



# **PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO) TRIENNIO 2023 - 2025**

approvato con Determinazione del Direttore generale nr. 255 del 05/06/2023

- art. 6, del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni e integrazioni, in legge 6 agosto 2021, n. 113;
- decreto presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81;
- decreto ministeriale 30 giugno 2022, n. 132;
- Piano Nazionale Anticorruzione 2022/2024.

**ARET PUGLIAPROMOZIONE**  
*Direzione Generale*

agenziapugliapromozione.it  
direzione.generale@aret.regione.puglia.it

Fiera del Levante, PAD. 172  
Lungomare Starita, 70122 Bari

Tel. +39 080 5821411  
Fax +39 080 5821429

**Uffici Amministrativi**

Piazza Aldo Moro 33/A, 70122 Bari  
Tel/fax +39 080 5242361

C.F. 93402500727

## 1. Premessa

Le finalità del PIAO (articolo 6, comma 1, decreto-legge 80/2021) sono:

- assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa;
- migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese;
- procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso.

In esso, gli obiettivi, le azioni e le attività dell'ente sono ricondotti alle finalità istituzionali e alla *mission* pubblica complessiva di soddisfacimento dei bisogni della collettività e dei territori.

Si tratta, pertanto, di uno strumento dotato, da un lato, di rilevante valenza strategica e, dall'altro, di un forte valore comunicativo, attraverso il quale l'ente pubblico comunica alla collettività gli obiettivi e le azioni mediante le quali vengono esercitate le funzioni pubbliche e i risultati che si vogliono ottenere rispetto alle esigenze di valore pubblico da soddisfare.

Con il PIAO si avvia un significativo tentativo di disegno organico del sistema pianificatorio nelle amministrazioni pubbliche che ha il merito di aver evidenziato la molteplicità di strumenti di programmazione spesso non dialoganti ed altrettanto spesso, per molti aspetti, sovrapposti. Inoltre, enfatizza un tema fondamentale: la valutazione del valore generato, delle cause e degli effetti che i meccanismi di programmazione e di pianificazione sono in grado di generare delineando, in questo modo, un filo conduttore comune tra i diversi ambiti di programmazione.

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023/2025 rappresenta il primo documento di *programmazione attuativa* pienamente orientato dalle disposizioni contenute nelle disposizioni richiamate nel paragrafo successivo.

## 2. Riferimenti normativi

L'art. 6, del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, in legge 6 agosto 2021, n. 113, ha introdotto nel nostro ordinamento il Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO), che assorbe una serie di piani e programmi già previsti dalla normativa - in particolare: il Piano della performance, il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza, il Piano organizzativo del lavoro agile, il Piano delle Azioni Positive e il Piano triennale dei fabbisogni del personale, quale misura di semplificazione e ottimizzazione della programmazione pubblica nell'ambito del processo di rafforzamento della capacità amministrativa delle PP.AA.

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione viene redatto nel rispetto del quadro normativo di riferimento relativo alla Performance (decreto legislativo n. 150 del 2009 e le Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica); ai Rischi corruttivi e trasparenza (Piano nazionale anticorruzione (da ultimo: PNA 2022/2024) e negli atti di regolazione generali adottati dall'ANAC ai sensi della legge n. 190 del 2012 e del decreto legislativo n. 33 del 2013) e di tutte le ulteriori specifiche normative di riferimento delle altre materie, dallo stesso assorbite, nonché sulla base del "Piano tipo", di cui al Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 30 giugno 2022, n. 132, recante **Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione**.

Il PIAO, come previsto dal decreto ministeriale n. 132/2022 e dall'allegato (Piano-tipo), per gli enti con cinquanta o più dipendenti, **a regime**, si compone di **quattro sezioni**, di cui due sono, a loro volta suddivise in **tre sottosezioni** ciascuna.

Lo schema riassuntivo è, pertanto, il seguente:

**Sezione 1 = Scheda anagrafica dell'amministrazione;**

**Sezione 2 = Valore pubblico, Performance e Anticorruzione;**

- Sottosezione 2.1 – Valore pubblico;
- Sottosezione 2.2 – Performance;
- Sottosezione 2.3 – Rischi corruttivi e trasparenza;

**Sezione 3 = Organizzazione e capitale umano;**

- Sottosezione 3.1 – Struttura organizzativa;
- Sottosezione 3.2 – Organizzazione lavoro agile;
- Sottosezione 3.3 – Piano triennale fabbisogni di personale;

**Sezione 4 = Monitoraggio.**

La sottosezione "*Rischi corruttivi e trasparenza*" è stata predisposta dal Responsabile prevenzione corruzione e trasparenza (RPCT), come previsto dall'art. 3, comma 1, lettera c), del d.m. 132/2022, secondo le indicazioni delle norme vigenti e del Piano Nazionale Anticorruzione per il triennio 2022/2024, approvato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione.

## ***Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025***

### **SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE**

**Ente:** Agenzia Regionale del Turismo Pugliapromozione  
**Indirizzo:** Piazza Aldo Moro, n. 33/a, Bari (Ba)  
**Codice fiscale:** 93402500727 - Partita IVA: NO  
**Direttore generale:** Dott. Luca Scandale  
**Numero dipendenti al 31 dicembre 2021 (anno precedente):** 46  
**Telefono:** 0805821400  
**Sito internet:** [www.agenziapugliapromozione.it](http://www.agenziapugliapromozione.it)  
**E-mail:** [direzione.generale@aret.regione.puglia.it](mailto:direzione.generale@aret.regione.puglia.it)  
**PEC:** [ufficiprotocollopp@pec.it](mailto:ufficiprotocollopp@pec.it)

### **SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE**

#### **SOTTOSEZIONE 2.1 – Valore pubblico**

Nella sottosezione in esame devono essere definiti:

1. i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici, programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria adottati da ciascuna amministrazione;
2. le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo di riferimento (triennio 2023/2025), a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, alle pubbliche amministrazioni da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
3. l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare, secondo le misure previste dall'Agenda Semplificazione e, per gli enti interessati dall'Agenda Digitale, secondo gli obiettivi di digitalizzazione ivi previsti;
4. gli obiettivi di valore pubblico generato dall'azione amministrativa, inteso come l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo.

Il documento relativo a **Valore pubblico** (rif. d.m. 132/2022, art. 3, comma 1, lettera a), viene riportato nell'allegato 2.1, che forma parte integrante e sostanziale del presente provvedimento.

## **SOTTOSEZIONE 2.2 - Performance**

Come previsto dall'articolo 3, comma 1, lettera b), del d.m. 132/2022, la sottosezione deve essere predisposta secondo quanto previsto dal Capo II, del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modificazioni ed integrazioni ed è finalizzata, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia dell'amministrazione.

Essa deve indicare, almeno:

1. gli obiettivi di semplificazione, coerenti con gli strumenti di pianificazione nazionali vigenti in materia;
2. gli obiettivi di digitalizzazione;
3. gli obiettivi e gli strumenti individuati per realizzare la piena accessibilità dell'amministrazione;
4. gli obiettivi per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere.

Il documento relativo a **Performance**, viene riportato nell'**allegato 2.2**, che forma parte integrante e sostanziale del presente provvedimento.

## **SOTTOSEZIONE 2.3 – Rischi corruttivi e trasparenza**

La sottosezione è stata predisposta dal RPCT, nominato con Determinazione del Direttore generale nr. 25/2023, sulla base degli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza definiti dall'organo di indirizzo, ai sensi della legge 190/2012. Gli elementi essenziali della sottosezione, volti a individuare e a contenere i rischi corruttivi, sono quelli indicati nei Piani Nazionale Anticorruzione, in particolare PNA-2019 e PNA-2022 e negli atti di regolazione generali adottati da ANAC, ai sensi della legge 190/2012 e del d.lgs. 33/2013, in materia di trasparenza.

Il contenuto del PIAO è riportato nell'**allegato 2.3**, completo di ulteriori allegati, che formano parte integrante e sostanziale del presente provvedimento.

## **SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO**

### **SOTTOSEZIONE 3.1 – Struttura organizzativa**

In questa sottosezione (rif. art. 4, comma 1, lettera a. d.m. 132/2022) viene illustrato il modello organizzativo adottato dall'amministrazione distinto in:

- Allegato 3.1.A) - Schema organizzativo (Tavole 1 e 2);
- Allegato 3.1.B) – Organigramma.

Gli allegati formano parte integrante e sostanziale del presente provvedimento.

### **SOTTOSEZIONE 3.2 – Organizzazione lavoro agile**

In questa sottosezione sono indicati, in coerenza con la definizione degli istituti del lavoro agile stabiliti dalla Contrattazione collettiva nazionale<sup>1</sup> **la strategia e gli obiettivi** di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto, adottati dall'amministrazione. A tale fine, la sottosezione intende dare pratica attuazione alle seguenti indicazioni:

1. che lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non pregiudichi in alcun modo o riduca la fruizione dei servizi a favore degli utenti;
2. la garanzia di un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, assicurando la prevalenza, per ciascun lavoratore, dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza;
3. l'adozione di ogni adempimento al fine di assicurare che l'amministrazione sia dotata di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile;
4. l'adozione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove presente;
5. l'adozione di ogni adempimento al fine di fornire al personale dipendente apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta.

Il documento relativo all'*Organizzazione del lavoro agile* (rif. d.m. 132/2022, art. 4, comma 1, lettera b), viene riportato nell'**allegato 3.2**, che forma parte integrante e sostanziale del presente provvedimento.

### **SOTTOSEZIONE 3.3 – Piano triennale dei fabbisogni di personale**

Per il triennio 2023/2025 (rif. d.m. 132/2022, articolo 4, comma 1, lettera c), il piano dei fabbisogni di personale, viene stabilito nell'allegato 3.3, che forma parte integrante e sostanziale del presente provvedimento, comprensivo delle strategie di formazione del personale, con evidenziate le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale.

Si dà atto che sulla parte relativa alla formazione si garantisce “confronto” sindacale, ai sensi dell'art. 5, comma 3, lettera i), del CCNL Funzioni locali del 16 novembre 2022.

<sup>1</sup> CCNL Funzioni locali 2019/2021, sottoscritto in data 16 novembre 2022, articoli da 63 a 70;

## SEZIONE 4 – MONITORAGGIO

In base all'articolo 5, decreto ministeriale n. 132/2022, la sezione deve indicare gli strumenti e le modalità di monitoraggio, incluse le rilevazioni di soddisfazione degli utenti, delle sezioni precedenti, nonché i soggetti responsabili.

Il monitoraggio delle sottosezioni **Valore pubblico e Performance** avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lettera b), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, mentre il monitoraggio della sottosezione **Rischi corruttivi e trasparenza** avviene secondo le indicazioni di ANAC.

Per la Sezione 3, rubricata **Organizzazione e capitale umano** il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance viene effettuato **su base triennale** dall'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV) di cui all'articolo 14, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 o dal Nucleo di valutazione, ai sensi dell'articolo 147 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267.

Le attività di monitoraggio vengono riportate nell'**allegato 4** del presente provvedimento, che forma parte integrante e sostanziale del medesimo, specificando che il monitoraggio sulla sottosezione *Rischi corruttivi e trasparenza* è inserito all'interno della sottosezione 2.3, secondo le indicazioni di ANAC, contenute nel PNA 2022/2024.

---

### ALLEGATI:

2.3 = SOTTOSEZIONE: RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA;

3.1 = SOTTOSEZIONE: STRUTTURA ORGANIZZATIVA;

3.2 = SOTTOSEZIONE: ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE;

3.3 = SOTTOSEZIONE: PIANO TRIENNALE FABBISOGNI DI PERSONALE;

4 = MONITORAGGIO.

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE  
(PIAO)  
TRIENNIO 2023 - 2025**

**Sezione 2: Valore pubblico, Performance e Anticorruzione**  
**Sottosezione 2.1: Valore pubblico**



## 1 - OBIETTIVI GENERALI E SPECIFICI DI VALORE PUBBLICO

Il “*valore pubblico*” rappresenta per l’A.Re.T. Pugliapromozione una sfida, un cambio di paradigma per finalizzare il proprio agire e contribuire a migliorare il livello di benessere economico e sociale del territorio pugliese, dei cittadini e degli operatori turistici e culturali, oltre che dei turisti. Attraverso il presente capitolo, l’A.Re.T. intende identificare il *Valore pubblico* verso cui indirizzare le proprie attività e i servizi erogati, facendo leva:

- sulla chiara definizione degli obiettivi strategici sia dell’A.Re.T. anche in relazione alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione;
- sulla capacità organizzativa, sulle competenze delle proprie risorse umane, sulle reti di relazioni interne ed esterne;
- sulla capacità di leggere il territorio e di dare risposte adeguate;
- sulla tensione continua verso l’innovazione e la sostenibilità, assicurando attenzione costante all’abbassamento del rischio di erosione del valore pubblico che si potrebbe determinare a fronte di una trasparenza opaca o eccessivamente burocratizzata e di fenomeni corruttivi.

Il valore pubblico si pone, quindi, come la direzione verso la quale l’ente intende orientare il proprio agire, utilizzando le proprie risorse al meglio e in modo funzionale al reale soddisfacimento dei bisogni della comunità pugliese.

La sottosezione riporta i risultati attesi in termini di obiettivi programmatici e strategici intesi, definiti in coerenza con i documenti finanziari dell’ente.

La verifica degli *outcome* avverrà con una metodologia che verrà individuata nel corso del triennio 2023-25 in termini di semplicità e concretezza, compatibilmente con le risorse umane e finanziarie che sarà possibile destinare a tale scopo.

L’orientamento dell’Agenzia in termini di “Valore pubblico” si rivolge essenzialmente al benessere economico, sociale, ambientale, ed è rivolto alle imprese, all’offerta turistica e culturale, agli utenti del territorio pugliese, alle imprese.

La creazione di Valore Pubblico è favorita da strategie di digitalizzazione delle procedure e di comunicazione interna/esterna, dalla creazione e miglioramento del comfort dell’ambiente lavorativo, dall’implementare buone pratiche amministrative.

La strategia di “Valore Pubblico” si completa lungo un arco temporale triennale e si misura attraverso un metodo qualitativo e l’utilizzo di indicatori del tipo ALTO - MEDIO - BASSO.

Guardando ai capisaldi della strategia di valore pubblico, osserviamo e definiamo, per poterli investire:

- Capacità sociale (nei confronti delle imprese e del territorio): la capacità sociale strategica, intesa come impatto (quantitativo, qualitativo, temporale, monetario) nel medio-lungo termine sul livello di benessere degli utenti e stakeholder delle attività e azioni implementate (outcome).
- Salute economico-finanziaria o tangibile (dell’ente): si può definire come la salute reddituale, finanziaria, patrimoniale; l’efficienza procedurale, temporale, economica, erogativa; la capacità di rendicontare le spese dei fondi pubblici;
- Salute potenziale o intangibile (dell’ente): è la salute organizzativa (ad es., la presenza di un’organizzazione funzionante) e dinamicità dell’ente di adattarsi ai cambiamenti del mercato e della società.
- Salute professionale (ad es., la presenza di risorse umane qualificate e motivate): è determinata dalla capacità di verificare la qualità dei servizi realizzati per le funzioni assegnate, in correlazione con la crescita e la qualificazione delle competenze.
- Salute relazionale: è individuata dalla presenza di buone relazioni interne tra amministratori e personale, e di buone relazioni esterne tra ente e stakeholder; dalla presenza di equilibrio di genere;
- Salute empatica: come la capacità di individuare preventivamente esternalità negative, come la carenza di movimentazione turistica o di occupazione - e di contrastarle; la capacità di individuare preventivamente esternalità positive - ad es., finanziamenti comunitari- e di sfruttarle.
- Salute evolutiva: grazie per esempio ad una transizione digitale dell’ente efficace e in linea con le strategie.
- Rispetto e valorizzazione ambientale;
- Trasparenza, come quella capacità di rendere visibile a 360° l’amministrazione, nella sua organizzazione, nelle sue attività, nei suoi atti, nei suoi risultati, ecc... soprattutto in termini di *accountability*;

- Integrità, con una forte propensione di contrasto alla corruzione.

## **2 - SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE**

### **2.1 - Accessibilità ai servizi**

Nell'ambito del PNRR, del FUNT e del PR 2021-2027 il tema della transizione digitale risulta determinante ed è trasversale a tutte le missioni del PNRR, oltre che della programmazione 2021-27, a cominciare dalla prima, denominata "Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo" inerente interventi per incentivare la digitalizzazione degli enti locali (regioni, province, comuni, enti sanitari) incentrati su:

- rafforzamento delle competenze digitali;
- rafforzamento delle strutture digitali;
- facilitazione alla migrazione al *cloud*;
- ampliamento dell'offerta di servizi ai cittadini in modalità digitale;
- la riforma dei processi di acquisto di servizi di *Information and Communications Technology* (ICT);
- valorizzazione di siti storici e culturali, migliorando la capacità attrattiva, la sicurezza e l'accessibilità dei luoghi.

L'A.Re.T., nel corso degli ultimi anni, ha già raggiunto un buon livello di digitalizzazione dei servizi attraverso il DMS Puglia, porta di accesso all'Ecosistema Digitale Integrato Turismo Cultura della Regione Puglia di cui l'A.Re.T. è il soggetto gestore, come risulta da numerosi atti, nei quali si definiscono organizzazione e gestione economica dei fondi dedicati al digitale. Attraverso i servizi digitali dell'ecosistema, è stata avviata l'informatizzazione di parte delle procedure sia interne che rivolte all'utenza, livello ulteriormente incrementato per contingenze operative dovute alla pandemia da Covid-19 nel periodo 2020-21.

In riferimento alle modalità e azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità fisica e digitale ai servizi dell'amministrazione da parte dei cittadini con particolare riferimento a ultrasessantacinquenni e persone disabili - rif. art. 6, comma 2, lettera f), del d.l. n. 80/2021 e art. 3, comma 1, lettera a), punto 2) del d.m. 132/2022 - per il triennio 2023-2025 dovrà essere consentita una migliore fruibilità dei servizi da parte di cittadini, in particolare anziani e disabili, pertanto l'ulteriore digitalizzazione dei servizi dovrà tener conto nella progettazione degli stessi della necessità di garantirne la fruibilità a categorie di popolazione per le quali devono essere previsti dei canali dedicati di accesso alla pubblica amministrazione.

In quest'ottica, l'ente ha:

- nominato un Responsabile alla Transizione Digitale;

- organizzato un Gruppo di lavoro digitale, trasversale ad aree e uffici, al fine di inserirsi nelle diverse attività e azioni e facilitare l'individuazione di possibili passaggi al digitale;

Attraverso la stretta collaborazione con l'RTD regionale, il concetto di RTD diffusi in Regione e la condivisione con gli RTD delle altre agenzie regionali, si è accelerato il processo di utilizzo di SPID e promozione dello IAM regionale, per l'accesso ai servizi digitali mediante SPID, CIE, Eidas.

In analogia all'organizzazione regionale, si è adottata la G-Suite su sottodominio [aret.regione.puglia.it](http://aret.regione.puglia.it), che ha permesso un'accelerazione nei processi di collaborazione e cooperazione tra i dipendenti dell'ente stesso. Oltre alla g-mail, si utilizzano ormai abitualmente strumenti come G-Drive che hanno reso molto più evidenti i vantaggi della co-progettazione, co-scrittura, condivisione di documenti e cartelle.

Uno dei capisaldi individuati nella progettazione digitale è il concetto di *Digital & mobile first* per i servizi, che devono essere accessibili in via esclusiva con sistemi di identità digitale definiti dalla normativa assicurando l'accesso tramite SPID e una fruizione semplificata tramite il cellulare, in mobilità.

Un secondo principio individuato nella strategia di transizione digitale è il *Cloud first (cloud come prima opzione)*: in fase di definizione di un nuovo progetto e di sviluppo di nuovi servizi, l'ARET adotta primariamente il paradigma cloud e tutto l'Archivio Digitale Multimediale dell'ARET si sta spostando in cloud, sul DAM.

Grazie al supporto di un DPO e di un responsabile ICT, consulenti esterni all'ARET, si adottano i principi di *Sicurezza e privacy by design*: tutta l'attività digitale dell'ARET è erogata in modo sicuro per garantire la protezione dei dati personali e si assicura la risoluzione delle vulnerabilità evidenziate nel penetration test grazie al supporto operativo della società inHouse Innovapuglia.

Si è avviata la piena attuazione alle disposizioni delle Linee Guida 17.05.2021 convertito in L. 108 in data 29.07.2021 sulla formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici di Agid emanate secondo le indicazioni dell'art. 71 "Regole Tecniche" del CAD (D.Lgs. 82/2005) che assumono valenza erga omnes (parere Consiglio di Stato n. 2122/2017 con l'adozione del *Manuale di gestione documentale dell'A.Re.T.*

E' in valutazione e adozione lo Sportello Digitale Integrato PugliaPromozione (SDIPP) per efficientare la gestione digitale delle procedure di manifestazione d'interesse, in analogia alle attività digitali di gestione delle sovvenzioni "Custodiamo il turismo e la cultura in Puglia".

## 2.2. Il corretto recepimento degli istituti di semplificazione normativa

L'A.Re.T. adotta e perfeziona sempre più l'adeguamento nell'ambito della disciplina del procedimento amministrativo contenuta nella legge n. 241/1990.

Le novità introdotte dal decreto-legge n. 76/2020 (cd: *decreto Semplificazioni-1*), convertito nella legge 120/2020 e dal decreto-legge n. 77/2021 (cd: *decreto Semplificazioni-2*), convertito nella legge 108/2021, riguardano in particolar modo:

- l'inefficacia degli atti adottati successivamente alla scadenza del termine di conclusione del procedimento (art. 2, comma 8-*bis*, legge 241/1990);
- il preavviso di rigetto (art. 10-*bis*);
- il rilascio di attestazione circa il decorso dei termini del procedimento nelle ipotesi in cui il silenzio dell'amministrazione equivale ad accoglimento ai sensi dell'art. 20, comma 1, legge 241/1990 (art. 20, comma 2-*bis*);
- gli istituti di compartecipazione di pubbliche amministrazioni diverse da quella procedente nella fase istruttoria e nella fase decisoria del procedimento amministrativo (artt. 16 e 17-*bis*);
- il ricorso alle autocertificazioni in sostituzione della documentazione comprovante i requisiti soggettivi e oggettivi richiesti dalla normativa di riferimento (art. 18, comma 3-*bis*, l. n. 241/1990).

Le pubbliche amministrazioni sono, pertanto, chiamate a compiere scelte organizzative idonee a garantire la corretta attuazione delle suddette misure di semplificazione.

In tal senso, nel corso del triennio 2023-2025, l'attività di semplificazione di questo ente sarà improntata all'implementazione del corretto recepimento degli istituti normativi sopra menzionati, fornendo adeguata informazione e formazione al personale dipendente direttamente interessato.

## 2.3 - Procedure da digitalizzare e reingegnerizzare

Nella presente sottosezione del PIAO vengono riportate le linee guida per l'individuazione delle procedure da semplificare e reingegnerizzare nel triennio 2023/2025.

A tale proposito giova rammentare che nella seduta dell'11 maggio 2022 la Conferenza unificata ha sancito l'Intesa tra Governo, Regioni, Province autonome ed Enti locali sull'aggiornamento dell'**Agenda per la semplificazione 2020-2026**. Il nuovo testo allinea l'Agenda al Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), per massimizzare gli interventi e facilitare la "messa a terra" delle linee di attività già individuate nell'ambito del PNRR stesso<sup>2</sup>. L'Agenda è uno

<sup>2</sup> Intesa in Conferenza Unificata > <http://www.regioni.it/conferenze/idconf-648210/>

strumento strategico per attuare gli interventi previsti in materia di semplificazione amministrativa, ma anche per superare i “*colli di bottiglia*” e, progressivamente, azzerare le complicazioni burocratiche indispensabili per il rilancio del tessuto economico del Paese. Per assicurare la corretta attuazione delle azioni, il metodo di lavoro prevede la concertazione e il coordinamento tra Governo, Regioni ed Enti locali. Obiettivi, tempi e responsabilità sono individuati con un cronoprogramma puntuale, per la verifica in tempo reale dello stato di avanzamento di ciascuna azione e il raggiungimento degli obiettivi. Con un monitoraggio periodico e la consultazione degli *stakeholder* sarà possibile prevedere eventuali aggiustamenti ed evoluzioni costanti.

Gli ambiti strategici individuati dall’Agenda sono quattro:

- 1) **la semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure** e prevede due grandi azioni per contribuire a raggiungere il traguardo di 200 procedure semplificate e reingegnerizzate entro la fine del 2024 e 600 entro il 2026: il “*catalogo delle procedure*”, per uniformare i regimi ed eliminare adempimenti e autorizzazioni non necessarie, e la nuova modulistica standardizzata e digitalizzata per assicurare la corretta attuazione delle semplificazioni e l’accesso telematico alle procedure;
- 2) **la velocizzazione delle procedure** e prevede tre diverse azioni per ridurre e dare certezza ai tempi delle procedure legate agli interventi per la ripresa. Le azioni forniscono supporto alle amministrazioni regionali e locali per gestire e accelerare le “*procedure complesse*” cruciali per la ripresa (infrastrutture, opere pubbliche, transizione al digitale ecc.) e misurare e ridurre i tempi di conclusione dei procedimenti;
- 3) **la digitalizzazione**, che rappresenta un prerequisito essenziale per migliorare l’accesso alle procedure e garantirne la gestione efficace ed efficiente. Le azioni prevedono, anche in attuazione del PNRR, la piena digitalizzazione dei procedimenti amministrativi;
- 4) **l’adozione di azioni mirate per superare gli ostacoli** nei settori chiave del Piano di rilancio, nei settori della tutela ambientale e *green economy*, l’edilizia e la rigenerazione urbana, la banda ultra-larga e gli appalti.

Per migliorare l’accesso ai servizi digitali e includere diversi target, le pubbliche amministrazioni hanno l’obbligo di pubblicare, entro il 31 marzo di ogni anno, gli **obiettivi di accessibilità** relativi all’anno corrente, come ribadito anche nelle Linee Guida sull’accessibilità degli strumenti informatici (capitolo 4 paragrafo 2), e lo stato di attuazione del piano per l’utilizzo del telelavoro, come stabilito dal Decreto legge n. 179/2012, articolo 9, comma 7.

Per il 2023, con scadenza di adeguamento quindi al 31.12.2023, l’A.Re.T. si orienterà ai seguenti interventi:

- Sito web istituzionale: formazione su Aspetti normativi e Aspetti tecnici, Organizzazione del lavoro con il Miglioramento dell’iter di pubblicazione su web e ruoli redazionali, Siti web e/o app mobili - Interventi di tipo adeguativo e/o correttivo;

- Siti web tematici: Organizzazione del lavoro - Miglioramento dell'iter di pubblicazione su web e ruoli redazionali, Siti web e/o app mobili - Interventi di tipo adeguativo e/o correttivo, Sito web e/o app mobili - Sviluppo, o rifacimento, del sito/i;
- Sito intranet: Siti web e/o app mobili - Interventi di tipo adeguativo e/o correttivo;
- Formazione: Aspetti normativi e Aspetti tecnici, Organizzazione del lavoro - Miglioramento dell'iter di pubblicazione su web e ruoli redazionali, Sito web e/o app mobili - Adeguamento alle "Linee guida di design siti web della PA";
- Postazioni di lavoro: Attuazione specifiche tecniche;
- Organizzazione del lavoro: Miglioramento dell'iter di pubblicazione su web e ruoli redazionali;

Al fine di una maggiore trasparenza ed efficacia dell'azione pubblica e in coerenza con **Smart Puglia 2030 - Strategia di Specializzazione intelligente**, l'A.Re.T. riprenderà il lavoro sui **dati aperti**, sia di tipo amministrativo che turistico, definendo un maggior numero di dataset aperti e individuando i funzionari responsabili dell'aggiornamento e della manutenzione sul sito regionale [dati.puglia.it](http://dati.puglia.it), ciò al fine di consentire il libero accesso a persone, aziende private o altri enti per diversi scopi: monitoraggio civico, studio di fenomeni economici e sociali, riutilizzo per sviluppo di applicazioni d'interesse pubblico.

Infine, insieme al **Numero Verde** dedicato agli operatori per l'accesso al **DMS Puglia**, Ecosistema digitale turismo cultura della Regione Puglia, per efficientare la gestione dello stesso come da indicazioni del Dipartimento Turismo, Economia della Cultura, Valorizzazione del Territorio, si avvierà un **percorso di affiancamento agli operatori** turistici e culturali che favorisca:

- l'alfabetizzazione e la consapevolezza digitale
- l'accesso *user-friendly* ai servizi digitali
- l'accesso ai bandi e alle opportunità offerte dall'azione pubblica.

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE  
(PIAO)  
TRIENNIO 2023 - 2025**

**Sezione 2: Valore pubblico, Performance e Anticorruzione**  
**Sottosezione 2.2: Performance**



## 1 - SOTTOSEZIONE 2.2 - PERFORMANCE

La presente sottosezione viene predisposta secondo le logiche di *performance management*, di cui al Capo II del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modificazioni, e secondo le Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Esso è finalizzato, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia i cui esiti dovranno essere rendicontati nella relazione di cui all'articolo 10, comma 1, lettera b), del predetto decreto legislativo.

Di seguito viene rappresentato l'Albero della Performance che evidenzia, mediante l'articolazione su tre livelli (Aree strategiche - Obiettivi strategici - Obiettivi operativi) il collegamento tra le Strategie e gli obiettivi specifici assegnati alle singole strutture dell'ente.

Il Piano della Performance contiene sia gli obiettivi che discendono dalla strategia e dall'esplicitazione del Valore Pubblico dell'ente, sia quelli che nascono dalle esigenze di garantire il funzionamento e la *mission* istituzionale dell'ente. Entrambe queste componenti costituiscono le fonti per la individuazione degli obiettivi di performance che l'ente intende realizzare.

L'ente si dota anche di un *set* di indicatori di misura della performance per il funzionamento dei processi e delle attività correnti, in modo da poter consentire la valorizzazione del mantenimento dei livelli di performance attesi e da garantire nei confronti della comunità di riferimento.

Nella rappresentazione che segue, a valle dell'albero della performance vengono inoltre rappresentati, in forma tabellare, anche gli obiettivi definiti nel **Piano delle Azioni Positive**.

Il Piano Triennale delle Azioni Positive 2023-2025, così come prescritto dal decreto legislativo 198/2006 "*Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246*" è un documento programmatico, che le pubbliche amministrazioni adottano in coerenza con le linee di indirizzo dettate Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di promozione della parità di genere e delle pari opportunità.

Va al riguardo menzionata la Direttiva n. 2/2019, con la quale il Dipartimento della Funzione Pubblica, ha stabilito che le Pubbliche Amministrazioni integrassero gli obiettivi previsti nel PAP nel ciclo della performance. Nella medesima direzione opera anche la disposizione che introduce il PIAO (art. 6, decreto-legge 80/2021) la quale prevede un unico documento che integra tutti i contenuti delle programmazioni settoriali dell'ente pubblico, contempla anche i contenuti del Piano delle Azioni Positive nel novero degli ambiti di programmazione da includere nel Documento, come ben specificato nell'articolo 3, comma 1, lettera b) del d.m. 132/2022.



Nel PAP (Piano delle Azioni Positive) sono individuati i 5 seguenti interventi programmatici, rispetto ai quali sono definiti gli obiettivi ed indicate le azioni necessarie per raggiungere gli stessi:

- a) Informazione;
- b) Conciliazione tra tempi di vita e di lavoro;
- c) Stress lavoro-correlato e benessere organizzativo;
- d) Formazione;
- e) Sviluppo di carriera e professionale.

## ALBERO DELLA PERFORMANCE 2023 - 2025

### Area Strategica 01 - Pianificazione Strategica

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	RISULTATO ATTESO
Definizione ed aggiornamento del Piano Strategico del Turismo Puglia365	<p>Programmazione dei tavoli di prodotto e di governance;</p> <p>Organizzazione dei contenuti di ciascun tavolo;</p> <p>Attuazione dei tavoli e definizione del Piano strategico.</p>	<p>Attuazione di cicli di workshop 3x6x5 sugli "Scenari Futuri per la Puglia", con percorsi di aggiornamento delle strategie turistiche e culturali della Regione Puglia, tenuti da gruppi di lavoro permanenti per l'attuazione del Piano Strategico Turismo e Cultura 2030.</p> <p>Ciclo di incontri suddivisi per aree tematiche (Mare e Nautica; MICE e Wedding; Sport, Natura e Benessere; Enogastronomia; Cultura, Spiritualità e Tradizioni; Trasporti; Ambiente; Formazione; Organizzazione; Normativa).</p>	<p>Garantire un'ampia partecipazione degli stakeholders istituzionali e privati, associazioni di categoria e studenti, insieme a rappresentanti della Regione e di Pugliapromozione per la definizione delle strategie future.</p>
Attuazione degli interventi esecutivi secondo una modalità coordinata tra le diverse aree strategiche.	<p>Programmazione, Progettazione ed individuazione delle caratteristiche dei singoli interventi in ciascuna area strategica.</p>	<p>A seguito di assegnazione di risorse economico finanziarie si passa alla realizzazione della fase esecutiva del piano strategico e si declinano i singoli obiettivi nelle attività di promozione, comunicazione, valorizzazione, innovazione e prodotto.</p>	<p>Miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia delle azioni e delle attività realizzate, raggiungimento dei target e degli obiettivi generali del Piano strategico.</p>

*Area Strategica 02 – Promozione Turistica*

<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>	<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>	<b>RISULTATO ATTESO</b>
Promozione business to business della destinazione nei mercati target	<p>Attuazione dei progetti esecutivi previsti dal Piano Strategico del Turismo della Regione Puglia nell'ambito del P.O. Fesr 2014/2020 annualità 2023.</p> <p>Rafforzare il Brand Puglia, promuovendo il sistema delle imprese turistiche, sui diversi mercati target; incrementare le quote di ospiti europei ed extraeuropei provenienti anche dal mercato intermedio; supportare le imprese pugliesi nella partecipazione agli eventi internazionali di promozione turistica b2b; realizzare partnership con player internazionali di settore; orientare la promozione, organizzando la destinazione Puglia secondo prodotti turistici compatibili con le aree mercato consolidate e potenziali; ampliare e diversificare il portafoglio dei prodotti turistici, incentivando quelli con un più ampio margine di stagionalizzazione; promuovere la conoscenza e l'attrattività del territorio nelle sue risorse tangibili e intangibili; promuovere l'incontro fra l'offerta territoriale regionale e i mediatori dei flussi internazionali di turismo.</p>	<p>Realizzare azioni di promozione business to business per valorizzare il sistema delle imprese pugliesi (Fiere ed eventi, Workshop business to business); realizzare azioni specifiche di promozione sul mercato intermedio e proporre nuove esperienze di viaggio per rafforzare l'awareness del brand Puglia; supportare e differenziare la commercializzazione dei prodotti turistici regionali in base ai mercati.</p>	<p>Rafforzamento del Brand Puglia; Incremento delle quote di ospiti europei ed extraeuropei; stagionalizzazione;</p> <p>Completamento delle azioni previste nell'ambito dei progetti esecutivi del P.O. Fesr 2014/2020 annualità 2023;</p> <p>Completamento della spesa prevista e perfezionamento a rendicontazione entro i termini previsti;</p>

*Area Strategica 03 – Comunicazione della destinazione*

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	RISULTATO ATTESO
Comunicazione della brand identity (potenziamento e consolidamento della brand awareness);	<p>Attuazione dei progetti esecutivi previsti dal Piano Strategico del Turismo della Regione Puglia nell'ambito del P.O. Fesr 2014/2020 annualità 2023.</p> <p>Realizzare nuove azioni di comunicazione per sostenere il comparto turistico locale, incentivando il match tra domanda e offerta turistica e stimolando la suggestione del viaggio con la crescita di arrivi e presenze dal target nazionale e internazionale.</p>	<p>Le azioni saranno orientate a stimolare le persone/turisti a viaggiare restando immutata la vision di lungo periodo, truardata al 2025, di una permanente destagionalizzazione dei flussi, una maggiore internazionalizzazione e una valorizzazione sostenibile del territorio.</p> <p>L'ARET, infatti, prevede di avviare strategie di comunicazione dirette a valorizzare sia la destinazione ma anche i temi dei prodotti turistici verso target pronti e sensibili.</p> <p>Per il raggiungimento degli obiettivi indicati, le azioni previste riguardano nello specifico: Azioni di comunicazione in Co-branding; Media plan e Grandi Eventi; Mediapartnership con Aeroporti di Puglia; Produzione e distribuzione di contenuti testuali e multimediali; Azioni di comunicazione per Cineturismo; Eventi e spettacoli dal vivo;</p>	<p>Consolidamento e potenziamento del brand Puglia.</p> <p>Promozione dell'offerta turistica e il sostegno agli operatori, pubblici e privati del territorio, per la comunicazione di un turismo sano e attrattivo.</p> <p>Completamento delle azioni previste nell'ambito dei progetti esecutivi del P.O. Fesr 2014/2020 annualità 2023;</p> <p>Completamento della spesa prevista e perfezionamento a rendicontazione entro i termini previsti;</p>

*Area Strategica 04 – Accoglienza e Valorizzazione*

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	RISULTATO ATTESO
<p>Valorizzazione dell'offerta turistica regionale;</p> <p>Destagionalizzazione dei flussi turistici.</p>	<p>Attuazione dei progetti esecutivi previsti dal Piano Strategico del Turismo della Regione Puglia nell'ambito del del P.O. Fesr 2014/2020 annualità 2023</p> <p>Sostegno al consolidamento dei processi sinergici riferiti allo sviluppo dei principali prodotti turistici, con la finalità di promuovere la fruizione del territorio in un'ottica sostenibile ed innovativa</p> <p>Promozione del brand Puglia, finalizzato alla circolarità ed alla sua immediata riconoscibilità, a supporto di azioni di accoglienza per turisti e cittadini.</p>	<p>Realizzazione azioni di potenziamento dei luoghi nevralgici per l'accoglienza dei turisti (porti e aeroporti) elevando la qualità dei servizi e delle attività a ciò orientate, per la migliore soddisfazione di turisti e viaggiatori e per rafforzare la brand awareness della destinazione Puglia.</p> <p>Realizzazione azioni di valorizzazione del territorio, capaci di incidere sulla domanda, attraverso media partnership con il settore crocieristico</p> <p>Realizzazione azioni finalizzate a promuovere e consolidare l'immagine della Puglia come destinazione turistica 365 giorni l'anno anche in occasione di eventi dedicati al settore nautico e crocieristico e al trade internazionale.</p> <p>Interventi funzionali ad una migliore conoscenza ed informazione dell'offerta turistica e culturale regionale (realizzazione di materiali promozionali)</p>	<p>Aumento della brand awareness;</p> <p>Miglioramento della reputazione online della destinazione connessa alla fruizione di beni e servizi;</p> <p>Completamento delle azioni previste nell'ambito dei progetti esecutivi del P.O. Fesr 2014/2020 annualità 2023;</p> <p>Completamento della spesa prevista e perfezionamento a rendicontazione entro i termini previsti;</p>

*Area Strategica 05- Digitalizzazione, Innovazione*

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	AZIONI	RISULTATO ATTESO
Transizione al digitale dell'ARET Pugliapromozione	Informatizzare tutti i Servizi dell'Agenzia Pugliapromozione.	<p>Prosecuzione e consolidamento del percorso di ampliamento dell'offerta dei servizi online in linea con gli adempimenti richiesti alle Pubbliche amministrazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- intranet, siti, opendata</li> <li>- Pago PA</li> <li>- valutazione dell'accesso unico ai servizi comunali con identità digitale (SPID, CIE..) utilizzando la App IO in coerenza con quanto previsto dall'art. 64bis del CAD.</li> <li>- servizio digitale whistleblowing</li> </ul>	<p>Sviluppo dei servizi informatizzati attraverso concrete azioni di digitalizzazione della P.A</p> <p>Utilizzo da parte di dipendenti e cittadini</p>
Innovazione dei processi e della destinazione.	<p>Attuazione e supporto digitale dei progetti esecutivi previsti dal Piano Strategico del Turismo della Regione Puglia nell'ambito del del P.O. Fesr 2014/2020 annualità 2023</p> <p>Attuazione Progetto Innovazione per</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovare la filiera turistica, pubblica e privata;</li> <li>- Innovare l'offerta turistica e il rapporto con il viaggi-at(t)ore.</li> </ul>	<p>Sviluppo e completamento nuovo viaggiareinpuglia.it</p> <p>Sviluppo e pubblicazione dell'app weareinpuglia</p> <p>E-TOURISM Innovazione e digitalizzazione del comparto</p> <p>CUSTOMER PROFILING Il valore dei dati e dei contenuti con</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisizione dati da fonti terze;</li> <li>- Comunicazione digitale Data-Driven;</li> </ul>	<p>Integrare sempre più, in maniera mirata, profilata e misurabile, gli operatori del comparto turistico e culturale nell'ecosistema</p> <p>Supportare la promocommercializzazione della destinazione Puglia, rafforzando le competenze degli operatori e riorganizzando la presenza e la consapevolezza dell'essere online</p> <p>Offrire a cittadini e turisti una vetrina istituzionale, autorevole ed efficace della Puglia</p> <p>Completamento delle azioni previste nell'ambito dei progetti esecutivi del P.O. Fesr 2014/2020 annualità 2023;</p> <p>Completamento della spesa prevista e perfezionamento a rendicontazione entro i termini previsti;</p>

*Area Strategica 06 – Prodotto Turistico*

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	RISULTATO ATTESO
Sviluppo dei prodotti turistici regionali (Enogastronomia; Mare e Nautica; Natura, Sport e Benessere; Wedding e Mice; Arte, Cultura e Spiritualità);	<p>Sviluppare i diversi “Brand di prodotto” rendendoli brand territoriali riconoscibili in Italia e all’Estero al fine di posizionare la Puglia tra le mete più ricercate d’Italia (position branding);</p> <p>Destagionalizzare la destinazione;</p> <p>Puntare sulla internazionalizzazione, lo sviluppo sostenibile e l’inclusività dei territori;</p> <p>Sviluppare e sostenere i settori economici di riferimento dei prodotti turistici individuati (Enogastronomia; Mare e Nautica; Natura, Sport e Benessere; Wedding e Mice; Arte, Cultura e Spiritualità), dai quali scaturiscono altri sottoprodotti strettamente collegati, con ricadute positive sull’occupazione (impact on employment);</p> <p>Attivare processi locali virtuosi per realizzare azioni preliminari di costruzione del Cluster Prodotto Turistico, ampliando la collaborazione tra gli operatori turistici, gli Enti locali e la Regione Puglia.</p>	<p>Azioni di comunicazione dei prodotti turistici individuati e preliminari attività di qualificazione dell’offerta esistente mediante la mappatura delle “experience” e dei servizi esistenti e attraverso la diffusione di un calendario unico di eventi e/o attività legati ai prodotti turistici;</p> <p>Attività di promozione dei prodotti turistici individuati da realizzarsi sul territorio regionale, nazionale ed internazionale: fiere settoriali, workshop, congressi, Forum, sponsorizzazioni ad eventi, incontri di settore (es. Forum Puglia Bike Destination, Tennis WTA, 1° International Wedding Congress LGBTQ+, Fa la cosa Giusta 2023, Trofeo Bike dei Siti Unesco);</p> <p>Azioni preliminari di costruzione Cluster Prodotto Turistico, mediante attività formative/informative ed un processo partecipato di ascolto dei territori e delle imprese, ampliando la collaborazione tra gli operatori turistici, gli Enti locali e la Regione Puglia.</p>	<p>Rendere i prodotti turistici pugliesi componenti chiave dell’offerta turistica regionale, diventando, per i diversi target di turisti, motivazione principale di viaggio da mero elemento accessorio;</p> <p>Implementare la competitività della Regione Puglia, in tema di prodotto turistico, rispetto alle grandi concorrenti del mercato nazionale ed internazionale.</p> <p>Completamento delle azioni previste nell’ambito dei progetti esecutivi del P.O. Fesr 2014/2020 annualità 2023;</p> <p>Completamento della spesa prevista e perfezionamento a rendicontazione entro i termini previsti;</p>



*Area Strategica 07 – Osservatorio Turistico*

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	DESCRIZIONE ATTIVITA'	RISULTATO ATTESO
Supporto all'attività complessiva del Direttore Generale	Redazione di report statistici e analisi sia ad uso interno che per finalità di comunicazione e divulgazione esterna	Redazione di report statistici e analisi con cadenza almeno trimestrale, divulgazione dei dati relativi alla movimentazione turistica e ad altri indicatori di performance relativi alla destinazione e al brand Puglia	Rapporto annuale 2023 contenente la sintesi dei principali indicatori relativi al turismo della Regione Puglia
Supporto alla pianificazione strategica del turismo in Puglia	Coordinamento e conduzione di analisi e ricerche qualitative sulla competitività della destinazione;	Gestione di affidamenti a fornitori esterni per ricerche e analisi su specifici prodotti turistici (turismo delle radici, turismo giovanile, ecc...) di interesse per la pianificazione strategica regionale	Nuovi affidamenti relativi a indagini, ricerche, acquisizione da fonti terze.  Completamento delle azioni relative a Studi e Ricerche previste nell'ambito dei progetti esecutivi del P.O. Fesr 2014/2020 annualità 2023.  Completamento della spesa prevista e perfezionamento a rendicontazione entro i termini previsti;
Raccolta e monitoraggio trasmissione flussi e movimentazione turistica in Puglia	Espletamento degli adempimenti normativi e delle procedure per indagine Istat sui flussi turistici.	Gestione solleciti per la trasmissione dei flussi e coordinamento dei controlli sulla correttezza dei dati trasmessi  Coordinamento delle attività degli uffici statistica/ricettività delle sedi territoriali in relazione agli adempimenti SPOT, DMS, CPS a carico degli operatori turistici regionali  Gestione ricorsi e chiarimenti da parte delle autorità di controllo in relazione agli adempimenti previsti dalla l.r. 49/2017	Tasso di trasmissione da parte degli operatori turistici non inferiore 75%  Allineamento di tutti i referenti della ricettività e del supporto tecnico agli adeguamenti normativi definiti dalla Regione  Riscontro a tutti i chiarimenti e a tutti i ricorsi ricevuti

*Area Strategica 09 – Formazione e Trasporti*

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	DESCRIZIONE AZIONI PER OBIETTIVO	RISULTATO ATTESO E INDICATORE
<p><b>FORMAZIONE</b></p> <p>Agevolare la creazione di percorsi formativi strutturati e progettati di concerto con il tessuto produttivo regionale</p>	<p>Stipula di Accordi Quadro e/o protocolli d'intesa e/o Convenzioni con Università e Istituti di formazione terziaria (ITS) per instaurare un rapporto continuativo e costante a favore del modello innovativo di Destination Management "governance pubblica - Università/ITS - studenti - imprese turistiche";</p> <p>Costituzione del Tavolo tecnico interdipartimentale della Regione Puglia "Turismo e Politiche del lavoro, Istruzione e Formazione";</p>	<p>Sviluppare attività di ricerca dirette alla valorizzazione dei processi formativi e del patrimonio culturale con l'obiettivo di far crescere le identità distintive e di generare valore, consapevolezza e riflessività;</p> <p>Fornire elevata preparazione professionale di primo, secondo e terzo livello a figure che si collocano nei settori del turismo e della cultura rispettando il fabbisogno delle filiera turistica;</p> <p>Internazionalizzare i rapporti di ricerca e di collaborazione didattica, con attenzione ai paesi delle due sponde del Mediterraneo grazie alla collaborazione con attori locali, nazionali e internazionali, a favore dell'innovazione e mediante la partecipazione a bandi nazionali e internazionali</p>	<p>Sottoscrizione di Accordi Quadro con le Università pugliesi e con la Rete ITS Turismo (numeri di Accordi e Convenzioni stipulate);</p> <p>Avvio del gruppo di lavoro in sinergia con la Sezione Formazione Professionale della Regione Puglia;</p> <p>Realizzazione di Laboratori di Sviluppo Turistico e Destination Management</p>

<p>Aggiornamento e qualificazione del personale sui temi del team building "Apulia Felix"</p>	<p>Sviluppo dei servizi formativi e organizzazione di incontri di team building</p>	<p>Attuazione del programma APULIA FELIX</p>	<p>Miglioramento della gestione interna e dei processi organizzativi in sinergia con le Risorse Umane</p>
<p><b>TRASPORTI</b></p>			
<p>Innalzamento della qualità della comunicazione dei servizi offerti dalla rete dei trasporti in termini di sostenibilità;</p>	<p>Costituzione del Tavolo tecnico interdipartimentale Turismo e Trasporti</p>	<p>Avvio dei lavori con la Sezione Trasporti della Regione Puglia per migliorare la comunicazione dei servizi di collegamento delle società di trasporto sul portale <a href="http://viaggiareinpuglia.it">viaggiareinpuglia.it</a> e sul DMS, a vantaggio degli operatori turistici per la creazione di offerte integrate</p>	<p>Miglioramento della comunicazione dei servizi di collegamento esistenti rivolta sia agli utenti finali che agli operatori della filiera turistica; monitoraggio dei contenuti del portale <a href="http://viaggiareinpuglia.it">viaggiareinpuglia.it</a>, con riferimento alla sezione "Servizi e info utili" (Spostamenti)</p>
<p>Accessibilità e inclusione sociale: facilitare il collegamento delle aree interne della regione con le aree costiere</p>	<p>Attuazione delle attività relative al Progetto Ministeriale C.Os.TA - Comunità Ospitali per il Turismo Accessibile.           Costituzione e sviluppo di "Progetti di rete" territoriali a favore della creazione di Ambiti territoriali che valorizzano esperienze turistiche accessibili</p>	<p>Individuazione mediante procedura ad evidenza pubblica del Soggetto erogatore dei servizi di comunicazione; del Soggetto erogatore dei servizi di animazione territoriale per favorire l'aggregazione dei partecipanti alla Rete; Pubblicazione avviso per contribuire alla creazione di "Progetti di rete" territoriali a favore dell'aggregazione di soggetti del Terzo settore, del settore turistico ed enti pubblici per la progettazione ed esecuzione di servizi, attività ed esperienze per il turismo accessibile           Costituzione delle reti territoriali che valorizzano il partenariato pubblico-privato</p>	<p>Miglioramento della qualità dei servizi dell'offerta turistica pugliese, mediante la creazione di reti territoriali per la fruizione accessibile dei servizi e delle esperienze di viaggio; Miglioramento della comunicazione delle esperienze di viaggio accessibili (monitoraggio della soddisfazione del cliente finale in collaborazione con l'Osservatorio Turistico)</p>

*Area Strategica - Struttura Amministrativa*

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	RISULTATO ATTESO
Ottimizzazione dei procedimenti amministrativi	L'amministrazione si propone di conseguire elevati standard qualitativi nell'espletamento dei procedimenti amministrativi attraverso il rispetto dei termini stabiliti dalla normativa vigente.	Implementazione delle procedure di lavoro che utilizzano la più recenti tecnologie informatiche consentendo la diminuzione dei tempi, l'agevolazione dell'iter di lavoro, la riduzione dei costi di stampa e l'archiviazione dei documenti nonché una migliore accessibilità agli atti ed ai procedimenti	Miglioramento del servizio  Miglioramento nel coordinamento delle azioni di tutta la struttura amministrativa composta da: Risorse umane, Patrimonio ed attività negoziali, Bilancio e contabilità, Economato e pagamenti, Audit e Rendicontazione Segreteria amministrativa
Ottimizzazione della gestione economico finanziaria del bilancio dell'ente	Ottimizzare nell'utilizzo delle risorse finanziarie con contenimento della spesa corrente	Obiettivo prioritario sarà quello di ottimizzare le risorse finanziarie disponibili e adottare misure concrete per il contenimento della spesa corrente, anche attraverso processi di revisione e analisi delle singole voci di bilancio, attivando il controllo di gestione sui centri di spesa strategici per l'amministrazione, pur mantenendo e, ove possibile, migliorando, la qualità dei servizi offerti alla cittadinanza, evitando sprechi o mala gestione delle risorse pubbliche.	Miglioramento del servizio

<p>Anticorruzione, Trasparenza e Partecipazione attiva e democratica</p>	<p>Prevenzione della corruzione e della illegalità all'interno dell'amministrazione</p>	<p>Si ritiene fondamentale il potenziamento: - della trasparenza dei processi e delle informazioni e l'attuazione dei principi di semplificazione; - del sistema di controllo e monitoraggio delle misure di anticorruzione e trasparenza anche mediante l'utilizzo di una struttura di supporto tecnico; - della formazione del personale in materia di anticorruzione e trasparenza; - delle azioni di miglioramento della qualità di pubblicazione dei dati</p>	<p>Adozione e costante aggiornamento del PTPC come sistema organico di azioni e misure a presidio del rischio corruttivo e a tutela dell'integrità e della trasparenza.</p>
<p>Supporto alla Struttura Organizzativa e miglioramento dell'efficacia e gestione dei flussi documentali e della Trasparenza dell'azione amministrativa</p>	<p>Completamento della dematerializzazione dei flussi documentali</p>	<p>Completamento della dematerializzazione dei flussi documentali con particolare riferimento ai contratti e convenzioni. Riorganizzazione e migliore accessibilità del materiale archivistico in previsione del trasferimento presso la nuova sede di archivio</p>	<p>Accessibilità e piena e semplice conoscibilità delle fasi e degli strumenti relativi alla gestione degli atti e dei flussi documentali</p>

## ***Obiettivo di Ente***

### **Vision**

Promuovere la destinazione turistica Puglia come un complesso integrato e flessibile di valori tangibili e intangibili, attraverso l'operare coordinato dei diversi soggetti, organizzati per uno sviluppo turistico equilibrato, conveniente e sostenibile

### **Mission**

Attuazione delle politiche della Regione Puglia in materia di promozione dell'immagine unitaria della Regione.

L'obiettivo si attua attraverso "compiti generali" e "compiti specifici". I compiti generali dell'ARET Pugliapromozione sono stati di recente integrati a seguito delle modifiche operate dalla Legge Regionale n. 51/2021 recante "Disposizioni per la formazione del bilancio di previsione 2022 e bilancio pluriennale 2022-2024 della Regione Puglia - legge di stabilità regionale 2022", il cui art. 51 ha modificati l'art. 7 della Legge Regionale 1/2002 recante "Norme di prima applicazione dell'articolo 5 della legge 29 marzo 2001, n. 135, riguardanti il riordino del sistema turistico pugliese":

### **Descrizione compiti generali**

- a) diffonde e promuove la conoscenza e l'attrattività della Puglia come meta nelle sue componenti naturali, paesaggistiche e culturali, materiali e immateriali, valorizzandone le eccellenze, favorendo lo sviluppo economico del territorio anche attraverso l'Internazionalizzazione delle Imprese, dell'enogastronomia e dei Pugliesi nel Mondo, supportando altresì il cerimoniale della Presidenza regionale;
- b) sulla base di specifici obiettivi definiti dalla Regione favorisce lo sviluppo di occupazione stabile nell'ambito del turismo, alimenta iniziative di sensibilizzazione al fine di contrastare il lavoro sommerso e irregolare, promuove accordi con il sistema della formazione professionale, gli istituti tecnico-professionali e le università, in funzione di un complessivo processo di qualificazione del mondo degli operatori e degli addetti del settore;
- c) promuove la qualificazione dell'offerta turistica regionale favorendone la competitività sui mercati nazionali e internazionali e sostenendo la cooperazione tra pubblico e private nell'ambito degli interventi di settore; promuove, inoltre, l'incontro fra il sistema di offerta regionale e i mediatori dei flussi internazionali di turismo;
- d) promuove lo sviluppo del turismo sostenibile, slow, sportivo, dei cammini e giovanile, nonché di quello sociale, e la valorizzazione degli indotti connessi;
- e) sviluppa e coordina gli interventi a fini turistici per la fruizione e la promozione integrata a livello territoriale del patrimonio culturale, delle aree naturali protette e delle attività culturali, nel quadro delle vocazioni produttive dell'intero territorio regionale;
- f) attiva e coordina, anche in collaborazione con altri enti pubblici e privati, iniziative, manifestazioni ed eventi, produzioni audiovisive, cinematografiche e spettacoli artistici, nonché progetti di arte urbana, che si configurino quali attrattori per il turismo culturale;
- g) favorisce la diffusione di un'ampia cultura dell'ospitalità tra gli operatori pubblici, privati e la popolazione locale anche attraverso la rimozione, nei sistemi di ospitalità, di ogni orientamento e condotta direttamente o indirettamente discriminatori sotto il profilo dei diritti soggettivi, della privacy e delle condizioni personali;
- h) promuove la tutela dei diritti del turista inteso come "consumatore";
- i) assicura alle strutture regionali strumenti operativi a supporto del coordinamento delle attività e delle iniziative dei sistemi turistici locali, fornendo altresì supporti di consulenza tecnico-amministrativa; j) esercita le funzioni e i compiti amministrativi già assegnati alle Aziende di promozione turistica (APT) assicurandone l'articolazione organizzativa e l'efficacia operativa nelle sei province; coordina il sistema a rete degli Info-Point turistici, anche nel loro raccordo con le pro loco;
- k) collabora con il sistema delle camere di commercio, le istituzioni universitarie, organismi specializzati e gli enti di ricerca per elaborare piani e progetti di studio, rilevazione e analisi;
- l) svolge ogni altra attività a essa affidata dalla normativa, dagli indirizzi strategici e dagli strumenti programmatori della Regione Puglia, anche in riferimento a leggi nazionali e a programmi interregionali e comunitari;

- m) promuove le tradizioni pugliesi, nonché i valori identitari del territorio, anche valorizzando l'appartenenza alla comunità pugliese nel mondo e sostenendo iniziative per la riscoperta delle radici dei migranti pugliesi e per il ritorno alla terra di origine;
- n) promuove lo sviluppo di flussi turistici in luoghi strategici, connessi a infrastrutture o a mezzi di trasporto e di viaggio, anche attraverso interventi di cooperazione pubblica, volti in particolare alla diffusione della brand identity e all'accoglienza e alla informazione turistica;
- o) le imprese delle filiere turistiche e culturali per favorirne la ripresa dopo eventi calamitosi di portata generale, nonché qualora ciò si renda necessario per motivi di opportunità strategica così come per lo sviluppo di asset o target strategici.

### **Descrizione compiti specifici**

- a) assolve il compito di Destination Management Organization (DMO), di natura pubblica, per la gestione coordinata di tutti gli elementi che compongono una destinazione e per il rafforzamento del sistema turistico pugliese attraverso le attività di valorizzazione, innovazione, promozione e comunicazione del territorio;
- b) sviluppa gli interventi di promozione del prodotto turistico pugliese al fine di favorire l'accessibilità, la fruizione e la commercializzazione integrata dei diversi segmenti di mercato nel quadro delle vocazioni produttive dell'intero territorio regionale, con particolare riferimento all'enogastronomia, al turismo sportivo, quello culturale del MICE e del Wedding;
- c) realizza progetti promozionali su incarico della Regione o su proposta degli Enti Locali, nonché progetti integrati di promozione turistica, valorizzazione e fruibilità di attività culturali e di beni culturali e ambientali, nel rispetto delle procedure previste dalla vigente normativa comunitaria nazionale e regionale;
- d) organizza e supporta la realizzazione di iniziative di ospitalità (educational tour, familiarization trip, press e blog tour) riservate a operatori turistici (buyer), giornalisti, opinion leader nazionali e internazionali;
- e) cura, sulla base della programmazione della Regione e in raccordo con le Amministrazioni locali, le attività di comunicazione integrata di promozione dei territori;
- f) in linea con le strategie comunitarie, nazionali e regionali, programma iniziative finalizzate alla diffusione di buone pratiche, con la finalità di incentivare un modello virtuoso di sviluppo turistico sostenibile e di presentare ai mercati target una destinazione Green, in particolare promuovendo azioni di sensibilizzazione dei cittadini alla corretta raccolta differenziata, agli acquisti consapevoli e sostenibili, al rispetto dell'ambiente;
- g) realizza azioni di promozione integrata delle produzioni audiovisive e d'internazionalizzazione d'impresa con particolare riferimento ad elevate componenti di innovazione, sostenibilità sociale ed ambientale;
- h) provvede all'istituzione e al coordinamento a livello regionale di un sistema a rete degli Info Point, sulla base di apposite linee guida approvate dalla Giunta regionale sentita l'Anci Puglia;
- i) pone in essere iniziative volte alla diffusione della cultura della tutela dei diritti del turista-consumatore, prevalentemente mediante azioni di sensibilizzazione delle imprese turistiche, nonché tramite attività informative rivolte all'utenza turistica;
- j) favorisce il trasferimento di conoscenza del brand Puglia per la formazione di nuove professionalità, con specifiche competenze che tengano conto delle vocazioni dei territori al fine di rafforzare l'occupabilità;
- k) sperimenta soluzioni innovative e progetti pilota al fine di valutare in prima linea l'evoluzione del mercato e di restituirne al territorio il valore, anche in collaborazione con le Università e gli Istituti per il turismo;
- l) svolge su delega della Regione le funzioni di Osservatorio Turistico Regionale in osservanza dell'art. 2 della Legge Regionale 1/2001 lett. c) e d), anche in coordinamento con enti pubblici, istituti universitari ed enti economici e in raccordo con le associazioni di rappresentanza degli operatori turistici;
- m) raccoglie ed elabora, secondo le direttive impartite dalla Regione, dati statistici concernenti la domanda e l'offerta turistica del territorio regionale, nonché provvede alla raccolta e alla elaborazione dei dati statistici relativi al flusso del movimento turistico regionale;
- n) provvede alla raccolta e alla istruttoria delle denunce dei prezzi delle strutture sulla base delle previsioni della Legge Regionale 29/1994;
- o) svolge attività di tutela e assistenza ai turisti contribuendo altresì a diffondere una cultura della "cittadinanza temporanea", attraverso la rete degli Info Point, nonché mediante l'attivazione di sinergie con il sistema delle Proloco;
- p) provvede ad elaborare ed attuare il Piano Strategico del Turismo ed ogni altro compito assegnato dalla Regione.

## ***Obiettivi definiti nel Piano delle Azioni Positive***

<b>Interventi Programmatici</b>	<b>Obiettivi</b>	<b>Azioni</b>
<b>A. Informazione</b>	<p>Favorire la conoscenza da parte dei dipendenti sull'attività svolta dall'Amministrazione in materia di pari opportunità e sulle disposizioni normative.</p> <p>L'Amministrazione intende sostenere la promozione e diffusione delle tematiche riguardanti le pari opportunità, così da favorire una maggiore condivisione e partecipazione al raggiungimento degli obiettivi, nonché un'attiva partecipazione alle azioni che l'Amministrazione intende intraprendere.</p> <p>L'intento è quello di sensibilizzare il personale dipendente sulle tematiche delle pari opportunità anche attraverso la pubblicazione sul sito web, di disposizioni e di novità sul tema delle pari opportunità, nonché del presente Piano triennale di Azioni Positive</p>	<p>Diffondere le normative e le regole dell'Ente in materia di orario di lavoro per la tutela della genitorialità, dell'assistenza ai genitori, dell'assistenza delle diverse abilità, e gestire in modo trasparente ed uniforme l'applicazione delle norme; garantire informazione ai dipendenti in materia di permessi agevolando la gestione del tempo casa/lavoro, evitando conflitti che non favorirebbero né la serenità personale né la produttività; promuovere la conoscenza del Piano di Azioni Positive sia attraverso la pubblicazione intranet che attraverso incontri e invio di comunicazioni e documenti in posta elettronica.</p>



<p><b>B. Conciliazione tra tempi di vita e di lavoro</b></p>	<p>Favorire l'equilibrio e la conciliazione tra responsabilità familiari e professionali, attraverso azioni che prendano in considerazione le differenze, le condizioni e le esigenze di uomini e donne all'interno dell'organizzazione e della vita privata familiare, compatibilmente con le esigenze di funzionalità dei servizi. Per quanto riguarda le pari opportunità, anche in relazione alle indicazioni dell'Unione Europea, negli ultimi anni è aumentata l'attenzione delle organizzazioni pubbliche e private rispetto al tema della conciliazione tra lavoro e vita personale e familiare.</p> <p>Un ambiente professionale attento anche alla dimensione privata e alle relazioni familiari produce maggiore responsabilità e produttività. Le organizzazioni non possono ignorare, infatti, l'esistenza di situazioni, ormai molto diffuse, che possono interferire in modo pesante nell'organizzazione della vita quotidiana delle persone e che, complici da un lato l'epidemia sanitaria e la crisi economica che ha coinvolto molte famiglie e, dall'altro, ulteriori slittamenti dell'età pensionabile e dell'erogazione posticipata rispetto alla data del pensionamento del TFR, costringe lavoratori sempre più anziani, a farsi direttamente carico delle attività di cura di figli e genitori anziani, invece di delegarle a soggetti esterni</p>	<p>In un contesto di attenzione alla necessità di armonizzare i tempi di vita personale, familiare e lavorativa, si applicheranno i vari istituti di flessibilità dell'orario di lavoro nei confronti delle persone che ne faranno richiesta, ispirandosi a criteri di equità e imparzialità, cercando di temperare le esigenze della persona con le necessità di funzionalità dell'Amministrazione, applicando il CCNL vigente. Si cercherà pertanto, nel rispetto delle norme contrattuali, di mantenere tipologie flessibili dell'orario di lavoro che consentano di conciliare l'attività lavorativa dei dipendenti con gli impegni di carattere familiare. L'obiettivo dell'Ente è quello di favorire l'equilibrio e la conciliazione tra responsabilità familiari e professionali, anche mediante una diversa organizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro.</p> <p>L'Amministrazione favorisce l'adozione di politiche afferenti i servizi e gli interventi di conciliazione degli orari, dimostrando particolare sensibilità nei confronti di tale problematiche. In particolare l'Ente garantisce il rispetto delle "Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione".</p> <p>Deve essere utilizzato il lavoro a distanza nelle sue varie forme per consentire, non solo nel periodo pandemico ma anche nel lavoro ordinario, l'erogazione della prestazione lavorativa che tenga conto delle condizioni della vita privata familiare e di salute. L'Amministrazione deve mettere a disposizione protocolli e dispositivi informatici per l'effettiva esigibilità, efficienza ed efficacia del lavoro a distanza, nel rispetto della programmazione annuale prevista dal POLA</p>
--	---	---

Interventi Programmatici	Obiettivi	Azioni
<b>C. Stress lavoro-correlato e benessere organizzativo</b>	Favorire una sempre maggiore circolazione delle informazioni ed una gestione più collaborativa e partecipativa che punti a rafforzare la motivazione intrinseca e il senso di appartenenza all'organizzazione. Dare completa attuazione al documento di valutazione dei rischi collegati allo stress lavoro-correlato, sulla base della situazione lavorativa percepita dal personale e rilevata attraverso la compilazione di questionari e colloqui per gruppi omogenei, secondo le indicazioni del protocollo INAIL vigente	Dovrà essere posta sempre maggiore attenzione al tema della comunicazione interna e al tema della trasparenza, anche fornendo specifiche ed adeguate motivazioni delle scelte operate nei processi riguardanti la gestione delle persone.
<b>D. Formazione</b>	Consentire le attività formative che, in base alle esigenze dell'Ente e nei limiti delle previsioni di bilancio, consentano a tutti i dipendenti di acquisire e sviluppare, nell'arco del triennio, una propria crescita professionale	<p>Integrare il più possibile i percorsi formativi con gli orari di lavoro, anche a tempo parziale, salvaguardando il tempo normalmente dedicato ai bisogni familiari. A tal fine verrà data maggiore importanza ai corsi organizzati internamente, utilizzando le professionalità esistenti con il coinvolgimento dei responsabili. La realizzazione di un piano della formazione deve prevedere oltre ai percorsi formativi per tutti i servizi su temi comuni trasversali già in essere da anni, percorsi sull'utilizzo delle nuove tecnologie per il lavoro in remoto, il sostegno alle professionalità che necessitano di aggiornamento su materie specifiche in evoluzione normativa e alle professionalità dei servizi che lavorano con i principi di sussidiarietà, per i quali è necessaria la formazione.</p> <p>Sarà data particolare attenzione al reinserimento lavorativo del personale assente per lungo tempo a vario titolo (es. congedo di maternità o congedo di paternità o assenza prolungata dovuta ad esigenze familiari o malattia ecc..), prevedendo speciali forme di accompagnamento che migliorino i flussi informativi nel momento del rientro, sia attraverso l'affiancamento o mediante la partecipazione ad apposite iniziative formative per colmare le eventuali lacune ed al fine di mantenere le competenze. Verrà messa a disposizione di tutti i dipendenti un'apposita cartella condivisa denominata "corsi di formazione" nella quale sarà inserito per argomento tutto il materiale formativo ed informativo disponibile e utile all'aggiornamento continuo.</p>

<p><b>E. Sviluppo di carriera e professionale</b></p>	<p>Compatibilmente con le normative relative agli sviluppi di carriera, garantire pari opportunità di crescita e responsabilizzazione professionale apicale tra uomini e donne</p>	<p>Garantire che le assegnazioni delle posizioni di responsabilità siano attribuite esclusivamente in base all'esperienza maturata, nell'Ente o al di fuori dello stesso, alle capacità individuali dimostrate ed alle potenzialità espresse, tenendo conto del profilo professionale e della categoria di appartenenza; applicare metodologie di premialità che tengano conto della qualità e della quantità della prestazione resa, senza penalizzare coloro che operano con orario ridotto, ma utilizzando comunque i criteri di equità e proporzionalità.</p>
---	--	---

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE  
(PIAO)  
TRIENNIO 2023 - 2025**

**Sezione 2: Valore pubblico, Performance e Anticorruzione**  
**Sottosezione 2.3: Rischi corruttivi e trasparenza**

## PREMESSA

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione (PTPC) è un documento che definisce la strategia di prevenzione della corruzione nell'ambito della singola amministrazione. Questa strategia nasce da una preliminare analisi dell'organizzazione, delle regole e delle prassi di funzionamento della stessa in vista di una possibile esposizione alla corruzione. Il PTPC è predisposto dal Responsabile della prevenzione della corruzione ed è adottato ogni anno dall'Organo di indirizzo politico-amministrativo. Il PTPC illustra una serie di iniziative coerenti tra loro, volte a ridurre significativamente il rischio di comportamenti corrotti. Tra i suoi contenuti il PTPC deve ricomprendere la descrizione del sistema di "gestione del rischio" adottato dall'amministrazione, inteso quale insieme di attività coordinate, idonee a tenere sotto controllo il rischio corruzione. La finalità primaria è quella di identificare le misure organizzative volte a contenere il rischio di decisioni non imparziali. Tale finalità si consegue attraverso la valutazione e la gestione del rischio corruttivo, secondo una metodologia articolata in:

- a) analisi del contesto (interno ed esterno);
- b) valutazione del rischio (identificazione, analisi e ponderazione del rischio);
- c) trattamento del rischio (identificazione e programmazione delle misure di prevenzione).

L'analisi del contesto riguarda sia l'interno che l'esterno:

- interno: consiste nella mappatura dei processi dell'ente e deve essere ripetuta ogni qualvolta vi sia una riorganizzazione;
- esterno: si devono evidenziare le caratteristiche ambientali che possono favorire la corruzione, a tal fine si individuano i soggetti che per vari titoli interagiscono con/per l'ente.

L'identificazione e la valutazione del rischio di corruzione è la parte fondamentale del Piano. Si precisa sin da ora che i rischi di corruzione si annidano in comportamenti quali:

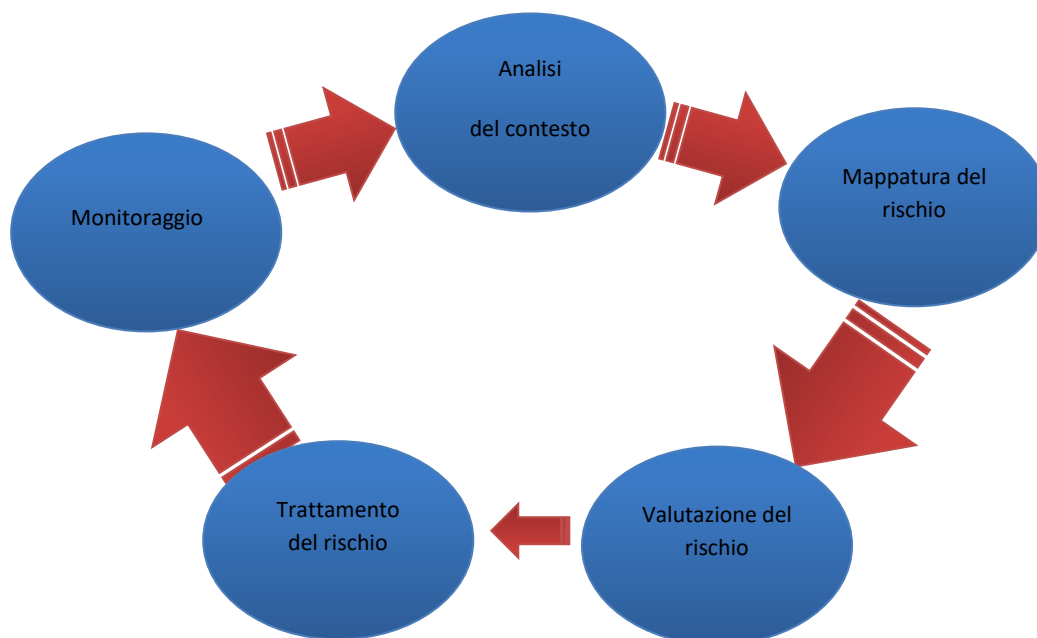
- uso distorto o improprio della discrezionalità;
- alterazione e manipolazione di informazioni e documentazione;
- rivelazione di notizie riservate;
- alterazione ingiustificata dei tempi procedurali;
- elusione delle procedure, dei controlli e dell'evidenza pubblica;
- pilotamento di procedure e attività;
- favorire comportamenti clientelari;
- conflitto di interessi.

Il valore del rischio è valutato secondo un metodo qualitativo considerando la probabilità che dal rischio discenda un evento in rapporto al relativo impatto:  $\text{Rischio (E)} = \text{Probabilità (E)} \times \text{Impatto (E)}$ .

La probabilità che si verifichi uno specifico evento di corruzione deve essere valutata raccogliendo tutti gli elementi informativi sia di natura oggettiva (ad esempio, eventi di corruzione specifici già occorsi in passato, segnalazioni pervenute all'amministrazione, notizie di stampa), che di natura soggettiva, tenendo conto del contesto ambientale, delle potenziali motivazioni dei soggetti che potrebbero attuare azioni corruttive, nonché degli strumenti in loro possesso;

L'impatto viene valutato calcolando le conseguenze che l'evento di corruzione produrrebbe: a) sull'amministrazione dell'ente in termini di qualità e continuità dell'azione amministrativa, impatto economico, conseguenze legali, reputazione e credibilità istituzionale, etc.; b) sugli stakeholders (cittadini, utenti, imprese, mercato, sistema Paese), a seguito del degrado del servizio reso a causa del verificarsi dell'evento di corruzione.

**Fig. n. 01 - IL CICLO DELLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO**



La prevenzione della corruzione ruota intorno a tre principi cardinali del **valore pubblico**: la **trasparenza**, l'**accountability** e il **controllo**. Si tenga presente che il principio di *accountability*



nel diritto anglosassone ha un'accezione molto più ampia di quella riconducibile alla mera responsabilità. Questo principio del "rendere conto" si riferisce, infatti, prevalentemente ad una fase ex ante dell'amministrare, posto che quello della responsabilità è certamente confinato ad un momento ex post. Essere *accountable* significa *dare conto del corretto utilizzo delle risorse pubbliche*, cioè delle risorse che sono state assegnate per raggiungere le finalità che l'ente persegue. In caso di comportamenti negligenti o di fenomeni corruttivi, occorre attivare l'accertamento dei fatti accaduti e delle responsabilità, ma soprattutto, per quanto attiene il Piano, deve essere fatta luce sul processo ex ante, per accertare ciò che ne ha determinato il cattivo funzionamento.

## §1 - NORMATIVA DI RIFERIMENTO

Lo scenario della disciplina nazionale in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza nelle pubbliche amministrazioni riporta un **modello preventivo** contraddistinto da numerosi elementi di novità ed essenzialmente fondato sui piani anticorruzione, sulla trasparenza e sulla imparzialità dei funzionari pubblici. Significativi, inoltre, i compiti dell’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) e degli altri organi competenti a coordinare le misure di prevenzione e contrasto dell’illegalità e della corruzione. L’attività di pianificazione e controllo è essenziale e piuttosto articolata, coinvolgendo tutti i diversi livelli di governo, a partire dal Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), cui le amministrazioni devono uniformarsi, approvando i propri piani triennali e annuali.

**TAB. 01 - LA DISCIPLINA LEGISLATIVA IN MATERIA ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA**

- Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni";
- Legge 6 novembre 2012, n. 190 (Legge Severino) "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione";
- Decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni";
- Decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39 "Disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190";
- Decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62 "Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165";
- Decreto legge 24 giugno 2014, n. 90 "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari", convertito con modificazioni dalla legge 11 agosto 2014, n. 114;
- Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50 "Attuazione delle direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, sugli appalti pubblici e sulle procedure d'appalto degli enti erogatori nei settori dell'acqua, dell'energia, dei trasporti e dei servizi postali, nonché per il riordino della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture";
- Decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97 "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche";
- Decreto legislativo 19 aprile 2017, n. 56 "Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50";
- Legge 30 novembre 2017, n. 179 "Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato";
- Legge 9 gennaio 2019, n. 3 "Misure per il contrasto dei reati contro la pubblica amministrazione, nonché in materia di prescrizione del reato e in materia di trasparenza dei partiti e movimenti politici";



- Decreto legge 9 giugno 2021, n. 80 "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", in particolare l'articolo 6, comma 2, lettera d);
- Decreto legge 30 dicembre 2021, n. 228 "Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi" e, in particolare l'art. 1, comma 12, lettera a), convertito, con modificazioni ed integrazioni, dalla legge 25 febbraio 2022, n. 15;
- Decreto legge 27 gennaio 2022, n. 4 e legge di conversione del 28 marzo 2022, n. 25 " Misure urgenti in materia di sostegno alle imprese e agli operatori economici, di lavoro, salute e servizi territoriali, connesse all'emergenza da COVID-19, nonché per il contenimento degli effetti degli aumenti dei prezzi nel settore elettrico", in particolare art. 13-ter;
- Decreto legge 30 aprile 2022, n. 36 "Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)", in particolare, gli artt. 4 e 7, comma 1, lettera a);
- Decreto legislativo 30 giugno 2022, n. 132 introduzione del Piano Integrato delle Attività e della Organizzazione - PIAO;
- Decreto legislativo 10 marzo 2023 n. 24 recepimento Dir. UE 2019/1937 "Direttiva Whistleblowing".

**TAB. 02 - ALTRI ATTI DI INDIRIZZO, SUB-NORMATIVI, DI PIANIFICAZIONE E DI SOFT LAW**

- Circolare n. 1 del 25 gennaio 2013 della Presidenza del Consiglio dei Ministri dipartimento funzione pubblica: "Legge n. 190 del 2012 - Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione";
- Circolare n. 2 del 19 luglio 2013 della Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento funzione pubblica: "D.lgs. n. 33 del 2013 – Attuazione della Trasparenza";
- Intesa tra Governo, Regioni ed Enti locali per l'attuazione dell'art. 1, commi 60 e 61, della legge 6 novembre 2012, n. 190 recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" sancita dalla Conferenza unificata in data 24 luglio 2013;
- Piano Nazionale Anticorruzione, approvato con delibera CIVIT-ANAC n. 72/2013 dell'11 settembre 2013, che definisce le metodologie comuni per la prevenzione della corruzione, a livello nazionale e decentrato, per tutte le pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e successive modificazioni;
- Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento della Funzione Pubblica, Circolare 14 febbraio 2014, n. 1/2014 "Ambito soggettivo ed oggettivo di applicazione delle regole di trasparenza di cui alla legge 6 novembre 2012, n. 190 e al decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33: in particolare, agli enti economici e le società controllate e partecipate";
- Deliberazione del Garante per la protezione dei dati personali del 15 maggio 2014 n. 243 "Linee guida in materia di trattamento dei dati personali, contenuti anche in atti e documenti amministrativi, effettuato per finalità di pubblicità e trasparenza sul web da soggetti pubblici e da altri enti obbligati";
- Determinazione del 28 ottobre 2015, n. 12 "Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione";
- Delibera ANAC 3 agosto 2016, n. 831 "Piano Nazionale Anticorruzione 2016";
- Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione approvato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione con delibera n. 1208 del 22 novembre 2017;
- Delibera ANAC 21 novembre 2018, n. 1074 "Piano Nazionale Anticorruzione, aggiornamento anno 2018";
- Delibera ANAC 13 novembre 2019, n. 1064 "Piano Nazionale Anticorruzione 2019";
- Linee guida emanate dall'ANAC in materia di
  - Trasparenza, con deliberazione 28 dicembre 2016, n. 1310 ;
  - Accesso civico, con deliberazione 28 dicembre 2016, n. 1309;
- Documento del Consiglio ANAC 2 febbraio 2022 recante "Orientamenti applicativi per la pianificazione Anticorruzione e Trasparenza 2022".

Il punto di partenza in ambito di legislazione e adempimenti anticorruzione per le pubbliche amministrazioni è costituito dalla **Legge n. 190/2012** (detta Legge Severino), recante *Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione*, approvata per dare attuazione alle Convenzioni internazionali in materia, con particolare riguardo alla **Convenzione ONU di Merida del 2003** (ratificata con legge n. 116 del 2009) e alla Convenzione penale sulla corruzione del 1999 (Legge n. 110/2012).

Le disposizioni di cui all'art. 1, in particolare, pongono nuovi obblighi e adempimenti per le amministrazioni pubbliche, modifiche espresse a leggi vigenti, deleghe legislative e rinvii ad atti secondari da emanare. Le misure repressive che la legge vuole assicurare sono attuate grazie a modifiche del codice penale. È interessante rimarcare che, oltre all'art. 1, la legge è composta dall'art. 2 che contiene la *clausola di invarianza*: ciò per significare che, dall'attuazione della legge, non devono derivare nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica, dovendo utilizzare risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili in ogni amministrazione.

La ratio della legge Severino, come precisa la relazione illustrativa del disegno di legge, è la *prevenzione e la repressione del fenomeno della corruzione attraverso un approccio multidisciplinare*, nel quale gli strumenti sanzionatori si configurano solamente come alcuni dei fattori per la lotta alla corruzione e all'illegalità nell'azione amministrativa. Nello specifico si pongono a sostegno del provvedimento legislativo motivazioni di trasparenza e controllo da parte degli stessi cittadini, nonché di adeguamento dell'ordinamento giuridico italiano agli standard internazionali. La relazione illustrativa precisa, inoltre, come la corruzione porti danni alla credibilità che si traducono in danni di ordine economico, dal momento che disincentiva gli investimenti anche stranieri, frenando di conseguenza lo sviluppo economico.

Tra i soggetti cui la legge si rivolge è centrale il ruolo dell'**Autorità nazionale anticorruzione** (commi 1-3). Essa, assieme agli altri organi a livello nazionale, svolge un'azione coordinata, che si sostanzia in attività di controllo, di prevenzione e di contrasto della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione. Le funzioni svolte dall'ANAC sono funzioni consultive, di vigilanza e di controllo, corrispondenti essenzialmente ai seguenti compiti:

- a) collabora con i paritetici organismi stranieri, con le organizzazioni regionali ed internazionali competenti;
- b) approva il Piano nazionale anticorruzione predisposto dal Dipartimento della funzione pubblica;
- c) analizza le cause e i fattori della corruzione e individua gli interventi che ne possono favorire la prevenzione e il contrasto;
- d) esprime pareri facoltativi agli organi dello Stato e a tutte le amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, comma 2, del D.Lgs. 165/2001, e successive modificazioni, in materia di conformità di atti e comportamenti dei funzionari pubblici alla legge, ai codici di comportamento e ai contratti, collettivi e individuali, regolanti il rapporto di lavoro pubblico;
- e) esprime pareri facoltativi in materia di autorizzazioni, di cui all'art. 53 del D.Lgs. 165/2001, e successive modificazioni, allo svolgimento di incarichi esterni da parte dei dirigenti amministrativi dello Stato e degli enti pubblici nazionali;

- f) esercita la vigilanza e il controllo sull'effettiva applicazione e sull'efficacia delle misure adottate dalle amministrazioni e sul rispetto delle regole sulla trasparenza dell'attività amministrativa;
- g) riferisce al Parlamento, presentando una relazione entro il 31 dicembre di ciascun anno, sull'attività di contrasto della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione e sull'efficacia delle disposizioni vigenti in materia.
- h) esercita poteri ispettivi mediante richiesta di notizie, informazioni, atti e documenti alle amministrazioni, e ordina l'adozione di atti o provvedimenti richiesti dai piani e dalle regole sulla trasparenza dell'attività amministrativa, ovvero la rimozione di comportamenti o atti contrastanti con i piani e le regole sulla trasparenza.

Un altro soggetto nazionale di riferimento è il **Dipartimento della funzione pubblica** (comma 4) che coordina l'attuazione delle strategie di prevenzione e contrasto della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione elaborate a livello nazionale e internazionale e promuove e definisce norme e metodologie comuni per la prevenzione della corruzione, coerenti con gli indirizzi, i programmi e i progetti internazionali, oltre a definire modelli standard delle informazioni e dei dati occorrenti per il conseguimento degli obiettivi previsti dalla legge, secondo modalità che ne consentano la gestione ed analisi informatizzata. I **Prefetti** (commi 6, 52 e 55), ai fini della predisposizione del Piano di prevenzione della corruzione, forniscono il necessario supporto tecnico e informativo agli enti locali, anche al fine di assicurare che i piani siano formulati e adottati nel rispetto delle linee guida contenute nel Piano nazionale approvato dalla Commissione. Inoltre, per l'efficacia dei controlli antimafia nelle attività imprenditoriali, presso ogni prefettura è istituito l'elenco dei fornitori, prestatori di servizi ed esecutori di lavori non soggetti a tentativo di infiltrazione mafiosa operanti nei medesimi settori. L'iscrizione negli elenchi della prefettura della provincia in cui l'impresa ha sede soddisfa i requisiti per l'informazione antimafia per l'esercizio della relativa attività (*white list*). La prefettura effettua verifiche periodiche circa la perdurante insussistenza dei suddetti rischi e, in caso di esito negativo, dispone la cancellazione dell'impresa

La legge Severino introduce anche la figura del **Responsabile della prevenzione della corruzione e per la trasparenza** (commi 7, 8, 10, 12, 13 e 14) che propone il Piano triennale di prevenzione della corruzione adottato dall'organo di indirizzo politico entro il 31 gennaio di ogni anno e il Piano di prevenzione della corruzione.

La legge n. 190/2012 ha introdotto altresì il cosiddetto **whistleblower**: il pubblico dipendente che denuncia condotte illecite di cui è venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro, non può essere sanzionato, licenziato o sottoposto ad una misura discriminatoria. A tal fine è garantita la riservatezza di tali segnalazioni (art. 54 bis). Su questo tema l'ANAC ha predisposto apposite **Linee guida approvate con Delibera del Consiglio 9 giugno 2021, n. 469**. La legge n. 179/2017 ha rafforzato le tutele del dipendente pubblico e privato al fine di ampliare questo strumento di contrasto della corruzione. Da ultimo, è intervenuto sul tema il D.Lgs. 24/2023 che ha dato attuazione alla cosiddetta **Direttiva Whistleblowing**, (*"Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative*

nazionali'). Questo intervento legislativo prevede, oltre alla ordinaria facoltà dei dipendenti di rivolgere segnalazioni attraverso canali interni all'organizzazione, anche la possibilità di rivolgere segnalazioni all'ANAC. Si tratta di un canale di comunicazione indipendente e autonomo, ad ulteriore garanzia dell'efficacia della disciplina e di tutela del segnalante. Si prevedono, quindi, i seguenti obblighi: - definire ex ante la governance del processo di gestione delle segnalazioni, individuando e valutando idonee soluzioni organizzative; - affidare la gestione del canale di segnalazione a una persona o a un ufficio interno autonomo dedicato e con personale specificamente formato per la gestione del canale di segnalazione, ovvero ad un soggetto esterno, anch'esso autonomo e con personale specificamente formato; - calendarizzare a cadenza periodica la formazione in materia di *whistleblowing*; definire le modalità operative in cui si articola il processo di gestione delle segnalazioni; - implementare un canale interno per la ricezione e la gestione delle segnalazioni e prevedere adeguate modalità di tutela del segnalante; - fra le modalità di tutela del segnalante, è necessario implementare misure tecniche che garantiscano, anche tramite il ricorso a strumenti di crittografia, la riservatezza della sua identità, della persona coinvolta e della persona comunque menzionata nella segnalazione, nonché del contenuto della segnalazione e della relativa documentazione; - regolamentare il processo di analisi e gestione delle segnalazioni ricevute; - predisporre policy e procedure specifiche in materia di *whistleblowing*, che consentano di gestire, in modo conforme, anche segnalazioni pervenute mediante canali distinti da quello scritto e informatizzato (linee telefoniche, sistemi di messaggistica vocale, incontri diretti); - assicurarsi di garantire al segnalante la massima trasparenza di tutto il processo. Per adeguarsi alle nuove norme in materia di *whistleblowing* e garantire la riservatezza dell'identità del segnalante, è essenziale dotarsi di piattaforme informatiche dedicate, anche gestite da terze parti indipendenti e specializzate. Le disposizioni del D.Lgs. 24/23 avranno effetto a decorrere dal **15 luglio 2023**. Il nuovo decreto prevede che, fermi restando gli altri profili di responsabilità, l'ANAC possa applicare sanzioni amministrative pecuniarie fino a euro 50.000.

Tornando alla Legge 190/2012, essa deve essere correlata ai **tre decreti legislativi** che ne costituiscono il completamento: il **D.Lgs. 33/2013** (riguardante gli obblighi di pubblicità e trasparenza), il **D.Lgs. 39/2013** (sul regime delle inconfiribilità e incompatibilità degli incarichi presso le pubbliche amministrazioni) e il **D.Lgs. 235/2012** (disciplina delle incandidabilità).

Gli **obblighi di trasparenza** e il **diritto di accesso civico**, introdotti dalla Legge Severino (commi 15, 16, 26, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36), sono stati disciplinati dal **D.Lgs. 33/2013** ("Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni") è volto ad assicurare la conoscenza da parte del cittadino delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni. In quest'ambito è stato progressivamente ampliato il diritto di accesso agli atti e documenti in possesso delle pubbliche amministrazioni.

Il recente D.Lgs. 24/2023, sopra richiamato, ha introdotto ulteriori obblighi di trasparenza in attuazione della **Direttiva UE 2019/1937** sul **whistleblowing**. In particolare: - fornire informazioni chiare e facilmente accessibili riguardo al canale, alle procedure e ai presupposti per effettuare le segnalazioni interne, nonché riguardo al canale, alle procedure e ai presupposti per effettuare segnalazioni esterne. Tali informazioni devono essere esposte e rese facilmente

visibili nei luoghi di lavoro, nonché accessibili anche ai soggetti che, pur non frequentando i luoghi di lavoro, intrattengono un rapporto giuridico con l'organizzazione. Qualora l'organizzazione sia dotata di un proprio sito internet, tali informazioni vengano rese note in una sezione dedicata del suddetto sito; - comunicare al segnalante la presa in carico della segnalazione, mediante "avviso di ricevimento" da rilasciare entro sette giorni dalla ricezione; - fornire riscontro alla segnalazione entro tre mesi dalla data dell'avviso di ricevimento o, in mancanza di tale avviso, entro tre mesi dalla scadenza del termine di sette giorni dalla presentazione della segnalazione; - assicurarsi che, alle informazioni fornite ai sensi della normativa in materia di whistleblowing, si affianchino le informazioni in merito al trattamento dei dati del segnalante e di tutte le altre persone coinvolte nel processo (quali i soggetti segnalati e i c.d. "facilitatori"), ai sensi della normativa in materia di protezione dei dati personali.

Inoltre, la disciplina sul **conflitto di interessi** (comma 41 che aggiunge l'art.6-bis alla Legge 241/1990), introdotta dalla Legge 190/2012, prevede l'obbligo di astensione dei titolari degli uffici competenti e dei rup in caso di conflitto di interessi, con specifico obbligo di dichiarazione ancorché il conflitto possa essere non attuale e concreto, ma solo potenziale.

La **disciplina sugli incarichi**, oggetto del **D.Lgs. 39/2013** ("*Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico*"), concerne il conferimento degli incarichi presso le pubbliche amministrazioni e gli enti di diritto privato in controllo pubblico, al fine di evitare interferenze o commistioni tra politica e amministrazione e situazioni di conflitto di interesse; la legge in particolare detta la disciplina su:

- 1) **inconferibilità**, che comporta la preclusione, permanente o temporanea, a conferire incarichi a coloro che sono stati condannati per reati contro la pubblica amministrazione, oppure provengano da enti di diritto privato regolati o finanziati, ovvero siano stati componenti di organi politici di livello nazionale, regionale e locale; la preclusione si applica anche per gli incarichi di direzione delle aziende sanitarie locali;
- 2) **incompatibilità**, che determina l'obbligo, per il soggetto interessato, di scegliere quale incarico mantenere in caso di altra carica di vertice in un'amministrazione pubblica ovvero in enti di diritto privato sottoposti a controllo pubblico o finanziati. In materia di incandidabilità, il D.Lgs. 235/2012 ("*Testo unico delle disposizioni in materia di incandidabilità e di divieto di ricoprire cariche elettive e di Governo conseguenti a sentenze definitive di condanna per delitti non colposi*") individua le fattispecie che precludono la candidabilità alle cariche di parlamentare, di componente del Governo e di rappresentante nei consigli regionali e negli enti locali.

È altresì centrale, nella prevenzione della corruzione, il **comportamento dei dipendenti pubblici**, disciplinato dal **Codice di comportamento dei dipendenti pubblici** (introdotta dai commi 44 e 45 della Legge Severino che modificano l'art. 54 D.Lgs. 165/2001 con **D.P.R. 62/2013** Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici) nel quale si stabiliscono le regole cui i dipendenti delle pubbliche devono conformarsi al fine di assicurare la qualità dei servizi, la prevenzione dei fenomeni di corruzione, il rispetto dei doveri di diligenza, lealtà, imparzialità il servizio esclusivo rivolto alla cura dell'interesse pubblico. **La violazione dei**

**doveri contenuti nel Codice di comportamento, compresi quelli relativi all’attuazione del Piano di prevenzione della corruzione e alla collaborazione con il RPCT (v. artt. 8 e 16), è fonte di responsabilità disciplinare**, e può integrare altresì responsabilità civile, amministrativa e contabile: violazioni gravi o reiterate del codice comportano l’applicazione della sanzione del licenziamento disciplinare.

Il **Ciclo delle performance** è stato invece oggetto del D.Lgs. 150/2009, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, dettando una riforma della disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche, al fine di assicurare una migliore organizzazione del lavoro, più elevati standard di qualità e di efficienza e maggiore trasparenza. Nel Piano delle performance (da realizzare in stretto collegamento con il Piano Anti corruzione ed il Programma della Trasparenza e oggi altresì del **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)**) devono essere precisati gli obiettivi strategici ed operativi scelti da ciascuna amministrazione.

Quanto al **PIAO** approvato con D.Lgs. 32/2022, introdotto con l’art. 6 del Decreto Legge 80/2021 (“Decreto Reclutamento”) convertito dalla Legge 113/2021, esso costituisce un documento unico di programmazione della Pubblica Amministrazione, che ha lo scopo di riunire e semplificare gli adempimenti a carico degli enti secondo una logica integrata. Si tratta di un piano triennale che va a sostituire tutti i programmi e i piani, che fino al 2022 le Pubbliche Amministrazioni erano tenute a predisporre, con particolare riferimento all’organizzazione, ai piani della performance, del lavoro agile (POLA), prevedendo anche l’integrazione con il piano anticorruzione. Il PIAO deve fissare in particolare gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e i criteri di cui all’art 10 D.Lgs. 150/2009, stabilendo il raccordo necessario della performance individuale con i risultati della performance organizzativa. Inoltre, il PIAO deve fissare la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile.

Secondo la normativa nazionale di riferimento, il **fenomeno corruttivo** deve essere inquadrato secondo due profili, inevitabilmente connessi tra loro: quello penale e quello amministrativo. Va notato che la maggioranza dei commi dell’art. 1 della Legge 190/2012 è dedicata al profilo amministrativistico dell’attuazione della lotta alla corruzione, mentre ci sono pochi commi di carattere penale. Questo evidenzia come grande attenzione sia stata data ai principi amministrativistici di trasparenza, accountability e controllo. I piani devono individuare le attività a maggior rischio corruzione e gli interventi di formazione e controllo utili a prevenire tale fenomeno. La legge prevede, inoltre, la nomina per ciascun ente di un responsabile delle attività di prevenzione, nonché forme di tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti.

Il **principio di trasparenza**, stando alle norme anticorruzione, ha conosciuto una sorta di funzionalizzazione: da principio dell’attività amministrativa (quello introdotto dalla Legge 241/1990) è diventato un mezzo rispetto al fine: il principio di trasparenza è stato finalizzato alla prevenzione della corruzione e della cattiva gestione. La legge, in alcune disposizioni, fa in particolare riferimento allo “scopo di favorire forme diffuse di controllo”. L’articolo 11, comma 1, del D.Lgs. 150/2009 già prevedeva, peraltro, questa specifica finalità della trasparenza, intesa come accessibilità totale, e volta allo scopo di favorire forme diffuse di controllo, nel rispetto dei

principi di buon andamento e di imparzialità: ciò era previsto dall'art. 11, comma 1, D.Lgs. 150/2009, prima della Legge 190/2012. La finalità quella di aumentare la tutela dai fenomeni corruttivi e da quelli di *mala gestio*. Per l'art. 1, comma 1, del D.Lgs. 150/2009 "la trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche". Successivamente, con la legge 190/2012 e soprattutto con il D.Lgs. 33/2013, è stata eliminata la parola "anche" e sono state previste pubblicazioni obbligatorie sui siti web istituzionali delle pubbliche amministrazioni. La norma citata, inoltre, prosegue qualificando l'oggetto della trasparenza, individuandolo in una serie di elementi relativi all'organizzazione, e gli indicatori relativi agli andamenti gestionali. Inoltre, introduce un aspetto riconducibile all'accountability, prevedendo tra tali elementi anche quelli relativi "all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali". Lo scopo diventa, dunque, quello di favorire forme diffuse di controllo del rispetto del buon andamento e della imparzialità, precisando che quando si fa riferimento a forme diffuse di controllo, si intende rendere possibile il cosiddetto **controllo civico**. Il ruolo di tale tipo di controllo è centrale unitamente a quello degli **stakeholders**. Con il controllo civico peraltro si favoriscono anche altre forme di controllo, pensando a quello della Corte dei Conti, dei servizi ispettivi, dei Collegi dei revisori e di tutti gli organismi che esercitano controlli sulle attività delle pubbliche amministrazioni.

Anche la Regione Puglia è intervenuta in materia di trasparenza con una disciplina per certi versi *ante litteram*, riferita alla Legge 241/1990, ossia la **Legge Regionale 20 giugno 2008, n. 20** ("**Principi e linee guida in materia di trasparenza dell'attività amministrativa nella Regione Puglia**"), seguita dal Regolamento di attuazione 29 settembre 2009, n. 20.

## §2 - IL PIANO NAZIONALE ANTICORRUZIONE – PNA 2022

Il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2022 è stato approvato dall'**ANAC con Deliberazione del Consiglio 17 gennaio 2023, n. 7**. In precedenza già il PNA 2013 e l'Aggiornamento del 2015 avevano fornito una serie di indicazioni ai sensi della Legge 190/2012, integrate dal PNA 2019 (All.1) che aveva tenuto conto dei principali standard internazionali di *risk management*, delle precedenti esperienze di attuazione dei PNA e delle osservazioni pervenute. L'Allegato 1 al PNA 2019 è richiamato dal PNA 2022 quale documento metodologico - da seguire nella predisposizione dei Piani triennali della prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) per la parte relativa alla gestione del rischio corruttivo – che inaugura un approccio valutativo di tipo qualitativo. Il PNA 2019 contiene 11 allegati: si richiamano, in particolare, allegato 1 contenente una check list per la compilazione del PIAO; allegato 5 con un indice ragionato sulle modifiche e sulle deroghe relative ai contratti pubblici; l'allegato 6 contenente una appendice normativa con le deroghe alla normativa sugli appalti; l'allegato 7 con il bando tipo 1/2021 da adottare per le procedure ad evidenza pubblica di aggiudicazione; l'allegato 8 contenente la check list sugli appalti.

Come si legge nella premessa, il PNA 2022 si colloca in una **fase storica complessa** dovuta alle numerose riforme connesse agli impegni assunti dall'Italia con il **Piano nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** per superare il periodo di crisi derivante dalla pandemia, acuito dagli eventi bellici in corso nell'Europa dell'Est. L'ingente flusso di denaro a disposizione, da una parte, e le deroghe alla legislazione ordinaria introdotte per esigenze di celerità della realizzazione di molti interventi, dall'altra, scrive l'ANAC, richiedono il rafforzamento dell'integrità pubblica e la programmazione di efficaci presidi di prevenzione della corruzione per evitare che i risultati attesi con l'attuazione del PNRR siano vanificati da eventi corruttivi, con ciò senza incidere sullo sforzo volto alla semplificazione e alla velocizzazione delle procedure amministrative.

Il PNA 2022 è suddiviso in due parti. Una **parte generale**, volta a supportare i RPCT e le amministrazioni nella pianificazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza alla luce delle modifiche normative sopra ricordate che hanno riguardato anche la prevenzione della corruzione e la trasparenza. Una **parte speciale**, incentrata sulla disciplina derogatoria in materia di contratti pubblici a cui si è fatto frequente ricorso per far fronte all'emergenza pandemica e all'urgenza di realizzare interventi infrastrutturali di grande interesse per il Paese. Detta parte, pur delineata nel quadro del vigente Codice dei contratti pubblici, è prevalentemente ancorata ai principi generali di derivazione comunitaria contenuti nelle direttive.

Il PNA è sotteso dalla ratio di perseguire il valore pubblico: per cui, gli **obiettivi di semplificazione e razionalizzazione del sistema amministrativo** posti dal legislatore – e di cui più volte l'Autorità ha evidenziato l'importanza negli atti di regolazione e nei precedenti PNA - non devono andare



a decremento delle iniziative per prevenire la corruzione e per favorire la trasparenza. La corretta ed efficace predisposizione di misure di prevenzione della corruzione, tra l'altro, contribuisce ad una rinnovata sensibilità culturale in cui la prevenzione della corruzione non sia intesa come onere aggiuntivo all'agire quotidiano delle amministrazioni, ma sia essa stessa considerata nell'impostazione ordinaria della gestione amministrativa per il miglior funzionamento dell'amministrazione al servizio dei cittadini e delle imprese. L'ANAC sostiene che, se le attività delle pubbliche amministrazioni hanno come orizzonte quello del **valore pubblico**, le misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza sono essenziali per conseguire tale obiettivo e per contribuire alla sua generazione e protezione mediante la riduzione del rischio di una sua erosione a causa di fenomeni corruttivi. Ad avviso dell'ANAC deve privilegiarsi una **nozione ampia di valore pubblico intesa come miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale, ambientale delle comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, dei destinatari di una politica o di un servizio**: un concetto che non va limitato agli obiettivi finanziari/monetizzabili ma comprensivo anche di quelli socio-economici, che ha diverse sfaccettature e copre varie dimensioni del vivere individuale e collettivo. In quest'ottica, secondo l'ANAC, **la prevenzione della corruzione è dimensione del valore pubblico**, crea valore pubblico e ha natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale di una amministrazione o un ente. Nel prevenire fenomeni di cattiva amministrazione e nel perseguire **obiettivi di imparzialità e trasparenza**, *la prevenzione della corruzione contribuisce, cioè, a generare valore pubblico, riducendo gli sprechi e orientando correttamente l'azione amministrativa*. Lo stesso concetto di valore pubblico detta la necessità di un miglioramento continuo del processo di gestione del rischio, in particolare per il profilo legato all'apprendimento collettivo mediante il lavoro in team. Anche i controlli interni presenti nelle amministrazioni ed enti, messi a sistema, così come il coinvolgimento della società civile, concorrono al buon funzionamento dell'amministrazione e contribuiscono a generare valore pubblico.

Ciò implica che si debba considerare nella mappatura dei processi anche quelli correlati agli obiettivi di **valore pubblico** e se gli stessi sono presidiati da misure di prevenzione della corruzione. La stessa qualità delle pubbliche amministrazioni è obiettivo trasversale, premessa generale per un buon funzionamento delle politiche pubbliche. Il contrasto e la prevenzione della corruzione sono funzionali alla qualità delle istituzioni e quindi presupposto per la creazione di valore pubblico anche inteso come valore riconosciuto da parte della collettività sull'attività dell'amministrazione in termini di utilità ed efficienza. Nella stessa ottica si pongono le misure di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo che le pubbliche amministrazioni sono tenute ad adottare ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. n. 231/2007 (cd. decreto antiriciclaggio).

Da tempo sono in corso **valutazioni del benessere individuale e collettivo** che, superando le sole valutazioni di politica macroeconomica (PIL o misurazione del reddito pro capite) ricomprendono anche altre dimensioni quali ad esempio la sostenibilità, sia ambientale che sociale, avendo a riferimento la fiducia nella qualità delle istituzioni. In altre parole, le misure di prevenzione e per la trasparenza sono a protezione del valore pubblico ma esse stesse



produttive di valore pubblico e strumentali a produrre risultati sul piano economico e su quello dei servizi, con importanti ricadute sull'organizzazione sociale ed economica del Paese.

Link al PNA 2022 <https://www.anticorruzione.it/-/pna-2022-delibera-n.7-del-17.01.2023>

### §3 - L'AGENZIA REGIONALE DEL TURISMO PUGLIAPROMOZIONE: ISTITUZIONE, COMPITI, SVILUPPO

L'Agenzia Regionale del Turismo, denominata Pugliapromozione, istituita con decreto del Presidente della Giunta regionale del 22 febbraio 2011, n.176 (B. U. R. P. n.33 del 03.03.2011), ai sensi dell'art. 6, comma 1, della Legge Regionale 1/2002, quale organismo tecnico operativo e strumentale della Regione. La medesima Agenzia ARET ha assunto la denominazione di PUGLIAPROMOZIONE, secondo quanto disposto dall' art. 7, comma 1, della legge regionale 1/2002, come modificata dalla Legge Regionale 18/2010 e dall'art. 51 della Legge Regionale 51/2021. Pugliapromozione è un organismo tecnico, operativo e strumentale della Regione Puglia, dotato di personalità giuridica di diritto pubblico, che opera in qualità di azienda turistica di servizi per l'attuazione delle politiche della Regione Puglia in materia di promozione dell'immagine unitaria della Regione e per la promozione turistica locale.

Pugliapromozione è dotata di autonomia organizzativa, amministrativa, patrimoniale, contabile, gestionale e tecnica, ispirato ai principi di trasparenza ed economicità, nonché ai criteri di efficienza ed efficacia.

L'Agenzia ha la propria sede legale in Bari, alla Piazza Moro, 33/A. L'indirizzo web ufficiale dell'Agenzia, agli effetti di pubblicità legale e assolvimento degli obblighi di trasparenza, è [www.agenziapugliapromozione.it](http://www.agenziapugliapromozione.it) con dominio regionale [aret.regione.puglia.it](http://aret.regione.puglia.it). Pugliapromozione adotta quale logo dell'Agenzia, il logo utilizzato dalla Regione Puglia per la comunicazione turistica "PUGLIA", accompagnato dalle parole "Promozione" e "Agenzia Regionale del Turismo", secondo il layout posto nella intestazione del presente atto.

L'ARET Pugliapromozione è, dunque, un ente strumentale con funzioni tecniche ed operative, dotata di autonomia relativa, atteso che essa gode di autonomia giuridica, amministrativa, organizzativa e patrimoniale, ma non anche finanziaria. Ciò in quanto le risorse economiche per il funzionamento e per l'attività promozionale di base sono attribuite dalla Regione Puglia (Dipartimento Turismo e Cultura – Sezione Turismo). La stessa Regione Puglia fornisce all'ARET la dotazione finanziaria per l'attuazione del Piano Strategico del Turismo e per altre attività come gli Aiuti alle imprese attingendo da fondi comunitari e nazionali.

L'ARET è subentrata alle cinque Aziende di Promozione Turistica Provinciale (APT) di Bari, Brindisi, Foggia, Lecce e Taranto che sono state soppresse e le funzioni assunte dalla stessa ARET. Il patrimonio di Pugliapromozione è costituito da tutti i beni mobili ed immobili ad essa appartenenti come risultanti a libro cespiti o ad essa affidati in gestione o comodato dalla Regione Puglia a norma dell'art. 14 della Legge Regionale 1/2002 come modificata dalla Legge Regionale 18/2010. Pugliapromozione dispone del proprio patrimonio secondo le norme del codice civile. Pugliapromozione riconosce la valenza strategica del patrimonio quale strumento di potenziamento e di qualificazione dell'offerta dei propri uffici e, in questa prospettiva, adotta iniziative di investimento.

### §3.1 LA GOVERNANCE DEL SISTEMA TURISTICO PUGLIESE

La gestione di una destinazione richiede, a partire dal patrimonio di risorse e competenze territoriali, il superamento di logiche competitive, il raggiungimento di accordi tra gli attori, imprenditori e non, locali, nazionali e internazionali, per creare una visione condivisa e stimolare la partecipazione di tali soggetti al disegno complessivo di sviluppo della destinazione. In tal senso, la strategia di sviluppo della destinazione Puglia, si esplica attraverso un'azione di governance che coinvolge le imprese e le organizzazioni residenti, attraverso **quattro principali linee di intervento**:

1. *affiancamento della Regione Puglia per l'emanazione di norme e regolamenti, che possano indirizzare l'azione degli attori locali;*
2. *interventi diretti sui territori, che ne orientino e valorizzino le specifiche vocazioni;*
3. *collaborazione con il partenariato economico e sociale, i gruppi di interesse e anche attraverso il coinvolgimento diretto dei cittadini e altri attori, per la definizione di progetti strategici;*
4. *stimolo e sostegno alla nascita di aggregazioni di imprese (settoriali o di filiera) attraverso le quali valorizzare le produzioni locali.*

Per rispondere a tale strategia, il quadro normativo regionale (L.R. 1/2001, L.R. 18/2010, R.R. 9/2011) definisce la governance del settore turistico basandosi sui seguenti **principi**:

- *Elaborazione e gestione a livello regionale delle funzioni di pianificazione strategica;*
- *Modello top-down per la gestione dei progetti, delle politiche e del loro controllo;*
- *Modello bottom-up di partecipazione attiva dei cittadini per i processi di pianificazione strategica.*

I **oggetti della governance** sono:

- *La **Regione Puglia** come soggetto policy maker;*
- *L'**Agenzia Pugliapromozione** come soggetto deputato al management della destinazione;*
- *Le **imprese**, attraverso le forme aggregative (in particolare i **Distretti produttivi** e le **Organizzazioni di Categoria**).*

### §3.2 Gli interventi attuativi delle linee programmatiche

Gli interventi attuativi delle linee programmatiche consistono in attività ordinarie e in attività strategiche, queste ultime, in particolare, a valere su risorse extraregionali (PO FESR/FSE; fondi ministeriali, etc). I compiti dell'ARET sono precisati nel Regolamento sull'organizzazione e sul funzionamento approvato Regolamento Regionale, 13 maggio 2011, n.9, nonché nell'Atto Generale di Organizzazione approvato con D.G.R. 16 maggio 2022, n. 712.

Negli ultimi dieci anni la Regione Puglia ha sperimentato e implementato le politiche per la promozione e la valorizzazione del territorio a fini turistici con ricadute positive per l'economia pugliese e per la filiera turistica.

L'ARET è in grado di garantire un elevato standard di efficacia della promozione territoriale, grazie al suo comprovato background, acquisito attraverso il pluriennale impegno di uno staff tecnico e amministrativo, dedicato a promuovere la Puglia come meta di viaggio, attraverso interventi specifici e settoriali.

Le capacità organizzative dell'ARET vedono il loro punto di forza nella articolazione in aree strategiche di intervento coordinate dalla Direzione Generale: è possibile rintracciare una importante sinergia tra i settori tecnici – Promozione, Comunicazione, Accoglienza, Innovazione, Prodotto – tale da consentire di perseguire gli obiettivi anche trasversalmente, accrescendo così le performance dell'ente.

Le capacità amministrative dell'ARET si misurano attraverso l'azione della Direzione Amministrativa le cui articolazioni interagiscono con le aree tecniche e con la Direzione Generale: oltre agli uffici amministrativi tout court, è importante evidenziare che le aree tecniche sono organizzate in modo da svolgere in proprio una parte di funzioni amministrative, come ad esempio le istruttorie preliminari o le liquidazioni dei servizi.

Infine, le capacità gestionali dell'ARET sono caratterizzate da un management dinamico per lo svolgimento dei processi. È possibile distinguere una gestione orizzontale (utilizzo dei fondi assegnati e gestione delle risorse umane) e una gestione verticale (attuazione degli interventi promozionali in coerenza con la mission dell'ente e con la pianificazione strategica).

### §3.3 LA MISSION DELL'ARET PUGLIAPROMOZIONE

L'ARET Pugliapromozione ha come primo mandato istituzionale quello di *attuare le politiche della Regione Puglia in materia di promozione dell'immagine unitaria della Regione* declinata in "compiti generali" e "compiti specifici", nell'ambito dei quali si evidenzia una naturale propensione a rivolgersi al mercato, alla totalità degli operatori turistici e culturali, alla promozione di una Puglia non 'stereotipata', ma rappresentativa del comparto che rappresenta.

I compiti generali dell'ARET Pugliapromozione sono stati di recente integrati a seguito delle modifiche operate dalla Legge Regionale n. 51/2021 recante "Disposizioni per la formazione del bilancio di previsione 2022 e bilancio pluriennale 2022-2024 della Regione Puglia - legge di stabilità regionale 2022", il cui art. 51 ha modificati l'art. 7 della Legge Regionale 1/2002 recante "Norme di prima applicazione dell'articolo 5 della legge 29 marzo 2001, n. 135, riguardanti il riordino del sistema turistico pugliese":

- a) diffonde e promuove la conoscenza e l'attrattività della Puglia come meta nelle sue componenti naturali, paesaggistiche e culturali, materiali e immateriali, valorizzandone le eccellenze, favorendo
- b) sulla base di specifici obiettivi definiti dalla Regione favorisce lo sviluppo di occupazione stabile nell'ambito del turismo, alimenta iniziative di sensibilizzazione al fine di contrastare il lavoro sommerso e irregolare, promuove raccordi con il sistema della formazione professionale, gli istituti tecnico-professionali e le università, in funzione di un complessivo processo di qualificazione del mondo degli operatori e degli addetti del settore;
- c) promuove la qualificazione dell'offerta turistica regionale favorendone la competitività sui mercati nazionali e internazionali e sostenendo la cooperazione tra pubblico e privato

- nell'ambito degli interventi di settore; promuove, inoltre, l'incontro fra il sistema di offerta regionale e i mediatori dei flussi internazionali di turismo;
- d) promuove lo sviluppo del turismo sostenibile, slow, sportivo, dei cammini e giovanile, nonché di quello sociale, e la valorizzazione degli indotti connessi;
  - e) sviluppa e coordina gli interventi a fini turistici per la fruizione e la promozione integrata a livello territoriale del patrimonio culturale, delle aree naturali protette e delle attività culturali, nel quadro delle vocazioni produttive dell'intero territorio regionale;
  - f) attiva e coordina, anche in collaborazione con altri enti pubblici e privati, iniziative, manifestazioni ed eventi, produzioni audiovisive, cinematografiche e spettacoli artistici, nonché progetti di arte urbana, che si configurino quali attrattori per il turismo culturale;
  - g) favorisce la diffusione di un'ampia cultura dell'ospitalità tra gli operatori pubblici, privati e la popolazione locale anche attraverso la rimozione, nei sistemi di ospitalità, di ogni orientamento e condotta direttamente o indirettamente discriminatori sotto il profilo dei diritti soggettivi, della privacy e delle condizioni personali;
  - h) promuove la tutela dei diritti del turista inteso come "consumatore";
  - i) assicura alle strutture regionali strumenti operativi a supporto del coordinamento delle attività e delle iniziative dei sistemi turistici locali, fornendo altresì supporti di consulenza tecnico-amministrativa;
  - j) esercita le funzioni e i compiti amministrativi già assegnati alle Aziende di promozione turistica (APT) assicurandone l'articolazione organizzativa e l'efficacia operativa nelle sei province; coordina il sistema a rete degli Info-Point turistici, anche nel loro raccordo con le pro loco;
  - k) collabora con il sistema delle camere di commercio, le istituzioni universitarie, organismi specializzati e gli enti di ricerca per elaborare piani e progetti di studio, rilevazione e analisi;
  - l) svolge ogni altra attività a essa affidata dalla normativa, dagli indirizzi strategici e dagli strumenti programmatori della Regione Puglia, anche in riferimento a leggi nazionali e a programmi interregionali e comunitari;
  - m) promuove le tradizioni pugliesi, nonché i valori identitari del territorio, anche valorizzando l'appartenenza alla comunità pugliese nel mondo e sostenendo iniziative per la riscoperta delle radici dei migranti pugliesi e per il ritorno alla terra di origine;
  - n) promuove lo sviluppo di flussi turistici in luoghi strategici, connessi a infrastrutture o a mezzi di trasporto e di viaggio, anche attraverso interventi di cooperazione pubblica, volti in particolare alla diffusione della brand identity e all'accoglienza e alla informazione turistica;
  - o) sostiene le imprese delle filiere turistiche e culturali per favorirne la ripresa dopo eventi calamitosi di portata generale, nonché qualora ciò si renda necessario per motivi di opportunità strategica così come per lo sviluppo di asset o target strategici.

I compiti specifici elencati sono i seguenti:

- a) assolve il compito di Destination Management Organization (DMO), di natura pubblica, per la gestione coordinata di tutti gli elementi che compongono una destinazione e per il rafforzamento del sistema turistico pugliese attraverso le attività di valorizzazione,

- innovazione, promozione e comunicazione del territorio;
- b) sviluppa gli interventi di promozione del prodotto turistico pugliese al fine di favorire l'accessibilità, la fruizione e la commercializzazione integrata dei diversi segmenti di mercato nel quadro delle vocazioni produttive dell'intero territorio regionale, con particolare riferimento all'enogastronomia, al turismo sportivo, quello culturale del MICE e del Wedding;
  - c) realizza progetti promozionali su incarico della Regione o su proposta degli Enti Locali, nonché progetti integrati di promozione turistica, valorizzazione e fruibilità di attività culturali e di beni culturali e ambientali, nel rispetto delle procedure previste dalla vigente normativa comunitaria nazionale e regionale;
  - d) organizza e supporta la realizzazione di iniziative di ospitalità (educational tour, familiarization trip, press e blog tour) riservate a operatori turistici (buyer), giornalisti, opinion leader nazionali e internazionali;
  - e) cura, sulla base della programmazione della Regione e in raccordo con le Amministrazioni locali, le attività di comunicazione integrata di promozione dei territori;
  - f) in linea con le strategie comunitarie, nazionali e regionali, programma iniziative finalizzate alla diffusione di buone pratiche, con la finalità di incentivare un modello virtuoso di sviluppo turistico sostenibile e di presentare ai mercati target una destinazione Green, in particolare promuovendo azioni di sensibilizzazione dei cittadini alla corretta raccolta differenziata, agli acquisti consapevoli e sostenibili, al rispetto dell'ambiente;
  - g) realizza azioni di promozione integrata delle produzioni audiovisive e d'internazionalizzazione d'impresa con particolare riferimento ad elevate componenti di innovazione, sostenibilità sociale ed ambientale;
  - h) provvede all'istituzione e al coordinamento a livello regionale di un sistema a rete degli Info Point, sulla base di apposite linee guida approvate dalla Giunta regionale sentita l'Anci Puglia;
  - i) pone in essere iniziative volte alla diffusione della cultura della tutela dei diritti del turista-consumatore, prevalentemente mediante azioni di sensibilizzazione delle imprese turistiche, nonché tramite attività informative rivolte all'utenza turistica;
  - j) favorisce il trasferimento di conoscenza del brand Puglia per la formazione di nuove professionalità, con specifiche competenze che tengano conto delle vocazioni dei territori al fine di rafforzare l'occupabilità;
  - k) sperimenta soluzioni innovative e progetti pilota al fine di valutare in prima linea l'evoluzione del mercato e di restituirne al territorio il valore, anche in collaborazione con le Università e gli Istituti per il turismo;
  - l) svolge su delega della Regione le funzioni di Osservatorio Turistico Regionale in osservanza dell'art. 2 della Legge Regionale 1/2001 lett. c) e d), anche in coordinamento con enti pubblici, istituti universitari ed enti economici e in raccordo con le associazioni di rappresentanza degli operatori turistici;
  - m) raccoglie ed elabora, secondo le direttive impartite dalla Regione, dati statistici concernenti la domanda e l'offerta turistica del territorio regionale, nonché provvede alla raccolta e alla elaborazione dei dati statistici relativi al flusso del movimento turistico regionale;
  - n) provvede alla raccolta e alla istruttoria delle denunce dei prezzi delle strutture sulla base delle previsioni della Legge Regionale 29/1994;

- o) svolge attività di tutela e assistenza ai turisti contribuendo altresì a diffondere una cultura della “cittadinanza temporanea”, attraverso la rete degli Info Point, nonché mediante l’attivazione di sinergie con il sistema delle Proloco;
- p) provvede ad elaborare ed attuare il Piano Strategico del Turismo ed ogni altro compito assegnato dalla Regione.

### §3.4 I PRIMI ANNI E L'INIZIO DEL TURISMO MODERNO

Tra il 2011 e il 2015 l'A.RE.T. Pugliapromozione si è dotata di un organico altamente professionale, investendo nella digitalizzazione dei sistemi e puntando al massimo sulla comunicazione della destinazione. È stato realizzato il Sistema per l’Osservatorio Turistico (SPOT) che permette di raccogliere i dati sui flussi turistici e sui servizi erogati, che l’Osservatorio monitora ed elabora. La digitalizzazione del sistema turistico pugliese si specifica con il Destination Management System (DMS), che mette in rete oggi tutte le imprese turistiche con Pugliapromozione, sia per gli adempimenti amministrativi che per la partecipazione alle numerose attività di promozione turistica.

Sono stati anche gli anni dei cambiamenti nel modo di promuovere la Puglia, soprattutto attraverso la comunicazione e la creazione del **brand Puglia**: si sceglie la strada dei contenuti proposti dagli operatori, più di 24.000 eventi promossi dal 2011 attraverso il programma **Puglia Events**, arrivando a mettere in rete 150 attrattori territoriali e 450 beni culturali attraverso il **SIRTur, il sistema informativo turistico regionale**. Vengono coinvolti anche i territori locali, con 180 Comuni protagonisti di progetti di animazione territoriale come Puglia Open Days e Puglia Discovering.

Nel 2014 l’A.RE.T. investe in una strategia innovativa a supporto della promozione turistica: nasce il **brand WeAreInPuglia**, sinonimo di identità e comunità. Un claim dal suono semplice e potente, usato prima offline per la campagna fotografica con Nikon e poi online sui social network. Si tratta di un hashtag che arriva oggi a 2 milioni di condivisioni, utilizzato da tutti coloro che raccontano la Puglia. Un’operazione partecipata di co-branding per grandi eventi, un fenomeno di successo discusso sui tavoli delle fiere del turismo più importanti d’Italia. Un altro progetto innovativo nei primi anni dell’ARET è stato **#MyPugliaExperience**, caratterizzato per un forte respiro internazionale con gli storyteller selezionati da Olanda, Belgio, Svizzera, Francia, Regno Unito, Germania, Austria, pronti a vivere e a diffondere in tempo reale su Instagram la destinazione Puglia come esperienza di viaggio.

Il percorso verso l’affermazione internazionale del brand Puglia trova la sua identità business to business con un evento internazionale nel territorio pugliese, chiamato **BuyPuglia**. Esso prevede tutt’oggi un programma di azione dedicato al Business Meeting tra buyer mondiali e seller locali, permettendo al sistema delle imprese pugliesi di presentare la propria offerta ad una selezione di operatori provenienti dai principali mercati europei ed extraeuropei. Infine, un evento itinerante chiamato **BuyPuglia Tours**, organizzato selezionando alcune delle città chiave per l’incoming turistico internazionale, collegate alla Puglia con voli diretti.

Per quanto concerne l'accoglienza, la cultura del turismo pugliese stringe un patto con il territorio: dal 2011 al 2015 vengono aperti **92 Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica** chiamati **IAT**, potenziati a partire dal 2016 come Info-Point territoriali che hanno reso possibile la riconoscibilità





del brand Puglia in ogni parte del territorio, identificati da un unico concept grafico, un'unica carta dei servizi in una rete regionale che lavora in sinergia e a supporto dei turisti.

### §3.5 LA VISION E IL PIANO STRATEGICO DEL TURISMO

La *vision* dell'A.RE.T. è *"Promuovere la destinazione turistica Puglia come un complesso integrato e flessibile di valori tangibili e intangibili, attraverso l'operare coordinato dei diversi soggetti, organizzati per uno sviluppo turistico equilibrato, conveniente e sostenibile"*. Ciò significa che Pugliapromozione svolge un ruolo di leadership nella promozione del turismo italiano e internazionale verso la Puglia, muovendo dalla consapevolezza che il valore competitivo e l'immagine della destinazione Puglia siano costituiti dalle molteplici identità territoriali, dal livello di integrazione tra gli attori presenti, dalla qualità del paesaggio e dell'ambiente, dal grado di civiltà e di benessere delle comunità locali residenti. L'obiettivo primario è di lungo termine e prevede di sviluppare la destinazione Puglia come una meta turistica matura e appetibile tutto l'anno, in grado di offrire esperienze autentiche e sostenibili, dal punto di vista sociale e ambientale, ai suoi ospiti e ai suoi cittadini residenti e non residenti: una destinazione ideale non solo per trascorrere soggiorni e vacanze, ma per viverci e in cui trasferire i propri interessi.

Nei primi anni di vita dell'A.RE.T. questa *vision* è iniziata a svilupparsi, con l'avvio e quindi con la evoluzione dei mezzi e del modo di comunicare e posizionare il brand nei mercati internazionali. Negli anni successivi, dal 2016 al 2018, prende piede la necessità di una visione di lungo periodo con l'elaborazione del Piano Strategico del Turismo (approvato dalla Giunta Regionale con Deliberazione 14 febbraio 2017, n. 191). Il Piano è approvato come piano triennale con una dotazione finanziaria di 36 milioni di euro, con una visione estesa oltre il 2020 (prospettiva 2025). Esso è il frutto di un processo di consultazione e ascolto del territorio (rappresentanti delle istituzioni locali, stakeholders, cittadini). Si parte dai risultati del quadriennio precedente per evolvere in maniera dinamica negli anni successivi, attraverso una strategia del turismo costantemente aggiornata, condivisa e partecipata. L'obiettivo diventa quello di consolidare la vocazione turistica della Regione Puglia in un contesto sempre più competitivo puntando sulla costruzione di prodotti turistici e itinerari diversificati e innovativi che permettano di destagionalizzare e di attrarre un maggiore incoming internazionale.

Le finalità promozionali consistono, in particolare, nel potenziare la competitività della destinazione Puglia in Italia e all'estero, di aumentare i flussi di turisti internazionali, di dare una spinta alla destagionalizzazione del turismo, di potenziare l'innovazione organizzativa e tecnologica del settore turistico. Le priorità d'intervento, sono date dallo sviluppo del prodotto turistico, dalla formazione, dalla accoglienza e qualificazione dell'offerta turistica, dalla promozione, legate dal filo dell'innovazione e poggiate su un sistema di infrastrutture e collegamenti interconnessi e più veloci nel territorio regionale. Nelle annualità successive al 2017 vi sono state diverse implementazioni finanziarie del Piano a valere sui fondi FESR-FSE Azione 6.8. POR Puglia 2014-2020: D.G.R. 256/2018 e D.G.R. 1200/2018 (euro 28.310.000,00), D.G.R. 415/2020 (euro 3.286.400,00), D.G.R. 1224/2020 (13.000.000,00), D.G.R. 959/2021 (6.400.000,00), D.G.R. 554/2022 e D.G.R. 939/2022 (10.000.000,00); da ultimo, D.G.R. 1316/2022 a valere sulle risorse FSC euro 1.455.776,49. La D.G.R.

183/2023, da ultimo, ha stabilito un'ulteriore implementazione di azioni promozionali e di risorse, stanziando euro 14.000.000,00 a valere sull'azione 6.8 POR Puglia 2014-2020 per l'esercizio 2023 e approvando le corrispondenti Schede progettuali. La stessa D.G.R. 183/2023 ha approvato, altresì, lo Schema di Addendum all'Accordo di Cooperazione con l'Agenzia Pugliapromozione, demandando al Direttore del Dipartimento Turismo Economia della Cultura e Valorizzazione Territoriale tutti gli adempimenti consequenziali e connessi alla sottoscrizione dello stesso: ciò in quanto l'ARET non è direttamente assegnataria dei FONDI FESR-FSE, ma come ente regionale strumentale è beneficiaria dei fondi di cui è titolare il Dipartimento regionale competente in materia di Turismo e Cultura, con particolare riferimento alla sua Sezione Turismo. Analogamente, la dotazione finanziaria ordinaria, pari a 4.500.000,00 euro, non viene assegnata direttamente all'A.RE.T. dalla Ragioneria regionale, bensì trasferita dalla Sezione Turismo quale contributo annuale per le spese di funzionamento ordinario (v. infra § 7.2).

Tornando al Piano Strategico, con esso si è inteso puntare a moltiplicare le sinergie e la complementarietà tra operatori e soggetti pubblici. Il piano strategico nasce, non a caso, nel contesto più ampio della legge regionale sulla partecipazione (Legge Regionale 13 luglio 2017, n. 28 "Legge sulla partecipazione") che contempla tra i suoi destinatari anche i visitatori e i turisti potenziali, oltre i cittadini pugliesi. Le attività dell'A.RE.T. sono state organizzate e articolate in aree direzionali (ambiti di intervento), ossia comunicazione, promozione, valorizzazione e accoglienza, innovazione, cui da ultimo si è aggiunta quella del prodotto turistico. A livello regionale, è stato creato, per esempio, l'**Ecosistema digitale del Turismo e della Cultura** (D.G.R. 17 febbraio 2020, n. 179), nel cui ambito di operatività si inserisce anche la attuazione del Piano Strategico del Turismo: il che è coerente con i Piani per la Crescita Digitale della Puglia (Deliberazione 1871/2019 recante "Approvazione programmazione triennale in materia di Agenda Digitale", denominata Puglia Digitale) e con il Piano per l'Italia Digitale, sì da creare sinergie concrete tra le filiere avvalendosi degli strumenti digitali.

L'attuazione del Piano strategico ha segnato un altro passaggio importante per il comparto turistico pugliese, laddove è stata rafforzata l'azione unitaria e programmata dei vari attori coinvolti e la consapevolezza di puntare su tre ambiti: la *innovazione*, la *comunicazione* e la *valorizzazione* del territorio e della sua offerta turistico-culturale. A questi ambiti si affiancano quello della *promozione business to business* e della diversificazione dell'offerta attraverso i **prodotti turistici**. Grazie alla sinergia di questi elementi la notorietà del *brand Puglia* è tuttora in crescita - anche dopo la pandemia - nei *mercati internazionali*, la cultura del turismo è in evoluzione e spinge gli operatori, gli imprenditori a crescere e a migliorarsi, seguendo - e se possibile anticipando - le esigenze e le diversificazioni della domanda di mercato. L'A.RE.T. Pugliapromozione si è posizionata, dunque, come elemento trainante di una *nuova cultura del turismo*, volta non più solamente a promuovere la destinazione, ma tutto quello che la Puglia rappresenta oggi nell'immaginario collettivo in termini di *patrimonio culturale e paesaggistico, valori identitari, stile di vita autentico*.

**TAB. 03 - OBIETTIVI STRATEGICI**

- ❖ promozione business to business della destinazione nei mercati target;
- ❖ sviluppo dei prodotti turistici regionali;
- ❖ integrazione turismo-cultura;
- ❖ incoming (potenziamento e diversificazione);
- ❖ comunicazione della brand identity (potenziamento e consolidamento della brand awareness);
- ❖ valorizzazione e qualificazione dell'offerta turistica regionale;
- ❖ innovazione dei processi e della destinazione;
- ❖ cooperazione multi-level;
- ❖ posizionamento competitivo nei principali mercati turistici;
- ❖ internazionalizzazione dell'economia turistica;
- ❖ sviluppo dei prodotti turistici e diversificazione dell'offerta.

### **§3.6 GLI ANNI DELLA PANDEMIA E I BANDI DI AIUTO ALLE IMPRESE TURISTICHE E CULTURALI**

La pandemia da Covid-19 si diffonde nel mondo proprio mentre in Puglia si stavano apprezzando i picchi dei dati sui flussi turistici nell'anno 2019. Dal mese di marzo 2020 anche il comparto del turismo e della cultura sono investiti da una inaspettata crisi e da un cambiamento epocale. In questo scenario all'A.RE.T. sostanzialmente quasi del tutto paralizzata nelle sue attività promozionali, vengono attribuite le funzioni di Organismo Intermedio per la erogazione di aiuti straordinari alle imprese del mercato turistico e culturale. I bandi di Aiuto Custodiamo il turismo e la cultura in Puglia" sono una misura di intervento a sostegno delle imprese pugliesi delle filiere turistica e culturale colpite dai danni della pandemia da COVID-19. Si tratta di due azioni espletate tra il 2020 e il 2021 per un valore di 50 milioni di euro (fondi strutturali UE) in favore delle micro, piccole e medie imprese pugliesi, al fine di sostenere i diversi comparti economici e produttivi; dette azioni proseguono nel 2022 con i ristori nazionali alle imprese, per un valore di sovvenzioni pari a ulteriori 29 milioni di euro.

## §4 - ORGANIZZAZIONE E FUNZIONAMENTO DELL'ARET PUGLIAPROMOZIONE

Negli ultimi dieci anni la Regione Puglia ha sperimentato e implementato le politiche per la promozione e la valorizzazione del territorio a fini turistici con ricadute positive per l'economia pugliese e per la filiera turistica.

L'ARET è in grado di garantire un elevato standard di efficacia della promozione territoriale, grazie al suo comprovato background, acquisito attraverso il pluriennale impegno di uno staff tecnico e amministrativo, dedicato a promuovere la Puglia come meta di viaggio, attraverso interventi specifici e settoriali.

Le capacità organizzative dell'A.RE.T. vedono il loro punto di forza nella articolazione in aree strategiche di intervento coordinate dalla Direzione Generale: è possibile rintracciare una importante sinergia tra i settori tecnici – Promozione, Comunicazione, Accoglienza, Innovazione, Prodotto – tale da consentire di perseguire gli obiettivi anche trasversalmente, accrescendo così le performance dell'ente.

Le capacità amministrative dell'A.RE.T. si misurano attraverso l'azione della Direzione Amministrativa le cui articolazioni interagiscono con le aree tecniche e con la Direzione Generale: oltre agli uffici amministrativi tour court, è importante evidenziare che le aree tecniche sono organizzate in modo da svolgere in proprio una parte di funzioni amministrative, come ad esempio le istruttorie preliminari o le liquidazioni dei servizi.

Infine, le capacità gestionali dell'A.RE.T. sono caratterizzate da un management dinamico per lo svolgimento dei processi. È possibile distinguere una gestione orizzontale (utilizzo dei fondi assegnati e gestione delle risorse umane) e una gestione verticale (attuazione degli interventi promozionali in coerenza con la mission dell'ente e con la pianificazione strategica).

L'assetto organizzativo dell'A.RE.T. è impostato sul modello definito dal **Modello Organizzativo della Regione Puglia (M.A.I.A.)**, approvato con Deliberazione della Giunta Regionale 31 luglio 2015, n. 1518 (*"Adozione del modello organizzativo denominato "Modello Ambidestro per l'Innovazione della macchina Amministrativa regionale – MAIA. Approvazione Atto di Alta Organizzazione"*), aggiornato con la D.G.R. 7 dicembre 2020, n. 1974 (*"Adozione Atto di Alta Organizzazione. Modello Organizzativo "MAIA 2.0"*), aggiornato e integrato dal D.P.G.R. 22 gennaio 2021, n. 22, che definisce il modello di struttura organizzativa delle Agenzie Regionali Strategiche fra le quali si individua l'ARET Pugliapromozione.

L'organizzazione dell'A.RE.T. è descritta nel recente **Atto Generale di Organizzazione** (approvato con D.G.R. 16 maggio 2022, n.712) consultabile al Link:

[www.agenziapugliapromozione.it/portal/documents/10180/7724344/Atto%20generale%20organizzazione%202022](http://www.agenziapugliapromozione.it/portal/documents/10180/7724344/Atto%20generale%20organizzazione%202022).

#### §4.1 ORGANI DELL’A.RE.T. PUGLIAPROMOZIONE

**Il Direttore Generale** è il rappresentante legale dell’Agenzia ed esercita tutte le funzioni ed i compiti attribuitigli dalla Legge e dal Regolamento Regionale, garantendo il perseguimento delle finalità dell’Ente ed il rispetto dei principi di efficacia e di economicità della gestione. Oltre ai compiti espressamente richiamati dalla disciplina normativa e regolamentare sopra richiamata, il Direttore Generale individua e promuove sinergie con gli interlocutori pubblici e privati per il conseguimento delle finalità istituzionali dell’A.RE.T.. Il Direttore Generale si occupa, inoltre, della pianificazione strategica, definendo obiettivi, piani e programmi, sia sotto il profilo dell’organizzazione interna che delle attività esterne e dell’attività istituzionale, promuovendo l’integrazione tra tutti i livelli.

Il Direttore Generale adotta tutti gli atti di alta amministrazione e i provvedimenti dell’A.RE.T., denominati "determinazioni", con i quali conferisce efficacia e validità giuridica alle decisioni dell'ente.

Nelle proprie attività il Direttore Generale esso è coadiuvato dalle **Strutture di Staff**, dagli uffici direzionali, e da un’AREA STRATEGICA, coordinata dal Dirigente Strategico e articolata in Servizi, e supportato dalla STRUTTURA AMMINISTRATIVA di funzionamento, diretta dal Dirigente Amministrativo di struttura complessa, articolata in Servizi coordinati da Dirigenti.

La **Direzione Generale**, affidata alla responsabilità del Direttore Generale, è costituita al suo interno da personale dirigenziale e non dirigenziale, di qualifiche pari o superiore alla categoria B del CCNL Regioni ed Autonomie Locali. Il Direttore generale si avvale di una Segreteria generale, di un Ufficio Stampa e Comunicazione istituzionale e di un Ufficio di Coordinamento della Direzione Generale. Il Direttore è inoltre supportato da un board di Project Management che ha il compito specifico di coadiuvare il Direttore generale nella definizione delle strategie dell’Agenzia.

Le **Strutture di Staff** sono:

- *Segreteria generale*
- *Ufficio stampa e Comunicazione Istituzionale*
- *Ufficio di Coordinamento della Direzione Generale*
- *Ufficio Cerimoniale*

Il **Coordinamento della Direzione Generale** è lo strumento che si occupa di fornire supporto all’attività complessiva del Direttore Generale. Compongono il Coordinamento della Direzione Generale i dirigenti ed i funzionari o gli esterni che ricoprono i seguenti ruoli, previsti dalla vigente normativa, quali: l’**Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)**, il **Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza**, il **Responsabile del Servizio Prevenzione Protezione (RSPP)**, il **Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD)**, il **Data Protection Officer (DPO)**.

##### **Responsabile della transizione digitale (RTD)**

Il Responsabile della Transizione al Digitale (RTD) è un Dirigente o un funzionario apicale che all'interno della PA garantisce operativamente la trasformazione digitale dell'amministrazione, coordinando lo sviluppo dei servizi pubblici digitali e l’adozione di nuovi modelli di relazione con gli operatori, trasparenti e aperti.

### **Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)**

Il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza è un Dirigente o un funzionario apicale che svolge attività di controllo sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dal d.lgs. n. 33/2013, come modificato dal d.lgs. n. 97/2016 da parte delle strutture centrali e periferiche del ministero dell'Interno, assicurando completezza, chiarezza e aggiornamento delle informazioni pubblicate.

**Responsabile della protezione dei dati (DPO)** Il DPO (Data Protection Officer) è una figura esterna dell'amministrazione, selezionata con avviso pubblico, di comprovata esperienza nel settore. Il DPO è responsabile del monitoraggio della conformità dell'Agenzia Pugliapromozione, fornisce linee guida relative agli obblighi di protezione dei dati e svolge il ruolo di punto di contatto tra l'Agenzia Pugliapromozione e l'autorità di controllo competente.

### **Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)**

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) è/sono figura/e esterna/e dell'amministrazione, selezionata/e dal Direttore Generale attraverso avviso pubblico, di comprovata esperienza nel settore. Può essere costituito in forma collegiale con tre componenti o in forma monocratica. I compiti dell'OIV:

- monitora l'integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni al Direttore Generale;
- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e valida la Relazione sulla performance;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi;
- propone, sulla base del sistema di misurazione e valutazione, al Direttore Generale, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi;
- quanto ai compiti degli OIV in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione si rimanda all'art. 1 della Legge 190/2012 così come modificato dal Decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97 (FOIA) nonché agli indirizzi espressi in materia da parte dell'Autorità Nazionale anticorruzione. Svolge ogni altro compito o attività anche non prevista dal presente atto, attinenti a materie complementari, che saranno attribuite dal Direttore generale.

### **Responsabile del Servizio Prevenzione Protezione (RSPP)**

Il Responsabile del Servizio Prevenzione Protezione è un soggetto esterno dell'amministrazione, selezionato con avviso pubblico, di comprovata esperienza nel settore. Possiede capacità e requisiti professionali che gli permettono di coordinare il Servizio di Prevenzione e Protezione dai rischi.

### **Osservatorio del Turismo Regionale**

Il personale incaricato si occupa di fornire supporto all'attività complessiva del Direttore Generale, fornendo anche i report statistici consuntivi alla pianificazione strategica.

### **Direttore Amministrativo**

Il Direttore Amministrativo è nominato con specifico provvedimento del Direttore Generale tra figure professionali in possesso dei titoli culturali previsti per la qualifica dirigenziale e di una specifica esperienza comprovata di almeno 5 anni nel pubblico o nel privato.<sup>[1]</sup> L'incarico ha durata triennale. Governa e sovrintende a tutte le attività amministrative, con particolare riferimento agli aspetti giuridico, normativo, amministrativi ed economico-contabili, garantendo la regolarità del

procedimento amministrativo.

**Struttura amministrativa**

La Struttura Amministrativa, coordinata da un Direttore Amministrativo e articolata in Servizi, svolge il ruolo di supporto amministrativo alle attività delle Aree Direzionali e dell'intera Agenzia. L'attività della struttura amministrativa viene svolta attraverso:

**Servizio Risorse finanziarie, Personale ed Organizzazione:**

- a. Risorse umane
- b. Bilancio e contabilità
- c. Economato
- d. Pagamenti
- e. Audit, Controllo di gestione e Rendicontazione

**Servizio Attività negoziali, Procedure Acquisti e Contratti, Patrimonio e Protocollo:**

- a. Attività Negoziali
- b. Patrimonio
- c. Procedure acquisti e Contratti
- d. Ufficio del protocollo

**Area Strategica:**

Ogni Area strategica è affidata alla responsabilità del Direttore Generale (o della Direzione Strategica) ed è articolata in Servizi affidati a un Funzionario Apicale (Posizione Organizzativa):

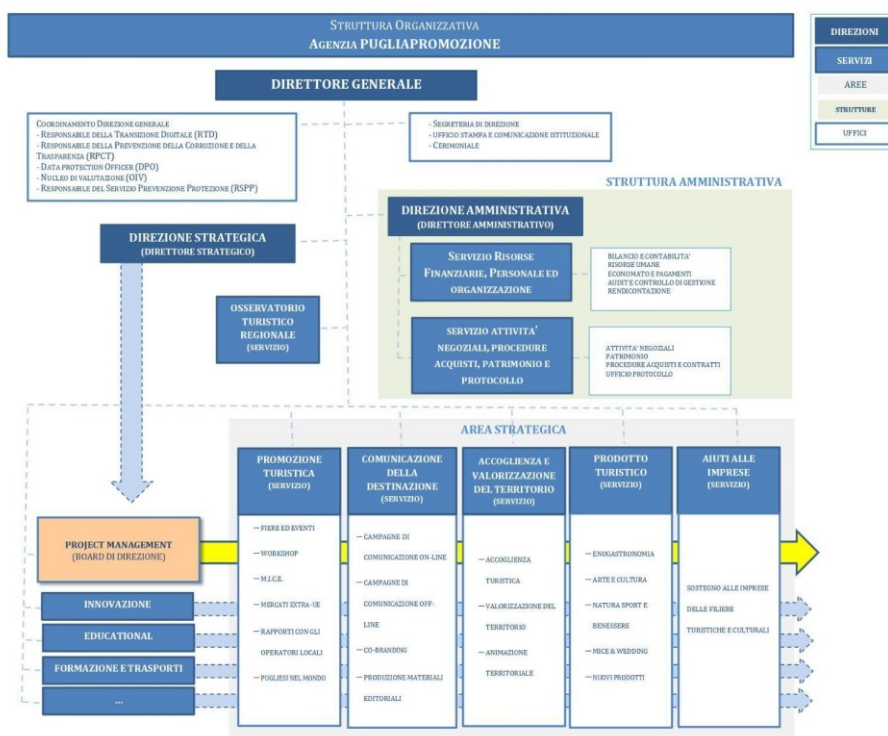
- a. Comunicazione della destinazione \*
- b. Promozione Turistica \*
- c. Accoglienza e Valorizzazione \*
- d. Prodotto Turistico \*
- e. Aiuti alle Imprese

Ad essi si aggiungono i servizi:

- f. Innovazione della Destinazione \*
- g. Osservatorio Studi e Ricerche \*
- h. Educational \*
- i. Ufficio Stampa
- j. Comunicazione istituzionale

*\* Ad essi corrispondono gli Interventi e i Progetti esecutivi del Piano Strategico del Turismo con una specifica dotazione finanziaria per ciascuno.*

TAB. 04 - ORGANIGRAMMA DELL'A.RE.T.



### DOTAZIONE ORGANICA

La dotazione organica dell'A.RE.T è indicata nel Piano Triennale del Fabbisogno del personale approvato con DGR 16 maggio 2022, n.712.

TAB. 05 - ELENCO POSIZIONI ORGANIZZATIVE DELL'A.RE.T.

Antonino Carmela	Responsabile P.O. Procedure Amministrative di promozione, valorizzazione e prodotto
Bocuzzi Alessandra	Responsabile P.O. Educational
Bronzino Bianca	Responsabile P.O. Innovazione
Buono Olga	Responsabile P.O. Procedure Amministrative di Innovazione, Governance, Comunicazione
Campanile Alessandra	Responsabile P.O. Comunicazione



Caroppo Carlo	Responsabile P.O. Social Media
Chiarullo Livio	Responsabile P.O. Ufficio Osservatorio Turistico
Alfredo De Liguori	Responsabile P.O. Promozione della Destinazione
Valeria Fattibene	Responsabile Fiere e Workshop
Giorgio Miriam	Responsabile P.O. Patrimonio e attività negoziali
Grassi Ottavia	Responsabile P.O. Prodotto turistico
Labianca Lidia Maria	Responsabile P.O. - Ufficio Bilancio e contabilità.
Leone Flavia	Responsabile P.O Valorizzazione e Accoglienza
Mastronardi Nica	Responsabile P.O. Turismo e Trasporti
Milella Giuseppe	Responsabile P.O. Rendicontazione
Moggia Mariapia	Responsabile P.O. Ufficio Economato e Gestione Trasferte
Muciaccia Francesco	Responsabile P.O. Mercati Extra UE
Occhiogrosso Giovanni	Responsabile P.O. Ufficio Risorse Umane
Zullino Giancarlo	Responsabile P.O. Local Destination Audit (BAT Brindisi)

#### **CODICE ETICO**

Atto di approvazione Determinazione del Direttore Generale 123/2012.

#### **OIV**

Avv. Antonio Petrelli nominato con Determinazione del Direttore Generale 24/2023.

#### **COLLEGIO DEI REVISORI**

Nomina recepita con Determinazione del Direttore Generale 3/2023 del 16/2023 a seguito della D.G.R. 05 settembre 2022, n.1242.

## §5 - OBIETTIVI STRATEGICI E POLICY PER GARANTIRE BUON ANDAMENTO, TRASPARENZA, IMPARZIALITÀ

Ai sensi dell'art. 1 della Legge 190/2012, come modificato dal D.Lgs. 97/2016 e in conformità al PNA 2022, gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del PTPCT. Gli obiettivi strategici per il triennio 2023-2025 - di seguito riportati - sono stati approvati con Determinazione del Direttore Generale 29 marzo 2022, n. 140 e devono essere attuati secondo le modalità stabilite nel presente PTPCT.

**TAB. 06 - OBIETTIVI STRATEGICI E POLICY**

❖	<b>(OB-1) CONTROLLO E MONITORAGGIO COSTANTE DEI FENOMENI RISCHIOSI</b> Attuando ogni intervento e introducendo ogni strumento utile, anche digitale e/o tecnologico, per prevenire e contenere il rischio di corruzione e la cattiva amministrazione, adeguando e migliorando i presidi di controllo.
❖	<b>(OB-2) ADOZIONE E CONSOLIDAMENTO DI UN SISTEMA DI INDICATORI</b> per monitorare l'attuazione del PTPCT (e della sezione Anticorruzione e Trasparenza del PIAO) integrato nel sistema di misurazione e valutazione della performance.
❖	<b>(OB-3) POTENZIAMENTO E INTEGRAZIONE TRA SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO E MONITORAGGIO DEL PTPCT</b> (e della sezione Anticorruzione e Trasparenza del PIAO)
❖	<b>(OB-4) RAFFORZAMENTO DELL'ANALISI DEI RISCHI E DELLE MISURE DI PREVENZIONE NELLA GESTIONE DEGLI APPALTI E DEGLI AFFIDAMENTI, NEI RAPPORTI CON LE IMPRESE, NELLA SELEZIONE DEL PERSONALE.</b>
❖	<b>(OB-5) TUTELA DEL DIPENDENTE CHE SEGNALE ILLECITI (WHISTLEBLOWING).</b> Il personale dell'A.RE.T. deve essere coinvolto e adeguatamente formato e contribuire allo sviluppo e al rafforzamento della cultura etica, del controllo e della tutela dell'ente.
❖	<b>(OB-6) INCREMENTARE LE BEST PRACTICES RELATIVE ALLA EVIDENZA PUBBLICA</b> migliorando la efficacia delle informazioni e della pubblicità e limitando gli affidamenti in deroga.
❖	<b>(OB-7) PERSEGUIRE E PROMUOVERE LA CULTURA DEL BUON ANDAMENTO DELLA P.A. PRESSO IL PERSONALE DIPENDENTE</b> anche attraverso: a) la migliore diffusione e conoscenza del Codice etico dell'ente, b) la motivazione dei dipendenti rispetto al lavoro in team, c) i buoni comportamenti basati sulla collaborazione tra dipendenti e sul rispetto del Codice di Comportamento, d) la rotazione degli incarichi.

❖	<b>(OB-8)</b> PROMUOVERE LA CULTURA INFORMATICA, DIGITALE E TECNOLOGICA nella gestione dell'ente anche ai fini del monitoraggio dell'attuazione del PTPCT.
❖	<b>(OB-9)</b> PERSEGUIRE LA SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E LA RIDUZIONE DEGLI ONERI SENZA TUTTAVIA MAI TRASCURARE LA ATTENZIONE VERSO LA PREVENZIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO, LA TRASPARENZA E I RELATIVI OBBLIGHI.
❖	<b>(OB-10)</b> RAFFORZARE L'ANALISI DEI RISCHI E DELLE MISURE DI PREVENZIONE NELLA GESTIONE DEI FONDI EUROPEI E DI ALTRI FONDI (PNRR).
❖	<b>(OB-11)</b> PERSEGUIRE E PROMUOVERE LA QUALITA', LA CHIAREZZA E LA COMPRESIBILITÀ DEGLI ATTI E DEI PROVVEDIMENTI DELL'ENTE.
❖	<b>(OB-12)</b> ATTUARE UNA ADEGUATA PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA' ORDINARIE E DELLE AZIONI PROMOZIONALI STRATEGICHE DELL'ENTE.
❖	<b>(OB-13)</b> INDIVIDUARE SOLUZIONI INNOVATIVE PER FAVORIRE LA PARTECIPAZIONE DEGLI STAKEHOLDER ALLA ELABORAZIONE DELLA STRATEGIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE.
❖	<b>(OB-14)</b> FORMARE ADEGUATAMENTE IL PERSONALE IN MATERIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA, NONCHÉ SULLE REGOLE DELLA BUONA AMMINISTRAZIONE, ANCHE AI FINI DELLA PROMOZIONE DEL VALORE PUBBLICO.
❖	<b>(OB-15)</b> REVISIONARE E MIGLIORARE LA REGOLAMENTAZIONE INTERNA RELATIVA AL CODICE DI COMPORTAMENTO, ALLA GESTIONE DEI CONFLITTI DI INTERESSI e DEI CONFLITTI TRA I DIPENDENTI.
❖	<b>(OB-16)</b> PROMUOVERE LE PARI OPPORTUNITÀ E GARANTIRE TRASPARENZA ED IMPARZIALITÀ NEI PROCESSI DI VALUTAZIONE.
❖	<b>(OB-17)</b> INCREMENTARE I LIVELLI DI TRASPARENZA E ACCESSIBILITÀ DELLE INFORMAZIONI DA PARTE DEGLI STAKEHOLDER E DEI CITTADINI ANCHE PER CONSENTIRE IL CONTROLLO CIVICO
❖	<b>(OB-18)</b> MIGLIORAMENTO CONTINUO DELL'INFORMATIZZAZIONE DEI FLUSSI PER ALIMENTARE LA PUBBLICAZIONE DEI DATI NELLA SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE"

## §6 - IL RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA

Il RPCT è stato nominato con Determinazione 25.01.2023, n. 25 del Direttore Generale dell'A.RE.T ed è il soggetto tenuto a garantire nell'ente l'adempimento della disciplina anticorruzione e degli obblighi di trasparenza, attraverso un monitoraggio costante del rischio corruttivo e degli adempimenti indicati nel presente Piano, nonché delle omissioni/violazioni/negligenze e di ogni altro fatto/evento che possa determinare l'aumento della sensibilità al rischio o il rischio stesso, curando altresì talune attività funzionali e strumentali alle prime, talune di concerto con il Responsabile Risorse Umane e con l'OIV.

Le attività cui è tenuto il RPCT dell'A.RE.T. sono le seguenti:

- a) elaborare entro il 31 gennaio di ogni anno il PTPCT ed i successivi aggiornamenti da sottoporre all'approvazione del Direttore Generale;
- b) verificare, d'intesa con l'OIV, l'efficace attuazione del PTPCT e la sua idoneità a prevenire fenomeni corruttivi, intervenendo per la modifica dello stesso quando sono accertate significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti rilevanti nell'organizzazione o nell'attività dell'ente;
- c) verificare, d'intesa con i Dirigenti e/o Responsabili di Ufficio, l'attuazione del principio di segregazione delle funzioni negli uffici affidati alla loro responsabilità nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione;
- d) definire, di concerto con il Responsabile delle Risorse Umane, il piano formativo dei dipendenti e a curarne l'efficace attuazione;
- e) promuovere, d'intesa con l'O.I.V. e con il Responsabile dell'Ufficio Risorse Umane, la diffusione e la conoscenza del Codice Etico;
- f) relazionarsi con il Responsabile della Transizione Digitale circa il funzionamento sistemi informativi e gli altri strumenti digitali funzionali agli adempimenti in punto di trasparenza e di monitoraggio dei rischi;
- g) monitorare l'operato dei Responsabili delle pubblicazioni nell'Albo Pretorio e nel sito web per le informazioni di pubblico interesse da divulgare in modo chiaro, completo e tempestivo (o nei diversi termini previsti dalla normativa e/o dalla soft law dell'ANAC), in ottemperanza agli obblighi previsti;
- g) elaborare e presentare al Direttore Generale la relazione annuale sulle attività svolte e sull'efficacia delle misure di prevenzione adottate e pubblicarla sul sito istituzionale, sezione "Amministrazione Trasparente";

- h) segnalare al Direttore Generale e all'OIV, in merito alle attività inerente la pubblicazione, eventuali "disfunzioni" inerenti l'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- i) segnalare al Responsabile delle Risorse Umane i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza e/o che tengano comportamenti contrari ai doveri di ufficio e al buon andamento dell'ente al fine di un contraddittorio con gli stessi e le conseguenti eventuali contestazioni;
- l) recepire e verificare le segnalazioni da parte di tutti i dipendenti e/o soggetti esterni in merito ai casi di cattiva amministrazione, anche non penalmente rilevanti;
- n) monitorare e verificare il rispetto del dovere/obbligo di imparzialità (o equidistanza) di tutti i soggetti cui si rivolge il presente Piano, nello svolgimento dei propri compiti/ruoli: in caso di un principio di fondatezza, effettuare un accertamento di concerto con il Responsabile delle Risorse Umane;
- o) recepire segnalazioni di eventuali conflitti di interesse e, in caso di un principio di fondatezza, effettuare un contraddittorio con gli interessati/e di concerto con il Responsabile delle Risorse Umane.

Il RPCT, per l'attuazione dei propri compiti, si avvale del supporto e della collaborazione di tutti i dipendenti. Ciascun ufficio può avvalersi della facoltà di nominare un referente per i rapporti con il RPCT. Un supporto stabile di tipo tecnico, informatico e amministrativo, secondo i rispettivi ruoli, è assicurato alle attività del RPCT da:

- prof Marco Mancarella, DPO dell'A.Re.T.
- dott. Giovanni Occhiogrosso, Responsabile PO Risorse Umane
- dott.ssa Alessandra Boccuzzi, Responsabile PO Educational tour
- dott. Emanuele Iacovone, Responsabile pubblicazione dati
- dott.ssa Giulia Coviello, RUP e Funzionario direttivo Ufficio Patrimonio
- dott.ssa Gabriella Panarese, Istruttore amministrativo Ufficio Valorizzazione

Il RPCT nominato nella persona dell'avv. Miriam Giorgio è altresì Responsabile dell'Ufficio Patrimonio e Attività Negoziali e Coordinatore del Piano Strategico del Turismo, garantendo, anche in detti ruoli, la osservanza e il presidio degli obblighi in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza. Il RPCT non percepisce alcun compenso aggiuntivo e lavora in stretto raccordo con il Responsabile delle Risorse Umane e con il quale programma e garantisce il corretto flusso dei provvedimenti amministrativi adottati dal Direttore Generale con attribuzione di ordine cronologico dopo la trasmissione da parte dei RUP designati per ciascun procedimento.

**Si deve precisare che il RPCT in carica è stato nominato nel mese di febbraio 2023**, a seguito di rinuncia all'incarico del precedente RPCT, e che non ha potuto acquisire la mappatura e le rilevazioni riferite al 2022. Pertanto, anche alla luce della conoscenza degli uffici e dell'ente dopo diversi anni di servizio negli incarichi sopra riportati, si ritiene di potere confermare la valutazione riportata nel precedente PCPT pubblicato ad aprile 2022 (Determinazione del Direttore Generale 26.04.2022, n.210).

**Si prospettano, per il 2023, alla luce degli obiettivi strategici sopra riferiti, i seguenti interventi:**

- a) revisione e aggiornamento delle misure generali e speciali esistenti, assieme alla introduzione di taluni nuovi elementi di protezione;**
- b) estensione delle aree di rischio (aree strategiche);**
- c) razionalizzazione dei processi precedentemente sottoposti ad analisi, osservazione e protezione nel 2021-2022.**

Per iniziare la rilevazione 2023 e per verificare lo stato di densità dei procedimenti nei primi tre mesi dell'anno, con note prot. nn. 0007017-U-2023 e n. 0007018-U-2023 del 21.03.2023, il RPCT ha richiesto a tutti i responsabili di ufficio/area e ai rispettivi RUP di fornire un resoconto delle attività di esternalizzazione e dello svolgimento delle proprie attività negli ultimi 3 mesi, ossia da gennaio a marzo 2023. Le relazioni dovevano pervenire entro il 29.03.2023. Le relazioni pervenute sono le seguenti:

- Educational Tour - prot. n. 0007862-E-2023 del 28.03.2023;
- Cerimoniale - prot. n. 0007932-E-2023 del 29.03.2023;
- Economato - Protocollo informatico - Convenzione con AdP per le trasferte - prot. n. 0007864-E-2023 del 28.03.2023;
- Formazione Trasporti - prot. n. 0007865-E-2023 del 28.03.2023;
- Valorizzazione - prot. n. 0007867-E-2023 del 28.03.2023;
- Bilancio e Contabilità - 0007883-E-2023 del 28.03.2023;
- Patrimonio (procedure di acquisto beni/servizi) - prot. n. 0007936-E-2023 del 29.03.2023;
- Servizio Prodotto turistico - 0007999-E-2023 del 29.03.2023;
- Servizio Promozione - prot. n. 0008092-E-2023 del 30.03.2023;
- Servizio Rassegna Stampa - prot.n. 0008091-E-2023 del 30.03.2023;
- Audit e Rendicontazione - prot.n. 0008127-E-2023 del 30.03.2023.

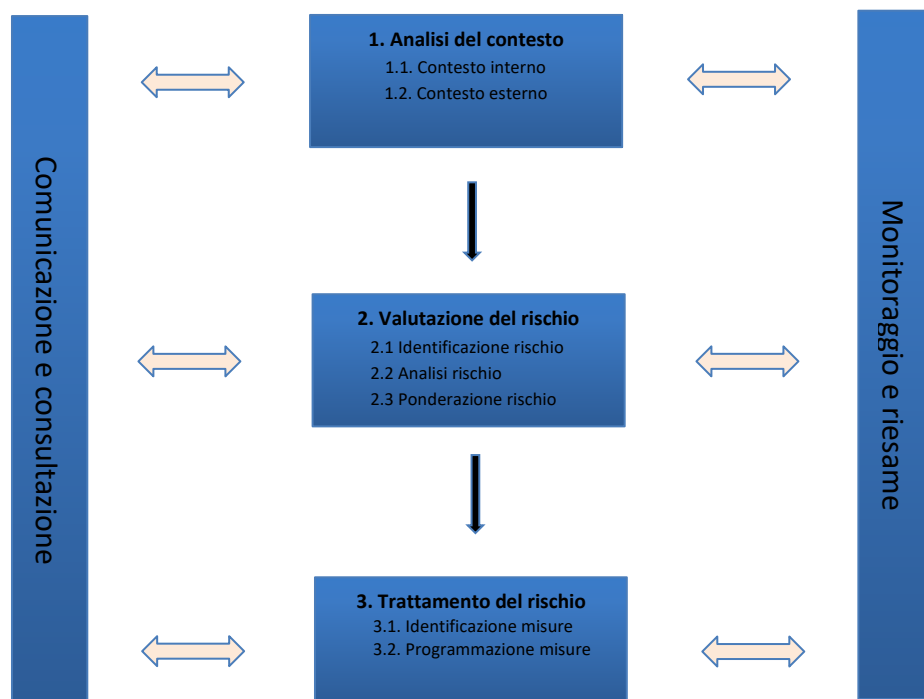
Gli artt. 12 e 14 della Legge 190/2012 stabiliscono le responsabilità del RPCT (art. 12): “In caso di commissione, all’interno dell’amministrazione, di un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato, il RPCT risponde ai sensi dell’articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, nonché sul piano disciplinare, oltre che per il danno erariale e all’immagine della pubblica amministrazione, salvo che provi di avere predisposto, prima della commissione del fatto, il Piano e di aver vigilato sul funzionamento e sull’osservanza del piano”; (art. 14): “In caso di ripetute violazioni delle misure di prevenzione previste dal Piano, il responsabile (...) risponde ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, (...) nonché, per omesso controllo, sul piano disciplinare, salvo che provi di avere comunicato agli uffici le misure da adottare e le relative modalità e di avere vigilato sull'osservanza del Piano. La violazione, da parte dei dipendenti dell'amministrazione, delle misure di prevenzione previste dal Piano costituisce illecito disciplinare”.

Il Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici, inoltre, stabilisce un dovere di collaborazione dei dipendenti di ogni ente con il RPCT secondo quanto previsto dall’art. 8 e dall’art.16 del D.P.R. 62/2013.

## §7 - LA GESTIONE DEL RISCHIO: ANALISI DI CONTESTO - SOGGETTI DESTINATARI

Il processo di gestione del rischio di corruzione si articola in tre fasi così come rappresentate nel PNA 2022:

**Fig. n. 02 – IL PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO**



Il Piano è inteso come strumento che consenta all'ente una effettiva verifica delle attività rischiose e del relativo sviluppo e a favorire, attraverso **misure organizzative sostenibili**, il buon andamento e l'imparzialità delle decisioni e dell'attività amministrativa e a prevenire il verificarsi di eventi corruttivi. La analisi e la valutazione del rischio, accrescendo la conoscenza dell'ente, consentono di alimentare e **migliorare il processo decisionale** alla luce del costante aggiornamento delle informazioni disponibili. In tale contesto è altamente auspicabile, come buona prassi, non introdurre ulteriori misure di controllo, bensì razionalizzare e mettere a sistema i controlli già

esistenti nelle amministrazioni, evitando di implementare misure di prevenzione solo formali e migliorandone la finalizzazione rispetto agli obiettivi indicati. Il processo di gestione del rischio si sviluppa secondo una logica sequenziale e ciclica che ne favorisce il continuo miglioramento. Le fasi centrali (analisi del contesto - valutazione del rischio - trattamento del rischio) sono attraversate da due fasi trasversali (consultazione e comunicazione/monitoraggio e riesame).

## §7.1 Analisi del contesto esterno

Il contesto esterno dell'ARET è costituito dal **mercato turistico** e dagli operatori/imprese dell'offerta (strutture ricettive, tour operator, etc), nonché dai turisti, ossia dai soggetti della domanda di mercato.

Il mercato turistico pugliese riveste un ruolo sempre più rilevante nell'**economia regionale**. I recenti dati divulgati dall'IPRES confermano questo trend, attestando che nel 2022 circa il 9% del PIL regionale è stato generato direttamente o indirettamente dal settore turistico. Nel 2021 (ultimo dato disponibile) la Puglia si è classificata prima regione del Sud d'Italia per incoming (arrivi turistici) superando Sicilia e Campania e posizionandosi al nono posto (nel 2019 era al dodicesimo) nella classifica nazionale. I dati forniti dall'Osservatorio turistico della regione Puglia (*ISTAT-Pugliapromozione, 2023*) evidenziano come la Puglia sia passata da una notorietà turistica pressoché scarsa sui mercati stranieri, a posizionarsi, nel tempo, come regione leader in Italia e nel Mediterraneo. Le potenzialità di miglioramento nei mercati turistici internazionali sono ancora ampie tuttavia i trend di crescita degli ultimi anni stanno consentendo livelli di **internazionalizzazione** sempre più prossimi alla media nazionale. Nel 2022 il 30% degli arrivi complessivamente registrati in Puglia sono stati di nazionalità estera. L'**offerta ricettiva** si presenta molto varia e in evoluzione grazie allo sviluppo dei prodotti turistici; si aggiunga la buona qualità del mare e una costa molto ampia e differenziata, la presenza di un ambiente non ancora troppo contaminato, una facile raggiungibilità grazie alla possibile combinazione del viaggio aereo e auto sono solo alcuni dei punti di forza che stanno consentendo alla Puglia di emergere tra le destinazioni più ricercate e note, sia in Italia che all'estero. Sicuramente anche la diffusione delle **compagnie aeree low cost** ha offerto un vantaggio competitivo alla Puglia, impattando sul processo decisionale degli individui e ampliando, con politiche tariffarie decisamente accessibili, la scelta di destinazioni di breve/medio raggio, divenute facilmente raggiungibili, diversamente che in passato.

Altro elemento importante è il **dinamismo delle imprese** che operano in questo settore. In Puglia nel 2022 sono state censite attraverso la registrazione obbligatoria prevista dal C.I.S. circa 8.200 strutture ricettive alberghiere, 1.100 strutture ricettive extra-alberghiere e più di 20.000 alloggi privati, locati per fini turistici. Un settore relativamente "giovane" (circa il 90% delle strutture pugliesi è nata dopo il 2000) che, per quanto con caratteristiche dimensionali relativamente piccole e con la peculiarità della conduzione a carattere prevalentemente familiare (80,3%), dimostra grande interesse verso l'innovazione e gli investimenti).

Il turismo pugliese, per sua natura, continua ad essere caratterizzato da una distribuzione stagionale dei flussi con una forte concentrazione degli arrivi e delle presenze nei mesi estivi. L'auspicato processo di **destagionalizzazione** ha però raggiunto negli ultimi anni importanti traguardi. La componente straniera dei turisti in arrivo, infatti, sceglie per la propria permanenza in



Puglia particolarmente i mesi da aprile a ottobre, fornendo il maggior contributo alla destagionalizzazione dei flussi. A stimolare la concentrazione dei turisti stranieri in mesi diversi da luglio e agosto contribuiscono il piacere di godere di località non affollate, un orientamento maggiore ai prodotti Arte e Natura, oltre al poter usufruire di prezzi più competitivi. I turisti italiani, invece, continuano a concentrare gli arrivi tendenzialmente nei mesi di luglio e agosto.

Si può affermare che dopo circa due anni di blocco dei flussi turistici causato dalla pandemia da Covid-19, il “bilancio turistico” pugliese del 2022 si è concluso con risultati molto positivi in termini di flussi (incoming) e ricadute vantaggiose per le imprese e per il mercato di riferimento. La movimentazione turistica regionale ha raggiunto i valori del 2019 e il 2022 si è chiuso così con 4,2 milioni di arrivi.

## §7.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

Nel rinviare a quanto già descritto nel §4, si intende qui riportare l’attenzione sulla sinossi della organizzazione interna dell’A.RE.T. e sul volume economico di maggiore rilievo e impatto che è relativo alle aree strategiche e alle azioni tecniche, concentrandosi su esse la maggior parte delle risorse economiche.

In base a quanto stabilito dal Modello Organizzativo della Regione Puglia (M.A.I.A.), approvato con Deliberazione della Giunta Regionale 31 luglio 2015, n. 1518 (“Adozione del modello organizzativo denominato “Modello Ambidestro per l’Innovazione della macchina Amministrativa regionale – MAIA. Approvazione Atto di Alta Organizzazione”), aggiornato con la D.G.R. 7 dicembre 2020, n. 1974 (“Adozione Atto di Alta Organizzazione. Modello Organizzativo “MAIA 2.0”), aggiornato e integrato dal D.P.G.R. 22 gennaio 2021, n. 22, l’ARET Pugliapromozione, come anticipato, opera come ente strategico regionale, in stretto raccordo con la **Giunta regionale** e con l’**Assessore all’Industria Turistica della Regione Puglia** che ne determina linee di Azione e di Intervento in base all’indirizzo politico di cui è titolare.

L’ARET è diretta da un **Direttore Generale** con l’obiettivo primario di perseguire le finalità istituzionali, occupandosi altresì della pianificazione strategica attraverso la definizione di obiettivi, piani e programmi. Nelle proprie attività, il Direttore Generale è coadiuvato dai **Funzionari apicali delle Aree di Direzione** ed è supportato dalla Struttura Amministrativa di funzionamento, diretta da un **Dirigente Amministrativo**, articolata in Servizi coordinati da Funzionari apicali (Posizioni Organizzative).

La Struttura che caratterizza l’Agenzia regionale strategica è una struttura a matrice, con i temi operativi dettati dalle Aree Direzionali che costituiscono il *core* dell’attività. La loro definizione, tiene conto delle peculiarità della mission dell’ente, costituendo lo strumento operativo più importante al fine di modificarne modelli obsoleti, tenendo conto della sfida del cambiamento imposto da variazioni dell’ambiente, della normativa, della politica regionale, da innovazioni tecnologiche. La struttura a matrice è in grado di favorire la crescita costante delle competenze strategiche attraverso il *turn over* nei differenti ambiti operativi e consentirà, grazie alla condivisione delle risorse, di operare con una struttura più snella ed efficiente.

Gli **organi politici** sopra richiamati, quali l'Assessore al Turismo e la Giunta regionale sarebbero da considerare tanto nel *contesto esterno* quanto nel *contesto interno*, attesa la strumentalità dell'ARET rispetto all'Assessorato e alla struttura amministrativa di riferimento, ossia il **Dipartimento regionale Turismo e Cultura**. L' A.RE.T. recepisce e attua l'indirizzo politico dell'Assessore al ramo e della Giunta Regionale. Nel 2022 si rileva che il rapporto tra l' A.RE.T. e l'Assessore al ramo è stato correttamente impostato sul dialogo, sulla condivisione preventiva delle attività, **nel rispetto del principio di separazione tra politica e amministrazione**, anche considerando il difficile obiettivo affidato all' A.RE.T. e raggiunto nel giugno 2022: la conclusione di tutte le pratiche di concessione degli Aiuti alle imprese delle filiere turismo e cultura (i.e. chiusura delle istruttorie pendenti a valere sulle risorse statali, c.d. ristori di Stato). Nel rapporto tra Assessore al ramo e A.RE.T., inoltre, si rileva che è stato adeguatamente garantito il giusto equilibrio tra tecnicità operativa e strumentalità dell'ente stesso rispetto all'azione politica. **Si rileva la necessità di migliorare l'equilibrio in questione nei rapporti con altri soggetti e uffici regionali, ivi compreso il Dipartimento competente anche a tutela della capacità di programmazione dell'ente.**

**TAB. 07 - ORGANIZZAZIONE INTERNA DELL'A.RE.T.**

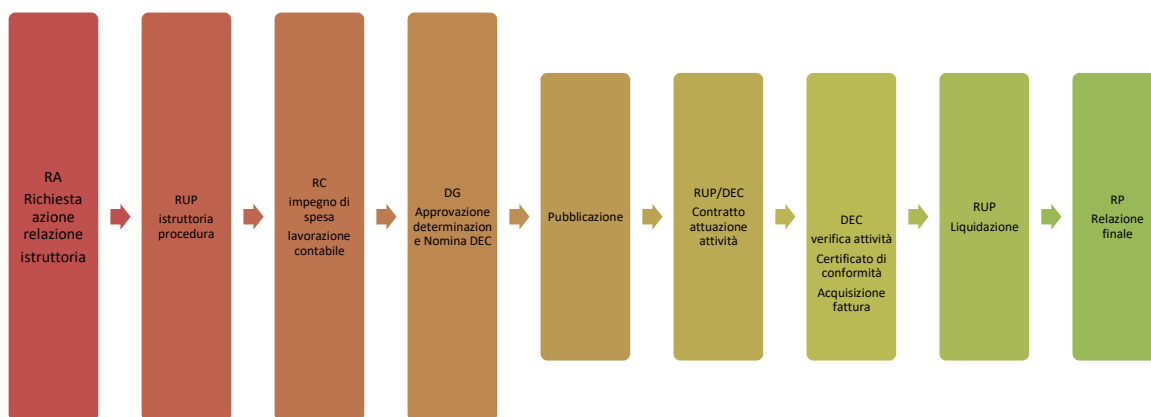
<ul style="list-style-type: none"> <li>● IL DIRETTORE GENERALE</li> <li>● IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO</li> <li>● LE STRUTTURE DI STAFF</li> <li>● LA DIREZIONE STRATEGICA</li> <li>● L'OSSERVATORIO TURISTICO REGIONALE</li> <li>● LE AREE DIREZIONALI o SERVIZI</li> <li>● PROMOZIONE TURISTICA</li> <li>● COMUNICAZIONE DELLA DESTINAZIONE</li> <li>● ACCOGLIENZA E VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO</li> <li>● PRODOTTO TURISTICO</li> <li>● AIUTI ALLE IMPRESE</li> <li>● LA STRUTTURA AMMINISTRATIVA</li> <li>● RICERCA ED INNOVAZIONE</li> <li>● EDUCATIONAL TOUR</li> <li>● COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE E P.R.</li> </ul>
---

La mission dell' A.RE.T., come visto, consiste nell'attuare le politiche della Regione Puglia in materia di promozione dell'immagine unitaria regionale; tanto secondo la vision di *"promuovere la destinazione turistica della Puglia come complesso integrato e flessibile di valori tangibili e intangibili, attraverso l'operare di soggetti diversi integrati e organizzati per uno sviluppo turistico equilibrato e sostenibile"* (Atto Organizzativo Generale dell' A.RE.T., approvato con DGR 16 maggio 2022, n. 712).

Le aree strategiche corrispondono agli uffici tecnici cui sono affidati i progetti esecutivi del Piano Strategico con una dotazione economico-finanziaria annuale e/o pluriennale a valere

principalmente sui fondi strutturali di derivazione europea, ma anche di altre fonti esterne alla Regione (FESR-POC-FSC-Ministeri). Ciò a differenza delle altre aree dell'ente, ossia quelle amministrative, che gestiscono procedimenti, acquisti, concorsi, gare, non hanno una attribuzione di risorse assegnate preventiva, ma attingono dalle risorse economiche ordinarie di provenienza regionale (capitoli di spesa ordinari) o da quelle dedicate alle risorse strutturali e/o ministeriali (per conto delle aree strategiche).

**Fig. n. 03 - PROCESSO TIPO ATTUAZIONE PIANO STRATEGICO**



(RP responsabile area; RC responsabile contabilità; RUP responsabile unico procedimento; DEC direttore esecuzione del contratto; DG direttore generale)

**TAB. 08 - DOTAZIONE FINANZIARIA PROGETTI ESECUTIVI PO FESR-FSE 2022**

PROGETTI STRATEGICI – AREE	Sintesi attività e finalità generale	Volume economico 2022	Volume economico 2020-2022
Governance	Azioni promozionali con il coinvolgimento dei cittadini e di altri soggetti pubblici - o comunque specificamente qualificati - per favorire la partecipazione alla valorizzazione del territorio da parte di coloro che lo animano e lo vivono e apprezzano altresì la possibilità di riscoprirlo o di conoscere luoghi inediti.	1.064.670,00 euro	2.245.700,00 euro

<b>Comunicazione del brand</b>	Azioni di comunicazione del brand Puglia con campagne di destinazione e di prodotto, grandi eventi, eventi in co-branding, potenziamento della brand awareness anche nei luoghi di transito dei viaggiatori come gli aeroporti.	7.655.116,41 euro	12.792.162,57 euro
<b>Promozione destinazione</b>	Azioni mirate al potenziamento della capacità di offerta degli operatori del territorio e diffusione di interventi btob/promozionali a sostegno della offerta turistica pugliese nei mercati nazionali e internazionali.	2.021.339,10 euro	3.386.120,78 euro
<b>Prodotto turistico</b>	Azioni volte a sviluppare i prodotti mare, enogastronomia, bike/outdoor/benessere, cammini/cultura/borghi, wedding/mice per accrescere la qualità e la capacità di diversificazione dell'offerta in rapporto alle esigenze della domanda e agli obiettivi di sviluppo economico del territorio con i suoi numerosi asset di crescita.	153.942,60 euro	153.942,60 euro
<b>Valorizzazione offerta e accoglienza turistica</b>	Azioni volte a qualificare e accrescere la capacità di accoglienza turistica del territorio e ad integrare la offerta turistica regionale anche attraverso la partecipazione attiva dei territori e degli operatori della animazione/valorizzazione territoriale.	613.888,00 euro	1.794.200,00 euro
<b>Innovazione destinazione</b>	Azioni finalizzate a rendere più moderna e smart la fruizione, la conoscenza e la stessa promozione del territorio, attraverso strumenti digitali, informatici o comunque innovativi.	511.119,32 euro	3.130.625,00 euro

L'ARET Pugliapromozione adotta un **sistema di contabilità** pubblica fondato sul **Bilancio annuale di Previsione** quale strumento fondamentale per le decisioni di politica finanziaria. Esso è redatto in termini di **competenza** e di **cassa** e l'unità temporale della gestione è l'anno finanziario, che inizia l'1 gennaio e termina il 31 dicembre dello stesso anno.

Il bilancio è articolato, per l'entrata e per la spesa, in unità previsionali di base che sono determinate con riferimento ad aree omogenee di attività, anche a carattere strumentale, in cui si articolano le competenze dell'Agenzia. Il rendiconto di gestione espone i risultati conseguiti durante l'esercizio finanziario in ordine al bilancio di previsione ed è redatto secondo la stessa articolazione del bilancio preventivo esponendo i dati distintamente per la competenza e per i residui.

La **dotazione finanziaria** di Pugliapromozione è determinata da:

- A. apposito stanziamento per il suo funzionamento previsto in specifico capitolo dello stato di previsione della spesa del bilancio della Regione Puglia, stabilito in relazione al piano di attività assegnato;
- B. risorse di derivazione comunitaria e statale;
- C. proventi derivanti dall'attività svolta in favore di soggetti pubblici e privati; d) donazioni e lasciti, accettati con deliberazione della Giunta regionale e destinati all'Agenzia;
- D. finanziamenti ottenuti per l'esecuzione di programmi di ricerca e di intervento proposti da enti nazionali e internazionali, nell'ambito delle materie di competenza. Il Bilancio annuale e pluriennale di previsione viene redatto, in adempimento a quanto previsto dall'art. 39 del Regolamento di Contabilità e Procedure amministrative di Pugliapromozione approvato e modificato con Determinazione del Direttore generale 25 agosto 2014, nr. 348, contenente una analitica descrizione degli stanziamenti, determinati esclusivamente in relazione alle esigenze funzionali ed agli obiettivi concretamente perseguibili nel periodo cui il bilancio si riferisce.

Il Bilancio di previsione dell'esercizio finanziario 2023 viene strutturato secondo il sistema contabile di Regioni, Enti locali e loro organismi previsto dal D.Lgs. 118/2011 (e successivo decreto correttivo D.Lgs. 126/2014). In particolare con riferimento all'art. 11 del D. Lgs. 118/2011, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 2 adottano comuni schemi di bilancio finanziari economici e patrimoniali fra i quali:

- A. Allegato n. 9, concernente lo schema del bilancio di previsione finanziario, costituito dalle previsioni delle entrate e delle spese, di competenza e di cassa del primo esercizio, dalle previsioni delle entrate e delle spese di competenza degli esercizi successivi, dai relativi riepiloghi e dai prospetti riguardanti il quadro generale riassuntivo e degli equilibri. Il Comma 3 dell'art. 11, D.Lgs. 118/2011, prevede inoltre che al bilancio di previsione finanziario di cui al comma 1) lettera a) sono allegati oltre a quelli previsti dai relativi ordinamenti contabili, anche: a) Il prospetto esplicativo del presunto risultato di amministrazione;
- B. Il prospetto concernente la composizione per missioni e programmi del fondo pluriennale vincolato per ciascuno degli esercizi considerati nel bilancio di previsione;
- C. Il prospetto concernente la composizione del fondo crediti di dubbia esigibilità per ciascuno degli esercizi considerati nel bilancio di previsione; Sono inoltre allegati: - La nota integrativa redatta secondo le modalità previste dal comma 5; - La relazione del collegio sindacale; La relazione, unitamente alla nota integrativa, assolve alle informazioni di cui alla richiesta nota integrativa dell'art. 11, comma 5, D.Lgs. 118/2011, indicando i criteri di valutazione adottati per la formulazione delle previsioni, nonché l'elenco analitico delle quote vincolate ed accantonate del risultato di amministrazione presunto al 31 dicembre dell'esercizio precedente, e l'elenco analitico degli utilizzi delle quote vincolate ed accantonate del risultato di amministrazione presunto.

Il Bilancio di previsione è triennale, ha carattere autorizzatorio ed è aggiornato annualmente in occasione della sua approvazione; la sua struttura, le fasi di gestione dell'entrata e della spesa sono disciplinati dalla Legge regionale n. 28 del 2001. Tale documento contabile, sottoscritto dal Direttore generale dell'A.re.T e completo degli allegati sopra citati, relativamente al triennio 2023-2025, è stato inditrasnesso, in data 25/12/2022, al Collegio sindacale dell'A.RE.T. nella sua qualità di organo di controllo interno.

Il **Collegio sindacale** è previsto da Regolamento interno di Pugliapromozione, si compone di tre sindaci effettivi iscritti all'albo ufficiale dei revisori contabili di cui uno con la funzione di Presidente, tutti nominati con Deliberazione di Giunta regionale e ad esso fa capo il compito di esaminare tutti gli atti emanati dall'Agenzia ai fini della verifica della regolare tenuta della contabilità e del controllo della gestione economica e finanziaria dell'A.RE.T.. Il collegio delibera a maggioranza e redige apposito verbale in cui devono risultare tutte le operazioni e le verifiche eseguite e le deliberazioni adottate. Il verbale viene trasmesso entro 8 giorni al Direttore Generale dell'A.RE.T..

Il Bilancio di previsione completo di allegati è stato dunque oggetto di validazione dei sindaci a mezzo di verbale da essi stessi sottoscritti, costituendo parte integrante della documentazione di Bilancio approvato. Il Bilancio di previsione 2023-2025, a seguito di validazione del Collegio dei sindaci, è stato adottato dall'A.RE.T. con provvedimento amministrativo del Direttore Generale n. 1 del 16/01/2023 e trasmesso a mezzo pec alle Sezioni regionali competenti quali:

- Sezione Raccordo al sistema regionale presso la Segreteria regionale della Presidenza;
- Dipartimento Turismo, economia della cultura e valorizzazione del territorio;
- Tesoreria dell'Ente Pugliapromozione.

Nel corso di ogni esercizio finanziario, inoltre, ai sensi dell'art. 44 del Regolamento di contabilità, l'A.RE.T. può disporre di uno strumento di contabilità finanziaria che è la Variazione di Bilancio, sia a garanzia della flessibilità del Bilancio di Previsione triennale, che a salvaguardia della sussistenza dei requisiti di equilibrio di Bilancio. Le variazioni, ai sensi dell'art. 51 del D.Lgs 126/2014 possono compiersi entro il termine del 30 novembre di ogni anno e richiedono anch'esse il controllo e la validazione del Collegio dei sindaci effettivi. Nel primo trimestre 2023, ancora in corso, l'ARET per il tramite dell'Ufficio Bilancio e contabilità e a seguito di ricezione da parte della Regione Puglia di nuovi fondi comunitari e non destinati a finanziare nuove attività strategiche rientranti nel Piano Strategico del Turismo di cui essa è soggetto attuatore, ha dovuto predisporre due variazioni al Bilancio di Previsione 2023-2025 (si rinvia alla relazione della Responsabile Contabilità, Bilancio, Controllo di gestione).

La dotazione finanziaria ordinaria dell'A.RE.T. risulta distribuita per diversi Capitoli di Bilancio e Servizi nel 2022:

**TAB. 09 - RIPARTO DOTAZIONE ORDINARIA DELL'A.RE.T. DISTINTA PER VOCI DI SPESA**

Voci di spesa	Stanziato	Impegnato
Spese per il personale (retribuzioni, oneri, spese accessorie, organi, tfs)	3.263.432,14	3.260.179,52
Spese di funzionamento dell'ente	769.862,00	719.363,82
Spese per consulenze, prestazioni professionali, servizi informatici e obbligatori	260.000,00	217.732,90
Spese di promozione (incluso i contributi)	206.705,86	201.491,35
<b>TOTALI</b>	<b>4.500.000,00</b>	<b>4.398.767,59</b>

L'analisi del contesto interno si rivolge agli aspetti legati all'organizzazione (v. §.3) e alla gestione operativa che influenzano la sensibilità della struttura rispetto al rischio di corruzione. In particolare essa è utile a evidenziare, da un lato, il sistema delle responsabilità e, dall'altro, il livello di complessità dell'ente.

TAB. 10 - ATTIVITÀ IN PROGRAMMA IN TEMA DI ANTICORRUZIONE

<u>ANNOTAZIONE IMPORTANTE SU RPCT IN CARICA E PROSSIME ATTIVITÀ ANTICORRUZIONE</u>
L'attuale RPCT è entrato in carica nel mese di febbraio 2023, quindi dopo il periodo di osservazione-rilevazione-mappatura riferite all'anno 2022 e non ha potuto ricevere le relative rilevazioni e mappature per il 2022.
I processi decisionali più rilevanti dell'ARET, in termini di attività prodotte e di volumi di spesa pubblica, sono riferibili alle Aree Strategiche e ai processi relativi alle attività del Piano Strategico del Turismo. Dette attività sono state precedentemente prese in considerazione, in termini generali, come attività/procedimenti di esternalizzazione di competenza dell'area amministrativa. Tuttavia, con il presente Piano, si intende inserire anche le <b>Aree Strategiche tra quelle esposte a rischio</b> per verificarne la consistenza nel corso del 2023.
Le Aree Strategiche, <b>saranno oggetto di mappatura e di specifica rilevazione come obiettivo per il 2023 con riferimento ai processi di progettazione esecutiva e di attuazione degli interventi</b> : alle stesse Aree Strategiche, intanto, saranno applicate le misure di protezione (v. infra § 8), sulla scorta delle conoscenze in possesso del RPCT in carica relativa ai processi pianificatori e decisori, nonché al volume di procedimenti ed esternalizzazioni di beni/servizi a valere sul Piano Strategico del Turismo.
La mappatura delle <b>Aree amministrative</b> , con le rispettive rilevazioni, è stata effettuata dal precedente RPCT per l'anno 2021-2022: esse sono sostanzialmente confermate con il presente Piano <u>2022</u> , salva una <b>razionalizzazione dei processi amministrativi a rischio quale ulteriore obiettivo per l'anno 2023</b> .



TAB. 11 - PROCESSO DECISORIO GENERALE DI ATTUAZIONE DEL PIANO STRATEGICO

- indirizzo politico
- analisi ex ante
- ricognizione dello status quo ante
- consultazione degli stakeholders
- analisi dei mercati e dei dati
- programmazione -> progettazione esecutiva
- motivazione delle scelte
- organizzare flussi di lavoro dinamici
- acquisire beni/servizi (outsourcing)
- valutare i risultati
- misurare la efficacia della spesa
- rendicontare -> certificare la spesa

Fig. n. 04 - Il CICLO DECISORIO-ATTUATIVO DELLE AZIONI STRATEGICHE



Per quanto concerne gli **strumenti informativi digitali** dell'ARET, innanzitutto il sito ufficiale istituzionale è <http://www.aret.regione.puglia.it>, raggiungibile anche dagli indirizzi [www.agenziapugliapromozione.it](http://www.agenziapugliapromozione.it) e [www.aretpugliapromozione.it](http://www.aretpugliapromozione.it), online da gennaio 2023, conforme alle linee guida AGID e al design system regionale. Fino a dicembre 2022 e alla pubblicazione dei CIG, con scadenza gennaio 2023, si è utilizzato il sito attualmente online all'indirizzo [agenziapugliapromozione.it/portal/](http://agenziapugliapromozione.it/portal/).

Il sito istituzionale dell'ARET [www.aret.regione.puglia.it](http://www.aret.regione.puglia.it) si compone di varie sezioni. Ciascuna di queste ha un proprio responsabile del procedimento di pubblicazione. Gestito dall'RTD, esso viene aggiornato dal Responsabile della Comunicazione istituzionale che coordina le attività di informazione, pubblicità e diffusione dell'operato pubblico. I contenuti relativi alle aree afferenti a uffici e a progetti strategici sono direttamente aggiornati dai Responsabili P.O. La sezione Bandi e Avvisi è aggiornata dai Responsabili delle Procedure, mentre Eventi e Attività contiene le attività di Promozione, Educational e Co-branding (nel caso di eventi B2B aperti alla partecipazione degli operatori, l'accreditamento avviene su [dms.puglia.it](http://dms.puglia.it)).

Per quanto riguarda la comunicazione promozionale turistica, l'A.RE.T. gestisce il sito ufficiale del turismo della Regione Puglia [www.viaggiareinpuglia.it](http://www.viaggiareinpuglia.it), attualmente in fase di riprogettazione. Gli operatori pubblici e privati della filiera turistica e culturale entrando nella pagina del *Destination Management System* (DMO) [dms.puglia.it](http://dms.puglia.it) accedono (mediante IAM regionale) a una serie di servizi digitali dedicati a persone, enti, imprese del turismo e della cultura. La maggior parte dei servizi digitali sono **open source** e sviluppati ad hoc:

- accesso e registrazione
- CIS, per ottenere il codice identificativo di struttura (per strutture ricettive e locazioni)
- CPS, comunicazione prezzi e servizi, con livelli diversi di servizio per imprese (strutture ricettive, agriturismi e stabilimenti balneari) e Comuni
- SPOT, comunicazione e gestione dei flussi turistici (per strutture ricettive) con monitoraggio anche per i Comuni
- gestione bacheca per segnalazioni
- gestione informazioni per la promozione delle imprese
- accesso ai servizi inFormati, e-learning e di rassegna stampa
- SIGEA, promozione di eventi e attività (con Validazione e Pubblicazione su [ViaggiareinPuglia](http://ViaggiareinPuglia), a breve anche su [CulturainPuglia](http://CulturainPuglia))
- accreditamento/partecipazione a eventi e fiere
- accesso a [BuyPuglia](http://BuyPuglia) Matching platform
- archivio digitale multimediale per la promozione (DAM)
- SIGEO per la gestione dei luoghi e dell'offerta da veicolare su [ViaggiareinPuglia](http://ViaggiareinPuglia) e app
- componente Avvisi per Custodiamo il turismo e la cultura, che gestisce il procedimento dalla presentazione delle istanze al pagamento, fino a MIR)
- OTUR, per statistiche e reportistica flussi turistici (A.RE.T./Sezione Turismo)
- Datawarehouse, in sviluppo una piattaforma di visualizzazione e analisi dati (A.RE.T./Sezione Turismo).

A completamento dell'analisi del contesto interno, di seguito si riporta a seguire la situazione degli ultimi 3 anni, rapportata sia alla componente degli organi politici che alle strutture burocratiche dell'ente, riguardanti i reati contro la Pubblica Amministrazione (Libro Secondo, Titolo II, Capo I del codice penale):

TAB. 12 - ELENCO PROCEDIMENTI PENALI, DISCIPLINARI, GIUDIZI ERARIALI, AMMINISTRATIVI, SEGNALAZIONI

PROCEDIMENTI PENALI E DISCIPLINARI	NUMERO
Sentenze passate in giudicato a carico di dipendenti	0
Sentenze passate in giudicato a carico di amministratori	0
Procedimenti giudiziari in corso a carico di dipendenti	0
Procedimenti giudiziari in corso a carico di amministratori	0
Decreti di citazione in giudizio a carico di dipendenti	0
Decreti di citazione in giudizio a carico di amministratori	0
Procedimenti disciplinari conclusi a carico di dipendenti	0

GIUDIZI ERARIALI, AMMINISTRATIVI, SEGNALAZIONI	NUMERO
Procedimenti conclusi per responsabilità amministrativa/contabile a carico di dipendenti	0
Procedimenti conclusi per responsabilità amministrativa/contabile a carico di amministratori	0
Procedimenti aperti per responsabilità amministrativa/contabile a carico di dipendenti	0
Procedimenti aperti per responsabilità amministrativa/contabile a carico di amministratori	0
Ricorsi giudiziari e amministrativi in tema di affidamento di contratti pubblici/aiuti alle imprese	0
Segnalazioni di illeciti pervenute anche nella forma del whistleblowing	0
Comпонenti bonari	1
Ricorsi aiuti alle imprese	10

### §7.3 I SOGGETTI DESTINATARI

In relazione alle attività e ai processi a rischio, nonché in funzione di prevenzione di ulteriori rischi, sono destinatari del presente PTPCT i seguenti soggetti:

1. **Direttore Generale**, quale rappresentante legale dell'ente e datore di lavoro, per i rapporti con gli organi politici e con i rappresentanti delle categorie di imprese e delle organizzazioni sindacali;
2. **Dirigente amministrativo**, da nominare;
3. **Dirigente**, da nominare;
4. **Responsabile Bilancio, Contabilità e Pagamenti** in relazione alle attività gestione

- economico-contabile dell'ente e finanziaria, la effettuazione dei pagamenti, la tenuta dei rapporti con istituti di credito, predisposizione della reportistica contabile e di controllo di gestione, predisposizione dei documenti di bilancio, predisposizione dei documenti e dei prospetti destinati alla contabilità regionale;
5. **Responsabile Risorse Umane** in relazione alle attività di pianificazione, selezione e assunzione del personale, gestione e amministrazione delle risorse umane e avanzamenti in carriera, pianificazione interventi formativi, definizione dei regolamenti del personale e organizzazione delle competenze, chiamato ad una frequente e significativa attività collaborazione e scambio con il RPCT;
  6. **Responsabile Segreteria della Direzione Generale**, nella predisposizione di atti e documenti diretti agli enti pubblici di riferimento, nella gestione della corrispondenza e del protocollo aziendale nonché del front desk;
  7. **Responsabile Patrimonio Atti negoziali e Acquisti e Gare**, nella funzione di RPCT e di pianificazione e programmazione degli approvvigionamenti necessari alla soddisfazione del fabbisogno di ciascuna Area e Funzione, nella definizione e gestione delle procedure di affidamento in conformità al D.L.gs 50/16 e ss.mm.ii., nella predisposizione dei contratti con i fornitori e consulenti, nella valutazione dei fornitori e revisione dei processi di acquisto;
  8. **Responsabile Economato** in relazione agli acquisti effettuati entro la soglia di 500,00 euro e alla gestione del fondo economale;
  9. **Responsabile Controlli interni per la rendicontazione della spesa comunitaria** in relazione alla verifica del rispetto della normativa europea sulla evidenza pubblica e sulle esternalizzazioni, nonché al controllo della spesa derivante dall'uso di fondi strutturali;
  10. **Responsabile Comunicazione** in relazione ai rapporti con gli stakeholders (giornalisti, agenzie di comunicazione e produzioni), nelle attività di promozione e valorizzazione sui canali corporate, dei progetti ed eventualmente su altri canali di progetti e iniziative di FST e di elaborazione dei piani di comunicazione mirati;
  11. **Responsabili dei Procedimenti (RUP) del Piano Strategico e delle attività ordinarie (RUP/RP)** in relazione alla attività procedurali di esternalizzazione (appalti/concessioni) tenuti ad un importante raccordo e scambio con il RPCT;
  12. **Responsabile Ufficio Stampa**, nella gestione delle relazioni con i media, giornalisti, stakeholders della pubblicità e della stampa in raccordo con l'Ufficio Comunicazione;
  13. **Responsabile Marketing** nei rapporti con le imprese/stakeholders e nella programmazione di attività in deroga alle procedure di gara, nonché in relazione alla attuazione degli obiettivi/indirizzi politici;
  14. **Responsabile Mercati esteri** nei rapporti con le imprese/stakeholders e nella programmazione di attività in deroga alle procedure di gara, nonché in relazione alla attuazione degli obiettivi/indirizzi politici;
  15. **Responsabile Fiere di settore** nei rapporti con le imprese/stakeholders e nella programmazione di attività in deroga alle procedure di gara, nonché in relazione

- alla attuazione degli obiettivi/indirizzi politici;
16. **Responsabile Osservatorio** nei rapporti con le imprese e con gli enti territoriali e nazionali, con la Sezione Turismo, nonché nella programmazione di attività con particolare riferimento alle procedure di gara con/senza evidenza pubblica;
  17. **Responsabile Valorizzazione e accoglienza turistica** nei rapporti con le imprese e gli altri enti regionali/territoriali, nonché nella programmazione di attività, con particolare riferimento alle procedure di gara con/senza evidenza pubblica, nonché in relazione alla attuazione degli obiettivi/indirizzi politici;
  18. **Responsabile Trasporti e Formazione** nei rapporti con le imprese, con gli altri enti territoriali, comprese le Università, nonché nella programmazione di attività in deroga alle procedure di gara e in relazione alla attuazione degli obiettivi/indirizzi politici;
  19. **Responsabile Educational** nei rapporti con le imprese, con gli altri enti territoriali, comprese le Università, nonché nella programmazione di attività in deroga alle procedure di gara e in relazione alla attuazione degli obiettivi/indirizzi politici;
  20. **Responsabile Prodotto Turistico** nei rapporti con le imprese e gli altri enti regionali/territoriali, nonché nella programmazione di tutte le attività, con particolare riferimento alle procedure di gara con/senza evidenza pubblica, nonché in relazione alla attuazione degli obiettivi/indirizzi politici;
  21. **Responsabili pubblicazione dati sui siti web** con riferimento agli obblighi di trasparenza, alla modalità di pubblicazione, ai tempi di pubblicazione;
  22. **Responsabile della Transizione Digitale** con riferimento ai compiti che gli sono attribuiti per legge e in forza della nomina del Direttore Generale Det. D.G. n.1854/2022;
  23. **Responsabile Innovazione nella gestione dei siti e degli altri strumenti informatici/web/digitali** per i contenuti multimediali e i rapporti con le imprese, anche con riferimento ad eventuali procedimenti in deroga all'evidenza pubblica;
  24. **Responsabile Social network** nella ideazione e realizzazione della comunicazione social da raccordare agli obblighi previsti nel presente Piano;
  25. **Responsabile del Servizio Sicurezza - Prevenzione e Protezione nei luoghi di lavoro** ai sensi del D.Lgs.81/08
  26. **Data Protection Officer (DPO)** ai sensi del Reg.UE n.679/16<sup>[1]</sup>18 con riferimento ai compiti che gli sono attribuiti per legge e in forza della nomina del Direttore Generale ad esito di avviso pubblico;
  27. **Responsabile servizi ICT o ICT Manager**, figura esterna, coordina la operatività se gli strumenti di innovazione digitale a garanzia del corretto funzionamento dell'infrastruttura informatica dell'ARET
  28. **Consulenti e collaboratori** esterni in relazione ai compiti ad essi attribuiti e ai doveri/obblighi assunti verso l'ente in forza della sottoscrizione del contratto con l'ARET ad esito di avviso pubblico;

Ai **Responsabili di ciascun Servizio/Ufficio e ai RUP/RP** sopra richiamati sono attribuiti i seguenti compiti:

- osservare e far osservare ai dipendenti che operano nel proprio servizio/ufficio le misure contenute nel presente Piano;
- attuare le attività informative nei confronti del RPCT secondo quanto previsto nel Piano;
- svolgere un costante monitoraggio sull'attività svolta negli uffici/servizi anche attraverso un'attenta verifica dell'operato dei dipendenti appartenenti al proprio ufficio/servizio;
- rendere disponibile e trasmettere al RPCT la documentazione richiesta, fornendo altresì qualunque informazione richiesta e/o necessaria per un corretto e completo monitoraggio;
- segnalare tempestivamente al RPCT le violazioni di cui vengono a conoscenza;
- provvedere e/o collaborare, per quanto di propria competenza, agli obblighi di pubblicazione;
- garantire un flusso tempestivo e completo dei dati da pubblicare o eventualmente da aggiornare;
- utilizzare le caselle email/pec assegnate in modo pertinente e nei limiti consentiti rispetto all'oggetto delle comunicazioni (i.e. corrispondenza tra destinazione della casella email/pec e oggetto della comunicazione).
- Acquisire ogni adeguata informazione - con riferimento alla vulnerabilità e ai rischi corruttivi delle azioni - circa le procedure da espletare, i contratti da sottoscrivere e ogni altro atto amministrativo che necessiti di adeguata informativa, secondo quanto stabilito dal PNA 2022;
- Monitorare lo svolgimento delle attività anche rispetto alla vulnerabilità e ai rischi corruttivi in fase esecutiva, di concerto con i RUP e i DEC;
- Garantire una adeguata progettazione e programmazione delle attività strategiche in modo da consentire ai RUP di programmare, a loro volta, lo svolgimento delle procedure e degli atti amministrativi necessari e conseguenti;
- Partecipare e collaborare attivamente alla attuazione degli obiettivi strategici sopra descritti.

Ai **Responsabili dei procedimenti (RUP/RP)** si assegnano i seguenti compiti:

1. osservare e fare osservare agli istruttori delle procedure e delle altre attività amministrative di competenza dei RUP, nonché ai Responsabili della esecuzione dei contratti (DEC), le misure contenute nel presente Piano, nonché quanto previsto nell'Allegato n.8 al PNA 2022 "*Check-list per gli appalti*", consultabile al seguente link:<https://www.anticorruzione.it/-/piano-nazionale-anticorruzione-2022-2024-schema-in-consultazione>
2. rendere disponibile e trasmettere al RPCT la documentazione richiesta, fornendo

altresì qualunque informazione richiesta e/o necessaria per un corretto e completo monitoraggio;

3. segnalare tempestivamente al RPCT le violazioni di cui vengono a conoscenza;
4. provvedere e/o collaborare, per quanto di propria competenza, agli obblighi di pubblicazione, in conformità con quanto previsto dall'Allegato n.9 del PNA 2022 "*Parte Speciale - Obblighi Trasparenza Contratti*" consultabile al seguente link: <https://www.anticorruzione.it/-/piano-nazionale-anticorruzione-2022-2024-schema-in-consultazione>
5. utilizzare le caselle email/pec assegnate in modo pertinente e nei limiti consentiti rispetto all'oggetto delle comunicazioni (i.e. corrispondenza tra destinazione della casella email/pec e oggetto della comunicazione).
6. garantire un flusso tempestivo e completo dei dati da pubblicare o eventualmente da aggiornare;
7. monitorare l'operato dei Responsabili dell'esecuzione del contratto (DEC), di intesa con i Responsabili di Ufficio;
8. programmare le attività di affidamento/gara e le altre attività di rilevanza esterna in modo da espletarle nei corretti e congrui tempi rispetto alle esigenze di attuazione e/o di spesa strutturale;
9. limitare il più possibile l'uso dello strumento degli affidamenti in deroga prediligendo l'evidenza pubblica con avvisi e gare, in conformità a quanto previsto dall' Allegato n.5 al PNA 2022 "*Indice ragionato delle deroghe e delle modifiche alla disciplina dei contratti pubblici*" e Allegato n.6 "*Appendice normativa sul regime derogatorio dei contratti pubblici*",. consultabile al seguente link:<https://www.anticorruzione.it/-/piano-nazionale-anticorruzione-2022-2024-schema-in-consultazione>

Tutti i **dipendenti** sono tenuti ai seguenti adempimenti:

1. conoscere il Piano di Prevenzione della Corruzione, il Codice Etico di Comportamento, il Modello Organizzativo e le procedure ad essi allegati e ad osservarli;
2. presentare una precisa dichiarazione volta a rendere note possibili situazioni di conflitto di interesse nell'ambito dell'ente;
3. nel caso in cui si verifichi concretamente una situazione di conflitto di interesse, comunicarla immediatamente per iscritto al RPCT [rpct@aret.regione.puglia.it](mailto:rpct@aret.regione.puglia.it);
4. garantire piena collaborazione al RPCT nell'ambito delle funzioni e dei compiti di quest'ultimo infra elencati;
5. segnalare al RPCT le fattispecie di illecito (anche potenziali o tentate) di cui siano a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro o in occasione del medesimo e che possano riguardare l'A.RE.T. (fermo restando l'eventuale obbligo di denuncia all'autorità giudiziaria);
6. segnalare al RPCT ogni anomalia riscontrata, ovvero di cui vengano a conoscenza, riferibile all'A.RE.T. qualificabile come fatto di "cattiva amministrazione", anche se priva di rilevanza penale.

## §8 - VALUTAZIONE DEL RISCHIO: IDENTIFICAZIONE - ANALISI - PONDERAZIONE

La valutazione del rischio è la macro-fase del processo di gestione del rischio in cui lo stesso è identificato, analizzato e confrontato con gli altri rischi al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure correttive/preventive (trattamento del rischio). La valutazione del rischio si articola in tre fasi: **F1. Identificazione - F2. Analisi - F3. Ponderazione**

### §8.1 F1 Identificazione del rischio

In questa fase vengono individuati comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione a processi e ad attività, considerati rischiosi poiché attraverso essi possono concretizzarsi o si sono concretizzati fenomeni corruttivi o di cattiva amministrazione. Si tratta di una fase cruciale perché un evento rischioso non identificato non potrà essere gestito e la mancata individuazione potrebbe compromettere l'attuazione di una strategia efficace di prevenzione della corruzione. L'identificazione dei rischi deve includere tutti gli eventi rischiosi che, anche solo ipoteticamente, potrebbero verificarsi: il coinvolgimento della struttura organizzativa è fondamentale poiché i responsabili degli uffici/servizi, avendo una conoscenza approfondita delle attività svolte, possono facilitare l'identificazione dei rischi attraverso la **autovalutazione** e le **schede di analisi** (v. infra § 13.). In ogni caso, il RPCT mantiene un atteggiamento attivo per individuare eventi rischiosi che non venissero rilevati o riferiti dai responsabili degli uffici e provvede a istituire un **registro dei rischi** (tra le misure di protezione, v. infra §.8.2 ). La collaborazione alla identificazione dei rischi è fondamentale perché la adeguata gestione del rischio è responsabilità dell'intero ente e non unicamente del RPCT.

Ai fini dell'identificazione dei rischi è necessario:

#### a) **Definire l'oggetto di analisi**

Per una corretta identificazione dei rischi è necessario definire, in via preliminare, l'oggetto di analisi, ossia l'unità di riferimento rispetto al quale individuare gli eventi rischiosi. Oggetto di analisi possono essere **l'intero processo o le singole attività** di cui si compone il processo (si rinvia in proposito al § 3.2). Si ritiene che il livello minimo di analisi per l'identificazione dei rischi debba essere rappresentato dal **processo**. Per ogni processo rilevato nella **mappatura** sono identificati gli eventi rischiosi che possono manifestarsi. Se l'unità di analisi prescelta è il processo, gli eventi rischiosi non sono necessariamente collegati a singole attività del processo: rappresentando il livello minimo di analisi, esso è ammissibile per amministrazioni di dimensione organizzativa ridotta come l'ARET (o con poche risorse e competenze adeguate allo scopo, ovvero in particolari situazioni di criticità). Il livello qualitativo deve essere adeguatamente motivato nel PTPCT. In ogni caso le iniziative di ascolto previste e programmate in questo Piano servono, tra le altre finalità, a migliorare gradualmente il dettaglio dell'analisi e a razionalizzare quella precedente (come spiegato sopra pag 49 in Box Annotazioni RPCT) Il riferimento alle singole attività è comunque raccomandato



in tutti quei casi in cui gli eventi rischiosi a livello di processo sono molteplici e il loro trattamento richiede la definizione di misure differenziate e azioni di monitoraggio specifiche.

**b) Tecniche di identificazione e fonti informative**

Per la individuazione del rischio si ricorre a fonti informative, analisi dei documenti, degli atti amministrativi pregressi e in procinto di adozione, potendo ricorrere anche ad, analisi di documenti e banche dati, esame delle segnalazioni, interviste/incontri con il personale, workshop e focus group, confronti (benchmarking) con amministrazioni/enti.

Le **fonti informative** sono costituite (elenco non tassativo):

- risultanze dell'analisi del contesto interno/esterno realizzate nelle fasi precedenti;
- risultanze dell'analisi della mappatura dei processi (precedente);
- analisi di casi episodi di cattiva gestione accaduti in passato nell'ARET oppure in altre amministrazioni/enti che possono emergere dal confronto con realtà simili;
- incontri (o altre forme di interazione) con i responsabili degli uffici o il personale dell'amministrazione che abbia conoscenza diretta sui processi e quindi delle relative criticità;
- risultanze dell'attività di monitoraggio svolta dal RPCT e delle attività svolte da altre strutture di controllo interno (es. internal audit) laddove presenti;
- segnalazioni ricevute tramite il canale del whistleblowing o tramite altra modalità (es. segnalazioni raccolte dal RUP o provenienti dalla società civile sia prima che dopo la consultazione sul PTPCT);
- le esemplificazioni eventualmente elaborate dall'Autorità per il comparto di riferimento;
- il registro di rischi realizzato da altre amministrazioni, simili per tipologia e complessità organizzativa.

**c) Individuare i rischi associabili all'oggetto di analisi**

-> Per la gestione degli eventi rischiosi si intende creare un **Registro dei rischi**. Per ogni processo deve essere individuato almeno un evento rischioso che può coincidere con il processo stesso: **si ricorda che è intenzione del RPCT razionalizzare gli eventi rischiosi rilevati dal precedente RPCT ed integrarli con i nuovi eventi che emergeranno dalla mappatura delle aree tecniche quale obiettivo 2023 (v. Box Annotazioni RPCT pag 49).**

**§8.2 F2 Analisi del rischio**

L'analisi del rischio ha un duplice obiettivo. Il primo è quello una comprensione approfondita degli eventi rischiosi **identificati** attraverso l'analisi dei cosiddetti **fattori abilitanti** della corruzione. Il secondo è quello di stimare il livello di esposizione dei processi e delle relative attività al rischio. Si evidenzia che in queste fasi risulta determinante l'analisi dei **fattori abilitanti** degli eventi corruttivi, ossia i **fattori di contesto** che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione. L'analisi di questi fattori consente di individuare le misure specifiche di trattamento più efficaci, ossia le azioni di risposta più appropriate e indicate per prevenire i rischi.

-> Si individuano i seguenti fattori abilitanti da applicare e verificare attraverso le attività di mappatura e di rilevazione nel 2023; ad oggi sono recepite le indicazioni del precedente Piano 2021.

- mancanza di misure di trattamento del rischio e/o controlli: in fase di analisi andrà verificato se presso l'amministrazione siano già stati predisposti – ma soprattutto efficacemente attuati – strumenti di controllo relativi agli eventi rischiosi;
- mancanza di trasparenza
- eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento;
- esercizio prolungato/esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto
- scarsa responsabilizzazione interna
- inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi
- inadeguata diffusione della cultura della legalità
- mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione
- conflittualità interpersonale per ragioni di ruolo/servizio
- presenza/assenza fisica dalla sede di lavoro

L'analisi del livello di esposizione tiene conto dei principi guida richiamati nel PNA 2019 e nel PNA 2022, nonché secondo un **criterio generale di "prudenza"** evitando la sottostima del rischio che non permetterebbe di attivare in alcun modo le misure di prevenzione.

-> Per l'analisi del livello di esposizione al rischio si intende confermare l'approccio e la analisi dei processi precedentemente svolta nell'ambito del PTPCT 2021 per le aree sensibili rilevate; per la mappatura 2023 si seguiranno modalità e criteri di seguito descritti.

**Fig. n. 05 MODALITA' VALUTAZIONE**



1) Il metodo di esame del rischio è tipo **valutativo** e non quantitativo, come suggerito nel PNA 2019 e ribadito dalla stessa ANAC anche nel PNA 2022, sì da attribuire ampio spazio alla motivazione della valutazione e garantendo la massima trasparenza. Ciò non toglie, tuttavia, che la misurazione di tipo qualitativo sia accompagnata da dati di tipo quantitativo.

2) Per la individuazione dei criteri di valutazione, coerentemente con l'approccio qualitativo, i criteri per la valutazione dell'esposizione al rischio di eventi corruttivi sono **indicatori di rischio** (*key risk indicators*) come indicatori del livello di esposizione del processo/della attività. Di seguito si riportano si descrivono gli indicatori prescelti nel processo valutativo come indicati nella Tab n.13:

- la richiesta di intervento dell'ARET da parte di soggetti esterni
- la presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo determina un incremento del rischio;
- grado di discrezionalità del decisore interno alla PA: la presenza di un processo decisionale altamente discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato;
- manifestazione di eventi corruttivi in passato nel processo/attività esaminata: se l'attività è stata già oggetto di eventi corruttivi in passato nell'amministrazione o in altre realtà simili, il rischio aumenta poiché quella attività ha delle caratteristiche che rendono attuabili gli eventi corruttivi;
- opacità del processo decisionale: l'adozione di strumenti di trasparenza sostanziale, e non solo formale, riduce il rischio;
- livello di collaborazione del responsabile del processo o dell'attività nella costruzione, aggiornamento e monitoraggio del piano: la scarsa collaborazione può segnalare un deficit di attenzione al tema della prevenzione della corruzione o comunque risultare in una opacità sul reale grado di rischiosità;
- grado di attuazione delle misure di trattamento: l'attuazione di misure di trattamento si associa ad una minore possibilità di accadimento di fatti corruttivi.

3) Per la **rilevazione dei dati e delle informazioni** necessarie a esprimere un giudizio motivato sui criteri di cui al precedente punto b) l'attività è coordinata dal RPCT e a tal fine, a parte la breve ricognizione degli ultimi 3 mesi, si confermano le rilevazioni del precedente RPCT e si rinvia alla rilevazione già effettuata. **Per il futuro le informazioni saranno rilevate** principalmente attraverso un **processo di self assessment/autovalutazione** dei responsabili di area/ufficio e dei **RUP/RP** e con l'utilizzo di **Schede di rilevazione**.

Le valutazioni devono essere sempre supportate da **dati oggettivi**, salvo documentata indisponibilità degli stessi, e naturalmente si intende che siano adeguatamente motivate. I dati come quelli sui precedenti giudiziari e/o sui procedimenti disciplinari, sulle segnalazioni interne ed esterne, consentono una valutazione eterodiretta e una stima più accurata, rendendo più solida la motivazione del giudizio espresso (come riporta l'ANAC nel PNA 2019). Per migliorare il processo di misurazione del livello di rischio è necessario quindi supportare l'analisi di tipo qualitativo con l'esame dei **dati statistici** che possono essere utilizzati per **stimare la frequenza di accadimento futuro** degli eventi corruttivi e per stabilirne il **rischio-probabilità di nuovi accadimenti**.

In particolare sono dati significativamente utili e già utilizzati nel precedente PTCPT:

- **i dati sui precedenti giudiziari e/o sui procedimenti disciplinari a carico dei dipendenti dell'ARET.** Le fattispecie che possono essere considerate sono le sentenze passate in giudicato, i procedimenti in corso, e i decreti di citazione a giudizio riguardanti:
  - reati contro la PA
  - falso e la truffa, con particolare riferimento alle truffe aggravate (artt. 640 e 640-bis c.p.)
  - procedimenti aperti per responsabilità amministrativo/contabile (Corte dei Conti);
  - ricorsi amministrativi/giudizari in tema di affidamento di contratti pubblici.
- **le segnalazioni pervenute**, nel cui ambito rientrano certamente le segnalazioni ricevute tramite *whistleblowing*, ma anche quelle pervenute dall'esterno o in altre modalità. Altro dato da considerare è quello relativo ai **reclami** e alle **risultanze di indagini di customer satisfaction** che possono indirizzare l'attenzione su possibili malfunzionamenti o sulla malagestione di taluni processi organizzativi.
- **ulteriori dati in possesso dell'amministrazione** (es. dati disponibili in base agli esiti dei controlli interni delle singole amministrazioni, rassegne stampa, ecc.).

Le forme di **autovalutazione** dei vari responsabili oggetto delle **prossime rilevazioni**, saranno attentamente vagliate dal RPCT per analizzarne la ragionevolezza ed evitare ogni possibile sottostima del rischio. Nei casi dubbi, deve essere utilizzato il **criterio generale di prudenza**, già precedentemente esposto.

—> Le **attività di rilevazione** saranno effettuate entro il 15 novembre 2023 e aggiornate 45 giorni prima della pubblicazione del Piano 2023.

—> Entro 45 giorni dalla pubblicazione del Piano saranno definiti gli **strumenti di rilevazione** digitali con RTD e il gruppo di lavoro.

**4) Per la misurazione del livello di esposizione al rischio e formulazione di un giudizio sintetico** si privilegia un'analisi di tipo qualitativo. Per ogni oggetto di analisi (processo/attività o evento rischioso) e tenendo conto dei dati raccolti, si procede alla misurazione di ognuno dei criteri/indicatori indicati al punto 2) e nella Tabella 12. **Per la misurazione si applica una scala di misurazione ordinale: alto, medio, basso.** Ogni misurazione deve essere adeguatamente motivata alla luce dei dati e delle evidenze raccolte. Partendo dalla misurazione dei singoli indicatori si dovrà pervenire ad una valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio. Il valore complessivo ha lo scopo di fornire una misurazione sintetica del livello di rischio associabile all'oggetto di analisi (processo/attività o evento rischioso). Anche in questo caso potrà essere usata la stessa scala di misurazione ordinale relativa ai singoli parametri.

TAB. 13 - INDICATORI PER LA MISURAZIONE DEL RISCHIO

INDICATORI G-Alfa	INDICATORI G-Beta
$\alpha 1$ - Discrezionalità del processo/attività	$\beta 1$ - Impatto organizzativo
$\alpha 2$ - Rilevanza esterna della domanda/richiesta/interesse	$\beta 2$ - Impatto economico
$\alpha 3$ - Complessità del processo	$\beta 3$ - Impatto reputazionale
$\alpha 4$ - Valore economico	$\beta 4$ - Impatto immagine
$\alpha 5$ - Frazionabilità del processo/attività	$\beta 5$ - Risultati rilevati
$\alpha 6$ - Controlli sul processo/attività	$\beta 6$ - Oneri per le imprese

TAB. 14 - SCHEMA PER LA VALUTAZIONE DEL LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO

Processo Attività	Indicatori G-Alfa	Indicatori G-Beta	Giudizio sintetico	Motivazione Evidenze dati/info
	Alto <b>A</b> Medio <b>M</b> Basso <b>B</b>	Alto <b>A</b> Medio <b>M</b> Basso <b>B</b>	Rischio <b>Alto</b> Rischio <b>Basso</b> Rischio <b>Medio</b>	

### §F3 - Ponderazione del rischio (rilevazione del rischio e delle aree sensibili)

L'obiettivo della ponderazione del rischio è di «agevolare, sulla base degli esiti dell'analisi del rischio, i processi decisionali riguardo a quali rischi necessitano un trattamento e le relative priorità di attuazione». In altre parole, la fase di ponderazione del rischio, prendendo come riferimento le risultanze della precedente fase, ha lo scopo di stabilire:

- Le **azioni da intraprendere** per ridurre l'esposizione al rischio;
- Le **priorità di trattamento dei rischi**, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera, attraverso il loro confronto.

Per quanto riguarda le azioni da intraprendere, una volta compiuta la valutazione del rischio, devono essere valutate le diverse opzioni per ridurre l'esposizione dei processi/attività alla corruzione. La ponderazione del rischio può anche portare alla decisione di non sottoporre ad ulteriore trattamento il rischio, ma di limitarsi a mantenere attive le misure già esistenti. Un concetto cruciale nello stabilire se attuare nuove azioni è quello di **rischio residuo**, ossia del rischio che persiste una volta che le misure di prevenzione generali e specifiche siano state correttamente attuate.

Nell'analizzare il rischio residuo si considera inizialmente la possibilità che il fatto corruttivo venga commesso in assenza di misure di prevenzione; successivamente, si analizzano le misure generali e specifiche che sono state già adottate dall'amministrazione valutandone l'idoneità e l'effettiva applicazione. **Nella valutazione del rischio, quindi, è necessario tener conto delle misure già implementate per poi concentrarsi sul rischio residuo.** È opportuno evidenziare che il rischio residuo non potrà mai essere del tutto azzerato in quanto, anche in presenza di misure di prevenzione, la possibilità che si verifichino fenomeni corruttivi attraverso accordi collusivi tra due o più soggetti che aggirino le misure stesse può sempre manifestarsi. Pertanto, **l'attuazione delle azioni di prevenzione deve avere come obiettivo la riduzione del rischio residuo ad un livello quanto più prossimo allo zero.** Nel definire le azioni da intraprendere si dovrà tener conto in primis delle misure già attuate e valutare come migliorare quelli già esistenti, anche per **evitare di appesantire l'attività amministrativa con l'inserimento di nuovi controlli.** Al momento, le misure precedentemente ideate per quanto risultino sufficienti vengono disegnate e se possibile irrobustite, con attenzione alla introduzione di nuove misure. Il principio di sostenibilità economica ed organizzativa e altri principi indicati di seguito segnano il punto di equilibrio tra necessità di prevenzione del rischio e di appesantimento dell'apparato.

Per quanto riguarda, invece, la definizione delle **priorità di trattamento**, nell'impostare le azioni di prevenzione si dovrà tener conto del livello di esposizione al rischio determinato nella fase precedente e procedere in ordine via via decrescente, partendo dalle attività che presentano un'esposizione più elevata successivamente fino ad arrivare al trattamento di quelle che si caratterizzano per un'esposizione più contenuta.

**TAB. 15 - PRIORITÀ DI TRATTAMENTO**

AREE	PROCESSI	OBIETTIVI - CONTROLLI
<b>AMMINISTRAZIONE</b> <b>n. 7 aree di rischio (da verificare)</b> - UFFICIO PERSONALE - UFFICIO PATRIMONIO - UFFICIO CONTABILITA' (All.1 PTCPT - rinvio)	<i>ALLEGATO 1 – 2021</i>	- Razionalizzare processi 2021-2022 - Controlli v. Tab n.20 Piano Monitoraggio
<b>STRATEGICHE</b> <b>n. 3 aree di rischio (da rilevare)</b> - <b>PROMOZIONE</b> <i>priorità</i> - <b>COMUNICAZIONE</b> <i>priorità</i> -INNOVAZIONE -VALORIZZAZIONE - <b>PRODOTTO</b> <i>priorità</i>	A) PROGETTAZIONE ESECUTIVA B) ATTUAZIONE DEGLI INTERVENTI	- Identificare i rischi - Controlli v. Tab. n. 20 Piano Monitoraggio

## §9 - TRATTAMENTO E PREVENZIONE DEL RISCHIO

Il trattamento dei rischi o la prevenzione degli stessi - alla luce della mappatura precedente e dalla conoscenza dei processi da parte dell'attuale RPCT - avviene attraverso le **misure di prevenzione di seguito indicate di cui si prescrive l'immediata applicazione**. Ciò nondimeno, i rischi e, in particolare, gli eventi e le circostanze che ne determinano la produzione nella loro effettività e consistenza, saranno oggetto di una **mappatura di secondo livello che avverrà nei prossimi 12 mesi** e si articolerà nelle attività:

- a) in prima battuta la condivisione e **formazione di tutto il personale** in merito al Piano, ai suoi contenuti e alla figura dello stesso RPCT; la Rin del Piano stesso;
- b) le **autovalutazioni** e le somministrazioni di **schede di mappatura/rilevazione** specifiche (Allegato 2) e rivolte, in particolare, ai responsabili degli uffici e delle posizioni organizzative e ai dipendenti dell'ARET a seconda delle previsioni del Piano di Monitoraggio (v. infra § 13);
- c) la **consultazione** e l'**ascolto** dei dipendenti, di intesa con il Responsabile delle Risorse Umane e l'OIV, volte a rilevare altresì la presenza di conflitti e altre problematiche potenzialmente capaci di creare situazioni di "debolezza" negli uffici/servizi e a inficiare la imparzialità cui ciascun dipendente è tenuto, assieme alla osservanza del Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici.

Pertanto, ai fini del trattamento del rischio si procederà con i seguenti step, considerando le circostanze più volte richiamate per cui l'attuale RPCT è entrato in carica nel mese di febbraio 2023:

1. fissazione delle misure di prevenzione del rischio
2. fissazione del flusso informativo (anche con strumenti digitali)
3. fissazione delle modalità di aggiornamento del piano

L'A.RE.T. è chiamata ad individuare le misure più idonee a prevenire i rischi individuati, in funzione del livello di rischio e dei loro fattori abilitanti. La correttezza e l'accuratezza delle analisi incidono fortemente sull'individuazione delle misure più idonee a prevenire il rischio: minore è la conoscenza del processo, più generica sarà l'individuazione degli eventi rischiosi; più superficiale è la fase di analisi e valutazione del rischio, minori saranno le informazioni utili a tarare le misure di prevenzione in funzione dei rischi individuati e delle caratteristiche dell'organizzazione. L'obiettivo di fase del trattamento è quella di individuare, per i rischi (attività e processi cui si riferiscono) ritenuti prioritari, l'elenco delle possibili misure di prevenzione.



TAB. 16 A) M1 - MISURE GENERALI

Misura	Descrizione	Cronoprogramma	Soggetti attuatori
Controllo preventivo delle decisioni e dei provvedimenti amministrativi	Si segue il <b>flusso di adozione dei provvedimenti</b> , ut supra §7.3 La misura realizza un doppio ordine di utilità, consentendo di controllare in maniera condivisa il processo di adozione degli atti e, al contempo, di potere verificare preventivamente i processi a rischio.	Applicazione immediata e continuata	RPCT PO RISORSE UMANE PO CONTABILITÀ
Tracciabilità organizzativo-funzionale e informatizzazione dei processi	La misura serve a evitare usi abusivi o errati delle funzioni consentendo un controllo reciproco dal basso e/o orizzontale	La misura trova applicazione immediata ed è già in corso. La misura deve essere implementata entro dicembre 2023 (scad. 31.12.2023)	RTD
Rotazione degli incarichi ove non infungibili (motivando la infungibilità e adottando alternative come la nomina di figure vicarie in rotazione)	La misura serve a garantire la equidistanza e ad evitare che si consolidino posizioni di forza e/o conoscenza. Laddove la infungibilità del ruolo, da argomentare, non consenta la rotazione si nominano figure vicarie di altri uffici che vengono a ruotare ogni 2 anni.	La programmazione della applicazione della misura con la creazione delle figure vicarie deve trovare attuazione entro 60 giorni dalla approvazione del PTCPT (scad. 30.05.2023)	PO RISORSE UMANE
Azioni di sensibilizzazione rispetto al Codice Etico e alle regole di Comportamento dei dipendenti dell'ARET.	Pubblicazione in sezione dedicata del sito, comunicazione a tutti i dipendenti con specifica annotazione sul raccordo con il rispetto degli adempimenti anticorruzione e il dovere di buona collaborazione – Affissione nei luoghi di lavoro del Codice di Comportamento e del Codice etico.	Entro il 30.05.2023	PO RISORSE UMANE
Formazione del personale in materia di trasparenza, anticorruzione, codice di comportamento e rapporti con il RPCT	Corsi esterni o in house, tenuti da enti specializzati o dai Responsabili Risorse Umane e dallo stesso RPCT a tutti i dipendenti. Concorrono alla corretta applicazione della misura anche le giornate di formazione	Almeno n.2 appuntamenti formativi collettivi tra il mese di aprile 2023 e il mese di dicembre 2023	PO RISORSE UMANE RCPT

	ristretta o individuale, nelle sedi di lavoro, ove esse possano essere opportunamente comprovate.		
Adozione di misure disciplinari in caso di inosservanza del PTCPT e degli obblighi di collaborazione del personale con il RPCT	Il RPCT segnala al Responsabile Risorse Umane eventuali inosservanze o inadempienze rispetto al Codice di Comportamento e alle misure del PTCPT, in relazione al monitoraggio che si svolge durante tutto l'anno.	Misura collegata al monitoraggio (continuativa)	PO RISORSE UMANE RPCT
Attivazione e regolazione del Whistleblowing	Deve essere assicurata la tutela del dipendente e di chiunque segnali criticità o comportamenti/fatti caratterizzati da elevata rischio o aventi il fumus di un reato. Allo stesso tempo deve essere favorita la spinta e la sensibilità al controllo comune e reciproco nell'ente.	Entro il 15.07.2023	PO RISORSE UMANE RPCT RTD
Regolazione e informatizzazione dell'accesso civico (D.Lgs. 97/2016 – D.Lgs. 33/2013)	Per massimizzare e qualificare la cultura della Amministrazione trasparente si reputa opportuno e utile regolamentare questo importante strumento di informazione e controllo per i soggetti esterni all'ente, sì da renderlo più efficace e di facile utilizzo.	Entro gennaio 2024	PO RISORSE UMANE RPCT RTD
Revoca di incarichi/funzioni in caso di accertate violazioni del PTCPT, del Codice Etico e del Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici, anche in caso di mancata astensione in caso di conflitti di interesse.	La misura è finalizzata a rendere particolarmente consapevole e attento il dipendente in posizioni di responsabilità – a vari livelli – circa la importanza dei propri obblighi comportamentali in relazione alla capacità di poterne validamente essere incaricato.	Misura legata alla attività di monitoraggio (continuativa)	PO RISORSE UMANE

**TAB. 16 B) M2 - MISURE SPECIFICHE**

Incontri con portatori di interessi (associazioni di categoria - imprese consumatori - sindacati)	Luglio 2023	DG RPCT
Istituzione registro degli accessi e registro dei rischi	Gennaio 2024	RPCT RTD
Informatizzazione delle procedure di gara	Settembre 2023	RTD
Incontri di monitoraggio RPCT e OIV	Trimestrali	RPCT OIV PO RISORSE UMANE

**TAB. 17 - INDICATORI DI MONITORAGGIO DELLE MISURE**

<b>Id-1</b> misure di sensibilizzazione e partecipazione	numero di iniziative svolte partecipanti e report
<b>Id-2</b> misure di trasparenza	presenza o meno di un determinato atto/dato/informazione oggetto di pubblicazione
<b>Id-3</b> misure di definizione e di promozione dell'etica e degli standard di comportamento	numero di incontri o comunicazioni effettuate
<b>Id-4</b> misure di controllo	numero di controlli effettuati su numero di pratiche/provvedimenti/etc
<b>Id-5</b> misure di regolamentazione	verifica adozione di un determinato regolamento/procedura
<b>Id-6</b> misure di semplificazione	presenza o meno di documentazione o disposizioni che sistematizzino e semplifichino i processi
<b>Id-7</b> misure di formazione	numero di partecipanti a un determinato corso su numero soggetti interessati; risultanze sulle verifiche di apprendimento (risultato dei test su risultato atteso)
<b>Id-8</b> misure di rotazione	numero di incarichi/pratiche ruotate sul totale
<b>Id-9</b> misure di segnalazione e protezione	presenza o meno di azioni particolari per agevolare, sensibilizzare, garantire i segnalanti
<b>Id-10</b> misure di regolazione dei rapporti con i "rappresentanti con i interessi particolari" (lobbies)"	presenza o meno di discipline volte a regolare il confronto con le lobbies e strumenti di controllo

## §10 - LA TRASPARENZA: VALORE E OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

La trasparenza dell'attività amministrativa costituisce livello essenziale delle prestazioni concernenti i diritti sociali e civili ai sensi dell'**art. 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione**, nonché secondo quanto originariamente previsto all'art. 11 del D.Lgs. 150/2009 e dal **D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33** (con le sue successive modificazioni) (cd. decreto trasparenza), che ha riordinato la normativa esistente – anche innovandola – e fornendo così una disciplina unitaria della trasparenza amministrativa.

Un profilo importante dell'applicazione delle norme in materia di trasparenza è, costituito innanzitutto dall'obbligatorietà di pubblicare dati, documenti e informazioni nella casella **Amministrazione trasparente del sito web istituzionale** (<https://www.agenziapugliapromozione.it/portal/trasparenza>), ma specificamente in modo che le relative informazioni siano comprensibili.

Il principio di trasparenza è collegato all'*accountability*. La trasparenza è intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni – quindi su tutte le funzionalità dell'amministrazione – allo scopo di favorire **forme diffuse di controllo**. La funzionalizzazione della trasparenza è un altro aspetto dell'obbligo, già richiamato, molto significativo per comprenderne la portata. L'oggetto su cui si incentra tale controllo diffuso, è costituito dal "perseguimento delle funzioni istituzionali" e dall' "utilizzo delle risorse pubbliche", ovvero il contenuto tipico del principio di accountability. Infatti, quello che risulta chiaro dalle norme è che la trasparenza, ormai, deve essere lo strumento attraverso il quale poter misurare – assieme ad altri istituti come quello dell'**accesso civico** – i risultati dell'azione amministrativa e, in particolare, il corretto utilizzo delle risorse pubbliche. Maggiori sono i livelli di trasparenza, maggiore è la probabilità che molti aspetti dell'amministrazione di un ente possano essere misurati e valutati ai fini del miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza, oltre che della buona amministrazione intesa come correttezza etica e morale dell'azione pubblica.

Per la sezione **Amministrazione Trasparente** del sito istituzionale [www.aret.regione.puglia.it](http://www.aret.regione.puglia.it) è stato nominato il Responsabile di pubblicazione ed in questa sezione sono pubblicati i dati e le informazioni previste dal D.Lgs. 33/2013 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", revisionato e semplificato dal D.Lgs. 97/2016 "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche". La sezione consente di avere immediatamente a disposizione le informazioni previste dalla norma anche ai fini dell' "accesso civico". Per l'**Albo pretorio** è stato nominato il Responsabile di pubblicazione ed in questa sezione sono pubblicati gli atti, i provvedimenti conclusivi di procedimenti amministrativi

nei casi in cui ciò sia previsto dalla legge e gli atti amministrativi che l'amministrazione intende pubblicizzare.

I dati sono pubblicati in formato aperto ed è consentito utilizzarli nei limiti consentiti dalla legge. A proposito di limiti, nel dare attuazione agli obblighi di trasparenza, non può omettersi il necessario bilanciamento tra interesse pubblico (conoscenza dei dati delle pp.aa. da parte dei cittadini) e interesse privato (riservatezza dei dati personali). Per tale ragione, il **Garante per la Protezione dei Dati Personali** è intervenuto con apposite **Linee Guida del 15 maggio 2014** (link <https://www.garanteprivacy.it/web/guest/home/docweb/-/docweb-display/docweb/3134436>) per assicurare l'osservanza della disciplina in materia di **protezione dei dati personali** nell'adempimento degli obblighi di pubblicazione sul web di atti e documenti. Le linee guida hanno lo scopo di individuare le cautele che i soggetti pubblici sono tenuti ad applicare nei casi in cui effettuano attività di diffusione di dati personali sui propri siti web istituzionali per finalità di trasparenza o per altre finalità di pubblicità dell'azione amministrativa. Nelle linee guida in questione si distinguono gli **obblighi di pubblicazione per finalità di trasparenza** (quelli previsti dal decreto trasparenza) e **obblighi di pubblicazione per altre finalità** (contenuti in altre disposizioni di settore, quali ad es. nei Comuni le pubblicazioni matrimoniali). I primi riguardano l'organizzazione e le attività delle pubbliche amministrazioni. Per esemplificare: i dati relativi agli organi di indirizzo politico e di amministrazione e gestione; i dati sull'articolazione degli uffici, sulle competenze e sulle risorse a disposizione di ciascun ufficio; i nomi dei dirigenti/posizioni organizzative responsabili dei singoli uffici; l'illustrazione in forma semplificata dell'organizzazione (organigramma); l'elenco dei numeri di telefono nonché delle caselle di posta elettronica. I secondi obblighi di pubblicazione riguardano finalità diverse dalla trasparenza, ad esempio quelli di pubblicità legale per determinati atti amministrativi. In queste ipotesi non si applicano le specifiche previsioni del decreto trasparenza relative all'accesso civico, all'indicizzazione nei motori di ricerca, al riutilizzo, alla durata dell'obbligo di permanenza sul web di 5 anni e alla trasposizione in archivio.

Per i dati/documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria, occorre limitare la pubblicazione dei dati personali solo a quelli **realmente necessari e proporzionati alla finalità di trasparenza** perseguita nel caso concreto. Se sono dati sensibili (ossia idonei a rivelare ad esempio l'origine razziale ed etnica, le convinzioni religiose, le opinioni politiche, l'adesione a partiti o sindacati, lo stato di salute e la vita sessuale) o relativi a procedimenti giudiziari, i dati possono essere trattati solo se indispensabili, ossia se la finalità di trasparenza non può essere conseguita con dati anonimi o dati personali di natura diversa.

Nel caso si renda necessario **oscurare dati personali/sensibili**, i responsabili della pubblicazione sono tenuti ad **anonimizzare**: a questo scopo non basta sostituire il nome e cognome o gli altri dati con dei segni (es. iniziali del nome e del cognome), ma occorre oscurare del tutto il nominativo e le altre informazioni riferite all'interessato che ne possono consentire l'identificazione anche a posteriori. Inoltre, **i dati sensibili devono essere sottratti alla indicizzazione** (reperibilità sul web tramite motori di ricerca).

Resta in ogni caso vietato diffondere dati personali idonei a rivelare lo stato di salute o informazioni da cui si possa desumere, anche indirettamente, lo stato di malattia o l'esistenza di patologie dei soggetti interessati compreso qualsiasi riferimento alle condizioni di invalidità, disabilità o handicap fisici e/o psichici.

Il termine generale di pubblicazione è pari a 5 anni, con talune eccezioni quali:

- gli atti che producono ancora i loro effetti alla scadenza dei cinque anni, che devono rimanere pubblicati fino a che non cessa la produzione degli effetti (es. le informazioni riferite ai vertici e ai dirigenti della P.A., che vengono aggiornati e possono restare online oltre i cinque anni, fino alla scadenza del loro mandato);
- i dati riguardanti i titolari di incarichi politici, i dirigenti, i consulenti e i collaboratori (che devono rimanere pubblicati per i 3 anni successivi alla scadenza dell'incarico);
- i dati per i quali è previsto un termine diverso dalla normativa in materia di privacy.
- una volta raggiunti gli scopi per i quali i dati personali sono stati resi pubblici, gli stessi devono essere oscurati anche prima del termine dei 5 anni.

Infine, anche il principio generale del **libero riutilizzo** dei documenti contenenti dati pubblici deve essere bilanciato con i principi in materia di protezione dei dati personali, primo fra tutti quello di finalità. Nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito viene inserito un alert generale per informare gli utenti che i dati personali pubblicati sono riutilizzabili solo alle condizioni previste dalla normativa vigente sul riutilizzo dei *dati pubblici in termini compatibili con gli scopi per i quali sono stati raccolti e registrati, e nel rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali*, così come stabilito e richiesto dal Garante per la Protezione dei Dati personali.

Per gli adempimenti di pubblicazione sul sito [www.agenziapugliapromozione.it](http://www.agenziapugliapromozione.it) si rinvia all'Allegato 3 del Piano.

TAB. 18 - DATI OGGETTO DI PUBBLICAZIONE OBBLIGATORIA

DATI OGGETTO DI PUBBLICAZIONE OBBLIGATORIA
▪ ORGANO DI VERTICE - DIRETTORE GENERALE CON CV
▪ COLLEGIO DEI REVISORI
▪ POSIZIONI ORGANIZZATIVE CON CV
▪ NOMI CONSULENTI E IMPORTI
▪ AVVISI APPALTI E AFFIDAMENTI DI SERVIZI/BENI/LAVORI
▪ DOTAZIONE ORGANICA, PIANI DI VALUTAZIONE PERFORMANCE, RIFERIMENTI CCNL
▪ PROVVEDIMENTI E CONCESSIONI
▪ ALTRI DOCUMENTI CONCERNENTI USO RISORSE PUBBLICHE

▪ AVVISI CONSULTAZIONI PUBBLICHE
▪ INDIZIONE SELEZIONI PUBBLICHE GARE/CONCORSI
▪ VERBALI DI VALUTAZIONE GARE/CONCORSI
▪ NOMINA COMMISSIONI GARE/CONCORSI
▪ ESITI/GRADUATORIE GARE/CONCORSI

TAB. 19 - STRUTTURA SEZIONE AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE SITO WEB DELL'ARET

<p><b>ALBERO AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE</b> SITO WEB <a href="http://WWW.AGENZIAPUGLIAPROMOZIONE.IT">WWW.AGENZIAPUGLIAPROMOZIONE.IT</a></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <a href="#">Disposizioni generali</a></li> <li>● <a href="#">Organizzazione</a></li> <li>● <a href="#">Consulenti e collaboratori</a></li> <li>● <a href="#">Personale</a></li> <li>● <a href="#">Bandi di concorso</a></li> <li>● <a href="#">Performance</a></li> <li>● <a href="#">Enti controllati</a></li> <li>● <a href="#">Attività e procedimenti</a></li> <li>● <a href="#">Provvedimenti</a></li> <li>● <a href="#">Bandi di gara e contratti</a></li> <li>● <a href="#">Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici</a></li> <li>● <a href="#">Bilanci</a></li> <li>● <a href="#">Beni immobili e gestione patrimonio</a></li> <li>● <a href="#">Controlli e rilievi sull'amministrazione</a></li> <li>● <a href="#">Servizi erogati</a></li> <li>● <a href="#">Pagamenti dell'amministrazione</a></li> <li>● <a href="#">Opere pubbliche</a></li> <li>● <a href="#">Pianificazione e governo del territorio</a></li> <li>● <a href="#">Informazioni ambientali</a></li> <li>● <a href="#">Interventi straordinari e di emergenza</a></li> <li>● <a href="#">Altri contenuti</a></li> </ul>

## §11 - CONSULTAZIONE E COMUNICAZIONE

La fase di “consultazione e comunicazione” è trasversale e potenzialmente contestuale a tutte le altre fasi del processo di gestione del rischio descritte e consiste nelle seguenti attività:

**TAB. 20 - PIANO DI CONSULTAZIONE E COMUNICAZIONE**

SOGGETTI	ATTIVITÀ	TEMPISTICA
<b>Personale (PO e RUP)</b>	Comunicazione e presentazione del Piano  Consultazione con incontro/focus o questionario	Tempestiva entro 5 giorni dalla pubblicazione – Presentazione entro 30 giorni dalla pubblicazione  Entro 45 giorni dalla pubblicazione
<b>Personale (Tutti i dipendenti)</b>	Comunicazione  Consultazione con incontro/focus o questionario	Tempestiva entro 5 giorni dalla pubblicazione  Entro 45 giorni dalla pubblicazione
<b>Organo Politico/Dipartimento</b>	Comunicazione  Consultazione con incontro/focus	Comunicazione tempestiva entro 5 giorni dalla pubblicazione  Entro 45 giorni dalla pubblicazione
<b>OIV – Collegio dei Revisori</b>	Comunicazione  Consultazione con incontro/focus	Tempestiva 31.03.2023  Entro 60 giorni dalla pubblicazione
<b>Stakeholders/cittadini/ imprese/altri enti pubblici</b>	Pubblicazione sul sito web  Azioni di consultazione (incontri/focus e/o questionario)	Tempestiva 31.03.2023  Settembre 2023



## §12 - MONITORAGGIO DELLE ATTIVITÀ E DEI PROCESSI

Il monitoraggio si articola in due livelli. Il **primo livello** può essere attuato in **autovalutazione** da parte dei responsabili degli uffici e dei servizi della struttura organizzativa che ha la responsabilità di attuare le misure oggetto del monitoraggio: il responsabile del monitoraggio di primo livello sarà chiamato a fornire al RPCT evidenze concrete dell'effettiva adozione della misura. È opportuno tener presente che questa modalità fornisce valutazioni di qualità meno elevata rispetto alle analisi condotte direttamente dal RPCT o da altre unità indipendenti (es. internal audit), poiché in questo caso si tratta di (auto) valutazioni effettuate dagli stessi soggetti che hanno la responsabilità dei processi/attività oggetto del controllo. Pertanto, si ritiene di ricorrere all'autovalutazione soltanto nelle aree in cui il rischio di corruzione è più basso oppure in combinazione con le verifiche dirette da parte del RPCT, avvalendosi delle **schede di valutazione** e della **collaborazione dell'OIV**. La modalità di autovalutazione e di rilevazione attraverso le schede somministrate devono essere sempre combinate con una azione di monitoraggio continuativa svolta dal RPCT - con l'ausilio del gruppo di lavoro e dell'OIV - sulle attività da verificare.

Il monitoraggio si espleta seguendo il **Piano di monitoraggio annuale** di seguito riportato, in **collaborazione con l'OIV e con il gruppo di lavoro** del RPCT.

TAB. 21 - PIANO DI MONITORAGGIO ANNUALE

PROCESSI E ATTIVITÀ	OBIETTIVI	MODALITÀ	PERIODICITÀ
AREA RISORSE UMANE/PERSONALE	1-Verifica adempimenti e misure anticorruzione	a. collaborazione con RPCT	Continuativa
	2-Razionalizzazione dei processi	b- autovalutazione	15.06.2023 15.11.2023
AREA PATRIMONIO E ACQUISTI	1-Verifica adempimenti e misure anticorruzione	a. collaborazione con RPCT	Continuativa
	2-Razionalizzazione dei processi	b- autovalutazione	15.06.2023 15.11.2023
AREA CONTABILITÀ E PAGAMENTI	1-Verifica adempimenti e misure anticorruzione	a- collaborazione con RPCT	Continuativa 15.06.2023

	2-Razionalizzazione dei processi	b. autovalutazione	15.11.2023
AREE STRATEGICHE	1-Verifica adempimenti e misure anticorruzione	a. relazione	15.06.2023 15.10.2023
	2-Identificazione dei processi e dei rischi	b. scheda di rilevazione	15.11.2023
AREE STAFF/SERVIZI DIREZIONALI	1-Verifica adempimenti e misure anticorruzione	a. relazione	15.06.2023 15.10.2023
	2-Identificazione dei processi e dei rischi	b. scheda di rilevazione	15.11.2023
TUTTI GLI UFFICI/DIPENDENTI	1-Verifica adempimenti e misure anticorruzione	a. Incontri di rilevazione collettivi per gruppi di aree/competenze	Entro il 15.06. 2023
	2-Identificazione dei processi e dei rischi	b. schede di rilevazione	Entro il 30.10.2023

Per quanto riguarda i processi/attività oggetto del monitoraggio, il RPCT deve tener conto delle risultanze dell'attività di valutazione del rischio per individuare e/o confermare i **processi/attività maggiormente a rischio** sui quali concentrare le azioni di monitoraggio successive. Nel pianificare le verifiche si dovrà tener conto anche dell'esigenza di includere nel monitoraggio i processi/attività non verificati negli anni precedenti. Le verifiche programmate non esauriscono l'attività di monitoraggio del RPCT poiché alle attività pianificate si aggiungono quelle non pianificate che dovranno essere attuate a seguito di segnalazioni che pervengono al RPCT in corso d'anno tramite il canale del **whistleblowing** o con altre modalità. Il monitoraggio è infatti indispensabile per acquisire elementi conoscitivi a supporto della redazione della Relazione annuale del RPCT. Con riferimento alle modalità di verifica, il RPCT, in caso di evidenti incongruenze o qualora lo ritenga necessario, avvia la verifica circa la veridicità delle informazioni rese in **autovalutazione** attraverso il controllo degli indicatori previsti all'interno del Piano, la richiesta di documenti, informazioni e/o qualsiasi "prova" dell'effettiva azione svolta. A tal fine può essere utile prevedere, nel corso dell'anno, incontri tra il RPCT (e la struttura di supporto) e i responsabili dell'attuazione delle

misure: detti incontri potranno essere richiesti anche al di fuori di quanto previsto nel Piano di monitoraggio.

Il RPCT potrà svolgere **audit specifici** e **verifiche sul campo** che consentano il più agevole reperimento delle informazioni, evidenze e documenti necessari al miglior svolgimento del monitoraggio di secondo livello. Tali momenti di confronto sono utili anche ai fini della migliore comprensione dello stato di attuazione delle misure e di eventuali criticità riscontrate, in una ottica di **dialogo** e miglioramento continuo.

Il monitoraggio di secondo livello viene rivolto alla totalità delle misure di prevenzione programmate all'interno del PTPCT. Nella organizzazione (**modello di prevenzione a rete**), **i responsabili degli uffici e i dipendenti tutti - nelle modalità specificate nel piano di monitoraggio e seguendo le indicazioni di dettaglio del RPCT - sono tenuti a fornire il supporto necessario al RPCT. Si rammenta che tale dovere, laddove disatteso, può dar luogo a provvedimenti disciplinari, ai sensi degli artt. 8 e 16 del D.P.R. 62/2013 (Codice di Comportamento dei Dipendenti Pubblici)**. Il RPCT darà conto delle risultanze del monitoraggio all'interno del successivo Piano, nonché all'interno della Relazione annuale, indicando altresì i **casi di mancata collaborazione** e le altre criticità incontrate. IL RPCT evidenzierà altresì punti di forza – sub specie di **efficienza, efficacia, propositività e disponibilità** – nella collaborazione da parte degli uffici/aree e dei dipendenti. Di tali aspetti si terrà conto nella valutazione annuale del rendimento e della **produttività dei dipendenti**.

Le risultanze del monitoraggio sulle misure di prevenzione della corruzione costituiscono il presupposto della definizione del successivo PTPCT. Per espletare al meglio le attività di monitoraggio, il RPCT preferisce avvalersi di **strumenti e soluzioni informatiche idonee, di concerto con il RTD**; tra esse, si intende dare seguito all'utilizzo della **Piattaforma di acquisizione dei PTPCT** o all'utilizzo di spazi digitali condivisi (come le intranet) dove far confluire tutti i documenti necessari.

Nel corso dell'attività di monitoraggio si devono accertare sia che la misura sia stata correttamente applicata sia che la misura si riveli idonea allo scopo. **Tale verifica deve essere condotta di concerto con l'OIV.**

L'inidoneità di una misura può dipendere da diversi fattori tra cui: l'erronea associazione della misura di trattamento all'evento rischioso dovuta ad una non corretta comprensione dei fattori abilitanti; una sopravvenuta modificazione dei presupposti della valutazione (es. modifica delle caratteristiche del processo o degli attori dello stesso); una definizione approssimativa della misura o un'attuazione meramente formale della stessa.

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE  
(PIAO)  
TRIENNIO 2023 - 2025**

**Sezione 3: Organizzazione e capitale umano**  
**Sottosezione 3.1: Struttura organizzativa**

**Riferimenti normativi:**

Articolo 89, decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267;

Articolo 4, comma 1, lettera a), decreto ministeriale 132/2022 e allegato Piano-tipo per enti con più di 49 dipendenti.

**Contenuto della sottosezione:**

In questa sottosezione (3.1) viene illustrato il modello organizzativo adottato dall'ente ed approvato con Deliberazione di Giunta Regionale 16 maggio 2022, nr. 712.

**Allegato del d.m. 132/2022:**

Il modello organizzativo è composto da:

- organigramma;
- livelli di responsabilità organizzativa; n. di fasce per la gradazione delle posizioni dirigenziali e simili (es. posizioni organizzative);
- modello di rappresentazione dei profili di ruolo, come definiti dalle linee guida di cui all'articolo 6-ter, comma 1, del decreto-legislativo 30 marzo 2001, n. 165;
- ampiezza media delle unità organizzative in termini di numero di dipendenti in servizio;
- altre eventuali specificità del modello organizzativo, nonché gli eventuali interventi e le azioni necessarie per assicurare la sua coerenza rispetto agli obiettivi di valore pubblico identificati.)

**MODELLO ORGANIZZATIVO**

L'organizzazione dell'Agenzia Pugliapromozione è regolata dall'Atto generale di organizzazione, approvato, da ultimo, con Deliberazione di giunta regionale n. 712 del 16 maggio 2022.

Più precisamente, l'atto generale di organizzazione stabilisce che:

⇒ L'assetto organizzativo dell'Agenzia Regionale del Turismo PUGLIAPROMOZIONE è impostato sul modello definito dal M.A.I.A. "Modello Ambidestro per l'innovazione della macchina amministrativa regionale" che definisce il modello di struttura organizzativa delle Agenzie Regionali Strategiche fra le quali si individua l'ARET.

L'Agenzia è, come detto, diretta da un Direttore Generale con l'obiettivo di perseguire le finalità dell'ente, occupandosi della pianificazione strategica attraverso la definizione di obiettivi, piani e programmi.

Nelle proprie attività esso è coadiuvato dalle Strutture di Staff, dagli uffici direzionali, e da un'Area strategica, coordinata dal Dirigente Strategico e articolata in Servizi, e supportato

dalla STRUTTURA AMMINISTRATIVA di funzionamento, diretta dal Dirigente Amministrativo di struttura complessa, articolata in Servizi coordinati da Dirigenti;

Le attività svolte dalle Aree costituiscono il core dell'attività dell'Agenzia;

La Struttura che caratterizza l'Agenzia regionale strategica è una struttura a matrice;

⇒ La struttura a matrice vedrà sulle colonne i temi operativi ovvero le Aree Direzionali su cui ci si attende tale organizzazione debba agire e che renderanno distinguibile l'Agenzia dalle altre. Esse costituiscono il core dell'attività. La loro definizione, tiene conto delle peculiarità delle missioni istituzionali dell'ente costituendo lo strumento operativo più importante al fine di modificarne modelli obsoleti, tenendo conto della sfida del cambiamento imposto da variazioni dell'ambiente, della normativa, della politica regionale, da innovazioni tecnologiche.

L'articolazione della struttura non costituisce fonte di rigidità organizzativa, ma di razionale ed efficace strumento di gestione. Pertanto, vanno assicurati la massima collaborazione ed il continuo interscambio di informazioni ed esperienze tra le varie articolazioni dell'ente;

⇒ Il Servizio è la struttura organica di massima dimensione dell'ente deputata:

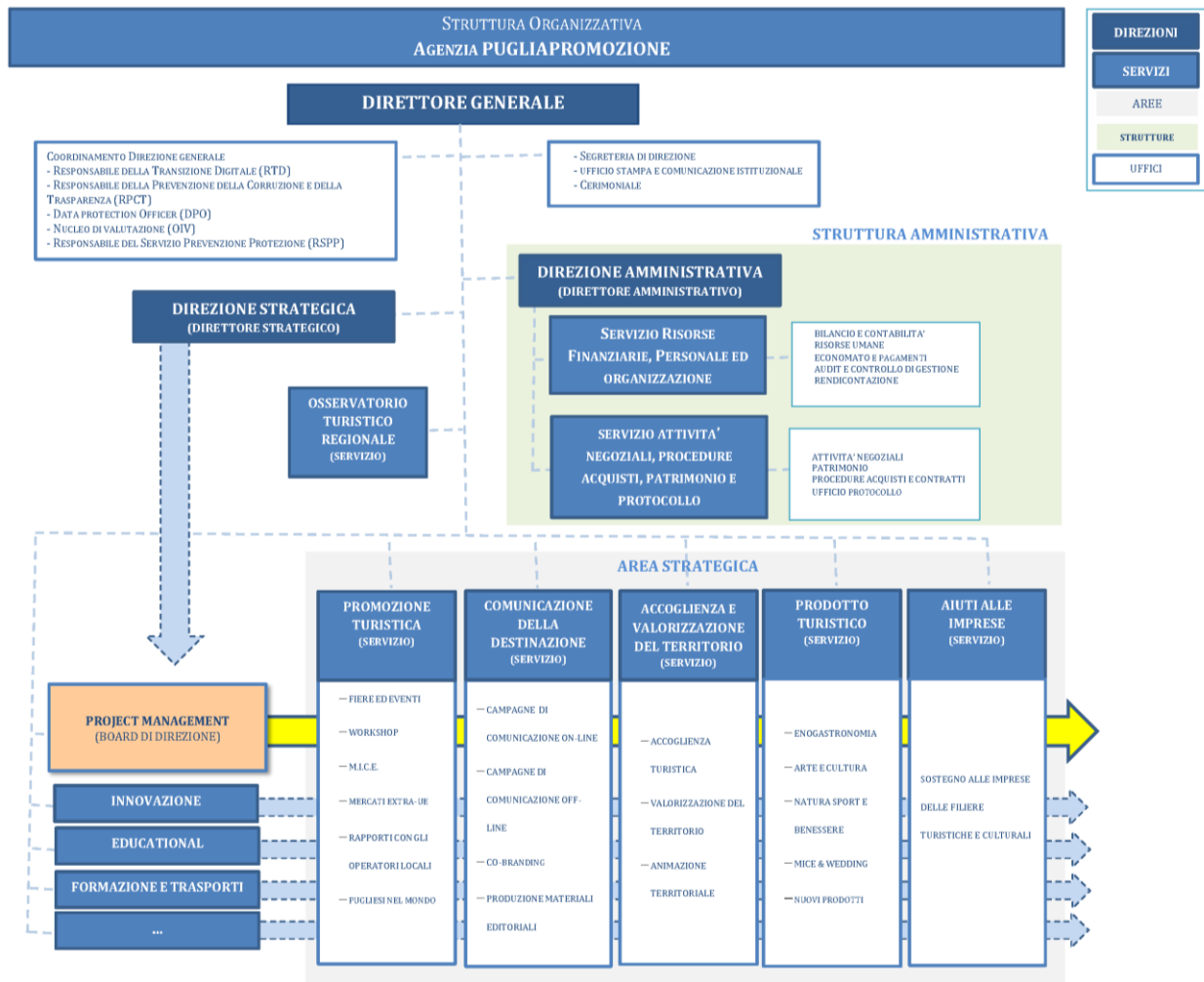
- a) alle analisi dei bisogni per attività omogenee;
- b) alla programmazione;
- c) alla realizzazione degli interventi di competenza;
- d) al controllo in itinere delle operazioni;
- e) alla verifica finale dei risultati.

Alla direzione dei servizi sono preposte le figure professionali apicali dell'ente, ascritte al ruolo alla categoria D (dal 1° aprile 2023: Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione)<sup>1</sup>.

La Struttura Amministrativa, coordinata da un Direttore Amministrativo e articolata in Servizi, svolge il ruolo di supporto amministrativo alle attività delle Aree Direzionali e dell'intera Agenzia.

La struttura organizzativa risulta dagli allegati 3.1.A e 3.1.B, del presente atto, formandone parte integrante e sostanziale.

<sup>1</sup> Articolo 12, CCNL Funzioni locali del 16 novembre 2022;



DIREZIONE STRATEGICA		DIREZIONE AMMINISTRATIVA	
SERVIZI	ATTIVITA'	SERVIZI	ATTIVITA'
1. Promozione Turistica	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fiere ed eventi</li> <li>· Workshop</li> <li>· M.i.c.e.</li> <li>· Mercati extra u.e.</li> <li>· Rapporti con gli operatori locali</li> <li>· Pugliesi nel mondo</li> </ul>	1. Servizio risorse finanziarie, personale ed organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Bilancio e contabilità</li> <li>· Risorse Umane</li> <li>· Economato e pagamenti</li> <li>· Audit e controllo di gestione</li> <li>· Rendicontazione</li> </ul>
2. Comunicazione della Destinazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Campagne di comunicazione Online</li> <li>· Campagne di comunicazione Offline</li> <li>· Co-Branding</li> <li>· Produzione Materiali Editoriali</li> </ul>	2. Servizio attività Negoziali, procedure Acquisti, Patrimonio e Protocollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Attività Negoziali</li> <li>· Patrimonio</li> <li>· Procedure acquisti e contratti</li> <li>· Ufficio Protocollo</li> </ul>
3. Accoglienza e Valorizzazione del Territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Accoglienza Turistica</li> <li>· Valorizzazione del Territorio</li> <li>· Animazione Territoriale</li> </ul>		
4. Prodotto Turistico	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Enogastronomia</li> <li>· Arte e Cultura</li> <li>· Natura, Sport e Benessere</li> <li>· Mice &amp; Wedding</li> <li>· Nuovi Prodotti</li> </ul>		
5. Aiuti alle Imprese	Sostegno alle imprese delle filiere turistiche e culturali		
6. Innovazione	Sperimentare nuovi approcci alla relazione con la filiera turistica e culturale elaborare piani di studio e ricerca in collaborazione con enti esterni supportare la gestione dell'Ecosistema Digitale Turismo Cultura della Regione Puglia innovare e digitalizzare il comparto turistico-culturale supportare le start-up innovative del settore		



	<p>progettare i servizi digitali e curare l'esperienza utente e i contenuti dei portali di Pugliapromozione.</p>		
7. Osservatorio	<p>analisi e ricerche quali-quantitative</p> <p>adempimenti normativi e delle procedure Istat</p> <p>Divulgazione ed informazioni dei dati</p> <p>Redazione del Rapporto annuale sulla movimentazione turistica della Regione Puglia</p> <p>Funzioni di Help Desk Tecnico relativo agli uffici Spot, DMS, CPS, CIS e Uffici Territoriali</p>		
8. Educational	<p>Gestire il programma di ospitalità per operatori turistici, giornalisti, produttori e altri soggetti del settore al fine di farli conoscere meglio la destinazione Puglia e promuovere i prodotti turistici e gli eventi regionali. Inoltre, sostiene iniziative per la conoscenza della destinazione tramite avvisi pubblici e organizza tour tematici su iniziativa diretta dell'Agenzia. Il programma rappresenta anche il follow up delle partecipazioni dell'Agenzia a fiere, eventi e workshop nazionali ed internazionali.</p>		
9. Formazione e Trasporti	<p>Agevolare la creazione di percorsi formativi strutturati e progettati con il tessuto produttivo regionale</p> <p>Sviluppare attività di ricerca per valorizzare i processi formativi e culturali e generare valore</p> <p>Fornire elevata preparazione professionale per turismo e cultura</p> <p>Internazionalizzare i rapporti di ricerca e collaborazione didattica con attenzione al Mediterraneo</p> <p>Innalzare la qualità dei servizi di trasporto in modo sostenibile</p> <p>Rielaborare gli orari dei servizi ferroviari e di autobus in base ai dati integrati</p> <p>Facilitare il collegamento delle aree interne e costiere della regione</p> <p>Incentivare le reti e le startup per l'uso combinato di servizi</p> <p>Comunicare un "biglietto unico" per facilitare l'intermodalità</p> <p>Uniformare le informazioni sui trasporti in Puglia online e offline</p>		

## **Allegato 3.1.B**

# **ATTO GENERALE DI ORGANIZZAZIONE**

## **INDICE**

### **TITOLO I – IDENTITA' E RUOLO DI PUGLIAPROMOZIONE**

- 1 - Natura giuridica, sede legale, logo
- 2 - Risorse strumentali e patrimonio
- 3 - Missione
- 4 - Visione

### **TITOLO II – LA STRATEGIA DI PUGLIAPROMOZIONE**

La governance del sistema turistico pugliese

### **TITOLO III - IL GOVERNO E L'ORGANIZZAZIONE DELL'AGENZIA**

#### **1 - Gli Organi**

- 1.a - Il Direttore Generale*
- 2.b - Il Collegio Sindacale*

#### **2 - Il modello organizzativo**

#### **3 - La Direzione generale**

- 3.a - Segreteria generale*
- 3.b. – Ufficio Stampa e Comunicazione Istituzionale*
- 3.c - Cerimoniale*

#### **4 – Coordinamento Direzione Generale**

- 4.a – Responsabile della transizione digitale (RTD)*
- 4.b – Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)*
- 4.c – Responsabile della protezione dei dati (DPO)*
- 4.d – Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)*
- 4.e - Responsabile del Servizio Prevenzione Protezione (RSPP)*

#### **5 – Osservatorio del Turismo Regionale (CPS, Spot, Cis, Uffici Territoriali)**

**6** – Il Direttore Amministrativo

**7** – La Struttura amministrativa

*7.a - Servizio risorse finanziarie, personale ed organizzazione*

*7.b - Servizio Attività negoziali, Procedure Acquisti e Contratti, Patrimonio e Protocollo:*

**8** – La Direzione Strategica

**9** – L'Area Strategica:

*9.a – Comunicazione della Destinazione;*

*8.a. - Promozione Turistica;*

*8.b.- Accoglienza e Valorizzazione;*

*8.c. - Prodotto Turistico;*

**10** – Aiuti alle Imprese;

**11** – Sedi

#### **TITOLO IV – STRUTTURA OPERATIVA**

1. Project
2. Management Innovazione
3. Educational, blog e press tour, familiarization tri
4. Formazione e Trasporti

#### **TITOLO V – DISPOSIZIONI SUL PERSONALE**

1. Dotazione organica
2. Copertura dei posti vacanti e reclutamento del personale
3. Principi generali

#### **TITOLO VI – ASPETTI DELLA GESTIONE**

1. Gestione degli acquisti beni e uffici
2. Contabilità e procedure amministrative

#### **TITOLO VI – DISPOSIZIONI FINALI E DI RINVIO**

1. Norme finali



## TITOLO I - INDENTITA' E RUOLO DI PUGLIAPROMOZIONE

### 1 - Natura giuridica, sede legale, logo

L'Agenzia Regionale del Turismo, denominata Pugliapromozione, istituita con decreto del Presidente della Giunta regionale del 22 febbraio 2011, n.176 (pubblicato sul B. U. R. P. n.33 del 03.03.2011), ai sensi dell'art. 6, comma 1, della legge regionale n.1/2002, quale organismo tecnico operativo e strumentale della Regione. La medesima Agenzia ARET ha assunto la denominazione di PUGLIAPROMOZIONE, secondo quanto disposto dall' art. 7, comma 1, della legge regionale n. 1/2002, come modificata dalla L. R. n. 18/2010 e dall'art. 51 della L. R. n. 51 del 30 dicembre 2021.

Pugliapromozione è un organismo tecnico, operativo e strumentale della Regione Puglia, dotato di personalità giuridica di diritto pubblico, che opera in qualità di azienda turistica di servizi per l'attuazione delle politiche della Regione Puglia in materia di promozione dell'immagine unitaria della Regione e per la promozione turistica locale.

Pugliapromozione è dotata di autonomia organizzativa, amministrativa, patrimoniale, contabile, gestionale e tecnica, ispirato ai principi di trasparenza ed economicità, nonché ai criteri di efficienza ed efficacia.

L'Agenzia ha la propria sede legale in Bari, alla Piazza Moro, 33/A. L'indirizzo web ufficiale dell'Agenzia, agli effetti di pubblicità legale e assolvimento degli obblighi di trasparenza, è [www.agenziapugliapromozione.it](http://www.agenziapugliapromozione.it) con dominio regionale [aret.regione.puglia.it](http://aret.regione.puglia.it).

Pugliapromozione adotta quale logo dell'Agenzia, il logo utilizzato dalla Regione Puglia per la comunicazione turistica "PUGLIA", accompagnato dalle parole "Promozione" e "Agenzia Regionale del Turismo", secondo il layout posto in apertura al presente atto.

### 2 - Risorse strumentali e patrimonio

Il patrimonio di Pugliapromozione è costituito da tutti i beni mobili ed immobili ad essa appartenenti come risultanti a libro cespiti o ad essa affidati in gestione o comodato dalla Regione Puglia a norma dell'art 14 della L.R. 1/2002 come modificata dalla L.R. 18/2010. Pugliapromozione dispone del proprio patrimonio secondo le norme del codice civile.

Pugliapromozione riconosce la valenza strategica del patrimonio quale strumento di potenziamento e di qualificazione dell'offerta dei propri uffici e, in questa prospettiva, adotta iniziative di investimento.

### 3 - Missione

Pugliapromozione ha come primo mandato istituzionale quello di “attuare le politiche della Regione Puglia in materia di promozione dell’immagine unitaria della Regione”.

Questo mandato è declinato dal Legislatore Regionale in obiettivi generali in cui si sostanzia la missione dell’Agenzia:

- a) diffonde e promuove la conoscenza e l’attrattività della Puglia come meta nelle sue componenti naturali, paesaggistiche e culturali, materiali e immateriali, valorizzandone le eccellenze, favorendo lo sviluppo economico del territorio anche attraverso l’internazionalizzazione delle imprese, dell’enogastronomia e dei Pugliesi nel Mondo, supportando altresì il cerimoniale della Presidenza regionale;
- b) sulla base di specifici obiettivi definiti dalla Regione favorisce lo sviluppo di occupazione stabile nell’ambito del turismo, alimenta iniziative di sensibilizzazione al fine di contrastare il lavoro sommerso e irregolare, promuove raccordi con il sistema della formazione professionale, gli istituti tecnico-professionali e le università, in funzione di un complessivo processo di qualificazione del mondo degli operatori e degli addetti del settore;
- c) promuove la qualificazione dell’offerta turistica regionale favorendone la competitività sui mercati nazionali e internazionali e sostenendo la cooperazione tra pubblico e privato nell’ambito degli interventi di settore; promuove, inoltre, l’incontro fra il sistema di offerta regionale e i mediatori dei flussi internazionali di turismo;
- d) promuove lo sviluppo del turismo sostenibile, slow, sportivo, dei cammini e giovanile, nonché di quello sociale, e la valorizzazione degli indotti connessi;
- e) sviluppa e coordina gli interventi a fini turistici per la fruizione e la promozione integrata a livello territoriale del patrimonio culturale, delle aree naturali protette e delle attività culturali, nel quadro delle vocazioni produttive dell’intero territorio regionale;
- f) attiva e coordina, anche in collaborazione con altri enti pubblici e privati, iniziative, manifestazioni ed eventi, produzioni audiovisive, cinematografiche e spettacoli artistici, nonché progetti di arte urbana, che si configurino quali attrattori per il turismo culturale;
- g) favorisce la diffusione di un’ampia cultura dell’ospitalità tra gli operatori pubblici, privati e la popolazione locale anche attraverso la rimozione, nei sistemi di ospitalità, di ogni

orientamento e condotta direttamente o indirettamente discriminatori sotto il profilo dei diritti soggettivi, della privacy e delle condizioni personali;

- h) promuove la tutela dei diritti del turista inteso come “consumatore”;
- i) assicura alle strutture regionali strumenti operativi a supporto del coordinamento delle attività e delle iniziative dei sistemi turistici locali, fornendo altresì supporti di consulenza tecnico-amministrativa;
- j) esercita le funzioni e i compiti amministrativi già assegnati alle Aziende di promozione turistica (APT) assicurandone l’articolazione organizzativa e l’efficacia operativa nelle sei province; coordina il sistema a rete degli Info-Point turistici, anche nel loro raccordo con le pro loco;
- k) collabora con il sistema delle camere di commercio, le istituzioni universitarie, organismi specializzati e gli enti di ricerca per elaborare piani e progetti di studio, rilevazione e analisi;
- l) svolge ogni altra attività a essa affidata dalla normativa, dagli indirizzi strategici e dagli strumenti programmatori della Regione Puglia, anche in riferimento a leggi nazionali e a programmi interregionali e comunitari;
- m) promuove le tradizioni pugliesi, nonché i valori identitari del territorio, anche valorizzando l’appartenenza alla comunità pugliese nel mondo e sostenendo iniziative per la riscoperta delle radici dei migranti pugliesi e per il ritorno alla terra di origine;
- n) promuove lo sviluppo di flussi turistici in luoghi strategici, connessi a infrastrutture o a mezzi di trasporto e di viaggio, anche attraverso interventi di cooperazione pubblica, volti in particolare alla diffusione della brand identity e all’accoglienza e alla informazione turistica;
- o) sostiene le imprese delle filiere turistiche e culturali per favorirne la ripresa dopo eventi calamitosi di portata generale, nonché qualora ciò si renda necessario per motivi di opportunità strategica così come per lo sviluppo di asset o target strategici.

I compiti specifici elencati dalla Legge e dal Regolamento sono:

- a) assolve il compito di Destination Management Organization (DMO), di natura pubblica, per la gestione coordinata di tutti gli elementi che compongono una destinazione e per il rafforzamento del sistema turistico pugliese attraverso le attività di valorizzazione, innovazione, promozione e comunicazione del territorio;
- b) sviluppa gli interventi di promozione del prodotto turistico pugliese al fine di favorire l'accessibilità, la fruizione e la commercializzazione integrata dei diversi segmenti di mercato nel quadro delle vocazioni produttive dell'intero territorio regionale, con particolare riferimento all'enogastronomia, al turismo sportivo, quello culturale del MICE e del Wedding;
- c) realizza progetti promozionali su incarico della Regione o su proposta degli Enti Locali, nonché progetti integrati di promozione turistica, valorizzazione e fruibilità di attività culturali e di beni culturali e ambientali, nel rispetto delle procedure previste dalla vigente normativa comunitaria nazionale e regionale;
- d) organizza e supporta la realizzazione di iniziative di ospitalità (educational tour, familiarization trip, press e blog tour) riservate a operatori turistici (buyer), giornalisti, opinion leader nazionali e internazionali;
- e) cura, sulla base della programmazione della Regione e in raccordo con le Amministrazioni locali, le attività di comunicazione integrata di promozione dei territori;
- f) in linea con le strategie comunitarie, nazionali e regionali, programma iniziative finalizzate alla diffusione di buone pratiche, con la finalità di incentivare un modello virtuoso di sviluppo turistico sostenibile e di presentare ai mercati target una destinazione Green, in particolare promuovendo azioni di sensibilizzazione dei cittadini alla corretta raccolta differenziata, agli acquisti consapevoli e sostenibili, al rispetto dell'ambiente;
- g) realizza azioni di promozione integrata delle produzioni audiovisive e d'internazionalizzazione d'impresa con particolare riferimento ad elevate componenti di innovazione, sostenibilità sociale ed ambientale;
- h) provvede all'istituzione e al coordinamento a livello regionale di un sistema a rete degli Info Point, sulla base di apposite linee guida approvate dalla Giunta regionale sentita l'Anci Puglia;
- i) pone in essere iniziative volte alla diffusione della cultura della tutela dei diritti del turista-consumatore, prevalentemente mediante azioni di sensibilizzazione delle imprese turistiche, nonché tramite attività informative rivolte all'utenza turistica;
- j) favorisce il trasferimento di conoscenza del brand Puglia per la formazione di nuove professionalità, con specifiche competenze che tengano conto delle vocazioni dei territori al fine di rafforzare l'occupabilità;
  
- k) favorisce il trasferimento di conoscenza del brand Puglia per la formazione di nuove

professionalità, con specifiche competenze che tengano conto delle vocazioni dei territori al fine di rafforzare l'occupabilità;

- l) sperimenta soluzioni innovative e progetti pilota al fine di valutare in prima linea l'evoluzione del mercato e di restituirne al territorio il valore, anche in collaborazione con le Università e gli Istituti per il turismo;
- m) svolge su delega della Regione le funzioni di Osservatorio Turistico Regionale in osservanza dell'art. 2 della l.r. 1/2001 lett. c) e d), anche in coordinamento con enti pubblici, istituti universitari ed enti economici e in raccordo con le associazioni di rappresentanza degli operatori turistici;
- n) raccoglie ed elabora, secondo le direttive impartite dalla Regione, dati statistici concernenti la domanda e l'offerta turistica del territorio regionale, nonché provvede alla raccolta e alla elaborazione dei dati statistici relativi al flusso del movimento turistico regionale;
- o) provvede alla raccolta e alla istruttoria delle denunce dei prezzi delle strutture sulla base delle previsioni della legge regionale n. 29/1994;
- p) svolge attività di tutela e assistenza ai turisti contribuendo altresì a diffondere una cultura della "cittadinanza temporanea", attraverso la rete degli Info Point, nonché mediante l'attivazione di sinergie con il sistema delle Proloco;
- q) provvede ad elaborare ed attuare il Piano Strategico del Turismo ed ogni altro compito assegnato dalla Regione.

#### 4 - Visione

La visione di Pugliapromozione è "Promuovere la destinazione turistica Puglia come un complesso integrato e flessibile di valori tangibili e intangibili, attraverso l'operare coordinato dei diversi soggetti, organizzati per uno sviluppo turistico equilibrato, conveniente e sostenibile".

L'Agenzia persegue una *vision* volta alla leadership del turismo italiano e internazionale. Ritiene che il valore competitivo e l'immagine della destinazione Puglia sia costituito dalle sue molteplici identità territoriali, dal livello di integrazione tra gli attori presenti, dalla qualità del paesaggio e dell'ambiente, dal grado di civiltà e di benessere delle comunità locali residenti.

Tale visione si fonda sull'obiettivo primario di lungo termine di sviluppare una destinazione turistica matura e appetibile tutto l'anno, in grado di offrire esperienze autentiche e sostenibili, dal punto di vista sociale e ambientale, ai suoi ospiti e ai suoi cittadini residenti e non residenti: una destinazione ideale non solo per trascorrere soggiorni e vacanze, ma per viverci e in cui trasferire i propri interessi.



## TITOLO II – LA STRATEGIA DI PUGLIAPROMOZIONE

### La governance del sistema turistico pugliese

La gestione di una destinazione richiede, a partire dal patrimonio di risorse e competenze territoriali, il superamento di logiche competitive, il raggiungimento di accordi tra gli attori, imprenditori e non, locali, nazionali e internazionali, per creare una visione condivisa e stimolare la partecipazione di tali soggetti al disegno complessivo di sviluppo della destinazione.

In tal senso, la strategia di sviluppo della destinazione Puglia, si esplica attraverso un'azione di governance che coinvolge le imprese e le organizzazioni residenti, attraverso quattro principali linee di intervento:

- a. affiancamento alla Regione Puglia per l'emanazione di norme e regolamenti, che possano indirizzare l'azione degli attori locali;
- b. interventi diretti sui territori, che ne orientino e valorizzino le specifiche vocazioni;
- c. collaborazione con il partenariato economico e sociale, i gruppi di interesse e anche attraverso il coinvolgimento diretto dei cittadini e altri attori, per la definizione di progetti strategici;
- d. stimolo e sostegno alla nascita di aggregazioni di imprese (settoriali o di filiera) attraverso le quali valorizzare le produzioni locali.

Per rispondere a tale strategia, il quadro normativo regionale (L.R. 1/2001, L.R. 18/2010, Regolamento 9/2011) definisce la governance del settore turistico basandosi sui seguenti **principi**:

- **Elaborazione e gestione** a livello regionale delle funzioni di pianificazione strategica;
- Modello **top-down** per la gestione dei progetti, delle politiche e del loro controllo;
- Modello **bottom-up** di partecipazione attiva dei cittadini per i processi di pianificazione strategica;

**Soggetti** della governance sono:

- La Regione Puglia come soggetto *policy maker*;
- L'Agenzia Pugliapromozione come soggetto deputato al management della destinazione;
- Le imprese, attraverso le forme aggregative (in particolare i **Distretti produttivi** e le **Organizzazioni di Categoria**);

## **TITOLO III - IL GOVERNO E L'ORGANIZZAZIONE DELL'AGENZIA**

### **1 - Gli Organi**

#### ***1.a - Il Direttore Generale***

Il Direttore Generale è il rappresentante legale dell'Agenzia ed esercita tutte le funzioni ed i compiti attribuitigli dalla Legge e dal Regolamento Regionale, garantendo il perseguimento delle finalità dell'Ente ed il rispetto dei principi di efficacia e di economicità della gestione.

Oltre ai compiti espressamente richiamati dalla Legge e dal Regolamento dell'Agenzia, il Direttore Generale individua e promuove sinergie con gli interlocutori pubblici e privati per il conseguimento delle finalità istituzionali dell'Agenzia.

Spetta al Direttore Generale la pianificazione strategica delle attività dell'Agenzia, definendo obiettivi, piani e programmi, sia sotto il profilo dell'organizzazione interna che per quanto riguarda l'attività esterna e istituzionale dell'Agenzia stessa, promuovendo l'integrazione tra tutti i livelli.

Il Direttore Generale adotta tutti gli atti di alta amministrazione, esercita l'attività determinativa tramite la quale conferisce efficacia e validità giuridica agli atti di gestione dell'Agenzia, esercita il potere di delega che può riguardare le funzioni di gestione, nonché di adozione di specifici atti o provvedimenti, anche di resistenza in giudizio.

Il Direttore Generale individua, anche successivamente al presente atto organizzativo, nuove articolazioni dell'Agenzia, anche temporanee, conferisce gli incarichi, nomina i responsabili delle strutture, Posizioni Organizzative e Unità Operative, emana regolamenti e atti di indirizzo.

Nello svolgimento dei propri compiti, il D.G. si avvale del supporto della Struttura Amministrativa, dell'Area Strategico-operativa, del Project Management (board di direzione) e degli Uffici a questi collegati.

Il Direttore Generale si avvale comunque del contributo di tutte le strutture centrali e dei nodi operativi, in uno spirito di collaborazione e tenendo conto dei principi di sussidiarietà verticale e orizzontale.

In riferimento alle materie relative alla gestione del personale, ai percorsi formativi e di qualificazione del personale, il Direttore Generale cura la concertazione e definisce le intese con rappresentanze sindacali.



Nei casi di assenza o impedimento le funzioni vicarie sono svolte dal Direttore Amministrativo e, in caso di assenza o impedimento di quest'ultimo, dalla Direzione Strategica.

### **1.b - Il Collegio Sindacale**

Si rinvia agli articoli 7 e 8 del Regolamento di organizzazione e funzionamento di Pugliapromozione (n.9 del 2011).

## **2 - Il modello organizzativo**

L'assetto organizzativo dell'Agenzia Regionale del Turismo PUGLIAPROMOZIONE è impostato sul modello definito dal M.A.I.A. "Modello Ambidestro per l'innovazione della macchina amministrativa regionale" che definisce il modello di struttura organizzativa delle Agenzie Regionali Strategiche fra le quali si individua l'ARET.

L'Agenzia è, pertanto, diretta da un **DIRETTORE GENERALE** con l'obiettivo di perseguire le finalità dell'ente, occupandosi della pianificazione strategica attraverso la definizione di obiettivi, piani e programmi.

Nelle proprie attività esso è coadiuvato dalle Strutture di Staff, dagli uffici direzionali, e da un'**AREA STRATEGICA**, coordinata dal Dirigente Strategico e articolata in Servizi, e supportato dalla **STRUTTURA AMMINISTRATIVA** di funzionamento, diretta dal Dirigente Amministrativo di struttura complessa, articolata in Servizi coordinati da Dirigenti.

Le attività svolte dalle Aree costituiscono il *core* dell'attività dell'Agenzia.

La Struttura che caratterizza l'Agenzia regionale strategica è una struttura a matrice.

La struttura a matrice vedrà sulle colonne i temi operativi ovvero le Aree Direzionali su cui ci si attende tale organizzazione debba agire e che renderanno distinguibile l'Agenzia dalle altre. Esse costituiscono il core dell'attività. La loro definizione, tiene conto delle peculiarità delle missioni istituzionali dell'ente costituendo lo strumento operativo più importante al fine di modificarne modelli obsoleti, tenendo conto della sfida del cambiamento imposto da variazioni dell'ambiente, della normativa, della politica regionale, da innovazioni tecnologiche.

## **3 - La Direzione generale**

**ARET PUGLIAPROMOZIONE**  
Direzione Generale

[agenziapugliapromozione.it](http://agenziapugliapromozione.it)  
[direzione.generale@aret.regione.puglia.it](mailto:direzione.generale@aret.regione.puglia.it)

Fiera del Levante, PAD. 172  
Lungomare Starita, 70122 Bari

Tel. +39 080 5821411  
Fax +39 080 5821429

**Uffici Amministrativi**  
Piazza Aldo Moro 33/A, 70122 Bari  
Tel/fax +39 080 5242361

C.F. 93402500727



La “Direzione Generale”, affidata alla responsabilità del Direttore Generale, è costituita al suo interno da personale dirigenziale e non dirigenziale, di qualifiche pari o superiore alla categoria B del CCNL Regioni ed Autonomie Locali.

Il Direttore generale si avvale di una Segreteria generale, di un Ufficio Stampa e Comunicazione istituzionale e di un Ufficio di Coordinamento della Direzione Generale.

Il Direttore è inoltre supportato dal *board di PROJECT MANAGEMENT* che ha il compito specifico di coadiuvare il Direttore generale nella definizione delle strategie dell’Agenzia.

Le Strutture di Staff si individuano nelle seguenti

- *Segreteria generale;*
- *Ufficio stampa e Comunicazione Istituzionale;*
- *Ufficio di Coordinamento della Direzione Generale;*

### **3.a - Segreteria generale**

Il personale incaricato si occupa di fornire supporto all’attività complessiva del Direttore Generale nella:

- attività di segreteria degli organi dell’Agenzia;
- cura della comunicazione interna tra le strutture dell’Agenzia, della gestione dei flussi di documenti e informazioni da e verso l’esterno;
- gestione delle richieste generiche che pervengono alla Direzione generale;

Svolge anche ogni altro compito o attività, anche non prevista dal presente atto, attinenti a materie complementari, che saranno attribuite dal Direttore generale.

Assicura l’espletamento dei propri compiti nel rispetto delle leggi e dei regolamenti, nonché nel rispetto dei principi di imparzialità, legalità, efficienza, buon andamento ed economicità della gestione.

### **3.b - Ufficio stampa e Comunicazione istituzionale**

Il personale incaricato, individuato mediante avviso pubblico rivolto all’esterno, si occupa di fornire supporto all’attività complessiva del Direttore Generale nella:

- cura delle relazioni e della comunicazione istituzionale dell’Agenzia, filtrando e veicolando il flusso delle informazioni provenienti dall’interno dell’ente verso gli organi di informazione;
- predisposizione di comunicati stampa;

**ARET PUGLIAPROMOZIONE**  
Direzione Generale

[agenziapugliapromozione.it](http://agenziapugliapromozione.it)  
[direzione.generale@aret.regione.puglia.it](mailto:direzione.generale@aret.regione.puglia.it)

Fiera del Levante, PAD. 172  
Lungomare Starita, 70122 Bari

Tel. +39 080 5821411  
Fax +39 080 5821429

**Uffici Amministrativi**  
Piazza Aldo Moro 33/A, 70122 Bari  
Tel/fax +39 080 5242361

C.F. 93402500727



- crea un flusso continuo di informazioni e contribuisce a veicolare un'immagine positiva dell'Ente;
- gestione delle pubbliche relazioni per l'Agenzia;

Svolge ogni altro compito o attività anche non prevista dal presente atto, attinenti a materie complementari, che saranno attribuite dal Direttore generale.

Assicura l'espletamento dei propri compiti nel rispetto delle leggi e dei regolamenti, nonché nel rispetto dei principi di imparzialità, legalità, efficienza, buon andamento ed economicità della gestione.

### **3.c – Ufficio Cerimoniale**

L'Ufficio Cerimoniale è composto da un funzionario interno all'ente, nominato dal Direttore Generale.

Si occupa dell'organizzazione di eventi e manifestazioni anche promosse dalla Presidenza della Regione Puglia, anche in collaborazione con Assessorati, Direzioni comunali e soggetti esterni all'Amministrazione. L'Ufficio cerimoniale, di concerto con la Direzione Amministrativa del Gabinetto della Giunta Regionale, si occupa del cerimoniale degli eventi ufficiali a cui partecipa il Presidente della Regione o suoi delegati in occasione di eventi realizzati con Enti ed Istituzioni Italiane ed Internazionali (ad es. Ministeri, Organizzazioni Governative e Non Governative, Rappresentanze Diplomatiche Estere in Italia, ecc.) e con il Sistema della Rappresentanza Italiana all'Estero.

Altre materie di competenza di tale servizio sono il rispetto delle regole protocollari in materia di apposizione dei loghi istituzionali.

Cura inoltre, coadiuvando l'ufficio cerimoniale della Presidenza della Regione, le visite dei Capi di Stato e di Governo esteri per la parte relativa agli incontri con il Presidente della Regione e l'ospitalità ufficiale di autorità italiane ed estere anche nelle sedi della Presidenza della Regione.

Svolge ogni altro compito o attività anche non prevista dal presente atto, attinenti a materie complementari, che saranno attribuite dal Direttore generale.

### **4 – Coordinamento Direzione Generale**

Il Coordinamento della Direzione Generale è lo strumento si occupa di fornire supporto

**ARET PUGLIAPROMOZIONE**  
Direzione Generale

[agenziapugliapromozione.it](http://agenziapugliapromozione.it)  
[direzione.generale@aret.regione.puglia.it](mailto:direzione.generale@aret.regione.puglia.it)

Fiera del Levante, PAD. 172  
Lungomare Starita, 70122 Bari

Tel. +39 080 5821411  
Fax +39 080 5821429

**Uffici Amministrativi**  
Piazza Aldo Moro 33/A, 70122 Bari  
Tel/fax +39 080 5242361

C.F. 93402500727

all'attività complessiva del Direttore Generale nella:

- redazione di atti di rilevanza generale e/o nella redazione di accordi convenzionali con soggetti terzi per attività anche non ricomprese nella competenza specifica di altri servizi;
- supporta il Direttore Generale nella verifica dell'efficacia ed efficienza dei processi organizzativi volti al raggiungimento degli obiettivi specifici;
- programma strategie e pianificazioni a medio - lungo termine per le attività dell'agenzia;
- si occupa della redazione di studi, relazioni o programmi a supporto del Direttore generale nel campo della transizione digitale, delle procedure anticorruzione, trasparenza e privacy, dei principi di sicurezza del personale e di valutazione dello stesso, delle attività del cerimoniale;

Svolge anche ogni altro compito o attività anche non prevista dal presente atto, attinenti a materie complementari, che saranno attribuite dal Direttore generale.

Assicura l'espletamento dei propri compiti nel rispetto delle leggi e dei regolamenti, nonché nel rispetto dei principi di imparzialità, legalità, efficienza, buon andamento ed economicità della gestione.

Compongono il Coordinamento della Direzione Generale i dirigenti ed i funzionari o gli esterni che ricoprono i seguenti ruoli, previsti dalla vigente normativa, quali: l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, il Responsabile del Servizio Prevenzione Protezione (RSPP), Il Responsabile per la Transizione al Digitale, il DPO, ecc.

#### **4.a - Responsabile della transizione digitale (RTD)**

Il Responsabile della Transizione al Digitale (RTD) è un Dirigente o un funzionario apicale che all'interno della PA garantisce operativamente la trasformazione digitale dell'amministrazione, coordinando lo sviluppo dei servizi pubblici digitali e l'adozione di nuovi modelli di relazione con gli operatori, trasparenti e aperti.

Il Responsabile della Transizione al Digitale (RTD) di occupa del:

- coordinamento strategico dello sviluppo dei sistemi informativi di telecomunicazione e fonia;
- indirizzo e coordinamento dello sviluppo dei servizi, sia interni sia esterni, forniti dai sistemi informativi di telecomunicazione e fonia dell'amministrazione;
- indirizzo, pianificazione, coordinamento e monitoraggio della sicurezza informatica relativamente ai dati, ai sistemi e alle infrastrutture anche in relazione al sistema pubblico di connettività;

- accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici e promozione dell'accessibilità;
- analisi periodica della coerenza tra l'organizzazione dell'amministrazione e l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, al fine di migliorare la soddisfazione dell'utenza e la qualità dei servizi nonché di ridurre i tempi e i costi dell'azione amministrativa;
- pianificazione e coordinamento degli acquisti di soluzioni e sistemi informatici, telematici e di telecomunicazione, al fine di garantirne la compatibilità con gli obiettivi di attuazione dell'agenda digitale.

Svolge ogni altro compito o attività anche non prevista dal presente atto, attinenti a materie complementari, che saranno attribuite dal Direttore generale.

Assicura, nel rispetto delle leggi e dei regolamenti, nonché nel rispetto dei principi di imparzialità, legalità, efficienza, buon andamento ed economicità della gestione, anche tutti gli ulteriori compiti che saranno affidati dal Direttore Generale.

#### **4.b - Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)**

Il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza è un Dirigente o un funzionario apicale che svolge attività di controllo sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dal d.lgs. n. 33/2013, come modificato dal d.lgs. n. 97/2016 da parte delle strutture centrali e periferiche del ministero dell'Interno, assicurando completezza, chiarezza e aggiornamento delle informazioni pubblicate.

Il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) si occupa di:

- predisporre in via esclusiva il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPC) e lo sottopone al Direttore Generale per la necessaria approvazione;
- segnalare al Direttore Generale e all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) le "disfunzioni" inerenti l'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e indica i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- verificare l'efficace attuazione del PTPC e la sua idoneità e propone modifiche dello stesso quando sono accertate significative violazioni delle prescrizioni o anche quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'amministrazione;
- redigere la relazione annuale che descrive i risultati dell'attività svolta tra cui il

rendiconto sull'attuazione delle misure di prevenzione definite nei PTPC;

- curare la diffusione della conoscenza dei Codici di comportamento nell'amministrazione, il monitoraggio annuale della loro attuazione, la pubblicazione sul sito istituzionale e la comunicazione all'ANAC dei risultati del monitoraggio;
- segnalare i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione al Direttore Generale, all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), all'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC);

Svolge ogni altro compito o attività anche non prevista dal presente atto, attinenti a materie complementari, che saranno attribuite dal Direttore generale.

Assicura, nel rispetto delle leggi e dei regolamenti, nonché nel rispetto dei principi di imparzialità, legalità, efficienza, buon andamento ed economicità della gestione, anche tutti gli ulteriori compiti che saranno affidati dal Direttore Generale

#### **4.c - Responsabile della protezione dei dati (DPO)**

Il DPO (Data Protection Officer) è una figura esterna dell'amministrazione, selezionata con avviso pubblico, di comprovata esperienza nel settore.

Il DPO è responsabile del monitoraggio della conformità dell'Agenzia Pugliapromozione, fornisce linee guida relative agli obblighi di protezione dei dati e svolge il ruolo di punto di contatto tra l'Agenzia Pugliapromozione e l'autorità di controllo competente.

Il DPO si occupa di:

- Informare e consigliare l'organizzazione ed i suoi dipendenti circa gli obblighi di protezione dei dati ai sensi del GDPR;
- Monitorare la conformità dell'organizzazione al Regolamento ed alle policy e procedure interne in materia di protezione dei dati. Questo compito include anche il monitoraggio dell'assegnazione delle responsabilità e della formazione del personale coinvolto nelle operazioni di trattamento dei dati;
- Fornire consulenza sulla necessità o meno di eseguire valutazioni d'impatto sulla protezione dei dati (DPIA), come eseguirle e quali risultati aspettarsi;
- Fungere da punto di contatto per l'autorità di controllo per tutte le questioni inerenti alla protezione dei dati, come la segnalazione di violazioni dei dati;



- Fungere da punto di contatto per gli interessati in materia di privacy dei dati, per esempio per le richieste di accesso dei dati personali.

Svolge ogni altro compito o attività anche non prevista dal presente atto, attinenti a materie complementari, che saranno attribuite dal Direttore generale.

Assicura, nel rispetto delle leggi e dei regolamenti, nonché nel rispetto dei principi di imparzialità, legalità, efficienza, buon andamento ed economicità della gestione, anche tutti gli ulteriori compiti che saranno affidati dal Direttore Generale.

#### **4.d - Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)**

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) è/sono figura/e esterna/e dell'amministrazione, selezionata/e dal Direttore Generale attraverso avviso pubblico, di comprovata esperienza nel settore. Può essere costituito in forma collegiale con tre componenti o in forma monocratica.

I compiti dell'OIV:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni al Direttore Generale;
- valida la Relazione sulla performance;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi;
- propone, sulla base del sistema di misurazione e valutazione, al Direttore Generale, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi.

L'OIV è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti, supporta l'amministrazione sul piano metodologico e verifica la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale: in particolare formula un parere vincolante sull'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione. Promuove l'utilizzo da parte dell'amministrazione dei risultati derivanti dalle attività di valutazione esterna delle amministrazioni e dei relativi impatti ai fini della valutazione della performance organizzativa.

Quanto ai compiti degli OIV in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione si rimanda all'art. 1 della Legge 190/2012 così come modificato dal Decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97 (FOIA) nonché agli indirizzi espressi in materia da parte dell'Autorità Nazionale anticorruzione.

Svolge ogni altro compito o attività anche non prevista dal presente atto, attinenti a materie complementari, che saranno attribuite dal Direttore generale.

#### **4.e - Responsabile del Servizio Prevenzione Protezione (RSPP)**

Il Responsabile del Servizio Prevenzione Protezione è un soggetto esterno dell'amministrazione, selezionato con avviso pubblico, di comprovata esperienza nel settore.

Possiede capacità e requisiti professionali che gli permettono di coordinare il Servizio di Prevenzione e Protezione dai rischi.

I Compiti del RSPP sono:

- individuare i fattori di rischio, valutarli ed individuare le misure di sicurezza. Valuta inoltre la conformità degli ambienti di lavoro rispettando la normativa vigente;
- elaborare procedure di sicurezza per le aziende, proponendo programmi di formazione dei lavoratori;
- implementare i sistemi di controllo delle misure preventive e protettive, partecipando a riunioni periodiche e consulenze in materia di tutela di salute e sicurezza del lavoro dell'azienda.

Svolge ogni altro compito o attività anche non prevista dal presente atto, attinenti a materie complementari, che saranno attribuite dal Direttore generale.

Assicura, nel rispetto delle leggi e dei regolamenti, nonché nel rispetto dei principi di imparzialità, legalità, efficienza, buon andamento ed economicità della gestione, anche tutti gli ulteriori compiti che saranno affidati dal Direttore Generale.

#### **5 - Osservatorio del Turismo Regionale**

Il personale incaricato si occupa di fornire supporto all'attività complessiva del Direttore Generale, fornendo anche i report statistici consuntivi alla pianificazione strategica e svolge più specificatamente le seguenti attività:

- conduzione di analisi e ricerche quali-quantitative sulla competitività della destinazione, sui mercati in termini di domanda e offerta turistica, sui flussi turistici, sulla qualità del soggiorno, sui prodotti turistici, sulla verifica dei risultati dell'azione politica e su ogni

- altro fattore si necessita ai fini della programmazione strategica;
- Espletamento degli adempimenti normativi e delle procedure Istat;
  - Divulgazione ed informazioni dei dati e delle analisi qualitative e quantitative relative al turismo in Puglia a tutti gli attori locali;
  - Redazione del Rapporto annuale sulla movimentazione turistica della Regione Puglia;
  - Funzioni di Help Desk Tecnico relativo agli uffici Spot, DMS, CPS, CIS e Uffici Territoriali;

L' Ufficio svolge ogni altra funzione di Osservatorio delegata dalla Regione Puglia all'Agenzia. Svolge ogni altro compito o attività anche non prevista dal presente atto, attinenti a materie complementari, che saranno attribuite dal Direttore generale.

Per le proprie attività, collabora con le strutture territoriali relativamente alle materie attinenti alla raccolta dei dati statistici.

Assicura, nel rispetto delle leggi e dei regolamenti, nonché nel rispetto dei principi di imparzialità, legalità, efficienza, buon andamento ed economicità della gestione, anche tutti gli ulteriori compiti che saranno affidati a detto ufficio dal Direttore Generale.

## **6 - Il Direttore Amministrativo**

Il Direttore Amministrativo è nominato con specifico provvedimento del Direttore Generale tra figure professionali in possesso dei titoli culturali previsti per la qualifica dirigenziale e di una specifica esperienza comprovata di almeno 5 anni nel pubblico o nel privato.

L'incarico ha durata triennale.

Il Direttore generale può revocare anticipatamente l'incarico con provvedimento motivato e nel rispetto della normativa statale e regionale e dei contratti collettivi.

Il Direttore amministrativo contribuisce al governo ed alla gestione dell'Agenzia assumendo diretta responsabilità delle funzioni ad esso assegnate dal presente atto organizzativo o da successivo provvedimento del Direttore generale. Coadiuvando il Direttore generale e concorre, fornendo pareri - proposte non vincolanti, alla formazione delle decisioni.

Governa e sovrintende a tutte le attività amministrative, con particolare riferimento agli aspetti giuridico, normativo, amministrativi ed economico-contabili, garantendo la regolarità del procedimento amministrativo.

### **ARET PUGLIAPROMOZIONE**

*Direzione Generale*

[agenziapugliapromozione.it](http://agenziapugliapromozione.it)

[direzione.generale@aret.regione.puglia.it](mailto:direzione.generale@aret.regione.puglia.it)

Fiera del Levante, PAD. 172  
Lungomare Starita, 70122 Bari

Tel. +39 080 5821411

Fax +39 080 5821429

### **Uffici Amministrativi**

Piazza Aldo Moro 33/A, 70122 Bari

Tel/fax +39 080 5242361

C.F. 93402500727

Svolge le attività relative alle funzioni di propria competenza avvalendosi delle strutture inserite nell'articolazione interna della Direzione amministrativa, così come individuate nel presente atto ovvero, anche su proposta del Direttore amministrativo, in successivo atto del Direttore generale.

Svolge ogni altra attività anche non prevista dal presente atto, attinente alle materie di propria competenza, che saranno attribuite dal Direttore generale, anche mediante delega, con successivo provvedimento.

Ispira la propria attività al rispetto delle leggi e dei regolamenti, nonché nel rispetto dei principi di imparzialità, legalità, efficienza, efficacia, buon andamento ed economicità della gestione.

In caso di mancata nomina del Direttore amministrativo, le funzioni sono esercitate dal Direttore Generale.

## **7 - La Struttura amministrativa**

La Struttura Amministrativa, coordinata da un Direttore Amministrativo e articolata in Servizi, svolge il ruolo di supporto amministrativo alle attività delle Aree Direzionali e dell'intera Agenzia.

L'attività della struttura amministrativa viene svolta attraverso:

- **il Servizio Risorse finanziarie, Personale ed Organizzazione:**

Supporta la Direzione Amministrativa gestendo in maniera organica e strutturata le risorse finanziarie affidate all'ente, le risorse umane e strumentali dell'ente, il bilancio e la contabilità, i controlli interni, la rendicontazione e l'organizzazione dell'Agenzia.

- **il Servizio Attività negoziali, Procedure Acquisti e Contratti, Patrimonio e Protocollo:**

Supporta la Direzione Amministrativa e le aree direzionali nello svolgimento delle attività negoziali, nelle procedure di acquisti di beni e servizi, nelle gare d'appalto, negli adempimenti contrattuali e nella gestione del protocollo mediante la registrazione in ordine cronologico di tutti gli atti di corrispondenza in entrata ed in uscita dall'Ente.

Il Servizio Risorse finanziarie, Personale ed Organizzazione, si articola nei seguenti Uffici:

**a. - Risorse umane**

Il personale incaricato si occupa di fornire supporto all'attività complessiva del Direttore Generale e del Direttore Amministrativo svolgendo tutti i compiti, anche di natura istruttoria, per garantire e assicurare, l'acquisizione delle risorse umane, la loro gestione (giuridica, economica, previdenziale e disciplinare) nel rispetto dei vincoli normativi, contrattuali ed economici vigenti, occupandosi in particolare di:

- curare e pianificare, nel rispetto delle direttive di carattere generale impartite dal Direttore generale e/o dal Direttore Amministrativo, la gestione delle risorse umane, definendo annualmente i fabbisogni di reclutamento, le politiche di sviluppo e la formazione del personale;
- coordinare la formazione del personale (rilevando le necessità formative dei dipendenti, elaborando specifici piani di formazione, organizzando team building guidati e periodici ecc.);
- gestire tutte le procedure di reclutamento, nelle forme stabilite dalla Legge, inclusa la mobilità interna ed esterna;
- garantire una corretta gestione del personale in modo che risulti funzionale agli obiettivi strategici dell'azienda;
- elaborare gli strumenti di valutazione, motivazione e sviluppo del personale;
- curare e gestire le posizioni giuridico - economiche e correlati aspetti previdenziali e fiscali, del personale di ruolo, a tempo determinato e indeterminato, dei collaboratori a progetto, inclusi i rapporti con gli Enti e le istituzioni competenti;
- istituire, conservare e aggiornare il fascicolo personale di ciascun dipendente e collaboratore;
- gestire le presenze e le assenze del personale, gli infortuni sul lavoro, le assenze, i permessi, le malattie e gli orari;
- gestire le procedure volte all'autorizzazione allo svolgimento di incarichi esterni da parte del personale dell'Agenzia;
- gestire i procedimenti disciplinari, la contestazione degli addebiti e l'irrogazione delle sanzioni;
- curare le progressioni di carriera;
- monitorare le posizioni e le prestazioni dei carichi di lavoro e degli stati di ufficio;
- supportare la Direzione generale nei rapporti con le Organizzazioni sindacali.

**ARET PUGLIAPROMOZIONE**

Direzione Generale

[agenziapugliapromozione.it](http://agenziapugliapromozione.it)

[direzione.generale@aret.regione.puglia.it](mailto:direzione.generale@aret.regione.puglia.it)

Fiera del Levante, PAD. 172  
Lungomare Starita, 70122 Bari

Tel. +39 080 5821411

Fax +39 080 5821429

**Uffici Amministrativi**

Piazza Aldo Moro 33/A, 70122 Bari

Tel/fax +39 080 5242361

C.F. 93402500727

Nello svolgimento dei propri compiti, il personale incaricato creerà un sistema integrato ed efficiente di gestione delle risorse umane.

Svolge ogni altro compito o attività anche non prevista dal presente atto, attinente alle materie di propria competenza, che saranno attribuite dal Direttore Generale o dal Direttore Amministrativo in accordo con il Direttore Generale.

Svolge le proprie funzioni nel rispetto delle leggi e dei regolamenti, nonché nel rispetto dei principi di imparzialità, legalità, efficienza, buon andamento ed economicità della gestione.

#### ***b. - Bilancio e contabilità***

Il personale incaricato si occupa di fornire supporto all'attività complessiva del Direttore Amministrativo, garantendo la tenuta della contabilità generale ed economica e dei documenti di bilancio (la cui adozione è di competenza del Direttore Generale), gestendo in particolare:

- la predisposizione delle proposte per gli atti di bilancio preventivo o di conto consuntivo che saranno adottati dal Direttore Generale;
- la verifica della sussistenza degli equilibri di bilancio;
- la verifica della regolarità contabile di tutti gli atti proposti dalle articolazioni dell'Agenzia e sottoposti all'approvazione del Direttore Generale;
- le attività amministrative di carattere finanziario, contabile e fiscale inerenti alla gestione dell'Agenzia ed all'espletamento delle sue attività;
- la tenuta della contabilità generale.

Svolge ogni altro compito o attività anche non prevista dal presente atto, attinente alle materie di propria competenza, che saranno attribuite dal Direttore Generale o dal Direttore Amministrativo.

Svolge le proprie funzioni nel rispetto delle leggi e dei regolamenti, nonché nel rispetto dei principi di imparzialità, legalità, efficienza, buon andamento ed economicità della gestione.

#### ***c. - Economato***

Il personale incaricato svolge tutti i compiti di supporto al Direttore Amministrativo per assicurare:

- la gestione del fondo economale della sede centrale e degli acquisti a valere su tale fondo;

Svolge anche ogni altro compito o attività anche non prevista dal presente atto, attinenti a materie complementari, che saranno attribuite dal Direttore generale o dal Direttore amministrativo.

Svolge le proprie funzioni nel rispetto delle leggi e dei regolamenti, nonché nel rispetto dei principi di imparzialità, legalità, efficienza, buon andamento ed economicità della gestione.

#### ***d. - Pagamenti***

Il personale incaricato svolge tutti i compiti di supporto al Direttore Amministrativo per assicurare:

- la gestione delle riscossioni dell'Agenzia, dei compensi e dei mandati di pagamento, in raccordo con l'istituto tesoriere.
- l'elaborazione, in coordinamento con l'Ufficio Risorse Umane, dei cedolini paghe dei dipendenti e relativi adempimenti fiscali, in-house o in out-sourcing;

Svolge anche ogni altro compito o attività anche non prevista dal presente atto, attinenti a materie complementari, che saranno attribuite dal Direttore Generale o dal Direttore Amministrativo.

Svolge le proprie funzioni nel rispetto delle leggi e dei regolamenti, nonché nel rispetto dei principi di imparzialità, legalità, efficienza, buon andamento ed economicità della gestione.

#### ***e. - Audit, Controllo di gestione e Rendicontazione***

Il personale incaricato svolge tutti i compiti di supporto al Direttore Amministrativo ed agli Uffici della Direzione Amministrativa per assicurare:

- la conservazione e la tenuta dei documenti;
- la rendicontazione delle spese alla Regione Puglia, all'Unione Europea o ad altri enti e istituzioni;
- il raccordo costante con le strutture territoriali per la circolazione delle informazioni e dei documenti.
- Attività di controllo della spesa per il perseguimento di obiettivi di economicità ed efficienza;

Svolge ogni altro compito o attività anche non prevista dal presente atto, attinenti a materie complementari, che saranno attribuite dal Direttore Generale o dal Direttore Amministrativo.

Svolge le proprie funzioni nel rispetto delle leggi e dei regolamenti, nonché nel rispetto dei principi di imparzialità, legalità, efficienza, buon andamento ed economicità della gestione.

Il Servizio Attività Negoziali, Procedure acquisti e Patrimonio si articola nei seguenti Uffici:

#### ***a. - Attività Negoziali***

##### **ARET PUGLIAPROMOZIONE**

Direzione Generale

[agenziapugliapromozione.it](http://agenziapugliapromozione.it)

[direzione.generale@aret.regione.puglia.it](mailto:direzione.generale@aret.regione.puglia.it)

Fiera del Levante, PAD. 172  
Lungomare Starita, 70122 Bari

Tel. +39 080 5821411

Fax +39 080 5821429

##### **Uffici Amministrativi**

Piazza Aldo Moro 33/A, 70122 Bari

Tel/fax +39 080 5242361

C.F. 93402500727

Il personale incaricato svolge tutti i compiti di supporto ed operativi per assicurare, sulla base degli indirizzi impartiti dal Direttore Generale e dal Direttore Amministrativo, in accordo con il Direttore Generale, la programmazione e gestione amministrativa delle attività negoziali, dei contratti, delle gare d'appalto e degli acquisti in economia relativi a lavori, forniture e servizi.

Svolge ogni altro compito o attività anche non prevista dal presente atto, attinente a materie complementari, che saranno attribuite dal Direttore Generale o dal Direttore Amministrativo in accordo con il Direttore Generale.

### ***b. - Patrimonio***

Il personale incaricato svolge tutti i compiti di supporto ed operativi per assicurare, sulla base degli indirizzi impartiti dal Direttore Generale e dal Direttore Amministrativo in accordo con il Direttore Generale, la gestione del patrimonio mobiliare e immobiliare e l'acquisizione di beni e servizi necessari per il funzionamento e l'attività dell'Agenzia, nel rispetto delle leggi e dei regolamenti, nonché nel rispetto dei principi di imparzialità, legalità, efficienza, buon andamento ed economicità della gestione.

In particolare, rientrano tra i compiti affidati al personale incaricato:

- la predisposizione, la tenuta e l'aggiornamento dell'inventario dei beni mobili e di quello dei beni immobili;
- l'istruzione delle procedure di acquisto di beni e di affidamento di uffici, curandone tutti gli adempimenti amministrativi nel rispetto delle Leggi e dei Regolamenti regionali, statali e comunitari e predisponendo gli atti finali da sottoporre al Direttore Generale e/o amministrativo;
- la predisposizione, la tenuta e l'aggiornamento dell'Albo dei fornitori e la cura delle procedure connesse.

Nello svolgimento dei propri compiti, il personale incaricato si interfaccia con i Responsabili dei diversi uffici al fine di creare un sistema integrato ed efficiente di gestione del patrimonio e di acquisizione di beni e servizi.

Svolge ogni altro compito o attività anche non prevista dal presente atto, attinente a materie complementari, che saranno attribuite dal Direttore Generale o dal Direttore Amministrativo, in accordo con il Direttore Generale.

### ***c. - Procedure acquisti e Contratti***

Il personale incaricato svolge tutti i compiti di supporto ed operativi per assicurare:

- la predisposizione e gestione dei contratti di fornitura e servizio stipulati



- dall'amministrazione e le relative scadenze ed eventuali rinnovi;
- Si occupa della registrazione dei contratti di appalto;
  - Esegue le verifiche necessarie in materia di contratti pubblici con l'obiettivo di:
    - assicurare la conformità della procedura di gara scelta;
    - accertare i criteri di selezione degli operatori economici da invitare;
    - assicurare la disponibilità dei fondi per l'appalto;
    - assicurare la corretta esecuzione delle procedure pubblicistiche per le gare di appalto, nelle modalità e nei tempi previsti;
    - garantire la conformità delle fatture relative alla pubblicità della gara di appalto;
    - assicurare la legittimità delle commissioni di gara, verificando la sottoscrizione della dichiarazione di inesistenza cause di incompatibilità per i membri delle commissioni di gara;
    - assicurare la correttezza procedurale ed il rispetto dei tempi previsti per le procedure di gara scelte;
    - assicurare il rispetto degli obblighi di tracciabilità dei flussi finanziari, come disciplinate dalla normativa vigente - L. 136/2010 e s.m.i.;

Svolge ogni altro compito o attività anche non prevista dal presente atto, attinente a materie complementari, che saranno attribuite dal Direttore generale o dal Direttore Amministrativo, in accordo con il Direttore Generale.

#### ***d. - Ufficio del protocollo***

Il personale incaricato svolge tutti i compiti di supporto al Direttore Amministrativo per assicurare:

- la cura della comunicazione interna tra le strutture dell'Agenzia, della gestione dei flussi di documenti e informazioni da e verso l'esterno, con riferimento agli atti amministrativi;
- la registrazione in ordine cronologico di tutti gli atti di corrispondenza in entrata ed in uscita dall'Ente, a ciascuno dei quali viene attribuito un numero progressivo con relativa data di registrazione;
- supporto operativo ai diversi uffici della Struttura amministrativa, sotto il coordinamento del Direttore amministrativo;

Svolge anche ogni altro compito o attività anche non prevista dal presente atto, attinenti a materie complementari, che saranno attribuite dal Direttore generale o dal Direttore amministrativo, in accordo con il Direttore Generale.

Svolge le proprie funzioni nel rispetto delle leggi e dei regolamenti, nonché nel rispetto dei principi di imparzialità, legalità, efficienza, buon andamento ed economicità della gestione.

## 8 - La Direzione Strategica

Il Direttore Strategico è nominato con specifico provvedimento del Direttore Generale dopo procedura ad evidenza pubblica, tra figure professionali, interne ed esterne all'Ente, in possesso dei titoli culturali previsti per la qualifica dirigenziale e di una specifica esperienza nel campo della pianificazione strategica del turismo, nel settore pubblico o privato.

Il Direttore generale può revocare anticipatamente l'incarico con provvedimento motivato e nel rispetto della normativa statale e regionale e dei contratti collettivi.

La Direzione Strategica sovrintende a tutte le attività dell'area strategica, svolgendo attività operative e di progettazione, in relazione alle funzioni assegnate e correlate competenze. Supporta il Direttore Generale nella redazione del piano strategico pluriennale, del piano annuale delle attività e coordina le proposte dei piani esecutivi delle varie attività.

Garantisce, attraverso le strutture centrali e territoriali il coordinamento delle attività e l'attuazione dei programmi.

Svolge ogni altra attività anche non prevista dal presente atto, attinente alle materie di propria competenza, che saranno attribuite dal Direttore Generale, anche mediante delega, con successivo provvedimento.

Assicura l'espletamento dei propri compiti nel rispetto delle leggi e dei regolamenti, nonché nel rispetto dei principi di imparzialità, legalità, efficienza, buon andamento ed economicità della gestione.

In caso di mancata nomina nella Direzione Strategica operativa, le funzioni sono esercitate dal Direttore Generale.

## 9 - L'Area Strategica

L'area strategica, affidata alla responsabilità della Direzione Strategica, è costituita al suo interno da personale a cui sono affidati i seguenti ambiti di lavoro, organizzati in Servizi:

- *Comunicazione della destinazione;*
- *Promozione Turistica;*
- *Accoglienza e Valorizzazione;*
- *Prodotto Turistico;*
- *Aiuti alle Imprese;*

Ciascun Servizio svolge ogni altro compito o attività, anche non prevista dal presente atto, attinente alle materie di propria competenza, che saranno attribuite dal Direttore Generale o dal Direttore Strategico in accordo con il Direttore generale.



Inoltre, svolge i propri compiti in stretta collaborazione con le strutture regionali che si occupano delle materie di propria competenza.

Ciascun Servizio attua le proprie funzioni nel rispetto delle leggi e dei regolamenti, nonché nel rispetto dei principi di imparzialità, legalità, efficienza, buon andamento ed economicità della gestione.

### **9.a - Comunicazione della destinazione**

Il Servizio è responsabile della realizzazione delle azioni di comunicazione, secondo la pianificazione approvata dal Direttore Generale e le direttive impartite dal Direttore Strategico. L'ufficio cura le fasi di progettazione esecutiva, realizzazione e attuazione, in particolare si occupa di:

- Ideare, creare e definire la *brand identity* per la *brand awareness* della Puglia, dei sistemi turistici locali, in ottica di miglior posizionamento possibile su scala nazionale e internazionale;
- Elaborare la content strategy per la traduzione degli obiettivi strategici di Pugliapromozione in un piano di produzione interna/esterna di contenuti testuali/multimediali per la promozione della Puglia attraverso format/campagne/pubblicazioni;
- Definire la media strategy e il media planning per la diffusione del brand Puglia su canali eterogenei di comunicazione, media tradizionali e digitali, e in costanza di eventi finanziati in co-branding e nell'ambito di accordi pubblici e dei grandi eventi;
- Curare la comunicazione digitale, diretta a cittadini temporanei e residenti italiani e stranieri e agli operatori attraverso azioni di e-marketing, azioni di comunicazione digitale sui canali social (ad es. siti, app, social network e altri strumenti).

### **9.b - Promozione Turistica**

Il Servizio cura la gestione delle attività programmate dalla Direzione Generale e dal Direttore Strategico.

Opera nel campo della pianificazione organizzativa ed operativa, finalizzata alla realizzazione delle attività per la promozione del *brand* Puglia nell'ambito del business to business afferente alla destinazione Puglia.

L'ufficio è responsabile della realizzazione delle attività di promozione programmate fuori del territorio regionale, nei mercati target, secondo la pianificazione approvata dal Direttore generale e le direttive impartite dal Direttore Strategico.

Cura le fasi di progettazione esecutiva, realizzazione e attuazione, in particolare dei seguenti ambiti:

- Partecipazione a eventi e fiere di settore;

**ARET PUGLIAPROMOZIONE**  
Direzione Generale

[agenziapugliapromozione.it](http://agenziapugliapromozione.it)  
[direzione.generale@aret.regione.puglia.it](mailto:direzione.generale@aret.regione.puglia.it)

Fiera del Levante, PAD. 172  
Lungomare Starita, 70122 Bari

Tel. +39 080 5821411  
Fax +39 080 5821429

**Uffici Amministrativi**

Piazza Aldo Moro 33/A, 70122 Bari  
Tel/fax +39 080 5242361

C.F. 93402500727

- Organizzazione di Road Show;
- Workshop informativi e formativi ed incontri business to business;
- Attività di co-promotion intersettoriale in collaborazione con partner privati, nonché con altri enti e uffici regionali;
- Promozione della destinazione in partenariato con le Associazioni dei Pugliesi nel Mondo iscritte all'Albo Regionale come da L.R. 23/2000;
- Attività di co-promotion in collaborazione con il Sistema della Rappresentanza Italiana all'Estero (Ambasciate, Consolati, ENIT, ICE, Istituti Italiani di Cultura, Camere di Commercio);
- Attuazione delle fasi di progettazione esecutiva e realizzazione delle borse del turismo, di forum o incontri business to business in Puglia.

Svolge, inoltre, attività di promozione programmate all'interno del territorio regionale, secondo la pianificazione approvata dal Direttore generale e le direttive impartite dal Direttore Strategico.

### **9.c – Accoglienza e Valorizzazione del territorio**

Il personale incaricato sostiene interventi finalizzati alla qualificazione del sistema dell'accoglienza turistica regionale e alla valorizzazione dell'offerta, in un'ottica di fruizione turistica, secondo la pianificazione della Direzione Strategica ed approvata dal Direttore Generale.

Persegue i seguenti obiettivi:

- qualificare il sistema dell'accoglienza turistica della destinazione attraverso gli info-point e non solo;
- curare gli accordi pubblico-pubblico con le autorità portuali, gli aeroporti di puglia ed altre eventuali istituzioni per la gestione degli info-point ivi collocati;
- favorire la crescita del valore identitario delle comunità locali e di una intelligenza collettiva sull'accoglienza;
- valorizzare il patrimonio diffuso regionale in un'ottica di fruizione turistica;

Obiettivi specifici sono:

- migliorare l'accesso alle informazioni ed ai luoghi;
- potenziare gli uffici di informazione connessi alla fruizione del territorio;
- sostenere lo sviluppo di sistemi gestionali sostenibili ed innovativi per la fruizione integrata dei beni e degli uffici;
- sostenere lo sviluppo e la promozione di iniziative di accoglienza per la destagionalizzazione;

### **9.d - Prodotto Turistico**

Il prodotto turistico è l'insieme di beni e servizi di un territorio che, inseriti in un sistema, compongono un'offerta in grado di rispondere alle esigenze di specifici segmenti della domanda turistica. Viene riconosciuto come volano per un ampio potenziale di crescita e di occupazione nel turismo e nelle filiere produttive ad esso collegate.

Per quanto detto, l'Ufficio Prodotto ha il compito di perseguire i seguenti obiettivi generali, lavorando strettamente con gli altri Uffici di Pugliapromozione:

- Posizionare la Puglia tra le destinazioni Italiane più ricercate dai turisti internazionali nell'ambito dei settori di prodotto che vengono individuati di anno in anno dal Direttore Generale e dal Direttore Strategico;
- Destagionalizzare la destinazione;
- Sviluppare e sostenere i settori economici di riferimento dei prodotti turistici su cui si insiste, con ricadute positive sull'occupazione;
- Favorire lo sviluppo di diversi "brand di prodotto" (ad es. enogastronomia, cicloturismo, wedding, Mice, Arte e Cultura, Turismo Religioso) e la riconoscibilità degli stessi come "brand territoriali" in Italia e all'estero;
- Attivare processi locali virtuosi per generare reti di imprese e DMO pubblico/private, che implementino il dinamismo commerciale sui mercati;
- Ampliare la collaborazione tra gli operatori turistici, gli Enti locali e la Regione Puglia;
- Supportare il comparto del M.I.C.E. & Wedding;

L'ufficio attua un confronto costante e continuo con l'esterno (mercati esteri, altre regioni italiane) e l'interno (operatori e stakeholders pugliesi, partenariato socio-economico) e svolge i propri compiti in stretta collaborazione con gli altri Uffici di Pugliapromozione e le strutture regionali (Dipartimento Turismo e Cultura, Sezione Turismo e Sezione Cultura e Valorizzazione dei Beni Culturali).

### **9.e - Aiuti alle imprese**

Il Servizio cura la gestione delle attività programmate dalla Direzione Generale e dal Direttore Strategico Operativo al fine di sostenere le Imprese della filiera turistica e culturale con concessione di aiuti e sovvenzioni dirette.

Cura le fasi di progettazione esecutiva, realizzazione e attuazione, in particolare di:

- reperimento risorse europee, nazionali e regionali finalizzate alla concessione di aiuti e sovvenzioni dirette;
- predisposizione ed attuazione di Bandi ed Avvisi pubblici rivolti alle imprese della filiera turistica e culturale;
- rendicontazione della spesa e monitoraggio delle azioni;

## **10 - SEDI**

Direzione Generale: Fiera del Levante, Padiglione 172 - Lungomare Starita a Bari.

Sede legale e Direzione Amministrativa: Piazza Aldo Moro 33/a, Bari.

## **TITOLO IV - STRUTTURA OPERATIVA**

### **1- Project Management**

La struttura rappresenta il motore gestionale delle attività progettuali, è responsabile della gestione centralizzata e coordinata dei progetti sviluppati nell'ambito di ciascuna Area di Direzione, nonché della gestione strategica dell'intero portfolio per il quale dovrà identificare ambiti di priorità in relazione ad esigenze, benefici e risorse disponibili.

Esso è composto da tutti i Responsabili dei diversi Servizi, dai responsabili di Educational, Innovazione, Formazione e Trasporti, nonché dal Direttore Amministrativo, dal Responsabile di Personale e Bilancio e del Responsabile Attività Negoziali, Acquisti, Patrimonio e Protocollo. Alla riunione del Board di Direzione è invitato il responsabile della Rendicontazione della spesa dei Fondi Europei.

Tale composizione è definita *Board di Direzione* nell'ambito del Project Management ed è coordinato dal Direttore Strategico.

Le convocazioni del *Board di Direzione* sono comunque affidate al Direttore Generale che lo presiede.

Il Project Management è uno strumento strategico che consente di operare con successo supportando la gestione della crescente complessità dei servizi erogati, facilitando il processo di cambiamento della macchina burocratica e garantendo l'attuazione dei progetti volti ad aumentare l'efficienza e l'efficacia operativa, la velocità e la dinamicità della risposta dell'Agenzia alle sempre più complesse e variabili esigenze del settore.

Si occupa della gestione centralizzata e coordinata dei progetti, dunque esso all'interno dell'organizzazione è responsabile per la definizione delle procedure e dei programmi. Svolge un ruolo importante nella struttura della organizzazione attraverso le seguenti funzioni:

- Standardizzazione e diffusione di best practice di project management;
- Supporto alla gestione ed il controllo dei singoli progetti;
- Gestione simultanea di differenti progetti;

Ad esso è delegata l'autorità di principale decision maker durante la fase iniziale di ogni progetto, il monitoraggio del corretto avanzamento del progetto secondo gli obiettivi temporali prestabiliti nonché l'interruzione di progetti o l'intraprendere azioni correttive in relazione alle esigenze al fine di rispettare gli obiettivi. Ha un pieno coinvolgimento nella selezione, gestione e distribuzione di risorse del progetto, siano esse condivise o dedicate.

## **2 - Innovazione**

L'ufficio di Innovazione ha il compito di contribuire a:

- innovare la filiera turistica;
- innovare l'offerta turistica e il rapporto con il viaggi-at(t)ore;
- innovare i contenuti dei portali turistici di Pugliapromozione;

L'ufficio attua un confronto costante e continuo con il Responsabile della Transizione Digitale, con il Responsabile della Protezione dei Dati, con l'esterno (mercati esteri, altre regioni italiane, trend digitali) e l'interno (operatori e stakeholders pugliesi, partenariato socio-economico, cittadini residenti e cittadini temporanei) e nello specifico perseguirà i seguenti obiettivi:

- ricercare e sperimentare nuovi approcci alla relazione con la filiera turistica e culturale e con il cittadino temporaneo e residente, curandone la tutela come "consumatore";
- elaborare piani e progetti di studio e ricerca, propedeutici allo sviluppo e all'innovazione, in collaborazione con l'Ufficio Osservatorio e l'esterno (Università, Enti di ricerca, ecc.);
- supportare la gestione e il coordinamento dell'Ecosistema Digitale Turismo Cultura della Regione Puglia, in relazione alle funzioni assegnate dal Dipartimento;
- elaborare la progettazione dei servizi digitali e la gestione delle banche dati, anche open, a supporto delle aree tecniche e degli operatori;
- innovare e digitalizzare il comparto, con la definizione di strategie digitali trasversali integrate e il supporto agli operatori pubblici e privati, come leva di sviluppo e di governance della Puglia turistica e culturale;
- prevedere progetti digitali e sociali, sperimentali e particolarmente innovativi;
- supportare le start-up innovative del turismo e della cultura;
- prevedere il design dell'esperienza utente e dei servizi digitali, nelle sue fasi di ricerca, progettazione, prototipazione e test con utenti (cittadini, turisti, operatori) per progetti esterni e interni anche in collaborazione con Innovapuglia;

- curare l'architettura ed i contenuti dei portali di Pugliapromozione, d'intesa con il Responsabile del Servizio Comunicazione per *viaggiareinpuglia.it* e con il Responsabile della Comunicazione Istituzionale di Pugliapromozione per *AgenziaPugliaPromozione.it*.

Svolge ogni altro compito o attività anche non prevista dal presente atto, attinente alle materie di propria competenza, che saranno attribuite dal Direttore generale o dal Direttore Strategico in accordo con il Direttore generale.

### **3 - Educational, blog e press tour, familiarization trip**

L'ufficio cura il programma di ospitalità di Tour Operator, agenti di viaggio, giornalisti, opinion leader e altri operatori di settore, produttori cinematografici, televisivi, dello spettacolo dal vivo e/o della cultura. Ha lo scopo di permettere ai soggetti ospitati di familiarizzare con la "destinazione", attraverso l'esperienza diretta dei luoghi ed il contatto con i partner e gli attori locali, di conoscere i prodotti turistici e gli eventi regionali, nell'ottica della loro promozione. Il programma di ospitalità rappresenta anche il follow up della partecipazione di Pugliapromozione a fiere, eventi e workshop nazionali ed internazionali.

L'ufficio ha il compito di sostenere le iniziative che hanno come obiettivo la conoscenza della destinazione Puglia tramite avvisi pubblici per la raccolta delle proposte da parte dei privati.

L'ufficio, inoltre, ha la facoltà di stilare un programma di tour tematici organizzati su iniziativa diretta dell'Agenzia Pugliapromozione ai quali sarà possibile partecipare su invito o, a seconda degli obiettivi strategici, su adesione degli interessati.

### **4 Formazione e Trasporti**

L'Ufficio Formazione e Trasporti ha il compito, nel settore della formazione, di:

- Agevolare la creazione di percorsi formativi strutturati e progettati di concerto con il tessuto produttivo regionale;
- Sviluppare attività di ricerca dirette alla valorizzazione dei processi formativi e del patrimonio culturale con l'obiettivo di far crescere in consapevolezza e in riflessività le identità distintive e di generare valore;
- Fornire elevata preparazione professionale di primo, secondo e terzo livello a figure che si collocano nei settori del turismo e della cultura;
- Internazionalizzare i rapporti di ricerca e di collaborazione didattica, con attenzione ai paesi delle due sponde del Mediterraneo. Obiettivo, quest'ultimo perseguibile grazie alla collaborazione con attori locali, nazionali e internazionali, per l'innovazione dei processi



di ricerca e didattica.

Pugliapromozione intraprende collaborazioni con le Università, gli Istituti e gli Enti di formazione, tese a costruire una rete di scambi reciprocamente proficua ed attua:

- progetti di alternanza scuola-lavoro con gli Istituti scolastici di scuola Secondaria Superiore, percorsi di tirocinio curriculare con studenti laureandi secondo le esigenze dei rispettivi uffici dell'ente, visite aziendali da parte di Istituti e Scuole di formazione italiane ed estere. L'ufficio Formazione e Trasporti, nell'ambito del settore trasporti, cura le seguenti attività di concerto con l'Assessorato al Turismo e l'Assessorati ai Trasporti:

garantire l'innalzamento della qualità dei servizi offerti dalla rete dei trasporti in termini di sostenibilità;

- consentire una rielaborazione degli orari dei servizi ferroviari e di bus, attraverso l'esame dei dati integrati (orari e tratte aeree, numero di passeggeri, fasce orarie di maggiore affluenza), a favore non soltanto dei cittadini residenti e pendolari, ma anche dei turisti cittadini temporanei del territorio;
- facilitare il collegamento delle aree interne della regione con le aree costiere;
- incentivare le reti di imprese e le start up di impresa che promuovano l'uso combinato di servizi;
- unificare i servizi favorendo la comunicazione del "biglietto unico" per facilitare l'intermodalità;
- uniformare l'informazione sui trasporti in Puglia online e offline;

## **TITOLO V – DISPOSIZIONI SUL PERSONALE**

### **1 – Dotazione organica**

La dotazione organica dell'Agenzia è determinata dalla Giunta Regionale e implementata dal Direttore Generale secondo quanto previsto dalla Legge e fatte salve le norme riguardanti la partecipazione delle OO.SS.

Al Direttore Generale spetta la verifica periodica dei fabbisogni e la modifica della dotazione organica nel rispetto delle procedure previste dalla Legge.

All'assegnazione del personale alle varie strutture provvede il Direttore Generale.

### **2 – Copertura dei posti vacanti e reclutamento del personale**

**ARET PUGLIAPROMOZIONE**  
Direzione Generale

[agenziapugliapromozione.it](http://agenziapugliapromozione.it)  
[direzione.generale@aret.regione.puglia.it](mailto:direzione.generale@aret.regione.puglia.it)

Fiera del Levante, PAD. 172  
Lungomare Starita, 70122 Bari

Tel. +39 080 5821411  
Fax +39 080 5821429

**Uffici Amministrativi**

Piazza Aldo Moro 33/A, 70122 Bari  
Tel/fax +39 080 5242361

C.F. 93402500727

Alla copertura dei posti di pianta organica si provvede secondo quanto previsto dalle norme statali, regionali e dalla contrattazione collettiva vigenti.

### **3 - Principi generali**

Ogni dipendente di Pugliapromozione deve svolgere le proprie mansioni nel rispetto dei seguenti principi:

- svolgere il proprio lavoro in modo professionale e con senso di responsabilità e cura dell'interesse pubblico;
- svolgere il proprio lavoro seguendo i principi di imparzialità, legalità, efficienza, buon andamento ed economicità della gestione;
- collaborare con i superiori ed i colleghi per raggiungere il massimo risultato in un clima di lavoro ottimale;
- mantenere il segreto d'ufficio;
- gestire i rapporti con il pubblico in modo professionale, con correttezza e con l'obiettivo di garantire la massima soddisfazione e accoglienza dei turisti, rispondendo a qualunque comunicazione scritta nel tempo massimo di 3 giornate lavorative;
- avere cura delle attrezzature e degli impianti, degli immobili e mobili, evitando usi a fini privati, evitando sprechi e garantendo la tutela dell'ambiente;
- rispettare l'orario di lavoro, richiedendo tempestivamente le autorizzazioni per ogni assenza o permesso anche se per esigenze di ufficio.

Pugliapromozione persegue l'obiettivo della informatizzazione dei processi di lavoro, al fine di garantire una migliore efficienza, economicità e velocità delle operazioni. A tale fine, ogni dipendente presta la propria disponibilità all'utilizzo della tecnologia e ad acquisire nuove abilità a queste collegate.

## **TITOLO V – ASPETTI DELLA GESTIONE**

### **1 - Gestione degli acquisti beni e uffici**

Il Direttore Generale adotta, con apposito atto, il regolamento per la gestione degli acquisti di beni e uffici.

### **2- Contabilità e procedure amministrative**



Il Direttore Generale, o su sua delega il Direttore Amministrativo, adotta con apposito atto, il regolamento di contabilità ed il regolamento per le procedure amministrative e gli acquisti dell'Agenzia.

## **TITOLO VI – DISPOSIZIONI FINALI E DI RINVIO**

### **1 – Norme finali**

Il presente atto entra in vigore il giorno successivo all'approvazione da parte del Direttore Generale. Per quanto non disciplinato dal presente atto – le cui disposizioni non possono in alcun modo essere in contrasto con norme di Legge o della contrattazione collettiva, che in caso di conflitto prevalgono sulle prima – si applicano le disposizioni della legge istitutiva, delle leggi statali, regionali, della contrattazione collettiva e del Regolamento di organizzazione e funzionamento dell'Agenzia. Il Direttore, con apposito atto, provvede alla revisione anche parziale della organizzazione dell'Agenzia.

**ARET PUGLIAPROMOZIONE**  
*Direzione Generale*

[agenziapugliapromozione.it](http://agenziapugliapromozione.it)  
[direzione.generale@aret.regione.puglia.it](mailto:direzione.generale@aret.regione.puglia.it)

Fiera del Levante, PAD. 172  
Lungomare Starita, 70122 Bari

Tel. +39 080 5821411  
Fax +39 080 5821429

**Uffici Amministrativi**

Piazza Aldo Moro 33/A, 70122 Bari  
Tel/fax +39 080 5242361

C.F. 93402500727

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE  
(PIAO)  
TRIENNIO 2023 - 2025**

**Sezione 3 = Organizzazione e capitale umano**  
**Sottosezione 3.2 = Organizzazione del lavoro agile**

**ARET PUGLIAPROMOZIONE**

*Direzione Generale*

[agenziapugliapromozione.it](http://agenziapugliapromozione.it)  
[direzione.generale@aret.regione.puglia.it](mailto:direzione.generale@aret.regione.puglia.it)

Fiera del Levante, PAD. 172  
Lungomare Starita, 70122 Bari

Tel. +39 080 5821411  
Fax +39 080 5821429

**Uffici Amministrativi**

Piazza Aldo Moro 33/A, 70122 Bari  
Tel/fax +39 080 5242361

C.F. 93402500727

## **Premessa:**

La progressiva digitalizzazione della società contemporanea, le sfide che sorgono a seguito di cambiamenti sociali e demografici o, come di recente, di situazioni emergenziali, rendono necessario un ripensamento generale delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa anche in termini di elasticità e flessibilità, allo scopo di:

- renderla più adeguata alla accresciuta complessità del contesto generale in cui essa si inserisce;
- aumentarne l'efficacia, promuovere e conseguire effetti positivi sul fronte della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti;
- favorire il benessere organizzativo e assicurare l'esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori, contribuendo così al miglioramento della qualità dei servizi pubblici.

In particolare, dopo due anni di *smart working* "emergenziale", anche l'intera pubblica amministrazione è stata pervasa da una forte spinta innovatrice, tesa a rivedere il proprio approccio ad un modello di organizzazione del lavoro più orientato ad una prestazione svolta solo in parte nella sede di lavoro, abbinata a periodi di attività da realizzarsi in luoghi alternativi rispetto i locali messi a disposizione dal datore di lavoro.

D'altro canto, anche a seguito dell'impulso derivante dalle esigenze connesse alla pandemia, dal punto di vista normativo si sono recentemente sviluppati anche nella p.a. modelli organizzativi del lavoro alternativi al canonico lavoro in presenza, quale – a titolo esemplificativo – il cd. "*lavoro da remoto*", inserito per la prima volta nel Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (da ora solo CCNL-2022) del comparto Funzioni Locali, sottoscritto il 16 novembre 2022.

Le finalità generali perseguite dall'ordinamento, dunque, tendono ad avvicinare - seppur a piccoli passi e nell'ambito delle specifiche caratteristiche del lavoro pubblico - la pubblica amministrazione al mondo privato, dove le modalità di effettuazione della prestazione lavorativa a distanza sono ormai consolidate da tempo.

In tale contesto, pertanto, anche questo ente è chiamato, per la prima volta, in occasione dell'elaborazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2023/2025, a gettare le basi per una nuova organizzazione del lavoro, sempre più orientata all'alternanza tra lavoro in sede e lavoro a distanza, in linea con le ultime normative di settore, disciplinando le concrete modalità attuative del lavoro a distanza.

A tal fine, si rende necessario, per il prossimo triennio, ripensare l'organizzazione del lavoro sia in presenza che a distanza, tenendo conto dei seguenti elementi:

- a) alternanza tra lavoro in sede e lavoro a distanza, definendo prioritariamente quali attività potranno essere svolte da remoto e quali dovranno inevitabilmente essere gestite in presenza;
- b) modalità di lavoro flessibile, introducendo una nuova cultura al lavoro agile, ipotizzando la possibilità di fornire la prestazione con maggiore flessibilità di orario di lavoro, garantendo, quindi, un adeguato livello di reperibilità, senza però andare a discapito della vita privata del lavoratore;

- c) novità e nuove caratteristiche del lavoro in presenza, creando nuovi spazi di lavoro condivisi - sia virtuali che fisici - introducendo maggiormente il lavoro di squadra, utilizzando piattaforme di condivisione, al fine di aumentare e garantire la collaborazione e la comunicazione tra i colleghi;
- d) nuovo ruolo del dirigente/responsabile, con revisione in formato “*smart*” delle figure apicali, con iniziative di addestramento formativo e motivazionale specifiche, al fine di creare una nuova *leadership* basata anche su nuove relazioni e rapporti professionali con i propri collaboratori.

Questi elementi dovranno essere regolati anche in ossequio alle direttive del nuovo CCNL e declinati e condivisi, tramite confronto sindacale, ex art. 5, comma 3, lettera l) del CCNL-2022, in regole operative con le OO.SS., nonché supportati da determinati strumenti tecnologici.

Al fine di attuare e gestire i nuovi modelli del lavoro a distanza, come definiti dal nuovo CCNL, sarà necessaria l’implementazione di strumenti digitali idonei (ad esempio, creazione di una piattaforma specifica o di un *cloud*), tenendo prioritariamente conto di quelli eventualmente già disponibili ed utilizzati durante la pandemia, ovviamente previa verifica della loro rispondenza alle nuove esigenze, anche di riservatezza dei dati e informazioni trattate.

Per attuare i nuovi modelli organizzativi del lavoro sarà necessario porre in essere le seguenti attività:

1. revisione di tutti i processi, in un’ottica di semplificazione digitalizzata anche con l’obiettivo di rendere l’amministrazione più sostenibile a livello ambientale come, ad esempio, grazie alla riduzione della carta e della riduzione dei costi energetici;
2. rivisitazione degli spazi di lavoro così da garantire una migliore gestione della prestazione in presenza;
3. digitalizzazione degli archivi al fine di avere un unico *repository* di informazioni e dati, permettendo uno scambio più veloce degli stessi tra i dipendenti e le altre amministrazioni che possono essere interessate;
4. formazione per tutto il personale, compresi i dirigenti/responsabili.

Resta inteso che, nell’ambito della strategia e degli obiettivi declinati in termini generali nel presente provvedimento e in applicazione dell’art. 63, del CCNL-2022, le concrete modalità di esecuzione del rapporto lavorativo in modalità agile (o a distanza), per i singoli dipendenti, restano disciplinate dagli Accordi individuali di lavoro agile, secondo le forme previste dall’ordinamento vigente.

## 1. CONDIZIONALITÀ E I FATTORI ABILITANTI

Secondo le linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance (cfr. art. 14, comma 1, della legge 124/2015 e ss.mm.ii.), per condizioni abilitanti “*si intendono i presupposti che aumentano la probabilità di successo di una determinata misura organizzativa*”.

Nel caso del lavoro agile occorre, innanzitutto, fare riferimento ad un presupposto generale e imprescindibile, ossia l’orientamento dell’amministrazione ai risultati nella gestione delle risorse umane. Altri fattori fanno riferimento ai livelli di stato delle risorse o livelli di salute dell’ente, funzionali all’implementazione del lavoro agile: si tratta, in sostanza, di fattori abilitanti del processo di cambiamento che l’amministrazione dovrebbe misurare prima dell’implementazione della *policy* e sui quali dovrebbe incidere *in itinere* o a posteriori, tramite opportune leve di miglioramento, al fine di garantire il raggiungimento di livelli *standard* ritenuti soddisfacenti.

Se, infatti, la pratica del lavoro agile prima e durante l’emergenza ha, da un lato, consentito la realizzazione di importanti risultati, dall’altro, ha anche evidenziato criticità importanti, facendo quindi emergere la

necessità di investire rapidamente sui cosiddetti **fattori abilitanti** del lavoro agile. Tra questi, si possono riassumere i principali:

- a) misure organizzative;
- b) piattaforme tecnologiche;
- c) competenze professionali.

### 1.1 Misure organizzative: la gestione degli spazi

L'attuale articolazione logistica dell'amministrazione, le cui strutture sono attualmente distribuite su n. 6 sedi, tutte nel territorio regionale, risponde ad una logica tradizionale e mette a disposizione di ciascun dipendente un apposito spazio personale, con arredi e strumentazione informatica individualmente fruiti. La sede della Direzione generale presenta gli ambienti più ampi (sala riunioni e sala brief) per incontri istituzionali aperti anche ad esterni, utilizzabile, in base alle esigenze di lavoro. Le diverse sedi sono attrezzate con sistema *WiFi* per le agevoli connessioni dei dispositivi.

Tale assetto organizzativo, nella prospettiva della definizione dell'attuale Piano e della sua programmata attuazione, ambisce a ridisegnarsi in maniera più rispondente alle nuove sfide, anche nell'ottica di coniugare la presenza di postazioni fisse per un'occupazione non continuativa nel corso della settimana lavorativa, con la necessità di utilizzo degli stabili razionale ed economicamente virtuosa.

Di conseguenza, la verifica che si prevede di svolgere sulla rivalutazione dell'effettivo fabbisogno allocativo, a fronte della nuova organizzazione del lavoro, assume come propri parametri di riferimento i seguenti fattori:

- effettiva fruizione dello spazio fisico in sede da parte di ciascun dipendente, secondo il piano di lavoro individuale;
- frequenza di accesso alla sede per lo svolgimento delle attività assegnate;
- frequenza nel ricorso all'utilizzo di sale per incontri istituzionali e confronti;
- esigenze formative da esplicarsi in sede nei locali per riunioni;
- programmata riduzione, nel triennio di riferimento, degli spazi per archivi cartacei in esito alle attività di digitalizzazione e riconversione di questi spazi per altre esigenze.

La riconsiderazione degli spazi fisici di lavoro comporta anche valutazioni che investono l'aggiornamento delle infrastrutture informatiche come, ad esempio, l'implementazione dell'interoperabilità tra i gestionali attualmente in dotazione all'ente.

La rotazione del personale, la condivisione degli spazi e la riduzione del numero di postazioni fisse presso le sedi, devono garantire una maggiore flessibilità, oltre ad un significativo risparmio economico, permettendo di stimolare l'innovazione e la collaborazione dei dipendenti. La rivisitazione degli spazi dovrà essere allora incentrata sui seguenti principi:

- a) **collaborazione**: gli spazi di lavoro possono essere ripensati come luoghi dove la collaborazione sarà preferita al lavoro individuale. Piuttosto che concentrarsi sul rapporto "*scrivania/dipendente*", il *design* dell'ufficio potrà basarsi su spazi condivisi e arredo che possa facilitare il lavoro di gruppo formale e informale;
- b) **comfort e sicurezza**: tra gli effetti della pandemia vi è stato l'insinuarsi di un senso (non sempre

latente), di disagio nella condivisione di spazi comuni. Come risposta, gli spazi di lavoro dovranno essere il più possibile confortevoli e in grado di garantire il lavoro in sicurezza. Gli uffici dovranno avere spazi ampi, nei quali sia possibile organizzare riunioni di persone.

- c) **flessibilità degli spazi:** il diverso numero di dipendenti in sede che prevedibilmente presenterà la nuova organizzazione del lavoro comporterà un ripensamento del *concept* degli spazi sia tra sedi, sia tra uffici. Potrà sorgere la necessità di pensare ad aree di lavoro diversificate per ospitare più tipologie di attività: gruppi di lavoro informali, in presenza o in modalità on line; aree di lavoro individuali e aree che favoriscano l'interazione, in cui sarà il dipendente a scegliere la postazione giornaliera in funzione dell'attività che deve svolgere. Spazi per tutti, ma funzionali all'attività lavorativa da svolgere in presenza;
- d) **adeguamento delle sale comuni:** a causa dell'aumento delle riunioni/incontri/attività formative in *streaming* o da remoto, è stato effettuato in questi ultimi anni un lavoro di adeguamento degli spazi comuni tramite, ad esempio, l'installazione di *Wi-Fi* diffuso in tutti i locali delle sedi;

## 1.2 Piattaforme tecnologiche

Come previsto dalla normativa vigente, per le finalità connesse alla corretta gestione dell'organizzazione del lavoro a distanza, l'ente si è dotato di piattaforme digitali e di un *cloud* o, comunque, di strumenti tecnologici idonei a garantire accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione per conservare la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni.

La nuova organizzazione del lavoro, infatti, dovrà essere supportata da strumenti tecnologici idonei, da individuarsi – prioritariamente - in una piattaforma digitale o in *cloud*. Le caratteristiche della piattaforma dovranno garantire una corretta gestione delle attività, distinta tra quelle da svolgersi obbligatoriamente in presenza e quelle che, invece, potranno essere svolte anche da remoto.

Gli strumenti in uso dovranno garantire una massima riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile. In particolare, dovrà gestire le principali attività di:

- supporto nella digitalizzazione delle attività di registrazione del trattamento dei dati personali anche durante eventi di addestramento e/o formazione a tutto il personale;
- mappatura dei dati in ottica di predisposizione di *policy* e procedure relative al trattamento dei dati personali;
- gestione dei rapporti, accordi e contratti con gli *stakeholder* pubblici e privati.

Di pari passo, l'ente dovrà adottare ogni misura necessaria a fornire al personale dipendente apparati digitali tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta.

In tal senso, il ricorso alla modalità di lavoro in presenza, alternata alla modalità a distanza, richiede ai dipendenti di passare dal *fisico* al *digitale*, affidandosi a nuovi strumenti, nuovi modelli di collaborazione, nuove forme di apprendimento e confronto anche a distanza, talvolta senza una adeguata preparazione.

Pertanto, parallelamente al percorso organizzativo sopra descritto, l'attività si dovrà concentrare anche sul rafforzamento dell'infrastruttura abilitante per il lavoro agile, al fine di consentire ai dipendenti di accedere ai dati e utilizzare gli applicativi da qualunque postazione di lavoro, anche se dislocata in una sede diversa da quella abituale.



Oltre a queste attività, necessarie per consentire di lavorare in modalità *smart*, ma sempre all'interno dei locali dell'amministrazione, l'attività dovrà tendere allo sviluppo di componenti che consentano di accedere al sistema informativo in uso anche da remoto, adottando ogni misura atta a garantire la sicurezza e protezione di informazioni sensibili e acquisendo una serie di componenti tecnologiche abilitanti all'avvio del lavoro a distanza.

In ogni caso, a prescindere dalle dotazioni tecnologiche disponibili e/o concretamente adottate, in termini generali, potranno essere ritenuti idonei gli strumenti che consentano di realizzare i requisiti essenziali dell'attività lavorativa agile quali, in particolare:

- possibilità di delocalizzare, almeno in parte, le attività assegnate al lavoratore, senza che sia necessaria la costante presenza fisica nella sede abituale di lavoro;
- possibilità di svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede abituale di lavoro, garantendo gli *standard* di sicurezza e riservatezza dei dati e delle informazioni trattate;
- godimento da parte del dipendente di autonomia operativa e possibilità di organizzare l'esecuzione della prestazione lavorativa nel rispetto degli obiettivi prefissati;
- possibilità di monitorare e valutare i risultati delle attività assegnate rispetto agli obiettivi programmati;
- possibilità del dipendente di esercitare il cosiddetto "*diritto alla disconnessione*";
- programmazione delle attività di lavoro agile, con definizione di progetti individuali di durata determinata.

### 1.3 Competenze professionali

Se l'implementazione del lavoro agile richiede un ripensamento dei modelli organizzativi in essere e una implementazione delle strutture tecnologiche, allo stesso modo detto ripensamento non può che riflettersi anche nei confronti dei soggetti coinvolti nel processo di revisione delle modalità di lavoro, vale a dire i lavoratori.

In tale contesto, l'ente ritiene fondamentale indagare - sia per quanto riguarda le competenze direzionali (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, attitudine verso l'innovazione e l'uso delle tecnologie digitali), sia con riferimento all'analisi e mappatura - le competenze del personale e la rilevazione dei relativi bisogni formativi.

D'altro canto, è imprescindibile che l'amministrazione conosca e riconosca i lavoratori in possesso di determinate competenze che possono facilitare l'implementazione e la diffusione del lavoro agile; in primo luogo, competenze organizzative (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di auto-organizzarsi) e, inoltre, competenze digitali (capacità di utilizzare le tecnologie).

Ove le competenze abilitanti non siano sufficientemente diffuse, l'amministrazione deve progettare adeguati percorsi di formazione, tenendone conto in sede di aggiornamento dei documenti/provvedimenti di riferimento (quale, ad esempio, la sottosezione del PIAO dedicata al Piano di formazione del personale o altro atto di indirizzo).

In sede di prima applicazione del PIAO (anno 2023), pertanto, l'ente ritiene necessaria un'opera di monitoraggio mirato, affinché i dirigenti/responsabili - anch'essi potenziali fruitori, al pari degli altri dipendenti, delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa in modalità a distanza - verifichino la mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile.

Compete ai soggetti incaricati della gestione, nell'ambito dei criteri fissati nell'atto organizzativo interno, individuare autonomamente le attività che possono essere svolte con la modalità del lavoro agile, definendo per ciascun lavoratore le priorità e garantendo l'assenza di qualsiasi forma di discriminazione.

## 2. OBIETTIVI

In tale contesto, gli **obiettivi** da perseguire devono tendere:

- alla revisione del contesto organizzativo al fine di promuovere la reingegnerizzazione e la digitalizzazione dei processi e dei servizi e la dematerializzazione della documentazione;
- al rafforzamento e adeguamento delle dotazioni informatiche e dei sistemi informativi in uso, per supportare il lavoro da remoto;
- alla semplificazione operativa nonché allo sviluppo delle competenze digitali di base del personale, per poter realizzare efficacemente ed efficientemente le proprie attività da remoto.

In sede di prima applicazione, ciò comporta un investimento sulle persone, sulla loro formazione e, quindi, un'accelerazione della trasformazione digitale ed una riorganizzazione degli spazi, affinché lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non pregiudichi in alcun modo o riduca la fruizione dei servizi a favore degli utenti.

Pertanto, il ricorso alle nuove modalità di lavoro a distanza si basa su una strategia che persegua le seguenti **finalità**:

- consentire all'amministrazione di avere, da un lato, un aumento della produttività e, dall'altro, un aumento nella soddisfazione dei dipendenti grazie ad un efficace equilibrio tra vita professionale e vita privata. Parallelamente, lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non deve pregiudicare o ridurre in alcun modo lo svolgimento dei servizi;
- l'alternanza tra il lavoro da remoto e il lavoro in presenza deve favorire il coinvolgimento del personale impegnato nelle diverse mansioni, avendo la possibilità di gestire più efficientemente il lavoro in autonomia e il lavoro con il resto del *team*. In questo modo si superano le criticità relative al senso di isolamento e di allontanamento dal gruppo di lavoro. In tale ottica, devono essere previsti sistemi di rotazione che assicurino, in ogni caso, la prevalenza - per ciascun lavoratore - dell'esecuzione della prestazione in presenza;
- è necessario garantire una corretta esecuzione delle mansioni dei lavoratori da remoto tramite reti e connessioni idonee;
- devono essere adottati strumenti digitali volti ad assicurare collaborazione, condivisione e comunicazione fra le persone a distanza. È, dunque, opportuno promuovere l'utilizzo di tutte le funzionalità di tali strumenti in modo da massimizzarne l'efficacia.

L'alternanza tra lavoro in sede e lavoro a distanza richiede, inoltre, di affrontare la sfida del ripensamento delle modalità lavorative. In questa considerazione, gli interventi di digitalizzazione che stanno alla base della riorganizzazione della prestazione lavorativa dovranno tenere presente un'ottica di efficienza e di risparmi di costi di gestione, che coinvolga gli spazi tecnologici e quelli fisici.

È in questo quadro che si deve muovere l'azione dell'ente, mettendo al centro delle nuove soluzioni organizzative l'innovazione tecnologica. A tal fine, le linee d'intervento dovranno:

- a) rafforzare le competenze digitali abilitanti alle nuove modalità di lavoro e ad un'esperienza positiva;
- b) promuovere l'utilizzo degli strumenti di collaborazione digitale e la loro efficacia;

- c) adattare i processi di gestione delle risorse umane con modalità digitali per garantirne la continuità;
- d) utilizzare la tecnologia anche per gestire la presenza in ufficio;
- e) rivedere gli spazi all'interno degli uffici;
- f) misurare il cambiamento per il continuo miglioramento.

Per la realizzazione di questi scopi l'amministrazione dovrà implementare l'infrastruttura tecnologica per garantire l'accesso da remoto e in modalità sicura ai sistemi gestionali dell'ente; dovrà, inoltre, garantire supporto tecnologico *hardware* al personale, per consentire a tutta la forza lavoro di poter accedere al lavoro distanza a parità di condizioni.

A seguito della realizzazione di tale imprescindibile *step*, l'ente dovrà pervenire:

1. alla completa digitalizzazione degli archivi e delle procedure, con l'obiettivo di disporre di una scrivania interamente digitale;
2. alla rivisitazione degli spazi;
3. all'addestramento sulle competenze digitali, per favorire l'utilizzo della tecnologia.

Su un piano programmatico e operativo, il percorso di trasformazione digitale assurge a settore strategico e fondamentale dell'intera azione amministrativa e dovrà declinarsi, in relazione alle risorse (umane, strumentali e finanziarie) che si renderanno disponibili nel triennio, in considerazione dei seguenti principi:

- trasformazione digitale a supporto di una p.a. più efficiente, trasparente, vicina a cittadini ed imprese, nel quadro degli *standard* tecnici inseriti nel Codice dell'Amministrazione Digitale<sup>1</sup> e nei Piani Triennali per la digitalizzazione della pubblica amministrazione<sup>2</sup>, tra cui spiccano cooperazione applicativa, integrazione delle banche dati e identità digitale;
- strategia di governo dei dati. L'obiettivo è quello di dotarsi di una strategia e di un modello di governo dei dati, che consentano di valorizzare dati e *open data* come leva per la trasformazione digitale;
- evoluzione e continuità operativa dell'infrastruttura digitale esistente per garantire il migliore supporto informatico a tutti i processi che richiedono tecnologie e infrastrutture ICT.

Qualora all'esito della riorganizzazione in corso, si manifesti l'esigenza di uno smaltimento di possibile lavoro arretrato, sarà cura dell'amministrazione definirne uno, in base allo stato di fatto.

### 3. CONTRIBUTI AL MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE

Nella cornice fornita dai fattori abilitanti e dagli obiettivi generali alla base della strategia dell'ente, dunque, il Piano della *Performance* (o strumento analogo) dovrà contenere obiettivi specifici nell'ambito della trasformazione digitale, determinando diversi indicatori e *target* da raggiungere nel triennio, che verranno puntualmente rendicontati in sede di consuntivazione annuale attraverso la Relazione sulla *Performance* (o strumento analogo).

Esso dovrà dettagliare le varie componenti di approvvigionamento delle strumentazioni tecnologiche che trova i suoi punti di forza:

<sup>1</sup> decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82 e successive modificazioni e integrazioni;

<sup>2</sup> [https://pianotriennale-ict.italia.it/assets/pdf/2020-2022/DPCM\\_17\\_luglio\\_2020\\_pdf\\_testo.pdf](https://pianotriennale-ict.italia.it/assets/pdf/2020-2022/DPCM_17_luglio_2020_pdf_testo.pdf)

1. nel completamento della strumentazione tecnologica in dotazione a tutti i dipendenti che avranno così a disposizione sia postazioni fisse per il lavoro in presenza, sia postazioni mobili per il lavoro in modalità agile;
2. nel completamento della digitalizzazione delle procedure;
3. nella digitalizzazione degli archivi;
4. nella diffusione della firma digitale a tutti i dipendenti (anche tramite CNS, CIE, ecc.);
5. nella diffusione dell'identità digitale (SPID, CIE, ecc.).

Queste attività andranno implementate su tutti i dipendenti dell'ente.

In termini di *performance* organizzativa, l'ente dovrà monitorare l'impatto delle modalità di lavoro a distanza su tutto il personale, dirigenti/responsabili e dipendenti, attraverso la somministrazione di un questionario periodico semestrale/annuale. Attraverso l'indagine sarà possibile riscontrare quali sono i fattori di successo delle modalità adottate dall'ente e le eventuali aree di miglioramento.

In termini di riscontro dell'efficienza ed efficacia delle misure adottate per l'implementazione del lavoro a distanza, invece, l'ente potrà procedere alla loro verifica anche attraverso sistemi di misurazione dell'*output* del lavoro - individuale o di gruppo - dei soggetti coinvolti nei processi organizzativi, considerando elementi quali:

- diminuzione delle assenze;
- aumento della produttività;
- riduzione di costi rapportati al servizio di appartenenza;
- riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie;
- quantità erogata;
- quantità fruita;
- qualità erogata;
- qualità percepita.

Di seguito, alcuni esempi operativi per la misurazione dei parametri di riferimento e i relativi indicatori:

PARAMETRI		INDICATORI
<b>EFFICIENZA</b>	Produttiva	Diminuzione assenze (es. $[(\text{Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X} - \text{Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1}) / \text{Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1}]$ )* Aumento produttività (es. quantità di pratiche ordinarie lavorate/servizi erogati per ufficio, unità organizzativa, etc.)
	Economica	Riduzione di costi rapportati all' <i>output</i> del servizio considerato.
	Temporale	Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie



**PROMOZIONE**

Agenzia Regionale del Turismo

<b>EFFICACIA</b>	Quantitativa	Quantità erogata (es. n. pratiche, n. processi, n. servizi; % servizi full digital offerti dalla PA; % comunicazioni tramite domicili digitali)
	Qualitativa	Qualità erogata (es. standard di qualità dei servizi erogati in modalità agile, come i tempi di erogazione) Qualità percepita (es. % customer satisfaction)
<b>ECONOMICITÀ</b>	Riflesso economico	Riduzione di costi

**ARET PUGLIAPROMOZIONE**  
Direzione Generale

agenziapugliapromozione.it  
direzione.generale@aret.regione.puglia.it

Fiera del Levante, PAD. 172  
Lungomare Starita, 70122 Bari

Tel. +39 080 5821411  
Fax +39 080 5821429

**Uffici Amministrativi**

Piazza Aldo Moro 33/A, 70122 Bari  
Tel/fax +39 080 5242361

C.F. 93402500727

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE  
(PIAO)  
TRIENNIO 2023 - 2025**

**Sezione 3 = Organizzazione e capitale umano**

**Sottosezione 3.3 = Piano triennale dei fabbisogni di personale (PTFP)**

## Riferimenti normativi

- articolo 6 del d.l. 80/2021, convertito in legge 113/2021 (introduzione nell'ordinamento del PIAO – Piano integrato di attività e organizzazione);
- articolo 6 del d.lgs. 165/2001 (PTFP - Piano triennale dei fabbisogni di personale);
- articolo 1, comma 1, lett. a) del d.p.r. 81/2022 (soppressione adempimenti correlati al PTFP e assorbimento del medesimo nel PIAO);
- articolo 4, comma 1, lett. c) del decreto ministeriale n. 132/2022 (contenente gli Schemi attuativi del PIAO);
- articolo 1, comma 562, della legge 296/2006 (tetto di spesa di personale in valore assoluto);
- linee guida in materia di programmazione dei fabbisogni di personale del Dipartimento per la Funzione Pubblica, emanate in data 08/05/2018 e integrate in data 02/08/2022;
- articolo 33 del d.lgs. 165/2001 (verifica delle eccedenze di personale).
- Linee di indirizzo Regionali per la predisposizione del Piano Triennale del Fabbisogno di Personale (PTFP) delle Agenzie Regionali approvato con Deliberazione di Giunta Regionale n. 1427 del 24/10/2022;

Il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) si configura come un atto di programmazione per la gestione delle risorse umane, finalizzato a coniugare l'ottimale impiego delle risorse pubbliche disponibili e gli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, e ad assicurare, da parte delle amministrazioni, il rispetto degli equilibri di finanza pubblica.

In quanto atto di programmazione (da coordinare con i risultati da raggiungere, in termini di prodotti e servizi – performance – nonché con i modelli organizzativi scelti) si colloca a monte della gestione operativa del personale.

Il PTFP si sviluppa in prospettiva triennale e deve essere aggiornato annualmente con la conseguenza che, di anno in anno, può essere modificato in relazione alle mutate esigenze di contesto normativo, organizzativo o funzionale. L'A.Re.T. Pugliapromozione potrà procedere annualmente alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della propria consistenza di personale, in base ai fabbisogni programmati, garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione.

L'introduzione del PTFP ha comportato il superamento del concetto di dotazione organica, quale contenitore statico da cui partire per la definizione del fabbisogno di personale, a favore di un modello più flessibile, finalizzato a rilevare realmente le effettive esigenze. Il nuovo concetto di dotazione organica rappresenta, dunque, un valore finanziario destinato all'attuazione del Piano nei limiti delle risorse quantificate sulla base del personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente. Detto valore finanziario deve necessariamente rientrare nei limiti della spesa per il personale consentiti dalla legge e dagli stanziamenti di bilancio. La dotazione organica si sostanzia, di fatto, in una

spesa potenziale massima sostenibile, prevista dalla normativa vigente, che non può essere superata dal PTFP.

<p>3.3.1 Rappresentazioni e della consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente</p>	<p><b>DOTAZIONE ORGANICA COMPLESSIVA AL 31/12/2022:</b></p> <p>Preso atto preliminarmente dell'inesistenza di situazioni di soprannumero o comunque di eccedenze di personale, in relazione alle esigenze funzionali o finanziarie, ai sensi dell'art. 33 del D.Lgs. 165/2001, si rileva la consistenza del personale in servizio:</p> <p><b>TOTALE: n. 61 unità di personale</b></p> <p><i>di cui:</i>  <b>n. 61 a tempo indeterminato</b>  n. ZERO a tempo determinato  n. 61 a tempo pieno  n. ZERO a tempo parziale</p> <p><b>SUDDIVISIONE DEL PERSONALE NELLE AREE/CATEGORIE DI INQUADRAMENTO</b></p> <p>n. 1 Dirigente</p> <p>n. 40 cat. D  <i>così articolate:</i>  n. 40 con profilo di Funzionario direttivo</p> <p>n. 20 cat. C  <i>così articolate:</i>  n. 20 con profilo di Istruttore amministrativo</p> <table border="1" data-bbox="400 1576 1441 1928"> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Posti in dotazione organica vigente (DO)</th> <th>Posti in servizio al 31.12.n</th> <th>Posti vacanti in Dotazione Organica (DO-PIS)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dirigenza</td> <td>4</td> <td>1</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>50</td> <td>40</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>26</td> <td>20</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td><b>TOTALE</b></td> <td><b>80</b></td> <td><b>61</b></td> <td><b>19</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>*La Dotazione organica vigente è stata approvata con Deliberazione di giunta regionale 16/05/2022 nr. 712/2022 .</p>	Categoria	Posti in dotazione organica vigente (DO)	Posti in servizio al 31.12.n	Posti vacanti in Dotazione Organica (DO-PIS)	Dirigenza	4	1	3	D	50	40	10	C	26	20	6	B	0	0	0	A	0	0	0	<b>TOTALE</b>	<b>80</b>	<b>61</b>	<b>19</b>
Categoria	Posti in dotazione organica vigente (DO)	Posti in servizio al 31.12.n	Posti vacanti in Dotazione Organica (DO-PIS)																										
Dirigenza	4	1	3																										
D	50	40	10																										
C	26	20	6																										
B	0	0	0																										
A	0	0	0																										
<b>TOTALE</b>	<b>80</b>	<b>61</b>	<b>19</b>																										



<p>3.3.2 Programmazione strategica delle risorse umane</p>	<p>In questa Sezione si illustra la programmazione e la definizione del bisogno di risorse umane dell'Ente, in correlazione con i risultati da raggiungere, in termini di servizi.</p> <p><b>a) Capacità assunzionale calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa:</b></p> <p><b>a.1) verifica degli spazi assunzionali a tempo indeterminato</b></p> <p><i>Il Decreto Legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito con modificazioni dalla Legge 30 luglio 2010, n. 122, ha previsto, a decorrere dal 1 gennaio 2011 che Regioni e Enti Locali possano procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato nei limiti della capacità assunzionale derivante da una quota percentuale della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente - capacità assunzionale "di competenza".</i></p> <p><i>L'art.3, comma 5 del decreto-legge n.90 del 2014 ha disposto che le Regioni e gli enti locali procedano ad assunzioni di personale a tempo indeterminato nel limite di un contingente di personale complessivamente corrispondente alla medesima spesa sostenuta per il personale di ruolo cessato nell'anno precedente, a partire dal 2019 (per gli anni precedenti tale percentuale era inferiore).</i></p> <p><i>A seguito della conversione in Legge n. 26 del 28/03/2019 del decreto-legge n.4 del 28/01/2019, sono state introdotte disposizioni che modificano le modalità di calcolo della capacità assunzionale delle regioni, degli enti, nonché degli enti locali, allo scopo specifico di fronteggiare le difficoltà organizzative derivanti dall'entrata in vigore del cosiddetto istituto della "Quota 100" e della conseguente riduzione del personale in servizio.</i></p> <p><i>In particolare, l'art. 14-bis è intervenuto sulla disciplina vigente in materia di facoltà assunzionali, modificando l'art. 3 del decreto-legge n.90/2014:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- viene modificato il comma 5, prevedendo la possibilità per le Regioni e gli Enti locali di cumulare le risorse destinate alle assunzioni a tempo indeterminato per un arco temporale non superiore a cinque anni (in luogo dei tre anni attualmente previsti), utilizzando, altresì, i residui ancora disponibili delle quote percentuali delle facoltà assunzionali riferite al quinquennio precedente;</li> <li>- viene introdotto il comma 5-sexies in base al quale per il triennio</li> </ul>

*2019/2021, nel rispetto della programmazione del fabbisogno e di quella finanziaria e contabile, le Regioni e gli Enti locali possono computare, ai fini della determinazione delle capacità assunzionali per ciascuna annualità, sia le cessazioni dal servizio del personale di ruolo verificatesi nell'anno precedente, sia quelle programmate nella medesima annualità, fermo restando che le assunzioni possono essere effettuate soltanto a seguito delle cessazioni che producono il relativo turn-over. ((Tali disposizioni si applicano, per il triennio 2022-2024, limitatamente agli enti territoriali non soggetti alla disciplina assunzionale di cui all'articolo 33 del decreto-legge 30 aprile 2019, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 giugno 2019, n. 58)).*

Rilevato che, pertanto, la capacità assunzionale dell'A.Re.T. Pugliapromozione per l'anno 2023 è determinata assommando:

- i resti (eventuali) della capacità assunzionale dei 5 anni precedenti, in quanto non integralmente utilizzati;
- la capacità assunzionale di "competenza", sorgente dalle cessazioni dell'anno precedente;
- la capacità assunzionale aggiuntiva sorgente dalle eventuali cessazioni previste nell'anno corrente, utilizzabile solo da data posteriore all'avvenuta cessazione del personale interessato.

Considerato che, alla luce di quanto sopra, la capacità assunzionale dell'A.Re.T. Pugliapromozione è determinata come segue:

<b>ANNO 2023</b>	
TURN-OVER RESIDUO AA.PP. (CESSAZIONI 2018 - 2021)	26.162,45
TURN-OVER ANNO PRECEDENTE (CESSAZIONI 2022 NON ANCORA SOSTITUIITE)	130.067,04
TURN-OVER ANNO CORRENTE (CESSAZIONI PREVISTE, UTILIZZABILE DA DATA CESSAZIONE)	127.508,65
<b>TOTALE TURN-OVER DISPONIBILE</b>	<b>283.738,14</b>
TOTALE TURN-OVER UTILIZZATO PER LE ASSUNZIONI PREVISTE NEL SEGUITO	278.564,28
<b>TOTALE TURN-OVER RESIDUO FINALE</b>	<b>5.173,86</b>

A seguire si espone la capacità finanziaria assunzionale sul triennio 2023-2025:

Capacità assunzionale	Anno		
	2023	2024	2025
Risorse in bilancio	10.396,32	-	-
Economie derivanti da cessazioni	283.738,14	38.340,39	38.340,39
Economie derivanti da progressioni tra categorie	-	-	-
<b>Totale (a)</b>	294.134,46	38.340,39	38.340,39
Spese derivanti da PTFP 2023/2025 e precedenti in corso di realizzazione	288.960,60	-	-
<b>Totale (B)</b>	288.960,60	-	-
<b>Totale Risorse Disponibili PTFP 2023/2025 (a-b)</b>	5.173,86	38.340,39	38.340,39

### a.2) Verifica del rispetto del limite massimo potenziale della spesa del personale

Dai rendiconti del triennio 2011 - 2013 risulta la consistenza della spesa sostenuta per il personale (calcolata sulla base delle voci individuate dall'art. 1, comma 557 e successivi, della Legge 27 dicembre 2006, n. 296) e pertanto il valore medio riferito al triennio risulta essere pari a **EURO 3.641.874,00**, limite massimo entro il quale la spesa per il personale deve essere contenuta (spesa al lordo degli oneri riflessi e IRAP, con esclusione degli oneri per i rinnovi contrattuali).

Valore medio di riferimento 2011-2013: Euro <b>3.641.874,00</b>
---

Spesa di personale prevista per l'anno 2023: Euro <b>2.893.017,77</b>
---

### a.3) verifica dell'assenza di eccedenze di personale

Dato atto che l'ente ha effettuato la ricognizione delle eventuali eccedenze di personale, ai sensi dell'art. 33, comma 2, del d.lgs.165/2001, come da Determinazione del Direttore generale nr. 212 del 11/05/2023, con esito

negativo.

**a.4) verifica del rispetto delle altre norme rilevanti ai fini della possibilità di assumere**

Atteso che il Piano Triennale del Fabbisogno del personale è stato predisposto secondo le Linee di indirizzo regionali per la predisposizione del Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PFTP) delle Agenzie Regionali approvate con la Deliberazione della Giunta Regionale n. 1427 del 24/10/2022.

**b) stima del trend delle cessazioni:**

Considerato che, alla luce della normativa vigente e delle informazioni disponibili, si prevedono le seguenti cessazioni di personale nel triennio oggetto della presente programmazione, delle quali quelle previste per l'anno corrente hanno concorso, *ut supra*, a determinare la quota di turn-over disponibile per nuove assunzioni a tempo indeterminato:

**CESSAZIONI:**

ANNO 2023: n. 1 Dirigente Amministrativo, nr. 1 Funzionario Direttivo, nr. 1 Istruttore amministrativo;

ANNO 2024: n. 1 Funzionario Direttivo;

ANNO 2025: ///;

CESSAZIONI						
Categoria	Anno 2023 (unità)	Anno 2024 (unità)	Anno 2025 (unità)	Totali	Importo Unitario	Totale
Dirigenza	1	0	0	1	63.774,67	63.774,67
D	1	1	0	2	33.166,53	66.333,06
C	1	0	0	1	30.567,45	30.567,45
B	0	0	0	0	0	0
A	0	0	0	0	0	0
TOTALE	3	1	0	4		160.675,18

**c) stima dell'evoluzione dei fabbisogni:**

Considerato che, in relazione agli obiettivi strategici definiti nella Sezione 2.1 (Valore pubblico) nonché nella Sezione 2.2 Performance del presente Piano integrato di attività e organizzazione, si evidenziano i seguenti elementi di rilievo a fondamento delle necessità dotazionali dell'ente:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>La Struttura Amministrativa necessita di essere implementata al fine di dar seguito all'attuazione dell'atto organizzativo ed organigramma approvati con Deliberazione della Giunta Regionale 712 del 16.05.2022. Nell'anno 2023 è prevista la quiescenza di nr. 1 dirigente amministrativo.</i></li> </ul> <p><b><i>Si ritiene conseguentemente di assegnare n. 1 unità come Dirigente di struttura complessa (Direttore Amministrativo) e nr. 2 unità dirigenziali a capo dei Servizi individuati come "Servizio Risorse Finanziarie, Personale ed Organizzazione" e "Servizio attività negoziali, procedure acquisti, patrimonio e protocollo".</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Nell'anno 2023, si registra la necessità di ampliare di nr. 2 unità il numero dei funzionari di categoria D, attraverso processi tesi alla valorizzazione del personale interno e pertanto mediante <b>progressioni verticali</b>, nei limiti consentiti dalla normativa vigente;</i></li> </ul> <p><b>d) certificazioni del Revisore dei conti:</b></p> <p>Dato atto che la presente Sezione di programmazione dei fabbisogni di personale è stata sottoposta in anticipo al Revisore dei conti per l'accertamento della conformità alla normativa vigente, nonché per l'asseverazione, ottenendone parere positivo con Verbale n. 8 del 31/05/2023;</p>
<p>3.3.3 Obiettivi di trasformazione dell'allocazione delle risorse / Strategia di copertura del fabbisogno</p>	<p><b>a) modifica della distribuzione del personale fra servizi/settori/aree:</b> <i>Non si ritiene necessario apportare modifiche alla distribuzione del personale fra servizi/settori/aree.</i></p> <p><b>b) assunzioni mediante procedura concorsuale pubblica / utilizzo di graduatorie concorsuali vigenti:</b></p> <p><i>Ritenuto di procedere alla copertura di n. 1 posto di Dirigente del "Servizio Risorse Finanziarie, personale ed organizzazione", attraverso l'attivazione di procedura concorsuale pubblica ex 19 comma 5- bis e 6 del D.Lgs. 165/2001;</i></p> <p><i>Ritenuto di procedere alla copertura di n. 1 posto di Dirigente del "Servizio Attività negoziali, procedure acquisti, patrimonio e protocollo", attraverso l'attivazione di procedura concorsuale pubblica ex 19 comma 5- bis e 6 del D.Lgs. 165/2001;</i></p> <p><i>Ritenuto di procedere alla copertura di n. 1 posto di Direttore Amministrativo</i></p>

attraverso nomina Direttore generale;

**c) assunzioni mediante mobilità volontaria:**

NO

**d) progressioni verticali di carriera:**

Ritenuto di procedere a progressioni verticali ex art. 22 comma 15 D.Lgs. 75/2017;

**e) assunzioni mediante forme di lavoro flessibile:**

NO

**f) assunzioni mediante stabilizzazione di personale:**

NO

**Tabella previsione assunzionale**

PTFP 2023-2025 Previsione assunzionale	anno								
	2023								
	C		D		DIR		TOT		
	Unit à	Import o	Unità	Importo	Unit à	Importo	Unità	Importo	
<b>Progressione verticale</b> (art. 22 co 15 D.Lgs. 75/2015)	-	-	2	5.198,16	-	-	2	5.198,16	
<b>Stabilizzazioni</b> (Avviso di selezione mediante corso concorso riservato al personale interno a t.d. (art. 20, co.2, D.LGs. 75/2017)	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Reclutamento ordinario</b> Concorso Pubblico (art. 35 co. 3 bis lett. B) D.Lgs. N. 165/2001)	-	-	-	-	3	273.366,12	3	273.366,12	
<b>Mobilità</b> (art. 30 D.Lgs. N. 165/2001)	-	-	-	-	-	-	-	-	
							<b>Totale fabbisogno</b>	5	278.564,28
							<i>Residuo Economie</i>		
							<b>Totale spesa programma</b>	€	278.564,28

<p>3.3.4 Formazione del personale</p>	<p><b>a) priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze:</b>  <i>L'Aret definisce come ambiti prioritari, in correlazione con gli obiettivi strategici generali dell'ente, come individuati nella sezione Valore pubblico, le seguenti materie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Prevenzione della Corruzione;</i></li> <li>- <i>Anticorruzione e Codice di comportamento;</i></li> <li>- <i>Trasparenza e Privacy;</i></li> <li>- <i>Regolamento UE 2016/679 in materia di privacy;</i></li> <li>- <i>Piao;</i></li> <li>- <i>Project Management;</i></li> <li>- <i>Nuovo codice dei contratti;</i></li> <li>- <i>Rendicontazione/ Fondi Europei;</i></li> </ul> <p><b>b) risorse interne ed esterne disponibili e/o 'attivabili' ai fini delle strategie formative:</b></p> <p>Le attività formative verranno attivate mediante iniziative di formazione in house del personale in possesso delle skills specifiche nei predetti ambiti ovvero mediante il ricorso a soggetti esterni (enti di formazione) specializzati nelle materie strategiche oggetto di qualificazione e potenziamento delle competenze;      L'Ufficio Risorse Umane dell'A.Re.T. Pugliapromozione in raccordo con il Servizio Formazione e Trasporti provvederà alla programmazione annuale ed alla attivazione delle iniziative di formazione in raccordo con la Direzione generale.</p> <p><b>c) misure volte ad incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale (laureato e non):</b>  <i>L'Aret agevola l'accesso del personale dipendente a percorsi di istruzione e qualificazione (laureato e non) attraverso l'attuazione di politiche di permessi per il diritto allo studio e di conciliazione studio-lavoro.</i></p> <p><b>d) obiettivi e risultati attesi della formazione, in termini di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>riqualificazione e potenziamento delle competenze;</i></li> <li>▪ <i>livello di istruzione e specializzazione dei dipendenti;</i></li> <li>▪ <i>miglioramento organizzativo nella gestione dei progetti mediante il project management;</i></li> </ul>
---------------------------------------	---

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE  
(PIAO)  
TRIENNIO 2023 - 2025**

**Sottosezione 3.3 - Piano triennale fabbisogni di personale**  
**3.3.4 - Stralcio dedicato alla formazione del personale**



## 1. Premesse e riferimenti normativi

L'Aret Pugliapromozione nell'ambito della gestione del personale, programma annualmente l'attività formativa a favore del proprio personale con lo scopo di garantire l'accrescimento e l'aggiornamento professionale dei dipendenti e disporre delle competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento dei servizi, così come stabilito nel **Titolo IV Rapporto di Lavoro, Capo V – Formazione del personale** (articoli da 54 a 56), del CCNL Funzioni locali sottoscritto il 16 novembre 2022 (da ora solo CCNL-2022).

Il presente documento sarà oggetto di “confronto” sindacale, così come stabilito dall'articolo 5, comma 3, lettera i), del CCNL-2022.

Il valore della formazione professionale dei dipendenti assume una rilevanza strategica come strumento di innovazione e di sviluppo delle competenze a sostegno dei processi di innovazione.

Gli interventi formativi sono mirati alla crescita della qualificazione professionale del personale e a garantire a ciascun dipendente la formazione necessaria all'assolvimento delle funzioni e dei compiti attribuitigli nell'ambito della struttura.

La formazione è un processo complesso che risponde a diverse esigenze e funzioni: la **valorizzazione del personale** e, conseguentemente, il **miglioramento della qualità** dei processi organizzativi e di lavoro dell'ente.

Soprattutto negli ultimi anni, la formazione professionale ha assunto una rilevanza sempre più strategica finalizzata anche a consentire flessibilità nella gestione dei servizi e a fornire gli strumenti per affrontare le nuove sfide che coinvolgono la pubblica amministrazione.

Le attività formative sono programmate e gestite tenendo conto delle numerose disposizioni normative che nel corso degli anni sono state emanate per favorire la predisposizione di piani mirati allo sviluppo delle risorse umane.

I principali riferimenti normativi utilizzati nel programmare le attività formative sono:

- il **d.lgs. 165/2001, art.1, comma 1, lettera c)**, che prevede la “*migliore utilizzazione delle risorse umane nelle Pubbliche Amministrazioni, curando la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti*”;
- **gli artt. da 54 a 56 del CCNL-2022**, che stabiliscono i principi generali e le finalità della formazione; i destinatari e processi della formazione; la pianificazione strategica di conoscenze e dei saperi;
- la **legge 6 novembre 2012, n. 190** “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione”, e i successivi decreti attuativi (in particolare il **d.lgs. 33/2013** e il **d.lgs. 39/2013**), che prevedono tra i vari adempimenti, (articolo 1 comma 5, lettera b; comma 8; comma 10, lettera c e comma 11) l'obbligo per tutte le amministrazioni pubbliche di formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione garantendo, come ribadito dall'ANAC, due livelli differenziati di formazione:
  - ⇒ **livello generale**: rivolto a tutti i dipendenti, riguardante l'aggiornamento delle competenze e le tematiche dell'etica e della legalità;
  - ⇒ **livello specifico**: rivolto al responsabile della prevenzione, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree di rischio. In questo caso la formazione dovrà riguardare le politiche, i programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione e tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto dell'amministrazione.
- Il DPR 16 aprile 2013, n. 62, recante “**Regolamento recante codice di comportamento dei**

**dipendenti pubblici, a norma dell'art. 54 del d.lgs 30 marzo 2001, n. 165**” ed, in particolare l'articolo 15, comma 5, che recita *“Al personale delle pubbliche amministrazioni sono rivolte attività formative in materia di trasparenza e integrità, che consentano ai dipendenti di conseguire una piena conoscenza dei contenuti del codice di comportamento, nonché un aggiornamento annuale e sistematico sulle misure e sulle disposizioni applicabili in tali ambiti”;*

- il **Regolamento generale sulla protezione dei dati (UE) n. 2016/679**, il quale prevede, all'articolo 32, paragrafo 4, un obbligo di formazione per tutte le figure (dipendenti e collaboratori) presenti nell'organizzazione degli enti: i Responsabili del trattamento; i Sub-responsabili del trattamento; gli incaricati del trattamento e il Responsabile Protezione Dati;
- il **Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD)**, di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, successivamente modificato e integrato (D.lgs. n. 179/2016; D.lgs. n. 217/2017), il quale all'art 13 *“Formazione informatica dei dipendenti pubblici”* prevede che:  
*“1. Le pubbliche amministrazioni, nell'ambito delle risorse finanziarie disponibili, attuano politiche di reclutamento e formazione del personale finalizzate alla conoscenza e all'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché dei temi relativi all'accessibilità e alle tecnologie assistive, ai sensi dell'articolo 8 della legge 9 gennaio 2004, n. 4.*  
*l- bis. Le politiche di formazione di cui al comma 1 sono altresì volte allo sviluppo delle competenze tecnologiche, di informatica giuridica e manageriali dei dirigenti, per la transizione alla modalità operativa digitale;”*
- il **d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, coordinato con il d.lgs. 3 agosto 2009, n. 106 “Testo unico sulla salute e sicurezza sul lavoro”**, il quale dispone all'art. 37 che:  
*“Il datore di lavoro assicura che ciascun lavoratore riceva una formazione sufficiente ed adeguata in materia di salute e sicurezza, ... con particolare riferimento a:*  
 a. concetti di rischio, danno, prevenzione, protezione, organizzazione della prevenzione aziendale, diritti e doveri dei vari soggetti aziendali, organi di vigilanza, controllo, assistenza;  
 b. rischi riferiti alle mansioni e ai possibili danni e alle conseguenti misure e procedure di prevenzione e protezione caratteristici del settore o comparto di appartenenza dell'azienda...  
 e che i *“dirigenti e i preposti ricevono a cura del datore di lavoro, un'adeguata e specifica formazione e un aggiornamento periodico in relazione ai propri compiti in materia di salute e sicurezza del lavoro.*  
 ...”

## 2. Programma formativo per il triennio 2023/2025

Il nucleo principale del Piano è rappresentato da interventi formativi di carattere trasversale, seppure intrinsecamente specialistico, che interessano e coinvolgono dipendenti appartenenti a diversi settori/servizi dell'ente.

L'attività formativa del triennio si andrà a sviluppare prevalentemente sulle aree tematiche di seguito riportate.

I titoli dei singoli interventi formativi previsti sono riportati nell'ambito di ciascuna area tematica afferente.

Per ogni titolo individuato sarà sviluppato la progettazione in dettaglio con l'individuazione e definizione dello specifico *target*, dei singoli moduli, durata, docenze, modalità di erogazione.

Specifiche sezioni del Piano sono inoltre dedicate alla formazione obbligatoria in materia di anticorruzione, trasparenza, tutela della *privacy*, codice di comportamento (generale e di ente) e in materia di sicurezza sul lavoro. I fabbisogni formativi in tali ambiti sono individuati, rispettivamente, dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) e dal Responsabile del servizio prevenzione e protezione (RPP).

Nello specifico sarà realizzata in collaborazione con gli uffici competenti tutta la formazione obbligatoria ai sensi della normativa vigente, con particolare riferimento ai temi inerenti a:

- ⇒ Anticorruzione, trasparenza e tutela della privacy collegata alla trasparenza amministrativa;
- ⇒ Codice di comportamento “generale” e specifico di ente;
- ⇒ GDPR- Regolamento generale sulla protezione dei dati;
- ⇒ CAD – Codice dell’Amministrazione Digitale;
- ⇒ Sicurezza sui luoghi di lavoro.

Sarà, altresì, gestita la partecipazione ai corsi di formazione promossi e organizzati dalla Regione Puglia.

Il presente Piano potrà essere aggiornato ed eventualmente integrato nel corso del triennio di riferimento, a fronte di specifiche esigenze formative non attualmente prevedibili.

### 3. Modalità e regole di erogazione della formazione

Le attività formative dovranno essere programmate e realizzate facendo ricorso a modalità di erogazione differenti:

1. Formazione in aula, presso locali messi a disposizione dall’ente;
2. Formazione in presenza a convegno (presso sedi indicate dal soggetto organizzatore);
3. Formazione in modalità *webinar* (in diretta o registrato).

Per il primo anno di validità del presente piano (2023) sarà data prevalenza alle attività di formazione in modalità *webinar*.

Per quanto attiene alle docenze dei corsi, si cercherà di incentivare il ricorso alle docenze interne, sia allo scopo del contenimento dei costi, sia allo scopo di valorizzare competenze qualificate sussistenti all'interno dell'ente, anche alla luce del contenuto innovativo previsto dall'articolo 55, comma 8, del CCNL-2022 e dalla specifica disciplina prevista all'interno del Contratto Collettivo Integrativo (CCI) per il triennio 2023/2025.

In coerenza con il bilancio di previsione 2023, si da atto che nell’apposito capitolo dedicato alla formazione del personale 10302 “Spese di aggiornamento e qualificazione del personale” è stato previsto un idoneo stanziamento per il finanziamento delle attività formative del personale dipendente.

L’erogazione dei singoli corsi verrà effettuata con l’obiettivo di offrire gradualmente a tutti i dipendenti eque opportunità di partecipazione alle iniziative formative, dando adeguata informazione e comunicazione relativamente ai vari corsi programmati.

Per ogni corso di formazione realizzato, si procederà al monitoraggio *in itinere* ed *ex post* e laddove previsto alla valutazione dell’apprendimento.

<b>CORSI TRASVERSALI A TUTTE LE AREE</b>		
<b>DESTINATARI</b>	<b>MATERIA</b>	<b>ADESIONE</b>
Tutti i servizi	Formazione digitale in materia di sicurezza informativa e privacy	Obbligatoria
Tutti i servizi	formazione digitale	Obbligatoria
Tutti i servizi	Codice dei contratti (d.lgs. 50/2016) e nuovo Codice degli appalti	Obbligatoria
Tutti i servizi	Il nuovo Codice di comportamento “generale”	Obbligatoria

Tutti i servizi	Prevenzione della corruzione Livello generale	Obbligatoria
Tutti i servizi	Prevenzione della corruzione Livello specifico	Obbligatoria
Tutti i servizi	Trasparenza amministrativa e privacy	Obbligatoria
Tutti i servizi	Sicurezza sui luoghi di lavoro	Obbligatoria
Tutti i servizi	Formazione "Team Building" del personale dipendente	Obbligatoria
Tutti i servizi	Formazione avanzata in ambito informatico e lingue (inglese)	Obbligatoria

**CORSI SPECIFICI PER SETTORI ORGANIZZATIVI**

**UFFICI AMMINISTRATIVI**

<b>DESTINATARI</b>	<b>MATERIA</b>	<b>ADESIONE</b>
RUP e personale amministrativo	Formazione in materia di "codice dei contratti", procedure di gara e appalti	Obbligatoria

**SETTORE CONTABILE E PERSONALE**

Servizio personale	Applicazione nuovo CCNL-2022	Obbligatoria
Servizio personale	Contrattazione integrativa 2023/2025 e accordo annuale utilizzo risorse	Obbligatoria
Servizio Bilancio e contabilità	Formazione in materia di Bilancio degli enti locali	Obbligatoria

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE  
(PIAO)  
TRIENNIO 2023 - 2025**

**Sezione 4 = Monitoraggio**

## **1. Premessa**

In questa sezione - in attuazione dell'articolo 5, del d.m. 131/2022 - sono indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio delle sezioni e sottosezioni del PIAO che l'ente prevede di attivare, al fine di garantire le finalità di coerenza ed armonizzazione degli strumenti di programmazione.

## **2. Governance del PIAO**

L'interdisciplinarietà e l'innovatività di questo strumento di "programmazione attuativa" rende indispensabile prevedere una modalità di *governance* in grado di garantire:

- a) sinergia e complementarità in fase di progettazione del *format* del documento;
- b) stesura e collazione dei diversi contributi;
- c) verifica della sua coerenza con le prescrizioni normative e con le priorità dell'ente.

## **3. Il Monitoraggio "interno"**

L'Aret Pugliapromozione in considerazione della struttura organizzativa affida l'attività di monitoraggio "*interno*" ai singoli responsabili apicali (Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione), attraverso l'attività di rendicontazione periodica e del Piano della Performance; sull'avanzamento degli obiettivi strategici e gestionali, nonché eventuali interventi correttivi che consentano di ricalibrare gli stessi al verificarsi di eventi imprevedibili, tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. L'attività di controllo e monitoraggio svolta dai predetti servizi è coordinata dal Direttore generale.

## **4. Le rilevazioni di soddisfazione degli utenti**

Il monitoraggio sul PIAO - come previsto all'articolo 5, del d.m. 132/2022 - può prevedere anche delle attività e procedure per la rilevazione di soddisfazione degli utenti (*customer satisfaction*). In questo senso, nell'ambito dell'attività triennale del presente Piano, l'ente si impegna a progettare e sviluppare delle rilevazioni sullo stato di soddisfazione per quanto riguarda i servizi erogati.

Le indagini sul grado di soddisfazione degli utenti dei servizi pubblici sono finalizzate ad ascoltare e comprendere a fondo i bisogni che il cittadino-cliente esprime, porre attenzione costante al suo giudizio, sviluppare e migliorare la capacità di dialogo e di relazione tra chi eroga il servizio e chi lo riceve. Rilevare la *customer satisfaction* consente alle amministrazioni di uscire dalla propria autoreferenzialità, aiutandole a relazionarsi con i cittadini, a conoscere e comprendere sempre meglio i bisogni dei destinatari ultimi delle proprie attività e a riprogettare, di conseguenza, sia le politiche pubbliche che il sistema di erogazione dei servizi.

## **5. Monitoraggio "esterno" del PIAO.**

A seconda delle singole sottosezioni del PIAO vengono previste, sulla base delle disposizioni vigenti e di quelle introdotte dalla normativa sul PIAO, delle attività di monitoraggio, svolte non solo dalle strutture apicali dell'ente, ma con la fattiva partecipazione di soggetti esterni.

Nell'unità Tabella "A" vengono indicati i soggetti coinvolti e le modalità di monitoraggio previste.

### Sottosezione 4 – Monitoraggio / Tabella “A” – Monitoraggio esterno

SEZIONE/ SOTTOSEZIONE	SOGGETTO DEPUTATO MONITORAGGI O E VERIFICHE	MODALITÀ E PERIODICITÀ
<b>SEZIONE 2 – VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE</b>		<b>ANNUALE</b>
<b>2.1 - Valore pubblico</b>	Nucleo di valutazione	Verifica annuale risultati nella relazione Performance
<b>2.1 - Valore pubblico</b>	Nucleo di valutazione	Verifica annuale risultati nella relazione Performance
<b>2.2 - Performance</b>	Nucleo di valutazione	Verifica annuale risultati nella relazione Performance
<b>2.3 – Rischi corruttivi e trasparenza</b>	RPCT; referenti; Nucleo di Valutazione	Analisi dei <i>Report</i> semestrali delle figure apicali sull’attuazione delle misure; Relazione annuale RPCT; Obblighi di trasparenza ( <i>griglie</i> ANAC); Valutazione complessiva sulla idoneità delle misure
<b>SEZIONE 3 – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO</b>		<b>TRIENNALE</b>
<b>3.1 – Struttura organizzativa</b>	Nucleo di valutazione	Solo al variare del modello organizzativo
<b>3.2 – Organizzazione lavoro agile</b>	Nucleo di valutazione	Verifica dei risultati nelle relazioni annuali sulla Performance
<b>3.3 – Piano dei fabbisogni personale dipendente</b>	Nucleo di valutazione	Verifica complessiva della coerenza con obiettivi di performance annuali