativa determinata in relazione alle specifiche esigenze di ciascuno scalo.

La determinazione dell'organico della Segreteria Tecnico-Operativa è soggetta all'approvazione dell'autorità di vigilanza, ovverosia del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti.

L'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Orientale amministra i porti di Trieste (fin dalla sua istituzione) e di Monfalcone, a seguito dell'acquisizione della relativa Azienda speciale, che fino al 2020 faceva capo alla locale CCIAA e che ha comportato il trasferimento dei dipendenti dalla cessata Azienda Speciale a questa Autorità.

Di seguito l'articolazione dell'organico dell'Autorità al 31/12/2025.

	Dirigente	Impiegato			Quadro		Totali
		L1	L2	L3	QA	QB	Totali
Contratto							
Tempo indeterminato	6	38	35	3	20	22	124
Tempo determinato	-	-	3	1			4

Con la delibera n. 26 di data 20 dicembre 2023, il Comitato di gestione ha approvato la **nuova dotazione organica** dell'Autorità di Sistema Portuale con determinazione dell'organico in 158 unità, ripartite in 9 dirigenti, 51 quadri e 98 impiegati e un processo di implementazione della nuova struttura idealmente riferito al triennio 2024-2026. La proposta di STO al 2026 è stata approvata in via definitiva dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti con proprio protocollo n. 2151 del 22 gennaio 2024.

Segue una tabella di confronto tra la dotazione organica adottata con delibera n. 20 del 15 ottobre 2020 e quella approvata con delibera n. 26 del 20 dicembre 2023.

Qualifica	STO 2020	Nuova STO al 2026
Dirigenti	8	9
Quadri A	25	26
Quadri B	25	25
Livelli 1	27	41
Livelli 2	41	42
Livelli 3	3	15
Totale	129	158

Nel corso del 2024 l'attuazione della nuova STO ha comportato l'avvio di una profonda rivisitazione e riorganizzazione dell'assetto dell'Amministrazione, destinata a proseguire negli anni successivi. Accanto alla costituzione di una nuova struttura direzionale, cui fanno capo una serie di processi complessi e di notevole portata innovativa (Direzione Pianificazione strategica e Innovazione, attualmente retta *ad interim* da uno dei dirigenti già in forza all'AdSP MAO), le funzioni in materia di gestione e valorizzazione del patrimonio dell'Ente, in precedenza svolte dalla Direzione Patrimonio e Partecipate sono state riunite nella Direzione Demanio (ora Direzione Demanio e Patrimonio). Le funzioni in materia di controllo analogo e società partecipate sono state, invece, ricondotte all'Ufficio Affari legali (Direzione Affari generali). La nuova direzione dedicata al presidio operativo sul porto di Monfalcone e sulle relazioni con le realtà consortili del territorio non è ancora stata attuata.

Nella seconda metà del 2024 la *governance* interna all'Ente ha visto svilupparsi una situazione del tutto peculiare che si ritiene utile qui ripercorrere, anche al fine di contestualizzare le considerazioni che seguiranno nel paragrafo "Mappatura dei processi".

In attesa che venisse nominato il nuovo presidente dell'AdSP MAO a seguito delle dimissioni del dott. D'Agostino (effettive dal 1° giugno 2024), in 18 mesi **l'Ente è stato retto da tre diversi commissari straordinari**, individuati dapprima in due figure interne e, da agosto a novembre 2025, nel dott. Donato Liguori, Direttore generale per i porti, la logistica e l'intermodalità del MIT. Inoltre, **dal mese di giugno 2025 la posizione del Segretario generale è rimasta vacante**, essendo stato assegnato soltanto l'incarico di dirigente *ad interim* della Direzione Affari generali, nel quale si sono avvicendati due dirigenti dell'Autorità. A inizio **dicembre 2025** si è finalmente insediato il **nuovo Presidente**, dott. Marco Consalvo; attesa anche la necessità di ricostituire il Comitato di gestione, alla data del presente documento il Segretario generale non è ancora stato nominato.

Infine, si ritiene opportuno menzionare che a fine dicembre 2025 il Consiglio dei Ministri ha approvato il disegno di legge di riforma dei porti: il nuovo modello di *governance* portuale è

incentrato sulla creazione di una società pubblica, denominata Porti d'Italia S.p.a., alla quale la norma prevede la possibilità di trasferire anche una quota del personale delle AdSP, oltre ad una serie di funzioni e risorse finanziarie. Fermo restando che il disegno di legge deve ancora essere esaminato ed approvato dal Parlamento, sono evidenti le potenziali ripercussioni di tale riforma sull'assetto organizzativo interno delle Autorità.

Per un'analisi più approfondita dell'attuale assetto organizzativo dell'Ente si rinvia più avanti alla sottosezione "Struttura organizzativa" del presente documento.

Soggetti coinvolti nella prevenzione della corruzione

La *ratio* della legge 190/2012 impone che la predisposizione della presente sottosezione del PIAO sia svolta necessariamente da soggetti interni all'Ente, in quanto tale attività richiede una profonda conoscenza della struttura organizzativa, della configurazione dei processi decisionali e dei profili di rischio ad essi connessi. Infatti, il PIAO è finalizzato all'individuazione di misure di prevenzione coerenti e aderenti alla fisionomia dell'Ente e dei singoli uffici. Tutti i soggetti coinvolti, per quanto di competenza, devono garantire la massima collaborazione e partecipazione attiva nella fase di predisposizione, attuazione e monitoraggio del Piano.

Il processo di adozione e attuazione del PIAO coinvolge sul tema anticorruzione trasparenza, in modo coordinato, i seguenti soggetti:

- gli Organi di questa Autorità di Sistema Portuale quali il Presidente, il Comitato di gestione e il Collegio dei Revisori dei conti: si evidenzia che alla data del presente documento è stato ricostituito il Comitato di gestione (decreto n. 3 del 21 gennaio 2026), mentre si è ancora in attesa del decreto di nomina del Collegio dei Revisori dei conti da parte del MIT;
- il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), il cui incarico è stato conferito (provvedimento n. 3/2024) per un periodo biennale al dott. Sergio Nardini, supportato nelle sue funzioni dall'Ufficio anticorruzione, trasparenza e protezione dati personali (nel seguito, anche Ufficio ACT). In caso di improvvisa o temporanea assenza, il nominativo del sostituto è quello della dott.ssa Federica Lena;
- l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) individuato, a seguito di procedura selettiva pubblica, con deliberazione commissariale n. 1053/2024, nella persona del dott. Andrea Appetecchia;
- l'Ufficio procedimenti disciplinari, costituito con deliberazione presidenziale n. 256/2024 e presieduto dal Presidente dell'Autorità come da provvedimento n. 25/2025, oltre che dai quattro componenti individuati con la disposizione di servizio n. 23/2024;
- i dirigenti e i dipendenti dell'Ente;
- i collaboratori a qualsiasi titolo dell'Autorità;
- il Responsabile dell'anagrafe per la stazione appaltante (RASA), soggetto responsabile dell'inserimento e dell'aggiornamento dei dati nell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA). All'interno di questa Autorità la figura è stata individuata nella persona della dott.ssa Alice Di Bella, coordinatrice dell'Area gare e contratti, supporto RUP e appalti complessi all'interno della Direzione Affidamenti e Servizi;
- il Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD) individuato con deliberazione presidenziale n. 622/2021 nella persona del prof. Vittorio Torbianelli;
- la Responsabile per la protezione dei dati (RPD) individuata con deliberazione presidenziale n. 206/2022 nella dott.ssa Federica Lena;

- gli *stakeholder*.

Mappatura dei processi

Come già illustrato (cfr. sopra, paragrafo “Analisi del contesto interno”), nel 2023 è iniziato un processo di profonda rivisitazione della struttura organizzativa dell’AdSP MAO. A gennaio 2024 il Ministero vigilante ha approvato la **nuova dotazione organica dell’Autorità di Sistema Portuale** e a giugno dello stesso anno è stata avviata l’attuazione interna della rinnovata struttura organizzativa, la cui piena implementazione è prevista svilupparsi su un orizzonte triennale.

Da qui la scelta dell’Amministrazione di **aggiornare la mappatura dei processi** in base alle indicazioni dell’ANAC, tenendo conto della profonda riorganizzazione della struttura della Segreteria Tecnico-Operativa. La realizzazione della nuova mappatura dei processi è stata affidata alla Gesta S.r.l. società benefit, specializzata nella consulenza alle Pubbliche Amministrazioni per l’attività di adeguamento alla normativa in materia di prevenzione della corruzione; a livello interno, l’attività di mappatura dei processi è stata coordinata dal RPCT e dall’Ufficio anticorruzione, trasparenza e protezione dei dati personali.

La **revisione integrale della mappatura** dei processi è cominciata a **luglio 2024** con la raccolta e l’analisi dei dati e della documentazione alla base della riorganizzazione dell’Ente. Fin da questa fase, sono state attivamente coinvolte tutte le 8 direzioni a oggi istituite sulla base della nuova struttura organizzativa: nel complesso, sono stati intervistati 6 dirigenti (2 direzioni sono tuttora rette *ad interim*) e 44 figure fra responsabili di area/funzione.

Fra la seconda metà del 2024 e la fine del 2025, come si è già detto (cfr. sopra, paragrafo “Analisi del contesto interno”), questa Autorità ha attraversato un periodo di transizione marcato da una notevole incertezza.

Nel frattempo il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti ha individuato, fra gli **obiettivi dei presidenti delle AdSP per l’anno 2025**³⁷ quello relativo all’*“[a]ggiornamento della mappatura dei processi e della individuazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti anche alla luce dei procedimenti connessi all’attuazione degli interventi PNRR/PNC”*. Anche questo, insieme alla mancanza di un riferimento stabile ai vertici dell’Ente, ha rappresentato un fattore nella decisione di rimodulare, in parte, la programmazione delle attività afferenti alla revisione della mappatura dei processi dell’AdSP MAO, accanto alla quale è maturata la consapevolezza circa la necessità di rimandare alcune valutazioni alla piena ricostituzione degli organi di governo.

Come già detto nella revisione n. 1/2025 al PIAO 2025-2027, l’obiettivo sopra menzionato, oltre ad essere recepito fra gli **obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione** e della trasparenza per il triennio in corso, è stato declinato in un **obiettivo di performance organizzativa**, in forza del quale tutte le direzioni sono state chiamate a rivedere la coerenza e la completezza della rappresentazione dei processi, sulla base della quale è stata quindi effettuata la valutazione dei rischi corruttivi.

La bozza della **matrice di valutazione dei rischi**, la quale individua, per ogni processo, i rischi ipotetici e i relativi fattori abilitanti e costituisce l’esito dell’attività richiesta dall’ANAC, è stata sottoposta al RPCT all’Ufficio ACT nella seconda metà di **novembre 2025**; si è quindi proceduto ad integrarvi le necessarie modifiche, in parte discendenti dalle revisioni delle direzioni alla rappresentazione dei processi, in parte collegate a quanto individuato, in termini di misure di

³⁷ Di cui alla direttiva emanata con decreto del MIT n. 102 del 6 maggio 2025.

prevenzione trasversali, nella relazione finale di accompagnamento, infine confluite nella versione finale della matrice di valutazione consegnata a fine dicembre 2025.

In parallelo è stata affinata la **relazione finale** trasmessa in bozza a luglio 2025, che contiene una serie di raccomandazioni utili ad individuare le misure di prevenzione generali e specifiche da recepire all'interno del presente documento, declinate in:

- misure di trasparenza;
- misure di definizione e promozione dell'etica e degli standard di comportamento;
- misure di programmazione;
- misure di semplificazione dei processi/procedimenti e digitalizzazione;
- misure di formazione;
- misure di regolamentazione;
- misure di segmentazione.

La valutazione dei rischi è infine affiancata da un **piano di miglioramento**, che collega a ciascun processo una o più misure di prevenzione (individuandone responsabili, tempistiche e indicatori per il monitoraggio sull'attuazione). Sulla base del piano di miglioramento verranno **individuate in un secondo momento, d'intesa con l'organo di indirizzo politico insediatosi a dicembre 2025, le misure da recepire all'interno della presente sottosezione del PIAO**, anche tenuto conto del potenziale impatto del complesso di tali misure sulle attività degli uffici e dei tempi stretti per l'adozione del PIAO, che dovrà comunque essere sottoposto ad aggiornamento al fine di recepire gli obiettivi che devono ancora essere assegnati ai presidenti delle AdSP per l'anno 2026.

Trattamento del rischio: misure di prevenzione di carattere generale e specifico

OBIETTIVI STRATEGICI

In ottemperanza alla legge 190/2012 e, in particolare, al disposto dell'art. 1, comma 8 così come modificato dall'art. 41, comma 1, lett. g del d.lgs. 25 maggio 2016, n. 97 alla luce altresì delle indicazioni contenute nel PNA 2022 adottato con delibera n. 7 del 17 gennaio 2023, l'organo di indirizzo definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario della presente sottosezione del PIAO.

Gli obiettivi individuati dall'Ente sono volti a dare attuazione alle prescrizioni di ANAC al fine di programmare efficaci presidi di prevenzione della corruzione all'interno di questa Autorità di Sistema Portuale che siano altresì funzionali alle strategie di creazione del valore pubblico.

Obiettivi strategici per il triennio 2025-2027 – Monitoraggio al 31/12/2025

L'Autorità, in un'ottica di continuità con gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza individuati per il triennio 2024-2026 e tenuto conto delle attività *medio tempore* avviate, anche alla luce degli obiettivi assegnati per l'anno 2025 ai presidenti delle Autorità di Sistema Portuale, ha proceduto a rimodulare parzialmente il contenuto del secondo obiettivo strategico in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza per il triennio 2025-2027, recepito nella revisione n. 1/2025 del PIAO, approvata con la delibera commissariale n. 1295 del 7 novembre 2025. Si riporta, pertanto, di seguito il monitoraggio degli obiettivi strategici la cui revisione è stata adottata con delibera del Commissario straordinario n. 1293/2025, sebbene il primo obiettivo sia rimasto integralmente confermato nella versione già approvata (di cui alla delibera n. 1016 del 28 gennaio 2025).

Di seguito i risultati della verifica relativa al conseguimento degli obiettivi.

- 1. Sviluppo della rete di lavoro tra i Responsabili della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Orientale e**

delle società di cui detiene quote di controllo e di partecipazione (diretta e indiretta) finalizzata a promuovere strumenti di condivisione di esperienze e buone pratiche.

Nel corso dell'anno 2025, in continuità con quanto avvenuto nelle precedenti due annualità, le attività della rete sono proseguite fattivamente con l'organizzazione di due incontri (svolti nei mesi di maggio e di novembre). Nel corso delle riunioni è stato in via principale trattato il tema dell'Attestazione degli OIV, o di altre strutture con funzioni analoghe, sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione riferiti all'annualità 2024 di cui alla delibera ANAC n. 192/2025. Nell'incontro di novembre il tema è stato ripreso nell'ottica di condividere le eventuali criticità riscontrate nel corso dei lavori e dall'Autorità e dalle società onde concludere positivamente l'attività di monitoraggio. È seguito l'esame della nuova Piattaforma Unica della Trasparenza (PUT) predisposta da ANAC, punto di accesso nazionale centralizzato per reperire dati e documenti pubblicati nella sezione "Amministrazione Trasparente" dei siti istituzionali, finalizzato a superare la frammentazione dei singoli portali.

2. Aggiornamento della mappatura dei processi e dei sotto-processi dell'Ente, preliminare alla revisione delle misure di prevenzione del rischio corruttivo e quindi, alla definizione di un sistema di gestione dei fenomeni corruttivi e di malamministrazione.

La revisione integrale della mappatura dei processi è cominciata a luglio 2024 con la raccolta e l'analisi dei dati e della documentazione alla base della riorganizzazione dell'Ente e il coinvolgimento attivo di tutte le 8 direzioni ad oggi istituite (cfr. sopra, par. "Mappatura dei processi").

Nel corso del 2025, con la direttiva 102/2025 il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti ha individuato fra gli obiettivi dei presidenti delle AdSP per l'anno 2025 quello relativo all'*"[a]ggiornamento della mappatura dei processi e della individuazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti anche alla luce dei procedimenti connessi all'attuazione degli interventi PNRR/PNC"*. È con la revisione n. 1/2025 al PIAO 2025-2027, che l'obiettivo sopra menzionato, oltre ad essere recepito fra gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza per il triennio in corso, è stato declinato in un obiettivo di performance organizzativa.

Come già esposto nel paragrafo "Mappatura dei processi" cui si rinvia, l'attività di mappatura ha portato a due documenti principali: il primo, la matrice di valutazione dei rischi affiancata da un piano di miglioramento, che collega a ciascun processo una o più misure di prevenzione; il secondo, la relazione finale che contiene una serie di raccomandazioni utili ad individuare le misure di prevenzione generali e specifiche da recepire.

Obiettivi strategici 2026-2028 – Individuazione

L'Autorità, in un'ottica di continuità con gli obiettivi strategici individuati per il triennio 2025-2027 e tenuto altresì conto delle attività *medio tempore* avviate anche dall'Ufficio ACT, ha ritenuto di individuare i seguenti obiettivi strategici per il triennio 2026-2028.

1. Sviluppo e implementazione di un sistema di flussi informativi nella più ampia prospettiva di definire un sistema di gestione volto a prevenire e contrastare fenomeni corruttivi e di malamministrazione

L'Amministrazione si propone, a valle delle attività afferenti alla mappatura dei processi dell'Ente avviate nel corso del 2024 e concluse a fine 2025, e nella prospettiva di definire un sistema di gestione anticorruzione, di sviluppare un impianto destinato a identificare e strutturare adeguatamente i flussi informativi interni da e per il Responsabile per la

prevenzione della corruzione e la trasparenza, funzionali al monitoraggio sulle misure di prevenzione del rischio corruttivo e al complessivo miglioramento dei presidi anticorruzione dell'Ente. L'attività prenderà avvio nel 2026 con lo sviluppo del sistema di flussi informativi sotto il coordinamento del RPCT coadiuvato dall'Ufficio ACT, e vedrà la partecipazione attiva di tutte le strutture direzionali dell'Ente, al fine di definire in concreto le modalità di attuazione dei flussi informativi di pertinenza, pre-stabiliti sulla base di un modello generale.

2. Revisione e rafforzamento degli strumenti interni in materia di etica, integrità, comportamento e conflitto di interessi nella più ampia prospettiva di rafforzare il sistema di regolamentazione interno volto a favorire la creazione del valore pubblico e promuovere comportamenti improntati a principi di legalità, imparzialità e responsabilità.

L'Amministrazione, partendo dall'aggiornamento del Codice di comportamento, si propone di rafforzare in modo sistematico il proprio quadro di regolamentazione interna in materia di integrità, etica e parità di trattamento mediante l'introduzione di istruzioni operative e modulistiche uniformi, nonché di specifiche discipline volte alla prevenzione e gestione del conflitto di interessi, onde garantire un'implementazione della chiarezza procedurale, tracciabilità delle decisioni e omogeneità dei comportamenti organizzativi.

Accanto a ciò, l'Ente, attraverso il proprio Comitato Unico di Garanzia, effettuerà un approfondimento sull'opportunità di introdurre un ulteriore strumento di promozione dei valori di legalità, imparzialità e benessere organizzativo, in coerenza con il complessivo sistema di prevenzione della corruzione e promozione della cultura dell'integrità.

Accanto all'introduzione dei predetti strumenti, l'Amministrazione si propone altresì di coinvolgere i dipendenti in specifici percorsi formativi, finalizzati a favorire la piena comprensione e applicazione concreta e consapevole delle nuove regole e procedure.

Anche tale attività verrà coordinata dal RPCT coadiuvato dall'Ufficio a supporto dello stesso, coinvolgendo attivamente tutte le strutture direzionali dell'Ente.

IL PERCORSO DI DIGITALIZZAZIONE DELL'ENTE E LA SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI

Il processo di digitalizzazione rappresenta una delle misure più efficaci per contrastare i fenomeni corruttivi. Da un raffronto effettuato tra la classifica sulla corruzione redatta da *Transparency International* e la graduatoria dei Paesi membri dell'Unione europea con il maggior grado di sviluppo digitale è emersa una stretta **correlazione tra digitalizzazione e corruzione: al crescere della digitalizzazione i fenomeni corruttivi diminuiscono.**

In questo contesto, in continuità con quanto realizzato nel triennio 2022-2024, l'AdSP MAO ha proseguito in un percorso definito ed innovativo, al fine di consolidare i progetti avviati e gettare le basi per nuove importanti azioni. Il Sistema di Gestione Documentale (SGD) e protocollo informatico integrato ed il sistema di contabilità, introdotti nel 2023, sono entrati ormai pienamente a regime e sono utilizzati abitualmente in tutto l'Ente. A tal proposito, si segnala che è in corso l'aggiornamento del Manuale di gestione e conservazione documentale dell'Ente.

Si ricorda che nel 2024 è stata rivista la struttura degli uffici dedicati ai vari aspetti inerenti alla digitalizzazione, definendo l'articolazione organizzativa e le funzioni della Direzione Pianificazione strategica e Innovazione (DPSI), nella quale è incardinata l'Unità Digitalizzazione e IT.³⁸

³⁸ Come da provvedimento n. 20/2024.

L'anno **2025** ha visto portare a termine alcune **nuove iniziative** relative alla digitalizzazione dell'Ente, nello specifico:

- a decorrere dal 1° dicembre 2025, il processo di creazione delle deliberazioni presidenziali è stato migrato sulla piattaforma di contabilità Co.El.Da.: questo permette di **migliorarne in maniera considerevole l'efficienza**, in quanto per le delibere con riflessi contabili è possibile verificare direttamente nello stesso ambiente di lavoro le disponibilità sui capitoli di bilancio e gestire le creazioni degli impegni di spesa;
- in maniera analoga, nel 2025 la gestione degli atti di liquidazione per l'autorizzazione al pagamento delle fatture passive è stata trasferita dalla piattaforma Civile – Atti Formali alla piattaforma di contabilità Co.El.Da. Anche questa azione si traduce in una **maggiore standardizzazione dei processi sottostanti**, poiché l'accesso diretto a dati quali i campi della fattura ricevuta in formato XML, il CIG, la denominazione dell'operatore economico permette una compilazione semiautomatica che riduce le possibilità di errori.

Dopo un periodo di consolidamento delle procedure e delle relative funzionalità degli applicativi, nel 2025, in coordinamento con le diverse strutture dell'Ente, è stata anche svolta un'**analisi dei risultati raggiunti e delle esigenze future**. Per il biennio 2026-27 gli obiettivi dell'Unità mirano a realizzare un **maggiore livello di integrazione tra i diversi applicativi** in uso, al fine di ottimizzare ulteriormente il lavoro svolto dalle diverse direzioni dell'Ente, offrendo un approccio e strumenti informatici tra loro integrati.

Si ritiene particolarmente importante, inoltre, valutare il potenziale **impatto degli emergenti sistemi di Intelligenza Artificiale Generativa**: se da un lato potrebbero fornire un notevole supporto all'efficienza dei procedimenti amministrativi, dall'altro ne va accuratamente valutata l'aderenza alla normativa.³⁹ A **fine 2025** è stata approvata la **revisione della “Politica per il corretto utilizzo dei dispositivi informatici”**, con l'aggiunta di un capitolo dedicato alla regolamentazione degli strumenti di Intelligenza Artificiale (IA) da parte del personale dell'Amministrazione, con particolare riferimento all'uso temporaneo di strumenti IA esterni, nelle more dell'acquisizione di piattaforme istituzionali conformi alle normative vigenti, specificando le tipologie di uso consentite e quelle vietate. Nel corso del **2026** ci si propone di **attivare in via sperimentale piattaforme IA contrattualizzate, ospitate o certificate** (es. strumenti *on-premise* o *cloud* con SLA adeguati, misure di sicurezza integrate, conformità al GDPR e Linee Guida AgID), affiancandovi percorsi di formazione sull'utilizzo di tali strumenti.

In tema di **semplificazione dei processi esterni** all'Ente e che dispieghino effetti sulla Comunità portuale tutta, la strategia intrapresa da questa Autorità nell'ambito della digitalizzazione è incentrata sulla **diffusione di nuovi processi e tecnologie incentivando la standardizzazione, l'innovazione e la sperimentazione** nell'ambito dei procedimenti in capo all'Amministrazione, in linea con le indicazioni dell'AgID. Con riferimento a quanto previsto dal Codice dell'Amministrazione Digitale (d.lgs. 82/2005 e s.m.i.), l'AdSP MAO prosegue negli investimenti destinati a realizzare soluzioni disponibili *online* e *mobile-oriented*, a promuovere l'integrazione e l'interoperabilità tra piattaforme delle pubbliche amministrazioni e tra soluzioni in uso a operatori della Comunità portuale. Lo strumento di riferimento per la Comunità portuale rimane il **Port Community System (PCS)**,⁴⁰ un'infrastruttura immateriale complessa che comprende hardware, software e servizi accessori, costituendo un *asset* strategico per lo sviluppo e la competitività del Sistema portuale.

³⁹ Innanzitutto rispetto ai Regolamenti (UE) 2016/679 (GDPR) e 2024/1689 (AI Act).

⁴⁰ L'AdSP MAO fin dal 2014 si è dotata di un proprio PCS (Sinfomar) che a oggi conta circa 2.500 e 440 enti/operatori accreditati e che si configura come servizio di interesse generale ai sensi dell'art. 6, co. 4 lett. c) della legge 84/1994 e s.m.i..

ALTRE MISURE DI PREVENZIONE

Ai fini della prevenzione dei fenomeni di malamministrazione e in aggiunta alle previsioni in materia di digitalizzazione e di trasparenza (di cui si dirà più avanti nel paragrafo dedicato) – centrali sia nella precedente annualità sia in quella a venire – si illustrano di seguito le misure vigenti e/o programmate per l'annualità corrente, sulle quali ci si riserva di intervenire nel corso del 2026 al fine di recepire i contenuti del piano di miglioramento elaborato nell'ambito della revisione della mappatura dei processi.

Codice di comportamento

Il Codice di comportamento dell'Autorità è stato da ultimo rivisto a **ottobre 2023 (Allegato 2)**. Nella seconda metà del 2025, anche sulla base di quanto emerso nel corso dell'aggiornamento della mappatura dei processi, è stata redatta una nuova versione del Codice, con l'obiettivo di meglio definire le modalità di gestione del conflitto di interessi, nelle sue diverse declinazioni (sulla quale si dirà più diffusamente *più avanti*, par. “Conflitto di interessi e obbligo di astensione”).

Una volta nominato il Segretario generale si procederà a condividere la bozza di documento con le Organizzazioni sindacali per chiedere, successivamente, il parere dell'OIV. È pertanto previsto che il nuovo Codice di comportamento venga approvato nella **prima metà del 2026**.

Rotazione ordinaria

È una misura generale a carattere preventivo che mira a evitare il consolidarsi di relazioni improprie o dinamiche disfunzionali nella gestione amministrativa, favorendo il miglioramento continuo dei processi grazie all'apporto di nuove competenze, esperienze e sensibilità organizzative. Trova applicazione per il personale impiegato in ambiti esposti a rischio corruttivo e può consistere nella variazione delle funzioni svolte all'interno della medesima unità organizzativa o nel trasferimento ad altra unità organizzativa.

In attesa della definizione dei criteri attuativi della misura della rotazione ordinaria all'interno di un atto organizzativo interno, l'Ente applica le seguenti misure di prevenzione:

- rotazione degli incarichi di responsabile unico del procedimento e sottoscrizione degli atti da due o più soggetti (istruttore e titolare del potere di adozione dell'atto finale);
- rotazione dei componenti delle commissioni di concorso e di gara;
- in perfetta coerenza con il percorso di digitalizzazione, sono sempre più frequenti le procedure di standardizzazione a livello informatico e utilizzo di piattaforme informatiche per l'affidamento di lavori, servizi e forniture;
- adozione di decisioni collegiali su atti strategici, per favorire la diffusione delle informazioni e prevenire la concentrazione decisionale.

Rotazione straordinaria

Istituto da tenere distinto da quello generale della “rotazione ordinaria”, è previsto dal decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 all'art. 16, comma 1, lett. 1-*quater*, come misura avente carattere non preventivo, operando successivamente al verificarsi di condotte potenzialmente corruttive, anche qualora non accertate penalmente o disciplinarmente. La norma prevede, infatti, la rotazione del personale anche “*nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva*”.

La misura è obbligatoria nei casi in cui il dipendente sia coinvolto in procedimenti per i reati elencati nell'art. 7 della legge 69/2015, ovvero agli artt. 317, 318, 319, 319-*bis*, 319-*ter*, 319-*quater*, 320, 321, 322, 322-*bis*, 346-*bis*, 353 e 353-*bis* del codice penale. Il momento rilevante per l'attivazione della misura è quello dell'avvenuta conoscenza dell'iscrizione nel registro delle notizie di reato ai sensi dell'art. 335 del c.p.p..

In coerenza con tale previsione, ogni dipendente, così come previsto dal Codice di comportamento, ha l'obbligo di comunicare tempestivamente al RPCT la propria iscrizione nel registro delle notizie di reato, ove riferita a uno dei reati sopra indicati.

Il RPCT provvede a inoltrare la segnalazione al dirigente di riferimento per la valutazione della situazione e l'adozione di eventuali misure preventive, con finalità esclusivamente cautelative e non sanzionatorie.

Il dirigente, supportato dal RPCT e dall'Area Risorse umane, redige una relazione motivata da trasmettere al Segretario generale e al dipendente, che deve contenere la valutazione sull'impatto reputazionale per l'Ente, la proposta di eventuale riassegnazione ad altro ufficio e la durata prevista della misura. Sulla base della Relazione il Segretario generale emana il provvedimento organizzativo.

Le modalità di gestione della comunicazione variano in base al mittente: se la comunicazione al RPCT proviene da un dirigente, la valutazione compete al Segretario generale; se è il Segretario generale ad effettuare la comunicazione, la valutazione è in capo al RPCT e al Presidente; se, invece, la comunicazione proviene direttamente dal RPCT, il destinatario è il Segretario generale.

Il RPCT è tenuto a verificare l'avvenuta applicazione della misura della rotazione straordinaria al verificarsi dell'evento e, laddove vi siano ragioni tali da determinare l'impossibilità di applicare la misura in parola, dovrà dare atto all'interno della Relazione annuale del RPCT delle misure alternative adottate ovvero delle motivazioni della mancata applicazione.

Conflitto di interessi e obbligo di astensione

Tutti i dipendenti/collaboratori/consulenti devono, nei loro rapporti esterni con clienti/fornitori/contraenti e concorrenti curare gli interessi dell'Autorità rispetto a ogni altra situazione che possa concretizzare un vantaggio personale, anche di natura non patrimoniale.

Il Codice di comportamento dell'Autorità disciplina i casi in cui sia necessario ricorrere ad astensione per reale o potenziale conflitto di interessi, nonché la procedura da seguire nel caso in cui emerga un'ipotesi di conflitto di interessi (articolo 7).

Come rappresentato nella precedente stesura del Piano, il tema del conflitto di interessi nell'ambito delle procedure di affidamento e di selezione di personale è stato oggetto di approfondimento da parte del Gruppo di lavoro "Anticorruzione e trasparenza" di Assoporti. Nel rivedere il Codice di comportamento dell'Autorità si è pertanto tenuto conto sia delle risultanze di tali analisi, sia di quanto emerso nell'ambito dell'aggiornamento della mappatura dei processi in capo all'Ente al fine di definire specifiche indicazioni operative – istruzioni e modulistica a corredo – che rispondono all'obiettivo di standardizzare le modalità di gestione delle diverse casistiche di conflitto di interessi, individuandone i soggetti coinvolti e le fasi (comunicazione, istruttoria e misure da adottare a seconda della gravità del conflitto di interessi accertato).

Restano ferme le modalità di comunicazione e gestione dei profili di conflitto di interessi che riguardino i componenti del Comitato di gestione, chiamati a rendere (in aggiunta alla dichiarazione di insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità ai sensi dell'art. 20 del d.lgs. 39/2013) le dichiarazioni relative a:

- situazione patrimoniale (Modulo 1, **Allegato 5**);
- situazione patrimoniale del coniuge, ovvero dei parenti entro il secondo grado laddove vi acconsentano (Moduli 2 e 3, **Allegati 6 e 7**);
- incarichi e/o cariche eventualmente rivestite (Modulo 4, **Allegato 8**).

Giova da ultimo ricordare che il Codice di comportamento obbliga i dipendenti ad astenersi in *qualsiasi* caso di conflitto di interessi, incluso quello relativo all'affidamento di incarichi esterni. Inoltre il RUP, ovvero il dirigente o il responsabile di area/ufficio che intenda assegnare un incarico

di collaborazione o consulenza, è tenuto a richiedere al soggetto prescelto una dichiarazione di assenza di cause, anche potenziali, di conflitto di interesse, attraverso l'apposito modulo allegato al presente Piano (**Allegato 9**).

Incarichi extraistituzionali

I dipendenti dell'Autorità, prima di accettare incarichi di collaborazione anche a titolo gratuito, si attengono alle norme vigenti per gli affidamenti degli incarichi extraistituzionali, in base alle modalità previste dall'articolo 8 del Codice di comportamento (**Allegati 3 e 4**). Invero lo svolgimento di una pluralità di incarichi da parte di un singolo dipendente può costituire un potenziale fattore di rischio, in quanto suscettibile di generare un'eccessiva concentrazione di potere su un centro decisionale, nonché situazioni di conflitto d'interesse e conseguenti distorsioni nei doveri d'ufficio. In particolare, gli incarichi extraistituzionali possono compromettere il buon andamento dell'azione amministrativa se non adeguatamente valutati e autorizzati.

Anche tale misura è stata oggetto di approfondimenti nel corso del **2025**, dei quali si è in parte già tenuto conto nella stesura del nuovo Codice di comportamento in relazione agli obblighi dichiarativi al momento dell'assunzione e/o assegnazione ad un ufficio. D'altro canto, l'aggiornamento della mappatura dei processi ha rilevato anche l'esigenza di **introdurre una disciplina organica** che riguardi tanto il conferimento di incarichi da parte dell'Amministrazione di appartenenza, quanto l'autorizzazione di incarichi esterni e che pertanto saranno oggetto di un apposito atto interno, da predisporre nel corso del **2026**.

Infatti, come ribadito nell'allegato 1 al PNA 2013, le amministrazioni sono tenute ad adottare criteri generali che disciplinino tanto le modalità di conferimento di incarichi interni, quanto l'autorizzazione allo svolgimento di incarichi extraistituzionali. Alla luce di ciò, la procedura attualmente vigente dovrà essere revisionata ed integrata in modo da assicurare anche la definizione di requisiti trasparenti ed oggettivi per l'assegnazione di incarichi ai dipendenti (ad esempio nelle commissioni di gara e selezione di personale) e delineare in maniera più chiara la procedura da seguire per lo svolgimento di incarichi esterni.

Inconferibilità e incompatibilità di incarichi

Come noto, il d.lgs. 8 aprile 2013, n. 39 ha introdotto una disciplina specifica in materia di inconferibilità e incompatibilità⁴¹ degli incarichi nella PA, con l'obiettivo di assicurare l'imparzialità dell'azione amministrativa e prevenire conflitti di interesse. Le disposizioni mirano a neutralizzare possibili interessi personali che possano compromettere la correttezza e la trasparenza dei procedimenti.

Il d.lgs. 232/2017 (art. 6) ha esplicitamente esteso l'applicazione del d.lgs. 39/2013 alle AdSP. Pertanto, il Codice di comportamento prevede che i soggetti individuati per ricoprire, presso l'AdSP MAO, il ruolo di Presidente, Segretario generale, componente del Comitato di gestione ovvero per assumere un incarico dirigenziale, sono tenuti a presentare apposita dichiarazione di insussistenza delle cause di inconferibilità ai sensi dell'art. 20 del d.lgs. 39/2013 utilizzando il modulo qui accluso (**Allegato 10**). Inoltre, il Presidente, i membri del Comitato di gestione, il Segretario generale e i dirigenti in servizio sono tenuti a presentare, con cadenza annuale, apposita dichiarazione di insussistenza delle cause di incompatibilità utilizzando l'apposito modulo

⁴¹ Per inconferibilità si fa riferimento al divieto di conferire incarichi a soggetti che si trovano in specifiche condizioni previste dalla normativa (ad esempio, condanne per reati contro la PA, incarichi ricoperti in precedenza); l'incompatibilità consiste nel divieto di mantenere incarichi contestuali che determinino un conflitto di interessi. La dichiarazione di non inconferibilità dev'essere resa prima del conferimento dell'incarico e ne costituisce condizione di efficacia. La dichiarazione di non incompatibilità, da rendere all'atto del conferimento e da aggiornare annualmente, deve essere integrata con l'elenco degli incarichi ricoperti e con eventuali condanne per reati contro la PA.

(**Allegato 11**).⁴² Tali soggetti sono, in ogni caso, tenuti a comunicare tempestivamente all'Amministrazione e al RPCT eventuali variazioni al contenuto delle dichiarazioni sulla insussistenza delle cause di inconferibilità e incompatibilità precedentemente rese.

L'Autorità ha inoltre predisposto un apposito modulo (**Allegato 12**) con il quale, su base annuale, i dirigenti dell'Ente rendono all'Amministrazione le dichiarazioni riguardanti l'assunzione di altre cariche, presso enti pubblici o privati, e i relativi compensi a qualsiasi titolo corrisposti, nonché gli altri eventuali incarichi con oneri a carico della finanza pubblica e l'indicazione dei compensi spettanti, e contestualmente comunicano gli emolumenti complessivi percepiti a carico della finanza pubblica.⁴³

A fine 2025, anche in considerazione di alcune novità in materia, introdotte a livello normativo e giurisprudenziale, l'Autorità Nazionale Anticorruzione ha emanato apposite linee guida per la disciplina dell'attività di vigilanza in tema di inconferibilità ed incompatibilità, che vanno a precisare i ruoli dell'ANAC stessa e del Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza nell'ambito delle funzioni di controllo esercitate in tale ambito.⁴⁴

Sul piano procedurale, qualora il RPCT venga a conoscenza di una possibile violazione delle norme in materia di inconferibilità è tenuto ad avviare il procedimento con una contestazione formale all'organo conferente e al destinatario dell'incarico, invitandoli a presentare eventuali memorie. Se l'accertamento conferma la violazione, il RPCT adotta l'atto dichiarativo di nullità dell'incarico.

In caso di accertata incompatibilità, il RPCT contesta la situazione all'interessato. Se entro 15 giorni non viene esercitata l'opzione prevista dalla norma, si procede a dichiarare la decadenza dall'incarico.

In tema di sanzioni, la normativa prevede che:

1. gli atti di conferimento in violazione della norma sono nulli;
2. i componenti degli organi conferenti sono responsabili delle conseguenze economiche degli atti nulli;
3. qualora sussista dolo o colpa, anche lieve, si applica la sanzione inibitoria: per tre mesi l'organo non può conferire nuovi incarichi;
4. in caso di dichiarazioni mendaci, si applicano:
 - a) l'interdizione per 5 anni dagli incarichi previsti dal d.lgs. 39/2013;
 - b) sanzioni penali (artt. 46 e 47 del d.P.R. 445/2000);
 - c) sanzioni disciplinari ai sensi del Codice di comportamento.

In ottemperanza alle prescrizioni adottate nel precedente PIAO 2025-2027, nel corso dell'anno **2025** è stato **eseguito n. 1 controllo a campione** sulla dichiarazione di insussistenza delle cause di incompatibilità ai sensi dell'art. 20 del d.lgs. 39/2013 resa da un dirigente in carica. La **dichiarazione** è risultata **conforme**.

Nella corrente annualità sono in programma **n. 2 controlli a campione** sulle dichiarazioni annuali rese dai dirigenti in carica. La verifica sul contenuto delle dichiarazioni verrà effettuata dal RPCT con il supporto dell'Ufficio anticorruzione, trasparenza e protezione dei dati personali e in collaborazione con l'Area Risorse umane, amministrazione del personale e formazione entro il **primo semestre del 2026**, partendo da un confronto fra i contenuti del *curriculum vitae* aggiornato

⁴² Tali dichiarazioni sono consultabili nel sito istituzionale dell'Ente, a questo [link](#) per il Presidente e i componenti del Comitato di gestione e ai seguenti per il [Segretario generale](#) e i [dirigenti](#).

⁴³ Anche tali dichiarazioni sono oggetto di pubblicazione in base alle disposizioni in materia di trasparenza.

⁴⁴ Inoltre, con la delibera dell'ANAC n. 451 del 11 novembre 2025 è stata adottata un'ulteriore revisione al "Regolamento sull'esercizio dell'attività di vigilanza in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi nonché sul rispetto delle regole di comportamento dei pubblici funzionari".

del dichiarante e della dichiarazione stessa, la veridicità e completezza dei quali verranno successivamente verificati consultando il registro telematico delle imprese, oltre che fonti aperte, nonché mediante l'acquisizione del certificato del Casellario giudiziale e dei carichi pendenti.

Controlli a campione del casellario giudiziale

Nel 2025 si è proceduto ad aggiornare il documento recante “*Procedura di controllo del casellario giudiziale mediante l'utilizzo del programma Massive*” (**Allegato 13**), che analizza il processo di verifica del casellario giudiziale, prevedendo altresì delle cautele ai fini del rispetto dei dati personali dei soggetti sottoposti a controllo. L'aggiornamento ha riguardato le intercorse modifiche all'assetto organizzativo dell'Ente e l'introduzione del nuovo Sistema di Gestione Documentale.

Per l'anno **2025** sono stati esperiti **n. 3 controlli a campione**. L'esito è risultato **coerente** con quanto dichiarato dagli interessati.

Nella **corrente annualità** verranno effettuati ulteriori **n. 3 controlli a campione** sulle dichiarazioni rese dal personale.

Pantouflage

La legge 190/2012 e s.m.i. ha rafforzato le tutele volte a garantire l'imparzialità e l'integrità dell'azione amministrativa, estendendo l'attenzione ai potenziali rischi corruttivi non solo durante il rapporto di lavoro con la Pubblica Amministrazione, ma anche nella fase successiva alla cessazione dello stesso, sia essa dovuta per pensionamento, mobilità o dimissioni volontarie.

In particolare, l'art. 53, comma 16-ter del d.lgs. 165/2001 e s.m.i. stabilisce il divieto per i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. La *ratio* del divieto di *pantouflage* è volta a garantire l'imparzialità delle decisioni pubbliche e in particolare, a scoraggiare comportamenti impropri e non imparziali, fonte di possibili fenomeni corruttivi. Infatti, il dipendente nell'esercizio di poteri autoritativi e negoziali potrebbe preconstituirsì situazioni vantaggiose presso il soggetto privato con cui è entrato in contatto in relazione al rapporto di lavoro: la norma mira così a evitare che il dipendente cessato dal servizio entri di nuovo in contatto con l'amministrazione ma, questa volta, sotto le vesti di un operatore privato o di un suo dipendente, per concludere affari o comunque contratti per conto di quest'ultimo.

La violazione di questa previsione comporta:

- la nullità del contratto di lavoro o incarico conferito;
- il divieto per il soggetto privato di contrattare con qualsiasi Pubblica Amministrazione per i tre anni successivi;
- l'obbligo di restituzione di eventuali compensi percepiti.

Per dare attuazione a tale previsione, l'Ente:

- inserisce nei propri documenti di gara la previsione dell'obbligo, in capo all'operatore economico concorrente, di dichiarare di non avere stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi ad ex dipendenti dell'Autorità in violazione del predetto divieto;
- al momento della sottoscrizione del contratto di lavoro con i propri dipendenti, fa espressamente accettare le disposizioni contenute nel Codice di comportamento, con particolare riferimento a quelle in materia di rapporti con soggetti privati e divieto di *pantouflage*;
- ha previsto all'interno del Codice di comportamento il dovere per il dipendente che cessa il proprio rapporto di lavoro con l'Amministrazione di sottoscrivere un'informativa e

contestuale dichiarazione con cui prende atto della disciplina del *pantouflage* ed assume l'impegno di rispettare la normativa in materia (**Allegato 14**).

L'Autorità si riserva di valutare l'aderenza alle Linee guida ANAC adottate con delibera n. 493 del 25 settembre 2024 delle disposizioni organizzative interne all'Ente, se del caso provvedendo all'aggiornamento del Codice di comportamento in punto *pantouflage*.

Nel corso dell'anno **2025**, a fronte della programmazione di **n. 1 controllo a campione**, si rileva che tra le avvenute cessazioni dal rapporto di lavoro con l'Ente solo due dipendenti ricoprivano ruoli tali da poter comportare poteri autoritativi e negoziali; la verifica su una delle due dichiarazioni rese ai fini della normativa sul *pantouflage* ha dato **esito positivo**.

Nel corso del **2026** è in programma **n. 1 controllo a campione** rispettivamente sui contratti di lavoro, sulle dichiarazioni rese dal personale cessato e sui bandi di gara pubblicati.

Whistleblowing

I dipendenti possono segnalare al RPCT e al personale a tal fine specificamente incaricato le presunte condotte illecite, di cui siano venuti direttamente a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro utilizzando l'apposito applicativo informatico [PAWhistleblowing](#) e la procedura interna per la gestione delle segnalazioni ai sensi del decreto legislativo n. 24/2023.

L'Autorità, ai sensi dell'art. 4 del menzionato decreto, garantisce ogni misura di riservatezza a tutela del dipendente che segnala un illecito nell'Ente: l'applicativo informatico in uso assicura, attraverso tecnologie di crittografia e nel rispetto delle prescrizioni di cui al Regolamento (UE) 2016/679, la tutela della riservatezza dell'identità del segnalante e la confidenzialità delle comunicazioni rese a mezzo della piattaforma medesima.

Le previsioni del decreto in commento e le prescrizioni contenute nelle recenti "*Linee guida in materia di whistleblowing sui canali interni di segnalazione*" approvate da ANAC con delibera n. 478 del 26 novembre 2025, sono in fase di recepimento all'interno della revisione al Codice di comportamento la cui approvazione, come anticipato, è in programma per il primo semestre del 2026. Seguirà l'aggiornamento della procedura interna per la segnalazione delle condotte illecite codificata nell'"*Atto di indirizzo in materia di Whistleblowing – Procedura per la gestione delle segnalazioni di illeciti e protezione delle persone segnalanti ai sensi del d.lgs. n. 24 del 10 marzo 2023*" (deliberazione presidenziale n. 164 del 23 aprile 2024).⁴⁵

Nel corso dell'anno **2025** non sono pervenute segnalazioni.

Per il **2026**, è in programma l'erogazione di una **formazione specifica** destinata ai gestori delle segnalazioni, così come individuati con provvedimento n. 28/2024, in linea con le indicazioni di ANAC nonché una formazione a tutto il personale dipendente orientato alla sensibilizzazione sul tema del *whistleblowing* con particolare riguardo alle modalità di segnalazione.⁴⁶

Formazione

Per l'annualità **2025**, nell'ambito degli obiettivi assegnati dal MIT per i presidenti delle AdSP accanto a quello relativo all'"[a]ggiornamento della mappatura dei processi e della individuazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti anche alla luce dei procedimenti connessi all'attuazione degli interventi PNRR/PNC" è stato previsto l'obiettivo di "[e]rogare, in favore dei dipendenti, una

⁴⁵ Consultabile – unitamente al Manuale operativo per l'utente segnalante – sul sito istituzionale dell'Ente al seguente [link](#).

⁴⁶ Cfr. deliberazione ANAC n. 311 del 12 luglio 2023, "*Linee guida in materia di protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali. Procedure per la presentazione e gestione delle segnalazioni esterne.*"

specifica formazione in tema di anticorruzione, trasparenza ed etica pubblica". Con riferimento a quest'ultimo, è stato attivato per il 100% dei dipendenti il percorso formativo in oggetto e la formazione è stata evasa nella percentuale del 99,2%.

Accanto a ciò, a seguito dell'attuazione della nuova STO e dell'introduzione da parte dell'Autorità Nazionale Anticorruzione di alcune innovazioni nelle modalità di pubblicazione a fini di trasparenza (sulle quali si rimanda al par. *più avanti* "Portale di Amministrazione Trasparente"), l'Ufficio ACT nel marzo **2025** ha organizzato degli **incontri formativi in materia di trasparenza** che hanno visto coinvolto tutto il personale incaricato e abilitato alle pubblicazioni sul Portale di Amministrazione Trasparente. La formazione ha principalmente avuto ad oggetto i nuovi schemi di pubblicazione (obbligatori e facoltativi) nonché il nuovo processo di validazione introdotto dall'ANAC.

Infine, nel mese di dicembre, a seguito dell'implementazione del Portale di Amministrazione Trasparente, anche a seguito delle recenti novità introdotte da ANAC, il personale incaricato e abilitato alle pubblicazioni sul Portale (disposizione di servizio n. 12/2025) nonché il personale in forza all'Ufficio anticorruzione, trasparenza e protezione dati personali, ha partecipato ad una **sessione di addestramento sull'utilizzo delle nuove funzionalità** dell'applicativo in uso (si veda anche più avanti, par. "Portale di Amministrazione Trasparente").

Per il **2026**, l'Amministrazione intende programmare un'attività formativa in materia di anticorruzione e di trasparenza per i dipendenti dell'Ente, auspicabilmente in presenza, che tenga conto del contesto e delle peculiarità proprie della realtà in cui l'Ente opera; a questa si aggiungerà l'erogazione di una formazione specifica in materia di *whistleblowing*.

Accanto a ciò l'Ufficio ACT, a seguito dell'approvazione della revisione al Codice di comportamento, intende organizzare degli incontri formativi destinati al personale dipendente con un particolare focus sulle novità introdotte, nonché sui moduli e sulle istruzioni operative a corredo del Codice.

Contratti pubblici

Nel triennio di riferimento del presente documento, la Direzione Affidamenti e Servizi – Area Gare e Contratti, Supporto RUP e Appalti complessi intende proseguire e rafforzare un insieme coordinato di attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi trasversali di semplificazione, trasparenza e prevenzione dei rischi corruttivi nell'ambito dei contratti pubblici.

Nel corso del **2025** è stato portato avanti il processo di completamento della standardizzazione degli atti di gara, mediante l'**adozione di schemi e modelli uniformi** per disciplinari e relative dichiarazioni, in linea con le indicazioni dell'ANAC, al fine di ridurre la discrezionalità amministrativa e garantire uniformità di comportamento tra le diverse strutture organizzative.

È, inoltre, consolidato l'utilizzo delle piattaforme di approvvigionamento digitale e delle procedure telematiche, in coerenza con la normativa vigente, garantendo la piena tracciabilità delle fasi di gara e la conservazione digitale della documentazione.

L'Area cura l'aggiornamento costante degli obblighi di pubblicazione nell'apposita sezione del Portale Amministrazione Trasparente, garantendo la tempestività, completezza e accessibilità dei dati relativi alle procedure di affidamento dei contratti pubblici.

Tra le attività pianificate per il **2026** rientrano il **rafforzamento dei controlli interni** sulle procedure di scelta del contraente, anche mediante **verifiche a campione**, e mediante l'utilizzo di apposite **check-list**.

È, infine, prevista l'**implementazione di iniziative formative** rivolte al personale coinvolto nei processi di acquisizione, con particolare riferimento agli aggiornamenti normativi e alle linee guida ANAC, nonché ai profili di integrità, prevenzione della corruzione e gestione del conflitto di interessi.

Procedimenti amministrativi di competenza dell'Ente: termini e unità organizzative responsabili

Nel corso delle precedenti annualità, con l'ausilio di tutte le direzioni, l'Amministrazione ha effettuato una **ricognizione di tutte le tipologie di procedimento d'ufficio e su istanza di parte di competenza dell'Ente**.⁴⁷

All'esito dell'attività di ricognizione, l'Ufficio ACT, unitamente all'Ufficio Affari legali, ha aggiornato il **Regolamento**⁴⁸ in materia, anche alla luce delle modifiche intercorse sul piano organizzativo interno all'AdSP.

Nella definizione del sistema di flussi informativi da e per il RPCT, si provvederà a stabilire le modalità con le quali effettuare l'attività di monitoraggio sul rispetto dei termini procedurali.

Società ed enti controllati e partecipati

L'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Orientale esercita le proprie funzioni di indirizzo, vigilanza e controllo sulle società e sugli enti controllati e partecipati attraverso un insieme coordinato di strumenti organizzativi, operativi e documentali, in coerenza con il quadro normativo vigente in materia di trasparenza, prevenzione della corruzione e *governance* delle partecipazioni pubbliche.

Nel corso del 2025, è stato predisposto il **Documento di monitoraggio delle società ed enti partecipati**, che rappresenta un rinnovato strumento interno di ricognizione delle misure attraverso cui l'Autorità esercita le proprie funzioni di controllo e indirizzo. Il documento si inserisce nel quadro delineato dal d.lgs. 19 agosto 2016, n. 175 (Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica, TUSP), nonché dalla normativa in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione, e risponde all'esigenza di assicurare un monitoraggio costante dell'andamento gestionale delle partecipazioni.

Il Documento di monitoraggio, che verrà sottoposto ad **aggiornamento nel corso del 2026**, ha una duplice finalità: da un lato, garantire la corretta gestione delle risorse e la sostenibilità economico-finanziaria delle partecipazioni; dall'altro, valorizzare il ruolo strategico delle società ed enti partecipati in coerenza con la missione dell'Autorità e con le politiche di sviluppo portuale e logistico. Esso si articola in quattro sezioni dedicate, rispettivamente, al **piano delle attività di monitoraggio e controllo**, alla ricognizione degli **organi di controllo** afferenti a società ed enti partecipati, all'analisi delle **schede di ricognizione ordinaria delle partecipazioni** secondo quanto disposto dall'art. 20 del TUSP e all'**analisi dei report economico-finanziari e di rischio** elaborati sulla base dei dati Cerved.

Parallelamente, nell'annualità in esame, l'Autorità ha continuato a sviluppare un'articolata attività di **revisione e aggiornamento** dei rapporti con la propria società *in house* Porto di Trieste Servizi S.r.l., finalizzato alla ridefinizione dell'**impianto convenzionale** e alla predisposizione di nuovi modelli regolatori per specifiche tipologie di attività, destinati a essere approvati nel breve periodo.

A completamento, l'Ufficio Affari legali dell'Autorità provvede annualmente alla raccolta dei dati necessari per l'adempimento degli **obblighi di pubblicazione** previsti dall'art. 22 del d.lgs. 33/2013, assicurando così la piena conformità agli obblighi di trasparenza nella sezione dedicata agli enti controllati.

⁴⁷ L'elenco di tali procedimenti, assieme all'individuazione delle unità organizzative competenti e dei termini di conclusione, è consultabile sul Portale di Amministrazione Trasparente al seguente [link](#).

⁴⁸ Il documento è consultabile al seguente [link](#).

Concessioni demaniali marittime

Tra le funzioni che il legislatore assegna alle Autorità di Sistema Portuale assume particolare rilievo l'amministrazione in via esclusiva delle aree e dei beni del demanio marittimo ricompresi nella propria circoscrizione.

I Regolamenti interni in materia di concessioni e canoni demaniali,⁴⁹ oltre a mantenere le previsioni dei precedenti atti in relazione agli aspetti salienti già analizzati dalla deliberazione ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017 (quali la selezione del concessionario, l'esecuzione della concessione medesima ed i procedimenti demaniali correlati) anche nell'ottica di prevenzione di eventuali fenomeni corruttivi, recepiscono quanto previsto dal decreto interministeriale n. 202/2022 in tema di disciplina per il rilascio di concessioni di aree e banchine.

Inoltre, a specificazione di quanto stabilito all'art. 8 dei Regolamenti sopra citati, con la deliberazione presidenziale n. 118 del 28 marzo 2024 sono stati dettagliati i **criteri per procedere alla classificazione dei terminal portuali**, da effettuarsi nell'ambito delle singole istruttorie relative all'assentimento di una specifica concessione, tenendo conto dello stato di fatto del terminal al momento in cui la valutazione viene esperita.

Piano Regolatore Portuale (PRP)

Si ricorda che nel **2024** è stata approvata la **Variante urbanistica nell'ambito del Progetto "Estensione delle infrastrutture comuni per lo sviluppo del Punto Franco Nuovo"** – Fascicolo A (progetto AdSP MAO n. 1951), finanziato a valere sui fondi del Piano nazionale complementare al PNRR, prevista nell'Intesa sottoscritta nel novembre 2023 fra l'Autorità di Sistema Portuale e la Regione Friuli Venezia Giulia e necessaria alla conclusione positiva della Conferenza dei Servizi sul progetto n. 1951, autorizzata dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica nel luglio 2024.

Nel **2025** è stato sviluppato l'**Adeguamento Tecnico Funzionale (ATF)** derivante dal progetto di fattibilità tecnico-economica relativo alla Fase 1 della realizzazione del **nuovo terminal del Molo VIII nel porto di Trieste**, con l'obiettivo di assicurare che le previsioni progettuali promosse da questa Autorità si collochino in un quadro di piena coerenza con gli indirizzi e le strategie contenute nel vigente PRP. Si tratta di un'opera strategica per lo sviluppo portuale, che verrà realizzata con lo strumento del partenariato pubblico-privato ai sensi del d.lgs. 36/2023 e per il quale, nella **seconda metà del 2025** si è svolta la procedura di **dibattito pubblico**⁵⁰ allo scopo di raccogliere osservazioni utili alla valutazione e al miglioramento della progettazione e della programmazione dell'intervento.

L'area interessata dall'intervento ricade nel settore sud-occidentale del porto di Trieste, in prossimità dell'ambito già oggetto di riconversione dell'ex Ferriera di Servola (già compresa nel perimetro funzionale del PRP) e di quello interessato dalla Variante urbanistica relativa al progetto 1951. A ottobre 2025, il Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici ha espresso parere favorevole all'ATF, che verrà pertanto approvato dal Comitato di gestione nella prima seduta utile.

Inoltre, proseguono le attività iniziate nelle annualità precedenti relative alla redazione del **DPSS (Documento di Programmazione Strategica di Sistema)**, sulla cui bozza sono attualmente in corso le interlocuzioni tecniche con tutti gli enti interessati preposti al governo del territorio.

⁴⁹ Rispettivamente adottati con i decreti n. 1766 del 27 dicembre 2023 (porto di Trieste) e n. 1767, di pari data (porto di Monfalcone), consultabili al seguente [link](#).

⁵⁰ In merito alla procedura di dibattito pubblico su tale opera, informazioni e documenti relativi sono disponibili sul [sito](#) web dedicato.

Vigilanza e attività ispettiva nelle sedi portuali

L'art. 6, comma 4, lett. a), della legge 84/1994 attribuisce alle AdSP, tra le altre, la funzione di controllo delle operazioni e dei servizi portuali e delle altre attività commerciali e industriali. Ai sensi dell'art. 24, comma 2-*bis* della medesima legge, spettano alle Autorità anche i poteri di vigilanza e controllo in ordine all'osservanza delle disposizioni in materia di sicurezza e igiene del lavoro e i connessi poteri di polizia amministrativa. A tali compiti si affiancano le attività di controllo previste dagli artt. 4 e 38 del d.lgs. 272/1999 in tema di sicurezza e salute dei lavoratori nell'espletamento di operazioni e servizi portuali, nonché di operazioni di manutenzione, riparazione e trasformazione delle navi in ambito portuale e ulteriori attività ispettive in tema di demanio, lavoro, viabilità e security. L'attività di vigilanza è, in generale, suscettibile di condizionamenti e pressioni esterne in quanto connotata da discrezionalità.

Così come raccomandato nella Deliberazione ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017, nel **Codice di comportamento** dell'Autorità già a fine 2022 è stato inserito un apposito articolo rubricato **“Disposizioni particolari per gli ispettori portuali”**, recante indicazioni di dettaglio rivolte a tutti i dipendenti preposti all'attività di vigilanza e/o all'attività di ispezione in ambito portuale.

In ogni caso, nelle fattispecie di **maggiore complessità** le attività di vigilanza vengono svolte in **forma collegiale** e sono assicurate **misure di rotazione all'interno del Nucleo Ispettivo**, con riferimento agli specifici incarichi assegnati a ciascun dipendente, avendo cura di evitare situazioni di conflitto di interesse.

Per l'AdSP MAO, l'attività di vigilanza è coordinata dal Responsabile Safety e Nucleo ispettivo nell'ambito del Coordinamento Organi Ispettivi (COI) istituito a livello prefettizio, che comprende inoltre l'Azienda Sanitaria Universitaria Giuliano Isontina – ASU GI (in qualità di capofila), Capitaneria di Porto, Polizia di Frontiera Marittima, Vigili del Fuoco, Ispettorato del Lavoro, Carabinieri. In base al “Protocollo prefettizio per la sicurezza nel Porto di Trieste” rinnovato nell'agosto 2023, lo svolgimento delle verifiche ispettive di competenza è oggetto di pianificazione e monitoraggio almeno su base annuale nell'ambito del COI sopra menzionato. A tale macro-pianificazione inter-istituzionale fa quindi seguito un programma annuale delle attività ispettive redatto dal Responsabile Safety e Nucleo ispettivo, riesaminato periodicamente con funzionari del Nucleo Ispettivo in relazione allo stato di attuazione.

Allo scopo di perseguire la trasparenza dell'intero procedimento di *auditing* e nell'ottica di prevenire comportamenti scorretti e ascrivibili al concetto di malamministrazione, è stata emessa l'**ordinanza n. 49/2024** che sostituisce l'ordinanza n. 65/2019, all'interno della quale (Parte II) sono definiti i criteri di esecuzione degli accertamenti in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, le modalità di *reporting*, le responsabilità nella redazione, approvazione ed emissione dei verbali di ispezione e le modalità con le quali sono, se del caso, interessate anche le altre FF.OO., fino all'applicazione delle sanzioni o dei provvedimenti di sospensione delle autorizzazioni rilasciate dall'AdSP ai sensi dell'art. 16 della legge 84/1994.

I fondamenti di imparzialità nella programmazione delle attività ispettive da attuare presso le diverse imprese portuali e altri siti produttivi attivi all'interno del demanio marittimo di competenza, sono assicurati considerando gli indici di frequenza e di gravità degli infortuni indicati dalla norma UNI 7249:2007 sulla frequenza e sulla gravità degli infortuni occorsi nell'anno precedente.

A valle di ogni intervento ispettivo viene redatto un apposito rapporto di verifica, sottoscritto dagli ispettori intervenuti e quindi trasmesso al Responsabile Safety e Nucleo ispettivo, il quale provvede a verificarne la congruità rispetto alla normativa di settore e a definire puntualmente le prescrizioni cui l'impresa visitata dovrà adeguarsi, anche attraverso il coinvolgimento delle altre FF.OO. eventualmente competenti. Il Responsabile dell'Area Safety e Nucleo ispettivo, assieme al Dirigente della Direzione Attività e Lavoro portuali e al Segretario generale sono i soli soggetti

titolati all'invio di un rapporto di verifica ai soggetti interessati dall'ispezione o agli altri Organi Ispettivi.

Gli indicatori per la verifica del rispetto dei requisiti di attuazione del programma delle verifiche è dato dal rapporto delle verifiche effettuate sul totale di quelle programmate e su una analisi periodica qualitativa dell'attività ispettiva, resa con le funzioni apicali di AdSP MAO e in sede prefettizia, nell'ambito del Coordinamento Organi Ispettivi che ha luogo con cadenza annuale.

Progetti europei

L'Autorità di Sistema Portuale partecipa in qualità di partner beneficiario e/o capofila a diversi Programmi di finanziamento europei gestiti direttamente dalla Commissione europea e sue Agenzie.⁵¹

Ogni Programma pubblica sul proprio sito internet i bandi di finanziamento, cui l'Autorità risponde in caso le attività finanziabili ricadano nei campi di proprio interesse, che comprendono: infrastrutture fisiche – ferrovie, banchine; più infrastrutture e servizi telematici; sostenibilità ambientale ed efficientamento energetico.

Qualora un bando possa potenzialmente finanziare delle attività già pianificate dalle strutture tecniche dell'Autorità, l'Area Sviluppo e Gestione Progetti finanziati della Direzione Pianificazione strategica e Innovazione costruisce l'idea progettuale o singolarmente (solo per i bandi finanziati dal Programma CEF) o assieme ad un partenariato.

Ogni Programma di finanziamento ha le proprie regole circa l'eleggibilità delle spese e la modalità di rendicontazione delle stesse. I relativi regolamenti sono scaricabili dai siti internet dei Programmi.

Le regole sugli affidamenti sono generalmente più stringenti di quelle nazionali: ad esempio, nel caso del Programma Interreg Italia-Croazia 2021-2027 la soglia per l'affidamento diretto di lavori, servizi e forniture è di 10.000,00 euro.

Tutti i Programmi di finanziamento prevedono la necessità di far controllare e validare le spese a una struttura interna all'Autorità di finanziamento (nel caso dei Programmi Interreg Italia-Austria e Interreg Italia-Slovenia, la Regione Friuli Venezia Giulia) o ad esterni (commercialisti o revisori dei conti iscritti all'albo) anche ai fini della richiesta di rimborso delle spese sostenute. In questo secondo caso, i controllori di primo livello sono preventivamente validati dalla Commissione mista italiana di ogni Programma di finanziamento.

Alla data del presente documento questa Autorità di Sistema Portuale è beneficiaria in undici progetti europei nei settori della decarbonizzazione, digitalizzazione e della cultura delle città portuali per un budget totale di più di 5,4 milioni di euro e un finanziamento europeo pari a circa 4,2 milioni di euro.

Controlli sull'adempimento delle misure di prevenzione della corruzione

Il monitoraggio sulle misure di prevenzione della corruzione pianificate avviene a cura del RPCT, con il supporto dell'Ufficio ACT con le modalità indicate nei rispettivi paragrafi cui si rinvia integralmente anche per l'esito del controllo sull'adempimento di ciascuna misura programmata per il 2025.

Come altresì rappresentato nella **Relazione annuale del RPCT 2025**,⁵² lo scostamento in alcuni casi delle misure programmate e la loro attuazione è principalmente determinato dall'esiguo numero

⁵¹ L'elenco dei progetti in corso, completo delle rispettive schede sinottiche, è consultabile al seguente [link](#).

di risorse dedicate, all'interno dell'Amministrazione, alla progettazione e alla concreta realizzazione delle misure di prevenzione in materia di anticorruzione e trasparenza, che si traduce anche nella difficoltà di implementare un vero e proprio modello di gestione dei rischi individuati. A oggi l'Ufficio anticorruzione, trasparenza e protezione dati personali è composto da due sole risorse, le quali ricoprono peraltro anche altri incarichi (es. *Data Protection Officer*) che in parte esulano dalle competenze in senso stretto dell'Ufficio. Lo stesso RPCT svolge tale incarico accanto alla propria posizione di Capo area all'interno della Direzione Pianificazione strategica e Innovazione. A ciò si aggiunga che, come già rappresentato, a partire dal giugno 2024 si sono succeduti tre Commissari straordinari in attesa della nomina del Presidente, avvenuta solo in data 2 dicembre 2025. Infine, da giugno del 2025, la posizione del Segretario generale è vacante.

Tuttavia, come già esposto nei paragrafi dedicati rispettivamente alla “Mappatura dei processi” e agli “Obiettivi strategici”, terminata l'attività di revisione della mappatura, inizierà da un lato, una fase di valutazione, insieme all'organo di vertice, del piano di miglioramento e, dall'altro, nella prospettiva di definire un sistema di gestione anticorruzione, si lavorerà per introdurre un impianto destinato a identificare e strutturare adeguatamente i flussi informativi interni da e per il RPCT, funzionali al monitoraggio sulle misure di prevenzione del rischio corruttivo e al complessivo miglioramento dei presidi anticorruzione dell'Ente.

MISURA DELLA TRASPARENZA

A norma di quanto previsto dal decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 e s.m.i. recante “*Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*”, questa Autorità di Sistema Portuale pubblica sul “Portale Amministrazione Trasparente” (di seguito, anche PAT) del proprio sito istituzionale tutti i dati, le informazioni e i documenti individuati dalla suddetta normativa.

Responsabili

Con la collaborazione delle direzioni di questa Autorità, il RPCT unitamente all'Ufficio ACT aggiorna annualmente il riepilogo in formato tabellare dei soggetti **responsabili dell'elaborazione e della trasmissione dei dati, delle informazioni e dei documenti e dei responsabili della pubblicazione**; un **aggiornamento ulteriore**, rispetto a quanto allegato alla revisione 1/2025 del PIAO è reso disponibile con il presente documento (**Allegato 15**).⁵³

Salvo che per gli obblighi di pubblicazione sottoposti al processo di validazione (sul quale si dirà più avanti, paragrafo “Portale di Amministrazione Trasparente”), i soggetti responsabili non vengono individuati nominalmente in relazione ai rispettivi obblighi di pubblicazione, bensì indicando la posizione dirigenziale e l'ufficio competente in base all'organigramma aggiornato dell'Ente. Ferma restando la responsabilità prevista in caso di mancata pubblicazione ai sensi degli artt. 46 e 47 del d.lgs. 33/2013, con la **disposizione di servizio n. 12 del 17 marzo 2025** sono stati da ultimo **aggiornati i nominativi dei preposti agli adempimenti degli obblighi di pubblicazione**.

⁵² Pubblicata al seguente [link](#).

⁵³ Il documento è elaborato sulla scorta della tabella di cui all'allegato 1 alla delibera ANAC n. 1310/2016 (Sezione “Amministrazione Trasparente” – Elenco degli obblighi di pubblicazione), recependo inoltre le indicazioni di cui all'allegato 9 al PNA 2022 (obblighi di pubblicazione afferenti alla sezione di livello 1 “*Bandi di gara e contratti*”) e successive, di cui all'allegato 1 alla delibera ANAC n. 264/2023 così come rivisto ed integrato dalla delibera n. 601/2023.

Portale di Amministrazione Trasparente (PAT)

Come noto, a partire dal 1° gennaio 2023 l'Autorità utilizza il software *open source* **Portale Amministrazione Trasparente**⁵⁴ per l'adempimento degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni.

Nell'ambito del costante monitoraggio sull'**implementazione del Portale** e in continuità con l'attività di cui si era già dato conto nella revisione 1/2025 del presente Piano, a **fine 2025** l'Amministrazione ha provveduto ad attivare alcune **funzionalità ulteriori** finalizzate a:

- a) gestire le nuove modalità di pubblicazione dei dati e documenti (c.d. **validazione**) introdotte dall'Autorità Nazionale Anticorruzione con la delibera n. 495/2024 e s.m.i.⁵⁵ in riferimento agli **schemi di pubblicazione già definitivamente adottati dall'ANAC** stessa (relativi agli articoli 4-bis, 13 e 31 del d.lgs. 33/2013);
- b) l'**interoperabilità fra la BDNCP e il PAT** stesso in relazione ai dati da pubblicare nella sottosezione "*Bandi di gara e contratti*": il modulo è stato attivato su base sperimentale per una durata annuale, con l'aspettativa di rendere maggiormente efficienti le attività legate alle prescrizioni normative in materia di trasparenza dei contratti pubblici, riducendo l'inserimento manuale dei dati;
- c) il **monitoraggio automatizzato degli adempimenti previsti dalla normativa** in materia di trasparenza: il c.d. scadenziario è stato attivato su base sperimentale per una durata annuale, nell'auspicio che possa fornire al RPCT e al personale a supporto un utile strumento per la programmazione e l'attuazione delle verifiche sulle pubblicazioni effettuate dal personale delle diverse strutture competenti.

Si ricorda (cfr. sopra, paragrafo "Formazione") che nel **2025** l'Ufficio anticorruzione, trasparenza e protezione dei dati personali ha effettuato un'attività di **formazione interna** rivolta agli incaricati delle pubblicazioni nel PAT seguendo, in linea con le indicazioni dell'ANAC a riguardo, un approccio quanto più possibile pratico, in grado di tenere conto delle specificità delle attività svolte dall'Amministrazione. Inoltre, subito dopo l'attivazione dei nuovi moduli opzionali più sopra descritti, è stata organizzata una **sessione di addestramento sull'utilizzo delle nuove funzionalità** destinata a tutte le persone incaricate in base alla disposizione di servizio n. 12/2025.

Albo pretorio online

Con l'introduzione del PAT è stata attivata anche la piattaforma eALBO, con la quale l'Amministrazione, in attuazione delle disposizioni di cui alla legge 241/1990 e dell'art. 32 della legge 69/2009 ha scelto di dotarsi un sistema di Albo pretorio *online* interno.

Nell'Albo Pretorio *online* le persone incaricate in base alla disposizione di servizio n. 12/2025 pubblicano gli atti e/o provvedimenti dell'AdSP MAO, ovvero di soggetti terzi richiedenti, che per legge sono soggetti a pubblicità legale e in relazione ai quali trova applicazione il "*Regolamento per*

⁵⁴ Soluzione applicativa reperibile sul repository GitHub dell'AgID al seguente [link](#).

⁵⁵ Con la deliberazione citata, oltre ad introdurre alcuni aspetti innovativi delle procedure interne di pubblicazione (quale la fase della validazione) l'ANAC ha adottato definitivamente tre schemi di pubblicazione relativi agli obblighi di cui agli artt. 4-bis (*Trasparenza nell'utilizzo delle risorse pubbliche*) 13 (*Obblighi di pubblicazione concernenti l'organizzazione delle pubbliche amministrazioni*) e 31 (*Obblighi di pubblicazione concernenti i dati relativi ai controlli sull'organizzazione e sull'attività dell'amministrazione*) del d.lgs. 33/2013.

la gestione delle procedure di pubblicazione all'Albo pretorio online dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Orientale".⁵⁶

Diritto di accesso

Accanto all'accesso documentale disciplinato dal Capo V della legge 7 agosto 1990, n. 241 e s.m.i. e riservato, a norma dell'art. 22 a chi abbia *“un interesse diretto, concreto e attuale, corrispondente ad una situazione giuridicamente tutelata e collegata al documento al quale è chiesto l'accesso”*, il d.lgs. 33/2013 ha introdotto l'accesso civico. Si tratta del diritto a conoscere, utilizzare e riutilizzare (alle condizioni indicate dall'art. 5 del decreto) i dati, i documenti e le informazioni oggetto di pubblicazione obbligatoria (c.d. accesso civico *“semplice”*), nonché il diritto di chiunque ad accedere ai dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela degli interessi giuridicamente rilevanti (c.d. accesso civico *“generalizzato”*).

Ai relativi procedimenti, gestiti digitalmente all'interno del Sistema di Gestione Documentale dell'Ente, si applica il *“Regolamento recante la disciplina in materia di accesso documentale, civico semplice e civico generalizzato”*,⁵⁷ che ha portato con sé anche l'aggiornamento di tutta la modulistica per l'utenza, oltre che la già menzionata disposizione di servizio n. 12/2025 per l'individuazione dei soggetti preposti all'istruttoria, al trattamento e agli adempimenti collegati ai procedimenti di accesso.

Attestazione dell'OIV sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione

Nell'anno **2025** l'attività di attestazione dell'OIV quanto alle pubblicazioni dei dati, delle informazioni e dei documenti al 31 maggio 2025 è stata svolta, in ottemperanza alle indicazioni riportate nelle delibere ANAC n. 192 del 7 maggio 2025, dall'Organismo Indipendente di Valutazione, dott. Andrea Appetecchia.

In particolare l'OIV, nel corso dell'attività di verifica,⁵⁸ ha rilevato alcuni difetti afferenti alle voci *“completezza del contenuto”* e *“apertura del formato”* quanto alle sottosezioni *“Consulenti e collaboratori”* e *“Bandi di gara e contratti (dal 1/1/2024)”*. Le lacune evidenziate hanno determinato un'attribuzione di punteggio alle predette voci pari al 67%-99%.

Il RPCT, così come prescritto da ANAC, ha pertanto interessato le strutture coinvolte dalla menzionata valutazione, fornendo loro tutte le indicazioni necessarie per adeguare, ristrutturandole, le sottosezioni del PAT di propria competenza toccate dall'attività di verifica.

In sede di monitoraggio, il dott. Appetecchia ha verificato l'avvenuto adeguamento di questa Autorità alle prescrizioni riportate in fase di rilevazione, e quindi rivisto i valori attribuiti nelle colonne *“completezza del contenuto”* e *“apertura del formato”* inserendo un punteggio pari al 100%.

Controlli sull'adempimento della misura della trasparenza

Il monitoraggio sull'adempimento della misura della trasparenza avviene a cura del RPCT, con il supporto dell'Ufficio ACT in relazione al quale si ritengono valide, in linea generale, le considerazioni esposte sopra nel paragrafo dedicato ai controlli sull'adempimento delle misure di prevenzione della corruzione.

⁵⁶ Approvato con la delibera n. 498/2023 e consultabile nella relativa [sezione](#) del sito istituzionale dell'Ente.

⁵⁷ Disponibile alla [pagina](#) del sito istituzionale dedicata ai regolamenti rilevanti per gli esterni all'Ente.

⁵⁸ I cui esiti sono consultabili nella relativa [pagina](#) del sito istituzionale dell'Ente.

In considerazione dell'attività di competenza dell'OIV, nonché in un'ottica di razionalizzazione delle risorse, si ritiene pertanto opportuno consolidare la pianificazione dell'attività di monitoraggio di competenza del RPCT su base annuale.

Per quanto riguarda i controlli esperiti nel corso dell'anno **2025**, oltre a richiamare l'attività di attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione eseguita dall'OIV, conclusasi con l'esito positivo della fase di monitoraggio come esposto nel paragrafo precedente,⁵⁹ nella seconda metà dell'anno il RPCT, coadiuvato dalla struttura a supporto, ha effettuato delle verifiche a campione sugli obblighi di pubblicazione afferenti alle sottosezioni *“Pianificazione e governo del territorio”* e *“Altri contenuti – Accessibilità e Catalogo dei dati, metadati e banche dati”*, coinvolgendo le strutture interessate per la valutazione congiunta di alcuni profili di incompletezza riscontrati.

⁵⁹ I cui esiti sono consultabili nella relativa [pagina](#) del sito istituzionale dell'Ente.

SEZIONE 3 – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Sottosezione STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Organigramma al 31 dicembre 2025

La struttura organizzativa di AdSP MAO al 31 dicembre 2025 è stata adottata con deliberazione del Comitato di gestione n. 26 del 20 dicembre 2023 e prevede un organico di 158 unità, ripartite in 9 dirigenti, compreso il Segretario generale, 51 quadri e 98 impiegati, successivamente approvato dal vigilante Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti con nota proprio prot. n. 2151 del 22 gennaio 2024 dalla quale risulta che la dotazione organica della Segreteria Tecnico-Operativa, pari a n. 158 unità, è articolata in 9 dirigenti, compreso il Segretario generale, 25 quadri A, 26 quadri B, 41 impiegati di 1° livello, 42 impiegati di 2° livello e 15 impiegati di 3° livello.

L'articolazione della nuova dotazione organica corrisponde alla rappresentazione di un tradizionale modello organizzativo di tipo "verticale". Ciò allo scopo di favorire sia all'interno della struttura, sia verso gli interlocutori esterni, chiarezza e trasparenza nella individuazione dei compiti e delle responsabilità. Le diverse attività, tuttavia, saranno sempre più svolte secondo un modello collaborativo di tipo "orizzontale" ed interdisciplinare, suffragato da una piena circolazione delle informazioni e basato sui sistemi e procedure individuate mediante i percorsi organizzativi asseverati dalle Certificazioni di Qualità. Nell'era della circolazione in tempo reale di ogni tipo di informazione, non rappresentano modelli organizzativi efficaci quelli basati sulla segmentazione delle informazioni e su barriere artificiali create per la sola tutela di vere o presunte rendite di posizione. L'efficacia organizzativa deve prevedere la possibilità di accogliere e valorizzare gli apporti creativi e propositivi di ciascuno dipendente.

A giugno 2024 è stata data attuazione alla nuova dotazione organica, adottata a dicembre 2023, attraverso l'emanazione dei provvedimenti relativi all'articolazione organizzativa e alle funzioni di 8 direzioni. Più nello specifico:

- è stata costituita la **nuova** Direzione Pianificazione strategica e Innovazione, retta *ad interim* dal Dirigente responsabile della Direzione Tecnica, Ambiente ed Energia;
- la Direzione Patrimonio e Partecipate è stata **soppressa**, e le relative risorse e funzioni sono state assorbite dalla Direzione Demanio e Patrimonio e dalla Direzione Affari generali;
- la Direzione Affari generali è attualmente retta *ad interim* dal Dirigente responsabile della Direzione Attività e Lavoro portuali.

Alla data del 31 dicembre 2025 la Segreteria Tecnico-Operativa dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Orientale risulta strutturata come di seguito descritto.

1) Direzione Affari generali

Rispetto alla precedente configurazione, la Direzione Affari generali cede alcune funzioni, per gran parte consolidate all'interno della nuova dimensione trasversale dedicata alla pianificazione strategica e all'innovazione, al fine di concentrare e rafforzare le risorse a disposizione verso una più efficace gestione di alcune funzioni che si ritiene opportuno valorizzare, anche in quanto strumentali all'efficiente e coordinato funzionamento dell'Ente nel suo complesso. Si fa riferimento, nello specifico:

- all'attività di staff intesa come di diretto rapporto e supporto informativo nelle relazioni con i Vertici dell'Ente (Presidenza/Segreteria generale e degli Organi dell'AdSP, coordinamento inter-direzioni);
- alla comunicazione istituzionale di "Gruppo" (AdSP e società partecipate) e ai rapporti con

la stampa; alle relazioni esterne con tutti i pubblici di riferimento; all'inclusione e al *gender gap*, al fine di promuovere una nuova cultura che assicuri pari opportunità di genere e inclusione sociale in tutta la comunità portuale;

- alla programmazione dei fabbisogni di personale e alle azioni di valorizzazione delle risorse, in particolare nell'ottica della gestione dei cambiamenti, dell'innovazione tecnologica e dei processi;
- all'internalizzazione, in prospettiva, dell'attività di rappresentanza a giudizio dell'Ente e al rafforzamento nell'attività di controllo della regolarità amministrativa di atti e provvedimenti;
- alla digitalizzazione e messa a disposizione dell'enorme mole documentale (di natura sia amministrativa, sia tecnica) di valenza storico-culturale dell'Ente, dando continuità a livello interno al servizio di gestione dell'archivio storico, avviato nel 2016, e nella prospettiva del possibile, futuro subentro nella gestione di altri archivi storici collegati all'ambito portuale (ex Ferriera di Servola e Genio Civile OO.PP. di Trieste).

2) Direzione Pianificazione strategica e Innovazione

La creazione della nuova Direzione Pianificazione strategica e Innovazione risponde all'esigenza di:

- elevare l'armonizzazione dei processi di innovazione e di sviluppo strategico – dalla valutazione delle necessità, all'identificazione delle priorità e delle risorse (e quindi dei modelli di finanziamento), alla programmazione e quindi, alla gestione integrata dei progetti, al contempo affinando le competenze specifiche nel settore del marketing digitale e della promozione nei confronti dei *player* commerciali del settore logistico-portuale;
- applicare nuovi modelli e strumenti (es. *3D modeling*, *digital twin*) per la raccolta e gestione integrata di dati complessi su infrastrutture, edifici, operazioni ed attività collegati, in grado di supportare le attività di pianificazione e programmazione strategica;
- accelerare il processo di innovazione e digitalizzazione delle procedure, definendo un modello trasversale di servizi a supporto delle strutture dell'Ente e rafforzando le correlate competenze specialistiche (ad esempio nel campo della sicurezza informatica e della digitalizzazione dei processi portuali, facenti perno sul PCS e relative evoluzioni).

La nuova Direzione Pianificazione strategica e Innovazione in una primissima fase, è stata istituita in composizione "ridotta", acquisendo diverse professionalità già presenti nell'Ente (principalmente all'interno della Direzione Affari generali).

3) Direzione Finanziaria

Rispetto alla precedente configurazione, la Direzione Finanziaria vede passare le funzioni (in parte già svolte dall'Area Economato e Cassa) relative all'acquisizione di beni e servizi di uso generale o di natura non tecnica, alla struttura incaricata, all'interno della Direzione Affidamenti e Servizi, degli affidamenti di servizi e forniture e della gestione dei servizi generali.

La gestione contabile dei cespiti e del servizio interno di cassa (già svolta dell'Area Economato e Cassa), ricondotta all'ambito delle attività amministrative e di cassa, resta in capo alla Direzione Finanziaria.

L'attuale configurazione della Direzione Finanziaria risponde, inoltre, all'esigenza di rafforzare le funzioni relative a:

- il controllo di gestione, che viene ad essere potenziato per garantire il monitoraggio costante ed in tempo reale delle entrate e delle uscite dell'Ente, nonché per migliorarne la capacità di

spesa, anche in relazione all'introduzione di una contabilità economico-patrimoniale, fondata su rilevazioni analitiche per centri di costo, a fianco di quella finanziaria;

- la gestione della contabilità e del bilancio, anche in considerazione della collocazione in quiescenza (a decorrere da luglio 2023) del responsabile della relativa Area, oltre che dell'entrata in funzione di un nuovo *software* integrato di contabilità generale;
- la programmazione e la gestione amministrativo-contabile dei finanziamenti assegnati per le numerose opere di infrastrutturazione, anche in considerazione degli impegni previsti dalla normativa speciale in tema di monitoraggio finanziario e rendicontazione dei progetti finanziati dal PNRR e dal PNC.

4) Direzione Affidamenti e Servizi

Ricollegandosi a quanto detto in relazione alla Direzione Finanziaria, alla nuova Direzione Affidamenti e Servizi transitano le funzioni (e parte delle risorse) attualmente afferenti all'Area Economato e Cassa.

Inoltre, l'incremento relativo (ovvero, al netto di quelle acquisite dalla esistente Area Economato e Cassa) delle posizioni è collegato a:

- la razionalizzazione nell'esercizio delle funzioni di RUP per servizi non tecnici, con il connesso carico di lavoro (redazione di capitolati, stime economiche e monitoraggio dell'esecuzione);
- il riconoscimento di maggiore spazio, all'interno della Direzione Affidamenti e Servizi, all'attività di supporto qualificato nei confronti dei RUP tecnici, finalizzata a garantire elevati standard prestazionali nelle relative procedure;
- il generale trend di incremento delle procedure di gara derivante dal numero crescente di lavori di grande infrastrutturazione in capo all'Ente.

5) Direzione Demanio e Patrimonio

Si ritiene utile superare l'attuale configurazione organizzativa, che separa fra due direzioni la gestione dei beni demaniali e di quelli patrimoniali, riunendo in un'unica struttura direzionale le funzioni inerenti alla contrattualistica e al ruolo di prima interfaccia nei confronti di tutti i soggetti che hanno in godimento beni demaniali e patrimoniali.

A tal riguardo occorre, poi, evidenziare due direttrici distinte, seppur in parte connesse, di incremento dei carichi di lavoro in capo alla Direzione:

- da un lato, l'inclusione del Porto di Monfalcone nell'AdSP MAO, la demanializzazione dell'area a caldo della Ferriera di Servola e la realizzazione del nuovo terminal Piattaforma Logistica, oltre che, in prospettiva, lo sviluppo di nuove infrastrutture hanno determinato e continueranno a determinare un aumento esponenziale della superficie demaniale da amministrare;
- dall'altro, la gestione dei rapporti con i nuovi concessionari comporta la cura di procedimenti amministrativi di natura affatto ordinaria, sfociati nella stipula di accordi sostitutivi della concessione demaniale nell'ambito, talvolta, di accordi di programma e accordi quadro.

Inoltre, considerando che i compiti di gestione e sviluppo dei sistemi informativi territoriali dell'Ente sono più opportunamente collocati, per continuità di tematiche, nella nuova dimensione trasversale dedicata a pianificazione strategica e innovazione, la nuova Direzione Demanio e Patrimonio trattiene a sé la sola gestione delle pratiche per le quali è obbligatorio l'uso del Portale SID.

Vale la pena sottolineare, infine, come alla complessiva rivisitazione della struttura organizzativa della Direzione corrisponda una migliore definizione delle competenze rispetto a quelle delle altre direzioni, con specifico riferimento alle funzioni più prettamente tecniche di controllo e presidio sui beni in gestione all'AdSP e sul territorio di competenza.

6) Direzione Attività e Lavoro portuali

In relazione alla nuova configurazione della Direzione Attività e Lavoro portuali, rilevano le seguenti considerazioni:

- l'aumento dell'ambito territoriale di competenza dell'AdSP MAO si riflette nella necessità di implementare la composizione del nucleo ispettivo operativo, al tempo stesso ristrutturandone gli ambiti di competenza, anche nell'ottica di una più efficace ripartizione dei carichi di lavoro fra attività di controllo sul campo, rilevazioni statistiche e reportistica, riunioni di coordinamento interne ed esterne all'Ente;
- l'incremento delle pratiche afferenti all'ambito della *security* è sia conseguenza dell'espansione delle aree gestite dall'AdSP MAO, sia legato all'introduzione di nuovi procedimenti quali quello dei c.d. *background check* normati dal d.m. 287/2022.

Infine, si segnala che la creazione, per le motivazioni già illustrate nel dettaglio più sopra, di una struttura dedicata agli aspetti di transizione al digitale e sistemi informativi (all'interno della nuova Direzione Pianificazione strategica e innovazione) suggerisce di trasferire a questa struttura, così dotandola delle diverse capacità tecniche afferenti all'ambito di attività, le competenze specialistiche in materia di cybersecurity che nella precedente configurazione erano ricondotte all'ambito della security.

7) Direzione Infrastrutture ferroviarie e stradali

La revisione della struttura organizzativa e dell'organico muove inoltre dalla valutazione delle notevoli prospettive di sviluppo che interessano e sempre più interesseranno la componente ferroviaria ed intermodale, che rappresenta, negli aspetti della gestione, dell'adeguamento infrastrutturale e della digitalizzazione dei processi, uno dei punti di forza del Sistema MAO.

Sul versante della gestione della circolazione ferroviaria, nel corso del 2023 è previsto che giunga a termine il percorso per il rilascio dell'autorizzazione di sicurezza da parte di ANSFISA, che comporterà la necessità di svolgere tutte le attività operative inerenti il ruolo di Gestore della Circolazione secondo la normativa vigente in ambito ferroviario e nel rispetto delle procedure del Sistema di Gestione della Sicurezza dell'AdSP MAO. Nel breve periodo, stante anche l'esigenza di disporre di personale adeguatamente formato e operativo 24/7 con turnazioni, si prevede di esternalizzare il servizio di formazione e somministrazione di personale, in modo da poter valutare dopo un appropriato periodo di affiancamento l'eventualità di assumere le unità necessarie alla copertura del servizio.

Per quanto riguarda la componente infrastrutturale, si evidenzia l'esigenza di potenziare le risorse e le competenze dell'organico legate ai sempre più numerosi interventi di riattivazione e ammodernamento della rete ferroviaria nel comprensorio portuale (che comprende anche le aree di espansione retroportuale a vocazione logistico-industriale), cui si uniscono le opere di grande infrastrutturazione in corso di realizzazione.

Infine, si segnala che l'esigenza di ottimizzare il modello di gestione della viabilità portuale è strettamente correlato all'opportunità di concentrare le funzioni di supervisione e definizione strategica dell'ambito stradale all'interno dell'AdSP MAO, con la conseguente necessità di rafforzare le componenti di pianificazione e gestione delle azioni in materia di circolazione stradale, oltre che degli interventi di manutenzione sull'infrastruttura viaria portuale.

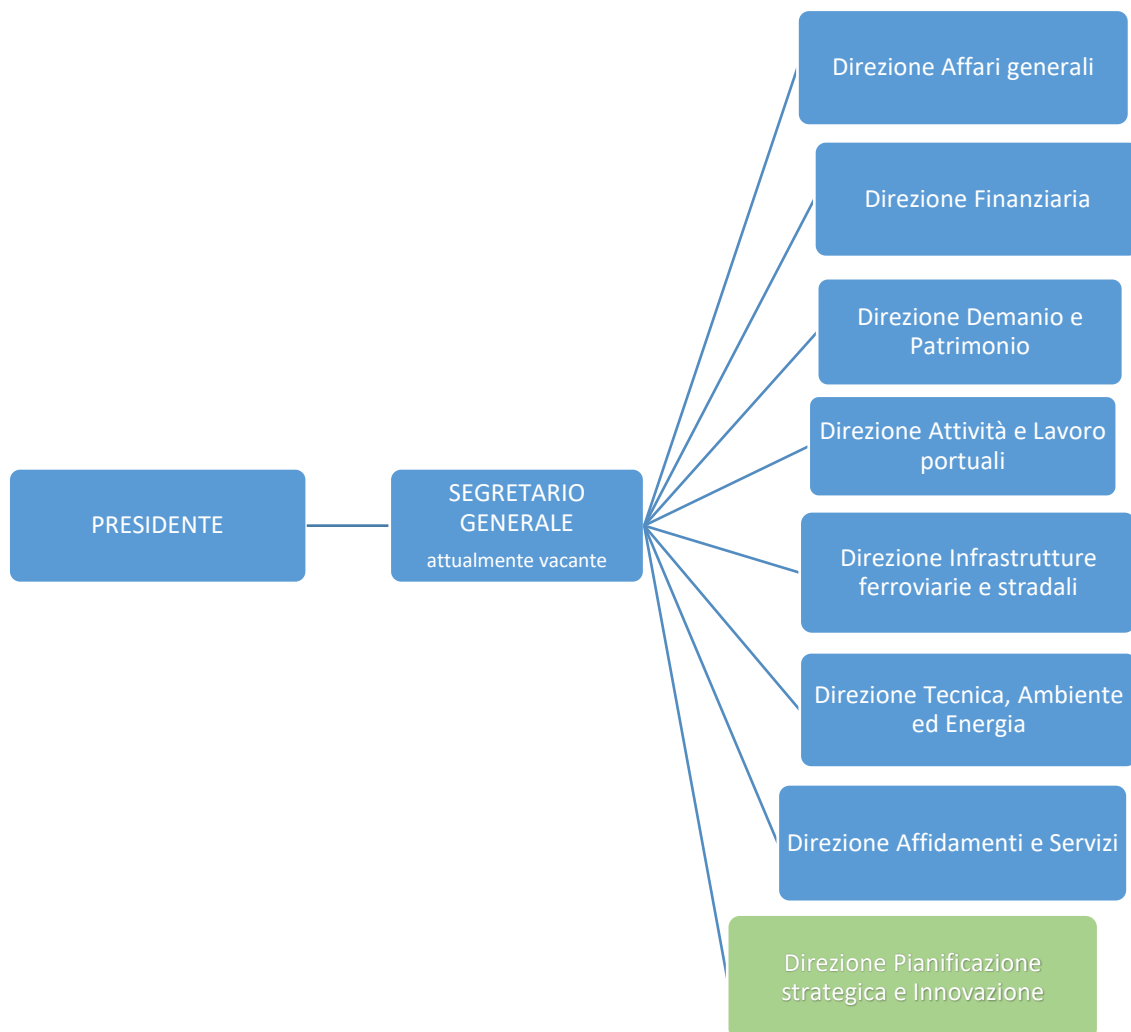
8) Direzione Tecnica, Ambiente ed Energia

La ristrutturazione del modello organizzativo prevede che alla Direzione Tecnica, Ambiente ed Energia venga attribuito un ruolo sempre più centrale nell'ambito del coordinamento e nella gestione integrata delle verifiche tecniche, oltre che degli interventi di manutenzione, recupero ed efficientamento energetico su Demanio e Patrimonio portuale, che evidenzia l'esigenza di un consistente potenziamento delle risorse e delle competenze dell'organico.

Tale ruolo si tradurrà, più nello specifico, nelle seguenti azioni:

- messa in funzione di un modello di gestione integrata dei crescenti procedimenti autorizzativi relativi a opere e interventi edilizi (dell'AdSP e di privati) su Demanio mediante conferenza di servizi ex art. 5, comma 5-*bis* legge n. 84/1994 e s.m.i., anche al fine di rispettare le tempistiche procedurali e di realizzazione delle opere;
- utilizzo sempre più diffuso del *Building Information Modeling* (BIM) nel ciclo di vita delle opere e negli interventi manutentivi, nell'ottica dell'implementazione di un sistema di *facility management* integrato;
- attuazione del monitoraggio ambientale delle opere previsto dal Piano Regolatore Portuale e conseguente, intensa attività di controllo e confronto con gli Enti competenti;
- processo di aggiornamento annuale della c.d. *Carbon Footprint* e del Documento di Programmazione Energetico Ambientale del Sistema Portuale, sulla base delle Linee guida del Ministero dell'Ambiente;
- il potenziamento delle attività, trasversali alle strutture dell'Ente responsabili di lavori pubblici, in tema di monitoraggio procedurale delle opere, anche alla luce della normativa speciale relativa al PNRR/PNC, al fine di provvedere in maniera continuativa e puntuale all'alimentazione delle relative banche dati (REGIS, BDAP) nonché di curare le attività legate alla sottoscrizione dei protocolli di legalità e finanziari sulle opere pubbliche.

La rinnovata articolazione organizzativa è composta dalle seguenti direzioni (in verde, la Direzione di ultima istituzione):



Seppur attualmente ancora non costituita, la creazione della **nuova Direzione Porto di Monfalcone e Sviluppi industriali**, prevista dalla revisione della dotazione organica approvata a dicembre 2023, risponde all'esigenza di:

- identificare un presidio dedicato al Porto di Monfalcone, nell'ottica di garantirne lo sviluppo armonico in considerazione delle esigenze specifiche del contesto con particolare, seppur non esclusivo, riferimento a:
 - gli interventi di adeguamento e potenziamento delle infrastrutture e delle aree portuali funzionali alla piena integrazione dello scalo nel Sistema Portuale del Mare Adriatico Orientale;
 - il controllo delle misure di contenimento degli impatti ambientali derivanti dalla conduzione e dalla gestione dei processi su cui AdSP MAO ha un onere di controllo e responsabilità diretti, nonché la segnalazione alle strutture dell'Ente competenti per materia di eventi rilevanti sotto i profili di security, safety, tutela dell'ambiente e del lavoro portuale che si verifichino all'interno dello scalo monfalconese;

- il coordinamento dei rapporti con gli altri Enti competenti (innanzitutto le Amministrazioni regionale e comunale, oltre al Consorzio di Sviluppo Economico della Venezia Giulia);
- la gestione dei rapporti con gli operatori privati (nuovi concessionari);
- valorizzare le competenze afferenti alla gestione dei Consorzi di sviluppo economico e dei procedimenti autorizzativi di insediamenti industriali e/o logistici in zone retroportuali (circa 100 nel periodo 2018-2022);
- assicurare maggiore coordinamento nei rapporti con le realtà consortili che gestiscono aree funzionalmente integrate all'ambito portuale nel territorio dell'AdSP e rispetto alle strutture dell'Ente competenti per materia.

L'articolazione interna della nuova STO e il suo completo sviluppo troveranno piena attuazione in un orizzonte temporale triennale (2024-2026).

Il personale è ripartito nelle attuali direzioni come rappresentato nella tabella che segue (con riferimento alla copertura delle sole posizioni a tempo indeterminato, al 31 dicembre 2025):

Direzione	Dirigente	QA	QB	L1	L2	L3	Totale
Dir. Affari generali	<i>interim</i>	3	5	3	3	1	15
Dir. Attività e Lavoro portuali	1	-	3	3	5	-	12
Dir. Demanio e Patrimonio	1	1	3	5	2	-	12
Dir. Finanziaria	1	3	2	5	2	-	13
Dir. Infrastrutture ferroviarie e stradali	1	3	1	6	14	1	26
Dir. Pianificazione strategica e Innovazione	<i>interim</i>	4	7	2	6	1	20
Direzione Affidamenti e Servizi	1	2	1	-	3	-	7
Direzione Tecnica, Ambiente ed Energia	1	4	-	14	-	-	19
Totale	6	21	22	33	36	6	124

Successivamente alla revisione della dotazione organica della Segreteria Tecnico-Operativa di fine 2020, nel contesto in cui opera l'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Orientale sono intervenute diverse, significative dinamiche evolutive, di carattere sia endogeno che esogeno, che hanno posto con urgenza, e nonostante il relativamente breve trascorso di tempo dalla definizione della dotazione organica di fine 2020, l'esigenza di ulteriori adeguamenti della struttura organizzativa, sia in una visione orientata al triennio 2024-2026 sia, ai fini di una adeguata programmazione, anche su una prospettiva temporalmente più ampia (idealmente dai cinque ai sette anni), in quanto il 2026 è la data in cui è destinato ad entrare in funzione il complesso degli interventi infrastrutturali importanti – collegati al Piano nazionale di investimenti complementari al PNRR (PNC), alla cornice “Green Ports”, oltre che agli interventi strutturali già precedentemente avviati nell'area ferroviaria di Campo Marzio.

Per i caratteri di impellenza, alcuni adeguamenti erano stati in parte già avviati a partire dalla metà del 2021, in particolare per quel che riguarda alcune funzioni collegate alle azioni del PNC e più in generale ad ulteriori percorsi relativi alla transizione digitale. Tuttavia, considerata l'ampiezza e la profondità delle mutate esigenze, si è reso necessario affrontare il tema dell'assetto della dotazione organica in maniera sistematica, in modo da tenere in considerazione l'intero complesso delle esigenze evolutive e di sviluppo ragionevolmente prevedibili in una prospettiva sia triennale che, almeno in termini strategici, su un periodo ancora più ampio (5-7 anni).

Il nuovo assetto a fine 2026 sarà auspicabilmente il seguente:

DIREZIONE	TOTALE
Pianificazione strategica e Innovazione	23
Porto di Monfalcone e Sviluppi industriali	11
Affari generali	15
Finanziaria	15
Affidamenti e Servizi	11
Demanio e Patrimonio	13
Attività e Lavoro portuali	19
Tecnica, Ambiente ed Energia	24
Infrastrutture ferroviarie e stradali	28
TOTALE	158

La revisione della Segreteria Tecnico-Operativa ha previsto la definizione di una struttura organizzativa costituita da risorse umane più qualificate anche per soddisfare quella che è la *mission* dell'Ente, tenendo conto degli obiettivi strategici.

Sottosezione ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

Evoluzione storica – Livello di attuazione e sviluppo in epoca post-emergenziale

L'intervento del d.P.C.M. 23 settembre 2021 – in applicazione dell'art. 87 del d.l. 18 del 17 marzo 2020 e s.m.i. e stante la decretazione della fine del periodo emergenziale in data 30 giugno 2022 – determinava la cessazione del lavoro agile quale modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa.

Con deliberazione n. 2 di data 27 gennaio 2022, l'Amministrazione ha emanato un nuovo *“Regolamento sullo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile”*⁶⁰ e ha provveduto a stipulare con tutti i dipendenti interessati un accordo di lavoro agile.

L'introduzione di questa nuova modalità di lavoro all'interno dell'AdSP MAO ha messo in evidenza il bisogno di revisione dei processi, confermando come l'introduzione dei servizi digitali e l'informatizzazione siano una necessità per tutto il paese.

Definizione delle attività che possono essere svolte in modalità agile

Il *Regolamento sullo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile* prevede la possibilità di ricorrere a tale modalità operativa per la totalità dei dipendenti, salvo limitazione da parte di singoli dirigenti nei casi in cui il personale svolga attività di sportello aperto al pubblico o altra attività operativa non idonea ad essere svolta in modalità agile.

L'Ente non ha previsto una percentuale minima o massima di dipendenti che possono ricorrere allo *smart working*, ma ha mantenuto l'obbligo della prevalenza dell'attività lavorativa in presenza con conteggio su base settimanale e salva la possibilità di deroga, in determinate condizioni e previo accordo con l'Amministrazione.

L'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Orientale ha stimato che l'87% delle posizioni lavorative siano astrattamente svolgibili in modalità agile. Le residuali posizioni lavorative per le quali l'Ente ha ritenuto non praticabile, almeno per ora, la modalità agile coincidono sostanzialmente con quelle che richiedono un'attività strettamente operativa (es. attività ispettiva, la quale non potrà essere svolta da remoto nell'immediato futuro e, comunque, sino a quando non verrà implementata la tecnologia delle ispezioni mediante l'utilizzo di droni, già attualmente in studio da parte dell'Autorità).

Nel corso dell'annualità **2025**, il 63% dei lavoratori ha fruito dello *smart working*.

Mappatura del lavoro agile

A seguito dell'introduzione di questa nuova modalità di lavoro, l'Autorità di Sistema Portuale ha iniziato un lavoro di mappatura circa l'effettivo svolgimento del lavoro agile all'interno dell'Ente.

I dati a disposizione evidenziano:

- in fase pandemica, l'AdSP MAO ha garantito le esigenze di tutela della salute dei propri dipendenti, intraprendendo delle azioni per garantire un progresso tecnologico/informatico. Preme precisare che, sin dall'inizio dell'emergenza pandemica, l'Autorità di Sistema Portuale

⁶⁰ Disponibile nella [pagina](#) del sito istituzionale dedicata ai regolamenti organizzativi interni.

del Mare Adriatico Orientale ha sempre mantenuto delle percentuali di lavoratori operanti in modalità di *smart working* ben superiori a quelle normativamente richieste;

- al cessare dell'emergenza si è evidenziata una diminuzione del ricorso allo *smart working* che si è poi stabilizzato nel tempo.

Formazione

La formazione dei dipendenti su l'utilizzo di strumenti digitali, sulle competenze trasversali necessarie per lavorare in modalità agile (gestione del tempo, comunicazione e project management) e su aspetti inerenti la sicurezza (d.lgs. 81/2008) è considerata come elemento necessario per garantire l'efficacia e l'efficienza della Pubblica Amministrazione, nella sua più ampia accezione di cui all'articolo 97 della Costituzione, ma anche per garantire il concreto svolgimento dei compiti precipi dell'Ente.

Mobilità sostenibile

L'opportunità data dal ricorso alle modalità del lavoro agile consentirà all'Ente di promuovere la mobilità sostenibile, tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa con impatto positivo sul dipendente, sul minor livello di emissioni di CO² e minor traffico urbano ed extra urbano.

Digitalizzazione

Nel più ampio percorso di digitalizzazione dell'Ente (per l'approfondimento del quale si rinvia alle sottosezioni "Valore pubblico" e "Rischi corruttivi e trasparenza" del presente documento), l'AdSP MAO intende altresì promuovere e diffondere le tecnologie digitali all'interno dell'Ente; attualmente è già ampiamente diffusa la sottoscrizione digitale di tutti gli atti dell'Amministrazione, per una scelta maggiormente sostenibile anche dal punto di vista energetico ed ecologico.

Le condizioni abilitanti del lavoro agile

Sulla scorta di quanto indicato nel documento denominato "*Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance*" redatto dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica ai sensi dell'art. 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263, comma 4-bis, del d.l. 19 maggio 2020, n. 34 (convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77), si procede a riassumere, in via tabellare, le condizioni abilitanti del lavoro agile dell'AdSP MAO.

Innanzitutto, è necessario specificare che per condizioni abilitanti il lavoro agile si intendono "*i presupposti che aumentano la probabilità di successo di una determinata misura organizzativa*". Nel precipuo caso del lavoro agile abbiamo più volte, in questo contesto, ribadito come il presupposto indispensabile e imprescindibile sia la **concezione del lavoro per obiettivi**.

DIMENSIONE	INDICATORE	2026	2027	2028
SALUTE ORGANIZZATIVA: adeguatezza dell'organizzazione dell'ente rispetto all'introduzione del lavoro agile. Miglioramento del clima organizzativo	Presenza di un sistema di programmazione per obiettivi (annuali, infra annuali, mensili) e/o per progetti (a termine) e/o per processi (continuativi)	SI	SI	SI

	Benessere organizzativo	SI	SI	SI
	Presenza di un coordinamento organizzativo del lavoro agile	SI	SI	SI
	Presenza di un help desk informatico dedicato	SI	SI	SI
	Presenza di un monitoraggio del lavoro agile	SI	SI	SI
SALUTE PROFESSIONALE: adeguatezza dei profili professionali esistenti all'interno dell'Ente rispetto a quelli necessari	Competenze direzionali (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione da parte del management)	SI	SI	SI
	Percentuale di dirigenti che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	70%	100%	100%
	Percentuale di lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	70%	90%	100%
	Percentuale di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	100%	100%	100%
	Competenze digitali (capacità di utilizzare le tecnologie): percentuale di lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al lavoro agile nell'ultimo anno	70%	90%	100%
SALUTE DIGITALE	n. pc a disposizione per il lavoro agile	113	Non sono previste variazioni sostanziali	Non sono previste variazioni sostanziali
	Percentuale di lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati (messi a disposizione dall'ente, personali) sul totale dei dipendenti potenzialmente abilitati allo <i>smart working</i>	98%	Non sono previste variazioni sostanziali	Non sono previste variazioni sostanziali
	Percentuale di lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati (messi a disposizione dall'ente, personali) sul totale dei dipendenti che per il tipo di occupazione svolta possono lavorare in <i>smart working</i>	100%	Non sono previste variazioni sostanziali	Non sono previste variazioni sostanziali

	Presenza di un sistema VPN	SI	SI	SI
	Presenza di una intranet	SI	SI	SI
	Presenza di sistemi di <i>collaboration</i> (es. documenti in <i>cloud</i>)	SI	SI	SI
	Percentuale di applicativi consultabili da remoto (n. di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti)	100%	100%	100%
	Percentuale banche dati consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti	100%	100%	100%
	Percentuale firma digitale tra i lavoratori	60%	Non sono previste variazioni sostanziali	Non sono previste variazioni sostanziali
	Percentuale processi digitalizzati (n. di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)	100%	100%	100%
	Percentuale di servizi digitalizzati (n. di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	100%	100%	100%
SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA	Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile	20% del budget annuale per la formazione	30% del budget annuale per la formazione	30% del budget annuale per la formazione
	Investimenti in supporti <i>hardware</i> e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	Non sono previsti investimenti specifici rilevanti	Non sono previsti investimenti specifici rilevanti	Non sono previsti investimenti specifici rilevanti

Indagine mediante questionario sullo smart working

Nel mese di dicembre 2025, come di consueto l'Area risorse umane, amministrazione del personale e formazione ha condotto un'indagine sulla totalità dei dipendenti in merito al lavoro agile, anche allo scopo di individuare gli ambiti ove vi siano margini di efficientamento.

Di seguito vengono riportati i risultati dell'analisi che ha visto la partecipazione, su base volontaria, del 75% dei dipendenti, 55% dei quali sono dipendenti che lavorano anche in modalità agile.

L'analisi dei risultati del questionario somministrato ai dipendenti risulta uno strumento utile per far emergere eventuali criticità, che possono essere considerate spunti di miglioramento del percorso intrapreso.

La valutazione dei risultati evidenzia quanto segue:

- relativamente al quesito inerente l'adeguatezza della strumentazione fornita ed eventuali strumentazioni mancanti, le risposte fornite hanno messo in luce come molti necessiterebbero di un monitor aggiuntivo per lavorare adeguatamente, soprattutto in caso di analisi dei dati;
- il 44,8% dei dipendenti che hanno risposto al questionario ha indicato che il raggiungimento degli obiettivi avviene più efficacemente se vi è una alternanza tra lavoro agile e lavoro in presenza; inoltre, i singoli dipendenti dichiarano che i propri risultati sono migliori da quando operano in modalità agile (23% totalmente d'accordo, 19,8% abbastanza d'accordo);
- secondo il 43,75% dei rispondenti al questionario, lavorare in modalità agile permette una conciliazione migliore degli impegni lavorativi con quelli familiari.

Sottosezione PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE

La revisione della dotazione organica e della struttura dell'AdSP MAO porta con sé i relativi obiettivi generali sul piano organizzativo, così sintetizzati:

- 1) rafforzare e coordinare i processi di pianificazione, ricerca e sviluppo, innovazione di servizio e di processo, applicazione tecnologica, programmazione strategica e finanziaria in maniera trasversale alla struttura organizzativa nel suo complesso, per favorire la maggiore efficienza e rapidità dei processi complessi di innovazione interna e di sviluppo infrastrutturale del porto e delle aree collegate, che richiedono un modello sempre più integrato fra tutte le componenti (anche a livello di reti e interscambio digitale) ed una interlocuzione centralizzata dei processi, nonché l'inserimento di competenze nuove, sinora non presenti (digitale, *project management* di sistema, programmazione e valutazione strategica e finanziaria, ecc.);
- 2) applicare nuovi modelli e strumenti per il c.d. "*facility management*" integrato dei beni demaniali e patrimoniali, finalizzato alla gestione efficiente e sostenibile delle risorse, con la riduzione delle spese e l'innovazione in ambito energetico (es. mediante le c.d. Comunità Energetiche Rinnovabili), la riduzione dei consumi idrici, nonché al potenziamento della sicurezza e al miglioramento delle condizioni di lavoro nelle aree aperte, lungo le reti viarie e negli edifici, aumentando anche il coordinamento nei rapporti con la società *in house* Porto di Trieste Servizi S.r.l.;
- 3) aumentare la capacità di supporto qualificato ai processi di investimento in atto (PNRR; PNC, ecc.) e gestione delle relative procedure, sia sul piano della gestione tecnico e amministrativo che dei monitoraggi e delle procedure ambientali;
- 4) migliorare, valorizzando le specificità dell'ambito di riferimento, il modello di gestione delle attività e degli sviluppi infrastrutturali nel porto di Monfalcone e dei rapporti con i soggetti istituzionali e privati rilevanti in tale contesto, caratterizzato da una dinamica di rapida crescita;
- 5) accrescere le sinergie attuali e potenziali con gli ambiti di attività dei Consorzi di sviluppo industriale e delle piattaforme logistiche collegate al contesto territoriale, attraverso un maggiore coordinamento dei rapporti con le realtà consortili che gestiscono aree produttive/logistiche funzionalmente integrate all'ambito portuale;
- 6) consolidare, nell'ottica del "Gruppo AdSP", le relazioni con e fra i soggetti partecipati e controllati dall'Autorità di Sistema e in particolare, nell'ambito dei soggetti che integrano sul territorio i processi di sviluppo locale (es. Consorzio di Sviluppo Economico Locale dell'Area Giuliana).

Dal momento che il nuovo modello organizzativo si propone di essere più sfidante nell'ottica di raggiungimento degli obiettivi di sviluppo strategico e di quelli di rilevanza trasversale (transizione digitale ed ecologica, innovazione tecnologica e di processo), l'Amministrazione ha previsto la creazione di nuova struttura direzionale, appositamente incaricata di gestire molteplici aspetti di rilevanza trasversale e strategica per gli obiettivi di sviluppo ed innovazione del Sistema portuale e dell'Ente che lo governa. All'interno di tale struttura, a regime troveranno adeguata valorizzazione: i processi di pianificazione strategica; gli aspetti inerenti alla transizione digitale dell'Ente (da analizzare ed implementare parallelamente al lavoro di definizione e revisione delle procedure e dei processi interni all'Ente, in coordinamento con il Sistema di Gestione Qualità ed Ambiente e a

consolidamento delle attività impostate dalla Struttura di supporto al RTD); lo sviluppo e il consolidamento dei sistemi informativi e delle infrastrutture ICT, anche nell'ottica di garantire elevati standard di sicurezza informatica; le funzioni inerenti all'applicazione nell'Ente dei sistemi di gestione dei dati geo-spaziali, anche attraverso il ricorso a modelli e strumenti innovativi (es. *3D modeling*, *digital twinning* ecc.).

All'interno della Direzione Affari generali, inoltre, si prevede un rafforzamento di alcune funzioni specificamente rilevanti per l'efficace gestione degli aspetti di innovazione di processo e tecnologica dell'Ente, quali l'attività formativa e l'identificazione dei profili specialistici per i quali avviare le apposite procedure di selezione di nuovo personale. Più in generale, l'Amministrazione intende improntare la nuova struttura organizzativa ad una maggiore capacità di presidio nei confronti delle istanze provenienti dai soggetti della Comunità portuale, anche attraverso il potenziamento delle funzioni di controllo e il coordinamento fra le competenze delle diverse strutture "di line".

Considerato quanto sopra esposto, di seguito si riepilogano i risultati raggiunti nel 2025 in termini di inserimento di nuove risorse e di quanto si intende perseguire.

- Si è conclusa la procedura selettiva per tre posizioni con inquadramento L3, riservata a personale delle categorie protette (legge n. 68/1999); le tre risorse saranno inserite nella struttura aziendale entro i primi mesi del 2026.
- Nell'ambito della Direzione Infrastrutture ferroviarie e stradali è stata inserita una nuova risorsa con la qualifica L2.
- Per la Direzione Attività e Lavoro portuali è stata espletata la selezione per due posizioni di ispettore portuale (L2) che hanno visto nel 2025 l'inserimento di una sola risorsa. Per questa figura sono previsti gradualmente altri inserimenti nel corso del triennio.
- Nel 2024 è stata espletata la selezione per una risorsa addetta alle retribuzioni (L2), con contratto a termine e a seguito delle dimissioni del candidato vincitore; nel 2025 è stato inserito il candidato posizionatosi secondo in graduatoria.

Oltre a quanto sopra esposto, per l'anno 2026 si prevedono diverse procedure di progressione interne per passaggi da L2 a L1.

Le procedure saranno esperite solo previa verifica della copertura finanziaria, come evidenziato nella tabella che segue.

	STO 2020	costi	copertura 2024	costi	copertura 2025	costi	copertura 2026	costi	STO 2026	costi
Dirigenti	8	€ 1.600.000	7	€ 1.400.000	8	€ 1.600.000	9	€ 1.800.000	9	€ 1.800.000
Quadri A	25	€ 2.325.000	21	€ 1.953.000	24	€ 2.232.000	26	€ 2.418.000	26	€ 2.418.000
Quadri B	25	€ 2.150.000	23	€ 1.978.000	21	€ 1.806.000	21	€ 1.806.000	25	€ 2.150.000
Livelli 1	27	€ 1.944.000	38	€ 2.736.000	40	€ 2.880.000	41	€ 2.952.000	41	€ 2.952.000
Livelli 2	41	€ 2.542.000	40	€ 2.480.000	40	€ 2.480.000	37	€ 2.294.000	42	€ 2.604.000
Livelli 3	3	€ 162.000	12	€ 648.000	14	€ 756.000	15	€ 810.000	15	€ 810.000
Totale	129	€ 10.723.000	141	€ 11.195.000	147	€ 11.754.000	149	€ 12.080.000	158	€ 12.734.000

Sottosezione FORMAZIONE DEL PERSONALE

Il processo di digitalizzazione dell'Ente avviato da alcuni anni, vede le risorse umane impegnate in percorsi formativi sia per l'avvio di nuovi processi sia per il miglioramento e implementazione di ulteriori sottoprocessi rispetto a quelli già avviati.

Nella seconda metà del 2024, l'Ufficio formazione, in collaborazione con il CUG, ha intrapreso un dialogo con l'Ufficio territoriale della Consiglieria di Parità al fine di definire congiuntamente percorsi di taglio divulgativo sulla parità di genere e la prevenzione di fenomeni di discriminazione che si auspica potranno essere erogati nel corso del 2026 (per maggiori dettagli, si rinvia al paragrafo "Sensibilizzare il personale sulle tematiche delle pari opportunità e del contrasto alle discriminazioni" della sottosezione "Piano delle azioni positive" del presente documento).

A seguito della direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025 "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti", che prevede a partire dal 2025 almeno 40 ore di formazione per ogni dipendente, l'Amministrazione è accreditata presso alcune piattaforme per mettere a disposizione dei dipendenti percorsi formativi rispetto ad un ampio raggio di tematiche di carattere più trasversale (transizione digitale, amministrativa, principi e valori della PA, *leadership* e *soft skills*).

Sulla piattaforma Syllabus sono stati attivati alcuni percorsi formativi a tutti i dipendenti ed altri invece specificatamente per alcune tipologie di risorse (dirigenti, funzionari quadro, componenti CUG); i contenuti promossi dalla piattaforma e-learning Sogei, nell'ambito del contratto tra il MIT ed il Polo Strategico Nazionale (PSN), sono stati resi disponibili ad una platea di 40 dipendenti.

Oltre a quanto esposto sopra, che prevede una pianificazione delle attività formative più trasversali ed obbligatorie, ogni direzione prevede la pianificazione delle necessità formative dei dipendenti di tipo professionalizzante che non vengono qui dettagliate in quanto in fase di definizione.

Di seguito si riporta una tabella riepilogativa del piano formativo definito al fine di rispondere alle direttive sopra menzionate:

SOGGETTI INTERESSATI	OGGETTO	AMBITO TEMATICO	MODALITÀ	N. RISORSE UMANE COINVOLTE	ENTE DI FORMAZIONE	ORE PREVISTE
Dipendenti con qualifica di funzionario quadro	Fondamenti di Program Management	Transizione amministrativa	e-learning	45	Syllabus	2,39
Tutti i dipendenti	Cybersecurity	Transizione digitale	e-learning	Tutti i dipendenti	KnowBe4	1,20
Tutti i dipendenti	Prevenzione della corruzione e la trasparenza	Principi e valori PA	Presenza/e-learning	Tutti i dipendenti	Da definire	2/5
Tutti i dipendenti	Privacy	Principi e valori PA	Presenza/e-learning	Tutti i dipendenti	Da definire	2/3
Tutti i dipendenti	Governo anticipante: competenze e strumenti per lavorare con il futuro	Leadership e soft skills	e-learning	Da definire	Syllabus	4,35
Tutti i dipendenti	In prima linea contro ogni discriminazione - livello base	Principi e valori della PA	e-learning	Tutti i dipendenti	Syllabus	2
Componenti CUG	In prima linea contro ogni discriminazione - livello avanzato	Principi e valori della PA	e-learning	15	Syllabus	5
Tutte le direzioni	Formazione Polo Strategico Nazionale – Sogei	Transizione digitale e amministrativa	e-learning	40	Piattaforma e-learning Sogei	Da definire
Dirigenti e dipendenti con funzioni apicali	Sensibilizzazione parità di genere	Principi e valori della PA	Presenza	50	Consiglieria di Parità	3
Dirigenti e dipendenti con funzioni apicali	Comunicazione interna e organizzazione	Leadership e soft skills	Presenza	25	Da definire	8

SEZIONE 4 – MONITORAGGIO

Monitoraggio sottosezioni “Valore pubblico” e “Performance” – estratto dalla Relazione annuale performance 2024 ai sensi degli artt. 6 e 10 d.lgs. 150/2009

Con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026 (PIAO), approvato con deliberazione del Presidente n. 33 del 31 gennaio 2024, sono stati definiti gli obiettivi che l'Amministrazione si è posta, divisi per direzione e, a loro volta, declinati per aree. Il PIAO era stato redatto considerando gli obiettivi dei Presidenti delle Autorità di Sistema Portuali per l'annualità 2023 di cui alla direttiva ministeriale n. 105 di data 18 aprile 2023.

Il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti ha trasmesso la direttiva ministeriale n. 43 di data 20 febbraio 2024, recante l'individuazione degli obiettivi finalizzati alla determinazione della parte variabile dell'emolumento dei Presidenti delle Autorità di Sistema Portuale per l'anno 2024 con nota prot. n. 6290 di data 20 febbraio 2024.

Pertanto, il suddetto PIAO è stato integrato con gli obiettivi ministeriali per l'annualità 2024 e approvato con deliberazione del Presidente n. 163 del 23 aprile 2024.

Tale direttiva prevedeva il raggiungimento di quattro obiettivi strategici, declinati in obiettivi operativi, comuni a tutte le AdSP:

- 1) Obiettivo strategico “Accelerazione della spesa delle risorse in conto capitale relative all'esercizio finanziario 2024”:
 - a) Obiettivo operativo: “Realizzazione del cronoprogramma approvato relativo all'avanzamento fisico/finanziario delle opere previste nel Programma triennale delle opere pubbliche- Annualità 2024”;
 - b) Obiettivo operativo: “Riduzione dei residui iscritti in conto capitale in riferimento agli interventi finanziati dal MIT”;
 - c) Obiettivo operativo: “In attuazione interventi previsti dal Fondo Nazionale Complementare provvedere alla pubblicazione dei bandi di gara in coerenza con gli obiettivi fissati nei documenti di riferimento e aggiudicazione degli interventi secondo le tempistiche previste”.
- 2) Obiettivo strategico: “Prevenzione e repressione della corruzione nella Pubblica Amministrazione”:
 - a) obiettivo operativo: “Potenziare la trasparenza dei contratti pubblici, prevedendo che la pubblicazione degli atti non avvenga in ordine temporale di emanazione degli stessi, ma ordinando le pubblicazioni per appalto, in modo che l'utente e il cittadino possano conoscere l'evolversi di un contratto pubblico, con allegati tutti gli atti di riferimento”;
 - b) obiettivo operativo: “Erogare, in favore dei dipendenti, una specifica formazione in tema di anticorruzione, trasparenza ed etica pubblica”.
- 3) Obiettivo strategico: “Sicurezza delle operazioni e dei servizi portuali”:
 - a) obiettivo operativo: “Potenziare le attività di controllo, anche mediante gli uffici territoriali portuali secondo quanto previsto all'articolo 6-bis, comma 1, lettera c), della legge 28 gennaio 1994, n. 84, recante “Riordino della legislazione in materia portuale” e le sue successive modifiche ed integrazioni (in particolare il d.lgs. 4 agosto 2016, n. 169), delle operazioni e dei servizi portuali, delle attività autorizzatorie e concessorie di cui agli articoli 16, 17 e 18, delle altre attività commerciali ed industriali esercitate nei porti e nelle circoscrizioni territoriali”.

4) Obiettivo strategico: “Adeguamento delle infrastrutture e dei servizi cloud delle Autorità di sistema portuale ai livelli minimi di sicurezza, capacità elaborativa, risparmio energetico e affidabilità delle infrastrutture digitali per la Pubblica Amministrazione nonché delle ulteriori caratteristiche di qualità, sicurezza, performance, scalabilità e portabilità dei servizi cloud per la pubblica Amministrazione”:

- a) obiettivo operativo “In conformità alle previsioni dell’articolo 33-septies, comma 1-bis, del decreto legge 18 ottobre 2012, n. 179, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221, ed al fine di realizzare il progetto descritto nella M3C2 – 5 del PNRR “Digitalizzazione della catena logistica”, provvedere all’avvio del processo di migrazione dei sistemi informatici verso altra infrastruttura in possesso dei requisiti fissati con regolamento dell’Agenzia per la cybersicurezza”.

L’AdSP MAO ha trasmesso la relazione di monitoraggio intermedio in data 8 luglio 2024, e quella finale in data 14 gennaio 2025.

Il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti ha comunicato la valutazione del raggiungimento degli obiettivi 2024 del Presidente di AdSP MAO con nota prot. n. 6266 e 6460 di data 25 e 26 marzo, con una valutazione di **99/100**.

Il mancato raggiungimento del punteggio pieno è dovuto al rallentamento delle attività inerenti ai lavori di costruzione della nuova stazione ferroviaria di Servola, obiettivo applicato alla Direzione Infrastrutture Ferroviarie e Stradali.

A questo risultato ha contribuito proattivamente anche il lavoro della Segreteria Tecnico-Operativa nel suo complesso.

Al personale inquadrato in quest’ultima sono stati assegnati **obiettivi specifici**, riportati nel PIAO 2024-2026. Per un più puntuale apprezzamento del conseguimento di tale insieme di obiettivi specifici si rinvia alla Relazione annuale della performance 2024 pubblicata sul sito AdSP MAO.

Circa il raggiungimento degli obiettivi strategici (e collegati obiettivi operativi) assegnati dal MIT nell’anno 2025 sarà data contezza, come noto, nella prossima Relazione annuale della performance 2025, predisposta come da norme vigenti entro il giugno del corrente anno 2026; il relativo monitoraggio sarà giocoforza riportato nel successivo aggiornamento del PIAO.

Monitoraggio sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza”

Il monitoraggio della sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza” avviene, nel contesto attuale, a cura del RPCT con il supporto dell’Ufficio anticorruzione, trasparenza e protezione dei dati personali, quanto alle misure di prevenzione della corruzione; a cura altresì dell’Organismo Indipendente di Valutazione, per quanto attiene alla sola misura della trasparenza.

La cadenza con la quale vengono effettuati i monitoraggi a cura del RPCT è annuale; quello afferente alla misura della trasparenza si concretizza in una verifica a campione degli obblighi di pubblicazione, avendo cura di non selezionare quelli attenzionati da ANAC nell’anno di riferimento e che sono soggetti ad attestazione da parte dell’OIV.

Per un’analisi più dettagliata delle caratteristiche con le quali viene pianificato ed effettuato il monitoraggio delle misure di cui alla sezione in parola, si rinvia alla sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza” del presente documento.

Monitoraggio sezione “Organizzazione e capitale umano”

Ferma restando la previsione in base alla quale il monitoraggio della sezione “Organizzazione e capitale umano” sarà effettuato su base triennale dall’Organismo Indipendente di Valutazione di questa Autorità, si espone quanto segue.

Il Bilancio di genere

L’analisi dettagliata delle assunzioni effettuate nell’anno **2025** mette in evidenza l’assunzione di tre risorse a tempo indeterminato (2 di genere maschile e 1 di genere femminile) e tre risorse a tempo determinato (tutte di genere femminile).

Si riporta di seguito una tabella, suddivisa per direzioni, con evidenza dell’equilibrio di genere all’interno dell’Amministrazione al 31/12/2025 (e che comprende anche i rapporti di lavoro a tempo determinato).

Direzione	Genere	Totali
Dir. Affari generali	femminile	11
	maschile	5
Dir. Attività e Lavoro portuali	femminile	4
	maschile	8
Dir. Demanio e Patrimonio	femminile	8
	maschile	5
Dir. Finanziaria	femminile	7
	maschile	6
Dir. Infrastrutture ferroviarie e stradali	femminile	5
	maschile	21
Dir. Pianificazione strategica e Innovazione	femminile	9
	maschile	12
Direzione Affidamenti e Servizi	femminile	4
	maschile	3
Direzione Tecnica, Ambiente ed Energia	femminile	6
	maschile	14
Totale		128

Monitoraggio del lavoro agile

Con cadenza annuale a tutto il personale dipendente viene somministrato, da parte dell’Area risorse umane, un questionario al fine di indagare l’utilizzo, l’efficacia e l’efficienza del lavoro agile all’interno dell’Ente. Nello specifico, il questionario si propone di valutare:

- il livello della strumentazione *software* e *hardware* fornita dall’Ente ai singoli dipendenti allo scopo di individuare eventuali necessità di integrazione, anche per far fronte ai nuovi adempimenti normativi che via via si impongono;
- l’evoluzione dei processi amministrativi con riferimento al raggiungimento degli obiettivi

assegnati ad ogni singolo dipendente;

- l'impatto dello svolgimento della prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile sul benessere psicofisico del dipendente e sulla conciliazione dei tempi di vita privata/lavoro.

Monitoraggio della struttura organizzativa, del piano triennale dei fabbisogni del personale e della formazione del personale

L'organizzazione è definita dal suo capitale umano e dalla sua organizzazione. Un modello organizzativo valido risulta utile sia per l'impatto verso l'esterno dell'amministrazione, sia per il benessere interno; per questo processi di monitoraggio servono per azioni migliorative che determinano a cascata la definizione di una organizzazione migliore.

Nell'ottica di promozione del benessere organizzativo, il CUG, in sinergia con l'Area risorse umane, ha identificato alcune azioni volte ad individuare indicatori che evidenziano possibili ambiti di miglioramento; per l'illustrazione dettagliata degli obiettivi e delle misure programmate, comprensiva degli strumenti di monitoraggio, si rinvia sopra alla sottosezione "Piano delle azioni positive" del presente documento.

Relativamente alla formazione del personale, il monitoraggio della stessa sarà determinato da una valutazione della formazione da parte del personale dipendente per successive azioni di miglioramento e la compilazione di una scheda di valutazione da parte del dirigente in merito alla formazione evasa dal personale sottoposto in struttura, nel caso in cui la formazione non preveda un test finale di apprendimento.

Allegati:

1. Schede obiettivi dipendenti AdSP MAO;
2. Codice di comportamento dell'AdSP MAO;
3. Procedura per l'autorizzazione di incarichi esterni;
4. Modulo per la richiesta di autorizzazione allo svolgimento di incarichi esterni;
5. Modulo 1 (componenti del Comitato di gestione) dichiarazione situazione patrimoniale;
6. Modulo 2 (componenti del Comitato di gestione) attestazione patrimoniale relativa al coniuge non separato e consenziente;
7. Modulo 3 (componenti del Comitato di gestione) dichiarazione patrimoniale relativa ai parenti entro il secondo grado;
8. Modulo 4 (componenti del Comitato di gestione) dichiarazione cariche e incarichi;
9. Modulo (titolari di incarichi di collaborazione e consulenza) dichiarazione di insussistenza di conflitto d'interessi;
10. Modulo dichiarazione di insussistenza delle cause di inconferibilità;
11. Modulo dichiarazione di insussistenza delle cause di incompatibilità;
12. Modulo dichiarazione cariche e incarichi, relativi compensi ed emolumenti complessivi a carico della finanza pubblica;
13. Procedura di controllo del casellario giudiziale mediante l'utilizzo del programma "Massive";
14. Informativa e dichiarazione relativa al divieto di *pantouflage*;
15. Elenco riepilogativo degli obblighi di pubblicazione.