PROMOZIONE
Agenzia Regionale del Turismo

# ***Catalogo dei Rischi 2026-2028***

## ***AGENZIA REGIONALE DEL TURISMO PUGLIAPROMOZIONE***

## ***- Mappatura dei Processi -***

PROMOZIONE
Agenzia Regionale del Turismo

## *AREA DI RISCHIO – 1– ACQUISIZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE*

| RIF. N. | PROCESSO | Rischi<br>Analisi e Valutazione |
|---|---|---|
| **P1** | **Definizione del fabbisogno del personale** | Il rischio consiste nella possibilità che le reali necessità assunzionali siano rappresentate in maniera più ampia di quanto occorra o seguendo logiche eterodirette.<br><br>**Il rischio (R1) è Medio (M)** |
| **P2** | **Reclutamento unità di personale con procedura di mobilità** | 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**.**<br><br>**Il rischio (R2) è Alto (A)** |
| **P3** | **Assunzione di unità di personale dipendente mediante concorso pubblico** | 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.<br><br>**Il rischio (R3) è Alto (A)** |
| **P4** | **Progressioni di carriera - progressioni orizzontali e verticali - incarichi EQ/PO** | 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)<br><br>**Il rischio (R4) è Alto (A)** |

PROMOZIONE
Agenzia Regionale del Turismo

| RIF. N. | PROCESSO | Rischi<br>Analisi e Valutazione |
|---|---|---|
| **P5** | **Incentivi economici al personale (produttività e retribuzioni di risultato)** | 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.<br><br>**Il rischio (R5) è Alto (A)** |
| **P6** | **Gestione del personale (permessi, congedi, smart working, formazione, spostamenti, timbrature)** | 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.<br><br>**Il rischio (R6) è Medio (M)** |
| **P7** | **Trasferte di lavoro e rimborsi spese di missione** | 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.<br><br>**Il rischio (R7) è Alto (A)** |

| RIF. N. | PROCESSO | Rischi<br>Analisi e Valutazione |
|---|---|---|
| **P8** | **Bandi e avvisi per collaborazioni esterne o consulenze professionali - short-list** | 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.<br><br>**Il rischio (R8) è Alto (A)** |

## *AREA DI RISCHIO 2 – AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO*

| RIF. N. | PROCESSO | Rischi Analisi e Valutazione |
|---|---|---|
| **P9** | **Scelta del patrocinatore legale** | 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.<br><br>**Il rischio (R9) è Medio (M)** |

## *AREA DI RISCHIO 3 – CONTRATTI PUBBLICI*

| Rif. N. | PROCESSO | Rischi Analisi e Valutazione |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| **P10** | **Programmazione fabbisogni di servizi, beni, lavori ordinari e strategici** | 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.<br><br>**Il rischio (R10) è Medio (M)** |
| **P11** | **Affidamenti diretti per esclusività – Procedure negoziate senza bando** | 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.<br><br>**Il rischio (R11) è Alto (A)** |
| **P12** | **Affidamenti diretti** | 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.<br><br>**Il rischio (R12) è Alto (A)** |
| **P13** | **Proroghe contrattuali – Esecuzioni anticipate - Urgenze - Varianti contrattuali** | 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.<br><br>**Il rischio (R13) è Alto (A)** |
| **P14** | **Progettazione e gestione Gare e Avvisi Pubblici -Richieste preventivi per il reperimento di servizi, beni, lavori - Subappalto - Avvalimento** | 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.<br><br>**Il rischio (R14) è Alto (A)** |
| **P15** | **Revoche e altri provvedimenti in autotutela** | 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 la principio di proporzionalità laddove utilizzata per emendare sviste o sviamenti altrimenti controllabili ab origine della procedura o della adeguata ponderazione dei relativi presupposti.<br><br>**Il rischio (R15) è Alto (A)** |
| **P16** | **Stipula del contratto** | 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.<br><br>**Il rischio è Alto (A)** |

| | | |
|---|---|---|
| **P17** | **Rendicontazioni e liquidazioni - Pagamenti** | 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.<br><br>**Il rischio (R17) è Alto (A)** |
| **P18** | **Accordi Pubblici e affidamenti in house** | 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.<br><br>**Il rischio (R18) è Medio (M)** |

## *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** | 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.<br><br>**Il rischio (R19) è Alto (A)** |
| **P20** | **Acquisto beni immobili - Stipula locazioni passive** | 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.<br>**Il rischio (R20) è Basso (B)** |
| **P21** | **Obbligo di pubblicazione dati concernenti l'uso di risorse pubbliche** | Il processo non consente margini di discrezionalità significativi.<br><br>**Il Rischio (R21) è Basso (B)** |

PROMOZIONE
Agenzia Regionale del Turismo

## *AREA DI RISCHIO 5 – INCARICHI E NOMINE*

| RIF. N. | PROCESSO | Rischi Analisi e Valutazione |
|---|---|---|
| **P22** | **Conferimento di incarichi e nomine** | 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 consentendo di preservare adeguatamente il criterio meritocratico e gli interessi pubblici.<br>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.<br><br>**Il rischio (R22) è Alto (A)** |
| **P23** | **Verifica dei requisiti professionali/morali e dell'insussistenza delle cause di inconferibilità e di incompatibilità, conflitti di interesse** | 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.<br><br>**Il rischio (R23) è Medio (M)** |

PROMOZIONE
Agenzia Regionale del Turismo

## *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.** | 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 procedimentali 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 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.<br><br>**Il rischio (R24) è Alto (A)** |
| **P25** | **Bandi di aiuto alle imprese - misure straordinarie di sostegno ai comparti turismo e cultura** | 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.<br><br>**Il rischio (R25) è Medio (M)** |

## *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** | 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.<br><br>**Il rischio (R26) è Medio (M)** |

## *AREA DI RISCHIO – 8 ALTRI SERVIZI/ATTIVITA'*

| RIF. N. | PROCESSO | RISCHI ANALISI E VALUTAZIONE |
|---|---|---|
| **P27** | **Gestione protocollo informatico - piattaforme digitali - identita' e obblighi digitali - digitalizzazione determine** | 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.<br><br>**Il rischio (R27) è ritenuto Medio (M)** |

Puglia
PROMOZIONE
Agenzia Regionale del Turismo

## *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** | 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.<br><br>**Il rischio (R31) è alto (A)** |

## *9.B. ATTIVITA' AREA COMUNICAZIONE E SOCIAL MEDIA*

| RIF. N° | PROCESSO | RISCHI ANALISI E VALUTAZIONE |
|---|---|---|
| **P32** | **Progettazione esecutiva ed esecuzione degli interventi** | 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.<br><br>**Il rischio (R32) è Medio (M)** |

## *9.C. ATTIVITA' AREA PRODOTTO TURISTICO*

| RIF. N. | PROCESSO | RISCHI ANALISI E VALUTAZIONE |
|---|---|---|
| **P33** | **Progettazione esecutiva ed esecuzione degli interventi** | 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.<br><br>**Il rischio (R33) è Alto (A)** |