



# PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO) TRIENNIO 2025 - 2027

**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 2025-2027***

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

<b>Ente:</b>	Agenzia Regionale del Turismo Pugliapromozione
<b>Indirizzo sede legale:</b>	Piazza Aldo Moro, n. 33/a, Bari (Ba)
<b>Codice fiscale:</b>	93402500727
<b>Partita IVA:</b>	//////////
<b>Direttore generale:</b>	Dott. Luca Scandale
<b>Numero dipendenti al 31 dicembre 2024 :</b>	56
<b>Telefono:</b>	0805821400
<b>Sito internet:</b>	<a href="http://www.aret.regione.puglia.it">www.aret.regione.puglia.it</a>
<b>E-mail:</b>	<a href="mailto:direzione.generale@aret.regione.puglia.it">direzione.generale@aret.regione.puglia.it</a>
<b>Pec:</b>	<a href="mailto:ufficioprotocollopp@pec.it">ufficioprotocollopp@pec.it</a>



# **PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO) TRIENNIO 2025 - 2027**

**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 2025-2027***

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

#### **SOTTOSEZIONE 2.1 - Valore pubblico**

Nella sottosezione 2.1. in esame sono definiti:

1. i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici, programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria adottati;
2. le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo triennio 2025-2027, a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, 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 quanto previsto dall'Agenda Digitale, secondo gli obiettivi di digitalizzazione ivi stabiliti;
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 PIAO.

#### **SOTTOSEZIONE 2.2 - Performance**

La sottosezione 2.2. è finalizzata, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia dell'ARET, indicando, in sintonia con gli obiettivi strategici fissati ai fini della sezione 2.3 v. infra:

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 (rif. D.M. 132/2022, art. 3, comma 1, lettera b), viene riportato nell'allegato 2.2, che forma parte integrante e sostanziale del presente provvedimento.

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

La sottosezione 2.3 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 dal medesimo organo di vertice, ai sensi della legge 190/2012 e approvati con Determinazione del Direttore Generale 29 marzo 2023, n. 140. Il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza 2023-2025 è stato approvato con Determinazione del Direttore Generale 31 marzo 2023, n. 49 e aggiornato con Determinazione del Direttore Generale 31 gennaio 2024, n. 26. L'aggiornamento del PTPCT confluisce nell'aggiornamento del PIAO 2024 per costituirne parte integrante e sostanziale, assieme ai rispettivi allegati (all.1 Catalogo dei Rischi - all.2 Obblighi amministrazione trasparente)

## **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'ARET 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 PIAO.

### **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, si intende recepire e attuare le seguenti garanzie:

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

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. che si realizzi un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, assicurando la prevalenza, per ciascun lavoratore, della prestazione lavorativa in presenza;
3. che si l'ARET sia dotata di strumenti tecnologici idonei alla massima riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile;
4. che sia adottato un piano di smaltimento del lavoro arretrato;
5. che siano forniti 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 PIAO.

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

Per il triennio 2025-2027 (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 PIAO, 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.

## **SEZIONE 4 – MONITORAGGIO**

La sezione indica gli strumenti e le modalità di monitoraggio, incluse le rilevazioni di soddisfazione degli utenti, delle sezioni precedenti, nonché i soggetti responsabili (art.5 D.M. 132/2022).

Il monitoraggio delle sottosezioni **Valore pubblico** e **Performance** avviene secondo le modalità stabilite dagli artt. 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 quanto stabilito nel PTPCT ed è inserito nella sezione 2.3

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'art. 14, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150

Le attività di monitoraggio vengono riportate nell'**allegato 4** del presente PIAO,.

#### **ALLEGATI:**

#### **2.3 = SOTTOSEZIONE: RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA;**

2.3.A = mappatura dei processi a rischio;

2.3.B = tabella adempimenti sezione *Amministrazione trasparente*;

2.3.C = tabella riepilogativa degli adempimenti e misure anno 2023;

2.3.D = scheda semestrale per monitoraggio misure anticorruzione 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 2025-2027**

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

**Sottosezione 2.1- Valore pubblico**

**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 - 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 2025-27 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.

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 poter lì 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 (*vd. \$5 PCPT - Valore pubblico e contenimento della spesa*)
- 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, 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 dal periodo Covid-19 in poi.

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 - 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, 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.

Con l'introduzione della Legge 90/2024, l'A.Re.T. si adeguerà alle esigenze di sicurezza previste e richieste dalla norma.

Si è intanto 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.*, che verrà adeguato con l'introduzione del nuovo sistema di gestione documentale e protocollo (Kosmos) e sottoposto all'approvazione della Soprintendenza dei Beni archivistici, come prevede la legge.

Parallelamente alle piattaforme di e-procurement MEPA ed Empulia, sarà adottato lo Sportello Digitale Integrato PugliaPromozione (SDIPP), anche in lingua inglese, al fine di efficientare la gestione digitale delle procedure di manifestazione d'interesse, in analogia alle procedure digitali introdotte per la gestione delle sovvenzioni "Custodiamo il turismo e la cultura in Puglia" negli anni 2021-2023.

## **2.2. Il corretto recepimento degli istituti di semplificazione amministrativa**

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 precedente 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 2025-2027, 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 2025/2027.

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 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** che prevede due grandi azioni:
  - il "*catalogo delle procedure*", per uniformare i regimi ed eliminare adempimenti e autorizzazioni non necessarie, con una modulistica standardizzata e digitalizzata per assicurare la corretta attuazione delle semplificazioni
  - l'accesso telematico alle procedure stesse
- 2) **l'ottimizzazione delle procedure** per dare certezza dei tempi, per gestire al meglio i rischi e misurare 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.

---

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

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 2025, con scadenza di adeguamento quindi al 31.12.2025, 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. continuerà 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, 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, riuso per sviluppo di applicazioni d'interesse pubblico.

Inoltre, considerando l'importanza della transizione digitale come strumento per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità economica, sociale e ambientale, i Responsabili della Transizione Digitale (RTD) delle Amministrazioni Pubbliche Pugliesi, si sono impegnati a collaborare attivamente per promuovere la sostenibilità digitale in conformità con i principi

stabiliti dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, dalla Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile e dal Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione di AGID, firmando un **“Memorandum Of Understanding” per la Sostenibilità**, con i seguenti obiettivi:

1. Promuovere l'adozione di pratiche digitali sostenibili all'interno delle amministrazioni pubbliche.
2. Condividere conoscenze, esperienze e buone pratiche tra gli RTD per favorire la diffusione della sostenibilità digitale.
3. Sviluppare progetti comuni che mirino a migliorare l'efficienza e l'efficacia delle amministrazioni pubbliche attraverso soluzioni digitali sostenibili.

Con la sottoscrizione del MOU, le agenzie regionali pugliesi e la Regione Puglia, si sono impegnate a collaborare nel triennio 2025-2027 sui seguenti ambiti:

1. Formazione e Consapevolezza: Organizzazione di workshop, seminari e attività formative per aumentare la consapevolezza sui temi della sostenibilità digitale, in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 e della Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile.
2. Progetti Pilota: Implementazione di progetti pilota che dimostrino l'efficacia di tecnologie digitali sostenibili.
3. Ricerca e Sviluppo: Collaborazione con università e centri di ricerca per promuovere lo sviluppo di nuove tecnologie e metodologie orientate alla sostenibilità.
4. Monitoraggio e Valutazione: Creazione di un sistema di monitoraggio per valutare l'impatto delle iniziative di sostenibilità digitale, in accordo con le linee guida del Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione di AGID.

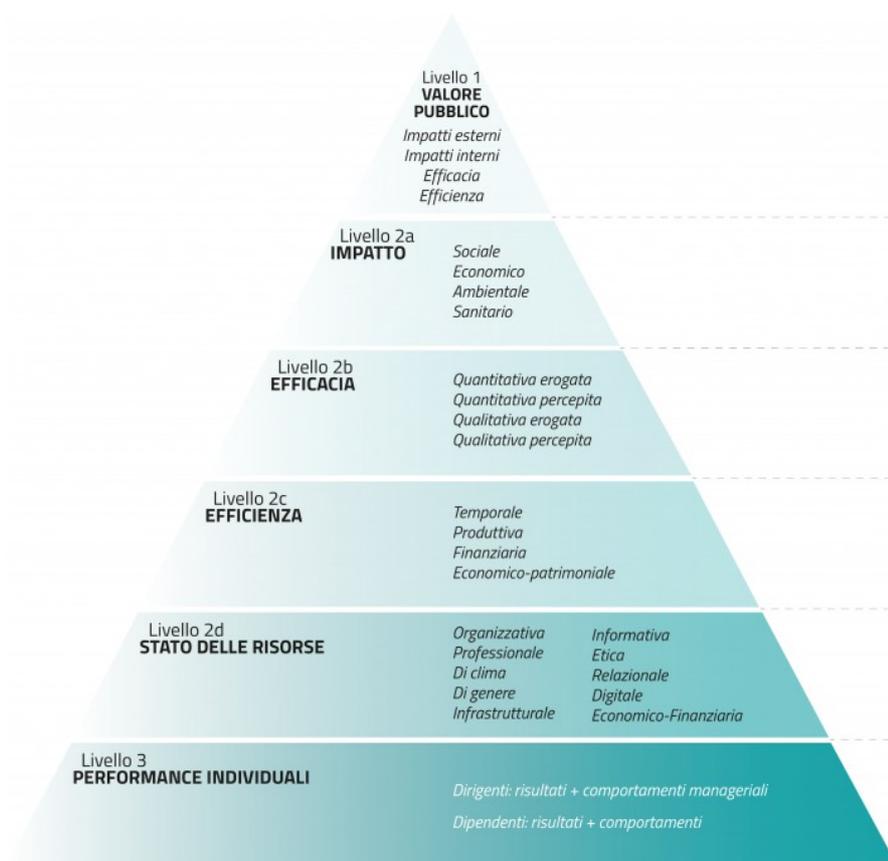
Insieme al **Numero Verde** dedicato agli operatori per l'accesso al **DMS Puglia**, Ecosistema digitale turismo cultura della Regione Puglia, per efficientare la gestione dello stesso come da indicazioni del Dipartimento Turismo, Economia della Cultura, Valorizzazione del Territorio, si avvierà un **percorso 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.

Infine, il percorso avviato nel 2024 con Puglia Destination Go sulle DMO costituisce un fondamento di co-creazione di valore pubblico condiviso, così come definito da Deidda gagliardo nel Modello di “Public Value Collaborative Governance”, che vedrà nel 2025 ulteriori passi avanti di Organizzazione territoriale turistica.



**PROMOZIONE**  
Agenzia Regionale del Turismo



Un ente genera **Valore Pubblico**, aumentando la probabilità di **contribuire al benessere equo e sostenibile**, quando:

**impatta** positivamente sul **benessere esterno**, migliorando il benessere di utenti e stakeholder

**orienta** le **performance organizzative** di **efficacia** verso il miglioramento degli impatti

**orienta** le **performance organizzative** di **efficienza** verso il miglioramento degli impatti

**impatta** positivamente sulla **salute interna delle risorse dell'ente**, contribuendo al mantenimento e al miglioramento della salute istituzionale

**orienta** le **performance individuali** di dirigenti e dipendenti verso il **miglioramento di quelle organizzative**

**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



**PROMOZIONE**  
Agenzia Regionale del Turismo

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE**  
**PIAO 2025-2027**

*Sezione 2 - Valore pubblico, Performance e Anticorruzione*

**Sottosezione 2.2-Performance**

## 1 - DESCRIZIONE DELLA SOTTOSEZIONE

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 2025-2027, 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.

**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



## **ALBERO DELLA PERFORMANCE 2025- 2027**

### **OBIETTIVI COMUNI**

#### **Obiettivi dell'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 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;

##### **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

- 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.

**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

### **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'Ance 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 del Direttore generale**

Con la Deliberazione n. 1820 del 15/11/2021 recante "Approvazione Linee di indirizzo assegnazione degli obiettivi strategici annuali ai Direttori Generali Agenzie Regionali", la Giunta regionale, nelle more del formale insediamento del Management Board, ha definito una procedura temporanea per l'assegnazione degli obiettivi strategici annuali ai Direttori Generali delle Agenzie Regionali, volta ad assicurare il rispetto di tempi certi e perentori della fase di programmazione/assegnazione degli obiettivi in primis e, successivamente, della fase di valutazione.

Secondo quanto definito dalle precitate Linee di Indirizzo, nella fase di pianificazione strategica, "... la Giunta Regionale, con atto formale, sulla base degli indirizzi forniti dal competente Direttore di Dipartimento, assegna al Direttore Generale gli obiettivi strategici annuali da conseguire".

Il Direttore del Dipartimento Turismo, Economia della Cultura e Valorizzazione del Territorio, al fine di allineare gli obiettivi strategici da affidare al Direttore Generale di A.Re.T. "Pugliapromozione" alle proprie Policy, ha condiviso con lui gli Obiettivi Strategici per il 2025.

Gli Obiettivi sono i seguenti:

**OBIETTIVI STRATEGICI 2025 - AGENZIA REGIONALE PER IL TURISMO**

**A.Re.T. Pugliapromozione**  
(D.G.R. n. 1820 del 15/11/2021 e ss.mm.ii.)

**Priorità politica del Programma di Governo OBST 2025-2027**  
Regione Puglia

**OBIETTIVI STRATEGICI 2025**

<b>OBIETTIVI STRATEGICI 2025 - AGENZIA REGIONALE PER IL TURISMO - A.Re.T. Pugliapromozione</b> (D.G.R. n. 1820 del 15/11/2021 e ss.mm.ii.)				
<b>Priorità politica del Programma di Governo</b>	<b>OBST 2025-2027 Regione Puglia (in corso di approvazione)</b>	<b>OBIETTIVI STRATEGICI 2025 Direttore Generale A.Re.T. "Pugliapromozione"</b>	<b>DIPARTIMENTO REGIONALE</b>	<b>STAKEHOLDER</b>
<b>GOVERNANCE E CAPACITÀ ISTITUZIONALE</b>	Efficientamento e razionalizzazione dei processi e dei servizi resi dall'Amministrazione regionale, anche attraverso il potenziamento della digitalizzazione e del sistema di controlli interni per garantire il buon andamento, l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dell'azione amministrativa (cod. OBORG25.1.11.3)	Efficientamento e razionalizzazione dei processi e dei servizi resi dall'Agenzia, anche attraverso il potenziamento della digitalizzazione e del sistema di controlli interni per garantire il buon andamento, l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dell'azione amministrativa	Turismo, Economia della cultura e Valorizzazione del Territorio	Cittadini, Utenti
	Promozione di misure organizzative volte a ridurre il livello di esposizione al rischio corruttivo dei processi/procedimenti amministrativi gestiti dalle strutture regionali e, in generale, a incrementare il livello di trasparenza dell'attività amministrativa nel suo complesso (cod. OBORG25.1.11.1)	Promozione di misure organizzative volte a ridurre il livello di esposizione al rischio corruttivo dei processi/procedimenti amministrativi gestiti dall'Agenzia e, in generale, a incrementare il livello di trasparenza dell'attività amministrativa nel suo complesso		



**PROMOZIONE**

Agenzia Regionale del Turismo

<p><b>PIÙ COMPETITIVI CON LA PUGLIA NEL MONDO</b></p>	<p>Promuovere lo sviluppo, la qualificazione e l'innovazione del comparto Turismo, nella prospettiva del welfare turistico, valorizzando formazione, competenze, diversificazione dell'offerta, organizzazione territoriale, sinergie con gli altri comparti (cod. OBORG25.1.2.3)</p>	<p>Accrescere l'attrattività della Puglia nel contesto nazionale e internazionale, attraverso la diversificazione, la qualificazione, l'innovazione, la valorizzazione, la comunicazione e la promozione del prodotto e dell'offerta turistica</p>	<p>Operatori turistici; Enti locali; Enti strumentali; Amministrazioni locali; Imprese turistiche; Associazioni di categoria</p>
		<p>Proseguire l'implementazione del Nuovo Piano Strategico Regionale del Turismo "Puglia365" con particolare riferimento all'internazionalizzazione dei flussi turistici, alla riorganizzazione dei sistemi territoriali, alla qualificazione delle competenze, alle sinergie con gli altri comparti economici regionali</p>	
		<p>Completare l'attuazione dell'Atto Organizzativo dell'Agenzia approvato con DGR n. 712/2022, valorizzando il personale interno e integrando la struttura con le competenze amministrative e tecniche necessarie ad affrontare le nuove sfide del Turismo in Puglia, in stretta sinergia con il Dipartimento Turismo, Economia della Cultura e Valorizzazione del Territorio</p>	

**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

**Obiettivi definiti nel PTPCT - aggiornamento 2025**

**(Sezione 2.3 del PIAO)**

Interventi Programmatici	Obiettivi	Azioni
<p><b>A.</b> Implementazione del Valore Pubblico attraverso il Benessere interno e il consolidamento delle pratiche di Buona Amministrazione e della Legalità come principio sostanziale.</p> <p><b>B.</b> Messa a punto delle Misure Generali e Specifiche per la prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza.</p> <p><b>C.</b> Individuazione e mappatura dei Processi di Rischio con le rispettive Misure Specifiche in 9 (nove) Aree di rischio</p> <p><b>D.</b> Individuazione dei Soggetti Responsabili della applicazione delle Misure e degli Obblighi di comunicazione dati per la pubblicazione in Amministrazione Trasparente.</p> <p><b>E.</b> Attuazione delle Misure per la prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.</p> <p><b>F.</b> Monitoraggio e verifica del rispetto delle Misure e</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si punta innanzitutto a consolidare la Cultura della Legalità e le pratiche di Buona amministrazione, seguendo il principio della Prevenzione dei Rischi e della Trasparenza, anche attraverso la migliore collaborazione tra RPCT, Organo di Governance, OIV, Responsabile delle Risorse Umane.</li> <li>• Si intende innestare, nella realizzazione delle azioni dell'ente, un equilibrio più consapevole nell'attuazione di tutti i principi che regolano l'azione pubblica, secondo l'art. 97 della Costituzione, l'art. 1 della Legge 241/1990 e gli artt. 1-12 del Codice dei Contratti Pubblici (D.lgs. 36/2023 e s.m.i.).</li> <li>• Si intende rendere quanto più effettiva e concreta la conoscenza, da parte dei dipendenti, della disciplina dei conflitti di interesse e della incompatibilità, di quella del Codice di comportamento e del diritto di segnalazione (Whistleblowing), come previste dai Regolamenti interni approvati nel 2024.</li> <li>• Puntando a conseguire il massimo allineamento interno rispetto alle Regole contenute nella Sezione 2.3 del PIAO, si intende qualificare le competenze di ciascun dipendente affinché ognuno possa orientarsi sempre più autonomamente nella prevenzione dei rischi, riconoscere e scongiurare i fenomeni di maladministration.</li> <li>• Si intende consolidare i rapporti tra DG, RPCT, OIV, Responsabile delle Risorse Umane, anche per integrare più efficacemente gli adempimenti anticorruzione e trasparenza con gli Obiettivi di Performance e con la</li> </ul>	<p><b>1-</b> Formazione e aggiornamento in materia di principi, normativa, adempimenti Anticorruzione e Trasparenza, con un Focus speciale dedicato ai RUP e ai contratti pubblici.</p> <p><b>2-</b> Divulgazione del Piano Anticorruzione e Trasparenza, con focus dedicati che coinvolgano i dipendenti anche nella elaborazione delle Misure o di altre parti del Piano.</p> <p><b>3-</b> Potenziamento della conoscenza del Codice di Comportamento, con distribuzione di copie del Codice ad ogni dipendente; organizzazione di specifici Focus sul tema dell'etica nei comportamenti del pubblico dipendente.</p> <p><b>4-</b> Potenziamento della conoscenza del Whistleblowing con Focus dedicato a cura di Transparency International.</p> <p><b>5-</b> Potenziamento, attraverso specifici input, delle Best Practices che favoriscano la Buona Amministrazione, la Semplificazione e la Razionalizzazione dei processi interni.</p> <p><b>6-</b> Miglioramento dei processi interni e delle procedure attraverso la digitalizzazione, anche in funzione preventiva dei rischi, di concerto con il RTD.</p> <p><b>7-</b> Efficientare e massimizzare la Trasparenza Amministrativa nella Sezione dedicata del sito web istituzionale, con incontri di aggiornamento e monitoraggio</p>

<p>rilevazione dei Rischi.</p> <p><b>G.</b> Formazione e attività divulgative</p> <p><b>H.</b> Indicazioni applicative, interpretative, moral suasion del RPCT</p> <p><b>I.</b> Integrazione tra gli obiettivi strategici dell'Organo di Governance e l'attuazione delle Misure e della normativa in materia di anticorruzione e trasparenza.</p>	<p>Gestione del Personale.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si intende integrare nei processi di outsourcing i recenti interventi della Regione Puglia per la lotta alla Corruzione, ad esempio recependo la recente D.G.R. 21 del 20.01.2025 - <i>Adozione del Patto di integrità della Regione Puglia in materia di contratti pubblici</i> - che ha introdotto il Patto Anticorruzione da allegare a tutti i contratti di appalto stipulati nell'ambito degli uffici regionali.</li> </ul>	<p>settimanali interdisciplinari.</p> <p><b>8-</b> Consultazione pubblica del Piano Anticorruzione e Trasparenza - Sezione 2.3 del PIAO.</p> <p><b>9-</b> Rilevazioni semestrali con Focus dedicati e Relazioni individuali che coinvolgano tutti i dipendenti</p> <p><b>10-</b> Azioni di comunicazione istituzionali, di concerto con l'Area Comunicazione, per fare conoscere all'esterno l'attivismo dell'ente sulla Legalità, sulla Prevenzione della Corruzione e sulla Trasparenza.</p> <p><b>11-</b> Azioni di ascolto, sotto la guida dell'Organo di Governance, per il miglioramento del Benessere interno, per stimolare il confronto su temi come le Pari Opportunità e l'organizzazione interna.</p> <p><b>12-</b> Adozione di un vademecum contenente regole minime di Social Media Policy (richiamata dal Codice di Comportamento)</p> <p><b>13-</b> Completamento delle azioni di regolazione interna.</p>
---	--	--

**Obiettivi definiti nel Piano delle Azioni Positive**

Interventi Programmatici	Obiettivi	Azioni
<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. 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>
<b>B. Conciliazione tra tempi di vita e di lavoro</b>	<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>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 contemperare 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>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>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".        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>
<p><b>C. Stress lavoro correlato e benessere organizzativo</b></p>	<p>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</p>	<p>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.</p>

<p><b>D. Formazione</b></p>	<p>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>	<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.</p> <p>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>
---	--	---

## Obiettivi specifici

### Area Strategica 01 – Pianificazione Strategica

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	RISULTATO ATTESO
<p>Attuazione degli interventi esecutivi secondo una modalità coordinata tra le diverse aree strategiche.</p>	<p>Programmazione, progettazione ed individuazione delle caratteristiche dei singoli interventi in ciascuna area strategica.</p> <p>Digitalizzazione delle procedure, anche ai fini della programmazione e del monitoraggio</p> <p>Adozione di progetti inseriti nel documento 3x6x5, come risultato dell'ascolto territoriale e delle associazioni di categoria</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*

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	RISULTATO ATTESO
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 POC PUGLIA 2014/2020 annualità 2025.</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 intermediato; 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 di mercato consolidate e potenziali; contribuire alla promozione dei prodotti turistici, incentivando quelli con un più ampio margine di destagionalizzazione; 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 intermediato 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>Gestire i servizi digitali della B2B Puglia Matching Platform, integrata con il DMS Puglia, per le azioni B2B (fiere, workshop, educational tour), utilizzando le relative funzioni per garantire trasparenza ed efficienza agli operatori e curando i database della domanda e dell'offerta.</p>	<p>Rafforzamento del Brand Puglia; Incremento delle quote di ospiti europei ed extraeuropei; destagionalizzazione;</p> <p>Completamento delle azioni previste nell'ambito dei progetti esecutivi del POC PUGLIA 2014/2020 annualità 2025;</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	<p>Attuazione dei progetti esecutivi previsti dal Piano Strategico del Turismo della Regione Puglia nell'ambito del POC Puglia 2014/2020 annualità 2025.</p> <p>Il Progetto prevede di comunicare i seguenti asset:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promozione della Puglia da destinazione di viaggio a destinazione di vita quale contesto in cui non solo soggiornare ma anche realizzare progetti e/o vivere;</li> <li>• Proseguimento della promozione del valore dell'accoglienza dei cittadini pugliesi verso i turisti;</li> <li>• Consolidamento della promozione dei prodotti turistici;</li> <li>• Proseguimento nella comunicazione di un'offerta turistica territoriale autentica;</li> <li>• Internazionalizzazione;</li> <li>• Diversificazione flussi turistici con particolare riguardo alla bassa stagione;</li> <li>• Miglioramento dell'offerta turistica per una destinazione sana, sostenibile e attrattiva;</li> </ul>	<p>Gli obiettivi operativi mirano a stimolare una continua diversificazione dei flussi, il potenziamento dell'internazionalizzazione e la valorizzazione sostenibile del territorio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promozione della Puglia da destinazione di viaggio a destinazione di vita: si intende realizzare una campagna di comunicazione che promuova la Puglia come luogo ideale non solo di vacanza ma di esperienze, anche permanenti, come stile di vita, residenza o luogo in cui realizzare progetti a medio e lungo termine. Una Puglia come posto in cui stare o ritrovarsi per migliorare il proprio benessere. Tale campagna sarà diffusa nel Piano media nazionale e internazionale e nel Piano social;</li> <li>• Promozione della destinazione e dei prodotti turistici: nel 2025 si intende proseguire la promozione dei prodotti turistici (Mare e nautica, Sport natura e benessere, Borghi, Enogastronomia, Wedding destination, MICE). La narrazione mira a far conoscere le esperienze possibili in Puglia che rendano il viaggio unico e stimolino il ritorno. L'obiettivo sarà curato mediante l'adozione di un piano media internazionale e nazionale (servizi di comunicazione e attività on site), di un piano social e con la realizzazione di grandi eventi e</li> </ul>	<p>Consolidamento e rafforzamento del brand Puglia, in particolare nei paesi target indicati dalla strategia ARET per il 2025.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento della conoscenza della destinazione e dei prodotti turistici verso il target nazionale e il target internazionale.</li> <li>• Miglioramento dell'offerta turistica per una destinazione sana, sostenibile e attrattiva;</li> <li>• Completamento delle azioni previste nell'ambito dei progetti esecutivi del POC PUGLIA 2014/2020 annualità 2025;</li> <li>• Completamento della spesa prevista e perfezionamento a rendicontazione entro i termini previsti;</li> <li>• Interconnessione con gli altri progetti esecutivi previsti dal Piano Strategico</li> </ul>



**PROMOZIONE**

Agenzia Regionale del Turismo

		<p>azioni in costanza di accordi pubblici.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Promozione del valore dell'accoglienza dei cittadini pugliesi verso i turisti: si prosegue nella valorizzazione del patrimonio immateriale pugliese che consiste nei suoi abitanti attraverso la campagna dedicata realizzata nel 2024 ma che risulta ancora nuova e utile per un'ulteriore diffusione. L'obiettivo sarà curato mediante l'adozione di un piano media internazionale e nazionale e con la realizzazione di grandi eventi e azioni in costanza di accordi pubblici.</li><li>• Coinvolgimento e supporto operatori per il caricamento contenuti nell'Ecosistema, ai fini di una comunicazione autentica e sempre più aderente all'offerta territoriale, in collaborazione con l'Ufficio Innovazione.</li><li>• Internazionalizzazione: i contenuti su esposti sono funzionali all'obiettivo di internazionalizzare sempre più la destinazione verso paesi target consolidati ed emergenti. Tale obiettivo è da raggiungersi mediante le azioni specifiche di progetto;</li><li>• Diversificazione dei flussi: si prosegue con azioni di comunicazione e promozione in bassa stagione. Tale obiettivo viene perseguito con la realizzazione di Grandi eventi anche in bassa stagione, Accordi pubblici mirati all'attrattività della Puglia come meta internazionale e come modello da esportare all'estero, format e storytelling social dedicato</li></ul>	<p>del Turismo della Regione Puglia e sinergia con gli Uffici Aret per azioni integrate, laddove possibile.</p>
--	--	--	---

**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

*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>Qualificazione dell'accoglienza turistica;</p>	<p>Attuazione dei progetti esecutivi previsti dal Piano Strategico del Turismo della Regione Puglia nell'ambito del POC Puglia 2014-2020 annualità 2025</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>Supporto agli infopoint della Rete Regionale per le attività integrate nell'Ecosistema digitale turismo cultura della Regione</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 ed animazione del territorio, capaci di incidere sulla domanda turistica.</p> <p>Realizzazione azioni finalizzate a promuovere l'immagine della Puglia come destinazione turistica 365 giorni l'anno anche in occasione di eventi sportivi dotati di attenzione mediatica.</p> <p>Interventi funzionali ad una migliore conoscenza ed informazione dell'offerta turistica regionale dedicati al settore nautico e crocieristico e al trade internazionale.</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 POC PUGLIA 2014/2020 annualità 2025;</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.	<p>Informatizzare i Servizi dell'A.Re.T. Pugliapromozione, in linea con le linee guida AGID e della cybersecurity</p> <p>Raccordo con Uffici strategici e operativi per la digitalizzazione delle procedure, per l'utilizzo consapevole di pec e firme digitali, per la gestione documentale e la conservazione</p> <p>Raccordo con RPCT per la trasparenza</p> <p>Ottimizzazione della spesa relativa ai costi degli strumenti digitali, fonia e telefonia</p> <p>Obiettivi di accessibilità come da Dichiarazione annuale</p>	<p>Proseguire e consolidare il 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>- accesso unico ai servizi con identità digitale (SPID, CIE..)</li> <li>- integrazione App IO in coerenza con quanto previsto dall'art. 64bis del CAD per le comunicazioni all'utenza</li> </ul> <p>Partecipare a eventi e hackathon per diffondere l'utilizzo degli opendata turistici in ottica di <i>accountability</i></p> <p>Organizzare corsi e webinar per la diffusione di conoscenza e competenze dell'amministrazione digitale</p> <p>Individuare azioni per favorire la cooperazione applicativa tra pubbliche amministrazioni, inclusa la predisposizione e l'attuazione di accordi di servizio tra amministrazioni per la realizzazione e compartecipazione dei sistemi informativi</p>	<p>Sviluppo dei servizi informatizzati attraverso concrete azioni di digitalizzazione della P.A</p> <p>Utilizzo da parte di dipendenti e cittadini dei servizi messi a disposizione, minimizzando restrizioni e favorendo la sicurezza informatica di dati, sistemi e infrastrutture</p> <p>Maggiore conoscenza e download degli opendata del turismo e della cultura</p>

<p>Innovazione dei processi e della destinazione</p>	<p>Attuazione e supporto digitale ai progetti esecutivi previsti dal Piano Strategico del Turismo della Regione Puglia nell'ambito del del P.O. Fesr 2014/2020 e della nuova programmazione</p> <p>Attuazione Progetto Innovazione 2025 per</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• innovare la filiera turistica, pubblica e privata, transitando i singoli profili, le singole attività e contenuti dell'offerta verso l'aggregazione territoriale e di prodotto;</li> <li>• innovare la relazione con la domanda (residente, B2C e B2B) in termini di comunicazione e coinvolgimento e interazione</li> </ul> <p>Regolamentazione della gestione dell'ecosistema e riorganizzazione successiva all'introduzione del CIN</p>	<p>Progettare le evoluzioni e gestire i servizi e gli strumenti digitali dell'ecosistema, nello specifico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• portale ufficiale <a href="http://viaggiareinpuglia.it">viaggiareinpuglia.it</a>,</li> <li>• app <a href="http://weareinpuglia.it">weareinpuglia</a>,</li> <li>• B2B Puglia per gestione buyer e media professional,</li> <li>• DAM archivio digitale multimediale,</li> <li>• Data Platform,</li> <li>• SIGEO, gestione dell'offerta</li> <li>• SIGEA, gestione eventi e attività,</li> </ul> <p>in linea con le strategie di comunicazione, promozione, accoglienza, prodotto</p> <p>Affiancare e favorire l'aggiornamento dei contenuti dell'ecosistema, con un coinvolgimento sempre maggiore degli operatori alle attività di filiera</p> <p>Progetti di innovazione e digitalizzazione del comparto e dell'offerta</p> <p>Favorire il valore e l'autorevolezza dei dati e dei contenuti con</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• integrazione Linee guida adottate con DDG nr.177/2024</li> <li>• Acquisizione dati da fonti terze</li> <li>• Comunicazione digitale Data-Driven</li> </ul>	<p>Incremento del numero e integrazione sempre più mirata, profilata e misurabile, degli operatori del comparto turistico e culturale nell'ecosistema al fine di rendere sostenibile la gestione e migliorare la misurazione dei risultati</p> <p>Promo-commercializzazione efficace e autentica della destinazione Puglia mediante il digitale, competenze differenziate e maggiore consapevolezza dell'essere online degli operatori</p> <p>Miglioramento di portale e app, in quanto raccoglitori dell'offerta esposti in prima linea nella comunicazione e promozione alla domanda (B2C e B2B), come vetrina istituzionale autorevole e autentica, della Puglia</p> <p>Gestione e completamento delle azioni previste nell'ambito dei progetti esecutivi Innovazione e Osservatorio, rendicontazione compresa</p>
--	---	---	---

*Area Strategica 06 – Prodotto Turistico*

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	RISULTATO ATTESO
<p>Sviluppo e consolidamento dei prodotti turistici regionali (Enogastronomia e Artigianato; Mare e Nautica; Natura, Sport e Benessere; Wedding; Mice; Arte e Cultura), dai quali scaturiscono altri sottoprodotti strettamente collegati (es. Bike e Cammini), intercettando le nuove tendenze globali e, al tempo stesso, tenendo conto delle sfide del momento attuale: sostenibilità, innovazione, accessibilità ed inclusione, formazione.</p>	<p>Continuare nel percorso di sviluppo dei prodotti turistici, qualificando sviluppando ulteriormente la competitività della Regione Puglia anche rispetto alle grandi concorrenti del mercato nazionale ed internazionale;</p> <p>Continuare nel percorso di position branding dei diversi prodotti turistici al fine di renderli riconoscibili in Italia e all'Estero;</p> <p>Continuare nella strategia di destagionalizzazione ed internazionalizzazione dei prodotti turistici;</p> <p>Rendere tangibile la destinazione, facilitando la conoscenza dei prodotti turistici, rafforzando gli investimenti sulla qualità dei servizi e costruendo un'offerta che risulti più vicina possibile al punto di vista del turista;</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, resi disponibili e visibili nell'ecosistema digitale</p>	<p>Ottimizzazione dell' "Avviso per il sostegno alla costruzione dei Prodotti Turistici", al fine di renderli una componente chiave dell'offerta turistica regionale, continuando ad incrementare lo storytelling ed a puntare su una promozione specifica di esperienze autentiche.</p> <p>Azioni di qualificazione dell'offerta legata ai Prodotti Turistici:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) mappatura delle esperienze turistiche esistenti e costruzione di itinerari di fruizione legati ai prodotti turistici;</li> <li>2) protocolli d'intesa e/o accordi di cooperazione pubblico-pubblico, volti a sviluppare nuove competenze ed a qualificare i diversi prodotti turistici regionali;</li> <li>3) creazione e attivazione di disciplinari di prodotto che prevedano standard qualitativi e quantitativi;</li> <li>4) Attivazione di focus informativi/formativi sui prodotti turistici;</li> <li>5) Realizzazione di cataloghi, brochure, dépliant, guide, cartine, mappe, gadget, geo-localizzazione di percorsi ciclabili e dei cammini di Puglia e/o inerenti i diversi prodotti turistici;</li> <li>6) Istituzione di tavoli multidisciplinari, interdipartimentali e</li> </ol>	<p>Rendere i prodotti turistici pugliesi componenti chiave dell'offerta turistica regionale, diventando, per i diversi target di turisti, motivazione principale di viaggio;</p> <p>Consolidamento e potenziamento del Brand Puglia, mediante lo sviluppo dei diversi Brand di Prodotto e della riconoscibilità degli stessi come "brand territoriali" in Italia e all'estero;</p> <p>Sviluppo di un turismo sempre più multi-prodotto e pluri-prodotto, con un'attenzione crescente verso la sostenibilità e l'accessibilità;</p> <p>Valorizzare le professionalità coinvolte dell'intera filiera;</p>

**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

	<p>turismo-cultura della regione Puglia, ai fini della replicabilità e promozione-commercializzazione.</p> <p>Digitalizzazione delle procedure di prodotto</p>	<p>permanenti, relativi ai Prodotti Turistici.</p> <p>7) Partecipazione in accordo con le aree comunicazione e promozione a fiere settoriali, workshop, congressi, Forum, incontri di settore, BtoB di settore, valorizzazione e eventi di promozione delle aree naturali protette, delle attività legate al mare e alla nautica, del turismo termale, (es. Forum Puglia Bike Destination, International Wedding Congress LGBTQ+, Fa la cosa Giusta 2024, Fiera del Cicloturismo 2024)</p>	
--	--	--	--

*Area Strategica 07 – Osservatorio Turistico*

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	DESCRIZIONE ATTIVITA'	RISULTATO ATTESO
<p>Supporto all'attività complessiva del Direttore Generale, dell'Assessorato e degli Uffici dell'Agenzia.</p> <p>Supporto alla pianificazione strategica del turismo in Puglia.</p>	<p>Redazione di report statistici e analisi sia a uso interno che per finalità di comunicazione e divulgazione esterna.</p> <p>Coordinamento e conduzione di analisi e ricerche qualitative sulla competitività della destinazione, con il supporto della Data Platform.</p> <p>Coordinamento con l'OTR (Osservatorio Turistico Regionale) e con partner istituzionali, le associazioni di categoria, Anci e altri enti pubblico/privati).</p> <p>Supporto al percorso delle DMO locali e dei cluster territoriali, in ottica di organizzazione turistica.</p> <p>Controllo di qualità dei dati, invio a Sezione Turismo, Istat e pubblicazione</p>	<p>Redazione di report statistici e analisi con cadenza trimestrale, divulgazione dei dati relativi alla movimentazione turistica e ad altri indicatori di performance relativi alla destinazione e al brand Puglia. Divulgazione scientifica attraverso i canali dell'Agenzia (portale Aret, Social, Ufficio Stampa). Divulgazione dati ai Comuni pugliesi.</p> <p>Gestione di affidamenti a fornitori esterni per ricerche e analisi su specifici prodotti turistici di interesse per la pianificazione strategica regionale.</p> <p>Gestione dell'attività di divulgazione scientifica dei dati, dei report e delle ricerche con Assessorato e i partner regionali attraverso incontri mensili. Gestione della divulgazione delle informazioni sull'economia turistica con stampa nazionale e internazionale, esperti e operatori specializzati. Gestione dei rapporti con le Università per lo scambio di informazioni e altre attività di Formazione (docenze, partecipazione a eventi e seminari, ecc).</p> <p>Verifiche e controlli mensili sulla qualità dei dati sul movimento turistico e sulla capacità ricettiva nel rispetto dei parametri e dei vincoli ISTAT (tasso di copertura statistica, presenze/posti letto, tasso di occupazione, soglia di pubblicazione, applicazione del segreto statistico). Controlli dati lato sorgente (SPOT) e fonte (DP).</p>	<p>Valutazione e misura del valore economico del turismo.</p> <p>Pubblicità e accesso ai dati e alle ricerche.</p> <p>Approfondimenti scientifici volti a orientare le strategie di Prodotto, Comunicazione e Promozione dell'Agenzia</p> <p>Rendicontazione dei progetti esecutivi dell'Osservatorio entro i termini previsti.</p> <p>Scambio e condivisione in tempo reale delle informazioni sull'economia turistica per costruire una strategia autorevole, condivisa e riconosciuta.</p> <p>Trasparenza e qualità dei dati</p> <p>Perfezionare l'analisi della domanda,</p>

<p>Raccolta e trasmissione flussi e movimentazione turistica in Puglia, della capacità ricettiva e dei dati sulla domanda e sull'offerta turistica.</p>	<p>in tempo reale in Data Platform.</p> <p>Acquisizione dati da fonti terze e customer profiling</p> <p>Espletamento degli adempimenti normativi nazionali e regionali e ottimizzazione delle procedure per la raccolta dei flussi turistici.</p> <p>Regolamentazione della gestione dell'ecosistema, con attuazione delle Linee guida adottate con DDG nr.177/2024 e riorganizzazione della ricettività, successiva all'introduzione del CIN.</p>	<p>Integrazione dei dati sul movimento turistico con altri indicatori quali-quantitativi sulla domanda turistica, con nuovi dati provenienti da fonti esterne (celle telefoniche, sentiment, passeggeri, ecc). Integrazioni previste anche in formato API e consultabili anche dalla DP (Data Platform).</p> <p>Coordinamento delle attività degli uffici statistica/ricettività delle Sedi territoriali in relazione agli adempimenti SPOT, DMS, CPS a carico degli operatori turistici regionali del Registro Regionale Strutture Ricettive.</p> <p>Gestione dei database degli operatori turistici e culturali e della interoperabilità con le piattaforme regionali e nazionali, anche con un'evoluzione mirata e ottimizzata della Data Platform.</p> <p>Gestione dei servizi digitali del DMS Puglia, per garantire trasparenza ed efficienza agli operatori nelle azioni di comunicazione, promozione, valorizzazione.</p> <p>Gestione ricorsi e chiarimenti da parte delle autorità di controllo in relazione agli adempimenti previsti dalla normativa.</p> <p>Gestione Help Desk e relazioni con gli operatori per adeguamento normativo e adempimenti regionali e nazionali.</p>	<p>dell'offerta, del turismo che non appare, della reputazione e dell'impatto economico della destinazione.</p> <p>Incremento numero di operatori iscritti al DMS Puglia, ai fini del monitoraggio e degli adempimenti.</p> <p>Allineamento di tutti i referenti della ricettività e del Supporto Tecnico agli adeguamenti normativi definiti dalla Regione e dal Ministero.</p> <p>Riscontro puntuale a chiarimenti e ricorsi ricevuti, via mail ed help desk.</p> <p>Gestione e chiusura delle Segnalazioni della BDSR; delle anomalie dei CIN ottenuti e della integrazione con il registro regionale.</p>
---	--	---	---

*Area Strategica 08 – Formazione e Trasporti*

OBIETTIVO STRA-TEGICO	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>Promuovere l'elevata preparazione professionale di primo, secondo e terzo livello a figure che si collocano nei settori del turismo e della cultura rispettando il fabbisogno della filiera turistica</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>Sviluppare la collaborazione con le Università pugliesi per la condivisione di rapporti di ricerca su temi trasversali al destination management e all'internazionalizzazione</p>	<p>Sviluppare attività di ricerca dirette alla valorizzazione dei processi formativi e del patrimonio culturale</p> <p>Sviluppare la 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>Sviluppare e promuovere azioni formative per gli operatori turistici, in sinergia con la Sezione Formazione Professionale della Regione Puglia;</p> <p>Realizzazione di Laboratori di Sviluppo Turistico e Destination Management;</p> <p>Sviluppo di tirocini formativi rivolti a studenti interessati a svolgere attività formativa presso l'A.RE.T Pugliapromozione, anche mediante stipula di Convenzioni con Università estere</p>

<p>Promozione di programmi formativi in tema di destination management</p> <p>Favorire lo scambio generazionale tra Operatori Senior e Operatori Junior del settore turistico per il confronto e scambio di idee, iniziative, informazioni sulle politiche regionali, sugli strumenti finanziari, sul DMS e sulle attività in corso</p> <p><b>TRASPORTI</b></p> <p>Miglioramento dei servizi di accesso alle informazioni sul sistema dei trasporti</p> <p>Promozione della mobilità sostenibile, inclusiva e accessibile</p>	<p>Sviluppo di percorsi formativi, rivolti a operatori turistici e studenti, sui temi di destination management e promozione di prodotti turistici, in collaborazione con il Dipartimento Turismo e Cultura della Regione Puglia e la Sezione Formazione professionale della Regione Puglia</p> <p>Sviluppo di tavoli tematici con Aeroporti di Puglia, per l'aggiornamento sulle rotte attive</p>	<p>Partecipazione a laboratori formativi in collaborazione con le Università pugliesi,</p> <p>Organizzazione di workshop o laboratori di <i>Training on the Job</i> con gli operatori turistici, nell'ambito di fiere ed eventi B2B, in collaborazione con la Regione Puglia e i Dipartimenti Sviluppo economico e Formazione professionale</p> <p>Organizzazione e promozione di percorsi di <i>coaching online, mediante gli strumenti digitali</i>, per gli operatori della filiera turistica,</p> <p>Partecipazione a fiere ed eventi B2B,eB2C, seminari e convegni sia del settore turistico che del settore formazione</p> <p>Sviluppare percorsi di <i>Learning by doing</i> con gli studenti</p> <p>Aggiornamento dei contenuti delle sezioni dedicate alla mobilità sul portale <a href="http://viaggiareinpuglia.it">viaggiareinpuglia.it</a>, in collaborazione con l'Ufficio Innovazione</p> <p>Partecipazione a eventi e workshop in collaborazione con Aeroporti di Puglia, dedicati a operatori della filiera turistica e compagnie aeree</p>	<p>Numero di laboratori e/o workshop e/o focus group attività realizzate</p> <p>Numero di attività realizzate ivi inclusa la partecipazione ad eventi B2B o B2C</p> <p>Numero di attività realizzate</p>
---	--	--	--

		Partecipazione a riunioni e/o incontri interdipartimentali con i vettori di trasporti	
<p><b>PROGETTO C.OS.T.A.-          Comunità Ospitali per il          Turismo Accessibile</b></p> <p>Integrazione delle politiche di Welfare e Turismo per la promozione di una destinazione turistica per tutti e tutte</p> <p>Favorire l'inclusione sociale di persone con disabilità per la creazione di esperienze turistiche</p>	<p>Sviluppo delle azioni del Progetto ministeriale C.Os.T.A. - Creazione e promozione di esperienze turistiche inclusive ed accessibili</p> <p>Sviluppo di partnership pubblico-private mediante la buona pratica della progettazione di rete</p> <p>Sviluppo di azioni di animazione territoriale e formazione per i Soggetti partecipanti alle Reti</p>	<p>Procedura di scorrimento della graduatoria relativa ai Progetti di Rete per valorizzare le partnership avviate</p> <p>Redazione di documentazione amministrativa per l'esecuzione delle attività</p> <p>Realizzazione di incontri e focus group per illustrare gli obiettivi di progetto</p> <p>Aggiornamento della landing page <a href="http://progettocosta.it">progettocosta.it</a></p> <p>Aggiornamento del catalogo digitale  <a href="https://dms.progettocosta.it/">https://dms.progettocosta.it/</a></p>	<p>Numero di azioni e output del progetto C.Os.T.A.</p> <p>Monitoraggio delle attività svolte mediante indicatori quantitativi e qualitativi, in collaborazione con l'Ufficio Osservatorio</p>

*Area Strategica 09 - 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 recente 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



**PROMOZIONE**  
Agenzia Regionale del Turismo

Anticorruzione, Trasparenza e Partecipazione attiva e democratica	Prevenzione della corruzione e della illegalità all'interno dell'amministrazione	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	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.
Supporto alla Struttura Organizzativa e miglioramento dell'efficacia e gestione dei flussi documentali e della Trasparenza dell'azione amministrativa	Completamento della dematerializzazione dei flussi documentali	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	Accessibilità e piena e semplice conoscibilità delle fasi e degli strumenti relativi alla gestione degli atti e dei flussi documentali

**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

## GLI INDICATORI TURISTICI NEL 2024 E PROSPETTIVE

Nel 2024 il turismo in Puglia ha registrato 5,9milioni di arrivi e più di 20milioni di presenze che hanno soggiornato nelle strutture ricettive (alberghiere ed extralberghiere) e nelle locazioni turistiche della regione, con il 41% degli arrivi che proviene dall'estero.

Secondo i dati della Banca d'Italia la spesa turistica internazionale nel 2024 in Puglia si attesta su 1,6miliardi di euro con un valore più che raddoppiato rispetto al 2019 (635milioni di euro), in un settore che occupa oggi oltre 220mila addetti e rappresenta più del 10% del Pil regionale.

La seguente tabella riporta i valori dei principali indicatori turistici (arrivi, presenze, permanenza media, tasso di internazionalizzazione, numero di strutture e posti letto e altri dati sull'economia turistica) con un confronto tra gli anni 2015, 2019 e 2024, con previsioni attese per il biennio 2025/2026.

L'imponente crescita del turismo pugliese, in particolare dall'estero, trova conferme in una combinazione di fattori che derivano dall'impegno della Regione Puglia, di Pugliapromozione e degli altri partner pubblico/privati nella promozione delle imprese e dei prodotti regionali, nel rafforzamento delle infrastrutture e delle connessioni e nell'aumento della notorietà internazionale, elementi che hanno reso la regione meta ricercata per soggiorni e investimenti.

### NOTE:

*Fonte, elaborazioni a cura dell'Ufficio Osservatorio di Pugliapromozione su dati ISTAT/SPOT per l'analisi della domanda turistica regionale. Per altri dati sul valore economico del turismo sono stati utilizzati dati dell'Istat, Conti territoriali, e della Banca d'Italia, Indagine sul turismo internazionale.*

*A partire dal 2021 la Regione Puglia, nell'ambito dell'Indagine Istat sul movimento dei clienti negli esercizi ricettivi, rileva anche i dati provenienti dalle Locazioni Turistiche che hanno aderito al database regionale attraverso il CIS (Codice Identificativo Struttura). Attualmente sono circa 46mila le unità che hanno generato, nel 2024, 979mila arrivi e 3,1milioni di presenze portando il saldo regionale complessivo a 5,9milioni di arrivi e 20,7milioni di presenze.*

1 – Indicatori del turismo in Puglia, anni 2015, 2019, 2024 e previsioni. Variazione percentuale 2019-2024.

**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

Indicatore Turistico	Anno 2015	Anno 2019	Anno 2024	Anno 2025/2026 (Valore atteso)*	Variazione % 2019-2024
Numero di Arrivi Turistici totali  (Alberghiero ed Extralberghiero)	3.434.839	4.249.307	4.934.071	5.250.000	+16,1
Numero di Presenze turistiche totali (Alberghiero ed Extralberghiero)	13.525.402	15.385.226	17.663.335	18.300.000	+14,8
Arrivi Turistici nelle Locazioni Turistiche*	N.D.	N.D.	979.217	1.100.000	N.D.
Numero di Presenze nelle Locazioni turistiche	N.D.	N.D.	3.111.177	3.500.000	N.D.
Numero di Arrivi Turistici Internazionali	730.122	1.170.456	2.395.683	2.900.000	+104,7
Numero di Presenze Turistiche Internazionali	2.675.678	3.833.124	7.111.126	8.500.00	+85,5
Permanenza Media dei Turisti	3,9	3,6	3,7	3,9	+2,6
Internazionalizzazione incoming (quota % stranieri sul totale turisti)	21,3	27,5	40,5	43,0	+13 punti percentuali
Strutture Ricettive	5.727	8.153	11.300	11.900	+38,6

Posti Letto nelle Strutture Ricettive	194.000	269.000	308.000	350.000	+14,5
Locazioni turistiche	N.D.	N.D	48.000	52.000	N.D.
Posti letto nelle Locazioni turistiche	N.D.	N.D	242.000	295.000	N.D.
Quota % del Turismo sul PIL regionale (Valore IPRES)	7	8	9	11	+1 punto percentuale
Occupazione nel Settore Turistico (numero occupati)	N.D.	135.000	228.000	280.000	+14,1
Spesa turistica internazionale (Bankitalia), valori in euro	544.000.000	635.000.000	1.600.000		+151%
Valore Aggiunto Turismo (VAT), euro	N.D.	8.900.000.000	10.447.000.000	N.D	+17,4
Consumi turistici, euro	N.D.	6.400.000.000	7.303.000.000	N.D	+14,1

\* Per la stima del valore atteso 2025/26, sono state considerate le cifre del 2024 alle quali è stata applicata la variazione media annua dell'ultimo triennio, stime attendibili se mantenute, per il prossimo biennio, parità di condizioni (*ceteris paribus*).

N.D. Valore non disponibile.

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E  
ORGANIZZAZIONE**

**PIAO 2025-2027**

**Aggiornamento 2025**

***Sezione 2 - Valore pubblico, Performance e Anticorruzione***

**Sottosezione 2.3 - Rischi corruttivi e trasparenza**



**PROMOZIONE**  
Agenzia Regionale del Turismo

**PIANO TRIENNALE PER LA  
PREVENZIONE  
DELLA CORRUZIONE  
E PER LA TRASPARENZA  
dell'ARET  
2025**

*Aggiornamento 31.01.2025*

**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

## SOMMARIO

- §1 - PREMESSA: la normativa di riferimento, la regolazione ANAC, gli interventi della Regione Puglia
- §2 - IL RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA: COMPITI, ATTIVITA', TEMI SENSIBILI MONITORATI, FOCUS NORMATIVA/ANAC
- §3 - SISTEMA CONTABILE INTERNO - DATI ECONOMICO-FINANZIARI DI CONTESTO.
- §4 - VALORE PUBBLICO E CONTENIMENTO DELLA SPESA
- §5 - VALUTAZIONE DEL RISCHIO: INDICATORI
- §6 - TRATTAMENTO E PREVENZIONE DEL RISCHIO - MISURE di I LIVELLO (M.I) O GENERALI
- §7 - CATALOGO RISCHI E PROCESSI - VALUTAZIONE - MISURE DI II LIVELLO (SPECIFICHE)
- §8 - LA TRASPARENZA: OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE E RESPONSABILI DELLA PUBBLICAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE DEI DATI. SANZIONI PER OMESSA COMUNICAZIONE O PUBBLICAZIONE.
- §9 - CONSULTAZIONE E COMUNICAZIONE DELLE AZIONI ANTICORRUZIONE E SULLA TRASPARENZA
- §10 - MONITORAGGIO DELLE ATTIVITÀ E DEI PROCESSI INTERNI AI FINI DELLA RILEVAZIONE DEI RISCHI

### ALLEGATI

- ALLEGATO 1/2025 - OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE  
ALLEGATO 1 - CATALOGO DEI RISCHI 2023-2024  
ALLEGATI 2 - MODELLI

### TABELLE 1 - 14

TAB. 01 - DOTAZIONE FINANZIARIA PER PROGETTI ESECUTIVI 2024 (FONDI POC-FONDI MINISTERIALI - FONDI REGIONALI)
TAB. 02 - DOTAZIONE FINANZIARIA ORDINARIA PER VOCI DI SPESA
TAB. 03 - INDICATORI PER LA MISURAZIONE DEL RISCHIO
TAB. 04- INDICATORI GIUDIZIO SUL RISCHIO
TAB. 05 - OBBLIGHI E IMPEGNI DEI DIPENDENTI
TAB. 06 - CATEGORIE MISURE DI I LIVELLO (GENERALI)
TAB. 07 - MISURE DI I LIVELLO O GENERALI
TAB. 08 - INDICATORI DI MONITORAGGIO DELLE MISURE
TAB. 09 - DATI OGGETTO DI PUBBLICAZIONE OBBLIGATORI
TAB. 10 - STRUTTURA SEZIONE AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE

TAB. 11 - SOGGETTI TENUTI ALLA PUBBLICAZIONE DEI DATI IN A.T.
TAB. 12 - PIANO DI CONSULTAZIONE E COMUNICAZIONE
TAB. 13 - PRINCIPALI ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO E RILEVAZIONE
TAB. 14 - PIANO DI MONITORAGGIO ANNUALE

#### TABELLE AREE E PROCESSI DI RISCHIO

Tab. A-I) AREA DI RISCHIO 1- ACQUISIZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE - PROCESSI 1-8
Tab. B-I) AREA DI RISCHIO 2 - AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO
Tab. C-I) AREA DI RISCHIO 3 - CONTRATTI PUBBLICI
Tab. D-I) AREA DI RISCHIO 4- GESTIONE DELLE ENTRATE, DELLE SPESE E DEL PATRIMONIO
Tab. E - I) AREA DI RISCHIO 5 - INCARICHI E NOMINE
Tab. F -I) AREA DI RISCHIO 6 - PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLE SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI CON EFFETTO ECONOMICO DIRETTO ED IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO
Tab. G-I) AREA DI RISCHIO 7 - PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI PRIVI DI EFFETTO ECONOMICO DIRETTO ED IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO (AUTORIZZAZIONI - CONCESSIONI)
Tab. H-I) AREA DI RISCHIO 8- ALTRI SERVIZI E ATTIVITA'
Tab. I-I) AREA DI RISCHIO 9- SERVIZI/ATTIVITA' PROMOZIONALI STRATEGICI SU FONDI STRUTTURALI
9.A - ATTIVITA' PROMOZIONE
9-B - ATTIVITA' AREA COMUNICAZIONE E SOCIAL MEDIA
9 -C - ATTIVITA' AREA PRODOTTO TURISTICO

\*\*\*\*\*

§1. PREMESSA: la normativa di riferimento, la regolazione ANAC, gli interventi regionali

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 116/2009) e alla Convenzione penale sulla corruzione del 1999 (Legge 110/2012).

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 di prevenzione della corruzione adottato dall'Organo di indirizzo politico entro il 31 gennaio di ogni anno.

La Legge 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 ANAC ha predisposto apposite **Linee guida approvate con Delibera del Consiglio 9 giugno 2021, n. 469**. La Legge 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 ad ANAC. Si tratta di un canale di comunicazione indipendente e autonomo, ad ulteriore garanzia dell'efficacia della disciplina e di tutela del segnalante. Le disposizioni del D.Lgs. 24/23 hanno avuto decorrenza dal **15 luglio 2023**. Il nuovo decreto ha previsto che, fermi restando gli altri profili di responsabilità, ANAC possa applicare sanzioni amministrative pecuniarie fino a euro 50.000. La 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 inconferibilità 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. Il **PIAO** è stato introdotto 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 fissa, in particolare, gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e i criteri di cui all'art. 10 del D.Lgs. 150/2009, stabilendo il raccordo necessario della performance individuale con i risultati della performance organizzativa.

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.

Dal 1° luglio 2023 ha trovato applicazione il nuovo **"Codice dei Contratti pubblici"**, approvato con D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36: esso si inserisce nell'attuazione degli impegni assunti dal Governo nazionale attraverso il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), puntando principalmente a semplificare e rimuovere il cosiddetto *"goldplating"*.

Il 31 dicembre 2024, è stato pubblicato il cosiddetto **"decreto correttivo" del Codice dei Contratti Pubblici** (D.Lgs. 31/12/2024, n. 209) recante *"Disposizioni integrative e correttive al codice dei contratti pubblici, di cui al decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36"* i, necessario per accelerare il raggiungimento degli obiettivi del PNRR.

**ANAC** è intervenuta sul Codice dei Contratti approvando il **Regolamenti attuativi** (Delibere da n. 261 a n.272 del 2023) - v. *Aggiornamento Piano ARET 2024* - tutte consultabili al seguente Link nel sito di ANAC: <https://www.anticorruzione.it/-/nuovo-codice-dei-contratti-ecco-i-regolamenti-attuativi-anac>.

Gli ulteriori Regolamenti ANAC di interesse, tra alcuni approvati nel 2024, si riportano di seguito:

- **Regolamento sulla tutela dei RPCT da misure discriminatorie**  
<https://www.anticorruzione.it/-/regolamento-c2-a0del-18/07/2018-1>  
Delibera n.657 del 18 luglio 2018
- **Regolamento in materia di Segnalazioni**  
Delibera n.301 del 12 luglio 2023  
<https://www.anticorruzione.it/-/regolamento-segnalazioni-esterne-ed-esercizio-potere-sanzionatorio-anac-del.301.2023>
- **Regolamento funzione consultiva di ANAC**  
Delibera n.297 del 17 giugno 2024  
<https://www.anticorruzione.it/-/regolamento.funzione.consultiva.del.297.2024>
- **Regolamento su esercizio attività di vigilanza in materia di inconferibilità e incompatibilità incarichi nel rispetto delle regole di comportamento dei dipendenti pubblici**  
Delibera n.412 del 11 settembre 2024  
<https://www.anticorruzione.it/-/del.412.2024>
- **Regolamento su esercizio funzioni di vigilanza e sanzionatoria in materia di violazione del divieto di Pantouflage**  
Delibera n.493 del 25.09.2024  
<https://www.anticorruzione.it/-/news.13.11.24.linee.guida.pantouflage>
- **Regolamento sui pareri di precontenzioso di ANAC**  
Delibera n.552 del 06 novembre 2024  
<https://www.anticorruzione.it/-/del.552.2024>
- **Regolamento su esercizio dell'attività di vigilanza in materia di Contratti Pubblici**  
Delibera n.346 del 03 luglio 2024 aggiornamento Delibera 270 del 20.06.2023  
<https://www.anticorruzione.it/-/delibera-n.-346-del-3-luglio-2024>.

Si riportano, infine, i principali provvedimenti di interesse adottati da ANAC nel corso del 2024:

- **10 gennaio 2024 - Comunicato del Presidente** - *Indicazioni di carattere transitorio sull'applicazione delle disposizioni del codice dei contratti pubblici in materia di digitalizzazione degli affidamenti di importo inferiore a 5.000 euro;*
- **10 gennaio 2024 - Comunicato del Presidente** - *Publicità legale Indicazioni per l'assolvimento degli obblighi di pubblicità legale dei bandi di gara in ambito nazionale;*
- **05 giugno 2024 - Comunicato del Presidente** - *Indicazioni in merito ai criteri di selezione degli operatori economici da invitare alle procedure negoziate;*
- **05 giugno 2024 - Delibera n.270** - *Ratifica dell'Atto del Presidente del 1° giugno 2024 relativo alle attestazioni OIV, o strutture con funzioni analoghe, sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 31 maggio 2024 e attività di vigilanza dell'Autorità;*
- **24 giugno 2024 - Comunicato del Presidente** - *Chiarimenti in merito al principio di rotazione degli affidamenti;*
- **28 giugno 2024 - Comunicato del Presidente** - *Adozione del provvedimento di proroga di alcuni adempimenti previsti con la Delibera n. 582 del 13/12/2023 e con il Comunicato del Presidente del 10/01/2024;*
- **3 luglio 2024** - *Delibera n. 346 - Revisione del regolamento sull'esercizio dell'attività di vigilanza in materia di contratti pubblici - Delibera n. 270 del 20 giugno 2023. (pubblicata nella Gazzetta Ufficiale - Serie Generale n. 174 del 26 luglio 2024);*
- **3 luglio 2024 - Comunicato del Presidente** - *Indicazioni in merito all'inserimento di dati personali nelle informazioni trasmesse alla BDNCP e/o pubblicate sul sito istituzionale delle Amministrazioni;*
- **25 settembre 2024 - Delibera n.493** - *Linee Guida n. 1 in tema di c.d. divieto di pantouflage – art. 53, comma 16-ter, D.Lgs. 165/2001;*
- **29 ottobre 2024 - Delibera n.497** - *Indicazioni alle stazioni appaltanti in merito alle modalità di espletamento dei controlli e delle verifiche da svolgere durante la fase esecutiva degli appalti di servizi e forniture;*
- **18 dicembre 2024 - Comunicato del Presidente** - *Adozione del provvedimento di prolungamento fornisce indicazioni operative per i Comuni con popolazione al di sotto dei 5000 abitanti e con meno di 50 dipendenti, descrivendo in modo organizzato i possibili contenuti e gli elementi indispensabili per la redazione della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione).*
- **18 dicembre 2024 - Comunicato del Presidente** - *Adozione del provvedimento di prolungamento della proroga di alcuni adempimenti previsti con la Delibera n. 582 del 13/12/2023 e con il Comunicato del Presidente del 10/1/2024.*
- **Il 24 dicembre 2024** è stata avviata la consultazione pubblica del documento di **Aggiornamento 2024 del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2022** - che si è chiusa il 13.01.2025 - contenente le indicazioni operative per i Comuni con popolazione al di sotto dei 5000 abitanti e con meno di 50 dipendenti, descrivendo in modo organizzato i possibili contenuti e gli elementi indispensabili per la redazione della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione).

In ambito regionale, di particolare rilievo è la approvazione della **Legge della Regione Puglia 16.10.2024, n.26** recante *"Disposizioni per il potenziamento dell'attività ispettiva di controllo ai fini del miglioramento dell'efficacia delle misure di prevenzione e contrasto della corruzione e dell'illegalità nel sistema regionale e modifica alla legge regionale 30 dicembre 1994, n. 38 (Norme sull'assetto programmatico, contabile, gestionale e di controllo delle Unità sanitarie locali in attuazione del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502 Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'art. 1 della legge 23 ottobre 1992, n. 421, così come modificato dal decreto legislativo 7 dicembre 1993, n. 517)";*

Si riportano, quindi, alcuni ulteriori interventi della Regione Puglia, di interesse ai fini della materia oggetto del presente Piano:

- ❖ **DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE 20 maggio 2024, n. 622** - *Conflitto di interessi, inconfiribilità ed incompatibilità di incarichi presso la Regione Puglia. Aggiornamento ed integrazione modulistica relativa alle dichiarazioni dei RUP e dei componenti di Commissioni di gara ai sensi del D.Lgs.36/2023 (Codice dei contratti pubblici);*
- ❖ **DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE 7 agosto 2024, n. 1131** - *Linee guida per la nomina delle Commissioni giudicatrici e dei Seggi di gara nelle procedure bandite dalla Regione Puglia per l'aggiudicazione di contratti pubblici di appalto e di concessione ai sensi del D.Lgs. n. 36/2023 (Codice dei contratti pubblici);*
- ❖ **DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE 11 novembre 2024, n. 1513** - *Codice di Comportamento del personale dipendente della Regione Puglia. Adozione;*
- ❖ **DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE 20 gennaio 2025, n. 21** è stato approvato il *Patto di integrità in materia di contratti pubblici*, da recepire e sottoscrivere nei contratti pubblici sottoscritti dagli uffici e dagli enti regionali, vincolando le parti al mantenimento di condotte improntate ai principi di trasparenza e di legalità - oltre che fondate su lealtà, trasparenza e correttezza professionale - e ad astenersi dal compimento di atti volti a distorcere o a influenzare indebitamente le decisioni relative alla selezione del contraente e all'aggiudicazione della gara, nonché la regolare esecuzione del contratto durante tutto il ciclo di vita dei contratti pubblici.

## §2. RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA: COMPITI, ATTIVITA', TEMI SENSIBILI, FOCUS NORMATIVO/ANAC.

### §2.1 - Il RPCT. Compiti e attività

Il RPCT è considerata una figura cardine su cui si regge il sistema di anticorruzione decentrato e locale delineato con la Legge 6 novembre 2012, n. 190 (c.d. Legge Severino o Legge Anticorruzione). Anac definisce il RPCT come *"il punto di riferimento interno ad ogni amministrazione per l'attuazione della normativa anticorruzione"*. L'incarico deve essere affidato ad un soggetto che abbia un'adeguata conoscenza dell'organizzazione e del funzionamento della stessa e che non svolga ruoli in posizioni verticistiche. Se è esclusa la possibilità di svolgere ruoli di RUP/RP, come altri incarichi fiduciari e/o direttivi, ANAC predilige la non esclusività dell'incarico del RPCT, ma bensì deve essere aggiunto ad un incarico già preesistente e, pertanto, tale funzione è aggiuntiva.

Il RPCT risponde direttamente ad ANAC.

L'Autorità interviene a tutela dell'autonomia e della tutela dell'operato del RPCT adottando provvedimenti con cui dichiara la nullità di eventuali atti ritorsivi e, in ogni caso comminando sanzioni agli autori delle discriminazioni e ritorsioni in attuazione del Regolamento ANAC sopra citato (Del. 657 del 18 luglio 2018)

Il RPCT di ARET è l'avv. Miriam Giorgio, nominata con Determinazione DG 25.01.2023, n. 25

[https://aret.regione.puglia.it/web/trasparenza/provvedimenti/dettaglio/-/asset\\_publisher/OVx6EzjSpqYW/content/2023-0025?dirigenti](https://aret.regione.puglia.it/web/trasparenza/provvedimenti/dettaglio/-/asset_publisher/OVx6EzjSpqYW/content/2023-0025?dirigenti)

Il RPCT garantisce l'adempimento della disciplina anticorruzione e degli obblighi di trasparenza, attraverso un monitoraggio costante degli adempimenti e del rispetto del Piano e delle disposizioni normative. Il RPCT vigila su omissioni, violazioni, negligenze e su ogni altro fatto/evento che possa determinare l'aumento dell'esposizione al rischio, contribuendo alla cura e all'implementazione del Valore Pubblico.

Il RPCT verifica lo svolgimento regolare delle attività procedurali, anche riferite al personale e agli esperti che collaborano con l'ente, di concerto con il Responsabile Risorse Umane e con l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV). Con quest'ultimo, inoltre, monitora le condizioni del Benessere lavorativo e della Qualità del rendimento dei dipendenti in funzione della Prevenzione dei Rischi e dell'attuazione dei principi contenuti nel Codice Etico e di Comportamento dei Dipendenti Pubblici dell'ARET, approvato con Determinazione DG 31.12.2024, n. 554; difatti, gli *Obiettivi di Performance* tengono conto altresì degli adempimenti anticorruzione e di quelli sulla trasparenza.

Il RPCT cura i rapporti con ANAC e gestisce le segnalazioni che pervengono, in particolare attraverso la piattaforma Whistleblowing <https://aretpugliapromozione.whistleblowing.it/#/> applicando il Regolamento interno sulle segnalazioni approvato con Determinazione DG 25.10.2024, n. 425.

I temi rilevanti affrontati nell'ambito del **Monitoraggio 2024**:

01. *Regolarità procedimentale* alla luce degli elevati importi gestiti dall'ente (v. *infra* Tabelle 01 e 02) e del numero consistente di *affidamenti in deroga* che comportano un rischio specifico per l'assenza di una procedura comparativa;
02. Benessere interno e serenità di tutte le persone che lavorano in ARET per garantire il migliore adempimento di compiti e funzioni di ognuno, con particolare attenzione ai RUP;
03. Conflitti di interesse e corretta applicazione del principio di imparzialità;
04. Contenimento della spesa con riferimento alle consulenze e agli incarichi di collaborazione;
05. Trasferte del personale per missioni di lavoro;
06. Esposizione a rischio di alcuni uffici (detti sensibili) per proporre *Misure di prevenzione rafforzate o di self-cleaning* anche in relazione a vicende penali;
07. Trasparenza: buone pratiche interne e gestione delle pubblicazioni nella sotto-sezione del sito Aret Amministrazione Trasparente, con interventi di potenziamento;
08. Altri ambiti/oggetti indicati nelle segnalazioni whistleblowing.

Le attività di rilevazione (rilevazioni, monitoraggio, incontri, audit, collaborazioni individuali, segnalazioni) hanno consentito di aggiornare la Mappatura dei **Processi (n.34)** nelle **Aree di rischio** (n.9) e di precisare le **Misure di I Livello (Generali) e di II Livello (Specifiche)**.

Il RPCT, nell'attuazione dei propri compiti, si avvale della collaborazione di tutti i dipendenti con particolare riferimento ai Responsabili di Ufficio/Area e ai RUP/RP con un Gruppo di Lavoro "**Nucleo Anticorruzione e Trasparenza**" che sarà precisato a seguito dell'approvazione del Piano.

## §2.2 - Focus normativa/ANAC

### Istituzione del RPCT

- La figura del RPCT è stata istituita dalla L. 6 novembre 2012, n. 190 che stabilisce che ogni amministrazione approvi un **Piano triennale della Prevenzione della Corruzione** che valuti il livello di **esposizione degli uffici al rischio** e indichi gli interventi organizzativi necessari per mitigarlo.
- La predisposizione e la verifica dell'attuazione di detto Piano sono attribuite ad un Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Tale figura di controllo richiede un coordinamento con gli Organi deputati ai controlli interni già presenti nelle pp.aa.

### Compiti e poteri del RPCT

- L'art 1, co. 8, L. 190/2012, stabilisce che il RPCT predisponga – in via esclusiva (essendo vietato l'ausilio esterno) – il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) e lo sottoponga all'Organo di indirizzo per la necessaria approvazione.
- L'art 1, co. 7, L. 190/2012 stabilisce che il RPCT segnali all'organo di indirizzo e all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) le “disfunzioni” (così recita la norma) inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e indichi agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza.
- L'art. 1 co. 9, lett. c) della medesima legge dispone che il PTPCT preveda “**obblighi di informazione nei confronti del RPC chiamato a vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Piano**”, con particolare riguardo alle attività ivi individuate.
- L'art 1, co. 10, l. 190/2012 stabilisce che il RPCT verifichi l'efficace attuazione del PTPCT e la sua idoneità e propone modifiche dello stesso quando sono accertate **significative violazioni delle prescrizioni** ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'amministrazione. La richiamata disposizione assegna al RPCT anche il compito di verificare, d'intesa con il dirigente competente, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici maggiormente esposti ai reati di corruzione nonché quello di definire le procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare nelle aree a rischio corruzione.
- L'art. 1, co. 14, L. 190/2012 stabilisce che il RPCT rediga la **relazione annuale** recante i risultati dell'attività svolta tra cui il **rendiconto sull'attuazione delle misure di prevenzione** definite nei PTPCT.
- L'art. 43, D.Lgs. 33/2013 assegna al RPCT, di norma, anche le funzioni di Responsabile per la trasparenza, attribuendo a tale soggetto “**un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti** dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), all'Autorità nazionale anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina i **casi di mancato o ritardato adempimento** degli obblighi di pubblicazione”.
- L'art. 5, co. 7, D.Lgs. 33/2013 attribuisce al RPCT il compito di occuparsi dei casi di **riesame dell'accesso civico**: “Nei casi di diniego totale o parziale dell'accesso o di mancata risposta entro il termine indicato al comma 6, il richiedente può presentare richiesta di riesame al responsabile della prevenzione della

corruzione e della trasparenza, che decide con provvedimento motivato, entro il termine di venti giorni”.

- L’art. 5, co. 10, D.Lgs. 33/2013 precisa poi che nel caso in cui la richiesta di accesso civico riguardi dati, informazioni o documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria, il RPCT ha l’obbligo di effettuare la segnalazione all’Ufficio di disciplina di cui all’art.43, comma 5 del D.Lgs. 33/2013.
- L’art. 15, co. 3 del D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, stabilisce che il RPCT cura 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.

Il supporto conoscitivo ed informativo al RPCT

- L’art. 1, co. 9, lett. c) della L.190/2012, sopra citato, con particolare riguardo ai contenuti del PTPCT stabilisce che in esso debbano essere previsti obblighi di informazione nei confronti del RPCT, chiamato a vigilare sul funzionamento e sull’osservanza del Piano, con particolare riguardo alle attività e aree di rischio individuate nel PTPCT e alle misure di contrasto del rischio di corruzione;
- L’art. 16, co. 1 ter, D.Lgs. n. 165 del 2001 stabilisce che i dirigenti degli uffici dirigenziali generali sono tenuti a “fornire le informazioni richieste dal soggetto competente per l’individuazione delle attività nell’ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione”;
- L’art. 8 del D.P.R. n. 62 del 16 aprile 2013 stabilisce che i dipendenti dell’amministrazione sono tenuti a “rispettare le prescrizioni contenute nel piano per la prevenzione della corruzione e a prestare collaborazione al responsabile della prevenzione della corruzione”;

I rapporti con l’organo di indirizzo

- L’art. 1 co. 8 della L. 190/2012 stabilisce che “l’organo di indirizzo definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del PTPC”. Tali poteri di indirizzo sono strettamente connessi con quelli che la legge attribuisce al RPCT per la predisposizione del PTPCT nonché per la verifica sulla sua attuazione e idoneità con conseguente potere di proporre modifiche dello stesso Piano.
- L’art. 1, co.14 della L.190/2012 stabilisce l’obbligo per il RPCT di riferire all’Organo di indirizzo politico sull’attività, con la relazione annuale sopra citata da pubblicare anche nel *sito web* dell’amministrazione. Nei casi in cui l’organo di indirizzo lo richieda, il RPCT è tenuto a riferire sull’attività svolta.
- L’art. 1 co. 7 della L. 190/2012 stabilisce l’obbligo da parte del RPCT di segnalare all’organo di indirizzo e all’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) le disfunzioni inerenti all’attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione. La medesima disposizione, al fine di garantire che il RPCT abbia poteri all’interno di tutta la struttura tali da poter svolgere con effettività i propri compiti, stabilisce che “l’organo di indirizzo dispone le eventuali modifiche organizzative necessarie per assicurare al RPCT funzioni e poteri idonei per lo svolgimento dell’incarico con piena autonomia ed effettività”.

I rapporti con l’Autorità Nazionale Anticorruzione

- L’art. 43 del D.Lgs. 33/2013 stabilisce che al RPCT spetta il “controllo sull’adempimento da parte dell’amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l’aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all’organo di indirizzo politico, all’Organismo indipendente di valutazione (OIV), all’Autorità nazionale anticorruzione e, nei casi più gravi, all’ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di

pubblicazione”.

- Esiste un sistema ampio di tutela e garanzia del RPCT messo in atto dal legislatore che prevede l'intervento di ANAC su **misure discriminatorie** anche diverse dalla revoca, perpetuate nei confronti del RPCT per motivi collegati, direttamente o indirettamente, allo svolgimento delle sue funzioni (art. 1, co. 7, L. 190/2012). L'Autorità ha ritenuto opportuno disciplinare il proprio intervento sia con riferimento a ogni possibile misura discriminatoria nei confronti del RPCT con il *“Regolamento sull'esercizio del potere dell'Autorità di richiedere il riesame dei provvedimenti di revoca o di misure discriminatorie adottati nei confronti del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) per attività svolte in materia di prevenzione della corruzione”* adottato dal Consiglio dell'Autorità in data 18 luglio 2018.
- L'art. 15, co. 3 del D.P.R. 16 aprile 2013 n. 62 stabilisce che il RPCT comunichi ad ANAC i risultati del monitoraggio annuale dell'attuazione dei Codici di comportamento.
- L'art. 45 co. 2 del D.Lgs. 33/2013 stabilisce che l'ANAC controlla l'operato dei responsabili per la trasparenza a cui può chiedere il rendiconto sui risultati del controllo svolto all'interno delle amministrazioni.

#### Le garanzie della posizione di indipendenza del RPCT

- Stante il difficile compito assegnato al RPCT, il legislatore ha elaborato un sistema di garanzia a tutela di tale soggetto (cui si è accennato sopra), al fine di evitare ritorsioni nei confronti dello stesso per l'esercizio delle sue funzioni (art. 1, co. 7 e co. 82, L. n. 190/2012, art. 15, co. 3, del D.Lgs. 39/2013).

#### In tema di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi

- Ai sensi dall'art. 15 del D.lgs. n. 39/2013 al RPCT è affidato il compito di vigilare sul rispetto delle disposizioni sulle inconfiribilità e incompatibilità degli incarichi di cui al medesimo decreto legislativo, con capacità proprie di intervento, anche sanzionatorio e di segnalare le violazioni all'ANAC. Nelle *“Linee guida in materia di accertamento delle inconfiribilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione”*, adottate con Delibera ANAC n. 833 del 3 agosto 2016, si precisa che spetta al RPCT *“avviare il procedimento sanzionatorio, ai fini dell'accertamento delle responsabilità soggettive e dell'applicazione della misura interdittiva prevista dall'art. 18 (per le sole inconfiribilità). Il procedimento avviato dal RPC è un distinto e autonomo procedimento, che si svolge nel rispetto del contraddittorio e che è volto ad accertare la sussistenza dell'elemento psicologico del dolo o della colpa, anche lieve, in capo all'organo conferente. All'esito del suo accertamento il RPC irroga, se del caso, la sanzione inibitoria di cui all'art. 18 del d.lgs. n. 39/2013. Per effetto di tale sanzione, l'organo che ha conferito l'incarico non potrà, per i successivi tre mesi, procedere al conferimento di incarichi di propria competenza.”*

#### In tema di responsabilità del RPCT

A fronte dei compiti attribuiti, la L. 190/2012 prevede (art. 12 e 14) anche consistenti responsabilità in capo al RPCT. In particolare, l'art. 12 stabilisce che *“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”*. L'art. 14 stabilisce altresì che *“In caso di ripetute violazioni delle misure di*

*prevenzione previste dal Piano, il responsabile (...) risponde ai sensi dell'art. 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".*

Le attività realizzate e attestate da note, atti, documentazione e corrispondenza, sono tutte acquisite e protocollate nel **Fascicolo RPCT** in formato digitale e cartaceo.

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, rilevante ai fini della valutazione, ma anche passibile di segnalazioni e azioni disciplinari.

Il RPCT segnala e fa valere presso ANAC il mancato rispetto del Piano e delle misure in esso previste, anche in relazione alla condotta dell'Organo di vertice. Il RPCT è tenuto a denunciare alle Magistrature competenti fattispecie integranti rischi di illeciti e fatti di reato, ivi compreso il ritardo o l'omissione negli atti di ufficio.

### §3 - SISTEMA DI CONTABILITÀ INTERNO - DATI ECONOMICO-FINANZIARI DI CONTESTO

L'ARET adotta un sistema di contabilità pubblica fondato su Bilancio annuale di Previsione quale strumento fondamentale per le decisioni di politica finanziaria. Esso è redatto in termini di *competenza* e di *cassa*; l'unità temporale della gestione è l'*anno finanziario* (1° gennaio-31 dicembre). Il Bilancio annuale e pluriennale è redatto con analitica descrizione degli *Stanziamanti*, determinati in funzione delle esigenze funzionali e degli obiettivi concretamente perseguibili nel periodo cui il Bilancio si riferisce. Il Bilancio di previsione dell'esercizio finanziario 2024 è conforme al *Sistema contabile* di Regioni, Enti locali e loro organismi come previsto dal D.Lgs. 118/2011 (e successivo decreto correttivo D.Lgs. 126/2014).

Nel corso di ogni esercizio finanziario, inoltre, secondo l'art. 44 del Regolamento di contabilità interno, 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, ex art. 51 D.Lgs 126/2014 possono compiersi entro il termine del 30 novembre di ogni anno e richiedono il controllo e la validazione del Collegio dei Sindaci: esso si compone di tre sindaci - Presidente e due componenti - iscritti all'Albo ufficiale dei Revisori contabili con DGR 11 febbraio 2022, n.11, con il compito di esaminare tutti gli atti dell'ARET per verificare la regolare tenuta della contabilità e del controllo della gestione economica e finanziaria interna. 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 bilancio, nel corso dell'annualità 2024, è stato interessato da n.7 Variazioni approvate con Determinazioni del DG, quindi con DGR 30 febbraio 2024, n. 1893, e trasmesse al Dipartimento Turismo, economia della Cultura e Valorizzazione del Territorio, nonché alla Sezione Raccordo con il sistema regionale presso la Segreteria regionale della Presidenza. Alcune di esse hanno interessato attività strategiche rientranti nel Piano Strategico

del Turismo. Altre variazioni, hanno interessato i Capitoli dedicati al funzionamento dell'ente al fine di adeguare gli stanziamenti di risorse finanziarie per garantire l'avvio di procedure di acquisizione dei servizi necessari al corretto svolgimento delle attività nel corso dell'anno. Per ogni altro approfondimento, si rinvia alla Relazione del Direttore Generale sul Bilancio annuale.

L'Art. 50 del D.Lgs. 118/2011 prevede, inoltre, l'Assestamento di bilancio, quale strumento per la salvaguardia degli equilibri di bilancio, anche sulla scorta della consistenza dei residui attivi e passivi, del fondo pluriennale vincolato, accertati in sede di rendiconto dell'esercizio scaduto il 31 dicembre dell'anno precedente: l'ARET, con Determinazione DG 269/2024 ha provveduto ad adeguare le risultanze del Bilancio di previsione 2024-2026, integrandolo con i residui attivi e passivi riportate nel rendiconto generale dell'Agenzia, approvato con Determinazione del Direttore generale del 21 maggio 2024, n. 185.

Si rinvia al PTPCT 2023-2025 per la descrizione dell'ARET e della organizzazione interna, con l'organigramma, gli obiettivi strategici, i soggetti destinatari delle misure e l'analisi di contesto. Di seguito si riporta l'aggiornamento dei dati economico-finanziari riferiti al 2024.

**TAB. 01 - DOTAZIONE FINANZIARIA 2024 PER PROGETTI ESECUTIVI POC E DI DERIVAZIONE STATALE E REGIONALE**

PROGETTI STRATEGICI Responsabili Tecnici	Sintesi attività e finalità generale	Volume economico annuale
Fondi POC- Progetto Promozione destinazione	Azioni mirate al potenziamento della capacità di offerta degli operatori del territorio e a sostegno dell'offerta turistica pugliese nei mercati nazionali e internazionali.	€ 2.948.388,59
Fondi POC Progetto Comunicazione brand	Azioni di comunicazione del brand Puglia con campagne di destinazione e prodotto, eventi, potenziamento della brand identity	€ 12.588.846,57
Fondi POC Progetto Governance	Azioni promozionali con il coinvolgimento dei cittadini e di altri soggetti pubblici per favorire la partecipazione alla valorizzazione del territorio	€ 1.834.654,92
Fondi POC Progetto Prodotto turistico	Azioni volte a sviluppare il Prodotto Turistico	€ 2.608.534,41
Fondi POC Progetto Valorizzazione offerta e accoglienza turistica	Azioni volte a qualificare e accrescere la capacità di accoglienza turistica del territorio e ad integrare l'offerta turistica regionale	€ 845.509,80
Fondi POC Progetto Innovazione destinazione	Azioni finalizzate a rendere più moderna e smart la fruizione, la conoscenza e la stessa promozione del territorio, attraverso strumenti digitali o innovativi.	€ 1.074.065,71

<b>FONDO UNICO NAZIONALE PER IL TURISMO DI PARTE CORRENTE</b>	Azioni mirate a le risorse del suindicato Fondo sono finalizzate alla realizzazione e razionalizzazione di interventi, anche in coerenza con il Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), tesi ad ottimizzare l'attrattività e la promozione turistica sul territorio nazionale e a sostenere gli operatori del settore	€ 1.812.800,00
<b>Fondi POC Servizio Internazionalizzazione della Regione Puglia</b>	Azioni mirate al sostegno dell'offerta turistica pugliese nei mercati internazionali Progetto "Business or Pleasure"	€ 3.100.000,00
<b>CONTRIBUTI PER GRANDI EVENTI SPORTIVI - AMMINISTRAZIONI LOCALI</b>	Partecipazione della Regione puglia all'evento Italian padel awards 2024	€ 120.000,00
<b>Fondi per l'inclusione delle persone con disabilità - Azioni in materia di Turismo accessibile</b>	Progetti di rete con la finalità di qualificare e potenziare il sistema territoriale dell'accessibilità turistica.	€ 1.760.000,00
		<b>TOTALE</b> <b>€28.692.800,00</b>

**TAB. 02 - DOTAZIONE FINANZIARIA ORDINARIE PER VOCI DI SPESA - ESERCIZIO 2024**

Voci di spesa	Stanziato	Impegnato
Spese per il personale (retribuzioni, oneri, spese accessorie, organi, tfs)	€ 3.108.422,06	€ 3.108.422,06
Spese di funzionamento dell'ente	€ 737.933,82	€ 704.983,39
Spese per consulenze, prestazioni professionali, servizi informatici e obbligatori	€ 100.000,00	€ 95.262,47
Spese di promozione (inclusi contributi per iniziative di promozione e valorizzazione del territorio attraverso le società sportive)	€ 753.644,12	€ 749.351,39
<b>TOTALE</b>	<b>€ 4.700.000,00</b>	<b>€ 4.658.019,31</b>

### §3. VALORE PUBBLICO E CONTENIMENTO DELLA SPESA

§3.1 Il Valore Pubblico passa anche per la salute economico-finanziaria dell'ente, seguendo l'obiettivo di migliorare i meccanismi di controllo quantitativo e qualitativo della spesa pubblica - uno dei principali obiettivi di politica economica - in funzione della Legalità e degli altri principi cui si informa l'azione pubblica. La riforma del quadro di revisione della spesa pubblica ("spending review") costituisce una delle riforme

previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) il cui funzionamento sta influenzando l'evoluzione delle regole pubbliche. Si è previsto di rafforzare il processo di revisione e valutazione della spesa all'interno della programmazione economico-finanziaria e del bilancio annuale e pluriennale, come già previsto dalla legislazione nazionale (art. 22-bis L. 31 dicembre 2009, n. 196). In questo ambito si è previsto un rafforzamento delle strutture esistenti e l'implementazione di nuove strutture appositamente dedicate all'interno del Ministero dell'Economia e delle Finanze, con una serie di traguardi fino al 2026. Alla fine del 2021, in attuazione del primo traguardo, è stato istituito il Comitato scientifico per le attività inerenti alla revisione della spesa.

La necessità di un'analisi puntuale dei meccanismi che incidono sull'andamento della spesa pubblica e l'esigenza di individuare interventi mirati al suo contenimento e ad una progressiva riqualificazione hanno assunto, a partire dal 2007, un rilievo crescente nelle decisioni di finanza pubblica, divenendo tema cruciale della politica finanziaria e di bilancio pubblico, anche nell'ambito del percorso di *consolidamento dei conti pubblici* necessario per rispettare gli impegni e gli obiettivi finanziari europei. Così, è emersa la necessità di *potenziare il monitoraggio dei flussi di finanza pubblica e di elaborare nuovi strumenti*, di carattere più strutturale e selettivo, finalizzati a consentire controllo anche qualitativo della spesa delle pubbliche amministrazioni. In questa prospettiva è stato avviato un programma straordinario di analisi e valutazione della spesa, comunemente denominato, sulla base di analoghe esperienze internazionali, "*spending review*". Tra gli obiettivi sottesi alla *spending review*, quello di superare sia la logica dei *tagli lineari* alle dotazioni di bilancio, sia il criterio della *spesa storica*. In particolare, si intende superare il tradizionale approccio incrementale nelle decisioni di bilancio, in base al quale, storicamente, si è registrata la tendenza a concentrarsi sulle nuove iniziative di spesa, ovvero sulle risorse (aggiuntive) da destinare ai programmi di spesa già in atto, piuttosto che sulle analisi di efficienza, efficacia e congruità con gli obiettivi della spesa in essere.

Nell'ordinamento sono presenti numerose norme in materia di contenimento della spesa, rivolte a enti ed organismi pubblici, che prevedono specifiche limitazioni per varie tipologie di spesa, come ad esempio in materia di spese di personale, spese per organi collegiali, per incarichi di studio e consulenze, per gli acquisti di beni e servizi, etc. Tali norme derivano da vari decreti-legge contenenti disposizioni di *spending review*, per relazioni pubbliche e rappresentanza, per missioni, per attività di formazione, per autovetture, tra i quali si ricordano il D.L. 78/2010, il D.L. 95/2012, il D.L. 101/2013, il D.L. 66/2014, il D.L. 90/2014, nonché dalle leggi di stabilità e di bilancio.

La Ragioneria Generale dello Stato provvede con regolarità alla pubblicazione di una Circolare volta a fornire indicazioni alle amministrazioni pubbliche al fine dell'adeguamento del bilancio di previsione alle nuove norme introdotte e a tutte quelle stratificate negli anni in materia di contenimento della finanza pubblica. La circolare contiene un dettagliato quadro sinottico delle norme di revisione della spesa applicabili.

Con la Circolare n. 16 del 9 aprile 2024 la RGS ha aggiornato la precedente Circolare n. 29 del 3 novembre 2023 – "*Enti ed organismi pubblici – Bilancio di previsione per l'esercizio 2024*" -, in considerazione delle sopravvenute modifiche normative. Tenuto conto, in particolare, della L. 30 dicembre 2023, n. 213 (Legge di bilancio 2024) e di talune altre disposizioni normative di aggiornamento, fornisce ulteriori indicazioni e chiarificazioni al fine di un puntuale adeguamento del bilancio di previsione del corrente esercizio finanziario degli enti ed organismi pubblici. Lo stesso PNRR, nell'ambito della Missione 1 Componente 1, contempla una serie di riforme dirette ad assicurare la sostenibilità delle finanze pubbliche (Asse 5). Tra queste si prevede una riforma del quadro di revisione della spesa (Riforma 1.13) volta a migliorarne l'efficacia, anche rafforzando il ruolo del Ministero dell'Economia e delle Finanze e il processo di valutazione ex-post dei risultati, e

ottimizzando la pratica del bilancio di genere e il *green budgeting*. Il piano contempla anche l'impegno a intraprendere, sulla base del quadro giuridico esistente, una revisione annuale della spesa nel periodo 2023-2025, che consenta risparmi di bilancio diretti a sostenere le finanze pubbliche e/o a finanziare una riforma fiscale o riforme della spesa pubblica favorevoli alla crescita.

**§3.2** Il compito di vigilare sulla corretta gestione delle risorse pubbliche, sul rispetto degli equilibri finanziari complessivi, sulla regolarità, efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa è affidato ad un controllore esterno: la Corte dei conti, un organo di rilievo costituzionale, autonomo ed indipendente dagli altri poteri dello Stato, al quale la Costituzione ha affidato importanti funzioni di controllo (art. 100 Cost.) e giurisdizionali nelle materie di contabilità pubblica e nelle altre specificate dalla legge (art. 103 Cost.). Si tratta di un "organo ausiliario" - sebbene dotato di autonomia - nel senso che coadiuva gli organi titolari di funzioni legislative, di controllo ed indirizzo politico, esecutive e di amministrazione attiva.

La responsabilità erariale rinviene la sua prima fonte normativa nell'art. 82 del R.D. 18 novembre 1923, n. 2440, secondo il quale l'impiegato che, per azione od omissione, anche solo colposa, nell'esercizio delle sue funzioni, cagioni danno allo Stato, è tenuto a risarcirlo. Essa è regolata, sul piano sostanziale, dall'art. 1 L. 14 gennaio 1994 n. 20 e, per gli aspetti processuali, dal D.Lgs. 26 luglio 2016 n. 174. Si tratta di una responsabilità personale dal carattere composito - in ragione del concorrere delle funzioni di prevenzione, risarcitoria e sanzionatoria - soggetta al termine prescrizione di cinque anni, che richiede l'elemento psicologico del dolo o della colpa grave. Il riassetto della responsabilità amministrativa operato dalla L. 20/1994, e successive modifiche, costituisce la componente di un processo riformatore che ha introdotto un nuovo modello di P.A.: non più un'amministrazione che doveva dare semplicemente esecuzione alla legge a quella che è stata definita "amministrazione di risultato", che deve, cioè, raggiungere determinati obiettivi di policy e che risponde dei risultati economici e sociali conseguiti attraverso la sua complessiva attività.

Nei decenni successivi alla riforma si è acuita la complessità dell'ambiente in cui operano gli operatori pubblici, sul piano istituzionale, giuridico e fattuale, nei rapporti con gli organi politici, rendendo più difficili le scelte in cui si estrinseca la discrezionalità dove è più facile l'errore, anche grave. Ciò che ha accentuato la "fatica dell'amministrare", rendendo difficile l'esercizio della discrezionalità amministrativa e stimolando, come reazione al rischio percepito di incorrere in responsabilità, la "burocrazia difensiva", peraltro alimentata anche dall'incertezza provocata da una disciplina che si affida al concetto, indeterminato, di colpa grave. Si è così posta la necessità di ricerca di nuovi punti di equilibrio che riducano la quantità di rischio dell'attività che grava sull'agente pubblico, in modo che il regime della responsabilità, nel suo complesso, non funga da disincentivo all'azione. Ad esempio l'art. 21 D.L. 16/2020, n.76, convertito, con modificazioni, nella L. 120/2020, ha introdotto una disciplina provvisoria che ha limitato la responsabilità dei soggetti sottoposti alla giurisdizione della Corte dei Conti alle sole ipotesi dolose. Il termine finale della delimitazione della responsabilità, originariamente fissato al 31 luglio 2021, è stato più volte prorogato: in sede di conversione, al 31 dicembre 2021 e, da ultimo, dall'art. 8 c. 5-bis D.L. 30 dicembre 2023, n.215, convertito, con modificazioni, nella L. 23 febbraio 2024, n.18, al 31/12/2024.

La Sezione Regionale di Controllo per la Puglia della Corte dei Conti è intervenuta sui temi delle Spese per Consulenze e di Rappresentanza - Delibera n. 46/2022/INPRM - recanti *Linee Guida relative agli incarichi di collaborazione, consulenza, studio e ricerca ed alle spese per relazioni pubbliche, convegni, mostre, pubblicità e di rappresentanza, ai fini degli adempimenti di cui all'art. 1, comma 173 della l. n. 266/2005*: l'obiettivo è quello di fornire alle Pubbliche Amministrazioni della Regione Puglia un quadro aggiornato della normativa di

riferimento, al fine di renderne più chiara (ove necessario) l'interpretazione, uniformare le prassi operative dei vari enti ed indirizzarne il concreto operare, nell'ottica del rigoroso rispetto della normativa stessa. Le Pubbliche Amministrazioni e gli enti della Regione Puglia sono tenute a uniformarsi alle "Linee guida" in questione, fermo restando che la Sezione di controllo trasmette la conoscenza di un illecito contabile alla competente Procura regionale della Corte dei Conti, secondo l'art. 52, comma 4.

#### §4. VALUTAZIONE DEL RISCHIO: INDICATORI e PARAMETRI

Per la gestione degli eventi rischiosi è stato creato un **Catalogo dei Rischi** (Allegato 1). Nel rinviare al PTPCT 2023-2025 per la descrizione della metodologia di valutazione del rischio, si precisa che i **Processi mappati (n.34)** prevedono che per ogni **Processo (P)** sia stato individuato almeno un evento rischioso (**R**).

**TAB. 03 - INDICATORI PER LA MISURAZIONE DEL RISCHIO**

INDICATORI G-Alfa	INDICATORI G-Beta
α1 - Discrezionalità del processo/attività	β1 - Impatto organizzativo
α2 - Rilevanza esterna della domanda/richiesta/interesse	β2 - Impatto economico
α3 - Complessità del processo	β3 - Impatto reputazionale
α4 - Valore economico	β4 - Impatto immagine
α5 - Frazionabilità del processo/attività	β5 - Risultati rilevati
α6 - Controlli sul processo/attività	β6 - Oneri per le imprese

**TAB. 04 - PARAMETRI GIUDIZIO SUL RISCHIO PER OGNI PROCESSO**

Indicatori G-Alfa	Indicatori G-Beta	Giudizio sintetico	Motivazione
Alto A Medio M Basso B	Alto A Medio M Basso B	Rischio Alto Rischio Basso Rischio Medio	Descrizione del rischio

## §5. TRATTAMENTO E PREVENZIONE DEL RISCHIO - MISURE DI I LIVELLO (GENERALI)

Il trattamento dei rischi e la prevenzione degli stessi avviene attraverso le **Misure di prevenzione di I Livello (Generali) e di II Livello (Specifiche)**, definite ed implementate a seguito delle attività di monitoraggio e osservazione svolte nel 2023 e 2024 - attività comprovate dalla documentazione acquisita al Fascicolo RPCT - e richiamate nella relazione annuale del RPCT.

### TAB. 05 - Obblighi e Impegni dei dipendenti

Tutti i dipendenti - in relazione al proprio inquadramento e alle mansioni svolte - sono tenuti a rispettare ogni prescrizione e Misura del presente Piano, ivi compresa la corretta e diligente collaborazione con il RPCT, a pena di segnalazione all'ANAC e/o di richiesta di attivazione delle conseguenze disciplinari.

Tutti i dipendenti sono tenuti a:

- 1. conoscere e osservare il Piano di Prevenzione della Corruzione, gli Obblighi di Trasparenza, il Codice Etico di Comportamento, i doveri di collaborazione con il RPCT e le conseguenze dell'osservanza (valutazione) e della non osservanza (procedimenti disciplinari, segnalazioni);
- 2. conoscere e applicare le Misure Generali e le Misure specifiche per cui sono individuati come Soggetti attuatori;
- 3. presentare dichiarazioni su conflitti di interesse (anche potenziali) nell'ente;
- 4. nel caso in cui si verifichi una *situazione o un rischio di conflitto di interesse*, a comunicarla immediatamente per iscritto al RPCT [rpct@aret.regione.puglia.it](mailto:rpct@aret.regione.puglia.it);
- 5. garantire piena collaborazione al RPCT nell'ambito delle funzioni e dei compiti di quest'ultimo infra elencati;
- 6. segnalare al RPCT attraverso piattaforma *whistleblowing* 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);
- 7. 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. perseguire gli obiettivi di performance integrati con gli obiettivi di cui al presente Piano e, in generale, in materia di anti-corrruzione e trasparenza.

**Il Direttore Generale, i Responsabili di Ufficio, i titolari di EQ, i RUP e i RP sono tenuti ad osservare con particolare diligenza le previsioni del Piano e il raccordo con il RPCT.** Il mancato rispetto/omissione delle Misure Generali e delle Misure Specifiche a loro rivolte (v. *infra* Tab.7 e §7), previa contestazione e/o diffida ad adempiere (ove possibile rimediarsi), comporta la tempestiva segnalazione all'ANAC. **I Responsabili di Ufficio possono individuare uno o più Referenti per l'AntiCorruzione e la Trasparenza: l'individuazione deve essere comunicata formalmente al RPCT e al Responsabile Risorse Umane.**

Sono state definite - in parte rivisitate, in parte introdotte, alla luce delle rilevazioni e del monitoraggio effettuati - n.22 *Misure di I Livello o Generali*. Con riferimento alle **Aree di Rischio** individuate, esse si confermano in n.9 con un set di *Misure di II Livello o Specifiche* declinate per ciascun Processo (n.34).

TAB. 06 - CATEGORIE MISURE DI I LIVELLO (GENERALI)

A- Regolamentazione	B- Procedimentali	C- Culturali Buone pratiche Benessere interno	D-Trasparenza	E Formazione
---------------------	-------------------	---	---------------	--------------

TAB. 07 - MISURE DI I LIVELLO (GENERALI)

A - MISURE REGOLAMENTARI			
Misura	Descrizione	Cronoprogramma	Soggetti responsabili
<b>M1 - Regolamenti e Albi interni</b>	1-Procedimenti amministrativi e Accesso agli atti 2-Economato e contabilità 3-Trasferite e missioni di lavoro 4-Integrazione Linee guide DMS in termini di istruttoria, cessazione, trattamento dati, sanzioni; 5-Avviso per Elenco Avvocati/Consulenti/Professionisti (Regolamento adottato con Det.DG 316/2024)	La misura deve essere applicata e completarsi tra febbraio e dicembre 2025, quando saranno adottati tutti i n. 5 regolamenti, a partire dal regolamento sub. 1 e sub 2 di cui esistono già i draft.	EQ PATRIMONIO-RPCT EQ RISORSE UMANE EQ CONTABILITA' EQ ECONOMATO E TRASFERTE EQ INNOVAZIONE/RTD
B- MISURE PROCEDIMENTALI			
Misura	Descrizione	Cronoprogramma	Soggetti responsabili
<b>M2 - Monitoraggio dei provvedimenti e dei processi amministrativi in concorso con la digitalizzazione degli stessi.</b>	Si monitora il <i>flusso di adozione dei provvedimenti</i> . La misura realizza un doppio ordine di utilità, in fase di adozione, consentendo di controllare in maniera condivisa e costante, la correttezza degli atti rispetto alle Misure Anticorruzione e agli Obblighi di Trasparenza e, al contempo, di potere rilevare i rischi e proporre rilievi o correttivi. Occorre stabilire le opportune garanzie sull'attivazione dei flussi, anche delle disfunzioni interne rilevate e segnalate al DG dal RPCT.	La misura attende il completamento digitale. Applicazione immediata e continuativa.	RPCT EQ RISORSE UMANE EQ CONTABILITÀ RTD

<p><b>M3 – Rotazione: ordinaria degli incarichi nei processi di rischio; straordinaria in caso di indagini, procedimenti penali ante causam o giudiziali.</b></p>	<p>La Misura della <i>rotazione ordinaria</i> serve a evitare che si consolidino posizioni di conoscenza, amicizia e familiarità tra dipendenti e terzi, tali da intaccare o esporre a rischio il <u>dovere di imparzialità e a precludere ad altri fenomeni distorsivi</u>. Tale rischio è piuttosto diffuso: pertanto, la rotazione ordinaria si applica normalmente ai <u>dipendenti posizionati in ruoli decisori e, per legge, firmatari di atti</u> (come sono, appunto per legge, i Dirigenti e i RUP), anche <u>per evitare applicazioni abnormi e disfunzionali</u> di un principio che serve a tutelare, non a pregiudicare l'organizzazione interna. Ogni rischio deve essere <u>concretamente motivato e descritto</u>. Inoltre, laddove l'<u>infungibilità</u> del ruolo, da argomentare in base a specificità curriculari e di competenze, nonché alle mansioni di destinazione che richiedano competenze non possedute e/o lunghi tempi di acquisizione, la <u>rotazione è sostituita da misure alternative</u> come l'<u>affiancamento</u> o i <u>ruoli vicari</u> che possono alternarsi ogni 2 anni <u>senza impattare negativamente</u> sull'efficienza organizzativa e produttiva dell'ente e dei singoli dipendenti.</p> <p>La misura della <i>rotazione straordinaria</i> comporta la <u>sostituzione del dipendente sottoposto a procedimento penale</u> (rinvio a giudizio) con atto del Direttore Generale, in base alla gravità dei fatti e tenendo conto della presunzione di non colpevolezza, nonché di quanto stabilito dalla Legge 97/2001 "<i>Norme sul rapporto tra procedimento penale e procedimento disciplinare ed effetti del giudicato penale nei confronti dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche</i>" come modificata dalla Legge Anticorruzione 190/2012 - in particolare art. 3 "<i>Trasferimento a seguito di rinvio a giudizio</i>" - e della Delibera ANAC 1174/2018. Alla luce dei <u>principi di garanzia e in proporzione alla gravità dei fatti</u>, si applicano altre <b>Misure di Self Cleaning</b>, come l'affiancamento di due o più unità o lo spostamento della destinazione fisica del dipendente in postazioni sottoposte a maggiori controlli diretti o indiretti (es. stanze condivise).</p>	<p>L'attuazione della misura ordinaria deve avvenire entro marzo 2025.</p>	<p>DIRETTORE GENERALE</p> <p>EQ RISORSE UMANE</p> <p>OIV</p> <p>RPCT</p>
---	---	--	--



PROMOZIONE

Agenzia Regionale del Turismo

<p><b>M4 -</b>  <b>Verifica cause incompatibilità e inconfiribilità; verifica conflitti di interesse delle persone che prestano attività lavorativa nell'ente. Dovere di astensione. Tutela e adempimento del dovere di imparzialità.</b></p>	<p>La Misura consiste nella verifica delle fattispecie in rapporto alla disciplina vigente, a tutela del <u>dovere di imparzialità</u>, con eventuali richieste di chiarimenti e integrazioni rivolte ai soggetti interessati tenuti al <u>dovere di astensione</u>. È prevista una di audit - ove essa si renda necessaria - con uno specifico contraddittorio. Inoltre, si prevede la <u>segnalazione</u> ad ANAC ovvero la <u>richiesta di parere su casi controversi</u>. Le dichiarazioni saranno verificate e aggiornate anche rispetto alla modulistica utilizzata. Infine, i RUP e i Responsabili di Ufficio devono fornire una dichiarazione annuale e, i primi, <u>una specifica dichiarazione per ogni procedura</u> nella quale si sottoscrivano contratti pubblici per acquisire servizi, beni, lavori.</p>	<p>Monitoraggio continuativo con verifiche trimestrali. Il DG, l'OIV, i Responsabili d'Ufficio e i Rup dovranno rendere una dichiarazione annuale, fermo il dovere dichiarativo e di astensione in caso di specifiche cause di incompatibilità o di conflitto di interesse.</p>	<p>EQ RISORSE UMANE RPCT  DIRETTORE GENERALE  OIV</p>
<p><b>M5 -</b>  <b>Procedimento di infrazione per mancata adozione delle misure del PTPCT.</b></p>	<p>La Misura consegue alla <u>mancata applicazione delle Misure</u> previste dal Piano interno. Il procedimento di infrazione inizia d'ufficio dal RPCT o su istanza di un dipendente o di terzi. Ad esito del contraddittorio con i responsabili delle misure, il RPCT, verificata l'entità e la reiterazione, anche in rapporto alla importanza della violazione e all'area di rischio in cui essa insiste, procede con le richieste di interventi disciplinari al Responsabile delle Risorse Umane e/o con una segnalazione ad ANAC.</p>	<p>Misura collegata al monitoraggio sulla applicazione delle misure, da attivare all'occorrenza in presenza di inadempimenti ingiustificati e reiterati.</p>	<p>RCPT  OIV  EQ RISORSE UMANE</p>
<p><b>M6 -</b>  <b>Procedimenti disciplinari per mancata osservanza delle Misure del Piano e del Codice Etico e di Comportamento interno.</b></p>	<p>Il Responsabile delle Risorse Umane, su richiesta del RPCT, sentito l'OIV, verificate le risultanze istruttorie degli accertamenti condotti dal RPCT, <u>attiva i procedimenti disciplinari</u> adeguati al caso concreto, preavvisando il dipendente e garantendo il rispetto dell'adeguato contraddittorio .</p>	<p>Misura collegata al monitoraggio, da attivare all'occorrenza in presenza dei presupposti.</p>	<p>EQ RISORSE UMANE  UFFICIO DISCIPLINARE  RPCT</p>

**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

<p><b>M7 -          Verifica del          divieto di          pantouflage</b></p>	<p>La Misura prevede di verificare il <u>rispetto del divieto di pantouflage</u> con una specifica attività istruttoria (richiesta di documenti, chiarimenti, etc). È facoltà del RPCT richiedere un <u>contraddittorio</u>, integrazioni o chiarimenti, al RPCT di eventuali altri enti pubblici/privati coinvolti. Potrà essere avanzata <u>richiesta di parere</u> ad ANAC. Si prevede, anche per prevenire i casi di divieto di pantouflage, la sottoscrizione di <u>patti di integrità</u> e/o di impegno.</p>	<p>Continuativa. Prima scadenza con ricognizione febbraio 2025.</p>	<p>RPCT          EQ RISORSE UMANE          DIRETTORE GENERALE          OIV</p>
---	---	---	--

<p><b>M8 - Informatizzazione e procedure di gara - sistemi digitali interni per la gestione avvisi/bandi.</b></p>	<p>La Misura serve a contribuire alla <u>semplificazione</u> e alla <u>sicurezza</u> in termini di <u>trasparenza, privacy e normativa anti-corruzione nelle procedure di gara</u>. Essa si deve raccordare con la misura di digitalizzazione dei contratti pubblici in vigore dal 1° gennaio 2024 e si deve attuare avvalendosi delle piattaforme digitali della Regione Puglia.</p>	<p>Entro dicembre 2025.</p>	<p>RPCT - EQ PATRIMONIO</p> <p>RTD - EQ INNOVAZIONE</p>
<p><b>M9 - Procedure ad evidenza comparativa e richieste preventivi</b></p>	<p>Si tratta di una Misura generale, ma è anche una Misura specifica ricadente nell'area dei contratti pubblici, alla luce del <u>rischio accresciuto dagli affidamenti semplificati</u> secondo il D.Lgs 36/2023. Per gli affidamenti diretti si richiede la procedura comparativa minima con la richiesta di <u>almeno 3 preventivi</u>. Tale misura può essere derogata con specifica motivazione da sottoporre al parere del RPCT. La Misura <u>non può dirsi validamente applicata</u>, quando si rivolge ad imprese di cui sia certa la mancata risposta o, in casi gravi e penalmente rilevanti, qualora si alterasse - in tutto o in parte - la procedura de qua per favorire una certa impresa.</p>	<p>Continuativa, applicazione immediata.</p>	<p>RUP</p>
<p><b>M10 - Rispetto dei termini istruttori minimi e dei tempi di conclusione del procedimento.</b></p>	<p>Il termine istruttorio non deve essere inferiore a <u>30 giorni</u>. Per cause organizzative o altrimenti impreviste <u>si può ridurre, in misura ragionevole, con specifica motivazione del RUP condivisa dal Direttore Generale</u>. Il termine ordinario di conclusione dei procedimenti (30 giorni) è stabilito nell'art. 2, comma 2, della Legge 241/1990 e ss.mm.ii. Si può prevedere e motivare la necessità di termini suppletivi anche all'avvio del procedimento. Il Regolamento interno sulle procedure - come tutti i regolamenti interni - stabilire termini più lunghi. Ai sensi di legge, la <u>mancata o tardiva emanazione del provvedimento</u></p>	<p>Applicazione immediata e continuativa.</p>	<p>Responsabili di Ufficio</p> <p>RUP</p>

	<p><u>costituisce elemento di valutazione della performance individuale</u>, nonché fonte di <u>responsabilità disciplinare</u> e <u>amministrativo-contabile</u> del dirigente come del funzionario inadempiente (art. 2, comma 9, Legge 241/1990 e ss.mm.ii.). Il funzionario/RUP inadempiente può essere sostituito da altro RUP (art. 2, comma 9bis, Legge 241/1990 e ss.mm.ii..).</p>		
<p><b>M11 - Procedura di nomina/sostituzione Rup e Dec - Ponderazione e redistribuzione carichi dei RUP</b></p>	<p>I RUP - con l'ausilio dei DEC - garantiscono <u>responsabilità, risultato, efficienza, piena collaborazione con RPCT</u> considerando il maggiore contatto coi rischi di corruzione e gli obblighi di trasparenza su di loro gravanti. Essi devono essere nominati <u>previa valutazione ben ponderata delle competenze e della prestanza individuale, in relazione ai carichi di lavoro, da parte del Direttore Generale</u> che assume la responsabilità della scelta (<u>responsabilità in eligendo</u>), senza incorrere in discriminazioni di alcun genere e nel rispetto delle pari opportunità e del merito. Il ruolo di DEC è proposto dal RUP; si indica la cautela che esso non debba coincidere con quello dei Responsabili di Ufficio. I RUP devono agire <u>in modo imparziale</u> in attuazione dei programmi interni e nel rispetto delle regole interne e delle norme di legge; essi devono essere naturalmente <u>allineati con le azioni e le indicazioni anticorruzione, osservando e facendo osservare</u> misure e prescrizioni del Piano. Le nomine di RUP/DEC devono essere notificate agli interessati <u>prima</u> che essi esercitino funzioni e compiti: deve seguire una <u>formale accettazione</u>. Le decadenze o sostituzioni, specie ove non richieste dal soggetto che viene sostituito, devono essere <u>notificate</u> agli interessati consentendo un adeguato contraddittorio, attraverso il competente Ufficio delle Risorse Umane. I <u>carichi dei RUP</u> devono essere distribuiti in maniera <u>ponderata e scrupolosa</u> tale che gli stessi siano sempre in condizione di potere <u>governare e verificare diligentemente e accuratamente</u>, in prima persona, ogni aspetto del procedimento amministrativo, nonché siano sempre nelle <u>condizioni ottimali per rispettare le misure del PTPCT</u>.</p>	<p>Si richiede un intervento di ricognizione, riordino e redistribuzione dei carichi di lavoro RUP scadenza. Febbraio-Marzo 2025.</p>	<p>DIRETTORE GENERALE EQ RISORSE UMANE RPCT - EQ PATRIMONIO OIV</p>

C- MISURE CULTURALI - BEST PRACTICES - BENESSERE INTERNO			
Misura	Descrizione	Cronoprogramma	Soggetti responsabili
<b>M12 - Diffusione Codice Etico con azioni di sensibilizzazione e formazione interna</b>	La Misura prevede di favorire la <u>conoscenza approfondita</u> e l' <u>impegno consapevole ed effettivo</u> di rispettare il Codice Etico e di Comportamento interno. Dopo l'approvazione con Det. DG 554/2024 e la relativa <u>affissione nella sede centrale</u> , si prevede di <u>affiggerlo nelle altre sedi</u> e di <u>consegnarlo in copia cartacea e digitale</u> ai dipendenti, con consegna di una specifica dichiarazione di intenti e di impegno ad adempiere quanto previsto dal Codice. Si prevedono <u>azioni di Formazione interna</u> , come per il Whistleblowing e le regole sui Conflitti di interesse/Incompatibilità.	Entro Febbraio 2025 si dovrà perfezionare la consegna della copia digitale e acquisire la dichiarazione di impegno da ciascun dipendente. Entro Marzo 2025 sarà consegnata una Copia cartacea a ciascun dipendente. Le azioni di sensibilizzazione e formazione si programmeranno entro maggio 2025.	DIRETTORE GENERALE  EQ RISORSE UMANE  RPCT  OIV  RTD  EQ COMUNICAZIONE
<b>M13 - Giornata o incontri tematici sulla Legalità e sulle Buone Pratiche interne.</b>	La Misura è volta a favorire la diffusione della Cultura della Legalità. Si prevede la partecipazione di tutti i dipendenti che riportino una propria esperienza di qualità e/o migliorativa per l'ente. Agli incontri possono essere invitati anche soggetti esterni, portatori di esperienze di qualità, rappresentanti del mondo giuridico o di altri campi come quello giornalistico, culturale ed economico.	Da programmare a aprile, luglio, settembre, novembre 2025	DIRETTORE GENERALE  EQ PERSONALE  RPCT

<p><b>M14 - Il diritto di segnalazione: implementazione della disciplina Whistleblowing e del funzionamento della piattaforma</b></p>	<p>La piattaforma <i>Whistleblowing</i>, istituita e attiva dal mese di giugno 2023 deve essere potenziata nella familiarità e nella accessibilità da parte dei dipendenti e di chiunque segnali criticità o comportamenti/fatti a rischio o disfunzionali, illeciti. Allo stesso tempo deve essere favorita la spinta e la sensibilità al controllo reciproco. Si prevede una giornata di formazione interna con Transparency International o con il RPCT e l'OIV.</p>	<p>Da programmare a maggio 2025 con incontro sul Codice Etico e di Comportamento</p>	<p>RCPT EQ RISORSE UMANE RTD OIV</p>
<p><b>M15 - Pratiche di tutela e potenziamento del Benessere interno per migliorare le prestazioni lavorative dei dipendenti.</b></p>	<p>Il Direttore Generale propone un <u>programma di attività e/o di incontri tematici</u>, focalizzando l'attenzione sull'<u>ascolto dei dipendenti</u> e dei loro bisogni all'interno dell'ente, favorendo l'inclusività, l'imparzialità, la meritocrazia, le pari opportunità, la conoscenza dei ruoli e delle attività di tutti, la massima partecipazione e la cultura della <i>motivazione condivisa e trasparente</i> delle scelte. La Misura serve a <u>favorire o rafforzare il senso di serenità interna e di ciascuno</u> nello svolgimento delle proprie attività, assieme ad una adeguata distribuzione dei carichi di lavoro. <u>La Misura è funzionale al Benessere interno e all'efficienza dell'ente (Valore pubblico).</u></p>	<p>Continuativa come Buona pratica. Da programmare focus o altre iniziative entro il febbraio 2025.</p>	<p>DIRETTORE GENERALE</p>

<p><b>M16- Potenziare il valore delle Pari Opportunità e favorire la conoscenza del Piano delle Azioni Positive.</b></p>	<p>La Misura serve a dare spazio e valore adeguato alle <u>Pari Opportunità</u> e alle <u>Azioni Positive</u>. Le prime, anche considerando l'incidenza della presenza femminile nell'ente, le <u>diverse condizioni di vita</u> e di organizzazione delle dipendenti, ognuno con proprie caratteristiche di <u>vita extra-lavorativa che impattano sulla gestione del lavoro (e viceversa)</u>. Sono previsti incontri per un confronto costruttivo e collaborativo per favorire il percorso verso la parità che significa a volte <u>disuguaglianza sostanziale e uguaglianza formale</u>; le condizioni di parità cambiano a seconda delle situazioni soggettive. Si prevede di invitare autori o esponenti istituzionali, come la <u>Consigliera regionale per le Pari Opportunità</u>. Sarebbe utile individuare un <u>Referente interno</u> che garantisca l'aggiornamento sul tema anche in merito agli interventi della Regione o di altre Regioni.</p>	<p>Continuativa. Incontri tematici e/o divulgazione di materiali e documenti di approfondimento.</p>	<p>Da individuare un Referente Responsabile e/o un gruppo per il monitoraggio, la condivisione interna e la comunicazione interna.</p> <p>EQ RISORSE UMANE</p> <p>OIV</p> <p>RPCT</p> <p>RTD-INNOVAZIONE</p> <p>EQ COMUNICAZIONE</p> <p>EQ INNOVAZIONE</p>
--	---	--	--

<p align="center"><b>D- MISURE DI TRASPARENZA</b> (Integrative degli obblighi di cui all'Allegato n.2)</p>			
Misura	Descrizione	Cronoprogramma	Soggetti responsabili
<p><b>M17- Tracciabilità organizzativo funzionale, informatizzazione dei processi e delle procedure, pubblicazione dei dati e dei provvedimenti</b></p>	<p>La Misura serve a <u>raccordare l'operato di RTD e RPCT</u>, considerando la digitalizzazione un fattore abilitante della Trasparenza e della Prevenzione della corruzione e della Maladministration. La Misura serve, inoltre, a <u>facilitare la mappatura dei processi, a evitare usi impropri, abusivi o errati delle funzioni</u>, consentendo un sano <u>controllo reciproco</u>. Si svolgeranno specifici incontri con la partecipazione attiva del RTD e <u>focus tra RTD e gli altri soggetti attuatori</u> degli strumenti digitali e del Piano, come Responsabile delle Risorse umane e RUP. Si richiede, specularmente al <u>monitoraggio</u></p>	<p>La Misura è già in uso e deve essere implementata gradualmente durante tutto l'anno in corso. Scadenza 31 dicembre 2025.</p>	<p>RTD - EQ INNOVAZIONE</p> <p>EQ RISORSE UMANE</p> <p>RPCT</p>

	<p><u>semestrale sulla pubblicazione dei dati e dei provvedimenti (certificazione OIV), di effettuare un focus settimanale dedicato al monitoraggio della sezione Amministrazione Trasparente e al contesto del sito ARET.</u></p>		
<p><b>M18 - Consultazione pubblica sui contenuti del PTPCT e le Misure previste (associazioni di categoria - sindacati - cittadini - dipendenti)</b></p>	<p>La misura è finalizzata a verificare e ad approfondire lo stato dei rapporti con il mondo delle imprese e dei consumatori. La consultazione dovrà precedere l'adozione del nuovo Piano e avverrà anche attraverso strumenti digitali (es questionari o format digitali) e attività di comunicazione per favorire la partecipazione e il buon esito della consultazione.</p>	<p>La consultazione pubblica del Piano dovrà aprirsi entro il 30 ottobre 2025 assegnando un termine di almeno 45 giorni per presentare osservazioni e proposte.</p>	<p>DIRETTORE GENERALE RPCT EQ RISORSE UMANE RTD EQ COMUNICAZIONE</p>
<p><b>M19 - Condivisione interna - Valorizzazione del dialogo e dell'esperienza - Strumenti o iniziative per favorire la trasparenza tra i dipendenti e la produttività che nasce anche dai buoni scambi interni.</b></p>	<p>La misura serve a contrastare fenomeni di chiusura, a favorire la condivisione, la partecipazione e anche la buona accoglienza delle osservazioni critiche, dei punti di vista e della esperienza altrui. Considerando la molteplicità di attività in capo all'ente, appare necessario favorire lo scambio di conoscenze e di informazioni interne per migliorare i rapporti e anche gli scambi umani, nella quotidianità, condividendo soluzioni organizzative e di gestione in ogni ambito di attività e/o di mansioni ricoperte. Sarebbe auspicabile acquisire o elaborare uno strumento che favorisca la condivisione dei processi e delle informazioni.</p>	<p>Iniziare un percorso di elaborazione e studio, anche attraverso l'ascolto. La misura non è prioritaria e si considera attuata anche iniziando un percorso di confronto tra i soggetti responsabili e altri dipendenti.</p>	<p>RTD EQ RISORSE UMANE RPCT OIV</p>
<p><b>M20- Comunicazione delle Azioni Culturali e dei valori di Legalità, Trasparenza, Benessere organizzativo, Pari Opportunità.</b></p>	<p>Le azioni per la disseminazione dei valori della Legalità e della Trasparenza perseguiti dall'ARET ne migliorano l'immagine identitaria e corporate, se adeguatamente comunicati all'esterno. I Contenuti della Misura devono essere elaborati dall'Ufficio Comunicazione.</p>	<p>Da programmare con gli Uffici competenti entro maggio 2025</p>	<p>EQ COMUNICAZIONE EQ SOCIAL MEDIA</p>

<b>M21</b> - <b>Trasparenza e cooperazione nei rapporti con il RPCT, corretta applicazione delle Misure - raccordo con Performance - PIAO</b>	L'OIV monitora insieme al RPCT l'applicazione delle misure durante l'intero anno; quindi, predispone schede o relazioni che contengano i risultati della verifica del grado di partecipazione e collaborazione dei dipendenti, nonché sulla rispettiva presenza, partecipazione e collaborazione per l'attuazione del Piano.	Da predisporre entro la approvazione della Relazione del RPCT ad ANAC (31 dicembre-31 gennaio).Da sottoporre al Direttore Generale, all'EQ Risorse Umane e al RPCT, in occasione della validazione della Performance individuale.	OIV RPCT
--	--	---	-------------

<b>E- MISURE DI FORMAZIONE</b>			
<b>M22 -</b> <b>Formazione del personale in materia di Trasparenza, anticorruzione, Codice di Comportamento</b>	La Misura prevede di partecipare a <u>corsi esterni o tenere corsi in house</u> , con enti specializzati e/o RPCT, Risorse Umane, OIV, rivolti a tutti i dipendenti. Concorrono alla <u>corretta applicazione della misura</u> anche le eventuali giornate o <u>attività di formazione individuale</u> , da portare a conoscenza anche di RPCT e OIV. <u>Formazione specifica</u> per RPCT attraverso corsi organizzati o sostenuti da ANAC.	Diversi appuntamenti in materia di anticorruzione e trasparenza entro dicembre 2025.	EQ RISORSE UMANE RCPT OIV

**TAB. 08 - 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	a) Presenza o meno di un determinato atto/dato/informazione oggetto di pubblicazione; b) Numero di richieste di Accesso agli atti.
<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 un numero di pratiche/provvedimenti/atti
<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/procedimenti
<b>Id-7</b> misure di formazione	Numero di partecipanti a un determinato corso su numero soggetti interessati; risultanze delle 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 "rappresenta con i interessi particolari" (lobbies)"	Presenza o meno di discipline volte a regolare il confronto con le lobbies e strumenti di controllo
<b>Id-11</b> misure di best practices/culturali/comunicazione	Numero di iniziative svolte partecipanti e report

§7. CATALOGO RISCHI E PROCESSI - Valutazione - Misure di II Livello (Specifiche)

Nell'anno 2023 è stata compiuta la mappatura dei processi e la rilevazione dei rispettivi rischi. L'esito è descritto di seguito e nell'Allegato 1 (Catalogo dei Rischi): sono stati rilevati **n.37 Rischi (R) e Processi (P)**. A ciascuno dei Rischi è stato attribuito un Livello (**Alto-Medio-Basso**) utilizzati gli indicatori riportati nel §6.

**ATTENZIONE:** Nelle seguenti Tabelle si riportano i singoli Processi distinti in **n.9 Aree di rischio: i Soggetti Responsabili delle Misure specifiche (individuati in corrispondenza di ogni Processo) - sono tenuti a prendere visione ed applicare le singole Misure loro riferite e a rispettarne i tempi attuazione. Gli stessi soggetti Responsabili della attuazione delle Misure sono tenuti a prendere visione della descrizione dell'Analisi dei Rischi riportate nell'Allegato 1. Monitoraggio 2025**

AREA DI RISCHIO 1 - ACQUISIZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE	
PROCESSI	MISURE
<p><b>P1 - DEFINIZIONE DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE</b></p> <p><b>Livello rischio: R1 - MEDIO</b></p> <p>Soggetti Responsabili dell'attuazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ DIRETTORE GENERALE</li> <li>❖ RESP. RISORSE UMANE</li> </ul>	<p><b>M1.</b> Rispetto della normativa vigente e dei vincoli assunzionali</p> <p><b>M2.</b> Rispetto delle Linee guida regionali per la predisposizione del Piano dei Fabbisogni per gli Enti strumentali</p> <p><b>M3.</b> Rispetto degli step di approvazione con il coinvolgimento dei soggetti coinvolti (OO.SS., Collegio sindacale, OIV)</p> <p><b>M4.</b> Trasmissione del provvedimento interno per la approvazione in Giunta regionale</p>

<p><b>P2 - RECLUTAMENTO UNITA' DI PERSONALE CON PROCEDURA DI MOBILITA'</b></p> <p><b>Livello rischio: R2 - ALTO</b></p> <p>Soggetti Responsabili dell'attuazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ DIRETTORE GENERALE</li> <li>❖ RESP. RISORSE UMANE</li> </ul>	<p><b>M1.</b> Preavviso o avviso di indizione pubblicato 15 giorni prima dall'adozione del provvedimento in sito ARET e BURP</p> <p><b>M2.</b> Avviso di indizione tempestivamente pubblicato in sito ARET e BURP, con termini di almeno 30 giorni, come di norma.</p> <p><b>M3.</b> Verifica presenza della risorsa nel Piano Assunzionale e dell'assenza di Competenze interne.</p> <p><b>M4.</b> Verifica finanziaria dettagliata, anche riferita al rispetto dell'economicità e del contenimento della spesa.</p> <p><b>M5.</b> Corretta precisazione dei requisiti soggettivi in funzione del profilo ricercato</p> <p><b>M6.</b> Nomina Commissione con componenti esterni (verifica scrupolosa dei conflitti di interesse) e nel rispetto delle Pari Opportunità.</p> <p><b>M7.</b> Motivazione della scelta secondo parametri di competenza ed esperienza in comparazione con altri candidati e tenendo presente il target di competenze necessarie nei ruoli di un ente regionale</p> <p><b>M8.</b> Verifica conflitti di interesse e incompatibilità dell'unità selezionata nei rapporti con gli Organi di vertice e gli altri Dipendenti con funzioni decisorie, tenendo in adeguata considerazione profili giuridici e di opportunità a garanzia del principio-dovere di imparzialità.</p> <p><b>M9.</b> Pubblicazione tempestiva dei verbali di valutazione/esito e trasmissione a OIV e RPCT.</p>
---	---

<p><b>P3 - ASSUNZIONE UNITA' DI PERSONALE DIPENDENTE MEDIANTE CONCORSO PUBBLICO</b></p> <p><b>Livello rischio: R3 - ALTO</b></p> <p>Soggetti Responsabili dell'attuazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ DIRETTORE GENERALE</li> <li>❖ EQ RISORSE UMANE</li> </ul>	<p><b>M1.</b> Preavviso o Avviso di indizione pubblicato 15 giorni prima dall'adozione del provvedimento in sito ARET e BURP.</p> <p><b>M2.</b> Avviso di indizione pubblicato tempestivamente in sito ARET e BURP</p> <p><b>M3.</b> Termini di presentazione delle istanze di almeno 30 giorni, come di norma.</p> <p><b>M4.</b> Verifica della preparazione con prove adeguate, preferibilmente scritte anche per le assunzioni a tempo determinato.</p> <p><b>M5.</b> Nomina Commissione con componenti esterni (verifica scrupolosa dei conflitti di interesse) e nel rispetto delle Pari Opportunità.</p> <p><b>M6.</b> Verifica finanziaria dettagliata, anche riferita al rispetto dell'economicità e del contenimento della spesa.</p> <p><b>M7.</b> Pubblicazione tempestiva della Nomina Commissione in Amministrazione Trasparente.</p> <p><b>M8.</b> Pubblicazione tempestiva dei verbali di valutazione/esito e trasmissione a OIV e RPCT.</p> <p><b>M9.</b> Verifica conflitti di interesse e incompatibilità dell'unità</p>
---	--

	<p>selezionata nei rapporti con gli Organi di vertice e gli altri Dipendenti con funzioni decisorie, tenendo in adeguata considerazione profili giuridici e di opportunità a garanzia del principio-dovere di imparzialità.</p>
<p><b>P4 - PROGRESSIONI DI CARRIERA - PROGRESSIONI ORIZZONTALI E VERTICALI</b></p> <p><b>Livello rischio: R4 - ALTO</b></p> <p>Soggetti Responsabili dell'attuazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ DIRETTORE GENERALE</li> <li>❖ EQ RISORSE UMANE</li> </ul>	<p><b>M1.</b> Preventiva definizione di criteri di selezione e percentuale degli ammessi alle progressioni</p> <p><b>M2.</b> Aggiornamento o Integrazione del Regolamento interno</p> <p><b>M3.</b> Rispetto dei tempi procedurali ed eventuali termini supplementari definiti entro l'inizio delle valutazioni</p> <p><b>M4.</b> Comunicazioni e informativa al RPCT sullo stato del processo</p> <p><b>M5.</b> Commissione regolarmente composta e nominata con 1 membro esterno, pubblicazione in Amministrazione Trasparente.</p> <p><b>M6.</b> Pubblicazione tempestiva dei verbali di valutazione/esito e trasmissione a OIV e RPCT.</p>
<p><b>P5 - INCENTIVI ECONOMICI AL PERSONALE (PRODUTTIVITA' E RETRIBUZIONI DI RISULTATO))</b></p> <p><b>Livello rischio: R5 - ALTO</b></p> <p>Soggetti Responsabili dell'attuazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ DIRETTORE GENERALE</li> <li>❖ EQ RISORSE UMANE</li> <li>❖ OIV</li> </ul>	<p><b>M1.</b> Piano Performance con obiettivi concreti dettagliati e non astratti e general-generici.</p> <p><b>M2</b> Preventiva e dettagliata definizione dei criteri di valutazione in conformità al Piano Performance, alla normativa vigente, alla Trasparenza, con uso diligentemente ponderato e motivato di eventuali ragioni discrezionali.</p> <p><b>M3.</b> La valutazione e l'attribuzione del punteggio devono essere motivati e contenere evidenza dei criteri applicati</p> <p><b>M4.</b> Parere vincolante dell'OIV in caso di eventuali incongruenze manifeste</p> <p><b>M5.</b> Informativa sul processo e trasmissione verbali di valutazione al RPCT.</p>
<p><b>P6 - GESTIONE DEL PERSONALE (PERMESSI, CONGEDI, SMART-WORKING, FORMAZIONE, SPOSTAMENTI, TIMBRATURE)</b></p> <p><b>Livello rischio: R6 - MEDIO</b></p> <p>Soggetti Responsabili dell'attuazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Direttore Generale</li> <li>❖ EQ RISORSE UMANE</li> </ul>	<p><b>M1.</b> Rispetto del CCNL e delle circolari applicative interne con Circolari per i dipendenti</p> <p><b>M2.</b> Richiami e raccomandazioni generali a tutti i dipendenti</p> <p><b>M3.</b> Richiami e raccomandazioni individuali per singoli accaduti</p> <p><b>M4.</b> Ispezioni in loco e verifiche puntuali</p> <p><b>M5.</b> Controlli sulla corrispondenza/veridicità tra presenza in sede e marcatura cartellino</p> <p><b>M6.</b> Motivare gli atti inerenti la gestione del personale (disposizioni di servizio)</p> <p><b>M7.</b> In caso di gravi violazioni accertate o in corso di accertamento è possibile lo spostamento temporaneo motivando il rischio concreto per l'interesse pubblico</p>

	<p><b>M8.</b> In caso di procedimenti penali e/o disciplinari, è possibile lo spostamento in raccordo con l'art. 3 della Legge 97/2001 "Norme sul rapporto tra procedimento penale e procedimento disciplinare ed effetti del giudicato penale nei confronti dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche" come modificata dalla Legge Anticorruzione 190/2012 - in particolare art. 3 "Trasferimento a seguito di rinvio a giudizio" - e della Delibera ANAC 1174/2018 (Misure di self cleaning)</p> <p><b>M9</b> In caso di violazioni di ogni sorta o di rischi accertati, occorre ascoltare il dipendente garantendo il contraddittorio e redigendo processo verbale.</p> <p><b>M9.</b> In caso di gravi violazioni accertate e/o di rischi concreti, comprovati e motivati, si applica ogni misura di prevenzione o self-Cleaning necessaria, come l'affiancamento.</p> <p><b>M10.</b> Coinvolgimento dell'OIV e del RPCT in caso di disfunzioni e/o violazioni.</p>
<p><b>P7- TRASFERTE DI LAVORO E RIMBORSI SPESE DI MISSIONE</b></p> <p><b>Livello rischio: R7 - ALTO</b></p> <p>Soggetti Responsabili dell'attuazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Direttore Generale</li> <li>❖ EQ RISORSE UMANE</li> <li>❖ EQ TRASFERTE</li> </ul>	<p><b>M1.</b> Aggiornamento tempestivo del Regolamento sulle Missioni di Lavoro e Rimborsi</p> <p><b>M2.</b> Istruttoria adeguatamente dettagliata delle richieste di trasferte tenendo conto delle caratteristiche della destinazione (es. fiera di settore, meta locale, nazionale o intercontinentale) e delle caratteristiche (mansioni, capacità linguistiche, capacità relazionali) del dipendente da destinare alla missione.</p> <p><b>M3.</b> Pubblicazione tempestiva in trasparenza con nome/cognome e costi.</p> <p><b>M4.</b> Le trasferte in ambito locale o regionale sono riconosciute devono essere dettagliatamente disciplinate nel Regolamento interno.</p> <p><b>M5.</b> La valutazione dei costi deve rispettare il principio di congruità e di economicità anche quando si utilizzano fondi europei.</p>
<p><b>P8 - BANDI E AVVISI PER COLLABORAZIONI ESTERNE O CONSULENZE PROFESSIONALI – SHORT LIST</b></p> <p><b>Livello rischio: R8 - ALTO</b></p> <p>Soggetti Responsabili dell'attuazione:</p>	<p><b>M1.</b> Pubblicazione pre-avviso o avviso informativo</p> <p><b>M2.</b> Pubblicazione avviso di indizione anche nel BURP con termine di almeno 30 giorni, come di norma.</p> <p><b>M3.</b> Requisiti e criteri fissati ai sensi della normativa vigente e delle Linee Guida della Sezione Regionale di Controllo per la Puglia della Corte dei Conti - Delibera 46/2022/INPRM, con particolare riferimento all'esperienza elevata e qualificata.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ DIRETTORE GENERALE</li> <li>❖ EQ RISORSE UMANE</li> </ul>	<p><b>M4.</b> Commissione con membri esterni ad ARET/Dipartimento, previa verifica conflitti di interessi rispetto ai candidati, e nel rispetto delle Pari Opportunità</p> <p><b>M5.</b> Verifica dei titoli presenti nei CV prodotti dai candidati</p> <p><b>M6.</b> Le unità selezionate non possono sostituire forza lavoro interna e occuparsi di compiti ordinari.</p> <p><b>M7.</b> I costi devono essere congrui e contenuti nel rispetto del principio di economicità.</p> <p><b>M8.</b> Pubblicazione tempestiva dei Verbali e trasmissione al BURP dei provvedimenti con esiti della selezione</p> <p><b>M8.</b> Trasmissione atti istruttori (da elenco candidati) a RTPC per le verifiche sui criteri di cui alle Linee Guida della Corte dei Conti e sui Conflitti di interesse.</p>
<b>AREA DI RISCHIO 2 - AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO</b>	
<i>PROCESSI</i>	<i>MISURE</i>
<p><b>P9 - SCELTA DEL PATROCINATORE/CONSULENTE LEGALE</b></p> <p><b>Livello rischio: R9 - MEDIO</b></p> <p><i>Soggetti Responsabili dell'attuazione:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ DIRETTORE GENERALE</li> <li>❖ EQ PATRIMONIO</li> <li>❖ RUP</li> </ul>	<p><b>M1.</b> Attuazione del Regolamento approvato con Determinazione 316/2024 per la costituzione Albo/Elenco Avvocati e Patrocinatori.</p> <p><b>M2.</b> Manifestazione di interesse dei professionisti con verifica dei requisiti morali e professionali: l'iscrizione all'Albo deve essere informata al principio di competenza, specializzazione e proporzionalità.</p> <p><b>M3.</b> Gli incarichi fiduciari al di fuori dall'Albo/Elenco non sono ammessi se non con una specifica e solida motivazione e non devono essere intesi come dettati da conoscenze personali.</p> <p><b>M4.</b> Si deve applicare il principio di rotazione degli incarichi per la scelta dall'Albo/Elenco</p> <p><b>M5.</b> L'esistenza dell'Albo/Elenco serve ad evitare il ricorso a procedure semplificate secche come gli affidamenti diretti di incarichi o servizi legali.</p>

<b>AREA DI RISCHIO 3 – CONTRATTI PUBBLICI</b>	
<i>Processi</i>	<i>Misure</i>
<p><b>P10 - PROGRAMMAZIONE FABBISOGNI DI SERVIZI, BENI, LAVORI ORDINARI E STRATEGICI</b></p> <p><b>Livello rischio: R10 - MEDIO</b></p> <p><i>Soggetti Responsabili dell'attuazione:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ DIRETTORE GENERALE</li> <li>❖ RPCT - EQ PATRIMONIO</li> <li>❖ EQ CONTABILITA' E BILANCIO</li> </ul>	<p><b>M1.</b> Monitoraggio continuativo dell'effettivo fabbisogno dell'ente per la migliore programmazione delle procedure di reperimento.</p> <p><b>M2.</b> Verifica/ricognizione/recepimento della esperienza inerente la spesa pregressa per la migliore ponderazione della spesa da compiere.</p> <p><b>M3.</b> Regolare interscambio con la Sezione Programmazione e Acquisiti della Regione Puglia finalizzato ad accedere alla centralizzazione di alcune attività di outsourcing.</p> <p><b>M4.</b> I RUP devono predisporre un elenco di spese osservando il modello prestabilito e consegnandolo alla scadenza fissata da richiesta di Ufficio Patrimonio solitamente al 15.12 di ogni anno per la programmazione acquisti superiori alla soglia di 140.000€.</p> <p><b>M5.</b> La programmazione degli acquisti deve riguardare anche gli acquisti di beni, lavori, servizi inferiori alla soglia di 140.000€.</p> <p><b>M6.</b> Nella programmazione acquisti si deve tenere presente la preferenza per le procedure comparative e di deve applicare il principio di economicità.</p>

**P11 - AFFIDAMENTI DIRETTI PER ESCLUSIVITA' -  
PROCEDURE NEGOZiate SENZA BANDO**

**Livello rischio: R11 - ALTO**

Soggetti Responsabili dell'attuazione:

- ❖ DIRETTORE GENERALE
- ❖ RUP
- ❖ RESPONSABILI TECNICI

**M1.** Il RUP deve ricevere adeguato supporto, anche documentale, dalle aree tecniche, pena l'impossibilità di procedere secondo diligenza.

**M2.** Il RUP deve operare un attento studio della anagrafica e delle caratteristiche della "impresa esclusivista" per concludere sulla consistenza effettiva della "esclusività"; il RUP deve acquisire altresì i costi che l'impresa sopporta a fronte dei servizi erogati.

**M3.** Le aree tecniche sono tenute a fornire una relazione istruttoria dettagliata che contenga anche elementi e condizioni necessarie a prendere contezza della esclusività, prima fra tutte per un esempio la titolarità di un brevetto o di un marchio registrato.

**M5.** La motivazione circa le ragioni dell'affidamento in esclusività deve essere particolarmente dettagliata e analitica, considerando la distinzione tra "infungibilità" ed "esclusività" secondo l'orientamento di ANAC: la infungibilità rende senz'altro legittima la assenza di una gara; l'esclusività richiede la necessità di uno scrupoloso iter motivazionale atteso che ogni operatore può essere esclusivista di qualcosa, esempio principale: gli spazi. Stessa cosa dicasi per i concessionari di pubblicità che tuttavia vantano un titolo giuridico preciso e facilmente riconoscibile, ma è anche vero che gli spazi di pubblicità - in vari ambiti - possono essere vari e diversi. La motivazione non può consistere solamente in un generico riferimento agli obiettivi strategici o alla mission dell'ente.

**M4.** Albo/Elenchi fornitori per i settori dove tali affidamenti sono maggiormente utilizzati (es. comunicazione; eventi promozionali): serve a scongiurare un Rischio riferito alla assenza di evidenza pubblica e alla correttezza e completezza motivazionale.

**M5.** Avvisi pubblici per manifestazione di interesse, (soprattutto per l'esclusività *multi-sourcing*) anche per affidamenti inferiori alle soglie: servono a garantire evidenza pubblica e a scongiurare i rischi di cui sopra.

**M6.** Consultazioni preventive e analisi dei mercati, attraverso le piattaforme telematiche, si rendono necessarie per approfondire la consistenza del mercato di riferimento e della supposta esclusività.

**M7.** Trasparenza nel sito ARET: deve essere potenziata, pubblicando avvisi pre-informativi (*ex ante*) e avvisi di affidamento (*ex post*).

**M8.** La Relazione tecnica sui risultati è fondamentale sempre, specie per i *repeaters*. Essa deve contenere una scrupolosa

	<p>descrizione degli effetti prodotti, evidenziando adeguatamente il rapporto tra spesa e relativa efficacia. La relazione tecnica finale non si limita a descrivere le attività realizzate e ad allegare foto e output: quella, infatti, è la relazione con cui il fornitore rendiconta le sue prestazioni al RUP.</p> <p><b>M9.</b> L'istruttoria non può essere <i>semplificata</i> al punto da impegnare solo pochi giorni prima dell'inizio delle attività, ciò anche in relazione alla normativa in materia di controlli sugli operatori economici: i tempi istruttori minimi devono corrispondere ad almeno 15 giorni. L'urgenza non può dipendere da aspetti organizzativi, secondo la definizione normativa e la correttezza logico-interpretativa.</p> <p><b>M10.</b> Gli avvisi pre-informativi degli affidamenti in deroga e i relativi provvedimenti devono essere notificati al Rpct e vanno pubblicati nel sito e nel BURP.</p> <p><b>M11.</b> In caso un fornitore sia già affidatario di un contratto in esclusiva, l'affidamento di un ulteriore contratto per servizi comuni non corrisponde al principio di favor participationis, neanche se riferito ad una società differente benché collegata alla prima (es. stesso rappresentante legale).</p> <p><b>M12.</b> Si richiede un parere preventivo al Rpct per eventuali casi dubbi o per le deroghe di alcune misure almeno 15 giorni prima dell'affidamento.</p> <p><b>M13.</b> Il RUP predispone un verbale di ricognizione dell'esclusività in cui dà conto anche della verifica di congruità dei costi. Il verbale è controfirmato dal Responsabile di area o da altra EQ tecnica.</p>
<p><b>P12 - AFFIDAMENTI DIRETTI</b></p> <p><b>Livello rischio: R12 - ALTO</b></p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ RESPONSABILI TECNICI</li> <li>❖ RUP</li> </ul>	<p><b>M1.</b> Albo/Elenchi fornitori: servono a prevenire un Rischio riferito all'assenza di evidenza pubblica e alla scelta effettuata in modo imparziale e correttamente motivata.</p> <p><b>M2.</b> Benchmarking preventivo, con analisi dei mercati e consultazioni allargate o ristrette: servono nella stessa ottica di prevenzione del Rischio di cui sopra.</p> <p><b>M3.</b> Avviso pubblico/Manifestazione di interesse/Richiesta di almeno 3 preventivi: deve essere scelta una di queste forme per garantire minima comparazione.</p> <p><b>M4.</b> Gli avvisi pre-informativi o informativi devono essere pubblicati in Amministrazione Trasparente e nel Burp.</p> <p><b>M5.</b> Gli affidamenti in deroga e i relativi provvedimenti devono essere notificati al Rpct.</p> <p><b>M6.</b> Utilizzo di piattaforme telematiche nazionali (CONSIP MEPA), regionali (EMPULIA) o altre analoghe.</p>



PROMOZIONE

Agenzia Regionale del Turismo

	<p><b>M7.</b> La motivazione deve essere chiara ed efficace: non basta un richiamo generico agli obiettivi strategici o alle necessità ordinarie essenziali. Tanto i primi, quanto le seconde devono essere adeguatamente e concretamente motivati. La motivazione non deve contenere frasi astratte o fantasiose sulla utilità del reperimento mediante procedura semplificata.</p> <p><b>M8.</b> Deve essere garantito il rispetto della rotazione - anche degli inviti - per favorire la massima e più varia partecipazione.</p>
--	---

	<p><b>M9.</b> L'urgenza deve essere correttamente interpretata e motivata: la "imprevedibilità" e il "rischio di perdere fondi europei non possono essere causati da aspetti o problemi organizzativi. Così la esecuzione anticipata deve corrispondere a circostanze concrete e indipendenti dalla volontà delle parti.</p> <p><b>M10.</b> Si richiede un parere preventivo a Rpct per eventuali casi dubbi o per le deroghe di alcune Misure, da sottoporre almeno 15 giorni prima dell'affidamento.</p> <p><b>M11.</b> Per svolgere correttamente un procedimento di affidamento diretto si devono prevedere tempi istruttori minimi pari ad almeno 15 giorni.</p> <p><b>M12.</b> Nell'ambito delle attività strategiche devono essere fornite ai RUP le relazioni tecniche istruttorie o pre-istruttorie con una descrizione delle ragioni che determinano la necessità di quella procedura e/o di determinati fornitori. Le aree tecniche sono chiamate a collaborare col RUP sulla scelta dei fornitori da invitare alle procedure selettive con richiesta di preventivi.</p> <p><b>M13.</b> La soglia di 140.000€ non significa che si debba necessariamente utilizzare una cifra pari alla stessa: la verifica della congruità dei costi è sempre fondamentale da parte del RUP. La richiesta di preventivi deve prevedere anche un dettaglio dei costi e il prezzo finale a corpo. Il RUP deve svolgere una comparazione con i prezzi di mercato e dare conto della valutazione di congruità in sede istruttoria, prima dell'adozione del provvedimento di affidamento.</p>
--	--

**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

	<p><b>M14.</b> Il ricorso al subappalto deve essere adeguatamente disciplinato Avviso Pubblico o nella Richiesta di preventivi e nel Contratto. In nessun caso il Subappalto può essere utilizzato per aggirare limiti o divieti, come la regola della rotazione.</p>
<p><b>P13 - MODIFICHE E PROROGHE CONTRATTUALI - ESECUZIONI ANTICIPATE</b></p> <p><b>Livello rischio: R13 - ALTO</b></p> <p>Soggetti tenuti all'attuazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ RUP</li> <li>❖ RESPONSABILI TECNICI</li> <li>❖ DEC</li> </ul>	<p><b>M1.</b> La motivazione circa le ragioni che determinano la necessità di modifiche contrattuali o la imprevedibilità o la urgenza devono essere dettagliatamente motivate, in proporzione al valore del contratto e in stretta aderenza con la previsione normativa ex art.120 D.Lgs 36/2023.</p> <p><b>M2.</b> Il Capitolato tecnico deve contenere la previsione di una possibile proroga tecnica in pendenza di nuova procedura comparativa o gara.</p> <p><b>M3.</b> Le proroghe contrattuali devono essere comunque presenti nella Lex Specialis e disciplinate nel contratto.</p> <p><b>M4.</b> Le proroghe di contratti per cui si continua ad applicare il precedente Codice devono essere evitate e, ove sussistano le condizioni, occorre ripetere la procedura comparativa.</p> <p><b>M5.</b> Le modifiche contrattuali, l'urgenza e l'esecuzione anticipata devono essere comunicate tempestivamente al Rpct.</p>

**P14 – PROGETTAZIONE E GESTIONE GARE e AVVISI PUBBLICI PER IL REPERIMENTO DI SERVIZI, BENI, LAVORI.**

**Livello rischio: R14 - ALTO**

*Soggetti responsabili dell'attuazione:*

- ❖ RUP
- ❖ Responsabili tecnici

**M1.** Le gare e gli avvisi devono essere redatti con un equilibrato apporto da parte del RUP e dei Responsabili Tecnici tenendo conto altresì delle regole per la gestione dei fondi extra-ordinari e delle buone e proficue esperienze dell'ente. I Capitolati tecnici e i Disciplinari devono essere scritti secondo criteri di particolare chiarezza e linearità per facilitare gli operatori nella predisposizione delle offerte.

**M2.** Gli avvisi informativi o pre-informativi e di aggiudicazione devono essere pubblicati nel BURP e nel sito ARET sottosezione Amministrazione Trasparente.

**M3.** La valutazione delle offerte economicamente più vantaggiose deve prevedere margini discrezionali correttamente inquadrati e parametrati a punteggi/criteri dettagliati e predeterminati nel bando di gara.

**M4.** La nomina della Commissione deve essere pubblicata nella Sezione Amministrazione Trasparente del sito ARET subito dopo la scadenza dei termini di presentazione dell'offerta e mai dopo la prima seduta, pena la illegittimità della seduta e delle valutazioni tutte.

**M5.** Le eventuali FAQ devono essere pubblicate nella Sezione Amministrazione Trasparente del sito ARET in tempo utile per la presentazione delle offerte; in ogni caso deve essere fornita tempestiva risposta agli operatori che richiedono chiarimenti in merito al Bando.

**M6.** Per maggiore garanzia devono essere utilizzate piattaforme telematiche per lo svolgimento dell'intera gara, e anche per gli avvisi pubblici.

**M7.** Pubblicazione tempestiva dei verbali di gara in Amministrazione Trasparente.

**M8.** Trasmissione della nomina della Commissione, dei Verbali e del provvedimento di aggiudicazione al Rpct da parte del RUP.

**M9.** Favorire il più possibile le procedure di gara aperte dove non occorre rispettare il principio di rotazione trattandosi di una selezione globale nell'ambito della stessa categoria.

**M10.** Le Commissioni di gara devono essere composte secondo criteri di competenza da Funzionari D e/o Dirigenti, con rotazione e adeguato ricorso a membri esterni. La nomina della Commissione deve essere notificata al Rpct e deve essere pubblicata prima che inizino le sedute di RUP e Commissione.

**M11.** Il ricorso al subappalto deve essere adeguatamente disciplinato nel Disciplinare di gara o nell'Avviso Pubblico. In

	<p>nessun caso il Subappalto può essere utilizzato per aggirare limiti o divieti, come la regola della rotazione.</p> <p><b>M12.</b> Le manifestazioni di interesse non possono comportare procedure di valutazione con seggi di gara inappropriati e aggravanti il procedimento di selezione; gli operatori che rispondono ad una Manifestazione di interesse, ove appartenenti alla Categoria richiesta, devono essere tutti invitati alla procedura.</p>
<p><b>P15 - REVOCHE E ALTRI PROVVEDIMENTI IN AUTOTUTELA</b></p> <p><b>Livello rischio: R15-ALTO</b></p> <p><i>Soggetti responsabili dell'attuazione:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ RUP</li> <li>❖ Direttore Generale</li> </ul>	<p><b>M1.</b> L'autotutela amministrativa richiede la rispondenza ai precisi presupposti richiesti dalle norme di cui agli artt. 21 quinquies, octies, novies, L. 241/1990 e ss.mm.ii.</p> <p><b>M2.</b> Applicazione dei corretti presupposti normativi riferiti alle diverse fattispecie della revoca - che incide sulla riedizione del potere decisorio e quindi delle scelte operate - e dell'annullamento che richiede precisi vizi del provvedimento.</p> <p><b>M3.</b> Le motivazioni devono essere adeguatamente articolate e dettagliate con riferimento a tutti gli elementi delle fattispecie in questione.</p> <p><b>M4.</b> L'autotutela non può essere mai esercitata travisando i presupposti i requisiti previsti dalle norme sopra richiamate, né violando il principio di proporzionalità (potrebbero essere scelte eccessive, per problemi procedurali altrimenti rimediabili: es. rettifica), né tanto meno possono essere utilizzate in modo anti-concorrenziale, pregiudicando il legittimo affidamento degli operatori economici.</p>

<p><b>P16 - STIPULA DEL CONTRATTO</b></p> <p><b>Livello di Rischio R16 - ALTO</b></p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ RUP</li> <li>❖ DEC</li> <li>❖ Responsabili tecnici</li> <li>❖ Direttore Generale</li> </ul>	<p><b>M1.</b> Il contratto deve essere stilato tenendo conto dei principi di chiarezza e completezza delle clausole necessarie.</p> <p><b>M2.</b> Inserimento delle clausole necessarie: contenuto e oggetto, responsabili esecutivi - già nominati nella determina di aggiudicazione - e referenti, tempi di esecuzione, corrispettivo, verifica della esecuzione, rendicontazione, modalità di liquidazione, modifiche contrattuali e variazioni in aumento o riduzione delle prestazioni, risoluzione, sospensione, tutela della proprietà intellettuale, tutela dei dati personali, recesso del Committente, risoluzione contrattuale, clausole o patto anticorruzione, clausole vessatorie, accessibilità/sostenibilità ambientale, responsabilità civile.</p> <p><b>M3.</b> Il contratto deve essere sottoscritto entro la data di inizio delle prestazioni, preferibilmente in data almeno antecedente.</p> <p><b>M4.</b> Il contratto deve contenere in allegato, oltre la documentazione solitamente richiesta, anche i Modelli MOG delle imprese con le rispettive Misure di self cleaning in caso di procedimenti penali.</p> <p><b>M5.</b> Il contratto deve contenere in allegato, altresì, il Patto anticorruzione - in alternativa alla clausola anticorruzione - secondo quanto stabilito a riguardo dalla Regione Puglia.</p>
--	--

<p><b>P17 - MODIFICHE E VARIANTI CONTRATTUALI</b></p> <p><b>Livello di Rischio - R17 MEDIO</b></p> <p>Soggetti Responsabili dell'attuazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ RUP</li> <li>❖ RESPONSABILI TECNICI</li> <li>❖ DEC</li> </ul>	<p><b>M1.</b> Il ricorso frequente a modifiche e varianti contrattuali denota l'assenza di una corretta ponderazione del fabbisogno o di altre circostanze contrattuali.</p> <p><b>M2.</b> La rimodulazione e le modifiche al cronoprogramma, il controllo sull'applicazione di eventuali penali per il ritardo della prestazione devono essere puntualmente motivati e notificati al Rpct.</p> <p><b>M3.</b> Si utilizzano strumenti operativi ad hoc (check-list, verbali di sopralluogo, piano di controlli, etc.) coerenti con gli impegni definiti nel capitolato o negli altri atti tecnici.</p> <p><b>M4.</b> Verifica da parte del Rpct dell'impiego e della dotazione dei predetti strumenti operativi.</p>
---	--

<p><b>P18 – RENDICONTAZIONI E LIQUIDAZIONI</b></p> <p><b>Livello rischio: R18 - ALTO</b></p> <p>Soggetti Responsabili dell’attuazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ RUP</li> <li>❖ DEC</li> <li>❖ EQ AUDIT E CONTROLLI</li> <li>❖ EQ CONTABILITA’ E BILANCIO</li> <li>❖ DIRETTORE GENERALE</li> </ul>	<p><b>M1.</b> Programmazione attenta e scrupolosa dei pagamenti sulla scorta della rendicontazione dei contratti e di cronoprogramma preventivo da elaborare con Responsabili tecnici e di concerto con Ufficio Audit, in particolare quando si tratta di fondi europei</p> <p><b>M2.</b> Verifica delle condizioni di esecuzione delle prestazioni, con particolare riferimento ai costi ammissibili (FESR-POC FSC), alle migliorie offerte in sede di gara ed alla applicazione di eventuali penali</p> <p><b>M3.</b> Tempi procedurali minimi da rispettare da verifica della esecuzione a liquidazione di spesa almeno 7-10 giorni</p>
<p><b>P19- ACCORDI PUBBLICI E AFFIDAMENTI IN HOUSE</b></p> <p><b>Livello rischio: R19 - MEDIO</b></p> <p>Responsabili delle Misure:</p> <p>DIRETTORE GENERALE        RUP        DEC        RESPONSABILI SETTORI TECNICI        EQ AUDIT E CONTROLLI</p>	<p><b>M1.</b> Gli accordi pubblici devono essere utilizzati secondo i criteri di ragionevolezza, proporzionalità, risultato, economicità e efficacia della spesa, da richiamare e argomentare negli atti di approvazione</p> <p><b>M2.</b> La non necessaria richiesta del CIG comporta una maggiore attenzione da parte dell’ente che paga e che quindi deve acquisire tutta la documentazione necessaria, anche relativa alle procedure svolte e ai CIG richiesti dall’ente-parte</p> <p><b>M3.</b> La misura dei rimborsi e/o delle anticipazioni deve essere prevista nell’accordo cornice e deve attestarsi tra il 50-70% sulla scorta di obbligazioni già assunte e perfezionate o di fatture quietanzate</p>
<p><b>AREA DI RISCHIO 4 - GESTIONE DELLE ENTRATE, DELLE SPESE E DEL PATRIMONIO</b></p>	
<p>Processi</p>	<p>Misure</p>

<p><b>P20 - PAGAMENTO CORRISPETTIVI CONTRATTUALI - BUSTE PAGA - ALTRI PAGAMENTI</b></p> <p><b>Livello rischio: R20 - ALTO</b></p> <p><i>Soggetti responsabili dell'attuazione:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ EQ CONTABILITA' E BILANCIO</li> <li>❖ EQ ECONOMATO</li> <li>❖ EQ AUDIT E CONTROLLI</li> <li>❖ RESPONSABILE UFFICIO PAGAMENTI</li> </ul>	<p><b>M1.</b> Rispetto dei tempi di pagamento e dell'ordine cronologico secondo la protocollazione o altro ordine predeterminato per la liquidazione.</p> <p><b>M2.</b> Tempestiva pubblicazione dei provvedimenti di liquidazione</p> <p><b>M3.</b> Raccordo costante tra EQ Contabilità e Bilancio e il responsabile dei pagamenti.</p> <p><b>M4.</b> Procedura informatizzata che garantisca la tracciabilità delle fatture e dei mandati.</p> <p><b>M5.</b> Monitoraggio periodico dei tempi di liquidazione e di pagamento.</p> <p><b>M6.</b> Trasmissione all'istituto bancario del provvedimento di pagamento sottoscritto dal Direttore Generale (non bastano gli estremi)</p> <p><b>M7.</b> L'ufficio pagamenti si compone di almeno 2 unità</p>
<p><b>P21- ACQUISTO BENI IMMOBILI-STIPULA LOCAZIONI PASSIVE</b></p> <p><b>Livello rischio: R21 - BASSO</b></p> <p><i>Soggetti responsabili dell'attuazione:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ DIRETTORE GENERALE</li> <li>❖ EQ CONTABILITA' E BILANCIO</li> <li>❖ EQ PATRIMONIO</li> </ul>	<p><b>M1.</b> Le motivazioni delle esigenze riferite all'acquisto e/o alla stipula della locazione devono essere puntuali e adeguate, attinenti e corrispondenti ai criteri previsti dalla circolare n.8 /2014 del MEF (inevitabilità – indifferibilità e congruità del costo)</p> <p><b>M2.</b> Deve essere richiesto un parere motivato al responsabile finanziario ed eventuale nulla-osta al Rpct, a seconda delle caratteristiche dell'operazione e dei rapporti coi soggetti coinvolti.</p>
<p><b>P22 - OBBLIGO DI PUBBLICAZIONE DATI CONCERNENTI L'USO DI RISORSE PUBBLICHE</b></p> <p><b>Livello rischio: R22 - BASSO</b></p> <p><i>Soggetti responsabili dell'attuazione:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ EQ CONTABILITA' E BILANCIO</li> <li>❖ RESPONSABILE UFFICIO PAGAMENTI</li> <li>❖ RTD</li> </ul>	<p><b>M1.</b> Pubblicazione periodica trimestrale dei dati in Tabelle di macro-aggregati relativi alle uscite correnti quali: trasferimenti correnti/interessi passivi/altre spese per redditi da capitale/altre uscite correnti.</p> <p><b>M2.</b> L'ufficio economato informa periodicamente Rpct dei pagamenti effettuati e si prevede una sezione aggiuntiva di pubblicazione, almeno mensile, dei dati relativi ai pagamenti in economato.</p>
<p><b>AREA DI RISCHIO 5 - INCARICHI E NOMINE</b></p>	
<p><i>Processi</i></p>	<p><i>Misure</i></p>

<p><b>P23 - CONFERIMENTO DI INCARICHI E NOMINE</b></p> <p><b>Livello rischio: R23 - ALTO</b></p> <p><i>Soggetti responsabili dell'attuazione:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ DIRETTORE GENERALE</li> <li>❖ EQ RISORSE UMANE</li> <li>❖ RPCT</li> </ul>	<p><b>M1.</b> Controllo preventivo dell'assenza di professionalità interne sulla base di un fabbisogno chiaro e circoscritto.</p> <p><b>M2.</b> Istituzione di Albi/Elenchi o pubblicazione avvisi/bandi con procedura ad evidenza pubblica - raccordo con Processo 8 (P8) - nel rispetto del principio comparativo.</p> <p><b>M3.</b> Comunicazioni esito a RPT</p> <p><b>M4.</b> Segnalazione tempestiva - interna o ad ANAC - di eventuali problematiche nella selezione, nelle competenze, nei rapporti con organi e/o responsabili interni</p> <p><b>M5.</b> Verifica preventiva e successiva conflitti di interessi e incompatibilità/inconferibilità dell'incarico: segnalazione immediata ad ANAC in caso di sospetti o violazioni.</p> <p><b>M6.</b> Non si possono utilizzare gli acquisti di servizi, con la finalità di ovviare o aggirare le regole delle procedure di incarico (anche P8).</p>
<p><b>P24 - VERIFICA DEI REQUISITI PROFESSIONALI/MORALI E DELL'INSUSSISTENZA DELLE CAUSE DI INCONFERIBILITA' ED INCOMPATIBILITA', CONFLITTI DI INTERESSE ANCHE IN CORSO D'OPERA, AI SENSI DEL D.LGS..33/2013</b></p> <p><b>Livello rischio: R24 - MEDIO</b></p> <p><i>Responsabili delle Misure:</i>        EQ RISORSE UMANE        RPCT</p>	<p><b>M1.</b> Puntuale acquisizione delle autodichiarazioni da parte del soggetto incaricato circa l'insussistenza delle cause di inconferibilità e/o incompatibilità ai sensi del D.Lgs. 39/2013.</p> <p><b>M2.</b> Monitoraggio, verifiche e contestazioni da parte del RPCT.</p> <p><b>M3.</b> Eventuale richiesta di parere all'ANAC da parte del RPCT.</p> <p><b>M4.</b> Adozione regolamento incarichi extraistituzionali e anti <i>pantouflage</i>.</p>

**AREA DI RISCHIO 6 - PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA  
 DEI DESTINATARI CON EFFETTO ECONOMICO DIRETTO ED IMMEDIATO  
 PER IL DESTINATARIO**

<i>Processi</i>	<i>Misure</i>
<p><b>P25 - EROGAZIONE, A SEGUITO DI PRESENTAZIONE DI ISTANZE E/O ADESIONE A PROGETTI DI CARATTERE INTERREGIONALE O REGIONALE O STATALE E/O DI ISTANZE IN RISPOSTA A BANDI E/O AVVISI PUBBLICI PER CONTRIBUTI A FAVORE DI PRIVATI ANCHE FINALIZZATI ALLA PROMOZIONE ED AL POTENZIAMENTO DELL'OFFERTA TURISTICA REGIONALE</b></p> <p><b>Livello rischio: R25 - ALTO</b></p> <p><i>Responsabili delle Misure:</i></p> <p>DIRETTORE GENERALE</p> <p>RUP</p> <p>Altre EQ coinvolte</p> <p>Altri funzionari/istruttori</p>	<p><b>M1.</b> Corretta e puntuale redazione, divulgazione e applicazione dell'avviso pubblico o del bando che contenga una disciplina dettagliata sullo svolgimento delle istruttorie, i requisiti, le dichiarazioni, gli atti di concessione.</p> <p><b>M2.</b> Tra il Bando e l'erogazione del primo contributo devono trascorrere almeno 30 giorni.</p> <p><b>M3.</b> L'istruttoria deve svolgersi in modo assai scrupoloso con pubblicazione tempestiva dei verbali.</p> <p><b>M4.</b> Predisposizione di una modulistica chiara disponibile sul sito istituzionale sulle modalità di accesso ai contributi e degli eventuali output/relazioni da produrre</p> <p><b>M5.</b> Cronoprogramma dei pagamenti segue l'ordine di arrivo delle istanze, previa acquisizione della documentazione necessaria</p> <p><b>M6.</b> Verifiche sulle autodichiarazioni e sui requisiti morali dei beneficiari (preferibilmente non campione): in caso di esiti negativi si deve procedere con le revoche e le segnalazioni alle Autorità competenti.</p> <p><b>M7.</b> Trasmissione degli esiti e dei verbali al RPCT</p> <p><b>M8.</b> Pubblicazione dei nomi dei beneficiari in Trasparenza, prima dell'erogazione, salve le indicazioni del Garante Privacy.</p>

<p><b>P26 - BANDI DI AIUTO ALLE IMPRESE - MISURE STRAORDINARIE DI SOSTEGNO AI COMPARTI TURISMO E CULTURA</b></p> <p><b>Livello rischio: R26 - MEDIO</b></p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ DIRETTORE GENERALE</li> <li>❖ RUP</li> <li>❖ COORDINATORE</li> <li>❖ EQ AUDIT E CONTROLLI</li> </ul>	<p><b>M1.</b> Corretta e puntuale redazione, divulgazione e applicazione dell'avviso pubblico che preveda di utilizzare una piattaforma di gestione digitale per le istruttorie e le concessioni</p> <p><b>M2.</b> Predisposizione di una modulistica informativa chiara disponibile sul sito istituzionale sulle modalità di accesso ai contributi e degli eventuali output/relazioni da produrre.</p> <p><b>M3.</b> Cronoprogramma dei pagamenti secondo ordine di arrivo delle istanze</p> <p><b>M4.</b> Verifiche sulle autodichiarazioni e sui requisiti morali dei beneficiari (preferibilmente non campione): in caso di esiti negativi si deve procedere con le revoche e le segnalazioni alle Autorità competenti.</p> <p><b>M5.</b> Pubblicazione dei nomi dei beneficiari in Trasparenza, prima dell'erogazione, salve le indicazioni del Garante Privacy.</p> <p><b>M6.</b> Trasmissione esiti e verbali a RPCT</p>
---	---

<b>AREA DI RISCHIO 7 - PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI PRIVI DI EFFETTO ECONOMICO DIRETTO ED IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO (AUTORIZZAZIONI-CONCESSIONI)</b>	
<i>Processi</i>	<i>Misure</i>
<p><b>P27 - GESTIONE REGISTRO REGIONALE DELLE STRUTTURE RICETTIVE ALBERGHIERE, EXTRALBERGHIERE, GESTIONE ELENCHI DEGLI OPERATORI DELL'OFFERTA TURISTICA E CULTURALE NEL TERRITORIO REGIONALE</b></p> <p><b>Livello rischio: R27 - MEDIO</b></p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ EQ OSSERVATORIO</li> <li>❖ EQ INNOVAZIONE-RTD</li> </ul>	<p><b>M1.</b> Predisposizione di una adeguata informativa e divulgazione preventiva per portare a conoscenza degli interessati tutti i passaggi procedurali fino al completamento dell'iscrizione e ad adempimenti e opportunità</p> <p><b>M2.</b> Adozione di un regolamento che disciplini le procedure di iscrizione e gestione del DMS</p>

AREA DI RISCHIO 8 - ALTRI SERVIZI/ATTIVITÀ	
Processi	Misure
<p><b>P28- GESTIONE PROTOCOLLO INFORMATICO - PIATTAFORME DIGITALI - IDENTITÀ E OBBLIGHI DIGITALI - DIGITALIZZAZIONE DETERMINE</b></p> <p><b>Livello rischio: R28 - MEDIO</b></p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ DIRETTORE GENERALE</li> <li>❖ RTD</li> </ul>	<p><b>M1.</b> Procedura formalizzata e informatizzata che garantisca la tracciabilità del procedimento</p> <p><b>M2.</b> Individuazione di un responsabile del processo con compiti specifici di monitoraggio e raccordo</p> <p><b>M3.</b> Le unità abilitate a protocollare devono essere sempre funzionari direttivi/EQ; la funzione è delegabile a istruttori amministrativi, dietro preventiva autorizzazione del Direttore Generale</p> <p><b>M4.</b> Rispetto del Manuale rilasciato dal RTD-DPO</p> <p><b>M5.</b> Attivazione di specifiche garanzie in ragione del principio della prudenza e/o di precedenti disfunzioni rilevate.</p>
<p><b>P29 - GESTIONE/REDAZIONE/ISTRUTTORIA ATTI AMMINISTRATIVI</b></p> <p><b>Livello rischio: R29 - MEDIO</b></p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ DIRETTORE GENERALE</li> <li>❖ RUP</li> <li>❖ RPCT</li> <li>❖ EQ RISORSE UMANE</li> <li>❖ EQ CONTABILITÀ E BILANCIO</li> </ul>	<p><b>M1.</b> Procedura formalizzata e informatizzata che garantisca la tracciabilità del procedimento</p> <p><b>M2.</b> Formazione in materia di appalti e di redazione degli atti pubblici</p> <p><b>M3.</b> Rapporti/best practices di confronto interno e con RPCT</p> <p><b>M4.</b> Applicazione criteri <i>better regulation</i> (v. Legge Regionale 29/2011)</p> <p><b>M5.</b> Le dichiarazioni sull'assenza di conflitto di interessi devono essere rilasciate prima dell'adozione del provvedimento.</p>
<p><b>P30 - ACCESSO AGLI ATTI - ACCESSO CIVICO -</b></p> <p><b>Livello rischio: R30 - MEDIO</b></p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ RUP</li> <li>❖ RPCT</li> <li>❖ RTD</li> </ul>	<p><b>M1.</b> Monitoraggio e periodico reporting dei tempi di evasione</p> <p><b>M2.</b> Trasmissione a RPCT di tutte le fasi dell'accesso, anche ai fini della pubblicazione nel Registro degli accessi</p> <p><b>M3.</b> Aggiornamento o adozione Regolamento sull'accesso</p> <p><b>M4.</b></p> <p><b>M5.</b> Favorire l'accesso agli atti il più possibile</p>

<p><b>P31 - RILEVAZIONE MOVIMENTO DEI CLIENTI NEGLI ESERCIZI RICETTIVI E RILEVAZIONE DATI PRESENZE TURISTICHE/SERVIZIO SPOT</b></p> <p><b>Livello rischio: R31 - MEDIO</b></p> <p>Responsabili delle Misure:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ DIRETTORE GENERALE</li> <li>❖ EQ OSSERVATORIO</li> <li>❖ EQ PIANIFICAZIONE STRATEGICA DATA DRIVEN E DATA ANALYSIS</li> </ul>	<p><b>M1.</b> Raccolta dei dati sugli arrivi e sulle presenze nelle strutture ricettive inviati dai titolari o gestori al sistema informatico regionale (SPOT) assicurando il buon andamento di tali operazioni</p> <p><b>M2.</b> Trasmissione dei dati sui flussi turistici raccolti dalle strutture ricettive (mediante SPOT) a ISTAT/Sezione Turismo informando le strutture ricettive sui tempi e modalità di trasmissione dei dati e sensibilizzare sull'importanza della rilevazione</p> <p><b>M3.</b> Procedura di condivisione congiunta (ARET-Sezione Turismo), con notifica al RPCT, dei dati rilevati da divulgare durante attività/eventi pubblici affinché rispondano alla massima veridicità rispetto agli esiti rilevati e alle richieste di conoscenza dall'esterno (stakeholder/giornalisti/cittadini)</p>
<p><b>AREA DI RISCHIO 9</b> <b>SERVIZI/ATTIVITA' PROMOZIONALI STRATEGICHE</b> <b>9.A. AREA PROMOZIONE</b></p>	
<p><i>Processi</i></p>	<p><i>Misure</i></p>
<p><b>P32 - PROGETTAZIONE ESECUTIVA e ATTUAZIONE DEGLI INTERVENTI</b></p> <p><b>Livello rischio: R32 - ALTO</b></p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ EQ AREA MARKETING E PROMOZIONE BUSINESS</li> <li>❖ ALTRI EQ CHE PARTECIPANO ALLA PROGETTAZIONE</li> </ul>	<p><b>M1.</b> Il progetto deve motivare adeguatamente le scelte, tenendo conto delle specifiche attuative e dei rischi ad essi connessi (Area di Rischio 3), nonché delle esigenze di rotazione, al di là delle ipotesi di infungibilità e/o di esclusività.</p> <p><b>M2.</b> Le esigenze di infungibilità e/o di esclusività devono essere debitamente motivate da parte tecnica e da RUP, ricordando che secondo la giurisprudenza la presenza di cosiddetti esclusivisti non esclude o preclude la possibilità di gara e/o di procedure comparative.</p> <p><b>M3.</b> I capitolati e gli altri documenti tecnici da trasmettere al RUP devono essere particolarmente chiari e dettagliati, restare segreti fino al momento della gara e/o dell'affidamento</p> <p><b>M4.</b> La verifica e il monitoraggio devono essere condotti in modo particolarmente scrupoloso quando le attività sono eseguite sulla base di affidamenti in deroga.</p> <p><b>M5.</b> Deve essere sempre prodotta una relazione sui risultati quale strumento di monitoraggio tecnico e amministrativo fondamentale anche per verificare l'efficacia della spesa.</p> <p><b>M6.</b> Pubblicità dei criteri di scelta e degli esiti degli affidamenti/gare su BURP e/o contenuti per sito/pagine web/social</p>

<b>AREA DI RISCHIO 9</b> <b>SERVIZI/ATTIVITA' PROMOZIONALI STRATEGICHE</b> <b>9.B. AREA COMUNICAZIONE E SOCIAL MEDIA</b>	
<i>Processo</i>	<i>Misure</i>
<p><b>P33 - PROGETTAZIONE ESECUTIVA ed ESECUZIONE DEGLI INTERVENTI</b></p> <p><b>Livello rischio: R33 - MEDIO</b></p> <p><i>Soggetti responsabili dell'attuazione:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ EQ AREA COMUNICAZIONE</li> <li>❖ ALTRE EQ COINVOLTE</li> <li>❖ RUP</li> </ul>	<p><b>M1.</b> Il progetto deve motivare adeguatamente le scelte, tenendo conto delle specifiche attuative e procedurali e dei rischi ad esse connessi (Area 3 processo 3.2)</p> <p><b>M2.</b> I brief e i capitolati e gli altri documenti tecnici da trasmettere al RUP devono essere particolarmente chiari e dettagliati, restare segreti fino al momento della gara e/o dell'affidamento</p> <p><b>M3.</b> Le attività social devono attenersi alla trasparenza e alla pubblicità dei criteri di gestione e selezione dei piani editoriali e, più in generale, delle attività social, dovendo tenerne conto anche in fase di progettazione</p> <p><b>M4.</b> Deve essere sempre prodotta una relazione sui risultati quale strumento di monitoraggio tecnico e amministrativo fondamentale anche per verificare l'efficacia della spesa.</p> <p><b>M5.</b> Pubblicità dei criteri di scelta e degli esiti degli affidamenti/gare su BURP e/o sul sito.</p>

**AREA DI RISCHIO 9**  
**SERVIZI/ATTIVITA' PROMOZIONALI STRATEGICHE**  
**9.C. AREA PRODOTTO TURISTICO**

<i>Processi</i>	<i>Misure</i>
<p><b>P34 - PROGETTAZIONE ESECUTIVA ed ESECUZIONE DEGLI INTERVENTI</b></p> <p><b>Livello rischio: R34 - ALTO</b></p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ EQ AREA PRODOTTO TURISTICO</li> <li>❖ RUP</li> </ul>	<p><b>M1.</b> La progettazione esecutiva verte su puntuali documenti tecnici e programmatici dell'Ufficio di riferimento che chiariscano adeguatamente tutte le specifiche dei differenti ambiti di azione e/o di intervento in relazione al concetto ampio di Prodotto turistico.</p> <p><b>M2.</b> Il progetto deve motivare adeguatamente le scelte, tenendo conto delle specifiche attuative e procedurali e dei rischi ad esse connessi (Area di Rischio 3), nel rispetto dell'organizzazione interna e delle competenze di altri uffici/aree.</p> <p><b>M3.</b> Le scelte di esclusività devono essere adeguatamente motivate tra Responsabile Tecnico e RUP, ricordando che secondo la giurisprudenza la presenza di cosiddetti esclusivisti non esclude o preclude la possibilità di gara e/o di procedure comparative.</p> <p><b>M3.</b> I capitolati e gli altri documenti tecnici da trasmettere al RUP devono essere particolarmente chiari e dettagliati e devono assolutamente restare segreti fino al momento della gara e/o dell'affidamento.</p> <p><b>M4.</b> Le imprese devono avere tutte pari opportunità di informazioni e di rapporti con i referenti o responsabili; i contatti con una o più imprese, che avvengano attraverso vie brevi o strumenti di lettura non condivisi, devono essere resi noti al RUP e agli soggetti coinvolti.</p> <p><b>M5.</b> La verifica e il monitoraggio devono essere condotti in modo particolarmente scrupoloso specie quando le attività sono eseguite sulla base di affidamenti in deroga.</p> <p><b>M6.</b> La relazione sui risultati è uno strumento di monitoraggio fondamentale e deve essere particolarmente dettagliata.</p> <p><b>M7.</b> Occorre dare adeguata pubblicità ai criteri di scelta e degli esiti degli affidamenti/gare su BURP e/o sul sito</p>

## §8. LA TRASPARENZA: OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

§8.1. Nel PTPCT 2023-2025 dell'ARET, approvato con Determinazione D.G. 149/2023, sono enucleati gli elementi fondamentali che rendono la Trasparenza un valore fondamentale da perseguire e sono illustrati gli strumenti utilizzati al fine di garantire la trasparenza e l'accessibilità delle informazioni. L'aggiornamento 2024 del Piano ha tenuto maggiormente conto dei compiti assegnati al RPCT dall'art. 43 del D.Lgs. 33/2013 <sup>(1)</sup>, dando seguito ad una ridefinizione dei processi interni in materia di trasparenza e obblighi di pubblicazione, intervenendo sia sul versante della c. d. *reactive disclosure* (*accesso su richiesta*), sia sul versante della c.d. *affirmative disclosure*, come la pubblicazione proattiva di dati, atti, documenti considerata uno dei principali strumenti di garanzia informativa in gran parte degli ordinamenti democratici <sup>(2)</sup>. Si è fatto leva su l'Obiettivo di potenziare la Trasparenza, quindi di rendere visibili e pubblicati dati non soggetti a specifici obblighi come i pagamenti economici, i documenti di programmazione strategica, le missioni o trasferte di lavoro (prima del rimborso dei relativi costi).

Nello specifico, sono state introdotte, come strumento di Programmazione e Monitoraggio, riunioni settimanali attraverso le quali è possibile assicurare un monitoraggio costante e una verifica tempestiva del rispetto degli obblighi di pubblicazione. Inoltre, si è proceduto ad una progressiva razionalizzazione e riorganizzazione del sito istituzionale dell'A.RE.T.

Secondo quanto stabilito dall'art.2 del D.Lgs. 33/2013, la Trasparenza si configura per le pubbliche amministrazioni quale obbligo di pubblicazione sui propri siti istituzionali dei documenti, dei dati e delle informazioni concernenti l'organizzazione e le attività svolte. A tale obbligo corrisponde il diritto dei cittadini di accedere ai siti e alle informazioni direttamente ed immediatamente, senza autenticazione ed identificazione.

La ridefinizione dei processi interni in materia di Trasparenza e obblighi di pubblicazione è un passaggio imprescindibile anche alla luce delle Delibere di ANAC di seguito indicate:

- Delibera n. 263 del 20 giugno 2023 "Adozione del provvedimento di cui all'articolo 27 del decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36 d'intesa con il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti recante «Modalità di attuazione della pubblicità legale degli atti tramite la Banca dati nazionale dei contratti pubblici»".

<sup>1</sup> L' art. 43, D.Lgs. 33/2013 assegna al RPCT, di norma, anche le funzioni di Responsabile per la trasparenza, attribuendo a tale soggetto "un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), all'Autorità nazionale anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione".

<sup>2</sup> Per una definizione di *reactive disclosure* e *affirmative disclosure* si rinvia a Filice, M. (2024), "Gli strumenti di semplificazione della trasparenza: stato dell'arte e possibili sviluppi", in *Federalismi.it - Rivista di diritto pubblico italiano, comparato, europeo*, n. 16/2024.

- Delibera n. 264 del 20 giugno 2023 “Adozione del provvedimento di cui all’articolo 28, comma 4, del decreto legislativo n. 31 marzo 2023, n. 36 recante individuazione delle informazioni e dei dati relativi alla programmazione di lavori, servizi e forniture, nonché alle procedure del ciclo di vita dei contratti pubblici che rilevano ai fini dell’assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui al decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33”.
- Delibera n. 582 del 13 dicembre 2023 - “Adozione comunicato relativo all’avvio del processo di digitalizzazione”;
- Delibera n. 601 del 19 dicembre 2023 - “Modificazione ed integrazione della Delibera n. 264 del 20 giugno 2023 - Adozione del provvedimento di cui all’articolo 28, comma 4, del decreto legislativo n. 31 marzo 2023, n. 36 recante individuazione delle informazioni e dei dati relativi alla programmazione di lavori, servizi e forniture, nonché alle procedure del ciclo di vita dei contratti pubblici che rilevano ai fini dell’assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui al decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33.”
- Delibera n. 495 del 25 settembre 2024 - “Approvazione di 3 schemi di pubblicazione ai sensi dell’art. 48 del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai fini dell’assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui al medesimo decreto - Messa a disposizione di ulteriori schemi”.

Tenuto conto delle attività svolte dall’ARET, si è ritenuto, inoltre, di soffermarsi con particolare attenzione sulle previsioni normative concernenti gli obblighi di pubblicazione relativi agli atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e attribuzione di vantaggi economici a persone fisiche ed enti pubblici e privati.

## §8.2. IL D.LGS. 33/2013 E SS.MM.II. <sup>(3)</sup>

L’art. 6 del D.Lgs. 33/2013 prevede che le pubbliche amministrazioni assicurino la qualità delle informazioni riportate nei siti istituzionali - Sezione “Amministrazione trasparente” art.10 D.Lgs. 33/2013 - nel rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dalla legge. Le pubbliche amministrazioni devono garantire la **qualità dei dati e delle informazioni pubblicate**, che devono possedere i requisiti di: *integrità; aggiornamento costante; completezza; tempestività; semplicità di consultazione; comprensibilità; omogeneità; facile accessibilità; conformità ai documenti originali in possesso dell’amministrazione con indicazione della loro provenienza; riutilizzabilità.*

La pubblicazione dei dati sul sito istituzionale deve avvenire **tempestivamente** secondo quanto disposto dall’art. 8 del D.Lgs. 33/2013. I dati, le informazioni e i documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria ai sensi della normativa vigente sono pubblicati per un periodo di 5 anni, decorrenti dal 1° gennaio dell’anno successivo a quello da cui decorre l’obbligo di pubblicazione.

Di seguito si riporta la struttura di I Livello della sezione “Amministrazione Trasparente” presente nel sito istituzionale:

<sup>3</sup> Il D.Lgs. n. 33/2013 è stato modificato dal D.Lgs. n. 97/2016 recante “Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione pubblica” 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”.

TAB. 10 Albero Trasparenza I Livello - sezione Amministrazione Trasparente sito ARET

<p><b>ALBERO AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE</b></p> <p>SITO WEB <a href="http://WWW.ARET.REGIONE.PUGLIA.IT">WWW.ARET.REGIONE.PUGLIA.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>

Conformemente a quanto disposto dall'art.10 del D.Lgs.33/2013 <sup>(4)</sup>, si indicano qui di seguito i **Responsabili della comunicazione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati**.

Premesso e precisato che ciascun soggetto procede all'assolvimento degli obblighi di comunicazione per lo specifico ambito di competenza, nel rispetto delle tempistiche previste dalla normativa vigente, nella tabella denominata **"Allegato 1/2025 ARET\_Obblighi di pubblicazione"** sono riportati gli obblighi di pubblicazione riferiti **Soggetti Obbligati** di seguito indicati: si ricorda che per la omessa comunicazione dei dati gli stessi Soggetti obbligati sono sanzionabili (sanzioni pecuniarie) ex art. 47 del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii.

**TAB. 11 Soggetti obbligati - art. 47 D.Lgs. 33/2013**

- ❖ Direttore Generale - **Luca Scandale**
- ❖ RPCT - **Miriam Giorgio**
- ❖ Funzionario EQ Responsabile Ufficio Risorse umane - **Giovanni Occhiogrosso**
- ❖ Funzionario EQ Responsabile Ufficio Bilancio - **Lidia Labianca**
- ❖ Funzionario EQ Responsabile delle trasferte/Economato - **Maria Pia Moggia**
- ❖ RUP/RP per le procedure di rispettiva competenza **Antonino-Bocuzzi-Brandi-Buono-Coviello-Grassi-Leone-Mastronardi-Occhiogrosso**
- ❖ Organismo indipendente di Valutazione - **Antonio Petrelli**
- ❖ Responsabile Transizione Digitale - **Bianca Bronzino**

### §8.3. CONTRATTI PUBBLICI - OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

A seguito dell'entrata in vigore del D.Lgs. 36/2023, gli obblighi di pubblicazione in materia di contratti pubblici sono stati precisati da ANAC nella Delibera n. 264 del 20 giugno 2023, nella quale sono individuati gli atti, le informazioni e i dati del ciclo di vita dei contratti pubblici, oggetto di trasparenza.

La suddetta delibera è stata successivamente aggiornata e integrata con la Delibera n. 601 del 19 dicembre 2023, che fornisce indicazioni e chiarimenti circa le modalità di assolvimento degli obblighi di pubblicazione.

Nell'Allegato 2 dell'aggiornamento 2024 del PTPCT - TABELLA ADEMPIMENTI TRASPARENZA -, sono riportati integralmente gli obblighi di pubblicazione di cui alla suddetta delibera Anac n. 601 del 19 dicembre 2023.

Per quanto concerne i contratti pubblici, il D.Lgs. 36/2023 prevede che le informazioni e i dati relativi alla programmazione di lavori, servizi e forniture, nonché alle procedure del ciclo di vita dei contratti pubblici siano trasmessi tempestivamente alla Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici attraverso le piattaforme digitali di cui all'[art. 25](#) del Codice.

Le Stazioni appaltanti assicurano il **collegamento tra la sezione «Amministrazione trasparente» del sito istituzionale e la Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici**. Per la **Trasparenza dei Contratti Pubblici** fanno fede i dati trasmessi alla **Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici**, la quale assicura la tempestiva

<sup>4</sup> Art. 10 comma 1 D. Lgs. 33/2013: "Ogni amministrazione indica, in un'apposita sezione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione di cui all'articolo 1, comma 5, della legge n. 190 del 2012, i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati ai sensi del presente decreto".

pubblicazione sul proprio portale dei dati ricevuti, anche attraverso la piattaforma unica della trasparenza, e la periodica pubblicazione degli stessi in formato aperto.

In particolare, devono essere pubblicati nella sotto sezione Bandi di gara della sezione Amministrazione Trasparente :

- ❖ **La tipologia di procedura (Avviso informativo)**
- ❖ **La struttura proponente (Avviso Informativo)**
- ❖ **L'oggetto del bando (Avvisi informativi e Provvedimento di Indizione)**
- ❖ **L'aggiudicatario (Provvedimento e Avviso di aggiudicazione)**
- ❖ **L'importo di aggiudicazione (Provvedimento e Avviso di aggiudicazione)**
- ❖ **I tempi di completamento dei lavori, servizi o forniture (Provvedimento e Avviso di aggiudicazione)**
- ❖ **L'importo delle somme liquidate (Provvedimento di liquidazione)**
- ❖ **Componenti delle Commissioni (Atto di nomina con CV componenti)**
- ❖ **Le sedute di convocazione delle Commissioni (pubbliche e riservate) (Avvisi)**
- ❖ **I verbali delle sedute delle Commissioni (Verbali integrali)**
- ❖ **Le variazioni e le modifiche contrattuali (Provvedimento)**
- ❖ **Le vicende ulteriori come Revoche e Annullamenti (Avviso e Provvedimento)**

I RUP per ogni procedura di affidamento pubblicata nell'apposita sezione del sito "Bandi e avvisi" - <https://aret.regione.puglia.it/bandi-e-avvisi> - procedono alla **pubblicazione del pertinente link alla Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici**.

Per quanto concerne la pubblicità legale degli atti di gara, a partire dal 01.01.2024, essa non avviene più attraverso la Gazzetta Ufficiale, ma - come stabilito dal nuovo Codice Appalti - attraverso la Piattaforma ANAC per la pubblicità legale.

La pubblicità a livello nazionale di bandi e avvisi relativi ad affidamenti inferiori alla soglia di rilevanza europea viene assicurata direttamente dalla Banca dati Anac, che li pubblica sulla piattaforma per la pubblicità legale degli atti. - <https://pubblicitalegale.anticorruzione.it/>.

Per quanto concerne la pubblicità legale a livello europeo dei bandi e degli avvisi relativi ad affidamenti di importo pari o superiore alla soglia di rilevanza europea le si procede alla trasmissione alla BDNCP degli atti redatti secondo i modelli di formulari approvati con Regolamento di esecuzione UE 2019/1780 della Commissione, come modificato dal Regolamento di esecuzione UE 2022/2023 della Commissione. La BDNCP prende in carico le richieste di pubblicazione e trasmette gli atti all'Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione Europea per la pubblicazione nella GUUE, sul sito TED, il giorno stesso della data di presa in carico.

#### **§8.4. ATTI DI CONCESSIONE DI SOVVENZIONI, CONTRIBUTI, SUSSIDI E ATTRIBUZIONE DI VANTAGGI ECONOMICI - OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE**

Per quanto concerne gli atti di concessione il riferimento in relazione agli specifici obblighi di pubblicazione è costituito dalla Delibera ANAC n. 468 del 16 giugno 2021 *“Obblighi di pubblicazione degli atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e attribuzione di vantaggi economici a persone fisiche ed enti pubblici e privati (artt. 26 e 27 d.lgs. n. 33/2013): superamento della delibera numero 59 del 15 luglio 2013 recante “Pubblicazione degli atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e attribuzione di vantaggi economici a persone fisiche ed enti pubblici e privati (artt. 26 e 27, d.lgs. n. 33/2013)”*.

Si tratta, come si legge nel documento stesso, di un atto di carattere generale al fine di fornire chiarimenti sull'applicazione degli artt. 26 e 27 del D.Lgs. 33/2013.

L'art 26 del D.Lgs. 33/2013 prevede:

- la pubblicazione degli atti con cui si definiscono **i criteri e le modalità** cui le amministrazioni devono attenersi per la concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari e per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati (comma 1);
- la pubblicazione degli **atti di concessione delle sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari alle imprese**, e comunque di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati ai sensi dell'art. 12 della legge n. 241 del 1990, di importo superiore a mille euro (comma 2).

La pubblicazione, ai sensi dell'art. 26 co. 2, costituisce condizione di efficacia dei provvedimenti e, pertanto, deve avvenire tempestivamente e, comunque, prima della liquidazione delle somme oggetto del provvedimento.

L'art. 27 precisa gli elementi informativi che devono necessariamente essere pubblicati:

- a) il nome dell'impresa o dell'ente e i rispettivi dati fiscali o il nome di altro soggetto beneficiario;**
- b) l'importo del vantaggio economico elargito;**
- c) la norma o il titolo a base dell'attribuzione;**
- d) l'ufficio e il funzionario o dirigente responsabile del relativo procedimento amministrativo;**
- e) la modalità seguita per l'individuazione del beneficiario;**
- f) il link al progetto selezionato e al curriculum del soggetto incaricato.**

La pubblicazione di cui agli artt. 26 e 27 va effettuata nella sezione “Amministrazione trasparente”, sotto-sezione di primo livello “Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici”, sotto-sezioni di secondo livello “Criteri e modalità” e “Atti di concessione” secondo quanto indicato nella delibera ANAC n. 1310/2016. Si riporta qui di seguito il link alla pertinente sotto-sezione di primo livello del sito dell'A.RE.T.: <https://aret.regione.puglia.it/web/trasparenza/sovvenzioni-contributi-sussidi-vantaggi-economici>

#### **§8.5. IL DIRITTO DI ACCESSO AGLI ATTI - L'ACCESSO CIVICO**

Sono previste due tipologie di **accesso civico**: l'accesso civico *semplice*, istituito antecedentemente alla Riforma del 2016 e l'accesso civico *generalizzato* introdotto dal D.Lgs. 97/2016.

L'accesso civico - semplice o generalizzato - consente a chiunque di accedere a dati, documenti e informazioni delle Pubbliche Amministrazioni, qualora ne sia stata omessa la pubblicazione, senza addurre alcuna motivazione o provare uno specifico interesse individuale (art.5, comma 1, D.Lgs. 33/2013).

**L'accesso civico semplice**, disciplinato dall'art. 5, comma 1, del D.Lgs. 33/2013, consiste nel diritto di chiunque di richiedere alla pubblica amministrazione documenti, informazioni o dati per i quali è prevista la pubblicazione obbligatoria, nei casi in cui gli stessi non siano stati pubblicati, anche parzialmente, o aggiornati nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito web istituzionale. Vi è una corrispondenza tra il dovere di pubblicazione da parte delle pubbliche amministrazioni, e il diritto dei privati di accedere ai documenti, ai dati e alle informazioni soggetti ad obbligo di pubblicazione ed eventualmente omessi.

**L'accesso civico generalizzato** (o accesso FOIA – *Freedom of Information Act*), disciplinato dall'art. 5, comma 2, del D. Lgs. 33/2013 come modificato dal D. Lgs. 97/2016, consiste nel diritto di chiunque di accedere a dati e documenti detenuti dalla pubblica amministrazione ulteriori rispetto a quelli sottoposti a obbligo di pubblicazione, a esclusione di quelli rientranti nei casi previsti dall'art. 5-bis del D.Lgs. 33/2013.

Nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente" del sito dell'A.R.E.T. è disponibile il registro degli accessi: <https://aret.regione.puglia.it/web/trasparenza/accesso-civico-e-accesso-documentale>

Nella medesima sezione sono illustrate le modalità attraverso cui i cittadini possono esercitare il diritto di accesso e i moduli da utilizzare a tal fine.

## §10. CONSULTAZIONE E COMUNICAZIONE DEL PTPCT

TAB. 12 - PIANO DI CONSULTAZIONE E COMUNICAZIONE

DESTINATARI	ATTIVITÀ	TEMPISTICA
<b>Tutti (Stakeholders/cittadini/ imprese/altri enti pubblici)</b>	Pubblicazione nel sito ARET - Amministrazione Trasparente e in sezione News	Tempestiva entro 5 giorni da approvazione
<b>Personale</b>	-Comunicazione e trasmissione -Presentazione e illustrazione con uno o più focus	Tempestiva entro 5 giorni dalla pubblicazione  Entro 30 giorni dalla pubblicazione
<b>Organo Politico/Dipartimento</b>	-Comunicazione e trasmissione -Presentazione (facoltativa)	Comunicazione tempestiva entro 5 giorni dalla pubblicazione

<b>Direttore Generale</b>	-Condivisione draft e lavori preliminari	Tempestiva
<b>Organismo Indipendente di valutazione</b>	-Comunicazione e trasmissione -Presentazione	

## §11. MONITORAGGIO DELLE ATTIVITÀ E DEI PROCESSI

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

**TAB. 13 - PRINCIPALI ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO E RILEVAZIONE**

1. **Formazione sulla cultura della legalità, dell'anticorruzione e della trasparenza**, sui contenuti del Piano aggiornati, sulla figura dello stesso RPCT (*anche come misura*);
2. **Incontri di rilevazione con tutti i dipendenti** divisi per aree e/o mansioni;
3. **Panel/focus bimestrali** di confronto e/o di carattere formativo, anche alla luce del nuovo Codice, insieme ai RUP/RP e altre EQ, con la possibilità di coinvolgimento di altri dipendenti;
4. **Autovalutazioni e somministrazioni di sondaggi, richieste dati, schede di rilevazione e relazioni specifiche** ai responsabili degli uffici e delle EQ, non escludendo di estendere le richieste agli altri dipendenti;
5. **Consultazioni, ascolto dei dipendenti, incontri individuali**, di intesa con il Responsabile delle Risorse Umane e l'OIV, volte a rilevare altresì la presenza di conflitti e altre situazioni di "debolezza" negli uffici/servizi, a detrimento della imparzialità e del Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici;
6. **Focus teorico-pratico sull'etica del/nel Lavoro pubblico**, sulle buone capacità relazionali e sul sentiment della cooperazione interpersonale;
7. **Consultazioni e/o incontri con imprese e associazioni di categoria** (*anche come misura*);
8. **Partecipazione ad hackathon ed eventi sugli 'opendata'**, come strumento di misurazione e valorizzazione dell'operato pubblico dell'agenzia, impegnata nell'aprire e nel pubblicare informazioni di procedure e attività, tese alla distribuzione e al riutilizzo delle stesse in ottica di *accountability*, trasparenza e integrazione con gli altri settori regionali.
9. **Incontri di valutazione delle attività svolte RPCT-OIV/DPO**;
10. **Audit e campionamento procedimenti**.

TAB. 14 - PIANO DI MONITORAGGIO ANNUALE

PROCESSI E ATTIVITÀ	OBIETTIVI	MODALITÀ	PERIODICITÀ
<p><b>GESTIONE RISORSE UMANE</b></p> <p><b>Responsabile</b> dott. Giovanni Occhiogrosso</p>	<p>Disseminare la Cultura della Legalità e delle Buone Pratiche interne.</p> <p>Stimolare e favorire nei dipendenti e nei collaboratori la conoscenza della materia dell'Anticorruzione e della Trasparenza.</p> <p>Favorire il processo di consapevolezza nell'applicazione delle Misure di I e II Livello</p> <p>Diffusione della conoscenza del Codice di Comportamento interno e del Regolamento sul Conflitto di Interessi, sulle Incompatibilità e sugli Incarichi extraistituzionali.</p> <p>Integrare la Trasparenza obbligatoria e con la integrazione del relativo potenziamento.</p>	<p>a. focus tematici con i dipendenti</p> <p>b. monitoraggio del comportamento dei dipendenti</p> <p>c. auto-valutazione dei rischi e proposte di modifiche delle Misure in base a criticità rilevate</p> <p>d. iniziative, proposte, attività di raccordo concreto per l'attuazione delle Misure</p> <p>e. individuare figure in affiancamento e/o sostitutive o altre misure alternative alla rotazione</p> <p>f. segnalare gli uffici esposti a maggiore rischio, anche in base a circostanze sopravvenute.</p>	<p>Continuativa</p> <p>Relazione di autovalutazione semestrale:</p> <p>-giugno 2025</p> <p>-dicembre 2025</p>
<p><b>PROCEDIMENTI E ACQUISTI ORDINARI - ANAGRAFE STAZIONE APPALTANTE</b></p> <p><b>RUP - RASA</b> dott.ssa Giulia Coviello</p>	<p>Stimolare e proporre la razionalizzazione dei processi nelle aree di rischio interessate, in primis quella dei contratti pubblici.</p> <p>Rispondere al processo di consapevolezza nell'applicazione delle Misure di I e II Livello.</p> <p>Rilevazione delle criticità inerenti i rapporti tra spesa ordinaria e procedimenti</p> <p>Integrare la Trasparenza obbligatoria e con la integrazione del relativo potenziamento</p>	<p>a. autovalutazione continua e proposta di modifica delle Misure in base a criticità rilevate</p> <p>b. iniziative, proposte, attività di raccordo concreto per l'attuazione delle Misure generali e specifiche</p> <p>c. segnalare rischi specifici</p> <p>d. gestione e aggiornamento anagrafe stazione appaltante</p>	<p>Continuativa</p> <p>Relazione di autovalutazione semestrale:</p> <p>-giugno 2025</p> <p>-dicembre 2025</p>

<p><b>GESTIONE BILANCIO</b>  <b>IMPEGNI DI SPESA</b>  <b>PAGAMENTI</b></p> <p><b>Responsabile</b>  dott.ssa  Lidia Labianca</p>	<p>Stimolare e proporre la razionalizzazione dei processi nelle aree di rischio interessate, in primis procedimenti di gestione contabile e pagamenti.</p> <p>Favorire il processo di consapevolezza nell'applicazione delle Misure di I e II Livello.</p> <p>Osservazione delle criticità inerenti i rapporti tra flussi di spesa e gestione contabile</p> <p>Integrare la Trasparenza obbligatoria e con la integrazione del relativo potenziamento</p>	<p><b>a.</b> Autovalutazione continua</p> <p><b>b.</b> Monitorare l'ufficio pagamenti come ufficio sensibile per la esposizione al rischio corruttivo</p> <p><b>c.</b> Auto-valutazione dei rischi e proposta di modifica delle Misure in base alla criticità rilevate</p> <p><b>d.</b> Rilevazioni e osservazioni specifiche sulle vicende del Bilancio, in primis assestamento e variazioni, fornendo specifiche osservazioni su possibili anomalie o criticità.</p>	<p>Continuativa</p> <p>Relazione di autovalutazione semestrale:</p> <p>-giugno 2025</p> <p>-dicembre 2025</p>
---	---	--	---

<p><b>Responsabili di ufficio</b></p> <p><b>Responsabili di settore</b></p> <p><b>RUP</b></p> <p><b>RP</b></p>	<p>Stimolare e proporre la razionalizzazione dei processi nelle aree di rischio di interesse in base alle attività svolte e all'ufficio di appartenenza.</p> <p>Integrazione tra obiettivi strategici/di ufficio con gli obiettivi anticorruzione, legalità, trasparenza nelle attività ordinarie.</p> <p>Buona ed efficace rispondenza in proprio e come <i>moral suasion</i> al rispetto del Piano Anticorruzione e Trasparenza e del Codice Etico e di Comportamento.</p> <p>Creazione di Buone pratiche nelle attività amministrative, esecutive, di progettazione.</p> <p>Posizionarsi in un corretto equilibrio tra sé e gli altri ruoli di ufficio o di progetto o di procedimento.</p> <p>Praticare la Cultura della Legalità sostanziale all'interno dell'ente, contrastando e/o impedendo comportamenti e sviamenti da Mala Administration.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>a.</b> Auto-valutazione dei rischi e proposta di modifica delle Misure in base alla criticità rilevate.</li> <li><b>b.</b> Rilevazioni e osservazioni specifiche sulla propria area di riferimento, con formulazione di proposte, anche fornendo specifiche osservazioni su possibili anomalie o criticità.</li> <li><b>c.</b> Aumentare le occasioni di confronto e dialogo con i colleghi in merito alla modalità di adempimento delle Misure.</li> <li><b>d.</b> Potenziare il confronto con Rpct sui temi Anticorruzione, Legalità, Buone pratiche, Benessere interno.</li> <li><b>e.</b> Proporre iniziative per creare o incrementare la Qualità di azione e di attuazione dei principi pubblici o per fare emergere la mission pubblica dell'ente.</li> </ul>	<p>30 giugno 2025 (focus)</p> <p>15 luglio 2025 (relazione)</p> <p>15 ottobre 2025 (dati)</p> <p>15 novembre 2025 (sondaggio o relazione)</p> <p>30 dicembre 2025 (sondaggio o relazione)</p>
<p><b>TRANSIZIONE DIGITALE</b></p> <p><b>Responsabile</b> dott.ssa Bianca Bronzino</p>	<p>Sostenere la digitalizzazione delle attività degli uffici e la riorganizzazione dei processi in modo da creare un'amministrazione digitale e trasparente</p> <p>Favorire la digitalizzazione delle procedure amministrative</p> <p>Migliorare la consapevolezza dell'essere online e della necessità di render conto del proprio operato in real time al territorio pugliese (che il digitale favorisce)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>a.</b> Incontri di allineamento sulla Amministrazione trasparente e sulle pubblicazioni a norma</li> <li><b>b.</b> Incontri periodici sui servizi digitali implementati nell'Ecosistema, a supporto delle attività di comunicazione, promozione, valorizzazione, che coinvolgano il territorio e l'offerta turistica</li> <li><b>c.</b> Incontri periodici di amministrazione digitale</li> </ul>	<p>Settimanale</p> <p>Trimestrale</p> <p>Semestrale</p>

	Accrescere le competenze digitali dei dipendenti.	<p><b>d.</b> Formazione su Cybersecurity e accessibilità digitale</p> <p><b>e.</b> Rilevazione e 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.</p>	<p>Annuale</p> <p>Semestrale</p>
<p><b>ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE</b></p> <p>avv. Antonio Petrelli</p>	Verificare il rispetto della legalità sostanziale e del Codice Etico e di Comportamento interno, le buone pratiche e l'attuazione delle Misure e degli Obblighi di comunicazione e pubblicazione dei dati in Trasparenza, in funzione della Performance individuale.	<p>Monitoraggio costante</p> <p>Incontri settimanali</p> <p>Rilievi e raccomandazioni</p>	<p>Relazione semestrale certificazione Obblighi di Trasparenza</p> <p>Relazione annuale su valutazione adempimenti PTPCT M21</p>
<p><b>DIPENDENTI COLLABORATORI</b></p>	<p>Miglioramento o Potenziamento delle Misure e dei Processi nelle aree di rischio di interesse in base al ruolo/mansione.</p> <p>Corretta rispondenza individuale al Piano anticorruzione, alle regole di Trasparenza, al Codice etico e di Comportamento interno.</p> <p>Coltivare e praticare la Cultura della Legalità sostanziale all'interno dell'ente, della Trasparenza e della prevenzione di ogni forma di Mala Administration.</p>	<p><b>a.</b> Partecipare attivamente agli incontri organizzati dal Responsabile delle Risorse Umane e dal Rpct</p> <p><b>b.</b> Proporre iniziative e attività di formazione sui temi di interesse ricadenti nella materia giuridica o amministrativa in funzione anti-corruzione e trasparenza</p> <p><b>c.</b> Confrontarsi su esperienze concrete, sulla attuazione delle Misure e sulle Buone pratiche con Rpct, Risorse Umane, OIV.</p>	<p>15 giugno 2025 (incontri)</p> <p>15 ottobre 2025 (dati)</p> <p>15 novembre 2025 (sondaggio)</p>

Nel corso del monitoraggio, il RPCT tiene conto delle risultanze dell'attività di monitoraggio e valutazione del rischio per individuare e/o confermare i **processi/attività maggiormente a rischio** sui quali concentrare le azioni di monitoraggio successive. Le verifiche programmate non esauriscono l'attività di monitoraggio del RPCT cui si aggiungono quelle dovute a situazioni, vicende o casi eccezionali

oppure a segnalazioni ricevute.

Il monitoraggio resta indispensabile anche per acquisire elementi conoscitivi a supporto della redazione della **Relazione annuale di valutazione e rendiconto del RPCT ad ANAC**. 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 nelle **relazioni** seguendo essenzialmente gli indicatori previsti, richiedendo ulteriori informazioni, documenti, qualsiasi “prova” dell’effettiva azione svolta. A tal fine, sono risultati utili gli incontri tra il RPCT e i responsabili dell’attuazione delle Misure.

Il monitoraggio di secondo livello viene rivolto alla totalità delle misure di prevenzione programmate all’interno del PTPCT secondo un **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 - collaborano con il RPCT, come previsto 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 **casì di mancata collaborazione** e le **altre criticità incontrate**, previo confronto con l’OIV e il Responsabile delle Risorse Umane.

Il RPCT evidenzia altresì punti di forza – **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**. Nel corso delle attività di monitoraggio e quindi di rilevazione si deve accertare sia che le Misure siano state correttamente applicate sia che esse si siano rivelate tutte funzionali e adeguate allo scopo. **Tale verifica deve essere condotta di concerto con l’OIV**. Le **risultanze del monitoraggio** sulle misure di prevenzione della corruzione costituiscono anche il presupposto per mettere a punto il successivo aggiornamento del Piano.

Laddove da un aggiornamento all’altro del Piano Anticorruzione e Trasparenza il **Livello di Rischio** sia aumentato ciò è causato da diversi fattori o cause, di seguito elencate:

- 1) Le Misure hanno trovato una resistenza o difficoltà di applicazione di carattere culturale e/o soggettivo anche in relazione a talune situazioni disfunzionali nel frattempo emerse;
- 2) Le Misure hanno trovato una difficoltà oggettiva in relazione ai carichi di lavoro;
- 3) Le Misure hanno avuto successo ma il RPCT ha preferito mantenere il Livello di Rischio per ragioni di cautela e perché si consolidi la certezza di una riduzione del Livello di Rischio nel tempo;
- 4) Sono sopravvenuti Fattori esterni (es. Indagini Penali, Ispezioni Anac, Verifiche della Corte dei Conti).

Il RPCT ritiene di avvalersi di **strumenti e soluzioni informatiche**, anche per promuoverne l’utilizzo in funzione degli Obiettivi di Strategia Anticorruzione e Trasparenza dell’ARET, intensificando la collaborazione con il **RTD**.

Gli ultimi orientamenti di ANAC in materia di Trasparenza sono stati diffusi in occasione della Giornata annuale con i RPCT che si è tenuto a Roma il 18 dicembre 2024 (*Pubblichiamoli bene! Prassi virtuose e accessibilità dei dati per migliorare la trasparenza*). Nel suo intervento introduttivo, il Presidente di ANAC Busia ha sottolineato l’importanza della Trasparenza come strumento per combattere la corruzione e ha



profilato le Linee Guida che i RPCT devono seguire in materia di Trasparenza, invitando i RPCT a essere promotori di innovazione e partecipazione ponendo al centro l'amministrazione e i cittadini, anche utilizzando le nuove tecnologie (con consapevolezza e controllo).

I punti chiave delle Linee guida sono stati:

- la Trasparenza partecipata
- la Trasparenza adattabile e multifunzionale
- la Trasparenza in funzione dell'utilità per i cittadini e per le amministrazioni
- Progettare la Trasparenza
- Innovare la Trasparenza
- Trasparenza collaborativa e smart
- Qualificare la Trasparenza guardando oltre le regole.

**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 2025 - 2027**

***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.

**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

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.

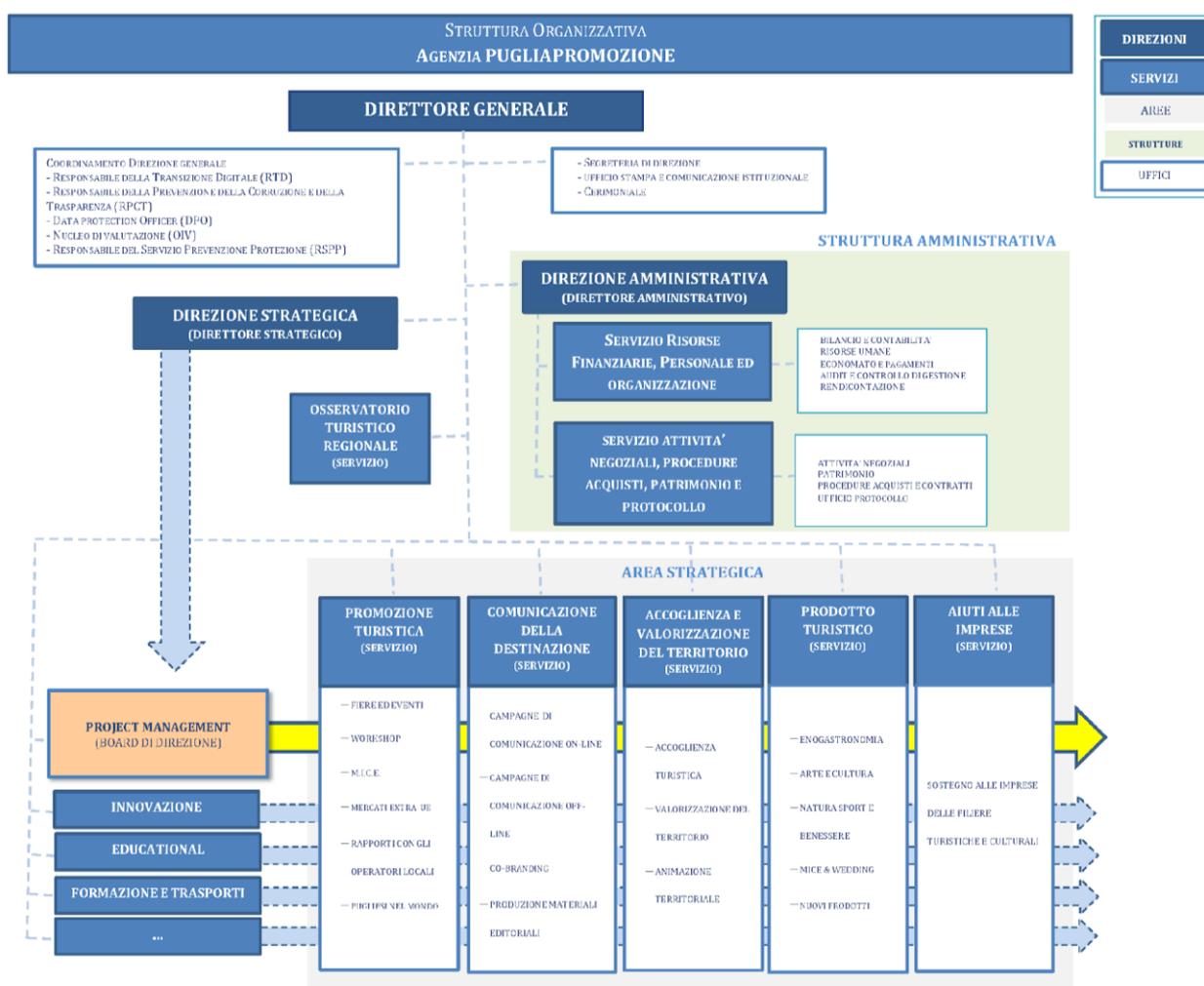
Alla direzione dei servizi sono preposte le figure professionali apicali dell'ente, ascritte al ruolo alla categoria D (dal 1° aprile 2023: Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione)<sup>1</sup>.

---

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

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.



**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

DIREZIONE STRATEGICA		STRUTTURA 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 adempimenti normativi e delle procedure Istat Divulgazione ed informazioni dei dati 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</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 Sviluppare attività di ricerca per valorizzare i processi formativi e culturali e generare valore Fornire elevata preparazione professionale per turismo e cultura Internazionalizzare i rapporti di ricerca e collaborazione didattica con attenzione al Mediterraneo Innalzare la qualità dei servizi di trasporto in modo sostenibile Rielaborare gli orari dei servizi ferroviari e di autobus in base ai dati integrati Facilitare il collegamento delle aree interne e costiere della regione Incentivare le reti e le startup per l'uso combinato di servizi Comunicare un "biglietto unico" per facilitare l'intermodalità Uniformare le informazioni sui trasporti in Puglia online e offline</p>		

**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

## **Allegato 3.1.B**

# **ATTO GENERALE DI ORGANIZZAZIONE**

## **INDICE**

### **TITOLO I – IDENTITÀ 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 Management
2. Innovazione
3. Educational, blog e press tour, familiarization trip
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

**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

## **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.aret.regione.puglia.it](http://www.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 e Puglia in materia di promozione e 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 alle 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**

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;
- 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 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) si 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.

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 de 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.

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**

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 pubblicitiche 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;
- 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 attiva:

- 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**

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.

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE  
(PIAO)  
TRIENNIO 2025 - 2027**

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

**Sottosezione 3.2 = *Organizzazione del lavoro agile***

## **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, in occasione dell'elaborazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025/2027 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, anche in recepimento della Direttiva sul lavoro agile del 29 dicembre 2023;

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, si è resa 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 si è reso 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 e 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.

**ARET PUGLIA PROMOZIONE**  
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

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).

L'ente proseguirà nelle azioni 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

<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)

- 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:

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'output del servizio considerato.
	Temporale	Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie
<b>EFFICACIA</b>	Quantitativa	Quantità erogata (es. n. pratiche, n. processi, n. servizi; % servizi full digital offerti dalla PA; % comunicazioni tramite domicilia 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

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE  
(PIAO)  
TRIENNIO 2025 - 2027**

**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 viene 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.

Le Agenzie regionali, pur essendo dotate di autonomia organizzativa, amministrativa, patrimoniale, contabile, gestionale e tecnica, coerentemente a quanto previsto dalle relative leggi istitutive, sottopongono al controllo della Giunta regionale alcuni atti fondamentali, tra cui l'approvazione della dotazione organica, e, conseguentemente, del Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP).

Ed infatti, l'art. 25 della L.R. n. 26/2013 - Norme in materia di controlli, che ha introdotto specifiche disposizioni in materia di controlli sugli Enti vigilati dalla Regione, ivi incluse le Agenzie, dispone che "(...) alla Giunta Regionale Puglia competono le azioni di coordinamento, programmazione e controllo delle società controllate, delle Agenzie, aziende sanitarie, autorità regionali, fondazioni, organismi ed enti comunque denominati e di qualsiasi natura giuridica, dei quali la Regione detiene il controllo, e che per tali finalità esercita il proprio ruolo di indirizzo mediante l'emanazione di istruzioni, regolamenti, linee guida e indicazioni operative (...)".

Pertanto, la Regione Puglia, tenuto conto di quanto previsto dall'ordinamento regionale in materia di controlli interni, con deliberazione di Giunta regionale n. 1427 del 24 ottobre 2022 ha emanato le nuove "Linee di indirizzo Regionali per la predisposizione del Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) delle Agenzie Regionali" con la precipua finalità di fornire una metodologia operativa comune, nonché criteri specifici ed uniformi per l'elaborazione e predisposizione dei Piani Triennali dei Fabbisogni di Personale delle Agenzie, alla luce dell'evoluzione del quadro normativo nazionale di riferimento.

In particolare, è utile qui richiamare alcuni punti essenziali delle Linee di indirizzo in argomento.

### ***Punto 3 "Il Piano triennale dei fabbisogni di personale delle Agenzie Regionali - Struttura e modalità di definizione".***

Il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale, ai sensi dell'art. 4 del Decreto Interministeriale del 24 giugno 2022, deve indicare la consistenza del personale al 31 dicembre dell'anno precedente a quello di adozione del Piano, suddiviso per inquadramento professionale, e deve evidenziare, distintamente per ciascuno dei tre anni di riferimento:

- i. la capacità assunzionale dell'Agenzia, calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa;
- ii. la programmazione delle cessazioni dal servizio, effettuata sulla base della disciplina vigente, e la stima dell'evoluzione dei fabbisogni di personale in relazione alle scelte in materia di reclutamento, operate sulla base della digitalizzazione dei processi, delle esternalizzazioni o internalizzazioni o dismissioni di servizi, attività o funzioni;
- iii. le strategie di copertura del fabbisogno, ove individuate;

- iv. le strategie di formazione del personale, evidenziando le priorità strategiche i termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale;
- v. le situazioni di soprannumero o le eccedenze di personale, in relazione alle esigenze funzionali.

### ***Punto 5 “Vincoli assunzionali di natura finanziaria”***

Il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale deve indicare le risorse finanziarie destinate all’attuazione del piano, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente.

Nel PTFP la dotazione organica va espressa, quindi, in termini finanziari. Resta fermo che, in concreto, la spesa del personale in servizio, sommata a quella derivante dalle facoltà di assunzioni consentite, non può essere superiore al limite di spesa consentito dalla legge.

Il piano triennale deve indicare, per ogni anno, le risorse finanziarie destinate all’attuazione dello stesso, quantificandole sulla base dei:

1. costi del personale in servizio a tempo indeterminato. In tale voce di spesa va indicata distintamente anche quella sostenuta per il personale in comando, o altro istituto analogo. La spesa del personale in part-time è da considerare in termini di percentuale di prestazione lavorativa solo se il tempo parziale deriva da assunzione. Nel caso in cui derivi da trasformazione del rapporto va indicata sia la spesa effettivamente sostenuta sia quella
2. espandibile in relazione all’eventualità di un ritorno al tempo pieno;
3. possibili costi futuri da sostenere per il personale assegnato in mobilità temporanea presso altre amministrazioni (in uscita) per valutare gli effetti in caso di rientro;
4. costi del personale con contratto a tempo determinato, nel rispetto della disciplina ordinamentale prevista dagli articoli 7 e 36 del d.lgs. n. 165/2001, nonché le limitazioni di spesa previste dall’art. 9, comma 28, del Decreto-legge 78/2010. Nel Piano devono essere rese manifeste le ragioni sottese alle scelte effettuate con riferimento alle diverse tipologie di lavoro flessibile, indicando i Fondi su cui grava il personale a T.D. (Fondi ordinari, Comunitari, Statali, Regionali), e dando puntuale giustificazione del ricorso a finanziamento dei suddetti incarichi a T.D. con risorse proprie;
5. risparmi da cessazione di rapporti di lavoro a tempo indeterminato, relativi all’anno precedente, nel rispetto dell’articolo 14, comma 7, del D.L. 95/2012;
6. costi in ragione delle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente, tenuto conto, ove previsti, degli ulteriori limiti connessi a tale facoltà con particolare riferimento ad eventuali tetti di spesa del personale;
7. costi necessari per l’assunzione delle categorie protette, pur considerando che, nei limiti della quota d’obbligo, si svolgono fuori dal budget delle assunzioni;

8. costi connessi ad eventuali procedure di mobilità, nel rispetto del D.P.C.M. 20 dicembre 2014, anche con riferimento all'utilizzo della mobilità temporanea (acquisizione di personale in comando, fuori ruolo o analoghi istituti).

In applicazione delle vigenti norme di contenimento della spesa del personale, i Piani triennali del Fabbisogno di Personale devono essere compatibili con la cornice finanziaria delle Agenzie, e devono essere redatti tenendo conto dei diversi vincoli imposti tanto dalla vigente disciplina nazionale, applicabile per analogia, quanto da quella regionale. In particolare, si richiamano, a titolo esemplificativo e non esaustivo, i seguenti limiti:

- Limite massimo potenziale della spesa (art. 6, D. Lgs. n. 165/2001);
- Limite capacità assunzionali dettate dal Turn over (art. 3, comma 5, D.L. n. 90/2014);
- Limite spesa del personale (art.1, comma 557, L. n. 296/2006);
- Limite spesa del personale (art.1, comma 557 - bis, L. n. 296/2006);
- Limite spesa del personale inferiore alla spesa media di personale sostenuta nel triennio 2011/2013 (art.1, comma 557 - quater, L. n. 296/2006);
- Legge Regionale n. 1/2011.

In applicazione delle suddette disposizioni normative vigenti in materia di programmazione del fabbisogno di personale, si evidenzia quanto segue:

<p>3.3.1 Rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente</p>	<p><b>DOTAZIONE ORGANICA COMPLESSIVA AL 31/12/2024:</b></p> <p>Si prende 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. 56 unità di personale</b></p> <p><i>di cui:</i></p> <p><b>n. 56 a tempo indeterminato</b>  n. ZERO a tempo determinato  n. 55 a tempo pieno  n. 1 a tempo parziale</p> <p><b>SUDDIVISIONE DEL PERSONALE NELLE AREE/CATEGORIE DI INQUADRAMENTO</b></p> <p>n. 0 (Zero) Dirigente</p> <p>n. 41 cat. D  <i>così articolate:</i>  n. 41 con profilo di Funzionario direttivo</p>
--	---

	<p>n. 15 cat. C <i>così articolate:</i> n. 15 con profilo di Istruttore amministrativo</p> <table border="1" data-bbox="400 672 1437 990"> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Posti in dotazione organica vigente (DO)</th> <th>Posti in servizio al 31.12.2023 (PIS)</th> <th>Posti vacanti in Dotazione Organica (DO-PIS)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dirigenza</td> <td>4</td> <td>0</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>50</td> <td>41</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>26</td> <td>15</td> <td>11</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>TOTALE</td> <td>80</td> <td>56</td> <td>24</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 31.12.2023 (PIS)	Posti vacanti in Dotazione Organica (DO-PIS)	Dirigenza	4	0	4	D	50	41	9	C	26	15	11	B	0	0	0	A	0	0	0	TOTALE	80	56	24
Categoria	Posti in dotazione organica vigente (DO)	Posti in servizio al 31.12.2023 (PIS)	Posti vacanti in Dotazione Organica (DO-PIS)																										
Dirigenza	4	0	4																										
D	50	41	9																										
C	26	15	11																										
B	0	0	0																										
A	0	0	0																										
TOTALE	80	56	24																										
<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><b><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</i></b></p>																												

*medesima spesa sostenuta per il personale di ruolo cessato nell'anno precedente, a partire dal 2019 (per gli anni precedenti tale percentuale era inferiore).*

*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.*

*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:*

- *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;*
- *viene introdotto il comma 5-sexies in base al quale per il triennio 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 2025 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:

ANNO 2024			
TURN-OVER (CESSAZIONI 2019 - 2023)	RESIDUO	AA.PP.	273.341,82
TURN-OVER (CESSAZIONI 2024 NON ANCORA SOSTITUITE)	ANNO	PRECEDENTE	65.605,18
TURN-OVER (CESSAZIONI PREVISTE, UTILIZZABILE DA DATA CESSAZIONE ANNO 2025)	ANNO	CORRENTE	ZERO
<b>TOTALE TURN-OVER DISPONIBILE</b>			<b>338.947,00</b>
TOTALE TURN-OVER UTILIZZATO PER LE ASSUNZIONI PREVISTE NEL SEGUITO			278.564,28
<b>TOTALE TURN-OVER RESIDUO FINALE</b>			<b>60.382,72</b>

A seguire si espone la capacità finanziaria assunzionale sul triennio 2025-2027:

Capacità assunzionale	Anno		
	2025	2026	2027
Risorse in bilancio	-	60.382,72	31.594,25
Economie derivanti da cessazioni	338.947,00	68.281,26	-
Economie derivanti da progressioni tra categorie	-	-	-
<b>Totale (a)</b>	<b>338.947,00</b>	<b>128.663,99</b>	<b>31.594,25</b>
Spese derivanti da PTFP 2023/2025 e precedenti in corso di realizzazione	278.564,28	97.069,74	
<b>Totale (B)</b>	<b>278.564,28</b>	<b>97.069,74</b>	-

	<b>Totale Risorse Disponibili PTFP 2025/2027 (a-b)</b>	<b>60.382,72</b>	<b>31.594,25</b>	<b>31.594,25</b>		
<p><b>a.2) Verifica del rispetto del limite massimo potenziale della spesa del personale</b></p> <p>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 <b>EURO 3.641.874,00</b>, 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).</p> <table border="1" data-bbox="574 1037 1441 1189"> <tr> <td data-bbox="574 1037 1441 1111">Valore medio di riferimento 2011-2013: Euro <b>3.641.874,00</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="574 1111 1441 1189">Spesa di personale prevista per l'anno 2025: Euro <b>2.879.636,17</b></td> </tr> </table> <p><b>a.3) verifica dell'assenza di eccedenze di personale</b></p> <p>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. 64 del 27/01/2025, con esito negativo.</p> <p><b>a.4) verifica del rispetto delle altre norme rilevanti ai fini della possibilità di assumere</b></p> <p>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.</p> <p><b>b) Stima del trend delle cessazioni:</b></p> <p>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</p>					Valore medio di riferimento 2011-2013: Euro <b>3.641.874,00</b>	Spesa di personale prevista per l'anno 2025: Euro <b>2.879.636,17</b>
Valore medio di riferimento 2011-2013: Euro <b>3.641.874,00</b>						
Spesa di personale prevista per l'anno 2025: Euro <b>2.879.636,17</b>						

concorso, *ut supra*, a determinare la quota di turn-over disponibile per nuove assunzioni a tempo indeterminato:

**CESSAZIONI:**

ANNO 2025: nessuna cessazione prevista;

ANNO 2026: nr. 2 Dipendenti Area dei Funzionari e dell'Elevata Qual. (Cat. D);

ANNO 2027: nessuna cessazione prevista;

CESSAZIONI						
Categoria	Anno 2025 (unità)	Anno 2026 (unità)	Anno 2027 (unità)	Totali	Importo Unitario	Totale
<b>Dirigenza</b>	0	0	0	0	0	0
<b>D</b>	0	2	0	2	34.140,63	68.281,26
<b>C</b>	0	0	0	0	0	0
<b>B</b>	0	0	0	0	0	0
<b>A</b>	0	0	0	0	0	0
<b>TOTALE</b>	0	2	2	2		68.281,26

**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:

*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 cessato dal servizio l'unico dirigente presente nell'Ente che pertanto è sprovvisto di figure dirigenziali in organico.*

***Si evidenzia pertanto il fabbisogno di n. 1 unità come Dirigente di struttura complessa (Direttore Amministrativo) e nr. 2 unità dirigenziali di tipo amministrativo e contabile.***

*Nell'anno 2025, 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 **progressioni verticali**, nei limiti consentiti dalla normativa vigente.*

	<p><i>Nell'anno 2026, a seguito della cessazione dal servizio di nr. 2 unità dell'area dei funzionari e dell'elevata qualificazione, si dovrà tenere conto della necessità di garantire la continuità dei servizi e delle attività espletate dagli Uffici della struttura amministrativa attraverso il reclutamento di due unità di categoria C ed una unità di categoria D, con profilo amministrativo.</i></p> <p><b>d) certificazioni del Collegio sindacale:</b></p> <p>Si da atto che la presente Sezione di programmazione dei fabbisogni di personale è stata sottoposta in anticipo al Collegio sindacale per l'accertamento della conformità alla normativa vigente, nonché per l'asseverazione, ottenendone parere positivo con Verbale n. 01 del 06/02/2025;</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></p> <p><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><u>Annualità 2025:</u></p> <p><i>Ritenuto di procedere alla copertura di n. 2 posti di Dirigenti di tipo amministrativo contabile, attraverso Reclutamento Ordinario (art. 35 comma 3 bis lettera b) del D.Lgs. 165/2001, previa mobilità volontaria ex art. 30, comma 2-bis, del Decreto Legislativo n. 165/2001 (breviter TUP) ;</i></p> <p><u>Annualità 2026:</u></p> <p><i>Ritenuto di procedere alla copertura di n. 1 posto di Funzionario Direttivo (Area dei funzionari e dell'Elevata qualificazione) attraverso Reclutamento Ordinario (art. 35 comma 3 bis lettera b) del D.Lgs. 165/2001 previa mobilità volontaria ex art. 30, comma 2-bis, del Decreto Legislativo n. 165/2001 (breviter TUP) ;</i></p> <p><i>Ritenuto di procedere alla copertura di n. 2 posti di Istruttori Amministrativi (ex cat. C) attraverso Reclutamento Ordinario (art. 35 comma 3 bis lettera b) del D.Lgs. 165/2001 previa mobilità volontaria ex art. 30, comma 2-bis, del Decreto Legislativo n. 165/2001 (breviter TUP) ;</i></p>

**c) assunzioni mediante mobilità volontaria:**

Annualità 2025:

*Ritenuto di procedere alla copertura di n. 1 posto di Direttore Amministrativo attraverso Reclutamento Ordinario con procedura di mobilità volontaria (art. 30 D.Lgs. 165/2001) e con successivo atto di conferimento incarico del Direttore generale;*

**d) progressioni verticali di carriera:**

Annualità 2025:

*Ritenuto di procedere a progressioni verticali ex art. 22 comma 15 D.Lgs. 75/2017 per nr. 2 unità;*

**e) assunzioni mediante forme di lavoro flessibile:**

NO

**f) assunzioni mediante stabilizzazione di personale:**

NO

**Tabelle di previsione assunzionale**

PTFP 2024-2025 Previsione assunzionale	anno							
	2025							
	C		D		DIR		TOT	
	Unità	Importo	Unità	Importo	Unità	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)	-	-	-	-	2	182.244,08	2	182.244,08	
	<b>Mobilità</b> (art. 30 D.Lgs. N. 165/2001)	-	-	-	-	1	91.122,04	1	91.122,04	
	<b>Totale fabbisogno</b>								<b>5</b>	<b>278.564,28</b>
									<i>Residuo Economie</i>	
									<b>Totale spesa programmaz</b>	<b>278.564,28</b>
	<b>Tabella previsione assunzionale</b>									
	<b>PTFP 2024-2025</b> Previsione assunzionale	<b>anno</b>								
		<b>2026</b>								
		<b>C</b>		<b>D</b>		<b>DIR</b>		<b>TOT</b>		
		<b>Unità</b>	<b>Importo</b>	<b>Unità</b>	<b>Importo</b>	<b>Unità</b>	<b>Importo</b>	<b>Unità</b>	<b>Importo</b>	
<b>Progressione verticale</b> (art. 22 co 15 D.Lgs. 75/2015)	-	-	-	-	-	-	-	-		
<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)	2	62.929,10	1,00	34.140,63	-	-	3	97.069,74		
<b>Mobilità</b> (art. 30 D.Lgs. N. 165/2001)	-	-	-	-	-	-	-	-		
<b>Totale fabbisogno</b>								<b>3</b>	<b>97.069,74</b>	
								<i>Residuo Economie</i>		
								<b>Totale spesa programmaz</b>	<b>97.069,74</b>	

### 3.3.4 Formazione del personale

**a) priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze:**

*L'Aret definisce come ambiti prioritari, in correlazione con gli obiettivi strategici generali dell'ente, come individuati nella sezione Valore pubblico, le seguenti materie:*

- *Prevenzione della Corruzione;*
- *Anticorruzione e Codice di comportamento;*
- *Trasparenza e Privacy;*
- *Regolamento UE 2016/679 in materia di privacy;*
- *Piao;*
- *Project Management;*
- *Nuovo codice dei contratti;*
- *Rendicontazione/ Fondi Europei;*

**b) risorse interne ed esterne disponibili e/o 'attivabili' ai fini delle strategie formative:**

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.

**c) misure volte ad incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale (laureato e non):**

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.

**d) obiettivi e risultati attesi della formazione, in termini di:**

- riqualificazione e potenziamento delle competenze;
- livello di istruzione e specializzazione dei dipendenti;
- miglioramento organizzativo nella gestione dei progetti mediante il project management;

PugliaPromozione  
Agenzia Regionale del Turismo  
Verbale del Collegio Sindacale

**Verbale n. 01/2025**

L'anno 2025, il giorno 6 del mese di febbraio, alle ore 10:00 a seguito di convocazione del Presidente, si è riunito presso la sede della Direzione generale sita in Fiera del Levante-Padiglione 172 il Collegio dei Sindaci, per discutere il seguente ordine del giorno:

- 1) ***Parere sulla proposta di "Piano Triennale del Fabbisogno di personale 2025/2027 e Piano assunzionale";***
- 2) ***Varie ed eventuali.***

Sono presenti:

Dott. Luigi LORUSSO -Presidente  
Dott. Walter GELORMINO – Sindaco effettivo  
Dott. ssa Nicoletta TUTINO – Sindaco effettivo

Il Collegio, prende atto della documentazione trasmessa dall'Ufficio Risorse Umane dell'A.Re.T. Pugliapromozione, relativamente al Piano Triennale del Fabbisogno di personale 2025/2027 e piano assunzionale".

Il Collegio procede con l'esame della documentazione relativa al ***"Piano Triennale del Fabbisogno di personale 2025/2027 e Piano assunzionale"***, predisposto dalla Direzione generale su istruttoria dell'Ufficio Risorse Umane, in ordine alla quale esprime le seguenti considerazioni.

Si premette che la precedente programmazione è stato oggetto di approvazione con Deliberazione di Giunta Regionale nr. 1160 del 07/08/2024, che approvava il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale PFTP 2023-2025 e 2024-2026.

Richiamati

- 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 (PFTP - 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).

#### Viste

— le 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;

#### Dato atto che

- con Determinazione del Direttore generale 16.10.2024, n. 406 è stato approvato il Bilancio di Previsione 2025-2027;

Il Collegio, tanto premesso – procede nella disamina della proposta, ove risulta formulata una puntuale applicazione della vigente normativa, conforme alle disposizioni nel tempo intervenute e contenuta nei valori finanziari consentiti, fermo restando il principio della possibilità assunzionale *“nei limiti delle proprie capacità di Bilancio”*. Riassuntivamente, dalla documentazione in esame si evince la contemporanea sussistenza dei requisiti di legge propedeutici alla attuazione della programmazione indicata.

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale, si sviluppa attraverso un approccio metodologico coerente con le disposizioni normative, e funzionale ad attivare un ciclo virtuoso che integra la programmazione delle risorse umane con la pianificazione triennale degli obiettivi di performance e di valore pubblico.

In particolare, l’approccio alla definizione del fabbisogno di risorse umane tiene conto sia della programmazione finanziaria e, conseguentemente, delle somme monetarie spendibili con riferimento agli stanziamenti di bilancio, ai limiti assunzionali e ai tetti di spesa a normativa vigente, sia dell’analisi per l’individuazione delle specifiche esigenze quantitative e qualitative di risorse umane per garantire il raggiungimento degli obiettivi dell’Agenzia.

Come previsto dalle 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 PTFP espone i tre passaggi metodologici:

- Definizione delle risorse finanziarie;
- Rilevazione dei fabbisogni di personale;
- Definizione del fabbisogno di personale dell'Agenzia;

La spesa corrispondente ad ogni annualità del piano di fabbisogno di personale 2025-2026-2027, è contenuta nei limiti degli stanziamenti di bilancio a tal fine destinati;

Il Piano Triennale del fabbisogno del personale è orientato al *"superamento del concetto tradizionale della dotazione organica"*; secondo le previsioni dell'art. 6-ter del D.Lgs. n.165/2001, come introdotto dal D.Lgs. n. 75/2017, nonché in ottemperanza alle indicazioni fornite dal DM dell'8.05.2018. Per l'effetto la D.O., viene espressa oltre che in termini numerici (numero dei posti) anche in un valore finanziario di *"spesa potenziale massima"* imposta come vincolo dalla vigente normativa.

E' stato esaminato l'assetto organizzativo dell'Ente, come approvato con Deliberazione di Giunta Regionale nr. 712 del 16 giugno 2022 e confermato all'interno dei PIAO 2023 e 2024.

Sono stati altresì esaminati gli elementi sottoriportati:

- elencazione a titolo illustrativo dei programmati pensionamenti/cessazioni dal servizio, che potrà essere oggetto di variazione nel triennio di riferimento;
- indicazione dei budget assunzionali relativi al quinquennio antecedente c.d. resti assunzionali, utilizzati in programmazione;
- proposta del piano di reclutamento con l'indicazione delle tipologie, destinazioni, modalità e spese secondo la vigente normativa in materia assunzionale;

Per quanto sopra espresso il COLLEGIO esaminata la proposta

ATTESTA

che il Piano triennale dei fabbisogni di personale relativo al triennio 2025-2027 risulta finalizzato all'ottimizzazione dell'impiego delle risorse pubbliche disponibili e persegue

obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, indicando le risorse finanziarie in attuazione del piano, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale di quella connessa alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente.

#### CERTIFICA

che l'Ente ha predisposto il Piano triennale dei fabbisogni di personale 2025-2027, nel rispetto dei vincoli finanziari, degli obblighi e delle prescrizioni previste dalla normativa in materia assunzionale sopra richiamata;

Esauriti i lavori svolti congiuntamente nella riunione, il Presidente, alle ore 10:40 prima di dichiarare chiusa la riunione, propone ai colleghi, i quali concordano favorevolmente, di approvare il presente verbale, composto da n. 4 pagine, il quale verrà successivamente sottoscritto ed inviato al Direttore Generale per gli adempimenti conseguenti e l'acquisizione e conservazione dello stesso agli atti dell'Agenzia.

Il Collegio sindacale

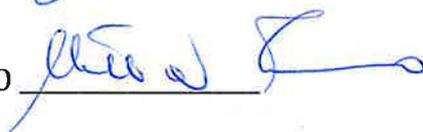
Dott. Luigi LORUSSO



Dott. Walter GELORMINO



Dott. ssa Nicoletta TUTINO



**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE  
(PIAO)  
TRIENNIO 2025 - 2027**

**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.*  
*1- 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.*  
 ...".
- **Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 14.01.2025** "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti";

## 2. Programma formativo per il triennio 2025-2027

Nel Piano di formazione 2025 sono previste attività formative e/o di aggiornamento (corsi/focus) aventi carattere trasversale rivolti a dipendenti e collaboratori che operano in diversi settori/servizi dell'ente e carattere settoriale.

Il Piano formativo per il 2025 si inserisce nella Programmazione triennale già delineata nel PIAO 2024-2026 sviluppandosi, coerentemente, nelle aree tematiche di seguito riportate.

Specifiche sezioni del Piano sono inoltre dedicate alla formazione obbligatoria in materia di anticorruzione, trasparenza, legalità e legittimità delle azioni pubbliche, obblighi e adeguamenti digitali, tutela della *privacy*, codice di comportamento (disciplina generale e regolamento interno).

I fabbisogni formativi sono individuati, dal Direttore generale di concerto con: Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) e dal Responsabile delle Risorse Umane, RTD e il RSPP in relazione ai corsi afferenti la materia del digitale e quella della sicurezza nei luoghi di lavoro.

In recepimento della Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 14.01.2025 “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”, la promozione della formazione costituirà, uno specifico obiettivo di performance dell’Ente che deve assicurare la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative, in modo da garantire il conseguimento dell’obiettivo del numero di ore di formazione procapite annue, a partire dal 2025, non inferiore a 40, pari ad una settimana di formazione per anno.

Tale formazione sarà pianificata in modo da bilanciare interventi formativi previsti e imposti dalla legge o da altre fonti normative, generali e di settore, con altri interventi formativi che si ritengono opportuni in riferimento alla specificità dell’Ente e della propria mission e in riferimento alla necessità di ampliamento delle competenze dei dipendenti in ambito digitale.

Senza pretesa di esaustività, in questa sede si richiama l’obbligatorietà della formazione in materia di:

- ❖ a) attività di informazione e di comunicazione delle amministrazioni (l. n. 150 del 2000, art. 4);
- ❖ b) salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (d.lgs. n. 81 del 2008, art. 37);
- ❖ c) prevenzione della corruzione (l. n. 190 del 2012, art. 5);
- ❖ d) etica, trasparenza e integrità;
- ❖ e) contratti pubblici;
- ❖ f) lavoro agile;
- ❖ g) pianificazione strategica;
- ❖

Per ogni tema individuato saranno esaminate le modalità di erogazione della formazione e/o dell’aggiornamento, considerando anche le convenzioni con le università e con enti di ricerca, ma altresì esaminando - verifiche di mercato - scrupolosamente il mondo della formazione privata per individuare i soggetti e/o gli enti più qualificati e al contempo idonei agli scopi formativi e allo status di competenze, conoscenze e mansioni dei dipendenti dell’ARET.

Si procederà, dunque, in dettaglio con l’individuazione e la definizione dello specifico target, dei singoli moduli, durata, docenze, modalità di erogazione.

Si intende, inoltre, acquisire una modalità formativa di carattere dinamico, che coinvolga attivamente i dipendenti: ciò anche al fine del corretto conseguimento sostanziale dei contenuti formativi/di aggiornamento. A questo fine, saranno considerate opzioni che prevedano brevi test finali e/o sondaggi svolti internamente, anche ai fini della verifica delle scelte operate nell’ambito del Piano formativo.

Al contempo, si prevede di gestire la partecipazione a corsi di formazione/focus promossi e organizzati dalla Regione Puglia o da altri soggetti pubblici regionali, universitari, locali.

Sarà dato spazio, inoltre, alla formazione e all’aggiornamento in house con i Responsabili delle Risorse Umane, del Responsabile Patrimonio (RPCT), il Nucleo di Valutazione, il RTD, considerando che la crescita di competenze passa anche dal confronto interno, seguendo un approccio concretamente orientato e in ciò specificamente costruttivo, volto a mettere insieme esperienze e ad indirizzare nelle corrette interpretazioni attraverso una puntuale conoscenza dell’ente.

Il Piano potrà essere aggiornato ed integrato nel corso dello stesso in corso, a fronte di specifiche esigenze formative che dovessero insorgere, anche in relazione a motivate richieste individuali che saranno opportunamente vagliate dai Responsabili coinvolti nella gestione e tenuta del Piano formativo.

Per conseguire gli obiettivi formativi necessari per l’attuazione dei processi di innovazione promossi dal (e necessari per l’attuazione del) PNRR, l’Ente si avvarrà, come anche suggerito dalla Direttiva

Ministeriale, in primo luogo delle risorse messe a disposizione a titolo gratuito dal Dipartimento della funzione pubblica attraverso la piattaforma **“Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni”** (Syllabus).

Per ciascuna delle aree di competenza, Syllabus rende progressivamente disponibili percorsi formativi customizzati sulle esigenze dei dipendenti delle amministrazioni centrali e locali, volti primariamente a rafforzare le competenze di base, e approfondimenti e aggiornamenti rispetto a tematiche più specifiche o di natura specialistica, fruibili in apprendimento autonomo.

La fruizione, da parte dei dipendenti pubblici, di percorsi formativi attraverso la piattaforma Syllabus consente alle amministrazioni, tra l'altro, di:

1. verificare, lo “stato di salute” delle competenze del proprio capitale umano e, quindi, attivare percorsi formativi specifici per ciascun dipendente finalizzati a colmare i propri gap di competenza, rilevati attraverso l'assessment individuale in entrata;
2. rafforzare diffusamente le competenze trasversali del proprio personale, nella prospettiva della formazione continua;
3. concorrere all'assolvimento di obblighi in materia di formazione e sviluppo delle competenze.

La formazione erogata su Syllabus, inoltre, può essere integrata in programmi di formazione proposti dalla SNA e da Formez PA, costituendo i primi moduli di tali programmi.

Nello specifico nel corso del 2025 il Direttore generale intende avviare una specifica formazione che riguarda i seguenti aspetti:

- LINGUA INGLESE E SPAGNOLA: la conoscenza approfondita delle lingue è di fondamentale importanza per i dipendenti dell'Agenzia, che a vario titolo partecipano a fiere e meeting sempre più in ambito internazionale.
- INTELLIGENZA ARTIFICIALE: la crescita esponenziale dell'Intelligenza Artificiale e la sua interrelazione con i processi della Pubblica Amministrazione, rendono necessaria la conoscenza dei suoi meccanismi di funzionamento per poterne gestire le immense possibilità.

### **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 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 2025/2027.



In coerenza con il bilancio di previsione 2025, 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 e FOCUS TRASVERSALI</b>		
<b>DESTINATARI</b>	<b>MATERIA</b>	<b>ADESIONE</b>
Tutti i servizi	Formazione digitale con particolare attenzione alla sicurezza informatica e privacy (4 ore)	Obbligatoria per tutti i dipendenti e collaboratori
Servizi amministrativi e Servizi tecnici	Codice dei contratti pubblici e procedimenti amministrativi Codice degli appalti	Obbligatoria per tutti di dipendenti e i collaboratori preposti, impegnati o coinvolti in processi amministrativi di outsourcing
Tutti i servizi	Sicurezza nei luoghi di lavoro - Formazione addetti antincendio (8 ore)	Obbligatoria per 10 dipendenti
Tutti i servizi	Corso in materia di Cyber Security (4 ore)	Obbligatoria per tutti i dipendenti e collaboratori
Tutti i servizi	Il nuovo Codice di comportamento "generale" aggiornato al 2023	Obbligatoria per tutti i dipendenti e collaboratori
Tutti i servizi	Prevenzione della corruzione Livello generale	Obbligatoria per tutti i dipendenti e collaboratori
Tutti i servizi	Prevenzione della corruzione Livello specifico	Obbligatoria per tutti i dipendenti e collaboratori
Tutti i servizi	Formazione "Team Building" del personale dipendente	Facoltativa
Tutti i servizi	Formazione avanzata in lingua inglese (40 ore)	Facoltativa
Tutti i servizi	Formazione avanzata in lingua spagnola (40 ore)	Facoltativa
Tutti i servizi	Formazione su Intelligenza Artificiale per la P.A. (12 ore)	Facoltativa
Tutti i servizi	Syllabus (diversi moduli)	Facoltativa
Tutti i servizi	Formazione sul gestore documentale e protocollo (16 ore)	Facoltativa

## CORSI SPECIFICI PER SETTORI ORGANIZZATIVI

### UFFICI AMMINISTRATIVI

DESTINATARI	DESCRIZIONE/MATERIA	ADESIONE
RUP, DEC, personale amministrativo interessato da procedure di gara, affidamenti, acquisti, pagamenti e da ulteriori attività collegate e/o complementari.	Formazione/Focus con rilascio certificazione su procedure di gara e appalti per la acquisizione di servizi e beni sotto-soglia - Gestione digitale dei contratti pubblici - Obblighi di pubblicità.	Obbligatoria per i destinatari indicati (RUP, Responsabili di Servizio e istruttori delle procedure); volontaria per gli altri dipendenti.
Responsabili Ufficio, RUP, DEC, funzionari istruttori	Formazione <i>in house</i> con RPCT e Nucleo di Valutazione su adempimenti e applicazione di Misure generali e Specifiche anticorruzione e su Obblighi di trasparenza	Obbligatoria per i destinatari indicati; volontaria per gli altri dipendenti.
Tutti i dipendenti e collaboratori	Formazione/Focus con rilascio certificazione sulla conoscenza del Piano Anticorruzione e Trasparenza, sulla normativa a riguardo, sulle buone pratiche per prevenire disfunzioni e mala administration.	Obbligatoria per tutto il personale dipendente e collaboratori
Tutti i dipendenti	Materia, ambito o settore di propria competenza/appartenenza con rilascio di certificazione	Facoltativo e rimesso alla valutazione dell'ente richiedere approfondimenti specifici e di proporre sostanziali integrazioni del presente piano formativo, tenendo conto di puntuali e motivate esigenze individuali.

<b>SETTORE CONTABILE E PERSONALE</b>		
<b>DESTINATARI</b>	<b>DESCRIZIONE/MATERIA</b>	<b>ADESIONE</b>
Servizio personale	Applicazione nuovo CCNL-2022	Obbligatoria
Servizio personale	Contrattazione integrativa 2025/2027 e accordo annuale utilizzo risorse	Obbligatoria per i dipendenti del servizio indicato
Servizio Bilancio e contabilità	Formazione in materia di Bilancio degli enti locali	Obbligatoria per i dipendenti del servizio indicato
Servizio Paghe e Pagamenti	Formazione in materia di Paghe e Pagamenti	Obbligatoria per i dipendenti del servizio indicato

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE**

**PIAO 2025-2027**

**Aggiornamento 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 complementarietà 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 e dal RPCT per la parte relativa alle Misure di Prevenzione della Corruzione e di Trasparenza (v. infra Tabelle B-C).

### 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 e dal RPCT, ma anche da soggetti esterni: nel caso dell'ARET si tratta essenzialmente del Nucleo di Valutazione, ma anche del collegio sindacale. La Tabella "A"

si riferisce alle modalità di monitoraggio esterno di tutte le sezioni del PIAO. La Tabella “B” e la Tabella “C” riportano, nello specifico, il monitoraggio delle Misure anticorruzione e trasparenza.

**Tabella A– Monitoraggio esterno**

<b>SEZIONE/ SOTTOSEZIONE</b>	<b>SOGGETTO DEPUTATO MONITORAGGIO E VERIFICHE</b>	<b>MODALITÀ E PERIODICITÀ</b>
<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 OIV DPO OIV Cittadini e Stakeholder	Vedi Tabelle B-C
<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

Tabella B - Principali attività di monitoraggio delle Misure Anticorruzione e Trasparenza

1. **Formazione sulla cultura della legalità, e dell'anticorruzione e della trasparenza**, sui contenuti del Piano aggiornati, sulla figura dello stesso RPCT (*anche come misura*);
2. **Incontri di rilevazione con tutti i dipendenti** divisi per aree e/o mansioni;
3. **Panel/focus bimestrali** di confronto e/o di carattere formativo, anche alla luce del nuovo Codice, insieme ai RUP/RP e altre EQ, con la possibilità di coinvolgimento di altri dipendenti;
4. **Autovalutazioni e somministrazioni di sondaggi, richieste dati, schede di rilevazione e relazioni specifiche** ai responsabili degli uffici e delle EQ, non escludendo di estendere le richieste agli altri dipendenti;
5. **Consultazioni, ascolto dei dipendenti, incontri individuali**, di intesa con il Responsabile delle Risorse Umane e l'OIV, volte a rilevare altresì la presenza di conflitti e altre situazioni di "debolezza" negli uffici/servizi, a detrimento della imparzialità e del Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici;
6. **Focus teorico-pratico sull'etica del/nel Lavoro pubblico**, sulle buone capacità relazionali e sul sentiment della cooperazione interpersonale;
7. **Consultazioni e/o incontri con imprese e associazioni di categoria** (*anche come misura*);
8. **Incontri di valutazione delle attività svolte RPCT-OIV/DPO**;
9. **Piano di audit campionamento procedimenti**;
10. **Pareri preventivi RPCT**.

Tabella C - Piano di monitoraggio annuale delle Misure Anticorruzione e Trasparenza

PROCESSI E ATTIVITÀ	OBIETTIVI	MODALITÀ	PERIODICITÀ
<b>AREA RISORSE UMANE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1.Verifica adempimenti e misure anticorruzione e trasparenza (pubblicazione dati)</li> <li>2. Razionalizzazione e miglioramento dei processi area di rischio 1</li> <li>3. Gestione e monitoraggio del personale sugli adempimenti e collaborazione con RPCT</li> <li>4. Verifica semestrale pubblicazione dati</li> <li>5. raccordo PIAO-PTCTP su indicatori Performance e adempimenti PTCPT.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. confronto e cooperazione con RPCT, comprese notifiche ricadenti nei processi a rischio.</li> <li>b. misure e iniziative con il personale secondo le usuali competenze</li> <li>c. relazione di autovalutazione dei rischi;</li> <li>d. facoltà di partecipare e intervenire a tutti gli incontri con OIV e dipendenti;</li> <li>e. iniziative, proposte, atti/attività di raccordo concreto per l'attuazione delle misure.</li> </ol>	<p>Continuativa</p> <p>La relazione di autovalutazione è semestrale (giugno-dicembre 2024)</p>

<b>AREA PATRIMONIO E ACQUISTI</b>	1-Verifica adempimenti e misure anticorruzione e trasparenza (pubblicazione dati) 2-Razionalizzazione dei processi area di rischio 2 3. Condivisione applicazione misure specifiche e generali	a. coincidenza con RPCT  b- autovalutazione continua	Continuativa  La relazione di autovalutazione è semestrale (giugno-dicembre 2024)
<b>AREA CONTABILITÀ E PAGAMENTI</b>	1-Verifica adempimenti e misure anticorruzione e trasparenza (pubblicazione dati) 2-Razionalizzazione dei processi area di rischio 3 3. Condivisione applicazione misure specifiche e generali	a- cooperazione con RPCT  d. relazione di autovalutazione dei rischi;  c. relazione di autovalutazione	Continuativa  La relazione di autovalutazione è semestrale (giugno-dicembre 2024)
<b>AREE STRATEGICHE/RUP</b>	1-Verifica adempimenti e misure anticorruzione e trasparenza (pubblicazione dati) 2-Identificazione dei processi e dei rischi	a. incontri focus/audit e/o relazione EQ/RUP b. richiesta dati c. scheda di rilevazione/sondaggio d. audit	30 giugno 2024 (focus/audit)  15 luglio 2024 (relazione)  15 ottobre 2024 (dati)  15 novembre 2024 (sondaggio) 30 dicembre 2024 (audit)
<b>AREE STAFF/ORGANI DIREZIONALI</b>	1-Verifica adempimenti e misure anticorruzione 2-Identificazione dei processi e dei rischi	a. incontri focus/audit e/o relazione EQ/RUP b. richiesta dati c. scheda di rilevazione/sondaggio	30 giugno 2024 (focus/audit)  15 luglio 2024 (relazione)  15 ottobre 2024 (dati)  15 novembre 2024 (sondaggio)
<b>TUTTI GLI UFFICI/DIPENDENTI</b>	1-Verifica adempimenti e misure anticorruzione 2-Identificazione dei processi e dei rischi	a. Incontri di rilevazione collettivi per gruppi di aree/competenze b. richiesta dati (eventuale) c. schede di rilevazione/sondaggio	15 giugno 2024 (incontri)  15 ottobre 2024 (dati)  15 novembre 2024 (sondaggio)

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.**

Si rende possibile, inoltre, intervenire con un **riesame** delle misure adottate e di altri punti del Piano, qualora emergano, durante il monitoraggio e le rilevazioni, esigenze di adattamento e/o perfezionamento e/o inserimento e/o eliminazione di una misura che risulti inadeguata. L'inadeguatezza 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.