



PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO) TRIENNIO 2026 - 2028

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 2026-2028

SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Pag. 1

Ente:	Agenzia Regionale del Turismo Pugliapromozione
Indirizzo sede legale:	Piazza Aldo Moro, n. 33/a, Bari (Ba)
Codice fiscale:	93402500727
Partita IVA:	//////////
Commissario:	Dott. Luca Scandale
Numero dipendenti al 31 dicembre 2025 :	54
Telefono:	0805821400
Sito internet:	www.aret.regione.puglia.it
E-mail:	direzione.generale@aret.regione.puglia.it
Pec:	ufficioprotocollopp@pec.it

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

PIAO 2026-2028

Pag. 2

Sezione 2: Valore pubblico, Performance e Anticorruzione

Sottosezione 2.1- Valore pubblico

1 - OBIETTIVI GENERALI E SPECIFICI DI VALORE PUBBLICO

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

- sulla chiara definizione degli obiettivi strategici 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.

Pag. 3

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, definiti in coerenza con i documenti finanziari dell’ente.

La verifica degli *outcome* avverrà con una metodologia che verrà individuata nel corso del triennio 2026-28 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 externalità negative, come la carenza di movimentazione turistica o di occupazione - e di contrastarle; la capacità di individuare preventivamente externalità 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 delle programmazioni regionali, nazionali e comunitarie, il tema della transizione digitale risulta determinante ed è trasversale a tutte le azioni, oltre che della programmazione 2021-27, a cominciare dalla Missione 1 del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) italiana, 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.

Pag. 5

L'A.Re.T., nel corso degli ultimi anni, ha già raggiunto un ottimo 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. Per ultima la Legge regionale nr.15 del 2025 con l'Art.4 ridefinisce il Sistema informativo regionale del turismo con l'Ecosistema digitale del turismo:

1. Per fini gestionali, amministrativi e statistici, si fa riferimento al Sistema Informativo Regionale del Turismo (S.I.R.Tur.), quale parte del complessivo sistema informativo regionale della Puglia.

2. La gestione operativa, manutentiva ed evolutiva del S.I.R.Tur., nelle sue diverse componenti e funzionalità, è affidata all'A.Re.T. Pugliapromozione che vi provvede nell'ambito degli atti di indirizzo della competente struttura regionale.

3. Il S.I.R.Tur. è in particolare finalizzato:

- a) alla conoscenza del sistema turistico pugliese, anche sotto i profili dell'offerta, della domanda, dei flussi e dell'impatto del turismo sull'economia regionale;
- b) al sostegno dell'attività regionale di pianificazione, indirizzo, controllo e valutazione e al conseguimento degli obiettivi di sviluppo del turismo regionale;
- c) al supporto dell'attività amministrativa regionale.

4. Gli enti locali e i soggetti dell'organizzazione turistica regionale come individuati dall'art. 2 della Legge, concorrono all'implementazione e all'aggiornamento del S.I.R.Tur., assicurando la disponibilità e la comunicazione dei dati amministrativi e statistici per le finalità di cui al

precedente comma 3, secondo le forme e le modalità stabilite dalla competente struttura regionale.

5. I dati in materia di turismo previsti per le rilevazioni statistiche comprese nel programma statistico nazionale e regionale sono raccolti e trattati nel rispetto di quanto disposto dalle vigenti normative.”

Attraverso i servizi digitali dell’ecosistema, è continuamente integrata l’informatizzazione di parte delle procedure sia interne che rivolte all’utenza, 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.

Pag. 6

In quest’ottica, l’ente ha:

- nominato un Responsabile alla Transizione Digitale e un vicario;
- un responsabile gestione e conservazione documentale;
- 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)*: l’AReT adotta primariamente il paradigma Cloud e tutto l’Archivio Digitale Multimediale dell’AReT si sta spostando in cloud, sul DAM nel DMS Puglia.

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

Si è 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 è stato 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.

Pag. 7

Parallelamente alle piattaforme di e-procurement MEPA ed Empulia, si è provveduto ad effettuare sessioni di formazione e configurazione sulla piattaforma regionale sistema.regione.puglia.it, al fine di efficientare la gestione digitale di alcuni avvisi e bandi.

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 procedente nella fase istruttoria e nella fase decisoria del procedimento amministrativo (artt. 16 e 17-bis);*
- *il ricorso alle autocertificazioni in sostituzione della documentazione comprovante i requisiti soggettivi e oggettivi richiesti dalla normativa di riferimento (art. 18, comma 3-bis, l. n. 241/1990).*

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

In tal senso, nel corso del triennio 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 2026/2028.

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 stesso¹. 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 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.

¹ Intesa in Conferenza Unificata ><http://www.regioni.it/conferenze/idconf-648210/>

Per esempio, nel 2025, si è conclusa l'adesione a PagoPA in capo al servizio digitale di accreditamento alle fiere e ai workshop B2B, che nei prossimi mesi sarà applicato dall'Ufficio Promozione dell'AReT.

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 2026, con scadenza di adeguamento quindi al 31.12.2026, 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;*

Pag. 9

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, riutilizzo 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.*

Pag. 10

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 è avviato un **percorso di affiancamento agli operatori** turistici e culturali che favorisca:

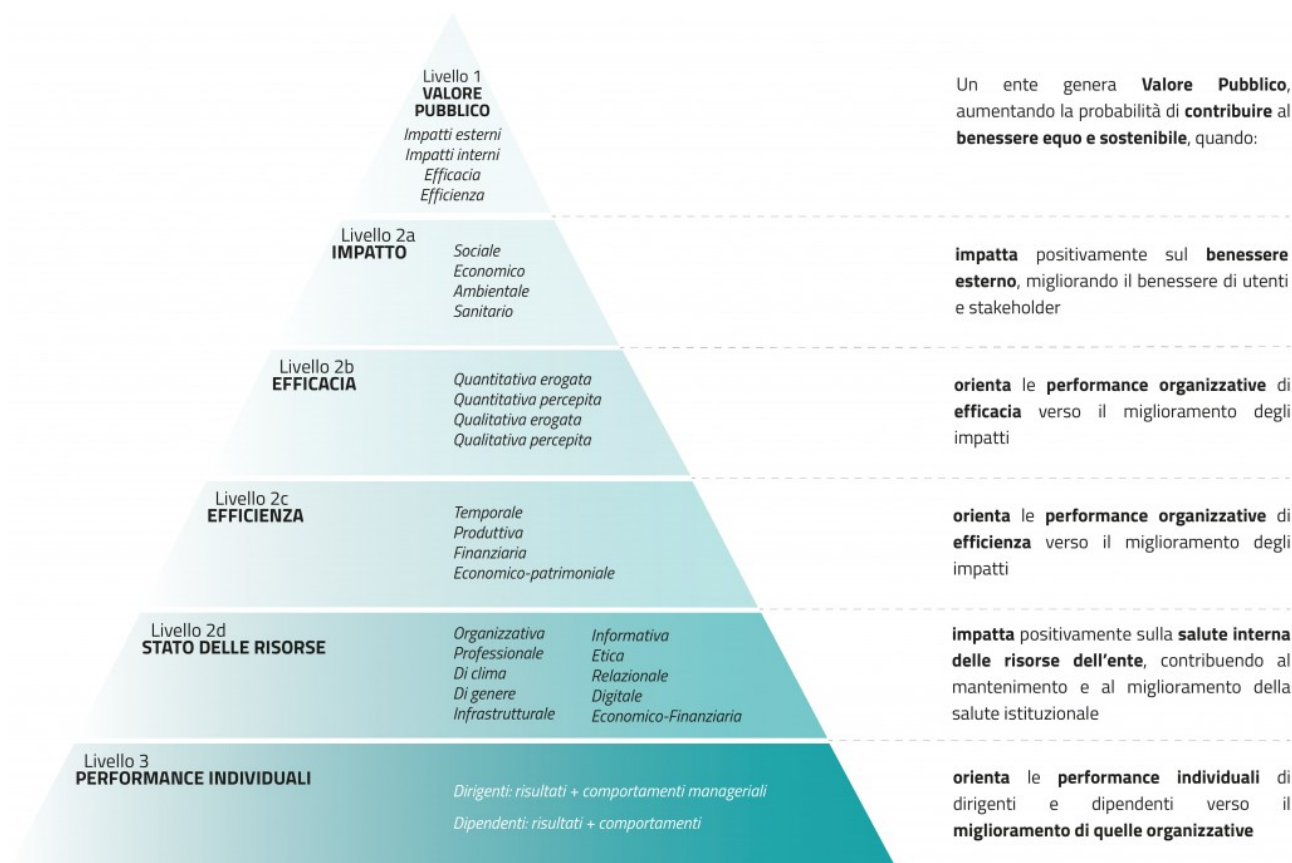
- *l'alfabetizzazione e la consapevolezza digitale*
- *l'accesso user-friendly ai servizi digitali*
- *l'accesso ai bandi e alle opportunità offerte dall'azione pubblica.*

Infine, il percorso 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 ha visto nel 2025 la definizione della Legge nr.15/2025 con le nuove indicazioni di Organizzazione territoriale turistica.



PROMOZIONE

Agenzia Regionale del Turismo



Pag. 11

ARET PUGLIAPROMOZIONE
Direzione Generale

agenziaipugliapromozione.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 2026-2028

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 2026-2028, così come prescritto dal decreto legislativo 198/2006 "*Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246*" è un documento programmatico, che le pubbliche amministrazioni adottano in coerenza con le linee di indirizzo dettate Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di promozione della parità di genere e delle pari opportunità.

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

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

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

ALBERO DELLA PERFORMANCE 2026- 2028

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

Pag. 15

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;
- c) promuove la qualificazione dell'offerta turistica regionale favorendone la competitività sui

mercati nazionali e internazionali e sostenendo la cooperazione tra pubblico e private nell'ambito degli interventi di settore; promuove, inoltre, l'incontro fra il sistema di offerta regionale e i mediatori dei flussi internazionali di turismo;

d) promuove lo sviluppo del turismo sostenibile, slow, sportivo, dei cammini e giovanile, nonché di quello sociale, e la valorizzazione degli indotti connessi;

e) sviluppa e coordina gli interventi a fini turistici per la fruizione e la promozione integrata a livello territoriale del patrimonio culturale, delle aree naturali protette e delle attività culturali, nel quadro delle vocazioni produttive dell'intero territorio regionale;

f) attiva e coordina, anche in collaborazione con altri enti pubblici e privati, iniziative, manifestazioni ed eventi, produzioni audiovisive, cinematografiche e spettacoli artistici, nonché progetti di arte urbana, che si configurino quali attrattori per il turismo culturale;

g) favorisce la diffusione di un'ampia cultura dell'ospitalità tra gli operatori pubblici, privati e la popolazione locale anche attraverso la rimozione, nei sistemi di ospitalità, di ogni orientamento e condotta direttamente o indirettamente discriminatori sotto il profilo dei diritti soggettivi, della privacy e delle condizioni personali;

h) promuove la tutela dei diritti del turista inteso come "consumatore";

i) assicura alle strutture regionali strumenti operativi a supporto del coordinamento delle attività e delle iniziative dei sistemi turistici locali, fornendo altresì supporti di consulenza tecnico-amministrativa; j) esercita le funzioni e i compiti amministrativi già assegnati alle Aziende di promozione turistica (APT) assicurandone l'articolazione organizzativa e l'efficacia operativa nelle sei province; coordina il sistema a rete degli Info-Point turistici, anche nel loro raccordo con le pro loco;

k) collabora con il sistema delle camere di commercio, le istituzioni universitarie, organismi specializzati e gli enti di ricerca per elaborare piani e progetti di studio, rilevazione e analisi;

l) svolge ogni altra attività a essa affidata dalla normativa, dagli indirizzi strategici e dagli strumenti programmatori della Regione Puglia, anche in riferimento a leggi nazionali e a programmi interregionali e comunitari;

m) promuove le tradizioni pugliesi, nonché i valori identitari del territorio, anche valorizzando l'appartenenza alla comunità pugliese nel mondo e sostenendo iniziative per la riscoperta delle radici dei migranti pugliesi e per il ritorno alla terra di origine;

n) promuove lo sviluppo di flussi turistici in luoghi strategici, connessi a infrastrutture o a mezzi di trasporto e di viaggio, anche attraverso interventi di cooperazione pubblica, volti in particolare alla diffusione della brand identity e all'accoglienza e alla informazione turistica;

o) le imprese delle filiere turistiche e culturali per favorirne la ripresa dopo eventi calamitosi di portata generale, nonché qualora ciò si renda necessario per motivi di opportunità strategica così come per lo sviluppo di asset o target strategici.

Descrizione compiti specifici

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

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

istituti universitari ed enti economici e in raccordo con le associazioni di rappresentanza degli operatori turistici;

m) raccoglie ed elabora, secondo le direttive impartite dalla Regione, dati statistici concernenti la domanda e l'offerta turistica del territorio regionale, nonché provvede alla raccolta e alla elaborazione dei dati statistici relativi al flusso del movimento turistico regionale;

n) provvede alla raccolta e alla istruttoria delle denunce dei prezzi delle strutture sulla base delle previsioni della Legge Regionale 29/1994;

o) svolge attività di tutela e assistenza ai turisti contribuendo altresì a diffondere una cultura della "cittadinanza temporanea", attraverso la rete degli Info Point, nonché mediante l'attivazione di sinergie con il sistema delle Proloco;

p) provvede ad elaborare ed attuare il Piano Strategico del Turismo ed ogni altro compito assegnato dalla Regione.

Pag. 18

Obiettivi del Commissario straordinario

Con la Deliberazione della Giunta Regionale del 10 novembre 2025, n. 1734 recante la durata di 6 (sei) mesi rinnovabili del commissariamento e la sua finalizzazione, la Giunta regionale ha definito l'assegnazione degli obiettivi strategici annuali del Commissario straordinario, 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 Commissario straordinario gli obiettivi strategici annuali da conseguire".

Gli Obiettivi sono i seguenti:

OBIETTIVI STRATEGICI 2026 - 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 2026-2028
Regione Puglia

OBIETTIVI STRATEGICI 2026

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.)					Pag. 19
Priorità politica del Programma di Governo	OBST 2026-2028 Regione Puglia (in corso di approvazione)	OBIETTIVI STRATEGICI 2026 Commissario straordinario A.Re.T. "Pugliapromozione"	DIPARTIMENTO REGIONALE	STAKEHOLDER	
GOVERNANCE E CAPACITÀ ISTITUZIONALE	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)	<p>a) alla collaborazione con le strutture della Giunta Regionale e del Dipartimento Turismo, Economia della Cultura e Valorizzazione del Territorio per la piena attuazione delle attività di recepimento e attuazione di quanto previsto dall'art. 116 comma 1 della l.r. n. 42/2004 in merito alla nuova governance dell'Agenzia;</p> <p>b) all'aggiornamento del Regolamento di Organizzazione e funzionamento dell'Agenzia, anche in relazione all'evoluzione delle norme istitutive della stessa Agenzia, che ne hanno modificato la governance;</p>	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)	<p>c) ad una ricognizione dei fabbisogni relativi alle risorse umane, finanziarie e strumentali dell'Ente e al conseguente aggiornamento del Piano triennale di fabbisogno del personale dell'Agenzia 2025-2027 e del corrispondente Piano assunzionale 2025-2027, nel rispetto dei principi di tutela dell'occupazione e superamento del precariato;</p> <p>d) ad assicurare la continuità amministrativa ed operativa dell'Agenzia per assicurare il pieno e corretto svolgimento delle attività di promozione turistica già programmate e/o calendarizzate nel periodo in questione, con specifico riferimento a quanto già disposto da ultimo con la D.G.R. n. 1083/2025 e adempimenti conseguenti.</p>			

PIÙ COMPETITIVI CON LA PUGLIA NEL MONDO	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)	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	
		Proseguire l'implementazione del Nuovo Piano Strategico Regionale del Turismo "Puglia365" con particolare riferimento all'internazionalizzazione dei flussi turistici, alla ri-organizzazione dei sistemi territoriali, alla qualificazione delle competenze, alle sinergie con gli altri comparti economici regionali	
		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	

Obiettivi definiti nel PTPCT - aggiornamento 2026

(Sezione 2.3 del PIAO)

❖ **(OB-1)** CONTENIMENTO DEI FENOMENI RISCHIOSI ATTRAVERSO LE ATTIVITA' DI MONITORAGGIO E L'APPLICAZIONE DI MISURE ANTICORRUZIONE, COMPRESSE QUELLE ANTI-SORPASSO E DI SELF-CLEANING. Deve essere attuato ogni intervento utile anche organizzativo, avvalendosi di strumenti digitali e tecnologici, per prevenire e contenere il rischio di corruzione e di cattiva amministrazione, incrementando l'efficienza dell'ente e contribuendo al valore pubblico.

❖ **(OB-2)** CONSOLIDAMENTO DI UN SISTEMA DI CONTROLLO E DI INDICATORI INTERNI per monitorare l'attuazione delle Misure del PTPCT (PIAO - sezione Anticorruzione e Trasparenza), in funzione dell'Ob-1, favorendo la stabilità e il buon andamento dell'ente anche attraverso le attività di verifica e rilevazione interna.

❖ **(OB-3)** ATTUAZIONE DEL PRINCIPIO DI ACCOUNTABILITY, FAVORENDO LA PARTECIPAZIONE DEI DIPENDENTI AI PROCESSI DI ELABORAZIONE DEL PIANO E POTENZIANDONE LA TUTELA IN CASO DI SEGNALAZIONE DI ILLECITI (WHISTLEBLOWING).

❖ **(OB-4)** INTEGRAZIONE DEGLI ADEMPIMENTI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E PER LA TRASPARENZA NEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE, puntando altresì sulla responsabilizzazione del personale e sulle pratiche di autovalutazione individuale in attuazione del principio di *accountability*.

❖ **(OB-5)** QUALIFICAZIONE DEGLI ATTI E DEI PROCESSI AMMINISTRATIVI secondo il principio della *better regulation*, con particolare riferimento ai tempi istruttori, alla motivazione, alla verifica dei costi, al contraddittorio e alla trasparenza, incrementando altresì la SEMPLIFICAZIONE (ove possibile) e le BEST PRACTICES di inclusività e comparazione degli operatori del mercato, completezza e efficacia delle informazioni e della pubblicità, con limitazione di proroghe, affidamenti in deroga e variazioni contrattuali.

❖ **(OB-6)** PROMOZIONE DELLA CULTURA DELLA LEGALITA' E POTENZIAMENTO DELLA TRASPARENZA E DELLA ACCESSIBILITA' DELLE INFORMAZIONI ANCHE ATTRAVERSO STRUMENTI E AZIONI DI COMUNICAZIONE DIGITALE.

❖ **(OB-7)** PROMOZIONE DELLA CULTURA DELL'EQUITA', DELL'IMPARZIALITA' E DELLA PARITA' DI GENERE ANCHE AD INTEGRAZIONE DEI PROCESSI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE, FAVORENDO AZIONI DI CRESCITA E COLLABORAZIONE CON ORGANI ESTERNI SU QUESTI TEMI.

❖ **(OB-8)** QUALIFICAZIONE e POTENZIAMENTO DELLA CULTURA INFORMATICA, DIGITALE E TECNOLOGICA per agevolare gestione e processi amministrativi e promozionali, con la possibilità di sperimentare strumenti di IA, nell'ambito della TRANSIZIONE AL DIGITALE.

❖ **(OB-9)** POTENZIAMENTO DELLA PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA' ORDINARIE E DELLE ATTIVITA' STRATEGICHE AI FINI DELL'ADEGUAMENTO DEI CARICHI DI LAVORO E DELLA SOSTENIBILITA' INDIVIDUALE, MODULANDO I PROCESSI DI SPESA IN RAPPORTO ALLA FORZA LAVORO COMPLESSIVA ED EFFETTIVA DELL'ENTE.

❖ **(OB-10)** CONSOLIDAMENTO DELLA PARTECIPAZIONE E DEL CONTRADDITTORIO CON SOGGETTI ESTERNI E STAKEHOLDER (IMPRESE DELLA FILIERA TURISTICO-CULTURALE), NELLA ELABORAZIONE DELLA STRATEGIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE PER LA MIGLIORE AMMINISTRAZIONE DELL'ENTE.

Pag. 21

Obiettivi definiti nel Piano delle Azioni Positive

Interventi Programmatici	Obiettivi	Azioni
--------------------------	-----------	--------

ARET PUGLIA
PROMOZIONE
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

A. Informazione	<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. Conciliazione tra tempi di vita e di lavoro	<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".</p> <p>Deve essere utilizzato il lavoro a distanza nelle sue varie forme per consentire, non solo nel periodo pandemico ma anche nel lavoro ordinario, l'erogazione della prestazione lavorativa che tenga conto delle condizioni della vita privata familiare e di salute. L'Amministrazione deve mettere a disposizione protocolli e dispositivi informatici per l'effettiva esigibilità, efficienza ed efficacia del lavoro a distanza, nel rispetto della programmazione annuale prevista dal POLA</p>
C. Stress lavoro correlato e benessere organizzativo	<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>D. Formazione</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>
-----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

E. Sviluppo di carriera e professionale	Compatibilmente con le normative relative agli sviluppi di carriera, garantire pari opportunità di crescita e responsabilizzazione professionale apicale tra uomini e donne	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.
------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Obiettivi specifici

Area Strategica 01 – Pianificazione Strategica

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	RISULTATO ATTESO
Attuazione degli interventi esecutivi secondo una modalità coordinata tra le diverse aree strategiche. Rafforzamento del partenariato pubblico con altri enti regionali e nazionali.	<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>	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.	Miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia delle azioni e delle attività realizzate, raggiungimento dei target e degli obiettivi generali del Piano strategico.

Area Strategica 02 – Promozione Turistica

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	RISULTATO ATTESO
<i>Promozione business to business della destinazione nei mercati target.</i>	<p><i>Attuazione dei progetti esecutivi previsti dal Piano Strategico del Turismo della Regione Puglia nell'ambito del POC Puglia 2021/2027 annualità 2026.</i></p> <p><i>Si intende:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. Rafforzare il posizionamento del Brand Puglia sui mercati nazionali e internazionali promuovendo il sistema delle imprese turistiche, sui diversi mercati target mediante azioni coordinate di promozione B2B e B2C, campagne mirate e partecipazione qualificata a fiere ed eventi strategici;</i> <i>2. Incrementare i flussi turistici qualificati e stagionalizzati, provenienti anche dal mercato intermedio con particolare attenzione ai mercati esteri prioritari e ai segmenti ad alto valore aggiunto;</i> <i>3. Sostenere la competitività delle imprese turistiche regionali, favorendo l'accesso ai mercati, la promo-commercializzazione integrata e la partecipazione a iniziative di networking B2B internazionale;</i> 	<p><i>L'obiettivo è finalizzato all'attuazione coordinata ed efficace dei progetti esecutivi previsti dal Piano Strategico del Turismo della Regione Puglia nell'ambito del POC Puglia 2021/2027 – annualità 2026, attraverso un sistema integrato di azioni di promozione, comunicazione e supporto alla promo-commercializzazione della destinazione.</i></p> <p><i>In particolare, l'Ufficio Promozione è impegnato nel rafforzamento del posizionamento del Brand Puglia sui mercati nazionali e internazionali, mediante iniziative strutturate di promozione B2B e B2C, la partecipazione qualificata a fiere ed eventi di settore, la realizzazione di campagne mirate e l'attivazione di partnership strategiche con operatori e player internazionali.</i></p>	<p><i>Rafforzamento e consolidamento del Brand Puglia; sui mercati target;</i></p> <p><i>Incremento delle quote di ospiti europei ed extraeuropei;</i></p> <p><i>- Incremento della partecipazione delle imprese alle iniziative promozionali;</i></p> <p><i>- Miglioramento dei livelli di stagionalizzazione;</i></p> <p><i>Completamento delle azioni previste nell'ambito dei progetti esecutivi del POC Puglia 2021/2027 annualità 2026.</i></p>

	<p>5. Realizzare partnership con player internazionali di settore;</p> <p>6. Promuovere l'incontro fra l'offerta territoriale regionale e i mediatori dei flussi internazionali di turismo;</p> <p>7. Orientare la promozione, organizzando la destinazione Puglia secondo prodotti turistici compatibili con le aree di mercato consolidate e potenziali incentivando quelli con un più ampio margine di destagionalizzazione;</p> <p>8. Promuovere un modello di promozione orientato alla sostenibilità e all'accessibilità in coerenza con gli indirizzi comunitari, nazionali e regionali.</p> <p>9. Potenziare l'utilizzo degli strumenti digitali e delle piattaforme B2B dell'Agenzia, assicurando trasparenza, tracciabilità e monitoraggio delle attività.</p> <p>10. Promuovere la conoscenza e l'attrattività del territorio nelle sue risorse tangibili e intangibili;</p> <p>7. Migliorare l'efficienza gestionale e la qualità dei processi interni dell'Ufficio, nel rispetto dei principi di legalità e trasparenza.</p>	<p>L'azione è orientata all'incremento dei flussi turistici qualificati e destagionalizzati, con specifico riferimento ai mercati esteri prioritari e al mercato intermedio, favorendo l'incontro tra l'offerta territoriale regionale e i mediatori dei flussi turistici, nonché sostenendo la competitività delle imprese pugliesi attraverso attività di networking, accesso ai mercati e promo-commercializzazione integrata.</p> <p>L'obiettivo persegue inoltre la valorizzazione dei prodotti turistici regionali in coerenza con le vocazioni territoriali e con le aree di mercato consolidate e potenziali, incentivando lo sviluppo di segmenti ad alto valore aggiunto e con elevato potenziale di destagionalizzazione.</p> <p>Le attività sono sviluppate secondo un modello di promozione orientato alla sostenibilità e all'accessibilità in linea con gli indirizzi comunitari, nazionali e regionali, e mediante la gestione e il potenziamento dei servizi digitali della B2B Puglia Matching Platform, integrata con il DMS Puglia, per le azioni B2B (fiere, workshop,</p>	<p>Completamento della spesa prevista e perfezionamento a rendicontazione entro i termini previsti;</p> <p>- Maggiore integrazione con gli altri progetti esecutivi previsti dal Piano Strategico del Turismo della Regione Puglia, in particolar modo Comunicazione e Prodotto per strategie integrate, laddove possibile.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

educational tour), al fine di garantire trasparenza, tracciabilità e monitoraggio delle azioni.

L'attuazione dell'obiettivo è accompagnata dal rafforzamento dei processi interni dell'Ufficio, nel rispetto dei principi di legalità, trasparenza, prevenzione della corruzione e accountability, nonché da un costante monitoraggio dei risultati, finalizzato al miglioramento continuo dell'efficacia delle politiche di promozione.

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 2021/2027 annualità 2026</p> <p>Il Progetto prevede di comunicare e potenziare i seguenti asset:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promozione della Puglia da destinazione di viaggio a destinazione di vita quale contesto in cui vivere esperienze uniche ma anche realizzare progetti di vita stessi; • Consolidamento e amplificazione della promozione dei prodotti turistici; • Prosecuzione nella comunicazione di una offerta turistica territoriale autentica, attrattiva e sostenibile; • Internazionalizzazione; • Diversificazione dei flussi turistici con particolare riguardo ai periodi di bassa stagione; 	<p>Gli obiettivi operativi mirano a stimolare una continua diversificazione dei flussi, il potenziamento dell'internazionalizzazione e la valorizzazione sostenibile del territorio, come di seguito specificato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 di vacanza o di soggiorni permanenti valorizzando lo stile di vita pugliese come uno stile di vita sano, autentico, attrattivo in linea con quel ritmo lento che garantisce il più alto benessere psicofisico. Una destinazione con le sue plurime esperienze (prodotti turistici) che consente di realizzare progetti a medio e lungo termine, rendendo irripetibile tutto ciò che si vive. Tale campagna sarà diffusa nei piani media nazionale, internazionale e sui canali digitali e social dell'ARET Pugliapromozione; • Promozione dei prodotti turistici: nel 2026 si intende proseguire nel solco delle azioni già intraprese nella promozione dei prodotti turistici (Mare e nautica, Sport natura e benessere, Borghi, Enogastronomia, Wedding destination, MICE). La narrazione mira a far conoscere meglio tutte le esperienze autentiche esperibili in 	<p>Consolidamento e rafforzamento del brand Puglia, in particolare nei paesi target indicati dalla strategia ARET per il 2026:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenziamento della conoscenza della destinazione e dei prodotti turistici attraverso piani di comunicazione verticalizzati e diretti a un target nazionale e internazionale. Nello specifico, il target da intercettare sarà quello di settore pertinente per ogni prodotto turistico mediante la scelta del miglior media o strumento di comunicazione; • Ottimizzazione del posizionamento della destinazione in termini di offerta turistica autentica, attrattiva e sostenibile; • Completamento delle azioni previste nell'ambito dei progetti esecutivi del POC PUGLIA

		<p>Puglia che rendono il viaggio indimenticabile e stimolano il ritorno. L'obiettivo sarà curato mediante l'esecuzione di azioni mirate nell'ambito di piani media internazionale e nazionale (servizi di comunicazione e attività on site), di un piano social, di eventi e azioni in costanza di accordi pubblici;</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Coinvolgimento e supporto degli operatori per il caricamento dei contenuti nell'Ecosistema, ai fini di una comunicazione autentica e sempre più aderente all'offerta territoriale, in collaborazione con l'Ufficio Innovazione; ● Internazionalizzazione: i contenuti su esposti sono funzionali all'obiettivo di internazionalizzare a ciclo continuo la destinazione verso paesi target e mercati consolidati, emergenti e potenziali. Tale obiettivo è da raggiungersi mediante le azioni specifiche di progetto; ● Diversificazione dei flussi: si mantiene la costanza di azioni di comunicazione e promozione in bassa stagione per potenziare il già raggiunto obiettivo della diversificazione dei flussi. Tale obiettivo viene perseguito con la realizzazione di contenuti digitali e social, piani media, eventi e accordi pubblici mirati a favorire l'interesse verso la Puglia come meta nazionale e internazionale attrattiva tutto l'anno. 	<p>2021/2027, annualità 2026;</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Completamento della spesa prevista e perfezionamento a rendicontazione entro i termini previsti; ● Interconnessione con gli altri progetti esecutivi previsti dal Piano Strategico del Turismo della Regione Puglia e sinergia con gli Uffici Aret per azioni integrate, laddove possibile.
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Area Strategica 04 – Accoglienza e Valorizzazione

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

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 2021-2027</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 2021/2027;</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"> - intranet, siti, opendata - Pago PA - accesso unico ai servizi con identità digitale (SPID, CIE..) - integrazione App IO in coerenza con quanto previsto dall'art. 64bis del CAD per le comunicazioni all'utenza <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 2026 per</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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; • innovare la relazione con la domanda (residente, B2C e B2B) in termini di comunicazione e coinvolgimento e interazione <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"> • portale ufficiale viaggiareinpuglia.it, • app weareinpuglia, • B2B Puglia per gestione buyer e media professional, • DAM archivio digitale multimediale, • Data Platform, • SIGEO, gestione dell'offerta • SIGEA, gestione eventi e attività, <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"> • integrazione Linee guida adottate con DDG nr.177/2024 • Acquisizione dati da fonti terze • Comunicazione digitale Data-Driven 	<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
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.	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;	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.	Rendere i prodotti turistici pugliesi componenti chiave dell'offerta turistica regionale, diventando, per i diversi target di turisti, motivazione principale di viaggio;
	Continuare nel percorso di position branding dei diversi prodotti turistici al fine di renderli riconoscibili in Italia e all'Estero;	Azioni di qualificazione dell'offerta legata ai Prodotti Turistici:	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;
	Continuare nella strategia di destagionalizzazione ed internazionalizzazione dei prodotti turistici;	<ol style="list-style-type: none"> 1) mappatura delle esperienze turistiche esistenti e costruzione di itinerari di fruizione legati ai prodotti turistici; 2) protocolli d'intesa e/o accordi di cooperazione pubblico-pubblico, volti a sviluppare nuove competenze ed a qualificare i diversi prodotti turistici regionali; 3) creazione e attivazione di disciplinari di prodotto che prevedano standard qualitativi e quantitativi; 4) Attivazione di focus informativi/formativi sui prodotti turistici; 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; 6) Istituzione di tavoli multidisciplinari, interdipartimentali e 	Sviluppo di un turismo sempre più multi-prodotto e pluri-prodotto, con un'attenzione crescente verso la sostenibilità e l'accessibilità;
	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;		Valorizzare le professionalità coinvolte dell'intera filiera;
	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 turismo-cultura della		

	<p>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
Supporto all'attività complessiva del Direttore Generale, dell'Assessorato e degli Uffici dell'Agenzia	Redazione di report statistici e analisi sia a uso interno che per finalità di comunicazione e divulgazione esterna.	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.	Valutazione e misura del valore economico del turismo.
	Coordinamento e conduzione di analisi e ricerche qualitative sulla competitività della destinazione, con il supporto della Data Platform.	Gestione di affidamenti a fornitori esterni per ricerche e analisi su specifici prodotti turistici di interesse per la pianificazione strategica regionale.	Pubblicità e accesso ai dati e alle ricerche.
Supporto alla pianificazione strategica del turismo in Puglia	Coordinamento con l'OTR (Osservatorio Turistico Regionale) e con partner istituzionali, le associazioni di categoria, Anci e altri enti pubblico/privati).	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).	Approfondimenti scientifici volti a orientare le strategie di Prodotto, Comunicazione e Promozione dell'Agenzia Rendicontazione dei progetti esecutivi dell'Osservatorio entro i termini previsti.
	Supporto al percorso delle DMO locali e dei cluster territoriali, in ottica di organizzazione turistica.	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).	Scambio e condivisione in tempo reale delle informazioni sull'economia turistica per costruire una strategia autorevole, condivisa e riconosciuta.
	Controllo di qualità dei dati, invio a Sezione Turismo, Istat e pubblicazione		Trasparenza e qualità dei dati
			Perfezionare l'analisi della domanda, dell'offerta, del turismo che non appare, della reputazione e

<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'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 STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	DESCRIZIONE AZIONI PER OBIETTIVO	RISULTATO ATTESO E INDICATORE
<p>FORMAZIONE</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.R.E.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>TRASPORTI</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</i>, mediante gli strumenti digitali, 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 viaggiareinpuglia.it, 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>Partecipazione a riunioni e/o</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>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		incontri interdipartimentali con i vettori di trasporti	
<p>PROGETTO C.OS.T.A.- Comunità Ospitali per il Turismo Accessibile</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 progettocosta.it</p> <p>Aggiornamento del catalogo digitale https://dms.progettocosta.it/</p>	<p>Numero di azioni e output del progetto C.Os.T.A. Pag. 41</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 recenti tecnologie informatiche consentendo la diminuzione dei tempi, l'agevolazione dell'iter di lavoro, la riduzione dei costi di stampa e l'archiviazione dei documenti nonché una migliore accessibilità agli atti ed ai procedimenti	Miglioramento del servizio Miglioramento nel coordinamento delle azioni di tutta la struttura amministrativa composta da: Risorse umane, Patrimonio ed attività negoziali, Bilancio e contabilità, Economato e pagamenti, Audit e Rendicontazione Segreteria amministrativa
Ottimizzazione della gestione economico finanziaria del bilancio dell'ente	Ottimizzare nell'utilizzo delle risorse finanziarie con contenimento della spesa corrente	Obiettivo prioritario sarà quello di ottimizzare le risorse finanziarie disponibili e adottare misure concrete per il contenimento della spesa corrente, anche attraverso processi di revisione e analisi delle singole voci di bilancio, attivando il controllo di gestione sui centri di spesa strategici per l'amministrazione, pur mantenendo e, ove possibile, migliorando, la qualità dei servizi offerti alla cittadinanza, evitando sprechi o mala gestione delle risorse pubbliche.	Miglioramento del servizio

Pag. 42

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

GLI INDICATORI TURISTICI NEL 2025 E PROSPETTIVE

Il turismo rappresenta uno dei principali motori di sviluppo economico della Puglia, con un impatto rilevante sull'occupazione, sulla filiera dei servizi e sull'attrattività internazionale della regione. La crescita dei flussi turistici (+13% gli arrivi e +10% le presenze), in particolare dall'estero (+25% gli arrivi e +22,6% le presenze), rafforza nel 2025 il ruolo della Puglia come destinazione competitiva nel Mediterraneo, capace di generare valore diffuso sui territori e nuove opportunità per imprese e comunità locali. Nell'ultimo anno la Puglia raggiunge 22,6milioni di presenze e 6,7milioni di arrivi. Rispetto al turismo italiano si registra un andamento positivo ma più moderato, con arrivi e presenze entrambi in crescita del +4%.

Pag. 44

L'internazionalizzazione del turismo in Puglia mostra un trend in costante crescita. Dal 2015 al 2025 la quota di arrivi stranieri passa dal 21% al 41%, mentre quella delle presenze dal 19,8% al 34,6%. L'aumento del tasso di internazionalizzazione evidenzia la crescente capacità della Puglia di attrarre turisti stranieri in modo stabile. Questo trend riflette l'efficacia delle politiche di promozione internazionale, il miglioramento dell'accessibilità e il rafforzamento dell'immagine regionale come destinazione autentica, esperienziale e di alta qualità.

I dati sull'offerta ricettiva in Puglia evidenziano una crescita organica e sostenuta del sistema di accoglienza regionale, sia in termini di strutture sia di capacità ricettiva complessiva (posti letto), confermando il profondo processo di trasformazione in atto nel settore turistico.

Tra il 2015 e il 2025 il numero di strutture ricettive passa da 5.584 a 12.714 unità, con un incremento particolarmente significativo nel periodo 2019-2025 (+60,2%). Le stime per il 2026/2027 indicano un ulteriore aumento fino a oltre 14.000 strutture, segnale di un sistema in continua espansione e di una forte attrattività del comparto anche per nuovi investimenti imprenditoriali.

Parallelamente cresce anche la dotazione di posti letto nelle strutture ricettive tradizionali, che da 274.283 nel 2019 raggiunge oltre 320.000 nel 2025 (+16,8%), con una previsione di circa 380.000 posti letto nel 2026/2027. Questo andamento indica una crescita più contenuta rispetto al numero di strutture, suggerendo una diffusione di modelli ricettivi di dimensioni medio-piccole, coerenti con l'identità territoriale pugliese e con una domanda sempre più orientata verso l'ospitalità diffusa e di qualità.

Un elemento di un ulteriore segnale di espansione è rappresentato dall'emersione delle locazioni turistiche, che nel 2025 risultano pari a oltre 54.000 unità, per un totale di circa 279.000 posti letto. Le previsioni indicano un'ulteriore crescita fino a circa 65.600 locazioni entro il 2027 e oltre 410.600 posti letto nel 2026/2027, con un peso sempre più rilevante sul totale dell'offerta regionale.

1 – Indicatori del turismo in Puglia, anni 2015, 2019, 2025 e previsioni. Variazione percentuale 2019-2025.

Indicatore Turistico	Anno 2015	Anno 2019	Anno 2025	Anno 2026/2027 (Valore atteso)*	Variazione % 2019-2025
Numero di Arrivi Turistici totali (Alberghiero ed Extralberghiero)	3.434.839	4.249.307	5.440.640	6.174.786	+28,0
Numero di Presenze turistiche totali (Alberghiero ed Extralberghiero)	13.525.402	15.385.226	18.772.194	20.575.629	+22,0
Arrivi Turistici nelle Locazioni Turistiche*	N.D.	N.D.	1.250.142	1.741.998	N.D.
Numero di Presenze nelle Locazioni turistiche	N.D.	N.D.	3.883.177	4.957.181	N.D.
Numero di Arrivi Turistici Internazionali	730.122	1.170.456	3.006.122	3.946.000	+156,8
Numero di Presenze Turistiche Internazionali	2.675.678	3.833.124	8.630.537	11.003.161,3	+125,2
Permanenza Media dei Turisti	3,9	3,6	3,4	3,3	-6,5
Internazionalizzazione incoming (quota % stranieri sul totale turisti)	21,3	27,5	41,7	44,8	+14,2 punti percentuali

Pag. 45

Strutture Ricettive	5.584	7.936	12.714	14.384	+60,2
Indicatore Turistico	Anno 2015	Anno 2019	Anno 2025	Anno 2026/2027 (Valore atteso)*	Variazione % 2019-2025
Posti Letto nelle Strutture Ricettive	207.688	274.283	320.431	380.000	+16,8
Locazioni turistiche	N.D.	N.D.	54.415	65.608	N.D.
Posti letto nelle Locazioni turistiche	N.D.	N.D.	279.273	410.600	N.D.
Quota % del Turismo sul PIL regionale (Valore diretto IPRES)	7	8	9	11	+1 punto percentuale
Occupazione nel Settore* Turistico (numero occupati)	N.D.	135.000	150.024	180.000	+11,1
Spesa turistica internazionale (Bankitalia), valori in euro*	544.000.000	635.000.000	1.800.000.000	2.100.000.000	+183
Valore Aggiunto Turismo (VAT), euro*	N.D.	10.900.000.000	12.447.000.000	14.500.000.000	+14,1
Consumi turistici, euro*	N.D.	6.400.000.000	7.303.000.000	9.500.000.000	+14,1

* Per la stima del valore atteso 2026/27, sono state considerate le cifre del 2025 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*). Per il 2025 dati provvisori corrispondenti all'89% della capacità ricettiva.

N.D. Valore non disponibile.

NOTE:

Fonte, elaborazioni a cura dell'Ufficio Osservatorio di Pugliapromozione su dati ISTAT/SPOT per l'analisi della domanda e dell'offerta 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 54.000 (46mila nel 2024) le unità che hanno generato nel 2025 1,2milioni di arrivi e 3,1milioni di presenze portando il saldo regionale complessivo a 6,7milioni di arrivi e 22,7milioni di presenze.

Pag. 47



PROMOZIONE

Agenzia Regionale del Turismo

PIANO TRIENNALE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E PER LA TRASPARENZA

2026-2028

SOMMARIO

Premessa (p.50)

§1. - NORMATIVA DI RIFERIMENTO (p. 50)

§2. - IL PIANO NAZIONALE ANTICORRUZIONE – PNA 2025 (p. 54)

§3. - L'AGENZIA REGIONALE DEL TURISMO - ARET PUGLIA PROMozione (p. 56)

§4. - L'ORGANIZZAZIONE DI ARET (p.61)

§5. - OBIETTIVI STRATEGICI E POLICY ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA (p.62)

§6. - IL RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA (p.63)

§7. - LA GESTIONE DEL RISCHIO: ANALISI DI CONTESTO E SOGGETTI DESTINATARI (p.66)

§8. - VALUTAZIONE DEL RISCHIO: IDENTIFICAZIONE - ANALISI - PONDERAZIONE (p.73)

§9. - TRATTAMENTO E PREVENZIONE DEL RISCHIO - MISURE DI I LIVELLO (GENERALI) (p.77)

§10. - CATALOGO DEI RISCHI - MAPPATURA DEI PROCESSI E MISURE SPECIFICHE (p.86)

§11. - TRASPARENZA: OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE (p.100)

§12. - COMUNICAZIONE DEL PTPCT - CONSULTAZIONE PUBBLICA (p.105)

§13. - PIANO ADEMPIMENTI E MONITORAGGIO (p.106)

ALLEGATI:

→ *ALLEGATO 1 - CATALOGO RISCHI*

→ *ALLEGATO 2 - TABELLA OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE*

→ *ALLEGATO 3 - MODELLO IMPEGNO OSSERVANZA PIANO E CODICE DI COMPORTAMENTO*

PREMESSA

La prevenzione della corruzione si sviluppa in relazione a tre principi del valore pubblico: la trasparenza, l'*accountability* e il controllo. Fondamentale appare la responsabilità del “*dare conto*” che implica comportamenti di attenzione alla Legalità, all'Integrità, al Benessere Organizzativo e alle Buone Pratiche per assicurare buon andamento, trasparenza e imparzialità nella gestione delle cose pubbliche, favorendo un clima organizzativo etico e inclusivo, capace di neutralizzare alla radice favoritismi, discriminazioni e condizionamenti indebiti.

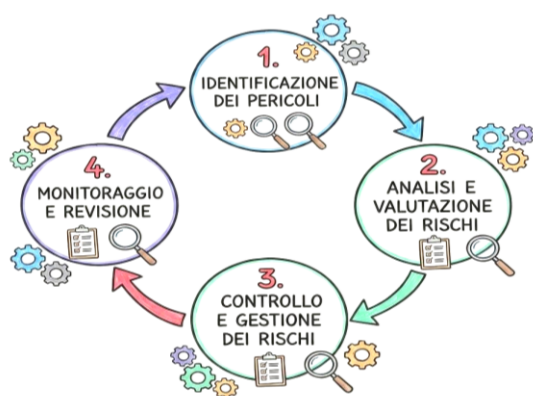


Fig. 01 - CICLO DELLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO.

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

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

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

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

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

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 deve correlarsi 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 190/2012, 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*") 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 WHISTLEBLOWING

La Legge 190/2012 ha introdotto, altresì, la fattispecie del *whistleblowing* che trova origine in ambito anglosassone ed è oggetto di attenzione a vari livelli, in quanto in grado di contribuire a tutelare o ripristinare l'integrità dell'ambiente pubblico: si tratta di uno strumento di controllo del cittadino sull'agire della pubblica amministrazione in funzione della correttezza e della trasparenza dell'azione pubblica. In breve, il dipendente che segnala condotte illecite - di cui sia venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro - non può essere sanzionato, licenziato o sottoposto a misure discriminatorie.

ANAC è intervenuta sul *whistleblowing* adottando apposite **Linee guida con Delibera 9 giugno 2021, n. 469 - aggiornate con Delibera 12 luglio 2023, 311** - quale vademecum di cui gli enti pubblici (e privati) tengono conto anche per la gestione dei propri canali e dei modelli organizzativi interni. Le Linee Guida 2023 hanno l'obiettivo di guidare nella applicazione della nuova normativa, di chiarire le modalità per accertare la fondatezza delle segnalazioni e di intraprendere le azioni correttive e disciplinari più opportune. Nel 2025, da ultimo, con **Delibera 26 novembre 2025, n. 479**, le anzidette linee guida sono state ulteriormente aggiornate in ragione della esigenza di fornire indicazioni più precise e puntuali rispetto ai canali interni di segnalazione e di chiarire i dubbi emersi in fase di prima applicazione del D.Lgs. 24/2023.

La **Legge 179/2017** ha rafforzato le tutele del dipendente pubblico e privato al fine di ampliare questo strumento di contrasto della corruzione fino al **D.Lgs. 24/2023** recante "*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*", stabilendo oltre la segnalazione dei dipendenti all'interno dell'ufficio o dell'ente, la possibilità di rivolgere segnalazioni ad ANAC, che può annullare gli atti discriminatori o ritorsivi e applicare sanzioni pecuniarie fino a euro 50.000.

Il D.Lgs. 24/2023, nel trasporre la **Direttiva Europea 2019/1937** nell'ordinamento nazionale, non ha stravolto la disciplina esistente, ma ha introdotto alcune innovazioni significative: ad oggi, il contesto nazionale, per effetto del recepimento della Direttiva, risulta adeguato agli standard minimi comuni imposti dal legislatore sovranazionale: tutti gli enti pubblici erano tenuti a dotarsi di procedure interne a decorrere dall'entrata in vigore del predetto Decreto (15 luglio 2023) per la gestione delle segnalazioni ed entro tale termine attivare una piattaforma digitale per le stesse. Secondo la nuova disciplina (art. 3, D.Lgs. 24/2023) l'ambito soggettivo si estende ulteriormente: oltre ai lavoratori dipendenti, i segnalanti possono essere altresì i collaboratori, consulenti, i tirocinanti, i fornitori delle imprese appaltatrici. Inoltre, si è previsto che le pp.aa. siano tenute a fornire informazioni chiare e facilmente accessibili riguardo al canale, alle procedure e ai presupposti per effettuare le segnalazioni interne.

Il sistema di **tutele previste per il segnalante** è la parte più significativa della disciplina *whistleblowing* e prevede le seguenti misure: a) tutela della riservatezza del segnalante, del facilitatore, della persona coinvolta e delle persone menzionate nella segnalazione; b) tutela da eventuali ritorsioni in ragione della segnalazione, divulgazione pubblica o denuncia effettuata; c) limitazioni della responsabilità rispetto alla rivelazione e alla diffusione di alcune categorie di informazioni. Tra le possibili condotte discriminatorie, di cui la normativa riproduce un elenco non esaustivo, vi sono anche le **cause SLAPP** (v. **Dir. UE 2024/1069** del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'11 aprile 2024, sulla protezione delle persone attive nella partecipazione pubblica da domande manifestamente infondate o procedimenti giudiziari abusivi ("*azioni legali strategiche tese a bloccare la partecipazione pubblica*")), che dovrà essere recepita entro il 7 maggio 2026).

Inoltre, la disciplina sul **conflitto di interessi** (art. 1, 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 (introdotto 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"*)), a sua volta modificato dal modificato ed integrato dal **D.P.R. 13 giugno 2023, n. 81**, nel quale si stabiliscono le regole cui i dipendenti delle pubbliche amministrazioni devono attenersi al fine di assicurare la qualità dei servizi, la prevenzione dei fenomeni di corruzione, il rispetto dei doveri di diligenza, lealtà, imparzialità e il servizio esclusivo rivolto alla cura dell'interesse pubblico. Sul tema è intervenuta anche **ANAC** adottando **Linee guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche** (Deliberazione del Consiglio ANAC 17 febbraio 2020, n.177). 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 possono condurre all'applicazione della sanzione del licenziamento disciplinare.

Il Ciclo della performance

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 Anticorruzione ed il Programma della Trasparenza - devono essere precisati gli obiettivi strategici ed operativi scelti da ciascuna amministrazione. Il D.Lgs. 150/2009, che ha introdotto la valutazione della performance nella p.a., si inserisce all'interno di una serie di interventi normativi che, dall'inizio degli anni Novanta del secolo scorso, hanno innestato nel sistema pubblico elementi di *aziendalizzazione* e *managerialità* (su tutti, il D.Lgs. 29/93 e il D.Lgs. 286/99).

A partire dal 2022, questo percorso ha trovato una sintesi decisiva con l'introduzione del PIAO (v. *infra*), in un nuovo assetto dove il Piano della Performance non è più un documento isolato, confluenso in un'apposita sezione del PIAO. Ciò garantisce che il Ciclo della Performance — quale processo continuo che collega pianificazione strategica, programmazione operativa e misurazione dei risultati organizzativi e individuali — sia strettamente integrato con la strategia di prevenzione della corruzione e del rischio corruttivo, secondo un approccio gestionale attento al consumo delle risorse e al raggiungimento dei risultati.

Il Ciclo si articola in diverse fasi: 1) *Definizione degli obiettivi*: ogni amministrazione definisce obiettivi strategici in linea con le risorse disponibili; 2) *Collegamento tra obiettivi e risorse*: gli obiettivi sono strettamente legati alla disponibilità di risorse, sia finanziarie che umane; 3) *Monitoraggio e interventi correttivi*: durante l'esecuzione, vengono monitorati i risultati per attuare eventuali azioni correttive ove necessario; 4) *Misurazione e valutazione*: la performance viene misurata e valutata, sia a livello organizzativo che individuale; 5) *Sistemi premianti*: sulla base dei risultati, vengono attivati meccanismi di premio per riconoscere e incentivare i successi; 6) *Rendicontazione*: alla termine del ciclo, i risultati vengono resi pubblici e riportati agli organi di controllo e ai cittadini.

In linea di principio, la mancata adozione del Piano della performance comporta la non erogazione delle prestazioni salariali di risultato ai dirigenti/funzionari individuati come responsabili. Inoltre, l'amministrazione che non presenta e non aggiorna il Piano non può né procedere a nuove assunzioni, né conferire incarichi di consulenza a qualunque titolo. Qualora la mancata adozione sia attribuibile all'organo di indirizzo politico-amministrativo, l'erogazione dei premi e di altri incentivi salariali è fonte di *responsabilità amministrativa o erariale* per il titolare dell'organo politico-amministrativo responsabile della mancata adozione del Piano.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica ha sviluppato strumenti specifici per la gestione della performance. Questi strumenti supportano le amministrazioni nel monitoraggio e nella valutazione dei risultati raggiunti, promuovendo la trasparenza e la responsabilità. Tra gli strumenti più utili, che possono essere adattati anche a contesti differenti, si ricordano: *Check list per l'autoanalisi*: per verificare il funzionamento dei sistemi di misurazione della performance; *Reference book*: principi e criteri per definire il sistema di valutazione; *Piano di miglioramento gestionale*: format per pianificare le azioni correttive e migliorare i risultati.

Si riportano di seguito gli aggiornamenti normativi di interesse:

Decreto Legislativo 1 agosto 2011, n.141 recante *"Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, a norma dell'articolo 2, comma 3, della legge 4 marzo 2009, n. 15"*;

Decreto-Legge 24 giugno 2014, n.90 recante *"Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari"*; - Tale decreto ha trasferito (v. art. 19, comma 9) le funzioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione in materia di misurazione e valutazione della performance, di cui agli artt. 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, al Dipartimento della funzione pubblica;

Legge 7 agosto 2015, n. 124 recante *"Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"*;

Decreto del Presidente della Repubblica 9 maggio 2016, n.105 recante *"Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni"*;

Decreto Ministeriale del 2 dicembre 2016 recante *"Istituzione dell'Elenco nazionale dei componenti degli Organismi indipendenti di valutazione della performance"*;

Decreto Ministeriale 6 agosto 2020 recante *"Istituzione dell'Elenco nazionale dei componenti degli Organismi indipendenti di valutazione della performance"* e relativo Allegato A sui criteri di assegnazione dei crediti formativi;

Decreto Ministeriale 7 agosto 2023 recante *"Istituzione dell'Elenco nazionale dei componenti degli Organismi indipendenti di valutazione della performance"*.

Il **PIAO** è stato introdotto dall'art. 6 del **Decreto Legge 80/2021** (convertito dalla Legge 113/2021) e disciplinato dal **Dpcm 132/2022**; 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: **piano assunzionale, piano della performance, piano delle azioni positive (PAP)** in materia di **Pari opportunità** di cui al **D.Lgs. 198/2006** e **piano organizzativo del lavoro agile (POLA)**, prevedendo anche l'integrazione con il Piano anticorruzione (**Sottosezione 2.3 "Rischi corruttivi e trasparenza"**).

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. Affinché tale integrazione sia efficace, la valutazione deve essere parametrata ai ruoli e ai carichi di lavoro reali, assicurando chiarezza, proporzionalità e trasparenza. La finalità è promuovere un sistema di misurazione oggettivo e condiviso, che tuteli la dignità del lavoratore e favorisca un clima di fiducia e giustizia 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 dicembre 2024, n. 209**) recante "*Disposizioni integrative e correttive al codice dei contratti pubblici, di cui al decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36*", necessario ad accelerare il raggiungimento degli obiettivi del PNRR.

ANAC è intervenuta sul Codice dei Contratti approvando i **Regolamenti attuativi** (Deliberazioni da n. 261 a n. 272 del 2023) - v. *Aggiornamento Piano ARET. 2024*.

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

- **Regolamento sulla tutela dei RPCT da misure discriminatorie**
Deliberazione n. 657 del 18 luglio 2018
- **Regolamento in materia di Segnalazioni**
Deliberazione n. 301 del 12 luglio 2023
- **Regolamento funzione consultiva di ANAC**
Deliberazione n. 297 del 17 giugno 2024
- **Regolamento su esercizio attività di vigilanza in materia di inconferibilità e incompatibilità incarichi nel rispetto delle regole di comportamento dei dipendenti pubblici**
Deliberazione n. 412 del 11 settembre 2024
- **Regolamento su esercizio funzioni di vigilanza e sanzionatoria in materia di violazione del divieto di Pantouflage**
Deliberazione n. 493 del 25.09.2024
- **Regolamento sui pareri di precontenzioso di ANAC**
Deliberazione n. 552 del 06 novembre 2024
- **Regolamento su esercizio dell'attività di vigilanza in materia di Contratti Pubblici**
Deliberazione n. 346 del 03 luglio 2024 aggiornamento Delibera 270 del 20.06.2023

Si riportano, infine, i principali provvedimenti di interesse adottati da **ANAC** nel corso del 2025:

- **Regolamento sull'esercizio del potere di accertamento del possesso dei requisiti e del potere sanzionatorio dell'Autorità in materia di qualificazione delle stazioni appaltanti ai sensi dell'articolo 63, comma 11, e dell'allegato II.4, del decreto legislativo n. 36/2023 e s.m.i.**
Deliberazione n. 126 dell'11 marzo 2025;
- **Indicazioni operative in merito alle novità introdotte dal D.LGS. 209/2024 alle disposizioni dell'art 45. D.LGS. 36/2023 in tema di incentivi alle funzioni tecniche**
Comunicato del Presidente del 7 maggio 2025;
- **Revisione del regolamento per la gestione del Casellario Informatico dei contratti pubblici di lavori, servizi e forniture, ai sensi dell'art. 222, comma 10, del d.lgs. 31 marzo 2023, n. 36, approvato con delibera n. 272 del 20 giugno 2023**
Deliberazione n. 225 del 14 maggio 2025;
- **Protocollo di intesa Anac - Associazione Avviso pubblico del 28 maggio 2025**
Protocollo finalizzato a stabilire un rapporto di collaborazione tra le Parti per promuovere iniziative di studio e di formazione volte a rafforzare e sostenere la cultura della legalità e dell'etica nell'azione pubblica e nelle imprese;
- **Regolamento sull'esercizio dell'attività di vigilanza in materia di contratti pubblici**
Deliberazione n. 262 del 3 giugno 2025;
- **Bando tipo n. 1/2023 aggiornato al decreto legislativo 31 dicembre 2024 n. 209 Schema di disciplinare di gara**
Deliberazione n. 365 del 16 settembre 2025;
- **Regolamento sull'esercizio dell'attività di vigilanza in materia di contratti pubblici**
Deliberazione n. 448 del 11 novembre 2025;

→ **Modifica ed integrazione della Delibera n. 311 del 12 luglio 2023 recante “Linee guida in materia di protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell’Unione e protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali. Procedure per la presentazione e gestione delle segnalazioni esterne”**

Deliberazione n. 479 del 26 novembre 2025.

In ambito regionale, di particolare rilievo è l’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** - *“Approvazione del Patto di integrità in materia di contratti pubblici, da recepire e sottoscrivere nei contratti pubblici sottoscritti dagli uffici e dagli enti regionali”*.

→ **DELIBERAZIONE DI GIUNTA REGIONALE 17 marzo 2025, n.280** - *“Approvazione Regolamento riguardante la disciplina dell’istituzione, composizione e funzionamento del Nucleo ispettivo regionale (NIR) di cui alla legge regionale 16 ottobre 2024, n. 26”*.

§2. IL PIANO NAZIONALE ANTICORRUZIONE - PNA

Il **Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2022** è stato approvato dall’ANAC con Deliberazione del Consiglio 17 gennaio 2023, n. 7. In precedenza già il PNA 2013 e l’Aggiornamento del 2015 avevano fornito una serie di indicazioni ai sensi della Legge 190/2012, integrate dal PNA 2019 (All.1), che aveva tenuto conto dei principali standard internazionali di *risk management*, delle precedenti esperienze di attuazione dei PNA e delle osservazioni pervenute. L’Allegato 1 al PNA 2019 è richiamato dal PNA 2022 quale documento metodologico - da seguire nella predisposizione dei Piani triennali della prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) per la parte relativa alla gestione del rischio corruttivo – che inaugura un approccio valutativo di tipo qualitativo.

Il **PNA 2019** contiene 11 allegati: si richiamano, in particolare, l’allegato 1 contenente una *check list* per la compilazione del PIAO; l’allegato 5 con un indice ragionato sulle modifiche e sulle deroghe relative ai contratti pubblici; l’allegato 6 contenente una appendice normativa con le deroghe alla normativa sugli appalti; l’allegato 7 con il bando tipo 1/2021 da adottare per le procedure ad evidenza pubblica di aggiudicazione; l’allegato 8 contenente la *check list* sugli appalti.

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

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

Il PNA è sotteso dalla ratio di perseguire il **valore pubblico**: per cui, gli obiettivi di semplificazione e razionalizzazione del sistema amministrativo posti dal legislatore – e di cui più volte l’Autorità ha evidenziato l’importanza negli atti di regolazione e nei precedenti PNA - non devono andare a decremento delle iniziative per prevenire la corruzione e per favorire la trasparenza. La corretta ed efficace predisposizione di misure di prevenzione della corruzione, tra l’altro, contribuisce ad una

rinnovata sensibilità culturale in cui la prevenzione della corruzione non sia intesa come onere aggiuntivo all'agire quotidiano delle amministrazioni, ma sia essa stessa considerata nell'impostazione ordinaria della gestione amministrativa per il miglior funzionamento dell'amministrazione al servizio dei cittadini e delle imprese.

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

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

Da tempo sono in corso valutazioni del benessere individuale e collettivo che, superando le sole valutazioni di politica macroeconomica (PIL o misurazione del reddito pro capite), comprendono anche altre dimensioni quali ad esempio la sostenibilità, sia ambientale che sociale, avendo a riferimento la fiducia nella qualità delle istituzioni. In altre parole, le misure di prevenzione e per la trasparenza sono a protezione del valore pubblico ma esse stesse produttive di valore pubblico e strumentali a produrre risultati sul piano economico e su quello dei servizi, con importanti ricadute sull'organizzazione sociale ed economica del Paese.

Il Piano nazionale anticorruzione (PNA) 2025 è stato approvato dal Consiglio di ANAC lo scorso 11 novembre. Lo schema del predetto PNA era stato approvato da Anac il 30 luglio 2025, poi sottoposto a consultazione pubblica - dal 7 agosto al 30 settembre 2025 - con la finalità di acquisire contributi e osservazioni da parte della società civile e degli stakeholder.

Il PNA 2025 presenta per la prima volta anche un disegno di strategia anticorruzione, per la promozione dell'integrità pubblica, articolata in linee strategiche, obiettivi, azioni, tempi, risultati attesi, indicatori e target per anno: si tratta di un nuovo approccio che non sostituisce il precedente, ma che lo rafforza e mira a valorizzare ulteriormente i contenuti del PNA, presentandoli in una modalità innovativa, sintetica e immediatamente intellegibile.

La strategia proposta consentirà una visione di insieme schematica e chiara della direzione verso cui le politiche e le pratiche di tutela dell'integrità pubblica del *sistema Italia* devono tendere, esplicitando gli attori coinvolti, le azioni concrete, i tempi di attuazione e i risultati attesi.

Il nuovo PNA si articola in una Parte generale, dedicata ai profili di interoperabilità tra le Sezioni/Sottosezioni del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) e con indicazioni operative per superare le criticità riscontrate da Anac nell'ambito dell'attività di vigilanza e consultiva sui piani e in una Parte speciale composta da tre diversi approfondimenti:

1. Contratti pubblici, alla luce delle novità del decreto Correttivo

L'attenzione è stata volta in particolar modo agli istituti interessati dalle modifiche introdotte dal Correttivo (D.Lgs. n. 209/2024) al Codice dei Contratti Pubblici. Rispetto ai processi attinenti a tali istituti, sono individuati possibili rischi corruttivi e suggerite misure di prevenzione. Ci si riferisce, ad esempio, all'importanza del corretto utilizzo delle piattaforme di approvvigionamento digitale (PAD) e del Fascicolo Virtuale dell'Operatore Economico (FVOE), al conflitto di interessi, alla programmazione degli acquisti centralizzati, aggregati e delegati, agli appalti su delega di stazioni appaltanti non qualificate, all'esecuzione, alla disciplina dei Collegi Consultivi Tecnici (CCT), al sistema delle qualificazioni delle stazioni appaltanti. Una appendice è stata espressamente dedicata all'Allegato I.9. del d.lgs. n. 36/2023 e alla gestione informativa digitale delle costruzioni.

2. Le ipotesi di inconferibilità e incompatibilità di cui al d.lgs. n. 39/2013

Per questo approfondimento è stato elaborato un allegato contenente gli schemi esplicativi che ANAC ha predisposto per assicurare, da parte dei destinatari delle previsioni normative, una maggiore consapevolezza della ratio e degli ambiti di applicazione delle stesse.

3. La trasparenza e l'accessibilità delle informazioni pubblicate

Anac ha inteso supportare le amministrazioni/enti nella corretta implementazione della sezione "Amministrazione Trasparente" nei siti istituzionali, quale preconditione per garantire la trasparenza e rendere accessibili le informazioni ai cittadini. Anche con il supporto di immagini, sono descritte alcune criticità nell'attuazione degli obblighi di trasparenza riscontrate da Anac e formulate una o più raccomandazioni per superarle.

La struttura del PNA riferito al triennio 2026-2028 si articola in 6 linee strategiche e 12 obiettivi, declinati in azioni, tempi, risultati attesi, indicatori e target per anno:

01. PRIMA LINEA STRATEGICA: Razionalizzazione della pubblicazione di dati ed informazioni per una maggiore accessibilità e fruibilità:

Obiettivo 1.1: *semplificazione, digitalizzazione ed interoperabilità delle Banche Dati ai fini della raccolta e consultazione dei dati, delle informazioni e dei documenti*(ANAC);

Obiettivo 1.2: *incremento dei livelli di trasparenza ed accessibilità delle informazioni pubblicate in AT; semplificare e digitalizzare i processi di predisposizione dei piani di integrità per ridurre gli oneri sulle amministrazioni e produrre informazioni più accessibili da parte dei cittadini;*

02. SECONDA LINEA STRATEGICA - Semplificare e digitalizzare i processi di predisposizione dei piani di integrità per ridurre gli oneri sulle amministrazioni e produrre informazioni più accessibili da parte dei cittadini:

Obiettivo 2.1: *semplificazione e digitalizzazione della programmazione delle misure di prevenzione della corruzione*(ANAC);

Obiettivo 2.2: *partecipazione alle attività di programmazione delle misure di prevenzione;*

03. TERZA LINEA STRATEGICA - Creazione e protezione del Valore pubblico attraverso gli strumenti di prevenzione della corruzione ed i piani di integrità:

Obiettivo 3.1. *Promuovere l'integrazione ed il coordinamento degli strumenti anticorruzione con gli altri strumenti programmatori del PIAO e semplificazione della mappatura dei rischi* (ANAC);

Obiettivo 3.2. *Realizzare la suddetta integrazione;*

04. QUARTA LINEA STRATEGICA - Garantire la correttezza e migliorare la trasparenza degli affidamenti degli incarichi pubblici:

Obiettivo 4.1: *Supportare la corretta attuazione della disciplina in materia di inconferibilità ed incompatibilità* (ANAC);

Obiettivo 4.2: *Incentivare i processi di controllo sull'affidamento degli incarichi pubblici;*

05. QUINTA LINEA STRATEGICA - Digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti onde incentivare la semplificazione a favore dei portatori di interesse:

Obiettivo 5.1: *Integrare le banche dati per la gestione dei flussi informativi relativi alla fase di esecuzione dei contratti* (ANAC);

Obiettivo 5.2: *Consolidare la digitalizzazione dei processi di approvvigionamento con particolare riferimento alla fase di esecuzione dei contratti;*

06. SESTA LINEA STRATEGICA - Consolidamento delle pratiche di whistleblowing coinvolgendo tutti i portatori di interesse:

Obiettivo 6.1: *Supportare i portatori di interesse attraverso l'adozione di linee guida sui canali interni di segnalazione e attraverso iniziative di formazione e sensibilizzazione degli Enti del Terzo Settore*(ANAC);

Obiettivo 6.2: *Allineare i canali di segnalazione interni e formare e sensibilizzare il personale in base alle indicazioni ANAC contenute nelle linee Guida.*

Si attende l'approvazione del PNA dopo i pareri formali dei soggetti istituzionali chiamati ad esprimersi: la Conferenza Unificata Stato Regioni e Autonomie locali e il Comitato interministeriale. Il PNA si appresta ad essere strumento guida per la prevenzione della corruzione nel prossimo triennio e influenzerà i piani anticorruzione di tutte le pubbliche amministrazioni, quale supporto per la migliore attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione, con l'obiettivo di rafforzare la trasparenza e la programmazione di efficaci misure di prevenzione della corruzione.

§3. L'AGENZIA REGIONALE DEL TURISMO - ARET PUGLIAPROMOZIONE

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

L'Agenzia denominata "Pugliapromozione" è dotata di autonomia organizzativa, amministrativa, patrimoniale, contabile, gestionale e tecnica, ispirata ai principi di trasparenza ed economicità, nonché ai criteri di efficienza ed efficacia. La sede

legale è a Bari, in Piazza Moro, 33/A. L'indirizzo web ufficiale dell'Agenzia è www.aret.regione.puglia.it.

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

ARET è subentrata alle cinque Aziende di Promozione Turistica Provinciale (APT) di Bari, Brindisi, Foggia, Lecce e Taranto che sono state soppresse e le funzioni assunte dalla stessa ARET. Il patrimonio dell'ente è costituito da tutti i beni mobili ed immobili ad essa appartenenti come risultanti a libro cespiti o ad essa affidati in gestione o comodato dalla Regione Puglia a norma dell'art. 14 della Legge Regionale 1/2002 come modificata dalla Legge Regionale 18/2010.

§3.1 LA GOVERNANCE DEL SISTEMA TURISTICO PUGLIESE

ARET si occupa di promuovere la Puglia come destinazione turistica attraverso una strategia di sviluppo che si esplica coinvolgendo le imprese, le organizzazioni di categoria, i residenti, gli altri soggetti istituzionali, attraverso quattro principali linee di intervento:

1. affiancamento della Regione Puglia per lo sviluppo del territorio e del mercato turistico;
2. progettazione e realizzazione di interventi diretti sui territori locali per valorizzarne le specifiche vocazioni e armonizzarle nell'identità regionale;
3. collaborazione con il partenariato economico e sociale, i gruppi di interesse, anche attraverso il coinvolgimento diretto dei cittadini e altri attori, per la definizione di azioni e interventi promozionali;
4. aiuto alle imprese e sostegno alle aggregazioni di imprese (settoriali o di filiera) attraverso le quali valorizzare le produzioni locali.

L'attuale quadro normativo regionale (L.R. 1/2001, L.R. 18/2010, R.R. 9/2011, L.R.21/2021/L.R. 15/2025) definisce la governance del settore turistico basandosi su queste coordinate: ➤ 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.

Secondo la recente Legge Regionale nr.15/2025 sono soggetti del Sistema Turistico Regionale:

- a) la Regione Puglia;
- b) gli enti locali;
- c) ARET Pugliapromozione;
- d) le Destination Management Organization (DMO);
- e) Le Pro loco, come disciplinate dalla Legge Regionale 11 giugno 2018, n. 25 recante "Disciplina delle associazioni Pro loco" e dalle successive modifiche e integrazioni.

Ai fini del riconoscimento regionale, ferma restando l'autonomia degli enti locali nel definire le forme giuridiche e le modalità organizzative più idonee agli specifici contesti di riferimento, alle D.M.O. saranno assegnate le seguenti funzioni:

- gestione dell'informazione e accoglienza turistica, nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi definiti dalla Regione;
- coordinamento e ideazione delle attività di animazione svolte a livello locale da soggetti pubblici e privati, con particolare riferimento agli eventi di destinazione;
- definizione delle attività di promozione turistica locale, in coordinamento con le attività di promozione regionale;
- identificazione e valorizzazione delle risorse turistiche per la progettazione dei prodotti che compongono l'offerta turistica territoriale, al fine di favorire l'incontro tra domanda e offerta;
- sviluppo dei prodotti turistici di interesse del relativo ambito al fine di favorire il miglioramento della qualità dell'esperienza turistica, in coordinamento con le politiche regionali;
- promozione dei valori e dell'identità dell'ambito territoriale di riferimento;
- valorizzazione dell'utilizzo delle produzioni e delle esperienze locali;
- affiancamento e sostegno degli operatori turistici con riferimento al coinvolgimento nella costruzione del prodotto turistico, definizione delle proposte tematiche stagionali, utilizzo delle piattaforme digitali di sistema, coerenza tra posizionamento della struttura e quello della località, programmi di formazione;
- sostegno alle attività e ai programmi incentrati sul tema della sostenibilità;
- promozione di azioni volte al miglioramento dei servizi di mobilità;
- valorizzazione delle infrastrutture del territorio, compresa la gestione di impianti e servizi sportivi, culturali e di interesse turistico ivi presenti.

§3.2 LA MISSION DI ARET

La mission di ARET è *attuare le politiche della Regione Puglia in materia di promozione dell'immagine unitaria della Regione*

declinata in *“compiti generali”* e *“compiti specifici”*, nell’ambito dei quali si evidenzia una naturale propensione a rivolgersi al mercato, alla totalità degli operatori turistici e culturali, alla promozione di una Puglia non ‘stereotipata’, ma rappresentativa del comparto che rappresenta.

I compiti generali dell’Agenzia sono stati 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 modificato 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”*, in base al quale: *“L’ARET, che assume la denominazione di “Pugliapromozione”, è lo strumento operativo delle politiche della Regione in materia di promozione dell’immagine unitaria della Puglia, fa riferimento alla programmazione regionale e opera in raccordo con gli enti locali nell’ottica dello sviluppo sostenibile e dei valori della brand identity, dell’accoglienza e dell’ospitalità. Ferme restando le funzioni della Regione in materia di indirizzo e programmazione, rapporti con gli enti locali, regolamentazione, monitoraggio, vigilanza e controllo degli interventi in materia turistica, Pugliapromozione, in qualità di strumento operativo delle politiche regionali:*

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

I compiti specifici elencati sono i seguenti:

- a) assolve il compito di Destination Management Organization (DMO), di natura pubblica, per la gestione coordinata di tutti

gli elementi che compongono una destinazione e per il rafforzamento del sistema turistico pugliese attraverso le attività di valorizzazione, innovazione, promozione e comunicazione del territorio;

b) sviluppa gli interventi di promozione del prodotto turistico pugliese al fine di favorire l'accessibilità, la fruizione e la commercializzazione integrata dei diversi segmenti di mercato nel quadro delle vocazioni produttive dell'intero territorio regionale, con particolare riferimento all'enogastronomia, al turismo sportivo, quello culturale del MICE e del Wedding;

c) realizza progetti promozionali su incarico della Regione o su proposta degli Enti Locali, nonché progetti integrati di promozione turistica, valorizzazione e fruibilità di attività culturali e di beni culturali e ambientali, nel rispetto delle procedure previste dalla vigente normativa comunitaria nazionale e regionale;

d) organizza e supporta la realizzazione di iniziative di ospitalità (educational tour, familiarization trip, press e blog tour) riservate a operatori turistici (buyer), giornalisti, opinion leader nazionali e internazionali;

e) cura, sulla base della programmazione della Regione e in raccordo con le Amministrazioni locali, le attività di comunicazione integrata di promozione dei territori;

f) in linea con le strategie comunitarie, nazionali e regionali, programma iniziative finalizzate alla diffusione di buone pratiche, con la finalità di incentivare un modello virtuoso di sviluppo turistico sostenibile e di presentare ai mercati target una destinazione Green, in particolare promuovendo azioni di sensibilizzazione dei cittadini alla corretta raccolta differenziata, agli acquisti consapevoli e sostenibili, al rispetto dell'ambiente;

g) realizza azioni di promozione integrata delle produzioni audiovisive e d'internazionalizzazione d'impresa con particolare riferimento ad elevate componenti di innovazione, sostenibilità sociale ed ambientale;

h) provvede all'istituzione e al coordinamento a livello regionale di un sistema a rete degli Info Point, sulla base di apposite linee guida approvate dalla Giunta regionale sentita l'Anci Puglia; i) pone in essere iniziative volte alla diffusione della cultura della tutela dei diritti del turista consumatore, prevalentemente mediante azioni di sensibilizzazione delle imprese turistiche, nonché tramite attività informative rivolte all'utenza turistica;

j) favorisce il trasferimento di conoscenza del brand Puglia per la formazione di nuove professionalità, con specifiche competenze che tengano conto delle vocazioni dei territori al fine di rafforzare l'occupabilità;

k) sperimenta soluzioni innovative e progetti pilota al fine di valutare in prima linea l'evoluzione del mercato e di restituirne al territorio il valore, anche in collaborazione con le Università e gli Istituti per il turismo;

l) svolge su delega della Regione le funzioni di Osservatorio Turistico Regionale in osservanza dell'art. 2 della Legge Regionale 1/2001 lett. c) e d), anche in coordinamento con enti pubblici, istituti universitari ed enti economici e in raccordo con le associazioni di rappresentanza degli operatori turistici;

m) raccoglie ed elabora, secondo le direttive impartite dalla Regione, dati statistici concernenti la domanda e l'offerta turistica del territorio regionale, nonché provvede alla raccolta e alla elaborazione dei dati statistici relativi al flusso del movimento turistico regionale;

n) provvede alla raccolta e alla istruttoria delle denunce dei prezzi delle strutture sulla base delle previsioni della Legge Regionale 29/1994;

o) svolge attività di tutela e assistenza ai turisti contribuendo altresì a diffondere una cultura della "cittadinanza temporanea", attraverso la rete degli Info Point, nonché mediante l'attivazione di sinergie con il sistema delle Proloco;

p) provvede ad elaborare ed attuare il Piano Strategico del Turismo ed ogni altro compito assegnato dalla Regione.

In altri termini, ARET svolge un ruolo proattivo nella promozione del turismo italiano e internazionale verso la Puglia, muovendo dalla consapevolezza che il valore competitivo e l'immagine della destinazione Puglia siano alimentati dalla varietà di tradizioni e identità territoriali, dal livello di integrazione tra gli attori presenti nel territorio, dalla qualità del paesaggio e dell'ambiente, dal grado di civiltà e di benessere delle comunità locali residenti. L'obiettivo primario si attesta su un medio-lungo termine, prevedendo di sviluppare la destinazione Puglia come meta turistica attrattiva durante tutto l'anno, con un'offerta turistica matura, arricchita di esperienze autentiche e da una fruizione sempre più sostenibile e accessibile a tutti.

§3.3 I PRIMI ANNI E L'INIZIO DEL TURISMO MODERNO

Tra il 2011 e il 2015 ARET si è dotata di un organico altamente professionale, investendo nella digitalizzazione dei sistemi e puntando al massimo sulla comunicazione della destinazione. È stato realizzato il Sistema per l'Osservatorio Turistico (SPOT) che permette di raccogliere i dati sui flussi turistici e sui servizi erogati, che l'Osservatorio monitora ed elabora. La digitalizzazione del sistema turistico pugliese si specifica con il Destination Management System (DMS), che mette in rete oggi tutte le imprese turistiche con Pugliapromozione, sia per gli adempimenti amministrativi che per la partecipazione alle numerose attività di promozione turistica.

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

Nel 2014 ARET investe in una strategia innovativa a supporto della promozione turistica: nasce il brand **WeAreInPuglia**, sinonimo di identità e comunità. Un altro progetto innovativo nei primi anni di ARET. è stato #MyPugliaExperience, caratterizzato da un forte respiro internazionale.

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

Per quanto concerne l'accoglienza, dal 2011 al 2015 sono stati aperti 92 punti di informazione nei territori comunali (Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica - IAT), potenziati a partire dal 2017 come Info-Point territoriali che hanno reso possibile la creazione di una rete di identità visiva del brand Puglia in ogni tutto il territorio regionale, identificati dallo stesso concept grafico ed estetico e da un'unica carta dei servizi.

§3.4 IL PIANO STRATEGICO DEL TURISMO

Dal 2016 l'Agenzia ha sviluppato una visione promozionale di lungo periodo con l'elaborazione del Piano Strategico del Turismo (approvato Deliberazione di Giunta Regionale 14 febbraio 2017, n. 191), come piano triennale, con una dotazione finanziaria di 36 milioni di euro. Esso è il frutto di un processo di consultazione e ascolto del territorio (rappresentanti delle istituzioni locali, stakeholders, cittadini). Si parte dai risultati del quadriennio precedente per evolvere in maniera dinamica negli anni successivi, attraverso una strategia del turismo costantemente aggiornata, condivisa e partecipata. L'obiettivo diventa quello di consolidare la vocazione turistica della Regione Puglia in un contesto sempre più competitivo puntando sulla costruzione di prodotti turistici e itinerari diversificati e innovativi che permettano di destagionalizzare e di attrarre un maggiore incoming internazionale.

Le finalità promozionali consistono, in particolare, nel potenziare la competitività della destinazione Puglia in Italia e all'estero, di aumentare i flussi di turisti internazionali, di dare una spinta alla destagionalizzazione del turismo, di potenziare l'innovazione organizzativa e tecnologica del settore turistico. Le priorità d'intervento sono date dallo sviluppo del prodotto turistico, dalla formazione, dalla accoglienza e qualificazione dell'offerta turistica, dalla promozione, legate dal filo dell'innovazione e poggiate su un sistema di infrastrutture e collegamenti interconnessi e più veloci nel territorio regionale.

Il Piano Strategico: con esso si è inteso puntare a moltiplicare le sinergie e la complementarietà tra operatori e soggetti pubblici. Il piano strategico nasce, non a caso, nel contesto più ampio della legge regionale sulla partecipazione (Legge Regionale 13 luglio 2017, n. 28 "Legge sulla partecipazione") che contempla tra i suoi destinatari anche i visitatori e i turisti potenziali, oltre i cittadini pugliesi. Le attività di ARET sono state organizzate e articolate in aree direzionali (ambiti di intervento), ossia comunicazione, promozione, valorizzazione e accoglienza, innovazione, cui da ultimo si è aggiunta quella del prodotto turistico. A livello regionale, è stato creato, per esempio, l'Ecosistema digitale del Turismo e della Cultura (D.G.R. 17 febbraio 2020, n. 179), nel cui ambito di operatività si inserisce anche la attuazione del Piano Strategico del Turismo: il che è coerente con i Piani per la Crescita Digitale della Puglia (Deliberazione 1871/2019 recante "*Approvazione programmazione triennale in materia di Agenda Digitale*", denominata Puglia Digitale) e con il Piano per l'Italia Digitale, sì da creare sinergie concrete tra le filiere avvalendosi degli strumenti digitali.

L'attuazione del Piano strategico ha segnato un altro passaggio importante per il comparto turistico pugliese, laddove è stata rafforzata l'azione unitaria e programmata dei vari attori coinvolti e la consapevolezza di puntare su tre ambiti: la *innovazione*, la *comunicazione* e la *valorizzazione* del territorio e della sua offerta turistico-culturale. A questi ambiti si affiancano quello della *promozione business to business* e della diversificazione dell'offerta attraverso i cosiddetti prodotti turistici. Grazie alla sinergia di questi elementi la notorietà del *brand Puglia* è in crescita nei *mercati internazionali*, la cultura del turismo è in evoluzione e spinge gli operatori, gli imprenditori a crescere e a migliorarsi, seguendo - e se possibile anticipando - le esigenze e le diversificazioni della domanda di mercato.

§3.5 GLI ANNI DELLA PANDEMIA E I BANDI DI AIUTO ALLE IMPRESE TURISTICHE E CULTURALI

La pandemia da Covid-19 si è diffusa nel mondo proprio mentre in Puglia si registravano i picchi dei dati sui flussi turistici. Dal mese di marzo 2020 anche il comparto del turismo e della cultura sono stati investiti da una inaspettata crisi e da un cambiamento epocale. In questo scenario ad ARET sostanzialmente quasi del tutto paralizzata nelle sue attività promozionali, vengono attribuite le funzioni di Organismo Intermedio per la erogazione di aiuti straordinari alle imprese del mercato turistico e culturale. I bandi di Aiuto "Custodiamo il turismo e la cultura in Puglia" costituivano, infatti, una misura di intervento a sostegno delle imprese pugliesi delle filiere turistica e culturale colpite dai danni della pandemia da COVID-19. Si tratta di due azioni espletate tra il 2020 e il 2021 per un valore di 50 milioni di euro (fondi strutturali UE) in favore delle micro, piccole e medie imprese pugliesi, al fine di sostenere i diversi comparti economici e produttivi; dette azioni sono proseguite nel 2022 con i ristori nazionali alle imprese, per un valore di sovvenzioni pari a ulteriori 29 milioni di euro.

§3.6 LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA IN DIVENIRE

L'Agenzia Pugliapromozione, la Regione Puglia e il Dipartimento Turismo e Cultura, insieme a PugliaCulture (già Consorzio Teatro Pubblico Pugliese) e alla Fondazione Apulia Film Commission hanno incontrato il territorio per riprogrammare le risorse finanziarie e le strategie turistiche e culturali di Puglia365 e PIIIL Cultura Puglia, guardando al 2030. I due piani hanno guidato le azioni di turismo e cultura della Regione Puglia dal 2016 ad oggi. I primi anni della strategia turistica e culturale hanno visto un ricco programma di attività, azioni e iniziative su tutto il territorio. Le sfide portate dalla pandemia e i nuovi bisogni emergenti del settore, sono stati colti come un'opportunità per l'aggiornamento del piano strategico e affrontati con una nuova progettazione che ha guardato al futuro della Regione Puglia.

Con il percorso 3x6x5, dopo i cambiamenti dovuti all'epidemia da Covid-19, la Regione Puglia ha voluto rivedere i contenuti della propria strategia turistica e culturale: il Piano Strategico Turismo Cultura 2030 (anche rinominato PUGLIA3X6X5) rappresenta un viaggio volto alla scoperta e alla valorizzazione delle competenze e degli asset culturali/turistiche caratterizzano la destinazione Puglia, in linea con le visioni e gli auspici dei principali attori locali. In esso, sono state raccolte e approfondite alcune delle proposte e delle azioni per i diversi ambiti, organizzate per tipologia di intervento e mission di ARET Pugliapromozione e del Dipartimento Turismo Cultura della Regione Puglia, in sinergia con gli altri Dipartimenti (Comunicare - Promuovere -Qualificare - Sviluppare), utilizzando delle schede tecniche, pensate per guidare lo sviluppo e l'implementazione dei diversi progetti. Le schede vertono sulla Mappatura dell'offerta e quindi sugli asset di azione quali la Comunicazione della brand e dei patrimoni territoriali, la Promozione business to business, la Qualificazione dell'offerta, la Osservazione, lo studio dei mercati e l'Analisi dei dati, la Formazione, lo Sviluppo, l'Innovazione e la digitalizzazione, gli interventi multidisciplinari.

§4. L'ORGANIZZAZIONE DI ARET

L'organizzazione di ARET 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 ARET.

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

Nelle proprie attività esso è coadiuvato dalle Strutture di Staff, dagli uffici direzionali, e da un'Area strategica, coordinata dal Dirigente Strategico e articolata in Servizi, e supportato dalla Struttura Amministrativa di funzionamento, diretta dal Dirigente Amministrativo di struttura complessa, articolata in Servizi coordinati da Dirigenti;

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

La Struttura che caratterizza l'Agenzia 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 mission 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)¹. Si rimanda alla sotto-sezione [Personale-Posizione organizzative/Elevata qualificazione della sezione Amministrazione Trasparente nel sito istituzionale](#).

¹ 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.

Si rimanda alla sotto sezione [Organizzazione-Articolazione degli uffici](#) della sezione Amministrazione Trasparente nel sito istituzionale per la articolazione degli uffici, l'atto di organizzazione e l'organigramma dell'Agenzia.

§5 OBIETTIVI STRATEGICI E POLICY ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Gli obiettivi strategici in materia di anticorruzione e trasparenza sono stati adottati con Determinazione del Commissario 23.01.2026, n.27.

❖(OB-1) CONTENIMENTO DEI FENOMENI RISCHIOSI ATTRAVERSO LE ATTIVITA' DI MONITORAGGIO E L'APPLICAZIONE DI MISURE ANTICORRUZIONE, COMPRESSE QUELLE ANTI-SORPASSO E DI SELF-CLEANING. Deve essere attuato ogni intervento utile anche organizzativo, avvalendosi di strumenti digitali e tecnologici, per prevenire e contenere il rischio di corruzione e di cattiva amministrazione, incrementando l'efficienza dell'ente e contribuendo al valore pubblico.

❖(OB-2) CONSOLIDAMENTO DI UN SISTEMA DI CONTROLLO E DI INDICATORI INTERNI per monitorare l'attuazione delle Misure del PTPCT (PIAO - sezione Anticorruzione e Trasparenza), in funzione dell'Ob-1, favorendo la stabilità e il buon andamento dell'ente anche attraverso le attività di verifica e rilevazione interna.

❖(OB-3) ATTUAZIONE DEL PRINCIPIO DI ACCOUNTABILITY, FAVORENDO LA PARTECIPAZIONE DEI DIPENDENTI AI PROCESSI DI ELABORAZIONE DEL PIANO E POTENZIANDONE LA TUTELA IN CASO DI SEGNALAZIONE DI ILLECITI (WHISTLEBLOWING).

❖(OB-4) INTEGRAZIONE DEGLI ADEMPIMENTI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E PER LA TRASPARENZA NEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE, puntando altresì sulla responsabilizzazione del personale e sulle pratiche di autovalutazione individuale in attuazione del principio di *accountability*.

❖(OB-5) QUALIFICAZIONE DEGLI ATTI E DEI PROCESSI AMMINISTRATIVI secondo il principio della *better regulation*, con particolare riferimento ai tempi istruttori, alla motivazione, alla verifica dei costi, al contraddittorio e alla trasparenza, incrementando altresì la SEMPLIFICAZIONE (ove possibile) e le BEST PRACTICES di inclusività e comparazione degli operatori del mercato, completezza e efficacia delle informazioni e della pubblicità, con limitazione di proroghe, affidamenti in deroga e variazioni contrattuali.

❖(OB-6) PROMOZIONE DELLA CULTURA DELLA LEGALITA' E POTENZIAMENTO DELLA TRASPARENZA E DELLA ACCESSIBILITA' DELLE INFORMAZIONI ANCHE ATTRAVERSO STRUMENTI E AZIONI DI COMUNICAZIONE DIGITALE.

❖(OB-7) PROMOZIONE DELLA CULTURA DELL'EQUITA', DELL'IMPARZIALITA' E DELLA PARITA' DI GENERE ANCHE AD INTEGRAZIONE DEI PROCESSI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE, FAVORENDO AZIONI DI CRESCITA E COLLABORAZIONE CON ORGANI ESTERNI SU QUESTI TEMI.

❖(OB-8) QUALIFICAZIONE e POTENZIAMENTO DELLA CULTURA INFORMATICA, DIGITALE E TECNOLOGICA per agevolare gestione e processi amministrativi e promozionali, con la possibilità di sperimentare strumenti di IA, nell'ambito della TRANSIZIONE AL DIGITALE.

❖(OB-9) POTENZIAMENTO DELLA PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA' ORDINARIE E DELLE ATTIVITA' STRATEGICHE AI FINI DELL'ADEGUAMENTO DEI CARICHI DI LAVORO E DELLA SOSTENIBILITA' INDIVIDUALE, MODULANDO I PROCESSI DI SPESA IN RAPPORTO ALLA FORZA LAVORO COMPLESSIVA ED EFFETTIVA DELL'ENTE.

❖(OB-10) CONSOLIDAMENTO DELLA PARTECIPAZIONE E DEL CONTRADDITTORIO CON SOGGETTI ESTERNI E STAKEHOLDER (IMPRESE DELLA FILIERA TURISTICO-CULTURALE), NELLA ELABORAZIONE DELLA STRATEGIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE PER LA MIGLIORE AMMINISTRAZIONE DELL'ENTE.

§6. IL RESPONSABILE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA

Il RPCT è considerato 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 salvaguardia 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 (Delibera del Consiglio n.657 del 18 luglio 2018). Il RPCT dell’Agenzia è l’avv. Miriam Giorgio, nominata con Determinazione del Direttore Generale 25.01.2023, n. 25.

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 procedimentali, 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 di ARET, approvato con Determinazione D.G. 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 D.G. 25.10.2024, n. 425.

I temi rilevanti affrontati nell’ambito del **Monitoraggio 2025**:

- a) 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;
- b) 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;
- c) Conflitti di interesse e corretta applicazione del principio di imparzialità;
- d) Contenimento della spesa con riferimento alle consulenze e agli incarichi di collaborazione;
- e) Trasferte del personale per missioni di lavoro;
- f) Esposizione a rischio di alcuni uffici (detti sensibili) per proporre Misure di prevenzione rafforzate o di self-cleaning anche in relazione a vicende penali;
- g) Trasparenza: buone pratiche interne e gestione delle pubblicazioni nella sotto-sezione del sito ARET Amministrazione Trasparente, con interventi di potenziamento;
- h) 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.33) 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.

§6.1 - Focus normativo e 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 RPCT 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 PTPC 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 inconferibilità 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 inconferibilità 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 inconferibilità 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 inconferibilità). Il procedimento avviato dal RPCT 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 RPCT 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”.

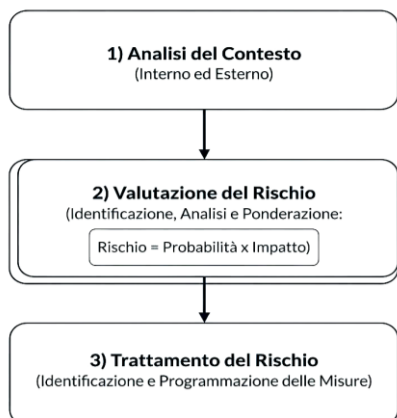
Le attività realizzate e attestate da note, atti, documentazione e corrispondenza, sono tutte acquisite e protocollate nel **Fascicolo RPCT** in formato digitale e cartaceo.

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.

§7. LA GESTIONE DEL RISCHIO: ANALISI DI CONTESTO E SOGGETTI DESTINATARI

Il Processo di Gestione del Rischio corruttivo si articola nelle seguenti fasi:



Il valore del rischio viene valutato secondo un metodo qualitativo, calcolando:

Rischio (E) = Probabilità (E) x Impatto (E)

- La Probabilità è valutata raccogliendo elementi informativi oggettivi (eventi occorsi in passato, segnalazioni) e soggettivi (contesto ambientale, motivazioni dei soggetti).
- L'Impatto è valutato in base alle conseguenze sull'amministrazione (qualità, continuità dell'azione, impatto economico, reputazione) e sugli stakeholders (cittadini, utenti, imprese).

Il Piano rappresenta lo strumento che consente all'ente di effettuare una concreta verifica delle attività potenzialmente rischiose, favorendo, attraverso l'adozione di misure organizzative sostenibili, il

buon andamento, l'imparzialità delle decisioni e dell'attività amministrativa. L'analisi e la valutazione del rischio, accrescendo la conoscenza dell'ente, consentono di alimentare e migliorare il processo decisionale alla luce del costante aggiornamento delle informazioni disponibili. In tale contesto è altamente auspicabile, come buona prassi, non introdurre ulteriori misure di controllo, bensì razionalizzare e mettere a sistema i controlli già esistenti nelle amministrazioni, evitando di implementare misure di prevenzione solo formali e migliorandone la finalizzazione rispetto agli obiettivi indicati. Il processo di gestione del rischio si sviluppa secondo una logica sequenziale e ciclica che ne favorisce il continuo miglioramento. Le fasi centrali (analisi del contesto - valutazione del rischio - trattamento del rischio) sono attraversate da due fasi trasversali (consultazione e comunicazione/monitoraggio e riesame).

§7.1 Analisi del contesto esterno

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

Il mercato turistico pugliese riveste un ruolo sempre più rilevante nell'economia regionale. I recenti dati divulgati dall'IPRES confermano questo trend, attestando che l'incidenza del settore turistico (diretto ed indiretto) sul PIL regionale ha ormai superato il 10%. Il 2025 segna un nuovo traguardo per il turismo pugliese, che continua a correre più veloce del resto d'Italia. Nei primi otto mesi dell'anno, la regione ha registrato 4,8 milioni di arrivi e 17,5 milioni di presenze, con una crescita rispettivamente del +11,8% e +10,1% rispetto allo stesso periodo del 2024. A trainare la stagione sono soprattutto i visitatori stranieri, in aumento del +23,8% negli arrivi e del +22,4% nei pernottamenti, confermando la Puglia tra le destinazioni più amate del Mediterraneo. Già nel 2024 la regione si era consolidata come leader del Mezzogiorno e protagonista nel

panorama nazionale, scalando ulteriormente le classifiche per capacità di attrazione. I dati dell'Osservatorio Turistico della Regione Puglia di ARET evidenziano come la Puglia si sia posizionata stabilmente come regione leader nel Mediterraneo, con una crescita dei mercati stranieri che traina l'intero settore. Grazie a questa spinta, il tasso di internazionalizzazione è cresciuto significativamente: nel 2025, la quota di stranieri sul totale dei flussi ha raggiunto il 45% di arrivi, superando ampiamente il 30-40% registrato nel 2024, per un 38% di presenze. L'elemento trainante è costituito dall'offerta ricettiva che si presenta molto varia e in evoluzione grazie allo sviluppo dei prodotti turistici; si aggiunga la buona qualità del mare e una costa molto ampia e differenziata, la presenza di un ambiente non ancora troppo contaminato, una facile raggiungibilità grazie alla possibile combinazione del viaggio aereo e auto; questi rappresentano solo alcuni dei punti di forza che stanno consentendo alla Puglia di emergere tra le destinazioni più ricercate e note, sia in Italia che all'estero. Di certo anche la diffusione delle **compagnie aeree low cost** ha offerto un vantaggio competitivo alla Puglia, impattando sul processo decisionale degli individui e ampliando, con politiche tariffarie decisamente accessibili, la scelta di destinazioni di breve/medio raggio, divenute facilmente raggiungibili, diversamente che in passato.

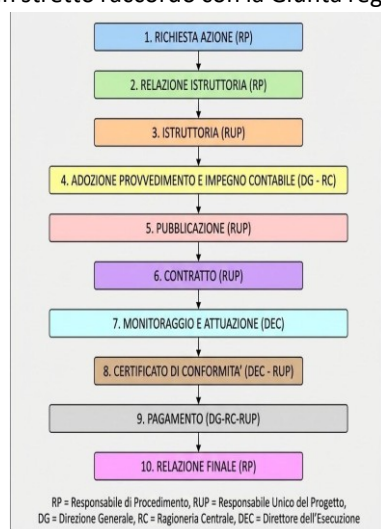
Altro elemento importante è il dinamismo delle imprese del settore. In Puglia, secondo i dati della Regione Puglia e ARET, a metà 2024 risultano censite attraverso il sistema digitale regionale circa 51.000 strutture ricettive totali provviste di Codice Identificativo di Struttura (C.I.S.). Questo ecosistema comprende una base consolidata di oltre 1.000 alberghi e un comparto extra-alberghiero e di locazioni turistiche in fortissima espansione, che conta ormai decine di migliaia di unità. Si tratta di un settore strutturalmente "giovane", dove la stragrande maggioranza delle attività è nata nell'ultimo ventennio e continua a mantenere una conduzione prevalentemente familiare (oltre l'80%). Nonostante le dimensioni medio-piccole, il comparto dimostra una crescente propensione all'innovazione, sostenuta da incentivi regionali come il bando PIA Turismo, mirati a favorire la digitalizzazione e l'innalzamento della qualità dei servizi per rispondere a una domanda internazionale sempre più esigente.

Il turismo pugliese, per sua natura, continua ad essere caratterizzato da una distribuzione stagionale dei flussi con una forte concentrazione degli arrivi e delle presenze nei mesi estivi. L'auspicato processo di **destagionalizzazione** ha però raggiunto negli ultimi anni importanti traguardi. La componente straniera dei turisti in arrivo, infatti, sceglie per la propria permanenza in Puglia particolarmente i mesi da aprile a ottobre, fornendo il maggior contributo alla destagionalizzazione dei flussi. A stimolare la concentrazione dei turisti stranieri in mesi diversi da luglio e agosto contribuiscono il piacere di godere di località non affollate, un orientamento maggiore ai prodotti Arte e Natura, oltre al poter usufruire di prezzi più competitivi. I turisti italiani, invece, continuano a concentrare gli arrivi tendenzialmente nei mesi di luglio e agosto.

§7.2 Analisi del contesto interno

Nel rinviare a quanto già descritto nel §4, si intende qui riportare l'attenzione sulla organizzazione interna di ARET e sul volume economico di maggiore rilievo e impatto relativo alle aree strategiche e alle azioni tecniche.

In base a quanto stabilito dal Modello Organizzativo della Regione Puglia (M.A.I.A.), approvato con Deliberazione della Giunta Regionale 31 luglio 2015, n. 1518 (*"Adozione del modello organizzativo denominato "Modello Ambidestro per l'Innovazione della macchina Amministrativa regionale – MAIA. Approvazione Atto di Alta Organizzazione"*), aggiornato con la D.G.R. 7 dicembre 2020, n. 1974 (*"Adozione Atto di Alta Organizzazione. Modello Organizzativo "MAIA 2.0"*), aggiornato e integrato dal D.P.G.R. 22 gennaio 2021, n. 22, , nonché dal Decreto del Presidente della Giunta Regionale 13.01.2026, n.6 recante *"Atto di Alta Organizzazione. Modello Organizzativo "MAIA 2.0". Adozione delle modifiche all'articolo 12, commi da 5 a 9, riguardanti la disciplina dei consiglieri del Presidente"*. ARET, come anticipato, opera come ente strategico regionale, in stretto raccordo con la Giunta regionale e con l'Assessore al Turismo e Promozione della Regione Puglia che ne determina



linee di Azione e d'Intervento in base all'indirizzo politico di cui è titolare.

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

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

Fig.1 - Processo tipo di attuazione del Piano Strategico Gli organi politici sopra richiamati - Assessore

al Turismo e Giunta regionale - sarebbero da considerare tanto nel *contesto esterno* quanto nel *contesto interno*, attesa la strumentalità di ARET. Rispetto all'Assessorato e al Dipartimento regionale Turismo e Cultura, ARET recepisce e attua l'indirizzo politico dell'Assessore al ramo e della Giunta Regionale. Negli anni 2022-2025 si rileva che il rapporto tra ARET e l'Assessore al ramo è stato correttamente impostato sul confronto e sul contraddittorio, con condivisione preventiva delle attività.

Nel rapporto tra Assessore al ramo e ARET, inoltre, si rileva che si tende al raggiungimento di un equilibrio tra competenze tecniche e azione politica. Si rileva la necessità di migliorare l'equilibrio in questione nei rapporti con altri soggetti e uffici regionali, ivi compreso il Dipartimento competente anche a tutela della capacità di programmazione dell'ente.

La mission di ARET, come visto, consiste nell'attuare le politiche della Regione Puglia in materia di promozione dell'immagine unitaria regionale; tanto secondo la vision di *"promuovere la destinazione turistica della Puglia come complesso integrato e flessibile di valori tangibili e intangibili, attraverso l'operare di soggetti diversi integrati e organizzati per uno sviluppo turistico equilibrato e sostenibile"* (Atto Organizzativo Generale di ARET, approvato con DGR 16 maggio 2022, n. 712).

Le aree strategiche corrispondono agli uffici tecnici cui sono affidati i progetti esecutivi del Piano Strategico con una dotazione economico-finanziaria annuale e/o pluriennale a valere principalmente sui fondi strutturali di derivazione europea (FESR-POC-FSC-Ministeri).

TAB. 1 - DOTAZIONE FINANZIARIA PROGETTI ESECUTIVI POC FESR 2014/2020-POC 2021/2027-FONDO INCLUSIONE

PROGETTI STRATEGICI	Sintesi attività e finalità generale	Volume economico 2025
Fondi POC FESR AZIONE 6.8 da Sezione Turismo Regione Puglia	Azioni mirate a proseguire gli interventi promozionali di cui al POR Puglia nel 2024-2025.	28.700.000,00 euro
POC 2021/2027 Delibera Cipess n. 6/2025. Linea di Intervento 03.02.1 - Interventi per il turismo	Attuazione della strategia regionale in materia di turismo " Piano Strategico del Turismo "Puglia 3x6x5 2025-2030"	15.225.000,00 euro
Fondi per l'inclusione delle persone con disabilità - Azioni in materia di Turismo accessibile II EDIZIONE	Progetti di rete con la finalità di qualificare e potenziare il sistema territoriale dell'accessibilità turistica.	3.066.979,00 euro

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

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

La dotazione finanziaria di ARET è determinata da:

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

Il Bilancio di previsione dell'esercizio finanziario 2025 viene strutturato secondo il sistema contabile di Regioni, Enti locali e loro organismi previsto dal D.Lgs. 118/2011 (e successivo decreto correttivo D.Lgs. 126/2014). In particolare con riferimento all'art. 11 del D. Lgs. 118/2011, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 2 adottano comuni schemi di bilancio

finanziari economici e patrimoniali fra i quali:

- a) Allegato n. 9, concernente lo schema del bilancio di previsione finanziario, costituito dalle previsioni delle entrate e delle spese, di competenza e di cassa del primo esercizio, dalle previsioni delle entrate e delle spese di competenza degli esercizi successivi, dai relativi riepiloghi e dai prospetti riguardanti il quadro generale riassuntivo e degli equilibri. Il comma 3 dell'art. 11, D.Lgs. 118/2011, prevede inoltre che al bilancio di previsione finanziario di cui al comma 1) lettera a) sono allegati oltre a quelli previsti dai relativi ordinamenti contabili, anche:
 - a) Il prospetto esplicativo del presunto risultato di amministrazione;
 - b) Il prospetto concernente la composizione per missioni e programmi del fondo pluriennale vincolato per ciascuno degli esercizi considerati nel bilancio di previsione;
 - c) Il prospetto concernente la composizione del fondo crediti di dubbia esigibilità per ciascuno degli esercizi considerati nel bilancio di previsione.

Sono inoltre allegati: - La nota integrativa redatta secondo le modalità previste dal comma 5; - La relazione del collegio sindacale; La relazione, unitamente alla nota integrativa, assolve alle informazioni di cui alla richiesta nota integrativa dell'art. 11, comma 5, D.Lgs. 118/2011, indicando i criteri di valutazione adottati per la formulazione delle previsioni, nonché l'elenco analitico delle quote vincolate ed accantonate del risultato di amministrazione presunto al 31 dicembre dell'esercizio precedente, con l'elenco analitico degli utilizzi delle quote vincolate ed accantonate del risultato di amministrazione presunto.

Il Bilancio di previsione è triennale, ha carattere autorizzatorio ed è aggiornato annualmente in occasione della sua approvazione; la sua struttura, le fasi di gestione dell'entrata e della spesa sono disciplinati dalla Legge regionale n. 28 del 2001. Tale documento contabile, sottoscritto dal Direttore generale di ARET e completo degli allegati sopra citati, relativamente al triennio 2025- 2027, è stato indi trasmesso, in data 15/10/2024, al Collegio sindacale di ARET nella sua qualità di organo di controllo interno.

Il Collegio sindacale è previsto da Regolamento interno di Pugliapromozione, si compone di tre sindaci effettivi iscritti all'albo ufficiale dei revisori contabili di cui uno con la funzione di Presidente, tutti nominati con Deliberazione di Giunta regionale e ad esso fa capo il compito di esaminare tutti gli atti emanati dall'Agenzia ai fini della verifica della regolare tenuta della contabilità e del controllo della gestione economica e finanziaria di ARET. Il collegio delibera a maggioranza e redige apposito verbale in cui devono risultare tutte le operazioni e le verifiche eseguite e le deliberazioni adottate. Il verbale viene trasmesso entro 8 giorni al Direttore Generale.

Il Bilancio di previsione completo di allegati è stato dunque oggetto di validazione dei sindaci a mezzo di verbale da essi stessi sottoscritti, costituendo parte integrante della documentazione di Bilancio approvato. Il Bilancio di previsione 2025-2027, a seguito di validazione del Collegio dei sindaci, è stato adottato di ARET. con provvedimento amministrativo del Direttore Generale n. 406/2024 e trasmesso a mezzo pec alle Sezioni regionali competenti quali: ● Sezione Raccordo al sistema regionale presso la Segreteria regionale della Presidenza; ● Dipartimento Turismo, economia della cultura e valorizzazione del territorio.

Nel corso di ogni esercizio finanziario, inoltre, ai sensi dell'art. 44 del Regolamento di contabilità, ARET può disporre di uno strumento di contabilità finanziaria che è la Variazione di Bilancio, sia a garanzia della flessibilità del Bilancio di Previsione triennale, che a salvaguardia della sussistenza dei requisiti di equilibrio di Bilancio. Le variazioni, ai sensi dell'art. 51 del D.Lgs 126/2014 possono compiersi entro il termine del 30 novembre di ogni anno (salvo recepimento di Risorse di derivazione comunitaria che possono far slittare la data di redazione), e richiedono anch'esse il controllo e la validazione del Collegio dei sindaci effettivi. Nell'ambito dell'annualità 2025, ancora in corso, ARET per il tramite dell'Ufficio Bilancio e contabilità e a seguito di ricezione da parte della Regione Puglia di nuovi fondi comunitari e non, destinati a finanziare nuove attività strategiche rientranti nel Piano Strategico del Turismo di cui essa è soggetto attuatore, ha dovuto predisporre cinque variazioni al Bilancio di Previsione 2025-2027 (si rinvia alla relazione della Responsabile Contabilità, Bilancio, Controllo di gestione).

La dotazione finanziaria ordinaria di ARET risulta distribuita per diversi Capitoli di Bilancio e Servizi nel 2025:

TAB. 2 - DOTAZIONE ORDINARIA DI ARET DISTINTA PER VOCI DI SPESA 2025

Voci di spesa	Stanziato	Impegnato
Spese per il personale (retribuzioni, oneri, spese accessorie, organi, tfs)	3.058.923,85	3.045.331,91 euro

Spese di funzionamento dell'ente	1.161.997,30	1.073.917,10 euro
Spese per consulenze, prestazioni professionali, servizi informatici e obbligatori	100.000,00	73.340,18 euro
Spese di promozione (incluso i contributi)	481.343,58	358.831,31 euro
TOTALI	4.802.264,73	4.551.420,50 euro

*Importi non definitivi derivanti da preconsuntivo 2025 in corso di elaborazione

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



Fig. 02 - CICLO DECISORIO-ATTUATIVO DELLE AZIONI STRATEGICHE

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

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

Dall'annualità 2025 è stato adottato il sistema informatico di protocollo e gestione documentale e di digitalizzazione della numerazione delle determinate di ARET Pugliapromozione. Tale portale di ARET si presenta come accesso a servizi digitali e funzioni istituzionali, impiegato, inoltre, per la gestione di provvedimenti e procedimenti di amministrazione digitale. Di seguito gli elementi portanti del sistema:

a. Unicità del protocollo

Il protocollo informatico di ARET è unico, anche se nell'agenzia esistono più protocollatori per ogni ufficio

b. Assegnazione automatica numero e data

Il sistema assegna automaticamente numero e data di protocollo a ciascun documento registrato e supporta più stazioni

contemporanee collegate in rete

c. Modello distributivo (decentrato) su base unica

Si adotta un modello distributivo: i Servizi partecipano alla registrazione su un'unica base documentale (stesso archivio e titolario).

d. Manuale, allegati e governance

Il manuale definisce fasi operative, ruoli e responsabilità; include allegati come titolario, repertori, architettura software e manuale utente.

Per quanto riguarda la comunicazione promozionale turistica, ARET gestisce il sito ufficiale del turismo della Regione Puglia www.viaggiareinpuglia.it. Gli operatori pubblici e privati della filiera turistica e culturale, entrando nella pagina del *Destination Management System* (DMO) dms.puglia.it, accedono (mediante IAM regionale) a una serie di servizi digitali dedicati a persone, enti, imprese del turismo e della cultura. La maggior parte dei servizi digitali sono **open source** e sviluppati ad hoc:

- accesso e registrazione;
- CIN che ha sostituito il CIS, codice identificativo di struttura (per strutture ricettive e locazioni);
- CPS, comunicazione prezzi e servizi, con livelli diversi di servizio per imprese (strutture ricettive, agriturismi e stabilimenti balneari) e Comuni;
- SPOT, comunicazione e gestione dei flussi turistici (per strutture ricettive) con monitoraggio anche per i Comuni;
- gestione bacheca per segnalazioni;
- gestione informazioni per la promozione delle imprese;
- accesso ai servizi inFormati, e-learning e di rassegna stampa;
- SIGEA, promozione di eventi e attività (con Validazione e Pubblicazione su ViaggiareinPuglia, a breve anche su CulturainPuglia);
- accreditamento/partecipazione a eventi e fiere;
- accesso a BuyPuglia Matching platform;
- archivio digitale multimediale per la promozione (DAM);
- SIGEO per la gestione dei luoghi e dell'offerta da veicolare su Viaggiareinpuglia e app - componente Avvisi per Custodiamo il turismo e la cultura, che gestisce il procedimento dalla presentazione delle istanze al pagamento, fino a MIR);
- analisi flussi e statistiche, piattaforma di visualizzazione e analisi dati (ARET/Sezione Turismo) per statistiche e reportistica flussi turistici.

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

§7.3 I soggetti destinatari

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

1. **Direttore Generale**, quale rappresentante legale dell'ente e datore di lavoro, per i rapporti con gli organi politici e con i rappresentanti delle categorie di imprese e delle organizzazioni sindacali;

2. **Responsabili Uffici Amministrativi - RUP:**

- attività gestione economico-contabile dell'ente e finanziaria, la effettuazione dei pagamenti, la tenuta dei rapporti con istituti di credito, predisposizione della reportistica contabile e di controllo di gestione, predisposizione dei documenti di bilancio, predisposizione dei documenti e dei prospetti destinati alla contabilità regionale;
 - attività di pianificazione, selezione e assunzione del personale, gestione e amministrazione delle risorse umane e avanzamenti in carriera, pianificazione interventi formativi, definizione dei regolamenti del personale e organizzazione delle competenze, chiamato ad una frequente e significativa attività collaborazione e scambio con il RPCT;
 - predisposizione di atti e documenti diretti agli enti pubblici di riferimento, nella gestione della corrispondenza e del protocollo aziendale nonché del front desk;
 - attività di pianificazione e programmazione degli approvvigionamenti necessari alla soddisfazione del fabbisogno di ciascuna Area e Funzione, nella definizione e gestione delle procedure di affidamento in conformità al D.Lgs 50/16 e ss.mm.ii., nella predisposizione dei contratti con i fornitori e consulenti, nella valutazione dei fornitori e revisione dei processi di acquisto;
 - attività di acquisti effettuati entro la soglia di 500,00 euro e alla gestione del fondo economale;
- in relazione alla verifica del rispetto della normativa europea sulla evidenza pubblica e sulle esternalizzazioni, nonché al controllo della spesa derivante dall'uso di fondi strutturali;

3. Responsabili Aree Tecniche:

- a) in relazione ai rapporti con gli stakeholders (giornalisti, agenzie di comunicazione e produzioni), nelle attività di promozione e valorizzazione sui canali corporate, dei progetti ed eventualmente su altri canali di progetti e iniziative di FST e di elaborazione dei piani di comunicazione mirati;
- b) nei rapporti con le imprese/stakeholders e nella programmazione di attività in deroga alle procedure di gara, nonché in relazione alla attuazione degli obiettivi/indirizzi politici;
- c) nei rapporti con le imprese/stakeholders e nella programmazione di attività in deroga alle procedure di gara, nonché in relazione alla attuazione degli obiettivi/indirizzi politici;
- d) nei rapporti con le imprese/stakeholders e nella programmazione di attività in deroga alle procedure di gara, nonché in relazione alla attuazione degli obiettivi/indirizzi politici;
- e) nei rapporti con le imprese e con gli enti territoriali e nazionali, con la Sezione Turismo, nonché nella programmazione di attività con particolare riferimento alle procedure di gara con/senza evidenza pubblica;
- f) nei rapporti con le imprese e gli altri enti regionali/territoriali, nonché nella programmazione di attività, con particolare riferimento alle procedure di gara con/senza evidenza pubblica, nonché in relazione alla attuazione degli obiettivi/indirizzi politici;
- g) nei rapporti con le imprese, con gli altri enti territoriali, comprese le Università, nonché nella programmazione di attività in deroga alle procedure di gara e in relazione alla attuazione degli obiettivi/indirizzi politici;
- h) nei rapporti con le imprese, con gli altri enti territoriali, comprese le Università, nonché nella programmazione di attività in deroga alle procedure di gara e in relazione alla attuazione degli obiettivi/indirizzi politici;
- i) nei rapporti con le imprese e gli altri enti regionali/territoriali, nonché nella programmazione di tutte le attività, con particolare riferimento alle procedure di gara con/senza evidenza pubblica, nonché in relazione alla attuazione degli obiettivi/indirizzi politici;
- j) con riferimento agli obblighi di trasparenza, alla modalità di pubblicazione, ai tempi di pubblicazione;
- k) con riferimento ai compiti che gli sono attribuiti per legge e in forza della nomina del Direttore Generale Det. D.G. n.1854/2022;
- l) in relazione ai contenuti multimediali e i rapporti con le imprese, anche con riferimento ad eventuali procedimenti in deroga all'evidenza pubblica;
- m) in relazione alla ideazione e realizzazione della comunicazione social da raccordare agli obblighi previsti nel presente Piano;

4. Responsabile della Transizione al Digitale:

in relazione ai processi di digitalizzazione di ARET incentrata sul Codice dell'Amministrazione Digitale (D.Lgs. 82/2005), affiancato da decreti successivi come DL 179/2016 e DL 217/2017, il DL 77/2021 (Semplificazioni) e il DL 19/2024, chiariti infine dalla Circolare n. 3/2018 emanata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione per quanto riguarda il ruolo del RTD e dell'Ufficio per la transizione al digitale.

5. Responsabile del Servizio Sicurezza - Prevenzione e Protezione nei luoghi di lavoro

in relazione alle attività previste ai sensi del D.Lgs.81/08

6. Data Protection Officer (DPO) ai sensi del Reg.UE n.679/16 18 con riferimento ai compiti che gli sono attribuiti per legge e in forza della nomina del Direttore Generale ad esito di avviso pubblico;

7. Responsabile servizi ICT o ICT Manager, figura esterna, coordina l'operatività se gli strumenti di innovazione digitale a garanzia del corretto funzionamento dell'infrastruttura informatica di ARET;

8. Consulenti e collaboratori esterni in relazione ai compiti ad essi attribuiti e ai doveri/obblighi assunti verso l'ente in forza della sottoscrizione del contratto con ARET ad esito di avviso pubblico.

I Responsabili di ciascun Servizio e i RUP/RP sono chiamati ad osservare i seguenti compiti:

- osservare e far osservare ai dipendenti che operano nel proprio servizio/ufficio le misure contenute nel presente Piano;
- attuare le attività informative nei confronti del RPCT secondo quanto previsto nel Piano;
- svolgere un costante monitoraggio sull'attività svolta negli uffici/servizi anche attraverso un'attenta verifica dell'operato dei dipendenti appartenenti al proprio ufficio/servizio;
- rendere disponibile e trasmettere al RPCT la documentazione richiesta, fornendo altresì qualunque informazione richiesta e/o necessaria per un corretto e completo monitoraggio;
- segnalare tempestivamente al RPCT le violazioni di cui vengono a conoscenza;
- provvedere e/o collaborare, per quanto di propria competenza, agli obblighi di pubblicazione;
- garantire un flusso tempestivo e completo dei dati da pubblicare o eventualmente da aggiornare;
- utilizzare le caselle email/pec assegnate in modo pertinente e nei limiti consentiti rispetto all'oggetto delle comunicazioni (i.e. corrispondenza tra destinazione della casella email/pec e oggetto della comunicazione);
- Acquisire ogni adeguata informazione - con riferimento alla vulnerabilità e ai rischi corruttivi delle azioni - circa le

procedure da espletare, i contratti da sottoscrivere e ogni altro atto amministrativo che necessiti di adeguata informativa, secondo quanto stabilito dal PNA 2022;

- Monitorare lo svolgimento delle attività anche rispetto alla vulnerabilità e ai rischi corruttivi in fase esecutiva, di concerto con i RUP e DEC;
- Garantire una adeguata progettazione e programmazione delle attività strategiche in modo da consentire ai RUP di programmare, a loro volta, lo svolgimento delle procedure e degli atti amministrativi necessari e conseguenti;
- Dare conto del rispetto di tutte le Misure di propria competenza indicandole negli atti e nelle relazioni semestrali al Rpct.
- Partecipare e collaborare attivamente alla attuazione degli obiettivi strategici sopra descritti.

I **Responsabili dei procedimenti (RUP/RP)** sono chiamati ad osservare i seguenti compiti:

1. osservare e fare osservare agli istruttori delle procedure e delle altre attività amministrative di competenza dei RUP, nonché ai Responsabili della esecuzione dei contratti (DEC), le misure contenute nel presente Piano, nonché quanto previsto da ANAC (Allegato n. 8 PNA 2022) sulla *“Check-list per gli appalti”*;
2. rendere disponibile e trasmettere al RPCT la documentazione richiesta, fornendo altresì qualunque informazione richiesta e/o necessaria per un corretto e completo monitoraggio;
3. segnalare tempestivamente al RPCT le violazioni di cui vengono a conoscenza;
4. provvedere e/o collaborare, per quanto di propria competenza, agli obblighi di pubblicazione, in conformità con quanto previsto dall'Allegato n.9 del PNA 2022 *“Parte Speciale - Obblighi Trasparenza Contratti”* ;
5. utilizzare le caselle email/pec assegnate in modo pertinente e nei limiti consentiti rispetto all'oggetto delle comunicazioni (i.e. corrispondenza tra destinazione della casella email/pec e oggetto della comunicazione).
6. garantire un flusso tempestivo e completo dei dati da pubblicare o eventualmente da aggiornare;
7. monitorare l'operato dei Responsabili dell'esecuzione del contratto (DEC), di intesa con i Responsabili di Ufficio;
8. programmare le attività di affidamento/gara e le altre attività di rilevanza esterna in modo da espletarle nei corretti e congrui tempi rispetto alle esigenze di attuazione e/o di spesa strutturale;
9. limitare il più possibile l'uso dello strumento degli *affidamenti in deroga* prediligendo l'evidenza pubblica con avvisi e gare, in conformità a quanto previsto dall' Allegato n.5 al PNA 2022 *“Indice ragionato delle deroghe e delle modifiche alla disciplina dei contratti pubblici”* e Allegato n.6 *“Appendice normativa sul regime derogatorio dei contratti pubblici”*.

TAB. 3 - OBBLIGHI DI TUTTO IL PERSONALE

Tutto il personale dell'Agenzia - 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;
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 ARET. (fermo restando l'eventuale obbligo di denuncia all'autorità giudiziaria);
7. segnalare al RPCT ogni anomalia riscontrata, ovvero di cui vengano a conoscenza, riferibile ad ARET. 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 anticorruzione 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 in raccordo con il RPCT. Il mancato rispetto/omissione delle Misure Generali e delle Misure Specifiche a loro rivolte (v.infra Tab. 17 e §9), previa contestazione e/o diffida ad adempiere (ove possibile rimediarsi), comporta la tempestiva segnalazione all'ANAC. L'affiancamento dei ruoli organizzativi per la prevenzione della corruzione è una misura essenziale per implementare la *“segregazione delle funzioni”*, evitando che un solo soggetto controlli intere procedure a rischio. È necessario coinvolgere attivamente il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), i dirigenti, i referenti specifici e gli organismi di controllo (come l'OIV) per monitorare i processi, applicare rotazioni degli incarichi e prevenire conflitti di interesse. 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.

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

La gestione del rischio inizia con la valutazione: si tratta della fase in cui i rischi vengono identificati, analizzati e confrontati al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure correttive o preventive (*trattamento del rischio*). La valutazione del rischio si articola in tre sotto-fasi: F1. Identificazione del rischio - F2. Analisi del rischio - F3. Ponderazione del rischio.

§8.1 F1-Identificazione del rischio

Sono rilevati comportamenti e fatti rischiosi in relazione a diversi processi e attività. L'identificazione dei rischi confluisce nel **Catalogo dei rischi (Allegato 1)**: il coinvolgimento della struttura organizzativa e del personale è fondamentale per facilitare questa fase. Ai fini dell'identificazione dei rischi è necessario:

a) Definire l'oggetto di analisi

Per una corretta identificazione dei rischi è necessario definire, in via preliminare, l'oggetto di analisi, ossia l'unità di riferimento rispetto al quale individuare gli eventi rischiosi. Si ritiene che il livello minimo di analisi per l'identificazione dei rischi sia costituito dal **Processo**. Per ogni processo rilevato nella **Mappatura** sono identificati profili di rischio collegati a una o più attività.

b) Fonti informative

Per la individuazione dei rischi correlati ai processi, si ricorre a fonti informative, analisi dei documenti e degli atti amministrativi, potendo ricorrere anche a banche dati e interviste (es. al personale).

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

- risultanze dell'analisi del contesto interno/esterno;
- risultanze dell'analisi della mappatura dei processi;
- analisi di casi o episodi di maladministration;
- focus con dipendenti che abbiano conoscenza diretta dei processi;
- risultanze dell'attività di monitoraggio e delle attività svolte da altri uffici o strutture di controllo (es. *internal audit*);
- segnalazioni ricevute.

§8.2 F2-Analisi del rischio

L'analisi del rischio è finalizzata ad una comprensione approfondita degli eventi rischiosi - attraverso i cosiddetti **fattori abilitanti** - e a stimare il livello di esposizione dei processi e delle attività in essi rilevate. Si tratta di esaminare i fattori di contesto che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti disfunzionali, quali:

- ➔ inadeguatezza o mancanza di misure di trattamento del rischio
- ➔ assenza di controlli
- ➔ carenza di trasparenza
- ➔ scarsa chiarezza degli atti e delle procedure amministrative
- ➔ inadeguatezza delle motivazioni degli atti
- ➔ gestione o esercizio esclusivo da parte di pochi o di un unico soggetto
- ➔ scarsa responsabilizzazione interna;
- ➔ mancata o stentata attivazione di contestazioni e procedure disciplinari ai dipendenti
- ➔ comportamenti arbitrari dell'organo decisionale
- ➔ inadeguatezza o carenza di competenze del personale addetto ai processi
- ➔ mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione
- ➔ conflittualità interpersonale per ragioni di ruolo/servizio
- ➔ scarsa presenza fisica dalla sede di lavoro

Il metodo di analisi del rischio è di tipo valutativo e non quantitativo - come indicato nel PNA 2019 e nel PNA 2022 - ancorché la misurazione possa utilizzare anche dati di tipo quantitativo.

Gli **indicatori qualitativi del rischio** sono utili ad esaminare e ponderare il livello di esposizione; di seguito i principali:

- facilità di contatti, richieste, pressioni da parte di soggetti esterni
- presenza di interessi individuali, economici e non economici
- discrezionalità eccessiva o arbitrarietà dell'organo decisore
- eventi disfunzionali o corruttivi già verificatisi
- opacità del processo decisionale
- oscuramento di dati e informazioni (anche con strumenti digitali)
- rifiuto o resistenze alla collaborazione
- mancata osservanza e attuazione delle Misure del PTPCT
- mancata osservanza del Codice di Comportamento

La rilevazione dei dati e delle informazioni è coordinata dal RPCT e organizzata essenzialmente secondo il Piano di Monitoraggio (v. infra Tabella...). Le rilevazioni si compiono attraverso un monitoraggio costante che viene condotto applicando gli indicatori di cui alle **Tabelle 13, 14, 18** - secondo un criterio di verifica qualitativo di tutte le attività dell'Agenzia (eccezionalmente avvalendosi di campionature). Si utilizzano, inoltre, l'auto-valutazione da parte del personale e altri **strumenti di rilevazione** (es. sondaggi, segnalazioni). Le auto-valutazioni devono essere sempre supportate da dati oggettivi, salva documentata indisponibilità degli stessi e, naturalmente, esse devono essere adeguatamente motivate. I dati raccolti - come quelli sui precedenti giudiziari, sui procedimenti disciplinari, sulle segnalazioni - consentono di compiere una valutazione eterodiretta e una stima accurata, rendendo più solida la motivazione del giudizio conclusivo sul livello del rischio, come chiarito nel PNA 2019.

Per migliorare il processo di misurazione del rischio è necessario supportare l'analisi di tipo qualitativo con l'esame di dati statistici (es. Tab. 13) utili a stimare la frequenza di accadimento e del ripetersi degli eventi rischiosi.

Per ogni oggetto di analisi (processo, attività o evento rischioso) e tenendo conto dei dati raccolti, si procede, come sopra accennato, applicando gli indicatori della **Tabella 14** e quindi, in seguito, anche in relazione agli indicatori contenuti nella **Tabella 18**. Si utilizza, quindi, una scala di misurazione ordinale come riportato in **Tabella 15**: rischio *alto, medio, basso*. Ogni indicatore dovrà confluire nella valutazione finale del livello di rischio. Le attività di misurazione devono essere supportate e comprovate da schede di rilevazione che diano atto dell'applicazione degli indicatori e che sono validate a fine semestre o a fine anno dal RPCT. Le attività di verifica e rilevazione sono espone in verbali trimestrali del RPCT.

TAB. 4 - INDICATORI (DATI QUANTITATIVI)

PROCEDIMENTI PENALI E DISCIPLINARI	NUMERO
Sentenze passate in giudicato a carico di dipendenti	0
Sentenze passate in giudicato a carico di amministratori	0
Procedimenti giudiziari in corso a carico di dipendenti	1
Procedimenti giudiziari in corso a carico di amministratori	1
Decreti di citazione in giudizio a carico di dipendenti	0
Decreti di citazione in giudizio a carico di amministratori	0
Procedimenti disciplinari conclusi a carico di dipendenti	0
GIUDIZI ERARIALI, AMMINISTRATIVI, SEGNALAZIONI	NUMERO
Procedimenti conclusi per responsabilità amministrativa/contabile a carico di dipendenti	0
Procedimenti conclusi per responsabilità amministrativa/contabile a carico di	0

amministratori	
Procedimenti aperti per responsabilità amministrativa/contabile a carico di dipendenti	1
Procedimenti aperti per responsabilità amministrativa/contabile a carico di amministratori	1
Ricorsi giudiziali e amministrativi in tema di affidamento di contratti pubblici	0
Ricorsi giudiziali e amministrativi in tema di pubblico impiego	1
Segnalazioni di illeciti pervenute anche nella forma del whistleblowing	20
Ricorsi aiuti alle imprese	10
Componimenti bonari	0

TAB. 5 - INDICATORI PER LA VALUTAZIONE QUALITATIVA DEL RISCHIO

INDICATORI G-Alfa	INDICATORI G-Beta
α1 - Discrezionalità del processo e dell'attività	β1 - Impatto organizzativo
α2 - Rilevanza esterna della richiesta di attivare il processo o l'attività	β2 - Impatto economico
α3 - Complessità del processo o dell'attività	β3 - Impatto reputazionale
α4 - Valore economico trattato nel processo o nell'attività	β4 - Impatto immagine
α5 - Frazionabilità del processo o dell'attività	β5 - Risultati rilevati
α6 - Possibilità di controllare preventivamente il processo e l'attività	β6 - Oneri per le imprese
α7 - Attuazione delle Misure di prevenzione Generali e Specifiche del processo o dell'attività	β7 - Partecipazione di altri soggetti
α8 - Verifica della congruità dei costi	β8 - Richieste di pareri e confronto

TAB. 6 - SCALA DI MISURAZIONE DEL 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	Evidenze dati/info

§8.3 F3-Ponderazione del rischio

La fase di ponderazione del rischio chiude il processo di valutazione definendo:

- Le azioni da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio;
- Le **priorità di trattamento** dei rischi, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto interno.

Per quanto riguarda le azioni da intraprendere, una volta compiuta la valutazione del rischio, devono essere valutate le diverse opzioni per ridurre l'esposizione dei processi/attività alla corruzione. La ponderazione del rischio può portare alla decisione di non utilizzare ulteriori trattamenti del rischio, mantenendo attive le misure già esistenti. Rileva altresì il **rischio residuo**, che resta nonostante l'attuazione delle Misure prevenzione generali e specifiche.

Nell'analizzare il rischio residuo si considera inizialmente la possibilità che il fatto corruttivo venga commesso in assenza di misure di prevenzione; successivamente, si analizzano le misure generali e specifiche che sono state già adottate valutandone l'idoneità e l'effettiva applicazione. A ben vedere, il rischio residuo non potrà essere del tutto azzerato in quanto, anche in presenza di efficaci misure di prevenzione, la possibilità che si verifichino fenomeni corruttivi può sempre manifestarsi. Pertanto, l'attuazione delle azioni di prevenzione deve tendere a ridurre il rischio residuo ad un livello quanto più prossimo allo zero.

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

Il trattamento dei rischi o la prevenzione degli stessi - alla luce della mappatura precedente e dalla conoscenza dei processi da parte dell'attuale RPCT - avviene attraverso le **misure di prevenzione di seguito** indicate di cui si prescrive l'immediata applicazione attraverso il metodo così articolato:

a) condivisione e **formazione di tutto il personale** sulla normativa anticorruzione e trasparenza, sulla Cultura della Legalità e dell'Integrità, nonché sui contenuti del PTPCT;

b) **autovalutazioni** e le somministrazioni di **schede di mappatura/rilevazione** specifiche;

c) **consultazione e ascolto** dei dipendenti e della governance, per rilevare altresì la presenza di conflitti e altre problematiche potenzialmente capaci di creare situazioni di "debolezza" negli uffici/servizi e a inficiare la imparzialità cui ciascun dipendente è tenuto, assieme alla osservanza del Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici.

Il trattamento dei rischi e la prevenzione degli stessi avviene attraverso la previsione e l'applicazione **Misure di prevenzione di I Livello (Generali) e di II Livello (Specifiche)**.

TAB. 7 - CATEGORIE MISURE DI I LIVELLO (GENERALI)

A-Regolamentazione	B-Procedimenti ed economicità dei processi	C-Culturali Buone pratiche Benessere interno	D-Trasparenza	E-Formazione
--------------------	--------------------------------------------	----------------------------------------------------	---------------	--------------

TAB. 8 - MISURE DI I LIVELLO (GENERALI)

A - MISURE REGOLAMENTARI			
Misura	Descrizione	Cronoprogramma	Soggetti responsabili
M1 - Regolamenti e Albi interni	1- Procedimenti amministrativi 2- Albo Avvocati	La misura deve completarsi entro il primo anno del triennio.	RPCT RTD DG
B- MISURE PROCEDIMENTALI			
Misura	Descrizione	Cronoprogramma	Soggetti responsabili
M2 - Monitoraggio dei processi amministrativi	Si monitora il <u>flusso di adozione dei provvedimenti</u> in un approccio condiviso con il RPCT mantenendo l'autonomia dei RUP che resta soggetto a controlli interni ed esterni. Nelle fasi successive resta possibile attivare audit interni.	La misura attende il completamento digitale con riguardo alle funzioni di monitoraggio per il RPCT, nei primi mesi del 2026.	RPCT EQ RISORSE UMANE EQ CONTABILITÀ RTD

<p>M3 – Rotazione ordinaria degli incarichi nei processi di rischio; rotazione straordinaria in caso di indagini, procedimenti penali ante causam o giudiziali</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 esporre a rischio il <u>dovere di imparzialità, quale preludio di fenomeni corruttivi</u>. La rotazione ordinaria si applica ai <u>dipendenti posizionati in ruoli decisori e firmatari di atti</u>, a tutela dell'organizzazione interna. Inoltre, qualora sia comprovata l'<u>infungibilità</u> del ruolo che rende impraticabile l'alternanza - in base alla specificità delle competenze - la rotazione è sostituita da <u>misure alternative</u> come l'<u>affiancamento</u> o i <u>ruoli vicari</u> da alternarsi ogni 2 anni.</p> <p>La Misura della <i>rotazione straordinaria</i> comporta la <u>sostituzione del dipendente sottoposto a procedimento penale</u>, in base alla gravità dei fatti e considerando la presunzione di non colpevolezza, secondo 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 190/2012 e della Delibera ANAC 1174/2018. <u>In base alla natura e alla gravità dei fatti</u>, si applicano altre Misure di Self Cleaning, come l'affiancamento di due o più unità oppure lo spostamento del dipendente in sedi o mansioni diverse.</p>	<p>L'attuazione della misura ordinaria deve essere implementata annualmente.</p>	<p>DG</p> <p>EQ RISORSE UMANE</p> <p>OIV</p> <p>RPCT</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

M4 - Adempimento del dovere di imparzialità: verifica delle cause di incompatibilità e di inconferibilità; conflitti di interesse	La Misura consiste nella verifica del rispetto del <u>principio di imparzialità</u> e del <u>dovere di astensione</u> con eventuali richieste di chiarimenti. 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 richiesta di parere su casi controversi. 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.	Monitoraggio continuativo. Il DG, l'OIV, i Responsabili d'Ufficio e i RUP dovranno rendere una dichiarazione annuale, salvo il dovere dichiarativo e di astensione in caso di specifiche cause di incompatibilità o di conflitto di interesse. Si effettuano controlli a campione nella misura di n. 10 procedimenti/pratiche ogni semestre.	EQ RISORSE UMANE RPCT DIRETTORE GENERALE OIV
M5 - Procedimento di infrazione per mancata adozione delle misure del PTPCT	La Misura consegue alla <u>mancata applicazione delle Misure</u> previste dal PTPCT. 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.	Misura collegata al monitoraggio. Il procedimento di infrazione si attiva ogni qualvolta si ravvisino violazioni gravi, significative o reiterate, come in presenza di inadempimenti ingiustificati, e viene notificato al Responsabile Risorse Umane, al DG e all'ANAC, salve le ulteriori segnalazioni ad altre Autorità.	RPCT OIV EQ RISORSE UMANE DG
M6 - Procedimenti disciplinari per mancata osservanza delle Misure del Piano e del Codice Etico e di Comportamento interno	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.	Misura collegata al monitoraggio: il RPCT ne richiede l'attivazione, quando occorra, in presenza dei presupposti di legge.	EQ RISORSE UMANE UFFICIO DISCIPLINARE RPCT DG
M7 - Verifica del divieto di pantouflage	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.	Continuativa con ricognizione annuale.	RPCT EQ RISORSE UMANE OIV DG
M8 - Digitalizzazione processi - sistemi digitali interni per la gestione avvisi/bandi.	La Misura serve a contribuire alla semplificazione e alla sicurezza _procedure di gara, in stretto raccordo con la digitalizzazione nazionale dei contratti pubblici a decorrere dal 1° gennaio 2024 e avvalendosi delle piattaforme digitali nazionali e della Regione Puglia.	Applicazione periodica	RPCT RTD
M9 - Procedure ad evidenza comparativa e richieste preventivi	Corrisponde altresì ad una Misura specifica ricadente nell'area dei contratti pubblici, visto il <u>rischio collegato agli affidamenti semplificati</u> secondo il D.Lgs. 36/2023 e all'innalzamento della relativa soglia (dal periodo COVID). Per gli affidamenti diretti si richiede una richiesta di <u>almeno 3 preventivi</u> . Tale misura può essere derogata con specifica motivazione da sottoporre al parere del RPCT. La Misura <u>può dirsi validamente applicata</u> se gli operatori sono scelti in modo ponderato: ad esempio è violata ed è salva l'integrazione di illeciti penali e disciplinari, quando ci si rivolge ad imprese di cui sia certa la	Continuativa, applicazione immediata.	RUP

	mancata risposta.		
--	-------------------	--	--

M10 - Rispetto dei termini istruttori minimi e dei tempi di conclusione del procedimento.	Il termine istruttorio non deve essere inferiore a <u>15 giorni</u> . Per cause organizzative o altrimenti impreviste <u>si può ridurre</u> , in misura ragionevole, con specifica motivazione del RUP condivisa dal <u>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 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 9-bis, Legge 241/1990 e ss.mm.ii.).	Applicazione immediata e continuativa Audit interni da programmare	Responsabili Ufficio RUP
M11 - Procedure di pagamento	Salvo rinviare a quanto stabilito nell'ambito delle Misure Specifiche (Processo P20) si stabilisce che l'Ufficio Pagamenti deve essere composto da almeno 2 persone e monitorato da un Ufficio Sovrastante. Le procedure di pagamento devono rafforzare gli elementi di garanzia e controllo dei mandati di pagamento, anche alla luce del nuovo Regolamento di Contabilità Economato (artt.33-36) Il Collegio dei Revisori dei Conti intensifica i controlli sugli atti di pagamento (art. 9).	Applicazione immediata e continuativa. Audit interni da programmare	Direttore Generale Responsabile Bilancio Collegio dei Revisori dei conti RPCT
M12 - Procedura di nomina/sostituzione RUP/Dec - Ponderazione e distribuzione carichi dei RUP	I RUP devono essere nominati <u>previa valutazione ponderata delle competenze e della capacità di sostenere i carichi di lavoro</u> . Il <u>Direttore Generale</u> assume la responsabilità della scelta (<u>responsabilità in eligendo</u>). I RUP devono agire <u>in modo imparziale</u> ed essere naturalmente <u>allineati con le azioni e le indicazioni anticorruzione, osservando e facendo osservare</u> , le misure del Piano. Le nomine di RUP/DEC devono essere notificate agli interessati <u>prima</u> che essi esercitino funzioni e compiti: deve quindi seguire una <u>formale accettazione</u> . Le decadenze o sostituzioni, specie ove non richieste dal sostituto, 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> .	Continuativa Revisione periodica (almeno annuale) dei carichi dei RUP/DEC	Direttore Generale Eq Risorse umane
M13 - Risparmio di spesa: principio di economicità e verifiche di congruità dei prezzi	La Misura richiede di potenziare la <u>valutazione dei costi</u> (singoli - a corpo) da parte dei RUP al fine di dare conto della <u>congruità</u> degli stessi, con la collaborazione degli uffici tecnici, con una specifica attenzione per quelli inerenti le procedure semplificate o in deroga (senza ribasso e/o comparazione).	Continuativa Verifiche di audit da programmare	RUP RESPONSABILI TECNICI

C- MISURE CULTURALI - BUONE PRATICHE - BENESSERE INTERNO			
Misura	Descrizione	Cronoprogramma	Soggetti responsabili
M14 - Diffusione del Codice Etico: azioni di sensibilizzazione e formazione interna	La Misura prevede di favorire la <u>conoscenza approfondita</u> e l' <u>impegno consapevole sul rispetto del Codice Etico</u> e di Comportamento interno. Si prevedono <u>azioni di Formazione interna</u> e altre attività di confronto e approfondimento.	Da programmare semestralmente	DIRETTORE GENERALE EQ RISORSE UMANE RPCT OIV
M15 - Giornate, incontri tematici e altre attività sulla Legalità e sulle Buone Pratiche interne	La Misura è volta a favorire la diffusione della <u>Cultura della Legalità</u> . Si vuole stimolare la partecipazione attiva di <u>tutti i dipendenti</u> che riportino una esperienza di qualità o migliorativa per l'ente. Agli incontri possono essere invitati anche soggetti esterni, portatori di <u>esperienze di qualità</u> , rappresentanti del mondo giuridico o di altri campi come quello giornalistico, culturale ed economico. Si prevedono altre attività come il <u>Giornale o la Newsletter della Legalità</u> .	Da programmare semestralmente	DIRETTORE GENERALE RPCT
M16 - Whistleblowing come strumento di controllo dal basso: potenziamento della conoscenza	La Misura intende <u>potenziare la conoscenza e l'accessibilità</u> da parte di coloro che vogliano <u>segnalare</u> criticità, anomalie, disfunzioni, comportamenti o fatti a rischio, illeciti come strumento di controllo dal basso. Allo stesso tempo deve essere favorita la consapevolezza dell'importanza del <u>controllo reciproco</u> anche alla luce delle recenti <u>Linee Guida ANAC 1-2025</u> approvate con Delibera n.478 del 26 novembre 2025. Si prevedono <u>giornate o incontri</u> di approfondimento interno o di partecipazione/adesione a incontri esterni..	Da programmare semestralmente	RCPT RTD OIV
M17 - Pratiche di tutela e potenziamento del Benessere interno per migliorare le prestazioni lavorative dei dipendenti	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 <u>motivazione condivisa e trasparente</u> 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>	Continuativa Da programmare semestralmente	DIRETTORE GENERALE

M18- Potenziare il valore delle Pari Opportunità e favorire contenuti e conoscenza del Piano delle Azioni Positive (PAP).	<p>La Misura è volta a incrementare la <u>Parietà di genere</u> e le <u>Azioni Positive</u>.</p> <p>Sono previsti incontri tematici interni per favorire il percorso verso la parità.</p> <p>Si prevede di invitare autori ed esponenti del mondo sociale e istituzionale.</p> <p>Si intende proseguire la collaborazione con la <u>Consigliera regionale per le Pari Opportunità</u>.</p> <p>Il <u>Referente interno</u> garantisce l'ascolto dei dipendenti che necessitano chiarimenti sul tema, l'aggiornamento costante delle iniziative nazionali, regionali e locali, cura l'aggiornamento del PAP e i rapporti con la Consigliera di parità.</p>	<p>Continuativa.</p> <p>Incontri tematici o divulgazione di materiali e documenti di approfondimento</p> <p>Altre iniziative da programmare semestralmente.</p>	<p>REFERENTE PARI OPPORTUNITA'</p> <p>OIV</p> <p>RPCT</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------

D- MISURE DI TRASPARENZA
(Integrative degli obblighi di cui all'Allegato n.2)

Misura	Descrizione	Cronoprogramma	Soggetti responsabili
M19 - Tracciabilità organizzativa funzionale informatizzazione dei processi e delle procedure, pubblicazione dei dati e dei provvedimenti	<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 facilitare la <u>mappatura dei processi</u>, <u>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 semestrale sulla pubblicazione dei dati</u> e dei provvedimenti (certificazione OIV), di effettuare un <u>focus settimanale</u> dedicato al monitoraggio della <u>sezione Amministrazione Trasparente</u> e al contesto del sito <u>ARET</u>.</p>	<p>La Misura è già in uso e deve essere programmata semestralmente.</p> <p>Focus settimanali su aggiornamento e gestione della Sezione Amministrazione Trasparente del sito ARET.</p>	<p>RTD</p> <p>EQ RISORSE UMANE</p> <p>RPCT</p>
M20 - Consultazione pubblica sui contenuti del PTPCT e le Misure previste (associazioni di categoria - sindacati - cittadini - dipendenti)	<p>La Misura è finalizzata alla <u>partecipazione</u> di stakeholder e terzi interessati (es. Organizzazioni sindacali) alla <u>pianificazione per prevenire la corruzione e per potenziare la trasparenza</u> dell'ente in funzione del suo migliore andamento.</p> <p>La <u>consultazione</u> dovrà precedere l'adozione del Piano Triennale (con facoltà di avviarla anche per gli aggiornamenti annuali) e avverrà anche attraverso strumenti digitali e con il supporto di azioni di comunicazione e del DMS.</p>	<p>La consultazione pubblica del Piano dovrà avviarsi tra novembre e dicembre, con un termine congruo (30/45 giorni) per presentare osservazioni e proposte.</p>	<p>DIRETTORE GENERALE</p> <p>RPCT</p> <p>EQ RISORSE UMANE</p> <p>RTD</p> <p>EQ COMUNICAZIONE/SOCIAL</p>
M21 - Condivisione interna - Valorizzazione del dialogo e dell'esperienza - Iniziative per favorire la trasparenza tra le persone	<p>La Misura serve a <u>contrastare fenomeni di chiusura e opacità di informazioni</u>, favorendo la condivisione, la partecipazione e anche l'accoglienza delle osservazioni critiche, dei punti di vista e della esperienza altrui. Considerata la molteplicità di attività in capo all'ente, si <u>promuove lo scambio di conoscenze</u> per migliorare i rapporti, il <u>benessere interno</u> e il <u>buon andamento dell'ente</u>, condividendo soluzioni organizzative e di gestione. Da acquisire uno <u>strumento digitale</u> che favorisca la condivisione dei processi e delle informazioni.</p>	<p>Continuativa.</p> <p>Possibilità di programmare incontri di ascolto semestrali.</p>	<p>Direttore Generale</p> <p>EQ RISORSE UMANE</p> <p>RPCT</p> <p>OIV</p> <p>RTD</p>

M22 - Comunicazione delle Azioni Culturali e dei valori di Legalità, Trasparenza, Benessere organizzativo, Pari Opportunità.	Le azioni per la <u>disseminazione dei valori della Legalità e della Trasparenza</u> ne migliorano l'immagine identitaria e corporate: si prevede che essi siano adeguatamente comunicati all'esterno. I Contenuti della Misura devono essere elaborati dall'Ufficio Comunicazione.	Da programmare con gli Uffici competenti semestralmente.	EQ COMUNICAZIONE EQ SOCIAL MEDIA RPCT
M23 - Cooperazione OIV-RPCT - Verifica obblighi di pubblicazione e Misure di prevenzione - Raccordo con Sistema della Performance - PIAO	L'OIV monitora ogni settimana, insieme al RPCT, l' <u>applicazione delle Misure e gli obblighi di Trasparenza di tutti gli uffici</u> attraverso la verifica degli atti pubblicati e, nel caso di inadempienze predispone, assieme al RPCT comunicazione formale (art. 45, co. 1 e 2, del d.lgs. 33/2013 e Delibera n. 192 del 7 maggio 2025). Inoltre, 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.	Verifiche periodiche su pubblicazioni in AT: entro 15 luglio e 30 novembre (Delibera n. 192 del 7 maggio 2025). Esiti della rilevazione interna sulle Misure entro 31 dicembre-20 gennaio. Riunione settimanale con verbale a cura dell'OIV. Da sottoporre al Direttore Generale per la valutazione della Performance individuale.	OIV RPCT

E- MISURE DI FORMAZIONE			
Misura	Descrizione	Cronoprogramma	Soggetti responsabili
M24 - Formazione del personale in materia di Trasparenza, Anticorruzione, Codice di Comportamento	La Misura, in armonia con il Piano di formazione, prevede <u>corsi esterni</u> o in house (<u>strumenti partecipativi</u> reali e continuativi), con enti specializzati o con il RPCT, Responsabile Risorse Umane, OIV, rivolti a tutti i dipendenti dell'ente. Concorrono alla corretta applicazione della misura anche le eventuali giornate o attività di formazione individuale o di singolo ufficio, da portare a conoscenza anche di RPCT e OIV. <u>Formazione specifica per RPCT.</u>	Da programmare annualmente	RPCT EQ RISORSE UMANE OIV

TAB. 9 - INDICATORI DI MONITORAGGIO DELLE MISURE

Id-1 sensibilizzazione e partecipazione	Numero di iniziative svolte partecipanti e report
Id-2 trasparenza	a) Presenza o meno di un determinato atto/dato/informazione oggetto di pubblicazione; b) Numero di richieste di Accesso agli atti.
Id-3 promozione dell'etica e degli standard di comportamento	Numero di incontri o comunicazioni effettuate
Id-4 controlli	Numero di controlli effettuati su un numero di pratiche/provvedimenti/atti
Id-5 regolamentazione	Verifica adeguatezza della disciplina interna (es. regolamento)
Id-6 semplificazione	Presenza o meno di documentazione o disposizioni che sistematizzino e semplifichino i processi/procedimenti
Id-7 formazione	Numero di partecipanti a un determinato corso su numero soggetti interessati; risultanze delle verifiche di apprendimento (risultato dei test su risultato atteso)
Id-8 rotazione	Numero di incarichi/pratiche ruotate sul totale
Id-9 segnalazione e protezione dei segnalanti	Presenza o meno di azioni particolari per agevolare, sensibilizzare, garantire i segnalanti
Id-10 regolazione dei rapporti con i "rappresenta con i interessi particolari"	Presenza o meno di discipline volte a regolare il confronto con le lobbies e strumenti di controllo
Id-11 best practices/culturali/comunicazione	Numero di iniziative svolte partecipanti e report
Id-12 contenimento dei costi	Motivazioni che diano conto della riduzione della spesa e della corretta programmazione della stessa
Id-13 benessere organizzativo	Verifica carichi di lavoro in relazione ai tempi e alla co-partecipazione dei processi, alla corretta programmazione delle attività.

§10. CATALOGO RISCHI - MAPPATURA DEI PROCESSI E MISURE SPECIFICHE

AREA DI RISCHIO 1 - ACQUISIZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE	
PROCESSI	MISURE
<p>P1 - DEFINIZIONE DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE</p> <p>Livello rischio: R1 - MEDIO</p> <p>Soggetti Responsabili dell'attuazione: DIRETTORE GENERALE RESP. RISORSE UMANE</p>	<p>M1. Nella motivazione, occorre dare conto della normativa vigente e dei vincoli assunzionali e delle Linee guida regionali per la predisposizione del Piano dei Fabbisogni per gli Enti strumentali.</p> <p>M2. Occorre dare conto, nella motivazione e nei verbali, degli step di concertazione e condivisione con i soggetti interessati (OO.SS., Collegio sindacale, OIV).</p> <p>M3. Nel sito ARET-Amministrazione trasparente deve essere tempestivamente pubblicato il provvedimento che dia conto del processo interno fino alla trasmissione del provvedimento alla Giunta regionale.</p>
<p>P2 - RECLUTAMENTO UNITA' DI PERSONALE CON PROCEDURA DI MOBILITA'</p> <p>Livello rischio: R2 - ALTO</p> <p>Soggetti Responsabili dell'attuazione: DIRETTORE GENERALE RESP. RISORSE UMANE</p>	<p>M1. Il bando, preceduto da un avviso di indizione, è pubblicato per almeno 30 giorni nel portale InPA, nel sito ARET e nel BURP.</p> <p>M2. Nella motivazione del provvedimento di indizione del Bando, si deve dare conto della corrispondenza della figura alle previsioni del Piano Assunzionale e dell'espletamento della verifica di competenze interne.</p> <p>M3. Nella motivazione dell'atto di indizione, si deve dare adeguato conto della verifica finanziaria.</p> <p>M4. Il Bando deve contenere una precisa e adeguata descrizione dei profili ricercati.</p> <p>M5. La Commissione deve essere composta anche da almeno 1 membro esterno - non collegato o vicino a nessun soggetto di vertice e deve essere svolta una scrupolosa verifica su possibili conflitti di interesse.</p> <p>M6. La composizione della Commissione deve garantire le pari opportunità.</p> <p>M7. La scelta di accettare o non accettare la richiesta di mobilità deve essere motivata secondo parametri di competenza ed esperienza anche in comparazione con altri eventuali candidati e tenendo presente il target di competenze necessarie nei ruoli di un ente regionale.</p> <p>M8. I rapporti di conoscenza e i conflitti di interesse devono essere verificati con gli Organi di vertice e gli altri Dipendenti con funzioni decisorie, tenendo in adeguata considerazione anche i profili di opportunità.</p> <p>M9. I verbali di valutazione e gli esiti della procedura devono essere pubblicati tempestivamente e trasmessi a OIV e RPCT.</p>
<p>P3 - ASSUNZIONE UNITA' DI PERSONALE DIPENDENTE MEDIANTE CONCORSO PUBBLICO</p> <p>Livello rischio: R3 - ALTO</p> <p>Soggetti Responsabili dell'attuazione: DIRETTORE GENERALE EQ RISORSE UMANE</p>	<p>M1. Il bando, preceduto da un avviso di indizione, è pubblicato per almeno 30 giorni nel portale InPA, nel sito ARET e nel BURP.</p> <p>M2. Nella motivazione del provvedimento di indizione del Bando, si deve dare conto della corrispondenza della figura alle previsioni del Piano Assunzionale e dell'espletamento della verifica di competenze interne</p> <p>M3. Le competenze dei candidati devono essere verificate, con prove adeguate, preferibilmente scritte e orali.</p> <p>M4. La Commissione deve essere composta da membri esterni, equidistanti in particolare dai soggetti di vertice: deve essere effettuata una verifica scrupolosa sui possibili conflitti di interesse.</p> <p>M5. La composizione della Commissione deve garantire il rispetto delle Pari Opportunità.</p> <p>M5. L'atto di nomina della Commissione deve essere pubblicato, tempestivamente, nel sito ARET e nel portale InPa, entro 48 ore dalla scadenza del termine per presentare le domande.</p> <p>M6. La verifica finanziaria deve essere dettagliata, dandone conto nella motivazione dell'atto di indizione, previo parere dell'Organo di revisione dei conti.</p> <p>M7. L'atto di nomina della Commissione deve essere pubblicato tempestivamente nel sito e nel portale InPA.</p> <p>M8. I rapporti di conoscenza e i conflitti di interesse, in relazione al ruolo ricoperto dalle risorse umane assunte, devono essere verificati con gli Organi di vertice e gli altri Dipendenti con funzioni decisorie, tenendo in adeguata considerazione anche i profili di opportunità.</p> <p>M9. I verbali di valutazione e gli esiti della procedura devono essere pubblicati tempestivamente e trasmessi a OIV e RPCT.</p>

<p>P4 - PROGRESSIONI DI CARRIERA - PROGRESSIONI ORIZZONTALI E VERTICALI - INCARICHI EQ/PO</p> <p>Livello rischio: R4 - ALTO</p> <p>Soggetti Responsabili dell'attuazione: DIRETTORE GENERALE EQ RISORSE UMANE</p>	<p>M1. L'atto di indizione o di avvio della procedura deve dare conto di precisi criteri di selezione.</p> <p>M2. Aggiornamento o Integrazione del Regolamento interno sulle Progressioni verticali e sulle EQ.</p> <p>M3. Devono essere sempre rispettati termini minimi dei tempi procedurali ed eventuali termini suppletivi devono essere previsti dal bando e stabiliti all'inizio delle valutazioni.</p> <p>M4. Al RPCT e all'OIV deve essere fornita adeguata informativa sullo stato di ogni processo.</p> <p>M5. Per le progressioni verticali, deve essere nominata una Commissione regolarmente composta da almeno 3 membri, di 1 membro preferibilmente esterno e l'atto di nomina deve essere pubblicato tempestivamente nel sito ARET entro 48 ore dalla scadenza del termine per presentare le domande. Della Commissione può fare parte anche l'OIV.</p> <p>M6. Il bando per l'attribuzione delle EQ/PO deve essere redatto di concerto con l'OIV per le pesature delle singole posizioni e pubblicato almeno 15 giorni prima della presentazione delle domande anche sul portale InPa. L'istruttoria si svolge in un tempo non inferiore a 15 giorni, tenuto conto del numero delle domande pervenute. L'esclusione deve essere motivata e notificata agli esclusi. La parte discrezionale o fiduciaria della valutazione può pesare massimo il 30% rispetto altri criteri che vertono su effettiva formazione, esperienza, competenza e responsabilità, come previsti nel Regolamento e nel Bando.</p> <p>M7. I verbali contenenti gli esiti delle procedure di valutazione devono essere adottati e pubblicati tempestivamente, nonché trasmessi all'OIV e al RPCT.</p>
<p>P5 - INCENTIVI ECONOMICI AL PERSONALE (PRODUTTIVITA' E RETRIBUZIONI DI RISULTATO)</p> <p>Livello rischio: R5 - ALTO</p> <p>Soggetti Responsabili dell'attuazione: DIRETTORE GENERALE EQ RISORSE UMANE OIV</p>	<p>M1. Il Piano della Performance deve contenere obiettivi concreti e dettagliati, declinabili individualmente, intelligibili e scritti con chiarezza, mai astratti o general-generici.</p> <p>M2. Il Piano della Performance deve contenere adeguati criteri di attribuzione dei punteggi, tenendo conto della normativa vigente (in particolare D.Lgs. 150/2009), del rispetto degli obblighi di Trasparenza e del Piano anticorruzione (D.Lgs. 33/2013 e Legge 190/2012), con una discrezionalità specificamente ponderata e motivata.</p> <p>M3. La valutazione e l'attribuzione del punteggio devono essere motivati nei verbali, dando evidenza dei criteri applicati.</p> <p>M4. L'OIV esprime parere di cui si deve tenere conto o motivare l'eventuale scostamento.</p> <p>M5. I verbali e i pareri intermedi devono essere trasmessi al RPCT ai fini del monitoraggio.</p>
<p>P6 - GESTIONE DEL PERSONALE (PERMESSI, CONGEDI, SMART-WORKING, FORMAZIONE, SPOSTAMENTI, TIMBRATURE)</p> <p>Livello rischio: R6 - MEDIO</p> <p>Soggetti Responsabili dell'attuazione: DIRETTORE GENERALE EQ RISORSE UMANE</p>	<p>M1. I richiami individuali e le raccomandazioni individuali o generali devono essere utilizzati in modo sapiente, utile ed efficace.</p> <p>M2. Ove occorra, devono essere avviate ispezioni e verifiche su casi individuali.</p> <p>M3. La marcatura del cartellino è oggetto di verifica in punto di corrispondenza e veridicità della presenza in sede fisica.</p> <p>M4. Le disposizioni o note di servizio devono essere motivate e recepite in apposito provvedimento.</p> <p>M5. In caso di violazioni disciplinari accertate o in corso di accertamento, in relazione alla tutela degli interessi pubblici, è possibile lo spostamento temporaneo dei dipendenti.</p> <p>M6. In caso di avvio di procedimenti penali, 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>M7. In caso di violazioni o di rischi accertati, si apre un procedimento di contestazione nell'ambito del quale, occorre ascoltare il dipendente garantendo il contraddittorio e redigendo processo verbale.</p> <p>M8. In caso di violazioni o rischi accertati, comprovati e motivati, si applicano le misure di prevenzione o self-Cleaning necessarie tra cui, in particolare, l'affiancamento.</p> <p>M9. Occorre attivare il coinvolgimento dell'OIV e del RPCT per i casi di disfunzioni e di violazioni disciplinari.</p> <p>M10. Il personale non può sottrarsi alla formazione obbligatoria.</p> <p>M11. Essendo cessata l'emergenza sanitaria, in caso sia richiesta la presenza in sede, anche durante le attività di formazione, i dipendenti richiesti devono adempiere con la presenza fisica.</p> <p>M12. L'allontanamento dalla postazione di smart working deve essere opportunamente e tempestivamente comunicata all'ufficio competente.</p>

<p>P7- TRASFERTE DI LAVORO E RIMBORSI SPESE DI MISSIONE</p> <p>Livello rischio: R7 - ALTO</p> <p>Soggetti Responsabili dell'attuazione: DIRETTORE GENERALE EQ RISORSE UMANE EQ TRASFERTE</p>	<p>M1. Il Regolamento sulle Missioni di Lavoro deve essere prontamente applicato a seguito della sua approvazione e integrato con la previsione di una specifica attività istruttoria, tenendo conto delle caratteristiche della destinazione (es. fiera di settore, destinazione di prossimità o nazionale o intercontinentale) e delle competenze (mansioni, capacità linguistiche, capacità relazionali) del dipendente da assegnare alla missione di lavoro.</p> <p>M2. Occorre rendere maggiormente trasparenti le informazioni sulle trasferte del personale che devono essere pubblicate entro il mese successivo (30 giorni) dallo svolgimento della missione.</p> <p>M3. I rimborsi devono essere contenuti secondo il principio di economicità e in applicazione dei Regolamenti regionali, anche se si utilizzano fondi europei.</p> <p>M4. Le carte di credito intestate all'ente non possono in nessun caso essere utilizzate dai dipendenti in missione.</p> <p>M5. Introduzione di sistemi digitali (app, software, etc) per svolgere più speditamente e in sicurezza le verifiche istruttorie sui rimborsi da effettuare.</p>
<p>P8 - BANDI E AVVISI PER COLLABORAZIONI ESTERNE O CONSULENZE PROFESSIONALI – SHORT LIST</p> <p>Livello rischio: R8 - ALTO</p> <p>Soggetti Responsabili dell'attuazione: DIRETTORE GENERALE EQ RISORSE UMANE RPCT</p>	<p>M1. Il bando, preceduto da un avviso di indizione, è pubblicato per almeno 30 giorni nel portale InPA, nel sito ARET e nel BURP.</p> <p>M2. Nella motivazione del provvedimento di indizione, si deve dare conto dell'assenza risultante dalla verifica di interpello interno delle figure ricercate.</p> <p>M3. Nella motivazione dell'atto di indizione, si deve dare adeguato conto della verifica finanziaria.</p> <p>M4. Il Bando deve contenere una precisa e adeguata descrizione dei profili ricercati che abbiano formazione specialistica e qualificata, anche universitaria.</p> <p>M5. I requisiti delle figure ricercate sono stabiliti ai sensi dell'art. 7, comma 6, del D.Lgs. 165/2001 e delle Linee Guida della Sezione Regionale di Controllo per la Puglia della Corte dei Conti - Delibera 46/2022/INPRM.</p> <p>M4. La Commissione deve essere nominata subito dopo la scadenza dei termini per presentare la domanda e deve prevedere almeno 1 membro esterno ad ARET/Dipartimento e deve essere garantito il rispetto delle Pari Opportunità.</p> <p>M5. L'atto di nomina della Commissione deve essere pubblicato entro 48 ore dalla scadenza dei termini e, previa verifica dei conflitti di interesse di tutti i membri.</p> <p>M6. La Commissione deve procedere ad una valutazione attenta e scrupolosa dei CV e il colloquio deve vertere su materie relative alla figura ricercata e al supporto da prestare.</p> <p>M7. Le unità selezionate non possono sostituire forza lavoro interna e occuparsi di compiti ordinari, né avere una postazione assegnata negli uffici di ARET.</p> <p>M8. I compensi devono essere congrui e contenuti nel rispetto del principio di economicità.</p> <p>M9. I verbali delle selezioni sono pubblicati tempestivamente sul portale InPa e trasmessi al BURP e pubblicati nel sito di ARET.</p> <p>M10. Gli atti istruttori (compreso elenco candidati) sono trasmessi a RPTC per le verifiche sui criteri di cui alle Linee Guida della Corte dei Conti e sui Conflitti di interesse.</p> <p>M11. Il mancato completamento delle attività di consulenza comporta la contestazione della risoluzione per inadempimento da parte di ARET, né sono ammesse proroghe se non in casi del tutto eccezionali e puntualmente motivati.</p>
<p align="center">AREA DI RISCHIO 2 - AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO</p>	
<p align="center"><i>PROCESSI</i></p>	<p align="center"><i>MISURE</i></p>
<p>P9 - SCELTA DEL PATROCINATORE LEGALE</p> <p>Livello rischio: R9 - MEDIO</p> <p>Soggetti Responsabili dell'attuazione: DIRETTORE GENERALE EQ PATRIMONIO RUP</p>	<p>M1. Si deve approvare un Avviso pubblico per costituire l'Albo Avvocati.</p> <p>M2. Per l'iscrizione all'Albo occorre una istanza o manifestazione di interesse dei professionisti, con verifica dei requisiti morali e professionali: l'iscrizione all'Albo deve essere informata al principio di competenza e specializzazione.</p> <p>M3. Gli incarichi fiduciari al di fuori dall'Albo/Elenco non sono ammessi, se non in via eccezionale, con una specifica motivazione (es. assenza di un profilo adeguato tra gli iscritti nell'Albo in relazione ad una fattispecie giudiziaria molto complessa).</p> <p>M4. Gli incarichi sono assegnati nel rispetto del principio di rotazione, salve specifiche esperienze, con adeguata motivazione.</p> <p>M5. Il regolamento sull'Albo Avvocati deve essere applicato puntualmente anche per la definizione del compenso da corrispondere ai professionisti.</p>

AREA DI RISCHIO 3 – CONTRATTI PUBBLICI	
PROCESSI	MISURE
<p>P10 - PROGRAMMAZIONE FABBISOGNI DI SERVIZI, BENI, LAVORI ORDINARI E STRATEGICI</p> <p>Livello rischio: R10 - MEDIO</p> <p>Soggetti Responsabili dell'attuazione: DIRETTORE GENERALE RPCT - EQ PATRIMONIO EQ CONTABILITA' E BILANCIO</p>	<p>M1. Occorre effettuare un monitoraggio continuativo del fabbisogno per la migliore programmazione delle procedure di reperimento (gare, adesioni AQ, indagini di mercato).</p> <p>M2. Verifica/ricognizione/recepimento della esperienza inerente la spesa pregressa per la migliore ponderazione dei successivi esborsi.</p> <p>M3. Deve essere accuratamente regolato l'interscambio con la Sezione Programmazione e Acquisiti della Regione Puglia finalizzato ad accedere alla centralizzazione di alcune attività di outsourcing.</p> <p>M4. 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>M5. La programmazione degli acquisti deve riguardare anche beni, lavori, servizi inferiori alla soglia di 140.000€.</p> <p>M6. Nella programmazione degli acquisti si deve tenere presente la preferenza per le procedure comparative e deve trovare sempre applicazione il principio di economicità.</p>
<p>P11 - AFFIDAMENTI DIRETTI PER ESCLUSIVITA' - PROCEDURE NEGOZiate SENZA BANDO</p> <p>Livello rischio: R11 - ALTO</p> <p>Soggetti Responsabili dell'attuazione: DIRETTORE GENERALE RUP RESPONSABILI TECNICI</p>	<p>M1. Il RUP deve ricevere adeguato supporto, anche documentale, dalle aree tecniche per la definizione del fabbisogno e la verifica dei costi.</p> <p>M2. Il RUP deve operare un attento studio della "impresa esclusivista" per concludere sulla consistenza effettiva della "esclusività"; il RUP deve acquisire altresì i dati relativi ai costi che l'impresa sopporta a fronte dei corrispettivi di ARET per i servizi erogati.</p> <p>M3. Le aree tecniche sono tenute a elaborare una relazione istruttoria dettagliata che contenga elementi e condizioni necessarie sulla consistenza dell'esclusività, prima fra tutte per esempio, la titolarità di un brevetto o di un marchio registrato.</p> <p>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 motivazione non può consistere solamente in un generico riferimento agli obiettivi strategici o alla mission dell'ente.</p> <p>M4. E' buona prassi istituire e avvalersi di Albi/Elenchi fornitori per i settori dove gli affidamenti in esclusività sono più utilizzati (es. comunicazione; eventi promozionali) per mitigare il rischio riferito all'assenza di evidenza pubblica.</p> <p>M5. Si devono utilizzare Avvisi pubblici per manifestazione di interesse (soprattutto per l'esclusività <i>multi-sourcing</i>) e anche per gli affidamenti inferiori alle soglie.</p> <p>M6. Consultazioni e analisi dei mercati preventive, attraverso le piattaforme telematiche, sono svolte per approfondire la consistenza del mercato di riferimento e della supposta esclusività.</p> <p>M7. Trasparenza nel sito ARET: si richiede un potenziamento con avvisi pre-informativi (<i>ex ante</i>) e avvisi di affidamento (<i>ex post</i>).</p> <p>M8. La Relazione tecnica sui risultati è fondamentale sempre, specie per i cosiddetti <i>repeaters</i>. Essa deve contenere una descrizione degli effetti prodotti, evidenziando adeguatamente il rapporto tra spesa ed efficacia della stessa. Non basta allegare foto e output.</p> <p>M9. L'istruttoria non può essere <i>semplificata</i> al punto da svolgersi in poche ore o pochi giorni, ciò anche in relazione ai 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>M10. Gli avvisi degli affidamenti in deroga e i provvedimenti finali devono essere notificati al RPCT e vanno pubblicati nel sito ARET e nel BURP.</p> <p>M11. 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>P12 - AFFIDAMENTI DIRETTI</p> <p>Livello rischio: R12 - ALTO</p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione: RESPONSABILI TECNICI RUP</p>	<p>M1. Si richiede di istituire e avvalersi di Albi/Elenchi fornitori per mitigare il Rischio riferito all'assenza di evidenza pubblica.</p> <p>M2. Si indica, per lo stesso fine di cui alla M1, la necessità di un benchmarking preventivo, con analisi dei mercati e consultazioni allargate o ristrette.</p> <p>M3. L'affidamento è preceduto da una richiesta di 3 preventivi.</p> <p>M4. Gli avvisi pre-informativi o informativi devono essere pubblicati nel sito ARET e nel Burp.</p> <p>M5. Gli affidamenti diretti e i relativi provvedimenti devono essere notificati al RPCT ai fini del monitoraggio.</p> <p>M6. Si indica l'utilizzo necessario di piattaforme telematiche nazionali (CONSIP MEPA), regionali (EMPULIA) o altre analoghe per le richieste di preventivi.</p> <p>M7. La motivazione deve essere chiara ed esaustiva, non ritenendosi sufficiente un richiamo generico agli obiettivi strategici o alle necessità ordinarie essenziali. La motivazione non deve contenere frasi astratte o fantasiose sull'utilità del reperimento o sul risultato o sulla semplificazione.</p> <p>M8. Deve essere garantito il rispetto della rotazione - anche degli inviti - per favorire la massima e più varia partecipazione.</p> <p>M9. L'urgenza deve essere correttamente motivata: la "imprevedibilità" e il "rischio" di perdere fondi europei non sono causati da problemi organizzativi ordinari.</p> <p>M10. Deve essere richiesto un parere preventivo al RPCT per eventuali casi dubbi o per deroghe di alcune Misure, con congruo anticipo rispetto alla conclusione del procedimento.</p> <p>M11. Sono richiesti tempi istruttori minimi pari ad almeno 15 giorni.</p> <p>M12. 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 richieste di preventivi.</p> <p>M13. La soglia di 140.000€ non significa che si debba necessariamente utilizzare l'importo massimo: 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>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>P13 - PROROGHE CONTRATTUALI - ESECUZIONI ANTICIPATE - URGENZA - VARIANTI CONTRATTUALI</p> <p>Livello rischio: R13 - ALTO</p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione: RUP RESPONSABILI TECNICI DEC</p>	<p>M1. Le varianti contrattuali devono essere praticate in stretta aderenza al dettato e alla interpretazioni delle previsioni contenute nell'art. 120, commi 1-9, 13-15, del Codice dei Contratti pubblici, con particolare attenzione alle modifiche sostanziali e all'aumento del quinto (da prevedere, a pena di illegittimità, nei documenti di gara). Il ricorso frequente a modifiche e varianti contrattuali è spia dell'assenza di una corretta ponderazione preventiva del fabbisogno.</p> <p>M2. La motivazione circa le ragioni che determinano la necessità di proroghe o modifiche contrattuali devono essere dettagliatamente motivate, in proporzione al valore del contratto e secondo la previsione normativa degli art.120 D.Lgs 36/2023.</p> <p>M2. La motivazione deve dare conto della previsione per cui la proroga deve essere contenuta ab initio nella lex specialis di gara e nel contratto, quale estensione fisiologica e concordata della durata. La motivazione deve dare adeguatamente conto della proroga tecnica quale rimedio eccezionale, non discrezionale, ammesso solo in casi di oggettivi e insuperabili ritardi nella conclusione di una nuova procedura di affidamento (art. 120, commi 9-10).</p> <p>M3. Le proroghe non tecniche (come le varianti), specie se onerose, devono essere contenute o evitate prediligendo una corretta programmazione e definizione preventiva del fabbisogno prestazionale di cui il contratto deve essere espressione; ciò è necessario anche considerando che proroghe e varianti si prestano ad aggirare l'obbligo di gara e a sottrarre chiarezza e trasparenza all'azione amministrativa. La motivazione deve dare conto, altresì, delle circostanze per cui, ragionevolmente, non è stato possibile programmare sin da principio il quantum delle prestazioni e la rispettiva durata nel tempo.</p> <p>M5. L'esecuzione anticipata deve essere adeguatamente motivata in relazione ai presupposti normativi di cui all'art. 17, commi 8-9, del Codice dei Contratti.</p> <p>M6. Gli atti di proroga e di variante contrattuale, nonché l'esecuzione anticipata devono essere comunicate tempestivamente al RPCT ai fini del monitoraggio e non possono mai essere utilizzate impropriamente rispetto alla previsioni normative, alla ratio che le caratterizza, al rispetto dell'evidenza pubblica e della concorrenza, in relazione a quanto espresso nella Misura M4.</p> <p>M7. Si richiedono 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 per verificare l'andamento delle prestazioni contrattuali del cui utilizzo si informa il RPCT ai fini del monitoraggio, così come la rimodulazione e le modifiche al cronoprogramma, l'applicazione di eventuali penali per il ritardo.</p>
<p>P14 – PROGETTAZIONE E GESTIONE GARE E AVVISI PUBBLICI-RICHIESTE PREVENTIVI PER IL REPERIMENTO DI SERVIZI, BENI, LAVORI - SUBAPPALTO-AVVALIMENTO</p> <p>Livello rischio: R14 - ALTO</p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione: RUP Responsabili tecnici</p>	<p>M1. Le gare e gli avvisi devono essere redatti con equilibrato apporto da parte del RUP e dei Responsabili Tecnici tenendo conto altresì delle regole relative alla gestione dei fondi extra-ordinari (FESR-POC-FSC) e dell'esperienza dell'ente. I Capitolati tecnici e i Disciplinari devono essere scritti secondo chiarezza e linearità per facilitare gli operatori nella predisposizione delle offerte e nella partecipazione alle gare.</p> <p>M2. Gli avvisi informativi o pre-informativi e di aggiudicazione devono essere pubblicati nel BURP e nel sito ARET sottosezione Amministrazione Trasparente.</p> <p>M3. La valutazione delle offerte economicamente più vantaggiose deve prevedere margini discrezionali correttamente parametrati a punteggi/criteri dettagliati e predeterminati nel bando di gara.</p> <p>M4. La nomina della Commissione deve essere pubblicata nella Sezione Amministrazione Trasparente del sito ARET - con i CV dei componenti - subito dopo la scadenza dei termini di presentazione dell'offerta e precedere la prima seduta, pena la illegittimità della seduta e delle valutazioni.</p> <p>M5. La Commissione di gara deve essere composta secondo criteri di competenza da Funzionari D e/o Dirigenti, con rotazione e adeguato ricorso a membri esterni.</p> <p>M6. 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 alla partecipazione e al bando.</p> <p>M7. Per maggiore garanzia dell'intangibilità della gara, devono essere utilizzate piattaforme telematiche per lo svolgimento dell'intera gara, così come per gli avvisi pubblici.</p> <p>M8. I verbali di gara devono essere pubblicati tempestivamente nel sito ARET.</p> <p>M9. Il bando, l'atto di nomina della Commissione, i Verbali e il provvedimento di</p>

	<p>aggiudicazione sono trasmessi tempestivamente al RPCT da parte del RUP.</p> <p>M10. Occorre 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.</p> <p>M11. Il ricorso al subappalto e all'avvalimento devono essere adeguatamente previsto nel Disciplinare di gara e nel Bando oppure nella richiesta di preventivi. In nessun caso il Subappalto o l'avvalimento possono essere utilizzati per aggirare limiti o divieti, come la regola della rotazione. In caso di subappalto la verifica sulla percentuale massima subappaltabile, i controlli specifici sul subappaltatore e la verifica che il subappaltatore non sia un fornitore già escluso per rotazione sono di competenza del RUP e sono verificate a campione dal RPCT.</p> <p>E' ammesso il ricorso al subappalto <i>qualificante o necessario</i>, solo se previsto nel Bando di gara o negli atti introduttivi di altra procedura comparativa.</p> <p>M12. Le manifestazioni di interesse non possono svolgersi con seggi di gara e altri aggravii del procedimento preselettivo; gli operatori che rispondono ad una Manifestazione di interesse, ove appartenenti alla Categoria richiesta, devono essere tutti invitati alla procedura.</p> <p>M13. Il soccorso istruttorio deve essere utilizzato secondo i termini di legge e considerando le interpretazioni giurisprudenziali sul tema: esso non può venire utilizzato per agevolare condizioni postume di partecipazione alle gare in favore di imprese prive dei requisiti soggettivi al momento della presentazione dell'offerta.</p> <p>M14. Le richieste di preventivo non devono essere fittizie o orientate a imprese dalle quali è incerta o ignota la possibilità di risposta; deve essere condotta una esplorazione preventiva per accertare un interesse potenziale minimo in relazione alle caratteristiche delle imprese da invitare.</p>
<p>P15 - REVOCHE E ALTRI PROVVEDIMENTI IN AUTOTUTELA</p> <p>Livello rischio: R15-ALTO</p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione:</p> <p>RUP Direttore Generale</p>	<p>M1. L'autotutela amministrativa deve essere praticata nella piena rispondenza a precisi presupposti richiesti dalle norme di cui agli artt. 21 quinquies, octies, novies, L. 241/1990 e ss.mm.ii.</p> <p>M2. L'atto di revoca deve contenere una motivazione che dia conto delle diverse condizioni richieste dall'art. 21 quinquies della Legge 241/1990. L'atto di annullamento d'ufficio deve contenere una motivazione che dia conto dei vizi del provvedimento secondo quanto previsto dall'art. 21 nonies della Legge 241/1990.</p> <p>M3. Le motivazioni devono essere adeguatamente articolate e dettagliate.</p> <p>M4. L'autotutela non può essere mai esercitata travisando i presupposti previsti dalle norme sopra richiamate, né violando il principio di proporzionalità (potrebbero essere scelte eccessive, per problemi procedurali altrimenti rimediabili: es. con una rettifica), né tanto meno possono essere utilizzate in modo anticoncorrenziale, pregiudicando il legittimo affidamento nutrito dagli operatori economici.</p>
<p>P16 - STIPULA DEL CONTRATTO</p> <p>Livello di Rischio R16 - ALTO</p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione:</p> <p>RUP DEC Responsabili tecnici Direttore Generale</p>	<p>M1. Il contratto deve essere stilato tenendo conto dei principi di chiarezza e completezza delle clausole necessarie ed evitando un rinvio massivo ad altre norme, salva la consueta clausola di chiusura.</p> <p>M2. Le clausole necessarie sono le seguenti: 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>M3. A seconda della fattispecie contrattuale sono essenziali anche altre clausole: ad esempio nel contratto di prestazione artistica, è essenziale la clausola che disciplina l'utilizzo e le conseguenze patrimoniali discendenti dalla normativa sul diritto d'autore (Legge 633/1941).</p> <p>M3. Il contratto deve essere sottoscritto entro la data di inizio delle prestazioni.</p> <p>M4. 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 o di altre vicende che incidono sull'assetto societario.</p> <p>M5. Il contratto deve contenere in allegato, altresì, il Patto di integrità della Regione Puglia in materia di contratti pubblici - ad integrazione della clausola anticorruzione - secondo quanto stabilito a riguardo dalla disciplina nazionale (D.Lgs. 36/2023) e dalla Regione Puglia</p>

	<p>(DGR n. 21/2025).</p> <p>M6. Il RPCT propone di implementare il modello del Patto di Integrità regionale come approvato dalla Regione Puglia ed effettua verifiche a campione sulla sottoscrizione e il rispetto dello stesso.</p> <p>M7. Il contratto controfirmato deve essere notificato al RPCT ai fini del monitoraggio.</p>
<p>P17 – RENDICONTAZIONI LIQUIDAZIONI - PAGAMENTI</p> <p>Livello rischio: R17 - ALTO</p> <p><i>Soggetti Responsabili dell'attuazione:</i></p> <p>RUP DEC EQ AUDIT E CONTROLLI EQ CONTABILITA' E BILANCIO UFFICIO PAGAMENTI DIRETTORE GENERALE</p>	<p>M1. Le attività di pagamento dei fornitori o dei beneficiari devono essere effettuate sulla scorta della rendicontazione dei contratti e di un cronoprogramma da elaborare con Responsabili tecnici e di concerto con Ufficio Audit in caso di fondi europei.</p> <p>M2. Le condizioni contrattuali e di esecuzione delle prestazioni devono essere verificate, con particolare riferimento ai costi ammissibili (FESR-POC FSC), alle migliori offerte in sede di gara ed alla applicazione di eventuali penali.</p> <p>M3. Occorre rispettare un congruo tempo procedimentale tra l'esecuzione del progetto e la liquidazione/pagamento, considerando l'ordine cronologico di invio della rendicontazione.</p> <p>M4. Ogni interferenza indebita nel regolare andamento delle attività di pagamento costituisce presupposto di una violazione disciplinare e di un illecito penale.</p>
<p>P18- ACCORDI PUBBLICI E AFFIDAMENTI IN HOUSE</p> <p>Livello rischio: R18 - MEDIO</p> <p><i>Soggetti Responsabili dell'attuazione:</i></p> <p>DIRETTORE GENERALE RUP DEC RESPONSABILI SETTORI TECNICI EQ AUDIT E CONTROLLI</p>	<p>M1. Gli accordi pubblici devono essere utilizzati secondo i criteri di ragionevolezza, proporzionalità, risultato, economicità ed efficacia della spesa, nonché in attuazione del principio di cooperazione, da richiamare e argomentare negli atti di approvazione.</p> <p>M2. Non essendo richiesta la tracciabilità (CIG), occorre aumentare la soglia di attenzione da parte dell'Agenzia (ente che paga) e che quindi acquisire tutta la documentazione necessaria, anche relativa alle procedure svolte dai partner e ai rispettivi CIG.</p> <p>M3. La quota dei rimborsi e/o delle anticipazioni deve essere prevista nell'accordo cornice e non può superare il 50-70%, previo accertamento di obbligazioni giuridicamente vincolanti o di fatture quietanzate</p>
AREA DI RISCHIO 4 - GESTIONE DELLE ENTRATE, DELLE SPESE E DEL PATRIMONIO	
PROCESSI	MISURE

<p>P19 - PAGAMENTO CORRISPETTIVI CONTRATTUALI - BUSTE PAGA - ALTRI PAGAMENTI</p> <p>Livello rischio: R19 - ALTO</p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione:</p> <p>EQ CONTABILITA' E BILANCIO EQ ECONOMATO EQ AUDIT E CONTROLLI UFFICIO PAGAMENTI RPCT</p>	<p>M1. L'ufficio pagamenti deve essere composto da almeno 2 persone e si raccorda con Ufficio Bilancio e Contabilità.</p> <p>M2. I pagamenti avvengono secondo scansione cronologica, protocollazione o altro ordine predeterminato per la liquidazione (<i>misura anti-sorpasso</i>).</p> <p>M3. I mandati di pagamento sono corredati da estremi provvedimento e link di pubblicazione nel sito ARET - Amministrazione Trasparente.</p> <p>M4. Il servizio di tesoreria bancaria risponde a specifiche clausole contrattuali sui mandati di pagamento (verifica del provvedimento di riferimento anche con consultazione del sito ARET; divieto di mandati provvisori; segnalazione immediata pagamenti abnormi).</p> <p>M5. I provvedimenti di liquidazione sono pubblicati tempestivamente integrati dalle Misure di cui al presente processo.</p> <p>M6. La tracciabilità delle fatture e dei mandati deve essere sempre e costantemente garantita, anche per controlli e audit interni.</p> <p>M7. Deve essere effettuato un monitoraggio periodico dei tempi di liquidazione e di pagamento.</p> <p>M8. Ogni interferenza indebita nel regolare andamento delle attività di pagamento costituisce presupposto di una violazione disciplinare e di un illecito penale.</p> <p>M9. L'utilizzo delle carte di credito intestate all'Agenzia non è consentito, se non in casi eccezionali puntualmente delimitati e definiti secondo il Regolamento interno in corso di approvazione.</p>
<p>P20- ACQUISTO BENI IMMOBILI-STIPULA LOCAZIONI PASSIVE</p> <p>Livello rischio: R20 - BASSO</p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione:</p> <p>DIRETTORE GENERALE EQ CONTABILITA' E BILANCIO EQ PATRIMONIO</p>	<p>M1. Le motivazioni riferite all'acquisto 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>M2. Deve essere richiesto un parere motivato al responsabile finanziario ed eventuale nullatenente al RPCT, a seconda delle caratteristiche dell'operazione e dei rapporti coi soggetti coinvolti.</p>
<p>P21 - OBBLIGO DI PUBBLICAZIONE DATI CONCERNENTI L'USO DI RISORSE PUBBLICHE</p> <p>Livello rischio: R21 - BASSO</p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione:</p> <p>EQ CONTABILITA' E BILANCIO RESPONSABILE UFFICIO PAGAMENTI RTD</p>	<p>M1. 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>M2. L'ufficio economato trasmette periodicamente al RPCT i dati trimestrali sui pagamenti effettuati in economato, pubblicati in una sezione apposita dell'Amministrazione Trasparenza nel sito ARET.</p> <p>M3. Le determinazioni sono pubblicate nel sito ARET - Amministrazione Trasparente entro 48 ore dalla approvazione.</p>
<p>AREA DI RISCHIO 5 - INCARICHI E NOMINE</p>	
<p><i>PROCESSI</i></p>	<p><i>MISURE</i></p>

<p>P22 - CONFERIMENTO DI INCARICHI E NOMINE</p> <p>Livello rischio: R22 - ALTO</p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione:</p> <p>DIRETTORE GENERALE EQ RISORSE UMANE RPCT</p>	<p>M1. Viene pubblicato un avviso sul sito ARET e nel portale InPa.</p> <p>M2. Deve essere effettuata una verifica preventiva circa l'assenza di professionalità interne.</p> <p>M3. Si richiede l'istituzione di Albi/Elenchi o la pubblicazione di Avvisi/bandi con procedura ad evidenza pubblica - raccordo con Processo 8 (P8) - nel rispetto del principio comparativo.</p> <p>M4. L'avvio della procedura e l'esito sono notificate al RCPT ai fini del monitoraggio.</p> <p>M5. Si richiede una segnalazione tempestiva - canale interno oppure ANAC - di eventuali problematiche nella selezione, nelle competenze, nei rapporti con organi e/o responsabili interni</p> <p>M6. Verifica preventiva e successiva conflitti di interessi e incompatibilità, inconferibilità dell'incaricato con segnalazione immediata ad ANAC in caso di violazioni.</p> <p>M7. Non si possono utilizzare gli acquisti di servizi, con la finalità di ovviare o aggirare le regole delle procedure di incarico (in raccordo con P8).</p>
<p>P23 - VERIFICA DEI REQUISITI PROFESSIONALI/MORALI E DELL'INSUSSISTENZA DELLE CAUSE DI INCONFERIBILITA' ED INCOMPATIBILITA', CONFLITTI DI INTERESSE</p> <p>Livello rischio: R23 - MEDIO</p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione:</p> <p>EQ RISORSE UMANE RPCT</p>	<p>M1. Il RPCT, di concerto con l'Ufficio Risorse Umane, monitora l'acquisizione delle autodichiarazioni da parte dei soggetti incaricati circa l'insussistenza delle cause di inconferibilità e/o incompatibilità ai sensi del D.Lgs. 39/2013 e ne verifica il contenuto.</p> <p>M2. In casi dubbi, il RPCT richiede parere ad ANAC UFFICIO DI VIGILANZA SULL'IMPARZIALITA' DEI PUBBLICI DIPENDENTI.</p> <p>M3. Applicazione, aggiornamento e revisione del regolamento sugli incarichi extraistituzionali, sui conflitti di interesse e sulle regole relative all'anti-<i>pantouflage</i>.</p> <p>M4. Monitoraggio sull'applicazione del Codice di Comportamento interno sui conflitti di interesse e il dovere di astensione.</p>

<p>AREA DI RISCHIO 6 - PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI CON EFFETTO ECONOMICO DIRETTO ED IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO</p>	
PROCESSI	MISURE
<p>P24 - EROGAZIONE, A SEGUITO DI PRESENTAZIONE DI ISTANZE O ADESIONE A PROGETTI DI CARATTERE INTERREGIONALE O REGIONALE O STATALE O A SEGUITO DI PRESENTAZIONE DI ISTANZE PER PARTECIPARE A BANDI O AVVISI PUBBLICI PER CONTRIBUTI A FAVORE DI PRIVATI, ANCHE FINALIZZATI ALLA PROMOZIONE E AL POTENZIAMENTO DELL'OFFERTA TURISTICA REGIONALE</p> <p>Livello rischio: R24 - ALTO</p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione:</p> <p>DIRETTORE GENERALE RUP EQ COINVOLTE ALTRI FUNZIONARI/ISTRUTTORI</p>	<p>M1. Occorre una dettagliata e puntuale redazione, oltre alla corretta divulgazione, di un avviso pubblico o bando che disciplini lo svolgimento delle istruttorie, i requisiti, le dichiarazioni, gli atti di concessione.</p> <p>M2. Tra la pubblicazione del Bando e l'erogazione dei contributi devono trascorrere almeno 30 giorni.</p> <p>M3. L'istruttoria deve svolgersi in modo scrupoloso con pubblicazione tempestiva dei verbali nel sito di ARET.</p> <p>M4. Si richiede di predisporre una sezione informativa disponibile nel sito ARET sulle modalità di accesso ai contributi e sugli eventuali output/relazioni da produrre.</p> <p>M5. Il cronoprogramma dei pagamenti segue l'ordine di arrivo delle istanze, previa acquisizione e verifica della documentazione necessaria.</p> <p>M6. Le auto-dichiarazioni e i requisiti morali dei beneficiari devono essere verificati (preferibilmente non a campione): in caso di esiti negativi si deve procedere con le revoche e le segnalazioni alle Autorità competenti.</p> <p>M7. Il bando, gli esiti, i verbali e le anomalie dei controlli sono trasmessi al RPCT ai fini del monitoraggio.</p> <p>M8. Gli esiti con i beneficiari devono essere pubblicati in apposita sezione del sito ARET Amministrazione Trasparente, prima dell'erogazione, salve diverse indicazioni del Garante Privacy.</p>

<p>P25 - BANDI DI AIUTO ALLE IMPRESE - MISURE STRAORDINARIE DI SOSTEGNO AI COMPARTI TURISMO E CULTURA</p> <p>Livello rischio: R25 - MEDIO</p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione:</p> <p>DIRETTORE GENERALE RUP COORDINATORE EQ AUDIT E CONTROLLI RTD</p>	<p>M1. Occorre una puntuale redazione, divulgazione e applicazione dell'avviso pubblico o bando con l'utilizzo di una piattaforma di gestione digitale.</p> <p>M2. Predisposizione di una adeguata e chiara informativa presente sul sito ARET e sulla piattaforma di gestione digitale sulle modalità di accesso ai contributi.</p> <p>M3. Deve essere predisposto, con l'ausilio della piattaforma, un cronoprogramma dei pagamenti secondo l'ordine di arrivo e lavorazione delle istanze.</p> <p>M4. Le autodichiarazioni e i requisiti morali dei beneficiari devono essere verificati (preferibilmente non a campione): in caso di esiti negativi si deve procedere con le revoche e le segnalazioni alle Autorità competenti.</p> <p>M5. Gli esiti con i beneficiari devono essere pubblicati in apposita sezione del sito ARET Amministrazione Trasparenza, prima dell'erogazione, salve diverse indicazioni del Garante Privacy.</p> <p>M6. Il bando, gli esiti, i verbali e le anomalie dei controlli sono trasmessi al RPCT ai fini del monitoraggio.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

AREA DI RISCHIO 7 - PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI PRIVI DI EFFETTO ECONOMICO DIRETTO ED IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO (AUTORIZZAZIONI-CONCESSIONI)	
PROCESSI	MISURE
<p>P26 - GESTIONE REGISTRO REGIONALE DELLE STRUTTURE RICETTIVE ALBERGHIERE, EXTRALBERGHIERE, GESTIONE ELENCHI DEGLI OPERATORI DELL'OFFERTA TURISTICA E CULTURALE NEL TERRITORIO REGIONALE</p> <p>Livello rischio: R26 - MEDIO</p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione:</p> <p>EQ OSSERVATORIO EQ INNOVAZIONE-RTD</p>	<p>M1. Predisposizione di una adeguata informativa e divulgazione preventiva per portare a conoscenza degli interessati tutti i passaggi procedurali fino al completamento dell'iscrizione e agli ulteriori adempimenti, con l'ausilio del DMS.</p> <p>M2. Adozione, applicazione e revisione di un regolamento che disciplini le procedure di iscrizione e gestione del DMS.</p> <p>M3. Il regolamento concorre a disciplinare la raccolta e l'utilizzo dei dati.</p>
AREA DI RISCHIO 8 - ALTRI SERVIZI/ATTIVITÀ	
PROCESSI	MISURE
<p>P27- GESTIONE PROTOCOLLO INFORMATICO - PIATTAFORME DIGITALI - IDENTITA' E OBBLIGHI DIGITALI - DIGITALIZZAZIONE DETERMINE</p> <p>Livello rischio: R27 - ALTO</p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione:</p> <p>DIRETTORE GENERALE RTD RESPONSABILI CONSERVAZIONE e GESTIONE DOCUMENTALE RUP (PROGETTO INNOVAZIONE)</p>	<p>M1. Procedura informatizzata che garantisca la tracciabilità del procedimento e la piena condivisione dei processi.</p> <p>M2. La gestione digitale del protocollo deve essere improntata alla massima apertura a tutti i dipendenti e alla massima trasparenza dei processi, evitando pratiche di oscuramento e restrizioni.</p> <p>M2. I servizi digitali devono essere progettati, selezionati e affidati nel rispetto dei principi di contenimento dei costi, proporzionalità, risultato ed efficacia della spesa, migliorando significativamente il buon andamento dell'ente e il benessere lavorativo.</p> <p>M3. Le unità responsabili abilitate a protocollare devono essere funzionari direttivi/EQ; la funzione è delegabile a istruttori amministrativi, sulla scorta di una preventiva autorizzazione del Direttore Generale</p> <p>M4. Il Manuale rilasciato dal RTD-DPO deve essere puntualmente applicato e rispettato, programmando azioni periodiche di revisione e integrazione.</p> <p>M5. I processi di digitalizzazione delle determine devono essere progettati secondo l'applicazione delle regole e delle fattispecie giuridiche, senza trascurare i principi di semplificazione, prudenza, garanzia in relazione alla concreta organizzazione ed esperienza dell'ente.</p> <p>M6. Il processo di digitalizzazione delle determine deve essere governato dall'ente senza preclusioni e restrizioni per i soggetti responsabili e per i soggetti preposti a garantire il corretto andamento procedimentale.</p>

<p>P28 - GESTIONE/REDAZIONE/ISTRUTTORIA ATTI AMMINISTRATIVI</p> <p>Livello rischio: R28 - MEDIO</p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione: DIRETTORE GENERALE RUP RPCT EQ RISORSE UMANE EQ CONTABILITA' E BILANCIO</p>	<p>M1. E' preferibile utilizzare una piattaforma digitale che garantisca la tracciabilità dei procedimenti in raccordo con quanto previsto nel Processo P27.</p> <p>M2. Deve essere effettuata e programmata una adeguata formazione per la corretta redazione degli atti amministrativi.</p> <p>M3. E' fondamentale per il buon andamento e la correttezza dei processi amministrativi valorizzare l'esperienza e le competenze presenti nell'ente.</p> <p>M4. Occorre applicare criteri di chiarezza e linearità espositiva, oltre che di completezza motivazionale e argomentativa, anche in applicazione dei principi della <i>better regulation</i> (v. Legge Regionale 29/2011)</p> <p>M5. Le dichiarazioni sull'assenza di conflitto di interessi devono essere rilasciate prima dell'adozione del provvedimento.</p> <p>M6. I provvedimenti devono recare le indicazioni delle Misure anticorruzione applicate.</p> <p>M7. I provvedimenti recepiscono gli atti e l'esito dell'istruttoria: il contenuto e gli effetti decisori del provvedimento finale devono essere tenuti distinti da quelli degli atti istruttori.</p>
<p>P29 - ACCESSO AGLI ATTI - ACCESSO CIVICO</p> <p>Livello rischio: R29 - MEDIO</p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione:</p> <p>RUP RPCT RTD</p>	<p>M1. Deve essere effettuato un reporting periodico delle richieste di accesso e dei tempi di evasione delle stesse con contestuale aggiornamento del Registro degli Accessi.</p> <p>M2. Al RPCT sono notificate istanze e aggiornamenti su tutte le fasi dell'accesso, ai fini del monitoraggio e della pubblicazione nel Registro degli accessi</p> <p>M3. Il Regolamento sull'accesso deve essere aggiornato periodicamente.</p> <p>M4. Il diritto di accesso civico e documentale deve essere favorito quanto più possibile, salvi i casi tassativi di restrizione previsti dalla legge.</p>
<p>P30 - RILEVAZIONE MOVIMENTO DEI CLIENTI NEGLI ESERCIZI RICETTIVI E RILEVAZIONE DATI PRESENZE TURISTICHE/SERVIZIO SPOT</p> <p>Livello rischio: R30 - MEDIO</p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione:</p> <p>DIRETTORE GENERALE EQ OSSERVATORIO EQ PIANIFICAZIONE STRATEGICA DATA DRIVEN E DATA ANALYSIS</p>	<p>M1. I dati sugli arrivi e sulle presenze nelle strutture ricettive, inviati dai titolari e dai gestori delle stesse strutture al sistema informatico regionale (SPOT), devono essere raccolti e gestiti nel rispetto delle disposizioni di legge, delle direttive regionali e delle regole interne contenute nel regolamento sul DMS, assicurando buon andamento e trasparenza.</p> <p>M2. I dati sui flussi turistici raccolti dalle strutture ricettive (mediante SPOT) devono essere trasmessi a ISTAT e alla Sezione Turismo informando le strutture ricettive circa i tempi e le modalità di trasmissione dei dati, con azioni di disseminazione e sensibilizzazione relative all'importanza delle rilevazioni e del monitoraggio avvalendosi della Data Platform.</p> <p>M3. La procedura di condivisione congiunta (ARET-Sezione Turismo), con notifica al RPCT, ai fini del monitoraggio, dei dati rilevati da divulgare durante attività ed eventi pubblici deve essere condotta con particolare prudenza affinché le comunicazioni esterne (a stakeholder/giornalisti/cittadini) siano rispettose del principio di trasparenza.</p>

AREA DI RISCHIO 9 SERVIZI/ATTIVITA' PROMOZIONALI STRATEGICHE AREA PROMOZIONE (9A)	
PROCESSI	MISURE
<p>P31 - PROGETTAZIONE ESECUTIVA ED ATTUAZIONE DEGLI INTERVENTI</p> <p>Livello rischio: R31 - ALTO</p> <p><i>Soggetti responsabili dell'attuazione:</i></p> <p>EQ AREA MARKETING E PROMOZIONE BUSINESS EQ CHE PARTECIPANO ALLA PROGETTAZIONE</p>	<p>M1. Il progetto deve motivare adeguatamente le scelte e le conseguenti procedure amministrative, tenendo conto delle specificità attuative e dei rischi ad esse connessi (Area di Rischio 3), nonché delle esigenze di rotazione, con attenzione rivolta anche ai casi di infungibilità o di esclusività e alla congruità degli importi attribuiti a ciascuna azione.</p> <p>M2. Le esigenze di infungibilità o di esclusività devono essere debitamente motivate da parte degli uffici tecnici e dal RUP, ricordando che secondo la giurisprudenza la presenza di cosiddetti esclusivisti non esclude o preclude la possibilità di gara o di effettuare altre procedure comparative.</p> <p>M3. I Capitolati e gli altri documenti tecnici da trasmettere al RUP devono essere chiari e dettagliati, nonché devono restare segreti fino al momento della gara e dell'affidamento.</p> <p>M4. La verifica e il monitoraggio delle attività - e della loro efficacia - devono essere condotti in modo scrupoloso soprattutto quando le attività sono eseguite sulla base di affidamenti derogatori dell'evidenza pubblica.</p> <p>M5. Una relazione sui risultati deve essere sempre prodotta quale strumento di monitoraggio tecnico e amministrativo fondamentale per verificare la qualità e l'efficacia della spesa.</p> <p>M6. I criteri di scelta e gli esiti degli affidamenti e delle gare devono essere resi noti nel sito ARET e BURP e divulgati anche attraverso le pagine social istituzionali per potenziare la trasparenza.</p> <p>M6. Le relazioni finali sui risultati delle attività e sull'efficacia della spesa sono trasmesse anche al RPCT ai fini del monitoraggio.</p>

AREA DI RISCHIO 9 SERVIZI/ATTIVITA' PROMOZIONALI STRATEGICHE AREA COMUNICAZIONE E SOCIAL MEDIA (9B)	
PROCESSI	MISURE
<p>P32 - PROGETTAZIONE ESECUTIVA ED ESECUZIONE DEGLI INTERVENTI</p> <p>Livello rischio: R32 - MEDIO</p> <p><i>Soggetti responsabili dell'attuazione:</i></p> <p>EQ AREA COMUNICAZIONE EQ COINVOLTE NELLA PROGETTAZIONE E NELLA ESECUZIONE RUP</p>	<p>M1. Il progetto deve motivare adeguatamente le scelte promozionali, tenendo conto delle specificità attuative e procedurali e dei rischi ad esse connessi (Area 3), nonché delle esigenze di rotazione, con attenzione rivolta anche ai casi di infungibilità o di esclusività e alla congruità degli importi attribuiti a ciascuna azione.</p> <p>M2. 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 dell'affidamento.</p> <p>M4. Le scelte di esclusività devono essere adeguatamente motivate dal Responsabile Tecnico e dal 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>M4. Le attività social devono attenersi alla trasparenza e alla pubblicità dei criteri di gestione e selezione previste nei piani editoriali che devono essere approvati almeno una volta l'anno.</p> <p>M5. La relazione sui risultati realizzati è necessaria quale strumento di monitoraggio tecnico e amministrativo fondamentale per verificare l'efficacia della spesa.</p> <p>M6. I criteri di scelta e gli esiti degli affidamenti e delle gare sono pubblicati sul sito ARET e sul BURP e divulgati anche a mezzo delle pagine social istituzionali per potenziare la trasparenza.</p> <p>M7. Le relazioni finali sui risultati delle attività e sull'efficacia della spesa sono trasmesse anche al RPCT ai fini del monitoraggio.</p>

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

PROCESSI	MISURE
<p>P33 - PROGETTAZIONE ESECUTIVA ED ESECUZIONE DEGLI INTERVENTI</p> <p>Livello rischio: R33 - ALTO</p> <p>Soggetti responsabili dell'attuazione: EQ AREA PRODOTTO TURISTICO RUP</p>	<p>M1. La progettazione esecutiva verte su documenti tecnici e programmatici dell'Ufficio di riferimento che chiariscano adeguatamente tutte le specifiche dei differenti ambiti di azione o di intervento in relazione al concetto pluriarticolato di Prodotto turistico.</p> <p>M2. 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, nonché delle esigenze di rotazione, con attenzione rivolta anche ai casi di infungibilità o di esclusività e alla congruità degli importi attribuiti a ciascuna azione.</p> <p>M3. Le scelte di esclusività devono essere adeguatamente motivate dal Responsabile Tecnico e dal 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>M3. 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>M4. 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>M5. La verifica e il monitoraggio devono essere condotti in modo scrupoloso specie quando le attività sono eseguite sulla base di affidamenti derogatori dell'evidenza pubblica. La relazione sui risultati è uno strumento di monitoraggio fondamentale e deve essere particolarmente dettagliata.</p> <p>M7. Occorre dare adeguata pubblicità ai criteri di scelta e degli esiti degli affidamenti e delle gare nel sito ARET e nel BURP, anche attraverso le pagine social istituzionali per potenziare la trasparenza.</p> <p>M8. Le relazioni finali sui risultati delle attività e sull'efficacia della spesa sono trasmesse anche al RPCT ai fini del monitoraggio.</p>

§11. TRASPARENZA: OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

§11.1 Nel precedente **PTPCT 2023-2025 di ARET** erano già enucleati quegli elementi che rendono la Trasparenza un valore fondamentale ed erano illustrati gli strumenti utilizzati al fine di garantire la trasparenza e l'accessibilità delle informazioni. Il precedente PTPCT, in particolare l'**aggiornamento 2024**, teneva conto dei compiti assegnati al RPCT dall'art. 43 del D.Lgs. 33/2013 ⁽²⁾, con opportune precisazioni circa i 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 ⁽³⁾. Si faceva leva su l'obiettivo di **potenziare la Trasparenza**, quindi di rendere visibili e pubblicati dati non obbligatori (es. pagamenti economici e documenti di programmazione strategica). Di norma, secondo quanto stabilito dall'**art.2 del D.Lgs. 33/2013**, la Trasparenza si configura per le pubbliche amministrazioni quale obbligo di pubblicazione di documenti, dati e informazioni concernenti l'organizzazione e le attività della p.a. A tale obbligo corrisponde il **diritto dei cittadini di accedere ai dati** e alle informazioni direttamente ed immediatamente, senza autenticazione ed identificazione.

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

→ Deliberazione 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»”*.

→ Deliberazione 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”*.

→ Deliberazione n. 582 del 13 dicembre 2023 - *“Adozione comunicato relativo all'avvio del processo di digitalizzazione”*;

→ Deliberazione 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”*;

→ Deliberazione 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”*;

→ Deliberazione n. 481 del 3 dicembre 2025 - *“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”*.

→ Deliberazione n. 497 del 3 dicembre 2025 - *“Approvazione di 5 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*.

§11.2. IL D.LGS. 33/2013 E SS.MM.II. ⁽⁴⁾

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

² 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”.

³ 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.

⁴ 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”.

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:

TAB. 10 - ALBERO TRASPARENZA I LIVELLO - SEZ. AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE SITO ARET

ALBERO AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE SITO WEB WWW.ARET.REGIONE.PUGLIA.IT - MACROSEZIONI	
•	Disposizioni generali
•	Organizzazione
•	Consulenti e collaboratori
•	Personale
•	Bandi di concorso
•	Performance
•	Enti controllati
•	Attività e procedimenti
•	Provvedimenti
•	Bandi di gara e contratti
•	Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici
•	Bilanci
•	Beni immobili e gestione patrimonio
•	Controlli e rilievi sull'amministrazione
•	Servizi erogati
•	Pagamenti dell'amministrazione
•	Opere pubbliche
•	Pianificazione e governo del territorio
•	Informazioni ambientali
•	Interventi straordinari e di emergenza
•	Altri contenuti

Conformemente a quanto disposto dall'**art.10 del D.Lgs.33/2013** ⁽⁵⁾, si indicano di seguito i **Responsabili della comunicazione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati**: ciascun soggetto procede all'assolvimento degli obblighi di comunicazione per lo specifico ambito di competenza, nel rispetto delle tempistiche previste dalla normativa indicata.

Nella tabella denominata "**Allegato 2/2026 ARET Obblighi di pubblicazione**" sono riportati gli obblighi di pubblicazione riferiti ai **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**.

TAB. 11 - SOGGETTI OBBLIGATI - art. 47 D.Lgs. 33/2013

❖	Direttore Generale
❖	RPCT
❖	RTD
❖	OIV
❖	Responsabile Ufficio Risorse umane
❖	Responsabile Ufficio Bilancio
❖	Responsabile delle trasferte/Economato
❖	RUP/RP per le procedure di rispettiva competenza

⁵ 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".

§11.2.1 MONITORAGGIO DEGLI OBBLIGHI DI TRASPARENZA E UTILIZZO DELLA PIATTAFORMA TRASPARENZAI

Nel quadro degli obblighi di pubblicazione di cui al D.lgs. 33/2013 e in coerenza con le indicazioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, ARET si avvale, quale strumento di supporto al monitoraggio della trasparenza, della piattaforma [TrasparenzaAI](#), messa a disposizione da ANAC nell'ambito della Piattaforma Unica della Trasparenza.

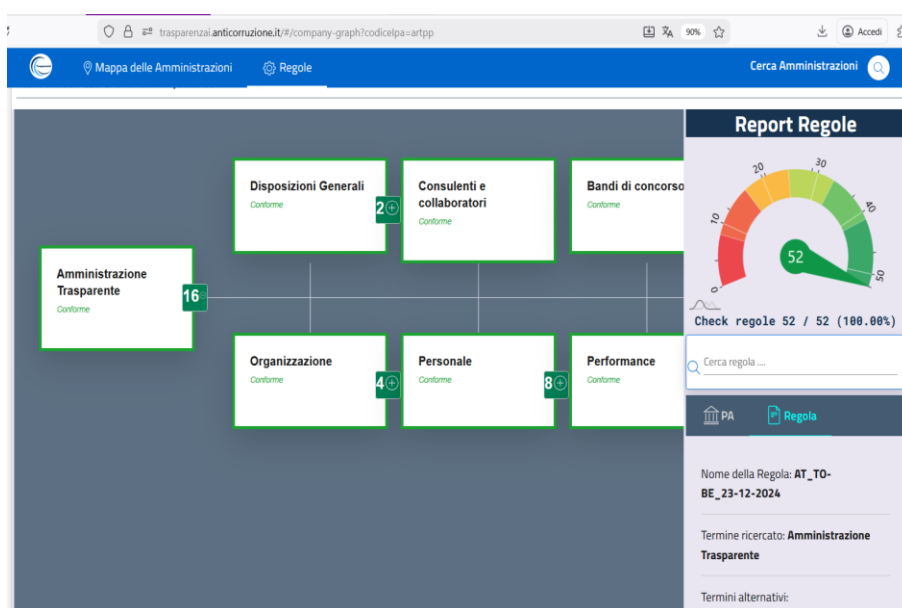
TrasparenzaAI consente una **verifica strutturata e automatizzata** della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale, favorendo l'analisi della **conformità delle pubblicazioni** agli schemi e agli obblighi normativamente previsti, nonché l'individuazione di eventuali criticità o carenze informative. Tale strumento si colloca nell'ambito delle attività di controllo e monitoraggio attribuite al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), in raccordo con gli uffici competenti e con l'Organismo Indipendente di Valutazione.

L'utilizzo della piattaforma *TrasparenzaAI* si inserisce in una logica di **rafforzamento della trasparenza proattiva** (*affirmative disclosure*) e di **miglioramento continuo della qualità**, completezza e aggiornamento dei dati pubblicati, anche al fine di garantire una maggiore accessibilità e comprensibilità delle informazioni da parte dei cittadini e degli stakeholder.

Con riferimento ad ARET, i dati di monitoraggio resi disponibili dalla piattaforma *TrasparenzaAI* consentono di rappresentare, anche in forma grafica, il livello di copertura delle sotto-sezioni previste dalla normativa vigente, costituendo uno strumento di supporto operativo per la programmazione di eventuali azioni correttive e di consolidamento degli obblighi di trasparenza nel triennio di riferimento del presente Piano.

Nel quadro delle attività di controllo e monitoraggio attribuite al RPCT, ARET ha implementato l'utilizzo della piattaforma *TrasparenzaAI* e, così, sulla base delle rilevazioni effettuate in data 26/01/2026, i risultati del monitoraggio relativo ad ARET sono i seguenti:

- **Livello di Conformità Globale:** L'Agenzia ha raggiunto un punteggio di **52/52 regole verificate**, corrispondente al **100.00% di conformità** rispetto ai requisiti di pubblicazione monitorati dal sistema.
- **Analisi delle Macro-aree:** Il sistema conferma lo stato di **"Conforme"** per le principali sezioni dell'Albero della Trasparenza, con particolare riferimento a:
 - **Disposizioni Generali:** Presenza e aggiornamento della normativa e degli atti di indirizzo.
 - **Organizzazione:** Regolarità dei dati relativi all'articolazione degli uffici e agli organi di vertice.
 - **Personale:** Copertura completa degli obblighi relativi alla dotazione organica e ai tassi di assenza.
 - **Consulenti e Collaboratori:** Corretta pubblicazione degli incarichi esterni e dei relativi compensi.
 - **Performance:** Pubblicazione dei documenti relativi al ciclo della performance e ai sistemi premianti.



- **Dettaglio Tecnico della Regola AT_TO-BE_23-12-2024:** Il monitoraggio specifico sulla regola di pubblicazione della sezione "Amministrazione Trasparente" ha rilevato uno score di **3.833877**, confermando che il contenuto è stato correttamente individuato all'URL istituzionale dell'ente.

Questi dati attestano l'efficacia delle misure di monitoraggio settimanale e del raccordo tra il Responsabile della Transizione Digitale (RTD) e il RPCT, garantendo la qualità, l'integrità e la tempestività dell'informazione verso il cittadino.

§11.3 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 **Deliberazione 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 **Deliberazione n. 601 del 19 dicembre 2023**, che fornisce indicazioni e chiarimenti circa le modalità di assolvimento degli obblighi di pubblicazione in materia di contratti pubblici: la Deliberazione 601/2023 non è stata modificata dal **Decreto Correttivo 209/2024**.

Nell'Allegato 2 dell'aggiornamento 2024 del PTPCT di ARET - 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 (BDNCP)** attraverso le piattaforme digitali di cui all'**art. 25** del Codice.

Si prevede che le Stazioni appaltanti assicurino 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 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**", 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**.

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.

§11.4 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 **Deliberazione 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: 1) 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); 2) 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 già indicato nella Deliberazione ANAC 1310/2016. Si riporta qui il [link](#) alla sottosezione di primo livello anzidetta nel sito ARET.

§11.5 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, ad esclusione di quelli rientranti nei casi previsti dall'art. 5-bis del D.Lgs. 33/2013.

Nell'apposita sezione “Amministrazione Trasparente” del sito di ARET è disponibile il **registro degli accessi**.

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.

§12. COMUNICAZIONE DEL PTPCT - CONSULTAZIONE PUBBLICA

TAB. 12 - PIANO DI COMUNICAZIONE

DESTINATARI	ATTIVITÀ	TEMPISTICA
Tutti (Stakeholders/cittadini/ imprese/altri enti pubblici)	Pubblicazione nel sito ARET - Amministrazione Trasparente Sottosezioni Disposizioni Generali - Altri Contenuti e in News	Tempestiva entro 5 giorni dalla approvazione
Personale	Comunicazione e trasmissione PTPCT e aggiornamenti annuali Presentazione PTPCT e aggiornamenti annuali	Tempestiva entro 5 giorni dalla pubblicazione Entro 30 giorni dalla pubblicazione
Organo politico	Comunicazione e trasmissione PTPCT e aggiornamenti annuali Presentazione PTPCT e aggiornamenti annuali	Comunicazione entro 10 giorni dalla pubblicazione Entro 30 giorni dalla pubblicazione (facoltativa)
Direttore Generale Organismo Indipendente di valutazione	Condivisione draft e lavori preliminari Comunicazione e trasmissione Presentazione	Tempestiva Tempestiva Tempestiva

§13. PIANO ADEMPIMENTI E MONITORAGGIO

TAB. 13 - PIANO DI MONITORAGGIO

RESPONSABILE	OBIETTIVI	ADEMPIMENTI	CRONOPROGRAMMA ATTIVITA'
GESTIONE RISORSE UMANE	<p>Garantire il rispetto del Codice di Comportamento.</p> <p>Disseminare la Cultura della Legalità e delle Buone Pratiche interne e favorire il Benessere individuale.</p> <p>Aumentare la conoscenza del Piano e della materia dell'Anticorruzione e della Trasparenza.</p> <p>Favorire il processo di consapevolezza e obbligatorietà del rispetto delle Misure del Piano e degli adempimenti per la Trasparenza.</p> <p>Diffondere la conoscenza del Codice di Comportamento interno e del Regolamento sul Conflitto di Interessi, sulle Incompatibilità e sugli Incarichi extraistituzionali.</p> <p>Operare secondo la Trasparenza in ogni sua declinazione.</p>	<p>a. attivazione di contestazioni, contraddittori, procedimenti disciplinari in caso di segnalazioni fondate o auto-rilevazioni.</p> <p>b. focus tematici con i dipendenti per la disseminazione delle regole e delle buone pratiche</p> <p>c. auto-valutazione e partecipazione a rilevazione rischi</p> <p>d. iniziative, proposte, attività di raccordo concreto costante con OIV e RPCT</p> <p>e. supportare l'Organo di vertice nella creazione di Benessere interno e nel rispetto dei principi che fondano la tutela dei dipendenti e degli interessi pubblici.</p> <p>f. Partecipare alle attività di formazione (anche attiva)</p> <p>g. Adempiere alle pubblicazioni obbligatorie, ai sensi del D.Lgs. 33/2013, su personale e altri dati di competenza (v. allegato 2 PTPCT), in Amministrazione Trasparente, con adeguamento agli schemi aggiornati da ANAC (es., da ultimo, Delibera 481/2025).</p>	<p>a. Continuativa</p> <p>b. Periodici</p> <p>c. Semestrale (relazione)</p> <p>d. Settimanale (focus)</p> <p>e. Costante</p> <p>f. Annuale o semestrale</p> <p>g. Tempestiva o secondo le scadenze previste dal D.Lgs. 33/2013.</p>
RESPONSABILE	OBIETTIVI	ADEMPIMENTI	CRONOPROGRAMMA ATTIVITA'

PROCEDIMENTI E ACQUISTI ORDINARI - ANAGRAFE STAZIONE APPALTANTE RUP - RASA	<p>Stimolare e proporre la razionalizzazione dei processi nelle aree di rischio interessate, in primis quella dei contratti pubblici.</p> <p>Moral suasion su adempimenti amministrativi, congruità dei costi, risparmio di spesa, contraddittorio procedimentale, semplificazione e tutela della concorrenza.</p> <p>Accrescere l'applicazione del Piano e delle Misure di I e II Livello.</p> <p>Rilevare le criticità inerenti la spesa ordinaria e i procedimenti amministrativi contrattuali.</p> <p>Contribuire a disseminare la Cultura della Legalità e la tutela degli interessi pubblici in particolare legati alle attività contrattuali.</p> <p>Operare nel rispetto della Trasparenza in ogni sua declinazione</p>	<p>a. autovalutazione.</p> <p>b. gestione audit con RPCT per l'attuazione delle Misure generali e specifiche con l'ausilio del gruppo di lavoro RPCT.</p> <p>c. Raccordo costante con RPCT e gruppo di lavoro, sostituendo RPCT in caso di necessità o assenza.</p> <p>d. Verifica requisiti ARET come Stazione Appaltante.</p> <p>e. Partecipare alle attività di formazione obbligatoria e provvedere alla relativa organizzazione.</p> <p>f. Adempiere alle pubblicazioni obbligatorie, ai sensi del D.Lgs. 33/2013, su bandi, contratti e altri dati di competenza (v. allegato 2 PTPCT), in Amministrazione Trasparente, con adeguamento agli schemi aggiornati da ANAC (es., da ultimo, Delibera 481/2025).</p>	<p>a. Semestrale</p> <p>b. Continuativa</p> <p>c. Continuativa</p> <p>d. Semestrale</p> <p>e. Continuativa</p> <p>f. Tempestiva o secondo le scadenze di cui al D.Lgs. 33/2013.</p>
RESPONSABILE	OBIETTIVI	ADEMPIMENTI	CRONOPROGRAMMA ATTIVITA'
CONTROLLO GESTIONE BILANCIO PAGAMENTI	<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>Monitorare e comunicare criticità inerenti flussi di spesa e gestione contabile.</p> <p>Operare secondo Trasparenza in ogni sua declinazione.</p>	<p>a. Autovalutazione e rendiconto.</p> <p>b. Collaborare con RPCT.</p> <p>c. Comunicazioni specifiche sulle vicende del Bilancio, in primis assestamento e variazioni, fornendo specifiche informazioni e osservazioni su possibili anomalie o criticità.</p> <p>d. Adempiere alle pubblicazioni obbligatorie, ai sensi del D.Lgs. 33/2013, su bilanci, pagamenti, relazioni/verbali Organo revisione conti e altri dati di competenza (v. allegato 2 PTPCT), in Amministrazione Trasparente, con adeguamento agli schemi aggiornati da ANAC (es., da ultimo, Delibera 481/2025).</p> <p>e. Partecipare ad attività di formazione</p>	<p>a. Semestrale</p> <p>b. Continuativa</p> <p>c. Ove necessarie</p> <p>d. Tempestive o altre scadenze D.Lgs. 33/2013.</p> <p>e. Semestrale o annuale</p>
RESPONSABILI	OBIETTIVI	ADEMPIMENTI	CRONOPROGRAMMA ATTIVITA'

RESPONSABILI attività/aree/ settori RESPONSABILI UNICI DI PROGETTO RESPONSABILI DEL PROCEDIMENTO	<p>Integrare compiti e attività di ufficio con obiettivi anticorruzione, legalità, trasparenza nelle attività ordinarie.</p> <p>Adempiere compiti, rispettare misure e stimolare <i>moral suasion</i> per il pieno rispetto del Piano Anticorruzione e Trasparenza e Codice Etico e di Comportamento.</p> <p>Alimentare buone pratiche nelle attività amministrative, esecutive, di progettazione, contrastando comportamenti inadeguati o contra legem, sviamenti e personalismi.</p> <p>Operare secondo la Trasparenza in ogni sua declinazione.</p>	<p>a. Auto-valutazione e rendiconto</p> <p>b. Rilevazioni e osservazioni specifiche con formulazione di proposte, anche fornendo specifiche osservazioni su possibili anomalie o criticità.</p> <p>c. Aumentare le occasioni di confronto, dialogo e iniziativa con i colleghi in merito alla modalità di adempimento delle Misure.</p> <p>d. Potenziare il confronto e le iniziative con Rpct</p> <p>e. Partecipare ad attività di formazione</p> <p>f. Collaborare con RPCT</p> <p>g. Adempiere alle pubblicazioni obbligatorie, ai sensi del D.Lgs. 33/2013, su contratti pubblici e altri dati di competenza (v. allegato 2 PTPCT), in Amministrazione Trasparente, con adeguamento agli schemi aggiornati da ANAC (es., da ultimo, Delibera 481/2025).</p>	<p>a. Semestrale</p> <p>b. Continuative</p> <p>c. Continuativa</p> <p>d. Continuativa</p> <p>e. Annuale o semestrale</p> <p>f. Continuativa</p> <p>g. Tempestive o secondo scadenze di cui al D.Lgs. 33/2013</p>
RESPONSABILE	OBIETTIVI	ADEMPIMENTI	CRONOPROGRAMMA ATTIVITA'
TRANSIZIONE AL DIGITALE	<p>Sostenere la digitalizzazione delle attività degli uffici e la riorganizzazione dei processi per favorire la creazione di un'amministrazione digitale e trasparente</p> <p>Favorire la digitalizzazione delle procedure amministrative e del project management.</p> <p>Migliorare la consapevolezza di render conto del proprio operato in real time anche attraverso gli strumenti digitali</p> <p>Accrescere le competenze digitali interne.</p> <p>Operare secondo la Trasparenza in ogni sua declinazione.</p>	<p>a. Incontri di allineamento sulla Amministrazione trasparente e sulle pubblicazioni obbligatorie.</p> <p>b. Incontri periodici sui servizi digitali a supporto delle attività di comunicazione, promozione, valorizzazione</p> <p>c. Incontri periodici per lo sviluppo dell'amministrazione digitale</p> <p>d. Rilevazione e analisi periodica circa l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, al fine di migliorare le garanzie di efficienza e buon andamento, contribuire a contrastare la <i>mala administration</i> e favorire Legalità e Buone pratiche.</p> <p>e. Partecipare ad attività di formazione (anche attiva)</p> <p>f. Adempiere alle pubblicazioni obbligatorie, ai sensi del D.Lgs. 33/2013 su attività RTD e altri dati di competenza (v. allegato 2 PTPCT), in Amministrazione Trasparente, adeguando gli obblighi agli aggiornamenti degli schemi ANAC (es., da ultimo, Delibera 481/2025).</p>	<p>a. Settimanale (focus)</p> <p>b. Trimestrale (focus)</p> <p>c. Trimestrale (focus)</p> <p>d. Semestrale (relazione)</p> <p>e. Annuale o semestrale</p> <p>f. Tempestive o secondo scadenze di cui al D.Lgs. 33/2013</p>
RUOLO	OBIETTIVI	ADEMPIMENTI	CRONOPROGRAMMA ATTIVITA'

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE	<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 valutazione della Performance individuale.</p> <p>Supportare il monitoraggio e le azioni di buon andamento, correttezza e trasparenza dell'ente e dei singoli.</p> <p>Operare secondo trasparenza in ogni sua declinazione</p>	<p>a. Monitoraggio obblighi di comportamento e rispetto PTPCT, con trasmissione ad ANAC di certificato monitoraggio obblighi di Trasparenza</p> <p>b. Incontri con RPCT, Risorse Umane e Organo vertice</p> <p>c. Moral suasion, rilievi e raccomandazioni</p> <p>d. Ascolto dei dipendenti</p> <p>e. Partecipare a formazione interna (anche attiva)</p> <p>f. Adempiere alle pubblicazioni obbligatorie, ai sensi del D.Lgs. 33/2013, in Amministrazione Trasparente del sito ARET, sulle relazioni e gli altri dati di competenza (v. allegato 2 PTPCT), adeguando gli obblighi agli aggiornamenti degli schemi ANAC (es., da ultimo, Delibera 481/2025).</p>	<p>a. Semestrale</p> <p>b. Settimanale</p> <p>c. Ove necessarie/periodiche</p> <p>d. Ove necessarie</p> <p>e. Annuale o semestrale</p> <p>f. Tempestive o secondo le scadenze di cui al D.Lgs. 33/2013</p>
RUOLO	OBIETTIVI	ADEMPIMENTI	CRONOPROGRAMMA ATTIVITA'
TUTTI I DIPENDENTI	<p>Adempiere obblighi e misure del Piano nelle aree di rischio di competenza secondo proprio ruolo/mansione.</p> <p>Rispondere adeguatamente all'attuazione del Piano anticorruzione, alle regole di Trasparenza, al Codice etico e di Comportamento.</p> <p>Praticare la Legalità sostanziale all'interno dell'ente e la Trasparenza, contribuendo al buon andamento e a contrastare fenomeni di Maladministration Administration, sviamenti e personalismi.</p> <p>Alimentare e accrescere buone pratiche nelle attività lavorative contrastando comportamenti inadeguati o contra legem.</p> <p>Praticare la Trasparenza in ogni sua declinazione</p>	<p>a. Partecipare attivamente alla conoscenza e all'attuazione del Piano anticorruzione e Trasparenza, con suggerimenti, confronti e proponendo miglioramenti o iniziative.</p> <p>b. Proporre iniziative e attività su temi di interesse in funzione anti-corruzione e trasparenza</p> <p>c. Alimentare il confronto su esperienze di lavoro individuali, buone pratiche, eventuali criticità nell'attuazione delle attività.</p> <p>d. Collaborare con RPCT</p> <p>e. Partecipare alla formazione</p> <p>f. Adempiere o contribuire all'adempimento degli obblighi di pubblicazione in Amministrazione Trasparente ex D.Lgs. 33/2013.</p>	<p>a. 30 aprile - 30 giugno - 30 novembre</p> <p>b. Continuativa</p> <p>c. Continuativa</p> <p>d. Continuativa</p> <p>e. Annuale o semestrale</p> <p>f. Tempestiva o secondo tempi di cui al D.Lgs. 33/2013</p>

Nel corso del monitoraggio, il RPCT tiene conto delle risultanze dell'attività di monitoraggio e valutazione del rischio per individuare o confermare i processi e le 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.

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 casi 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.

TAB. 14 - RICOGNIZIONE PRINCIPALI VERIFICHE DEL RPCT PER IL MONITORAGGIO SEMESTRALE E ANNUALE

Oggetto	Frequenza	Esito
Determine	giornaliera e, in ogni caso, almeno 5 per settimana	Note o altre comunicazioni
Atti di gara e Bandi	ogni bando	Verbale
Pagamenti	semestrale	Verbale
Conflitti di interesse incompatibilità	trimestrale su responsabili processi e attività decisorie; comunque, su ogni segnalazione o caso da trattare preventivamente	Nota o altra comunicazione
Pubblicazioni in trasparenza	settimanale	Verbale
Temi sensibili (audit)	piano semestrale di audit e attivazione di audit all'occorrenza	Verbal e note
Gestione e rendicontazione della spesa	semestrale e attivazione verifica all'occorrenza	Nota o altra comunicazione
Acquisti	settimanale con RASA	Nota o altra comunicazione
Consulenti	ogni bando e contratto	Nota o altra comunicazione
Benessere interno e personale	settimanali con Ufficio risorse umane	Nota o altra comunicazione
Organo di vertice	semestrale e all'occorrenza con DG	Note o altre comunicazioni
Strumenti digitali (funzionamento e costi)	settimanale con RTD	Note e altre comunicazioni

Le risultanze del monitoraggio precedente hanno costituito altresì il presupposto del nuovo PTPCT. Si precisa che, qualora il Livello di Rischio sia aumentato o rimasto invariato nel tempo, ciò può essere dipeso da diversi fattori. Es. le Misure hanno trovato una resistenza o difficoltà di applicazione di carattere culturale o soggettivo in relazione a talune situazioni disfunzionali nel frattempo emerse; oppure, le Misure hanno trovato una difficoltà oggettiva in relazione ai carichi di lavoro; o ancora: le Misure hanno avuto successo ma si è preferito mantenere il Livello di Rischio invariato per ragioni di cautela e per consolidare la certezza di una riduzione; o, infine: sono sopravvenuti Fattori esterni (es. indagini penali, ispezioni, verifiche della Corte dei Conti).

Il RPCT ritiene di avvalersi di strumenti e soluzioni informatiche e di promuovere la Transizione al digitale in funzione degli Obiettivi di strategia anticorruzione e trasparenza approvati con Determinazione del Commissario ARET 23.01.2026, n.27, intensificando, ove possibile, la sinergia sulla transizione al digitale e sulla semplificazione amministrativa.



Catalogo dei Rischi 2026-2028

AGENZIA REGIONALE DEL TURISMO PUGLIA PROMOZIONE

-Mappatura dei Processi-

AREA DI RISCHIO – 1- ACQUISIZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE

RIF. N.	PROCESSO	Rischi Analisi e Valutazione
P1	Definizione del fabbisogno del personale	<p>Il rischio consiste nella possibilità che le reali necessità assunzionali siano rappresentate in maniera più ampia di quanto occorra o seguendo logiche eterodirette.</p> <p>Il rischio (R1) è Medio (M)</p>
P2	Reclutamento unità di personale con procedura di mobilità	<p>Il rischio consiste nella possibilità che le reali necessità siano rappresentate in maniera diversa dalla logica che governa le assunzioni nelle pp.aa. e che si considerino, sulla base di personali conoscenze, soggetti interessati alla mobilità a scapito di altri. Il rischio è correlato altresì alla adeguatezza dei criteri di scelta.</p> <p>Il rischio (R2) è Alto (A)</p>
P3	Assunzione di unità di personale dipendente mediante concorso pubblico	<p>Il rischio consiste nella possibilità di prevedere requisiti di accesso “personalizzati” non idonei ad effettuare la selezione secondo meccanismi imparziali e trasparenti per la verifica del possesso dei requisiti e delle reali capacità attitudinali e professionali, condizionati da conoscenze personali.</p> <p>Il rischio (R3) è Alto (A)</p>
P4	Progressioni di carriera - progressioni orizzontali e verticali - incarichi EQ/PO	<p>Il rischio consiste nel potenziale favor di taluni a scapito di altri nella valutazione dei titoli ovvero seguendo criteri non oggettivi (es. rapporti di conoscenza). Stessa cosa per l’attribuzione degli incarichi EQ/PO, circa le pesature delle singole posizioni e i tempi minimi istruttori e di pubblicazione, considerando che la parte discrezionale o fiduciaria della valutazione dovrebbe avere una limite di pesatura prestabilito rispetto a criteri meritocratici (formazione, esperienza, competenza e responsabilità)</p> <p>Il rischio (R4) è Alto (A)</p>

RIF. N.	PROCESSO	Rischi Analisi e Valutazione
P5	Incentivi economici al personale (produttività e retribuzioni di risultato)	<p>Il rischio consiste nell'interpretazione asimmetrica dei limiti discrezionali dell'organo valutatore. Le valutazioni, inoltre, potrebbero essere condotte in modo da integrare vizi e difetti di imparzialità. La predeterminazione dei criteri nel Contratto Decentrato Integrativo non consente di ritenere insuperata la possibilità di una non corretta applicazione della discrezionalità valutativa.</p> <p>Il rischio (R5) è Alto (A)</p>
P6	Gestione del personale (permessi, congedi, smart working, formazione, spostamenti, timbrature)	<p>Il rischio consiste nella definizione delle diverse fattispecie interessate secondo criteri non imparziali o non corrispondenti alla corretta applicazione di norme e regolamenti. Il rischio si articola anche nella possibilità che le autorizzazioni collegate ad attività, rimesse alla valutazione o ai compiti di altri soggetti responsabili, non siano preliminarmente verificate o accertate, con particolare riguardo alla formazione, agli incarichi extra-istituzionali e alle trasferte.</p> <p>Il rischio (R6) è Medio (M)</p>
P7	Trasferte di lavoro e rimborsi spese di missione	<p>Il rischio è determinato dalla carenza di un procedimento istruttorio certo e preventivo, adeguatamente regolamentato, in quanto trattasi di attività nelle quali potrebbero verificarsi pratiche che attribuiscono vantaggi o benefici (viaggi, rimborsi) in favore di lavoratori che non hanno una specifica utilità nelle missioni di lavoro in base alle rispettive mansioni di lavoro.</p> <p>Il rischio (R7) è Alto (A)</p>

RIF. N.	PROCESSO	Rischi Analisi e Valutazione
P8	Bandi e avvisi per collaborazioni esterne o consulenze professionali - short-list	<p>Il rischio consiste nell'alterazione dei requisiti di accesso e dei criteri di valutazione, nell'elusione della verifica interna e nell'uso improprio di consulenze per sostituire forza lavoro e svolgere mansioni ordinarie, eludendo i vincoli assunzionali e la correttezza della spesa, anche erogando compensi non congrui, con conseguente responsabilità erariale e violazione dei principi di merito e trasparenza.</p> <p>Il rischio (R8) è Alto (A)</p>

AREA DI RISCHIO 2 - AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO

RIF. N.	PROCESSO	Rischi Analisi e Valutazione
P9	Scelta del patrocinatore legale	<p>L'affidamento di incarichi, dati gli interessi economici potenziali e reali, può portare a comportamenti volti a favorire taluni particolari professionisti. L'instaurarsi di rapporti fiduciari inoltre, quand'anche scevri da interessi personali, può comportare elusioni del principio di par condicio e di rotazione.</p> <p>Il rischio (R9) è Medio (M)</p>

AREA DI RISCHIO 3 – CONTRATTI PUBBLICI

Rif. N.	PROCESSO	Rischi Analisi e Valutazione
P10	Programmazione fabbisogni di servizi, beni, lavori ordinari e strategici	<p>Il rischio è contenuto, tuttavia si deve migliorare la capacità di gestione della programmazione rispetto alle varianti del fabbisogno che devono essere gestite sempre nella massima trasparenza anche rispetto alle comunicazioni formali alla Sezione Programmazione e Acquisti della Regione Puglia.</p> <p>Il rischio (R10) è Medio (M)</p>
P11	Affidamenti diretti per esclusività – Procedure negoziate senza bando	<p>Le commesse pubbliche, anche in relazione agli interessi economici che attivano, possono dare origine a comportamenti non imparziali, favorendo talune imprese, grazie alla semplificazione delle procedure, anche attraverso una interpretazione troppo estensiva del concetto di esclusività. Il corretto utilizzo delle risorse pubbliche, come la buona riuscita delle strategie, passa per una corretta analisi e descrizione dell'efficacia della spesa e dei risultati, che può determinare ragionevoli e ponderate deroghe alle rotazioni. I tempi istruttori non devono essere inferiori a quelli corretti e allineati con il buon andamento e l'uso ponderato delle risorse pubbliche.</p> <p>Il rischio (R11) è Alto (A)</p>

P12	Affidamenti diretti	<p>Le commesse pubbliche, anche in relazione agli interessi economici ad esse connesse, possono dare origine a comportamenti non imparziali, favorendo talune imprese grazie alla semplificazione delle procedure e alla soglia aumentata a 140.000 euro. Il volume e i tempi di spesa delle risorse europee assegnate o la necessità di contrattualizzare un operatore economico “conosciuto” integrano il rischio di utilizzare impropriamente lo strumento dell’affidamento diretto. La mancanza di rotazione aumenta tale rischio: essa deve essere intesa in relazione all’ente e non al singolo ufficio. La soddisfacente riuscita di un servizio pregresso non basta per reiterare l’affidamento. Il rischio aumenta anche se le istruttorie non si svolgono in tempi adeguati. I presupposti della eventuale urgenza e della esecuzione anticipata non devono essere interpretati con una elasticità ultra vires, forzando oltre modo il dettato normativo.</p> <p>Il rischio (R12) è Alto (A)</p>
P13	Proroghe contrattuali – Esecuzioni anticipate - Urgenze - Varianti contrattuali	<p>Le modifiche contrattuali possono essere utilizzate in modo improprio, quale strumento derogatorio dell’evidenza pubblica e della comparazione istruttoria tra proposte e offerte. L’esecuzione anticipata può celare una non adeguata tempistica procedimentale nello svolgimento delle istruttorie, che potrebbero basarsi su richieste a sportello non adeguatamente gestite o fondate su avvisi ad evidenza pubblica. Si rischia di agevolare operatori economici e fornitori o soggetti affidatari e appaltatori, in deroga alla rotazione o mediante il protrarsi dell’uso di affidamenti in deroga. Nel caso delle proroghe e delle varianti in aumento (di prezzo o di servizi/beni/lavori) si rischia di eludere impropriamente l’evidenza pubblica.</p> <p>Il rischio (R13) è Alto (A)</p>
P14	Progettazione e gestione Gare e Avvisi Pubblici - Richieste preventivi per il reperimento di servizi, beni, lavori - Subappalto - Avvalimento	<p>Le commesse pubbliche corrispondono a valori di denaro pubblico che attirano interessi privati (da intendere in senso ampio): occorre che l’ente si muova sempre con la massima prudenza, sia nei rapporti con le imprese in costanza di gara sia prima dello svolgimento; sia nella preparazione della gara che vista della relativa indizione. Il rischio è quello di potere vincere una gara oppure risultare affidatari sulla base di una fuga di informazioni o sulla base di criteri di aggiudicazione troppo larghi o che ricalchino le condizioni o l’esperienza di un particolare concorrente, in base alla facilitazione di flussi informativi dovuti a conoscenze personali degli operatori economici.</p> <p>Il rischio (R14) è Alto (A)</p>

P15	Revoche e altri provvedimenti in autotutela	<p>Il potere di autotutela, specie se proposto dal RUP, deve essere attentamente vagliato in considerazione dell'impatto significativo dei suoi effetti giuridici. Esso potrebbe dare luogo ad una decisione eccessiva rispetto ai risultati da conseguire o ad aspetti della procedura che possono essere corretti con provvedimenti di minore impatto (es. rettifica). In particolare la revoca, che comporta un maggiore margine di discrezionalità, potrebbe essere contraria al principio di proporzionalità laddove utilizzata per emendare sviste o sviamenti altrimenti controllabili all'origine della procedura o della adeguata ponderazione dei relativi presupposti.</p> <p>Il rischio (R15) è Alto (A)</p>
P16	Stipula del contratto	<p>Il rischio consiste nel fatto che il protrarsi dei tempi di stipula del contratto, contravvenendo i tempi di garanzia e il principio di certezza delle procedure, potrebbe costituire un vantaggio per alcuni operatori rispetto ad altri, determinando uno stato di incertezza della spesa pubblica.</p> <p>Il rischio è Alto (A)</p>
P17	Rendicontazioni e liquidazioni - Pagamenti	<p>La sub-procedura di liquidazione della spesa, propedeutica ai pagamenti, è la fase finale del rapporto contrattuale ed è, per certi versi, quella più delicata. L'esborso di denaro pubblico potrebbe nascondere pagamenti non dovuti o non adeguatamente controllati al momento delle verifiche di conformità, nonché accelerando per ragioni ultronee l'autorizzazione al pagamento. Allo stesso tempo, sussiste il rischio che i pagamenti possano subire accelerazioni e pressioni sulla scorta di richieste dovute a rapporti di conoscenza tra organi interni o personale interno rispetto agli operatori esterni.</p> <p>Il rischio (R17) è Alto (A)</p>
P18	Accordi Pubblici e affidamenti in house	<p>Gli accordi pubblici possono nascondere trasferimenti di denaro che non sono giustificati da una esigenza collaborativa bensì dal finanziamento dell'ente-parte in favore di sub-fornitori che l'altro ente ha maggiore facilità a contrattualizzare.</p> <p>Il rischio (R18) è Medio (M)</p>

AREA DI RISCHIO 4 - GESTIONE DELLE ENTRATE, DELLE SPESE E DEL PATRIMONIO

RIF. N.	PROCESSO	Rischi Analisi e Valutazione
P19	Pagamento corrispettivi contrattuali - buste paga - altri pagamenti	<p>I pagamenti potrebbero essere effettuati impropriamente o in tempi non consoni o, ancora, con finalità che esulano dalle mansioni relative all'adempimento dei compiti di ufficio per favorire talune imprese o per pagare somme non dovute destinate ad altro o ad altri.</p> <p>Il rischio (R19) è Alto (A)</p>
P20	Acquisto beni immobili - Stipula locazioni passive	<p>Il rischio potrebbe concretizzarsi in una analisi non adeguata della sussistenza delle possibilità previste dalla legge per l'acquisto di immobili o la stipula di locazioni. Tale inadempimento potrebbe celare il favore verso altri soggetti.</p> <p>Il rischio (R20) è Basso (B)</p>
P21	Obbligo di pubblicazione dati concernenti l'uso di risorse pubbliche	<p>Il processo non consente margini di discrezionalità significativi.</p> <p>Il Rischio (R21) è Basso (B)</p>

AREA DI RISCHIO 5 - INCARICHI E NOMINE

RIF. N.	PROCESSO	Rischi Analisi e Valutazione
P22	Conferimento di incarichi e nomine	<p>Il rischio si profila in relazione alla omessa o incompleta verifica della reale assenza di professionalità interne allo scopo di favorire terzi esterni all'ente. La fiduciarietà è un criterio di scelta che espone ad un rischio elevato non</p>

		<p>consentendo di preservare adeguatamente il criterio meritocratico e gli interessi pubblici. Il rischio consiste nell'uso disfunzionale del potere di nomina e nel conferimento di incarichi a soggetti privi dei requisiti o di adeguata competenza, al fine di soddisfare interessi clientelari o altre pressioni. Tale pericolo si sostanzia nell'aggiramento delle procedure comparative, nell'omessa verifica di inconferibilità e conflitti di interesse e nell'utilizzo di contratti di servizio, per mascherare incarichi individuali, eludendo le regole del pubblico impiego, i criteri meritocratici, i limiti assunzionali e i principi di trasparenza e imparzialità.</p> <p>Il rischio (R22) è Alto (A)</p>
P23	Verifica dei requisiti professionali/morali e dell'insussistenza delle cause di inconferibilità e di incompatibilità, conflitti di interesse	<p>Il processo non consente margini di discrezionalità significativi e riguarda requisiti verificabili. Tuttavia, occorre monitorare nel merito delle dichiarazioni e, prima ancora, la corretta predisposizione e presentazione delle stesse. Il rischio si profila in relazione alla mancata verifica della dichiarazione di insussistenza di cause di inconferibilità e di incompatibilità, al fine di non rendere trasparenti situazioni realmente esistenti e di ostacolare verifiche e controlli. Si può rischiare inoltre di incorrere nella omessa acquisizione della dichiarazione di insussistenza di conflitti di interessi per favorire gli interessati.</p> <p>Il rischio (R23) è Medio (M)</p>

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

RIF. N.	PROCESSO	Rischi Analisi e Valutazione
P24	Erogazione, a seguito di presentazione di istanze o adesione a progetti di carattere interregionale o regionale o statale, o a seguito di presentazione di istanze per partecipare a bandi o avvisi pubblici per contributi a favore di privati, anche finalizzati alla promozione e al potenziamento dell'offerta turistica regionale.	<p>Il rischio si definisce in relazione alla possibilità di favorire determinati soggetti a scapito di altri. Le fattispecie di riferimento sono diverse, a cominciare dalla richiesta di contributo, che può essere veicolata o anticipata per vie informali, irrituali o non procedurali e dalla mancata adozione di un avviso o bando approvato con provvedimento debitamente pubblicato. La mancanza di un avviso determina il rischio di una istruttoria viziata da eccesso di potere o comportamenti arbitrari. Altre condotte che provocano o incrementano il rischio sono: la definizione non imparziale dei requisiti di ammissibilità e dei criteri di valutazione; l'istruttoria sommaria o incompleta; l'assenza di trasparenza, di rotazione e adeguate competenze nella nomina della commissione di</p>

		<p>valutazione; il riconoscimento di requisiti non posseduti; l'attribuzione di punteggi non conformi ai criteri stabiliti dall'avviso pubblico; l'omissione di controlli; la liquidazione anticipata del contributo a fronte di documentazione consuntiva non verificata; il favor nella tempistica dei pagamenti di alcuni beneficiari rispetto ad altri.</p> <p>Il rischio (R24) è Alto (A)</p>
P25	Bandi di aiuto alle imprese - misure straordinarie di sostegno ai comparti turismo e cultura	<p>Il rischio si definisce in relazione alla possibilità di favorire alcune imprese a scapito di altre. Tuttavia, dalla fase istruttoria fino alla liquidazione, il rischio è contenuto grazie alle procedure interamente digitalizzate, con tracciamento di tutti i passaggi. Il rischio si palesa più alto in sede di controllo e verifica.</p> <p>Il rischio (R25) è Medio (M)</p>

AREA DI RISCHIO – 7 PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI PRIVI DI EFFETTO ECONOMICO DIRETTO ED IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO (AUTORIZZAZIONI-CONCESSIONI)

RIF. N.	PROCESSO	Rischi Analisi e Valutazione
P26	Gestione Registro Regionale delle strutture ricettive alberghiere, extralberghiere, gestione elenchi degli operatori dell'offerta turistica e culturale nel territorio regionale	<p>Il rischio si profila rispetto al possibile favor verso alcuni richiedenti sì da validare documentazione carente, non completare o eseguire adeguatamente le verifiche, omettere di richiedere documentazione integrativa.</p> <p>Il rischio (R26) è Medio (M)</p>

AREA DI RISCHIO – 8 ALTRI SERVIZI/ATTIVITA’

RIF. N.	PROCESSO	RISCHI ANALISI E VALUTAZIONE
P27	Gestione protocollo informatico - piattaforme digitali - identità e obblighi digitali - digitalizzazione determine	<p>Il processo è interessato da margini di discrezionalità con conseguenze rischiose dal momento della progettazione a quello della gestione degli strumenti digitali in relazione alla corretta tracciabilità del procedimento e alla piena condivisione dei processi. Ciò in quanto, innanzitutto, la gestione degli strumenti digitali (es. protocollo e archivio documentale) può essere esposta a pratiche di oscuramento e restrizioni indebite. Inoltre, i processi di digitalizzazione dei provvedimenti amministrativi sono esposti al rischio di una progettazione non calibrata su regole e fattispecie giuridiche, trascurando i principi di semplificazione, prudenza, garanzia, anche in relazione alla concreta organizzazione ed esperienza dell’ente. Si aggiunga, poi, che i servizi digitali possono correre il rischio di essere progettati, selezionati e affidati discostandosi da principi fondamentali quali il contenimento dei costi, la proporzionalità, il risultato e l’efficacia della spesa, il buon andamento dell’ente e il benessere lavorativo.</p> <p>Il rischio (R27) è ritenuto Medio (M)</p>
P28	Gestione/redazione/istruttoria atti amministrativi	<p>Il rischio emerge in relazione alle competenze individuali, ai volumi economici, ai termini per spendere le risorse finanziarie europee e alla applicazione della legge e del Piano anticorruzione. In base al volume di spesa, specie nell’ambito della spesa relativa ai fondi strutturali, il rischio di procedure affrettate o carenti di passaggi istruttori o verifiche fondamentali aumenta sensibilmente, potendo generare altresì il favor verso altri interessi o soggetti esterni.</p> <p>Il rischio (R28) è Medio (M)</p>

P29	Accesso agli atti - accesso civico	<p>Il processo può comportare asimmetrie e comportamenti impropri nella verifica, nella rilevazione e nella divulgazione dei dati per favorire interessi esterni differenti da quelli pubblici. L'interesse a conoscere i dati all'esterno deve essere soddisfatto secondo proporzionalità, veridicità e trasparenza.</p> <p>Il rischio (R29) è Medio (M)</p>
P30	Rilevazione "Movimento dei Clienti" negli esercizi ricettivi e rilevazione dati presenze turistiche/Servizio SPOT	<p>Il processo non consente margini di discrezionalità significativi. Inoltre, i vantaggi che produce in favore dei terzi sono di valore verosimilmente contenuto.</p> <p>Il rischio (R30) è Medio (M)</p>

AREA DI RISCHIO – 9 SERVIZI/ATTIVITA' PROMOZIONALI E STRATEGICHE

9.A. ATTIVITA' AREA PROMOZIONE

RIF. N°	PROCESSO	RISCHI ANALISI E VALUTAZIONE
P31	Progettazione esecutiva e attuazione degli interventi	<p>La progettazione esecutiva determina stanziamenti economici a volte cospicui di denaro pubblico e fissa già la tipologia delle procedure da utilizzare. Il rischio risiede in una valutazione troppo discrezionale che dovrebbe essere orientata da finalità strategiche oggettive in ambito promozionale, ma che invero può portare a decisioni condizionate da interessi eterogenei, ad esempio dettati dai rapporti personali con le imprese. Il rischio è quello di perseguire finalità eterodirette e ricade altresì sulla fase dell'esecuzione degli interventi, con particolare riferimento ai bandi e agli affidamenti diretti e in esclusività.</p> <p>Il rischio (R31) è alto (A)</p>

9.B. ATTIVITA' AREA COMUNICAZIONE E SOCIAL MEDIA

RIF. N°	PROCESSO	RISCHI ANALISI E VALUTAZIONE
P32	Progettazione esecutiva ed esecuzione degli interventi	<p>La progettazione esecutiva determina stanziamenti economici a volte cospicui di denaro pubblico e fissa già la tipologia delle procedure da utilizzare. Il rischio risiede in una valutazione troppo discrezionale che dovrebbe essere orientata da finalità strategiche oggettive in ambito promozionale, ma che invero può portare a decisioni condizionate da interessi eterogenei, ad esempio dettati dai rapporti personali con le imprese. Il rischio è quello di perseguire finalità eterodirette e ricade altresì sulla fase dell'esecuzione degli interventi, con particolare riferimento ai bandi e agli affidamenti diretti e in esclusività.</p> <p>Il rischio (R32) è Medio (M)</p>

9.C. ATTIVITA' AREA PRODOTTO TURISTICO

RIF. N.	PROCESSO	RISCHI ANALISI E VALUTAZIONE
P33	Progettazione esecutiva ed esecuzione degli interventi	<p>La progettazione esecutiva determina stanziamenti economici, a volte molto cospicui, di denaro pubblico e fissa già la tipologia delle procedure da utilizzare. Il rischio risiede in una valutazione troppo discrezionale che dovrebbe essere orientata da finalità strategiche oggettive in ambito promozionali, ma che invero può portare a decisioni condizionate da interessi eterogenei, come quelli politici o quelli dettati da rapporti personali con le imprese. Il rischio è quello di perseguire finalità eterodirette e ricade altresì sulla fase dell'esecuzione degli interventi, con particolare riferimenti ai bandi e agli affidamenti diretti e in esclusività.</p> <p>Il rischio (R33) è Alto (A)</p>

ALL. 2/2026 OBBLIGHI DI TRASPARENZA E PUBBLICAZIONE NELLA SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" DEL PORTALE ISTITUZIONALE DELL'ARET PUGLIA				
PROMOZIONE				
(vedi Delibera ANAC 601 del 19 dicembre 2023				
Modificazione ed integrazione della Delibera n. 264 del 20 giugno 2023)				
ATTI E DOCUMENTI DI CARATTERE GENERALE RIFERITI A TUTTE LE PROCEDURE				
Denominazione sotto-sezione I livello	Riferimento normativo	Contenuto dell'obbligo	Aggiornamento	
	Art. 30, d.lgs. 36/2023 Uso di procedure automatizzate nel ciclo di vita dei contratti pubblici	Elenco delle soluzioni tecnologiche adottate dalle SA e enti concedenti per l'automatizzazione delle proprie attività.	Una tantum con aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	
	ALLEGATO I.5 al d.lgs. 36/2023 Elementi per la programmazione dei lavori e dei servizi. Schemi tipo (art. 4, co. 3)	Avviso finalizzato ad acquisire le manifestazioni di interesse degli operatori economici in ordine ai lavori di possibile completamento di opere incompiute nonché alla gestione delle stesse NB: Ove l'avviso è pubblicato nella apposita sezione del portale web del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, la pubblicazione in AT è assicurata mediante link al portale MIT	Tempestivo	
	ALLEGATO I.5 al d.lgs. 36/2023 Elementi per la programmazione dei lavori e dei servizi. Schemi tipo (art. 5, co. 8; art. 7, co. 4)	Comunicazione circa la mancata redazione del programma triennale dei lavori pubblici, per assenza di lavori Comunicazione circa la mancata redazione del programma triennale degli acquisti di forniture e servizi, per assenza di acquisti di forniture e servizi.	Tempestivo	
	Art. 168, d.lgs. 36/2023 Procedure di gara con sistemi di qualificazione	Atti recanti norme, criteri oggettivi per il funzionamento del sistema di qualificazione, l'eventuale aggiornamento periodico dello stesso e durata, criteri soggettivi (requisiti relativi alle capacità economiche, finanziarie, tecniche e professionali) per l'iscrizione al sistema.	Tempestivo	
	Art. 169, d.lgs. 36/2023 Procedure di gara regolamentate Settori speciali	Obbligo applicabile alle imprese pubbliche e ai soggetti titolari di diritti speciali esclusivi Atti eventualmente adottati recanti l'elencazione delle condotte che costituiscono gravi illeciti professionali agli effetti degli artt. 95, co. 1, lettera e) e 98 (cause di esclusione dalla gara per gravi illeciti professionali).	Tempestivo	
	Art. 11, co. 2-quater, l. n. 3/2003, introdotto dall'art. 41, co. 1, d.l. n. 76/2020 Dati e informazioni sui progetti di investimento pubblico	Obbligo previsto per i soggetti titolari di progetti di investimento pubblico Elenco annuale dei progetti finanziati, con indicazione del CUP, importo totale del finanziamento, le fonti finanziarie, la data di avvio del progetto e lo stato di attuazione finanziario e procedurale	Annuale	
	PER OGNI SINGOLA PROCEDURA DI AFFIDAMENTO INSERIRE IL LINK ALLA BDNCP CONTENENTE I DATI E LE INFORMAZIONI COMUNICATI DALLA S.A. E PUBBLICATI DA ANAC AI SENSI DELLA DELIBERA N. 261/2023			
PER CIASCUNA PROCEDURA SONO PUBBLICATI INOLTRE I SEGUENTI ATTI E DOCUMENTI				
Fase	Riferimento normativo	Contenuto dell'obbligo	Aggiornamento	Note

ALL. 2/2026 OBBLIGHI DI TRASPARENZA E PUBBLICAZIONE NELLA SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" DEL PORTALE ISTITUZIONALE DELL'ARET PUGLIA PROMOZIONE (vedi Delibera ANAC 601 del 19 dicembre 2023 Modificazione ed integrazione della Delibera n. 264 del 20 giugno 2023)					
ATTI E DOCUMENTI DI CARATTERE GENERALE RIFERITI A TUTTE LE PROCEDURE					
SOTTO-SEZIONE “Bandi di gara e contratti”	Pubblicazione	Art. 40, co. 3 e co. 5, d.lgs. 36/2023 Dibattito pubblico (da intendersi riferito a quello facoltativo) Allegato I.6 al d.lgs. 36/2023 Dibattito pubblico obbligatorio	1) Relazione sul progetto dell'opera (art. 40, co. 3 codice e art. 5, co. 1, lett. a) e b) allegato) 2) Relazione conclusiva redatta dal responsabile del dibattito (con i contenuti specificati dall'art. 40, co. 5 codice e art. 7, co. 1 dell'allegato) 3) Documento conclusivo redatto dalla SA sulla base della relazione conclusiva del responsabile (solo per il dibattito pubblico obbligatorio) ai sensi dell'art. 7, co. 2 dell'allegato Per il dibattito pubblico obbligatorio, la pubblicazione dei documenti di cui ai nn. 2 e 3, è prevista sia per le SA sia per le amministrazioni locali interessate dall'intervento	Tempestivo	
		Art. 82, d.lgs. 36/2023 Documenti di gara Art. 85, co. 4, d.lgs. 36/2023 Pubblicazione a livello nazionale (cfr. anche l'Allegato II.7)	Documenti di gara. Che comprendono, almeno: Delibera a contrarre Bando/avviso di gara/lettera di invito Disciplinare di gara Capitolato speciale Condizioni contrattuali proposte	Tempestivo	
	Affidamento	Art. 28, d.lgs. 36/2023 Trasparenza dei contratti pubblici	Composizione delle commissioni giudicatrici e CV dei componenti	Tempestivo	
		Art. 47, co. 2, e 9 d.l. 77/2021, convertito con modificazioni dalla l. 108/2021 D.P.C.M. 20 giugno 2023 recante Linee guida volte a favorire le pari opportunità generazionali e di genere, nonché l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità nei contratti riservati (art. 1, co. 8, allegato II.3, d.lgs. 36/2023)	<u>Pari opportunità e inclusione lavorativa nei contratti pubblici PNRR e PNC e nei contratti riservati:</u> Copia dell'ultimo rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile redatto dall'operatore economico, tenuto alla sua redazione ai sensi dell'art. 46, decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198 (operatori economici che occupano oltre 50 dipendenti). Il documento è prodotto, a pena di esclusione, al momento della presentazione della domanda di partecipazione o dell'offerta	Da pubblicare successivamente alla pubblicazione degli avvisi relativi agli esiti delle procedure	
		Art. 10, co. 5; art. 14, co. 3; art. 17, co. 2; art. 24; art. 30, co. 2; art. 31, co. 1 e 2; D.lgs. 201/2022 Riordino della disciplina dei servizi pubblici locali di rilevanza economica	Procedure di affidamento dei servizi pubblici locali: 1) deliberazione di istituzione del servizio pubblico locale (art. 10, co. 5); 2) relazione contenente la valutazione finalizzata alla scelta della modalità di gestione (art. 14, co. 3); 3) Deliberazione di affidamento del servizio a società in house (art. 17, co. 2) per affidamenti sopra soglia del servizio pubblico locale, compresi quelli nei settori del trasporto pubblico locale e dei servizi di distribuzione di energia elettrica e gas naturale; 4) contratto di servizio sottoscritto dalle parti che definisce gli obblighi di servizio pubblico e le condizioni economiche del rapporto (artt. 24 e 31 co. 2); 5) relazione periodica contenente le verifiche periodiche sulla situazione gestionale (art. 30, co. 2)	Tempestivo	L'ANAC, la Presidenza del Consiglio dei Ministri e l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato hanno elaborato alcuni schemi tipo, tra cui quelli relativi ai seguenti documenti: - Relazione sulla scelta della modalità di gestione del servizio pubblico locale, come previsto dall'art. 14, co. 3; - Motivazione qualificata richiesta dall'art. 17, co. 2, in caso di affidamenti diretti a società in house di importo superiore alle soglie di rilevanza europea in materia di contratti pubblici. Resta fermo l'obbligo di trasmissione ad ANAC come espressamente previsto all'art. 31, co. 2, d.lgs. 201/2022 La documentazione è disponibile al seguente link: https://www.anticorruzione.it/-/trasparenza-dei-servizi-pubblici-locali-di-rilevanza-economica

ALL. 2/2026 OBBLIGHI DI TRASPARENZA E PUBBLICAZIONE NELLA SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" DEL PORTALE ISTITUZIONALE DELL'ARET PUGLIA PROMOZIONE (vedi Delibera ANAC 601 del 19 dicembre 2023 Modificazione ed integrazione della Delibera n. 264 del 20 giugno 2023)					
ATTI E DOCUMENTI DI CARATTERE GENERALE RIFERITI A TUTTE LE PROCEDURE					
	Esecutiva	Art. 215 e ss. e All. V.2, d.lgs 36/2023 Collegio consultivo tecnico	Composizione del Collegio consultivo tecnici (nominativi) CV dei componenti	Tempestivo	
		Art. 47, co. 3, co. 3-bis, co. 9, l. 77/2021 convertito con modificazioni dalla l. 108/2021 Pari opportunità e inclusione lavorativa nei contratti pubblici PNRR e PNC e nei contratti riservati D.P.C.M. 20 giugno 2023 recante Linee guida volte a favorire le pari opportunità generazionali e di genere, nonché l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità nei contratti riservati (art. 1, co. 8, allegato II.3, d.lgs. 36/2023)	<u>Pari opportunità e inclusione lavorativa nei contratti pubblici PNRR e PNC e nei contratti riservati:</u> 1) Relazione di genere sulla situazione del personale maschile e femminile consegnata, entro sei mesi dalla conclusione del contratto, alla stazione appaltante/ente concedente dagli operatori economici che occupano un numero pari o superiore a quindici dipendenti 2) Certificazione di cui all'art. 17 della legge 12 marzo 1999, n. 68 e della relazione relativa all'assolvimento degli obblighi di cui alla medesima legge e alle eventuali sanzioni e provvedimenti disposti a carico dell'operatore economico nel triennio antecedente la data di scadenza della presentazione delle offerte e consegnate alla stazione appaltante/ente concedente entro sei mesi dalla conclusione del contratto (per gli operatori economici che occupano un numero pari o superiore a quindici dipendenti)	Tempestivo	
	Sponsorizzazioni	Art. 134, co. 4, d.lgs. 36/2023 Contratti gratuiti e forme speciali di partenariato	Affidamento di contratti di sponsorizzazione di lavori, servizi o forniture per importi superiori a quarantamila 40.000 euro: 1) avviso con il quale si rende nota la ricerca di sponsor per specifici interventi, ovvero si comunica l'avvenuto ricevimento di una proposta di sponsorizzazione, con sintetica indicazione del contenuto del contratto proposto.	Tempestivo	
	Procedure di somma urgenza e di protezione civile	Art. 140, d.lgs. 36/2023 Comunicato del Presidente ANAC del 19 settembre 2023	Atti e documenti relativi agli affidamenti di somma urgenza a prescindere dall'importo di affidamento. In particolare: 1) verbale di somma urgenza e provvedimento di affidamento; con specifica indicazione delle modalità della scelta e delle motivazioni che non hanno consentito il ricorso alle procedure ordinarie; 2) perizia giustificativa; 3) elenco prezzi unitari, con indicazione di quelli concordati tra le parti e di quelli dedotti da prezziari ufficiali; 4) verbale di consegna dei lavori o verbale di avvio dell'esecuzione del servizio/fornitura; 5) contratto, ove stipulato.	Tempestivo	
	Finanza di progetto	Art. 193, d.lgs. 36/2023 Procedura di affidamento	Provvedimento conclusivo della procedura di valutazione della proposta del promotore relativa alla realizzazione in concessione di lavori o servizi	Tempestivo	

[Mod. E]

OGGETTO: Dichiarazione di conoscenza e rispetto delle disposizioni di cui alla sottosezione “Rischi corruttivi e Trasparenza” del PIAO. Collaborazione con RPCT.

Il/La sottoscritto/a _____
nella sua qualità di _____
appartenente all’Ufficio _____

D I C H I A R A

sotto la propria responsabilità, ai sensi e per gli effetti della Legge 6 novembre 2012, n. 190 e del Decreto del Presidente della Repubblica 28 dicembre 2000, n. 445, del Codice di comportamento dell’ARET art. e di avere preso visione e conoscenza della sottosezione “Rischi corruttivi e Trasparenza” del PIAO 2026-2028 dell’ARET PUGLIAPROMOZIONE e dello stesso Piano Anticorruzione e Trasparenza 2026-2028.

Con particolare riferimento all’art.8 del Decreto del Presidente della Repubblica n. 62 del 16 aprile 2013

S I I M P E G N A

a rispettare le Misure di prevenzione della corruzione e per la Trasparenza contenute nel Piano e a prestare collaborazione al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza nell’interesse del buon andamento dell’ente.

____/____/____

IL DIPENDENTE

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE
(PIAO)
TRIENNIO 2026 – 2028**

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; Elevate qualificazioni;
- 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.

Pag. 131

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 attualmente impostato sul modello definito dal M.A.I.A. "Modello Ambidestro per l'innovazione della macchina amministrativa regionale" che definisce il modello di struttura organizzativa delle Agenzie Regionali Strategiche fra le quali si individua l'ARET. L'Agenzia è, come detto, diretta da un Direttore Generale con l'obiettivo di perseguire le finalità dell'ente, occupandosi della pianificazione strategica attraverso la definizione di obiettivi, piani e programmi. Nelle proprie attività esso è coadiuvato dalle Strutture di Staff, dagli uffici direzionali, e da un'Area strategica, coordinata dal Dirigente Strategico e articolata in Servizi, e supportato

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

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

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

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

Pag. 132

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;

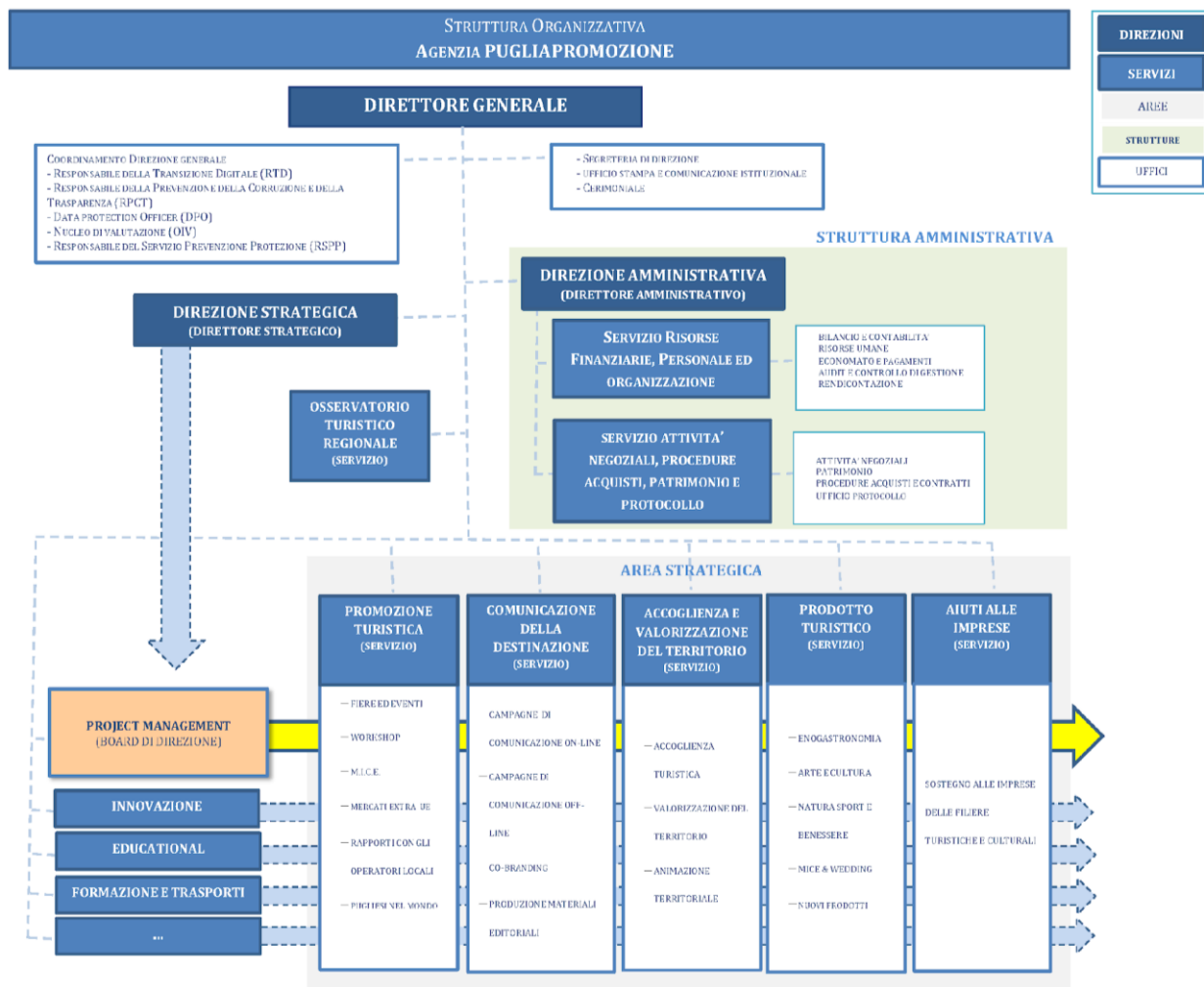
- ⇒ Il Servizio è la struttura organica di massima dimensione dell'ente deputata:
- a) alle analisi dei bisogni per attività omogenee;
 - b) alla programmazione;
 - c) alla realizzazione degli interventi di competenza;
 - d) al controllo in itinere delle operazioni;
 - e) alla verifica finale dei risultati.

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)¹.

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.

¹ Articolo 12, CCNL Funzioni locali del 16 novembre 2022;



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

Riforma della governance in attuazione della L.R. 42/2024

L'attuale modello di governance dell'A.Re.T. Pugliapromozione è oggetto di una revisione istituzionale determinata dall'entrata in vigore della Legge Regionale 31 dicembre 2024, n. 42 (art. 116). Tale norma ha apportato modifiche sostanziali alla L.R. n. 1/2002, introducendo nell'architettura dell'Agenzia nuovi organi collegiali, quali il Consiglio di Amministrazione e il relativo Presidente, e ridefinendo contestualmente i compiti e le responsabilità del Direttore Generale.

Al fine di dare piena esecuzione al nuovo dettato legislativo, si rende necessario procedere prioritariamente all'aggiornamento e all'adeguamento del Regolamento regionale di organizzazione e funzionamento (attualmente disciplinato dal R.R. n. 9/2011), come anche definito dal DPGR 553 di nomina del Commissario dell'Aret Pugliapromozione. Tale intervento regolamentare è volto ad allineare le procedure interne e le modalità operative alla rinnovata struttura di vertice.

Solo a valle del perfezionamento di tale iter regolamentare, l'Agenzia potrà procedere alla conseguente modifica dell'Atto Organizzativo. Quest'ultimo provvedimento permetterà di ridefinire l'organizzazione interna delle strutture amministrative e la distribuzione delle funzioni, assicurando la piena coerenza tra i nuovi indirizzi di governance e l'operatività burocratica dell'Ente.

Allegato 3.1.B

ATTO GENERALE DI ORGANIZZAZIONE

INDICE

TITOLO I – IDENTITÀ E RUOLO DI PUGLIA PROMOZIONE

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

TITOLO II – LA STRATEGIA DI PUGLIA PROMOZIONE

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;

9.b - Promozione Turistica;

9.c - Accoglienza e Valorizzazione;

9.d - Prodotto Turistico;

10 – Aiuti alle Imprese;

11 – Sedi

Pag. 138

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

Norme finali

Pag. 139

TITOLO I – IDENTITA' 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.

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:

Pag. 141

- 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

Pag. 146

1.a - Il Direttore Generale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pag. 147

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

Pag. 148

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

Pag. 149

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.

Pag. 150

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.

Pag. 151

4.a - Responsabile della transizione digitale (RTD)

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

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

- coordinamento strategico dello sviluppo dei sistemi informativi di telecomunicazione e fonia;
- indirizzo e coordinamento dello sviluppo dei servizi, sia interni sia esterni, forniti dai sistemi informativi di telecomunicazione e fonia dell'amministrazione;
- indirizzo, pianificazione, coordinamento e monitoraggio della sicurezza informatica relativamente ai dati, ai sistemi e alle infrastrutture anche in relazione al sistema pubblico di connettività;
- accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici e promozione dell'accessibilità;
- analisi periodica della coerenza tra l'organizzazione dell'amministrazione e l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, al fine di migliorare la soddisfazione dell'utenza e la qualità dei servizi nonché di ridurre i tempi e i costi dell'azione amministrativa;
- pianificazione e coordinamento degli acquisti di soluzioni e sistemi informatici, telematici e di telecomunicazione, al fine di garantirne la compatibilità con gli obiettivi di attuazione dell'agenda digitale.
-

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

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

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

Il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza è un Dirigente o un funzionario apicale che svolge attività di controllo sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dal d.lgs. n. 33/2013, come modificato dal d.lgs. n. 97/2016 da parte delle strutture centrali e periferiche del ministero dell'Interno, assicurando completezza, chiarezza e aggiornamento delle informazioni pubblicate. Pag. 152

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)

Pag. 153

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:

Pag. 154

- 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.

Pag. 155

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 necessiti 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.

Pag. 156

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.

Pag. 157

7 - La Struttura amministrativa

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

L'attività della struttura amministrativa viene svolta attraverso:

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

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

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

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

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

a. – Risorse umane

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

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

Pag. 158

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:

Pag. 159

- 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.

Pag. 161

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

b. – Patrimonio

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

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

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

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

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

c. – Procedure acquisti e Contratti

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

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

Pag. 162

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

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

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.

Pag. 163

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;*

Pag. 164

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).

In particolare, per quanto riguarda le attività Social Media & Digital, attraverso la figura del Social Media Manager introdotta dall'articolo 4-bis, comma 9-nonies del decreto legge 25/2025, si realizza:

Pag. 165

- Gestione strategica e operativa dei canali social ufficiali dell'Agenzia (Facebook, Instagram, X, TikTok, YouTube), con pianificazione editoriale, produzione e pubblicazione quotidiana di contenuti in lingua italiana e inglese, rivolti a target B2C e B2B;
- Ideazione e realizzazione di format e campagne digitali integrate, promosse tramite advertising su piattaforme social e Google, con monitoraggio e analisi dei risultati (KPI, sentiment, reach, engagement);
- Cura della community e gestione delle relazioni con utenti, content creator e influencer, anche attraverso progetti di Digital PR e campagne di coinvolgimento attivo del pubblico;
- Presidio tecnico e gestionale degli account: configurazione degli asset digitali, custodia delle credenziali di accesso e gestione della sicurezza;
- Supporto trasversale a tutti gli uffici dell'Agenzia per la definizione di strategie digitali, produzione di contenuti e gestione fornitori esterni.

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.

Pag. 166

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;

ARET PUGLIA PROMOZIONE
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

- 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

Pag. 167

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;

Pag. 168

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:

Pag. 169

- 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*.

Pag. 170

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

3 – Educational, blog e press tour, familiarization trip

L’ufficio cura il programma di ospitalità di Tour Operator, agenti di viaggio, giornalisti, opinion leader e altri operatori di settore, produttori cinematografici, televisivi, dello spettacolo dal vivo e/o della cultura. Ha lo scopo di permettere ai soggetti ospitati di familiarizzare con la

“destinazione”, attraverso l’esperienza diretta dei luoghi ed il contatto con i partner e gli attori locali, di conoscere i prodotti turistici e gli eventi regionali, nell’ottica della loro promozione. Il programma di ospitalità rappresenta anche il follow up della partecipazione di Pugliapromozione a fiere, eventi e workshop nazionali ed internazionali.

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

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

4 Formazione e Trasporti

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

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

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

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

garantire l’innalzamento della qualità dei servizi offerti dalla rete dei trasporti in

termini di sostenibilità;

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

Pag. 172

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

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

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 2026 - 2028**

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) 2026/2028 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.

Pag. 177

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 crittazione 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.

Pag. 180

1.3 Competenze professionali

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

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

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

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

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

Pag. 181

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.

Pag. 182

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 Digitale¹ e nei Piani Triennali per la digitalizzazione della pubblica amministrazione², tra cui spiccano

¹ decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82 e successive modificazioni e integrazioni;

² 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
EFFICIENZA	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
EFFICACIA	Quantitativa	Quantità erogata (es. n. pratiche, n. processi, n. servizi; % servizi full digital offerti dalla PA; % comunicazioni tramite domicili digitali)
	Qualitativa	Qualità erogata (es. standard di qualità dei servizi erogati in modalità agile, come i tempi di erogazione) Qualità percepita (es. % customer satisfaction)
ECONOMICITÀ	Riflesso economico	Riduzione di costi

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO) TRIENNIO 2026 - 2028

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;

Pag. 186

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'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 (...)".

Pag. 187

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.

Pag. 188

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 espandibile in relazione all'eventualità di un ritorno al tempo pieno;
2. 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;
3. 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;
4. 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;
5. 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;
6. costi necessari per l'assunzione delle categorie protette, pur considerando che, nei limiti della quota d'obbligo, si svolgono fuori dal budget delle assunzioni;
7. 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:

Pag. 189

3.3.1 Rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente

DOTAZIONE ORGANICA COMPLESSIVA AL 31/12/2025:

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:

TOTALE: n. 54 unità di personale

di cui:

n. 54 a tempo indeterminato

n. ZERO a tempo determinato

n. 53 a tempo pieno

n. 1 a tempo parziale

SUDDIVISIONE DEL PERSONALE NELLE AREE/CATEGORIE DI INQUADRAMENTO

n. 0 (Zero) Dirigente

n. 39 dipendenti "Area dei Funzionari e dell'Elevata qualificazione"

così articolati:

n. 39 con profilo di Funzionario direttivo

n. 15 cat. C

così articolate:

n. 15 con profilo di Istruttore amministrativo

Area	Posti in dotazione organica vigente (DO)	Posti in servizio al 31.12.2025 (PIS)	Posti vacanti in Dotazione Organica (DO-PIS)
Dirigenza	4	0	4
Area dei Funzionari e dell'Elevata qualificazione	50	39	11
Area degli Istruttori	26	15	11
TOTALE	80	54	26

Pag. 190

**La Dotazione organica vigente è stata approvata con Deliberazione di Giunta Regionale 16/05/2022 nr. 712/2022.*

3.3.2 Programmazione strategica delle risorse umane

In questa Sezione si illustra la programmazione e la definizione del fabbisogno di risorse umane dell'Ente, in correlazione con i risultati da raggiungere e in termini di servizi.

a) Capacità assunzionale calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa:

a.1) Verifica degli spazi assunzionali a tempo indeterminato

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”.

L'art.3, comma 5 del decreto-legge n.90 del 2014 ha disposto che le Regioni e gli enti locali procedano ad assunzioni di personale a tempo indeterminato nel limite di un contingente di personale complessivamente corrispondente alla medesima spesa sostenuta per il personale di ruolo cessato nell'anno precedente, a partire dal 2019 (per gli anni precedenti tale percentuale era inferiore).

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;

Pag. 191

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;

Considerato che, alla luce di quanto sopra, la capacità assunzionale dell'A.Re.T. Pugliapromozione è determinata come segue:

ANNO 2026	
TURN-OVER RESIDUO AA.PP. (CESSAZIONI 2020 – 2024)	338.947,00
TURN-OVER ANNO PRECEDENTE (CESSAZIONI 2025 NON ANCORA SOSTITUITE)	68.281,26
TOTALE TURN-OVER DISPONIBILE	407.228,27
TOTALE TURN-OVER UTILIZZATO PER LE ASSUNZIONI PREVISTE NEL SEGUITO	349.710,51
TOTALE TURN-OVER RESIDUO FINALE	57.517,77

A seguire si espone la capacità finanziaria assunzionale sul triennio 2026-2028:

Capacità assunzionale	Anno		
	2026	2027	2028
Risorse in bilancio	-	57.517,77	125.799,04
Economie derivanti da cessazioni	407.228,28	68.281,27	-
Economie derivanti da progressioni tra categorie	-	-	-
Totale (a)	407.228,28	125.799,04	125.799,04
Spese derivanti da PTFP 2026/2028 e precedenti in corso di realizzazione	349.710,51	-	-
Totale (B)	349.710,51	-	-
Totale Risorse Disponibili PTFP 2026/2028 (a-b)	57.517,77	125.799,04	125.799,04

Pag. 192

a.2) Verifica del rispetto del limite massimo potenziale della spesa del personale

Dai rendiconti del triennio 2011 – 2013 risulta la consistenza della spesa sostenuta per il personale (calcolata sulla base delle voci individuate dall'art. 1, comma 557 e successivi, della Legge 27 dicembre 2006, n. 296) e pertanto il valore medio riferito al triennio risulta essere pari a **EURO 3.641.874,00**, limite massimo entro il quale la spesa per il personale deve essere contenuta (spesa al lordo degli oneri riflessi e IRAP, con esclusione degli oneri per i rinnovi contrattuali).

Valore medio di riferimento 2011-2013: Euro 3.641.874,00
Spesa di personale prevista per l'anno 2026: Euro 3.006.494,49

a.3) verifica dell'assenza di eccedenze di personale

Dato atto che l'ente ha effettuato la ricognizione delle eventuali eccedenze di personale, ai sensi dell'art. 33, comma 2, del d.lgs.165/2001, come da Determinazione del Direttore generale nr. 33 del 26/01/2026, con esito negativo.

a.4) verifica del rispetto delle altre norme rilevanti ai fini della possibilità di assumere

Il Piano Triennale del Fabbisogno del personale è stato predisposto secondo le Linee di indirizzo regionali per la predisposizione del Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PFTP) delle Agenzie Regionali approvate con la Deliberazione della Giunta Regionale n. 1427 del 24/10/2022.

b) Stima del trend delle cessazioni:

Considerato che, alla luce della normativa vigente e delle informazioni disponibili, si prevedono le seguenti cessazioni di personale nel triennio oggetto della presente programmazione, delle quali quelle previste per l'anno corrente hanno concorso, *ut supra*, a determinare la quota di turn-over disponibile per nuove assunzioni a tempo indeterminato:

Pag. 193

CESSAZIONI:

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

ANNO 2027: nessuna cessazione prevista;

ANNO 2028: nessuna cessazione prevista;

CESSAZIONI						
Categoria	Anno 2026 (unità)	Anno 2027 (unità)	Anno 2028 (unità)	Totali	Importo Unitario	Totale
Dirigenza	0	0	0	0	0	0
D	2	0	0	2	34.140,63	68.281,26
C	0	0	0	0	0	0
B	0	0	0	0	0	0
A	0	0	0	0	0	0
TOTALE	2	0	0	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 seguente fabbisogno:

ANNO 2026

- **n. 1 unità come Dirigente di struttura complessa (con funzione di Direttore Amministrativo):** Il dirigente è preposto alla direzione di una struttura amministrativa complessa dell'Ente e svolge funzioni di Direttore amministrativo, assicurando il coordinamento unitario, la programmazione, la gestione e il controllo delle attività amministrative e contabili.
- **nr. 1 unità dirigenziale** di tipo amministrativa di rinforzo alla struttura apicale con funzioni management di procedimenti complessi, fondi europei e attività turistiche. Il dirigente è preposto alla direzione di una struttura amministrativa complessa dell'Ente a supporto del direttore generale, assicurando il coordinamento unitario, la programmazione, la gestione e il controllo delle attività a lui assegnate.
- **nr. 4 unità istruttore amministrativo** per lo svolgimento attività di natura amministrativa, gestionale e istruttoria, assicurando il corretto svolgimento dei procedimenti dell'Ente e il supporto operativo alle strutture di riferimento.
- **nr. 2 unità funzionari direttivi**, attraverso processi tesi alla valorizzazione del personale interno e pertanto mediante **progressioni verticali**;

Pag. 194

d) certificazioni del Collegio sindacale:

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. 1 del 28/01/2026;

3.3.3 Obiettivi di trasformazione dell'allocazione delle risorse / Strategia di copertura del fabbisogno

Di seguito si definiscono gli obiettivi di trasformazione dell'allocazione delle risorse umane e la strategia di copertura del fabbisogno di personale, in coerenza con gli indirizzi di programmazione dell'Ente, con l'evoluzione del contesto organizzativo e con i vincoli normativi e finanziari vigenti.

La strategia assunzionale è orientata al rafforzamento delle competenze amministrative, gestionali e contabili, al miglioramento dell'efficienza dei processi interni e alla garanzia della continuità operativa delle funzioni istituzionali, nel rispetto dei principi di sostenibilità della spesa, valorizzazione del capitale umano e adeguatezza organizzativa.

a) modifica della distribuzione del personale fra servizi/settori/aree:

Non si ritiene necessario apportare modifiche alla distribuzione del personale fra servizi/settori/aree.

b) assunzioni mediante procedura concorsuale pubblica / utilizzo di graduatorie concorsuali vigenti:

ANNO 2026

Pag. 195

- *Ritenuto di procedere alla copertura di n. 1 posto di Dirigente con funzioni di Direttore Amministrativo 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) ;*
- *Ritenuto di procedere alla copertura di n. 1 posto di Dirigente, 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) ;*
- *Ritenuto di procedere alla copertura di n. 4 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) ;*

c) assunzioni mediante mobilità volontaria: //

e) progressioni verticali di carriera:

ANNO 2026

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

f) assunzioni mediante forme di lavoro flessibile: //

f) assunzioni mediante stabilizzazione di personale: //

Tabelle di previsione assunzionale

PTFP 2026-2028 Previsione assunzionale	ANNO 2026							
	C		D		DIR		TOT	
	Unità	Importo	Unità	Importo	Unità	Importo	Unità	Importo
Progressione verticale (art. 22 co 15 D.Lgs. 75/2015)	-	-	2	5.352,17	-	-	2	5.352,17
Stabilizzazioni (Avviso di selezione mediante corso concorso riservato al personale interno a t.d. (art. 20, co.2, D.LGs. 75/2017)	-	-	-	-	-	-	-	-
Reclutamento ordinario Concorso Pubblico (art. 35 co. 3 bis lett. B) D.Lgs. N. 165/2001)	4	125.858,20	-	-	2	218.500,13	6	344.358,34
Mobilità (art. 30 D.Lgs. N. 165/2001)	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale fabbisogno							8	349.710,51

Pag. 196

Il costo delle assunzioni programmate è determinato in termini di costo annuo lordo a regime, comprensivo del trattamento economico fondamentale, del trattamento accessorio stimato in misura coerente con i fondi vigenti, degli oneri riflessi e dell'IRAP, nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica e delle capacità assunzionali dell'ente.

Tabella previsione assunzionale

PTFP 2026-2028 Previsione assunzionale	anno							
	2027							
	C		D		DIR		TOT	
	Unità	Importo	Unità	Importo	Unità	Importo	Unità	Importo
Progressione verticale (art. 22 co 15 D.Lgs. 75/2015)	-	-	-	-	-	-	-	-
Stabilizzazioni (Avviso di selezione mediante corso concorso riservato al personale interno a t.d. (art. 20, co.2, D.LGs. 75/2017)	-	-	-	-	-	-	-	-
Reclutamento ordinario Concorso Pubblico (art. 35 co. 3 bis lett. B) D.Lgs. N. 165/2001)	-	-	-	-	-	-	-	-
Mobilità (art. 30 D.Lgs. N. 165/2001)	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale fabbisogno							-	-

Pag. 197

PTFP 2026-2028 Previsione assunzionale	anno							
	2028							
	C		D		DIR		TOT	
	Unità	Importo	Unità	Importo	Unità	Importo	Unità	Importo
Progressione verticale (art. 22 co 15 D.Lgs. 75/2015)	-	-	-	-	-	-	-	-
Stabilizzazioni (Avviso di selezione mediante corso concorso riservato al personale interno a t.d. (art. 20, co.2, D.LGs. 75/2017)	-	-	-	-	-	-	-	-
Reclutamento ordinario Concorso Pubblico (art. 35 co. 3 bis lett. B) D.Lgs. N. 165/2001)	-	-	-	-	-	-	-	-
Mobilità (art. 30 D.Lgs. N. 165/2001)	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale fabbisogno							-	-

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;*

Pag. 198

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

Le attività formative possono essere 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. 1/2026

L'anno 2026, il giorno 28 del mese di gennaio, alle ore 10:20 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 2026/2028 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 2026/2028 e piano assunzionale".

Il Collegio procede con l'esame della documentazione relativa al ***"Piano Triennale del Fabbisogno di personale 2026/2028 e Piano assunzionale"***, predisposto dalla Direzione generale su istruttoria dell'Ufficio Risorse Umane, in ordine alla quale esprime le seguenti considerazioni.

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 (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).

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 14 ottobre 2025, n. 497 è stato approvato il Bilancio di Previsione 2026-2028;

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 2026-2027-2028, 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, 2024 e 2025.

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 2026-2028 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.

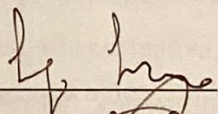
CERTIFICA

che l'Ente ha predisposto il Piano triennale dei fabbisogni di personale 2026-2028, nel rispetto dei vincoli finanziari, degli obblighi e delle prescrizioni previste dalla normativa in materia assunzionale sopra richiamata;

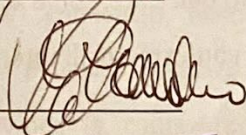
Esauriti i lavori svolti congiuntamente nella riunione, il Presidente, alle ore 10:55 prima di dichiarare chiusa la riunione, propone ai colleghi, i quali concordano favorevolmente, di approvare il presente verbale, composto da n. 4 pagine, il quale verrà successivamente sottoscritto ed inviato al Commissario per gli adempimenti conseguenti e l'acquisizione e conservazione dello stesso agli atti dell'Agenzia.

Il Collegio sindacale

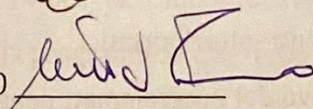
Dott. Luigi LORUSSO



Dott. Walter GELORMINO



Dott. ssa Nicoletta TUTINO



**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE
(PIAO)
TRIENNIO 2026 - 2028**

Pag. 203

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";

Pag. 205

2. Programma formativo per il triennio 2026-2028

Nel Piano di formazione 2026 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 2026 si inserisce nella Programmazione triennale già delineata nel PIAO 2026-2028 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 Commissario 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 alla materia del digitale e quella della sicurezza nei luoghi di lavoro.

Da una prima ricognizione dei fabbisogni formativi emergono alcune esigenze tra cui:

-Un percorso dedicato all'aggiornamento e all'allineamento operativo tra tutti i RUP dell'Amministrazione in merito alle procedure di acquisto beni/servizi attualmente utilizzate, alla luce delle novità introdotte dal nuovo Codice dei Contratti e del successivo correttivo:

- analizzare le diverse tipologie di appalto utilizzate dall'Ente;
- confrontare prassi e procedure in uso tra i diversi RUP;
- definire passaggi operativi chiari, univoci e condivisi.

Tale percorso potrà costituire uno strumento di riferimento comune per l'Amministrazione;

Pag. 206

- a seguito della completa transizione al nuovo sistema di **contabilità economico-patrimoniale secondo il principio di competenza economica (Accrual)** — prevista dalla **Riforma 1.15 del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** — richiede l'acquisizione di competenze specialistiche per la predisposizione e lettura dei bilanci secondo gli standard contabili italiani (ITAS) e per la gestione integrata delle rilevazioni economiche e patrimoniali. Tale percorso formativo è indispensabile per adeguare le procedure contabili, i sistemi informativi e le competenze professionali alla normativa comunitaria e nazionale di settore, e rappresenta un requisito di compliance entro il 2026 con successiva operatività a regime negli anni 2027-2030, come previsto dall'azione di formazione obbligatoria sulle nuove regole contabili;

- Parallelamente, la complessità crescente della **gestione delle risorse umane nella Pubblica Amministrazione** richiede un aggiornamento continuo sugli strumenti di gestione del personale, sulle novità normative di riferimento e sui sistemi informativi per l'organizzazione del lavoro. Nei prossimi anni il quadro normativo di settore, considerato anche l'impatto della **Legge di Bilancio 2026**, include disposizioni che riguardano le **proroghe e le condizioni per i contratti a tempo determinato, i sistemi gestionali delle risorse umane interoperabili nella PA, e le politiche di reclutamento e mobilità** del personale pubblico, nonché l'aggiornamento delle procedure amministrative connesse alla pianificazione e sviluppo delle competenze. La formazione in materia di gestione del personale è quindi strategica per assicurare professionalità adeguate nei processi di reclutamento, incentivazione, digitalizzazione dei sistemi HR e compliance normativa in ambito pubblico.

-Nello specifico nel corso del 2026 il Commissario Straordinario intende avviare una specifica formazione che riguarda i seguenti aspetti:

- **LINGUA 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.
- **Corso avanzato di 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.

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:

Pag. 207

- ❖ 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.

Pag. 208

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.

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 2026, si dà 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.

CORSI e FOCUS TRASVERSALI		
DESTINATARI	MATERIA	ADESIONE
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 i dipendenti e i collaboratori preposti, impegnati o coinvolti in processi amministrativi di outsourcing
Tutti i servizi	Corso in materia di Cyber Security (4 ore)	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	Syllabus (diversi moduli)	Facoltativa
Tutti i servizi	Formazione sul gestore documentale e protocollo (16 ore)	Facoltativa
Tutti i servizi	Sicurezza nei luoghi di lavoro - CORSO FORMAZIONE GENERALE E SPECIFICA EX ART. 37 - durata 12 ore	Obbligatoria per tutti
Tutti i servizi	Sicurezza nei luoghi di lavoro - Formazione addetti antincendio (8 ore)	Obbligatoria per tutti
Tutti i servizi	Sicurezza nei luoghi di lavoro - CORSO PREPOSTO - durata 12 ore	Obbligatoria per la formazione di un dipendente per ogni sede
Tutti i servizi	Sicurezza nei luoghi di lavoro - CORSO PRIMO SOCCORSO - 12 ore	Obbligatoria per tutti

CORSI e FOCUS TRASVERSALI		
DESTINATARI	MATERIA	ADESIONE
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 i dipendenti e i collaboratori preposti, impegnati o coinvolti in processi amministrativi di outsourcing
Tutti i servizi	Corso in materia di Cyber Security (4 ore)	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 avanzata in lingua spagnola (40 ore)	Facoltativa
Tutti i servizi	Modulo avanzato su Intelligenza Artificiale per la P.A. (12 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.	Aggiornamento e all'allineamento operativo tra tutti i RUP dell'Amministrazione in merito alle procedure di acquisto beni/servizi attualmente utilizzate, alla luce delle novità introdotte dal nuovo Codice dei Contratti e del successivo correttivo	Obbligatoria per i destinatari indicati (RUP, Responsabili di Servizio e istruttori delle procedure); volontaria per gli altri dipendenti.



PROMOZIONE

Agenzia Regionale del Turismo

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.

SETTORE CONTABILE E PERSONALE		
DESTINATARI	DESCRIZIONE/MATERIA	ADESIONE
Servizio personale	Applicazione nuovo CCNL-2022	Obbligatoria
Servizio personale	Contrattazione integrativa 2026/2028 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
Servizio Bilancio e contabilità	Percorso specialistico di almeno 24 ore sulla contabilità economico-patrimoniale "Accrual"	Obbligatoria per i dipendenti del servizio indicato
Servizio Bilancio e contabilità	Percorso di almeno 24 ore sulle novità in materia di gestione del personale negli enti pubblici	Obbligatoria per i dipendenti del servizio indicato

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

PIAO 2026-2028

Aggiornamento 2026

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.

Pag. 214

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

SEZIONE/ SOTTOSEZIONE	SOGGETTO DEPUTATO MONITORAGGIO E VERIFICHE	MODALITÀ E PERIODICITÀ
SEZIONE 2 – VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE		ANNUALE
2.1 - Valore pubblico	Nucleo di valutazione	Verifica annuale risultati nella relazione Performance
2.1 - Valore pubblico	Nucleo di valutazione	Verifica annuale risultati nella relazione Performance
2.2 - Performance	Nucleo di valutazione	Verifica annuale risultati nella relazione Performance
2.3 – Rischi corruttivi e trasparenza	RPCT OIV DPO OIV Cittadini e Stakeholder	Vedi Tabelle B-C
SEZIONE 3 – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO		TRIENNALE
3.1 – Struttura organizzativa	Nucleo di valutazione	Solo al variare del modello organizzativo
3.2 – Organizzazione lavoro agile	Nucleo di valutazione	Verifica dei risultati nelle relazioni annuali sulla Performance
3.3 – Piano dei fabbisogni personale dipendente	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**.

Pag. 216

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

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

AREA PATRIMONIO E ACQUISTI	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)
AREA CONTABILITÀ E PAGAMENTI	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)
AREE STRATEGICHE/RUP	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)
AREE STAFF/ORGANI DIREZIONALI	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)
TUTTI GLI UFFICI/DIPENDENTI	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 inidonea. L'inidoneità di una misura può dipendere da diversi fattori tra cui: l'erronea associazione della misura di trattamento all'evento rischioso dovuta ad una non corretta comprensione dei fattori abilitanti; una sopravvenuta modificazione dei presupposti della valutazione (es. modifica delle caratteristiche del processo o degli attori dello stesso); una definizione approssimativa della misura o un'attuazione meramente formale della stessa.