

**AGENZIA DI PROMOZIONE  
TERRITORIALE  
APT BASILICATA**



# **IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2016 - 2018**

*(Rev.1)*

Delibera del D.G. n. 234 del 06/10/2016

## Premessa

Il Decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009, noto come "Decreto Brunetta", prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione delle performance, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro in un'ottica di miglioramento della prestazione e dei servizi resi (art. 4-10). Il ciclo di gestione delle performance offre alle amministrazioni un quadro di azione che realizza il passaggio dalla cultura di "mezzi" a quella di "risultati", orientato a porre il cittadino all'interno della programmazione (*customer satisfaction*) e della rendicontazione (*trasparenza*) e rafforzare il collegamento tra retribuzione e performance (*premiabilità selettiva*).

Al livello amministrativo, affinché ciò si realizzi, occorre anzitutto meglio:

- pianificare, definendo gli obiettivi con criteri che assicurano pertinenza, validità e misurabilità dell'azione;
  - controllare e determinare, ripensando le strutture esistenti in un nuovo sistema di monitoraggio, misurazione e valutazione delle performance;
  - assicurare un livello elevato di trasparenza e fluidità delle informazioni.
- In definitiva si rende necessario applicare criteri più efficaci di organizzazione, gestione e valutazione in grado di eliminare inefficienze e improduttività.

L'Agenzia di Promozione Territoriale di Basilicata, in osservanza al D.Lgs. n.150/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009 n.15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" ed in linea con le delibere della Commissione Indipendente per la valutazione, trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT) e con il nuovo sistema di valutazione regionale, che la Regione Basilicata ha adottato, ha predisposto il presente documento che mira a perfezionare e integrare il sistema di misurazione e valutazione delle *performance*.

Il Piano della Performance 2016/2018, che mira alla ottimizzazione della produttività del lavoro dell'Ente, potrà subire nel corso della sperimentazione eventuali rettifiche o rimodulazioni dei percorsi. Pertanto l'APT si riserva di intervenire con successivi atti integrativi o modificativi in caso di ulteriore ampliamento o revisione delle tematiche interne all'Ente e/o di sopraggiunte normative nazionali o regionali o anche in occasione della elaborazione delle priorità strategiche previste per gli anni 2016/2018, che potranno essere rimodulate tenendo conto della realtà istituzionale dell'Ente in funzione dei nuovi principi in tema di monitoraggio, misurazione e valutazione di cui al d.lgs. n. 150/2009.

### Riferimenti Normativi

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito "Decreto", introducono il concetto di performance organizzativa ed individuale, sostituendo definitivamente il concetto di produttività individuale e collettiva, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29.

L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

L'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione".

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all'articolo 14 del Decreto, di seguito "OIV".

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa. L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che "la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze

professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”;

- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate“al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito "Sistema", ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso, ai responsabili di Servizio e al personale non dirigente.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (di seguito "CIVIT") di cui all'articolo 13 del Decreto, con le Delibere n. 89 del 24 giugno 2010 e n. 104 del 2 settembre 2010, individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, nonché le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio dell'APT.

Il Sistema contiene le modalità ed i tempi con cui l'APT garantisce il Ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del Decreto, definisce gli obiettivi e gli indicatori di cui all'articolo 5 del Decreto, effettua il monitoraggio della performance di cui all'articolo 6 del Decreto. Il presente documento contiene una metodologia di valutazione delle prestazioni volta a favorire la migliore individuazione dei parametri da valutare oltre che a fornire uno stimolo alla differenziazione dei premi a fronte di differenti prestazioni individuali.

Il metodo proposto è coerente con quanto previsto dalla contrattazione collettiva applicabile al personale dell'A.P.T.

### **Piano della Performance**

L'art. 3 della L.R. 30.04.2014 n. 8 "Legge di Stabilità regionale 2014", attraverso la modifica della L.R. 6 settembre 2001, n. 34 "Nuovo ordinamento contabile della Regione Basilicata", ha provveduto all'adeguamento del D.Lgs. 150/2009 con l'introduzione del Piano della Performance e della Relazione sulla performance, nuovi strumenti di programmazione e di rappresentazione dei risultati della gestione, idonei a fornire elementi utili all'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) per lo svolgimento delle proprie valutazioni.

Il piano della Performance, previsto dall'art. 10 del D.lgs. n. 150/2009, costituisce il documento programmatico triennale da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio: è lo strumento di raccordo tra le funzioni di governo dell'APT (Comitato di indirizzo e Direttore Generale) e le funzioni di gestione rivolte ad attuare gli obiettivi strategici e operativi assegnati dal Governo Regionale e dalla stessa legge istitutiva dell'Agenda. Inoltre, *"determina gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e/o figure apicali e i relativi indicatori, gli obiettivi di gestione, le priorità e i programmi ed affida la realizzazione degli stessi ai dirigenti e/o figure apicali titolari dei centri di responsabilità amministrativa unitamente alle dotazioni umane, strumentali e finanziarie necessarie, nel rispetto delle direttive generali impartite per l'attività amministrativa e per la gestione"* (nuovo art. 73, comma 3, della L.R. 34/2001).

In considerazione del quadro normativo emerso dopo l'entrata in vigore della legge n. 190/2012 e dei decreti legislativi n. 33/2013 e n. 39/2013, il Piano della performance è concepito anche come momento di sintesi degli strumenti di programmazione di cui l'Ente si dota e, nell'ottica di quanto espressamente previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione, contiene anche obiettivi riguardanti la prevenzione della corruzione, la trasparenza e l'integrità.

La coerenza tra il Piano della Performance, il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità viene, quindi, realizzata sia in termini di obiettivi, indicatori, target e risorse associate, sia in termini di processo e modalità di sviluppo dei contenuti.

# INDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1- L'Agenzia e la sua identità.....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>2- Analisi del Contesto.....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>3- Obiettivi Strategici.....</b>  | <b>15</b> |
| <b>4- Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi.....</b>                                       | <b>16</b> |
| <b>5- Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance .....</b> | <b>18</b> |

## **6- Allegati Tecnici**

- Schede Obiettivo
- Schede Azioni
- Tabella riepilogativa PDP

## 1 – L’Agenzia e la sua identità

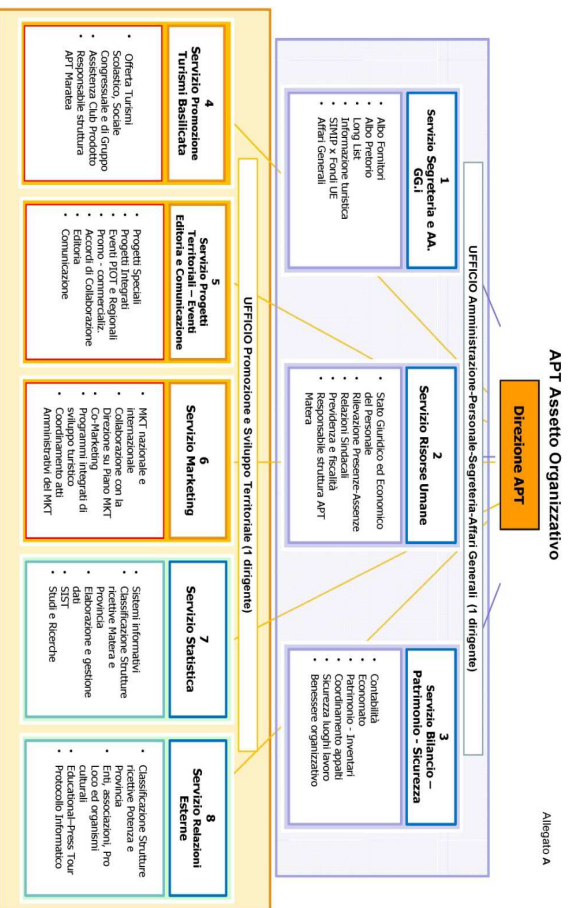
L’Agenzia di Promozione Territoriale della Basilicata (d’ora innanzi “APT”) è stata istituita con la L.R. 4 giugno 2008 n. 7 ed è un organismo tecnico/operativo e strumentale della Regione Basilicata. Ha sede legale in Matera, ha un Ufficio a Potenza e può istituire proprie strutture ed altri Uffici periferici nelle zone ritenute di alta valenza turistica. Ha personalità giuridica di diritto pubblico ed opera quale struttura composta da competenze specialistiche per l’attuazione degli indirizzi programmatici della Regione in materia di promozione turistica e territoriale, dotata di autonomia organizzativa, amministrativa, patrimoniale-contabile, gestionale e tecnica.

L’articolazione organizzativa/gestionale dell’APT è prevista dallo Statuto adottato nel 2008. Essa prevede che a capo della struttura gestionale sia posto il Direttore Generale, che si dota di due uffici o unità operative di livello dirigenziale che lo coadiuvano nello svolgimento dei suoi compiti di coordinamento delle strutture subordinate, nonché di segreteria.

Alla direzione generale è subordinato:

- ✓ **l’Ufficio di Promozione e Sviluppo Territoriale** di livello dirigenziale è articolato in servizi; a capo di ogni servizio vi è una unità di categoria D con P.O.:
  - Servizio Promozione Turismi Basilicata;
  - Servizio Progetti Territoriali- Eventi editoria e Comunicazione;
  - Servizio Marketing;
  - Servizio Statistica;
  - Servizio Relazioni Esterne.
  
- ✓ **l’Ufficio Amministrazione – Segreteria e Affari Generali** di livello dirigenziale è articolato in servizi; a capo di ogni servizio vi è una unità di categoria D con P.O.:
  - Servizio Segreteria e AA.GG.i.;
  - Servizio Risorse Umane;
  - Servizio Bilancio- Patrimonio- Sicurezza.

Il comma 1 dell’art. 6 del D.lgs. n° 165/01 prevede che nelle pubbliche amministrazioni l’organizzazione e la disciplina degli uffici, nonché la consistenza e la variazione della dotazione organica, sono determinate in funzione delle finalità indicate nell’art. 1 comma 1, previa verifica degli effettivi fabbisogni. L’attuale organizzazione degli Uffici dell’Agenzia di Promozione Territoriale sopra descritta è la seguente:



### A.P.T. BASILICATA – DOTAZIONE ORGANICA



## **Il Bilancio dell'APT e la Gestione delle Risorse**

L'APT provvede alle spese di funzionamento e di attività istituzionale esclusivamente con entrate derivate da:

- Trasferimenti ordinari da parte delle Regione Basilicata;
- Trasferimenti straordinari della Regione Basilicata in funzione degli incarichi affidati;
- Finanziamenti e contributi da parte di Enti Locali territoriale e di altri Enti Pubblici, connessi all'esercizio di incarichi affidati all'Agenzia

## **Le Linee strategiche di azione dell'APT**

L'Agenzia svolge attività di promozione turistica e territoriale secondo i dettami della Legge regionale n° 7 del 4-06-2008, dando corso ad azioni ed iniziative in grado di promuovere l'intero territorio regionale, nella sue molteplici valenze e potenzialità, concorrendo allo sviluppo locale e mirando al consolidamento e all'efficacia di attività sinergiche e strategiche poste in essere da soggetti pubblici diversi dall'APT e privati o in compartecipazione con gli stessi. Il vigente Piano Turistico Regionale (DGR n° 579 del 3-08-2009) prevede la promozione territoriale integrata come percorso principale, valorizzando e promuovendo le risorse turistiche con quelle culturali, ambientali, agro-alimentari tipiche del territorio. Importanti iniziative di sostegno e di accompagnamento alle attività di sviluppo regionale sono intraprese attraverso il posizionamento e la promozione dell'offerta territoriale lucana sui mercati della domanda nazionale ed estera.

Nello specifico le linee strategiche dell'A.P.T. identificate dai documenti di programmazione sono:

- 1.** Promozione del brand territoriale “Basilicata Turistica” attraverso la valorizzazione dell'insieme delle risorse Turistiche - Culturali – Ambientali e Agroalimentari Regionali, in ambito Nazionale ed Internazionale secondo i programmi e piani strategici Regionali;
- 2.** Sviluppare i flussi turistici (Arrivi e Presenze) attraverso mirate strategie e azioni di comunicazione e marketing territoriale, sia off-line che in ambiente digitale;
- 3.** Rafforzare il sistema di offerta Regionale mediante azioni di sostegno alla creazione di Consorzi, Associazioni di partnership pubblico/privato, reti di impresa, Club di Prodotto, Itinerari Tematici Sistemi turistici Locali, nonché lo sviluppo delle diverse forme di turismo;
- 4.** Valorizzare il patrimonio culturale e ambientale in ottica di fruizione turistica, anche attraverso la realizzazione di attrattori di nuova generazione;
- 5.** Rafforzare il dialogo e la trasparenza con il mondo degli operatori ed utenti potenziando la digitalizzazione di accesso alle informazioni e alle relazioni con l'APT e consolidando l'efficienza dell'attività amministrativa – contabile, mediante l'adeguamento degli strumenti operativi e disposizioni organizzative sia regionali che proprie dell'APT alla luce delle importanti novità legislative in tema di lavoro pubblico e pubblica amministrazione (Legge anticorruzione; Testo unico sulla trasparenza d.lgs. 39/2013; nuovo codice di comportamento D.L. 101/2013; Legge di stabilità 2014 D.L. 90/2014). Sviluppo di nuove iniziative relative alla gestione delle risorse umane attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie Informatiche/Telematiche.
- 6.** Predisposizione dei documenti contabili dell'Ente per la redazione del bilancio annuale e pluriennale di previsione, nonché del rendiconto generale dell'APT, Gestione delle entrate e delle spese dell'Ente, rapporti con la Tesoreria e coordinamento con il Collegio dei Revisori dei Conti. Attuazione procedure per la sicurezza e il benessere organizzativo APT. Gestione procedure Segreteria – Affari Generali, fondi UE.
- 7.** Garantire gli adempimenti istituzionali APT riguardanti le strutture ricettive della Basilicata. Sviluppare e gestire i sistemi informativi in/out APT.

## **L'Albero della Performance**

Come definito chiaramente nella **Delibera CIVIT n° 112/2010**, l'albero della Performance è “una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse)”. In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione.

Nella logica dell'albero della performance il mandato istituzionale e la missione sono articolate in aree strategiche, a cui sono associati, gli outcome attesi.



Fonte: Del. CIVIT n° 112/2010

## La mission e le Aree Strategiche dell'Agencia

L'APT, nell'ambito dei compiti previsti dall'art. 11 della L.R. 7/2008 ed in base alla missione prevista dall'art. 2 dello Statuto, ha lo scopo di:

*Promuovere, in accordo con la programmazione regionale, lo sviluppo turistico delle risorse locali regionali, attraverso azioni tese a caratterizzare, valorizzare e pubblicizzare in maniera integrata l'insieme delle risorse storiche, naturali, culturali e paesaggistiche locali, compresi i prodotti dell'agricoltura e dell'artigianato locale, per aumentare l'attrattività turistica del territorio e favorire nuove forme di sviluppo economico.*

Partendo dall'obiettivo "madre", insito nella mission dell'Agencia, si è proceduto a individuare le Aree strategiche: tali aree sono figlie di un giusto approccio alla trasversalità rispetto alle unità organizzative, come più volte indicato dalle Delibere CIVIT (es. n° 1/2012).

In effetti, le aree strategiche non vanno confuse con la struttura organizzativa. Generalmente, un'area strategica è trasversale a più unità organizzative (Del. CIVIT 112/2010 pag.13)

Come indicato dalla Del. CIVIT 112/2010, le aree strategiche sono state articolate secondo il criterio dell'*outcome*.

| AREA STRATEGICA   | OUTCOME (IMPATTO)  |
|---|--|
| <b>AS1 - RICERCA, PROGRAMMAZIONE E PIANI DI MARKETING</b> | Migliorare le dinamiche dell'Agencia e aumentare gli strumenti strategici e la conoscenza al fine di sviluppare attività promozionali più efficaci e mirate.   |
| <b>AS2 - PROMOZIONE E SVILUPPO TERRITORIALE</b>           | Miglioramento dell'attrattività territoriale regionale   |
| <b>AS3 - RELAZIONI ESTERNE</b>                            | Miglioramento efficacia dell'attività di promozione dell'Agencia   |
| <b>AS4 - SUPPORTO E INFORMATION TECHNOLOGY (IT)</b>       | Miglioramento efficacia ed efficienza dei servizi erogati (interni ed esterni) al fine di ottimizzare la qualità delle azioni previste dalla mission dell'agenzia<br>Valorizzazione del patrimonio informativo prodotto in APT<br>Piena attuazione del Piano di Trasparenza e Prevenzione della corruzione |

## 2 – Analisi del Contesto

Come previsto dalla Delibera CIVIT 112/2010, questa fase rappresenta un “processo conoscitivo che *un’amministrazione compie nel definire le proprie strategie ed ha lo scopo di:*

- *formire una visione integrata della situazione in cui l’amministrazione va ad operare;*
- *stimare preliminarmente le potenziali interazioni e sinergie con i soggetti coinvolti nella attuazione delle strategie che si intendono realizzare;*
- *verificare i vincoli e le opportunità offerte dall’ambiente di riferimento;*
- *verificare i punti di forza e i punti di debolezza che caratterizzano la propria organizzazione rispetto alle strategie da realizzare.”*

Gli attori coinvolti in questa analisi sono:

- direttore e responsabili di settore;
- stakeholder esterni;
- stakeholder interni.

### Coinvolgimento degli Stakeholder

Le attività promozionali, svolte in sinergia con altri soggetti, vedono l’APT come promotore, animatore e partner privilegiato di molteplici iniziative tematicamente individuate nel Piano annuale di attività, di marketing e di comunicazione (Obiettivi operativi). Operatori e istituzioni regionali e locali sono chiamati a partecipare con l’APT alla scelta delle strategie e alla determinazione degli orientamenti dell’offerta turistica regionale e agli stessi è garantita un’adeguata partecipazione alle principali manifestazioni del settore, con particolare riguardo alle iniziative di promo-commercializzazione riservate agli operatori turistici e ai loro consorzi. Con il Comitato di indirizzo (art. 13 L.R. 7/2008) e i soggetti più qualificati dell’organizzazione turistica regionale (Tavolo Tecnico del Turismo art. 16 L.R. 7/2008) vengono tracciate le linee strategiche delle attività e le modalità di attuazione. Le attività di monitoraggio del sistema turistico, di ricerca delle nuove modalità di contatto con la domanda, l’editoria elettronica e la comunicazione, anche attraverso il web (siti internet istituzionali dell’APT e mini web) hanno il compito di allargare le aspettative e prospettare maggiori risultati a seguito delle azioni di promozione intraprese.

L’APT assicura la rendicontazione e il dialogo con gli stakeholder attraverso differenti strumenti:

1. il Programma triennale per la trasparenza e l’integrità, da adottarsi ai sensi del D.lgs. 33/2013, in base alle linee guida della Sezione per l’integrità nelle amministrazioni pubbliche, di cui all’articolo 13, comma 8, del Decreto; il Programma definisce, tra l’altro, quali sono gli strumenti di ascolto degli Stakeholder;
2. il Bilancio, strumento attraverso il quale si fornisce agli Stakeholder un quadro trasparente della cultura e dei valori che guidano l’APT evidenziando nel contempo le politiche, i risultati e le ricadute socio-economiche delle attività svolte.
3. Altri strumenti legati alle relazioni esterne ed interne (customer satisfaction, strumenti di valutazione del clima interno, portali web, ecc.)

L’analisi del contesto si realizza attraverso l’esame dei principali stakeholder dell’Agenzia, nonché delle loro attese e delle eventuali opportunità/minacce ad esse associate.

Gli stakeholders sono coloro che:

- contribuiscono alla realizzazione della missione istituzionale;
- sono in grado di influenzare, con le loro molteplici decisioni (di spesa, di investimento, di collaborazione, di regolazione e controllo), il raggiungimento degli obiettivi dell’Agenzia;
- vengono influenzati dalle scelte ed attività dell’Agenzia.

La natura degli stakeholder individuati e di quelli attivamente coinvolti nella definizione e nell’attuazione del Piano può essere varia e includere **istituzioni pubbliche di vario livello**, gruppi organizzati quali associazioni di utenti o cittadini, associazioni di categoria, sindacati, associazioni del territorio - associazioni culturali, ambientali, sociali, ecc., oppure gruppi non organizzati - imprese, enti non profit, cittadini e collettività, mass



media, ecc. Spesso gli stakeholder sono potenziali partner dell'APT e questa analisi può consentire di mettere a fuoco opportunità di collaborazione e di sviluppo di strategie comuni.  
Di seguito indichiamo i principali stakeholders individuati:

| <b>Esterni</b>  | <b>Interni</b>         |
|---|------------------------|
| Regione Basilicata  | Personale interno      |
| Turisti   | Direttore Generale APT |
| Operatori privati del settore turistico e dello sviluppo territoriale | Dirigenti e P. O.      |
| Comunità  | Gestore CED            |
| Mass media  | Comitato di Indirizzo  |
| Associazioni ed Enti del settore                                      | OIV                    |
| Legislatori   |                        |

L'utilizzo della tabella sopra descritta consente di identificare, al momento una serie di "portatori di interesse, senza una valutazione specifica del grado di "influenza" che possono avere nei confronti dello scopo dell'Agenzia, delle attività, ecc.

Nel prossimo Piano delle Performance, nell'ottica di un miglioramento continuativo degli strumenti strategici dell'Agenzia, definiremo fra tutti gli stakeholder di una determinata attività, quelli più importanti, con maggior influenza sull'attività specifica. Ogni anno, nel corso della revisione del contesto strategico, il Direttore dell'Ufficio Promozione e sviluppo dell'APT verificherà se la selezione degli Stakeholder avrà bisogno di aggiornamento e variazione. Tutto ciò allo scopo di stabilire, per successive aggregazioni, una gerarchia degli Stakeholder che classifica, per importanza crescente, quelli che hanno solo interesse all'attività dell'APT, quelli che ne influenzano i comportamenti e quelli che hanno un più elevato grado di interesse e di influenza.

L'adozione di questo modello e la ricostruzione di una classificazione gerarchica (per interesse e influenza) degli Stakeholder sarà molto utile, poiché offrirà una visione chiara di tutte le categorie di Stakeholder con le quali l'APT interagisce a diverso livello e concorre a determinare forma e contenuti della comunicazione e del coinvolgimento diretto.

### **Analisi del contesto esterno**

L'analisi del contesto esterno favorisce l'individuazione e valutazione delle variabili significative dell'ambiente in cui si inserisce l'Agenzia.

L'analisi del contesto generale riguarda variabili di tipo economico, sociale, tecnologico ed ambientale, laddove significative, tenendo conto delle peculiarità organizzative dell'APT. *Questa analisi deve essere generale, ma non generica, e dovrebbe focalizzarsi sui soli aspetti effettivamente utili per definire strategie rilevanti e sostenibili. Le fonti informative che alimentano l'analisi del contesto generale possono essere esterne all'APT e il periodo di osservazione riguarda il medio-lungo termine (5-10 anni e oltre).*

Quello che interessa in una Analisi del contesto, è di individuare le "opportunità", fattori di contesto esterno da cogliere per migliorare la performance. I principali FATTORI ESTERNI per l'APT, sono da considerare:

- Rapporto con Regione Basilicata
- Fondi a disposizione
- Andamento flussi turistici
- Presenza di iniziative in ambito turistico e territoriale
- Andamento economico regionale per gli aspetti "cogenti"
- Comunicazione esterna

Nel prossimo Piano delle Performance, nell'ottica di un miglioramento continuativo degli strumenti strategici dell'Agenzia, verranno definite le "specifiche aspettative" da parte degli stakeholders alla luce dei fattori esterni individuati.

## Analisi del contesto interno

Sviluppare l'analisi del contesto interno significa individuare i punti di forza e i punti di debolezza dell'organizzazione. L'analisi del contesto interno deve riguardare almeno le seguenti cinque dimensioni:

1. organizzazione, comprendente l'organigramma, l'individuazione dei centri di responsabilità e, ove presenti delle "corresponsabilità", l'articolazione territoriale dell'amministrazione, il personale in servizio, ecc...;
2. risorse strumentali ed economiche, attinenti alle infrastrutture, tecnologiche e non, strumentali al raggiungimento degli obiettivi;
3. risorse umane, riguardanti le conoscenze, le capacità, le attitudini, i comportamenti, il turn-over e i valori dominanti dei soggetti che operano nell'Agenzia;
4. "salute finanziaria", intesa in termini di equilibri finanziari, economici e patrimoniali, tenendo conto dei vincoli di bilancio e dei sistemi contabili propri dell'amministrazione. A tal fine è utile anche un'analisi per indici che faccia facilmente emergere situazioni di miglioramento o di peggioramento rispetto agli anni precedenti e ad amministrazioni confrontabili.

## 1 - Organizzazione

Nel paragrafo "Identità" si è già descritta in modo esaustivo la struttura organizzativa dell'Agenzia.

La tabella seguente mette in evidenza tutte le criticità attinenti la gestione del personale per l'annosa carenza di personale che, nonostante una pianta organica di 32 unità, regolarmente approvata con DGR 987/2009, non è mai stata completamente attuata. E comunque l'APT, nel suo assetto organizzativo, ha istituito ed attuato, in conformità alla Regione Basilicata, con personale interno, il processo di programmazione e la verifica di efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa dell'Ente, al fine di ottimizzare il rapporto tra costi e risultati (specificazione obiettivi, standard di risultato e misurazione dei risultati).

**Dotazione organica e Personale a tempo indeterminato in servizio**

| Categoria     | Profili professionali   | Pianta organica<br>2009-2012<br>(approvata con<br>DGR 987/2009) | Personale in<br>servizio al<br>01.01.2016 | Spesa per il<br>Personale<br>comprensiva di<br>s.a. e oneri |
|---------------|---|---|---|---|
| A             | Operatore addetto ai servizi di supporto tecnico ed amministrativo  | 2   | 2   | 84.929,00   |
|               | B   | 1   | 0   |   |
| B1            | Esecutore addetto ai servizi di supporto tecnico ed amministrativo  |   |   |   |
| B3            | Collaboratore amministrativo e/o contabile e/o informatico di linea   | 1   | 1   | 45.088,00   |
| C             | Istruttore addetto alle attività di promozione  |   |   |   |
|               | D   | 6   | 1   | 52.456,00   |
|               | D1  |   |   |   |
| D3            | Funziionario addetto alle attività (amministrative, contabili, promozionali, comunicazione, informatiche, ecc.) | 13  | 7   | 456.981,00  |
| Dirigenti     | Dirigente   | 2   | 0   |   |
| <b>TOTALI</b> |   | <b>32</b>   | <b>16</b>                                 | <b>868.045,00</b>   |

E' presente in servizio altresì un collaboratore C3 comandato dalla Regione ed assegnato alla Sede di Matera a supporto dei ai Servizi Amministrativi.

## 2 - risorse strumentali ed economiche

Le risorse strumentali ed economiche hanno, per il ruolo svolto dall'Agenzia, un ruolo a dir poco determinante: il Sistema informativo interno attuale prevede differenti soluzioni non sempre interagenti, che permettono la gestione delle singole attività ma non sempre risultano efficaci per la "completezza" ed "integrità" delle informazioni talvolta necessarie.

### 3 - risorse umane

Detto della presenza in organico di un numero inferiore di risorse rispetto a quello previsto ufficialmente in pianta organica, l'analisi del contesto interno per questa fase mira a definire i livelli di conoscenza e competenza del personale. Il risultato è indubbiamente positivo, alla luce dei successi e delle operazioni svolte negli anni passati: tuttavia occorre sempre una maggiore competenza, una crescita continua di tutte le figure coinvolte, specie alla luce della continua evoluzione tecnologica e sociale nel settore del turismo e della promozione territoriale in genere.

Come ogni anno, anche nel 2015 si è svolta una indagine sul "Clima interno". Tale indagine ha riguardato i seguenti item:

| SEZIONE  | ITEM   |
|--|--|
| <b>1-Benessere Organizzativo (B.O.)</b>              | A – Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato |
|  | B–Le discriminazioni   |
|  | C - L'equità nella mia amministrazione                               |
|  | D - Carriera e sviluppo professionale                                |
|  | E - Il mio lavoro  |
|  | F - I miei colleghi  |
|  | G - Il contesto del mio lavoro                                       |
|  | H - Il senso di appartenenza   |
|  | I - L'immagine della mia amministrazione                             |
|  | <b>2- Grado di Condivisione del Sistema di Valutazione (CSV)</b>     |
| <b>3- Valutazione del Superiore Gerarchico (VSG)</b> | O - Il mio capo e la mia crescita<br>P - Il mio capo e l'equità      |

Tale indagine ha portato ai seguenti risultati (valori medi).

| A    | B    | C    | D    | E    | F    | G    | H    | I    | L    | M    | N    | O    | P    | INDICE MEDIO |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|
| 4,53 | 5,36 | 3,69 | 4,02 | 5,12 | 4,54 | 3,99 | 5,34 | 4,64 | 5,09 | 4,84 | 4,40 | 5,00 | 5,18 | 4,84         |

*(in una scala proposta da 1 a 6)*

### 4 – Salute Finanziaria

Il ciclo della performance si interseca con quello della programmazione finanziaria e di bilancio. E' pertanto necessario individuare modalità di raccordo e integrazione tra il presente documento e il bilancio di previsione.

Si ritiene opportuno riportare, qui di seguito alcun tabelle comparative, riferite all'ultimo triennio (2013-2014-2015) ed a consuntivo, che documentano: 1) la Composizione delle Entrate, 2) gli indicatori di realizzazione delle Entrate, 3) la Dinamica della Spesa, 4) gli indicatori di realizzazione della Spesa. Questa rappresentazione risulta utile per una corretta e puntuale interpretazione delle attività messe in campo ed attuate dall'APT, della capacità di realizzazione da parte del personale APT, dell'incidenza delle spese per il personale rispetto al totale della spesa gestita.

Si osserva, inoltre, come il rallentamento nei trasferimenti di risorse finanziarie da parte dell'Ente Regione a favore dell'APT, a causa dell'applicazione dei parametri imposti per il rispetto del "Patto di stabilità", si riverbera direttamente e negativamente sui tempi di pagamento da parte dell'Agenzia verso i propri fornitori, rischiando di disattendere le finalità di talune azioni e di comprometterne l'efficacia in termini di risultati:

## 1) Composizione delle Entrate

| <b>ENTRATE EFFETTIVE</b>  |                                      |                     |                      |                     |                     |                     |       |
|---|--------------------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------|
| <b>ENTRATE (Accertamenti)</b>   | <b>2013</b>                          | <b>% sul totale</b> | <b>2014</b>          | <b>% sul totale</b> | <b>2015</b>         | <b>% sul totale</b> |       |
| TITOLO II - Entrate da Fondi dell'U.E. e Finanziamenti Regionali Straordinari | POR e Fondi U.E.                     | 2.125.000,00        | 31,89                | 2.100.000,00        | 19,95               | 4.405.115,61        | 54,19 |
|   | Finanziamenti Regionali Straordinari | 357.500,00          | 5,37                 | 3.242.500,00        | 30,80               | 572.500,00          | 7,04  |
| TITOLO III - Entrate Extra Tributarie   | Finanziamenti Regionali Ordinari     | 2.600.000,00        | 39,02                | 2.705.000,00        | 25,69               | 2.600.000,00        | 31,98 |
|   | Fondi Regionali Vincolati            | 1.580.000,00        | 23,71                | 2.480.000,00        | 23,56               | 551.859,00          | 6,79  |
|   | Proventi vari                        | 665,73              | 0,01                 | 4,11                | 0,00                | 0,23                | 0,00  |
| <b>TOTALE ENTRATE ACCERTATE</b>   | <b>6.663.165,73</b>                  | <b>100,00</b>       | <b>10.527.504,11</b> | <b>100,00</b>       | <b>8.129.474,84</b> | <b>100,00</b>       |       |



## 2) Indicatori di realizzazione delle Entrate

| <b>INDICATORI DI REALIZZAZIONE DELLE ENTRATE</b><br>(in conto competenza) |                     |              |                      |              |                     |              |  |
|---|---------------------|--------------|----------------------|--------------|---------------------|--------------|--|
| <b>ENTRATE</b>  | <b>2013</b>         | <b>%</b>     | <b>2014</b>          | <b>%</b>     | <b>2015</b>         | <b>%</b>     |  |
| POR e Fondi U.E. Accertate  | 2.125.000,00        |              | 2.100.000,00         |              | 4.405.115,61        |              |  |
| <b>POR e Fondi U.E. Riscosse</b>  | <b>1.800.000,00</b> | 84,71        | <b>1.240.000,00</b>  | 59,05        | <b>3.823.280,00</b> | 86,79        |  |
| Finanziamenti Regionali Straordinari - Accertate                          | 357.500,00          |              | 3.242.500,00         |              | 572.500,00          |              |  |
| Finanziamenti Regionali Straordinari - <b>Riscosse</b>                    | <b>0,00</b>         | 0,00         | <b>114.000,00</b>    | 3,52         | <b>250.000,00</b>   | 43,67        |  |
| Finanziamenti Regionali Ordinari - Accertate                              | 2.600.000,00        |              | 2.705.000,00         |              | 2.600.000,00        |              |  |
| Finanziamenti Regionali Ordinari - <b>Riscosse</b>                        | <b>850.000,00</b>   | 32,69        | <b>1.455.000,00</b>  | 53,79        | <b>1.180.000,00</b> | 45,38        |  |
| Fondi Regionali Vincolati   | 1.580.000,00        |              | 2.480.000,00         |              | 551.859,00          |              |  |
| Fondi Regionali Vincolati   | <b>150.000,00</b>   | 9,49         | <b>840.000,00</b>    | 33,87        | <b>551.859,00</b>   | 100,00       |  |
| Proventi vari - Accertate   | 665,73              |              | 4,11                 |              | 0,23                |              |  |
| Proventi vari - <b>Riscosse</b>   | <b>665,73</b>       | 100,00       | <b>4,11</b>          | 100,00       | <b>0,23</b>         | 100,00       |  |
| <b>TOTALE ACCERTATO</b>   | <b>6.663.165,73</b> |              | <b>10.527.504,11</b> |              | <b>8.129.474,84</b> |              |  |
| <b>TOTALE RISCOSSO</b>  | <b>2.800.665,73</b> | <b>42,03</b> | <b>3.649.004,11</b>  | <b>34,66</b> | <b>5.805.139,23</b> | <b>71,41</b> |  |

### 3) Dinamica della Spesa

| <b>DINAMICA DELLE SPESE EFFETTIVE</b>  |  |                     |                     |                      |                     |                     |                     |
|--|--|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>SPESE (Impegni)</b>   |  | <b>2013</b>         | <b>% sul totale</b> | <b>2014</b>          | <b>% sul totale</b> | <b>2015</b>         | <b>% sul totale</b> |
| <b>TITOLO I -</b><br>Spese per<br>Organi Istit. -<br>Personale-Oneri<br>Generali | Oneri Diversi  | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
|  | Organi dell'APT  | 194.930,08          | 2,93                | 174.126,30           | 1,65                | 160.859,68          | 2,03                |
|  | Personale<br>Dipendente  | 1.010.165,73        | 15,16               | 1.051.000,00         | 9,98                | 884.578,53          | 11,16               |
|  | Spese Generali   | 172.729,90          | 2,59                | 177.165,00           | 1,68                | 152.937,78          | 1,93                |
|  | Oneri Patrimoniali   | 17.393,16           | 0,26                | 13.104,41            | 0,12                | 8.568,20            | 0,11                |
| <b>TITOLO II -</b><br>Spese per<br>Interventi Socio-<br>Economici                | Animazione Locale e<br>Valorizzazione<br>Patrimonio Culturale<br>Storico Religioso | 1.000.000,00        | 15,01               | 1.900.000,00         | 18,05               | 0,00                | 0,00                |
|  | Riequilibrio e<br>Promozione<br>Territoriale                                       | 242.500,00          | 3,64                | 242.500,00           | 2,30                | 242.500,00          | 3,06                |
|  | Sostegno<br>Associazioni Pro-<br>Loco Basilicata                                   | 300.000,00          | 4,50                | 300.000,00           | 2,85                | 300.000,00          | 3,78                |
|  | Incentivi Turismo<br>Scolastico<br>Congressuale e di<br>Gruppo                     | 280.000,00          | 4,20                | 280.000,00           | 2,66                | 266.000,00          | 3,36                |
|  | Progetti Speciali -<br>Promo-<br>Commercializzazione                               | 115.000,00          | 1,73                | 300.000,00           | 2,85                | 330.000,00          | 4,16                |
|  | Marketing con Fondi<br>U.E. e Finanziamenti<br>Regionali Straord.                  | 2.125.000,00        | 31,89               | 4.800.000,00         | 45,59               | 4.405.115,61        | 55,57               |
|  | Promozione e<br>Valorizzazione<br>Risorse Turistiche                               | 1.087.283,76        | 16,32               | 1.179.991,21         | 11,22               | 1.079.462,91        | 13,62               |
|  | Spese in C/Capitale  | 118.163,10          | 1,77                | 109.617,19           | 1,05                | 96.703,30           | 1,22                |
| <b>TOTALE SPESE IMPEGNATE</b>  |  | <b>6.663.165,73</b> | <b>100,00</b>       | <b>10.527.504,11</b> | <b>100,00</b>       | <b>7.926.726,01</b> | <b>100,00</b>       |

#### 4) Indicatori di realizzazione della Spesa

| <b>INDICATORI DI REALIZZAZIONE DELLA SPESA</b><br>(in conto competenza) |                     |              |                     |              |                     |              |
|---|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|
| <b>SPESE</b>  | <b>2013</b>         | <b>%</b>     | <b>2014</b>         | <b>%</b>     | <b>2015</b>         | <b>%</b>     |
| SPESE DI FUNZIONAMENTO<br>Impegnate                                     | 1.395.218,87        |              | 1.415.395,71        |              | 1.206.944,19        |              |
| <b>SPESE DI FUNZIONAMENTO<br/>Pagate</b>                                | <b>1.017.392,19</b> | <b>72,92</b> | <b>967.505,81</b>   | <b>68,36</b> | <b>882.033,92</b>   | <b>73,08</b> |
| ALTRE SPESE CORRENTI<br>Impegnate                                       | 3.024.783,76        |              | 4.202.491,21        |              | 1.887.962,91        |              |
| <b>ALTRE SPESE CORRENTI<br/>Pagate</b>                                  | <b>798.347,62</b>   | <b>26,39</b> | <b>1.000.132,20</b> | <b>23,80</b> | <b>692.092,34</b>   | <b>36,66</b> |
| TOTALE SPESE CORRENTI<br>Impegnate                                      | 4.420.002,63        |              | 5.617.886,92        |              | 3.094.907,10        |              |
| <b>TOTALE SPESE CORRENTI<br/>Pagate</b>                                 | <b>1.815.739,81</b> | <b>41,08</b> | <b>1.967.638,01</b> | <b>35,02</b> | <b>1.574.126,26</b> | <b>50,86</b> |
| SPESE FONDI P.O. FESR e Fin.<br>Reg. Straord. - Impegnate               | 2.125.000,00        |              | 4.800.000,00        |              | 4.735.115,61        |              |
| <b>SPESE FONDI P.O. FESR e Fin.<br/>Reg. Straord. - Pagate</b>          | <b>1.216.899,04</b> | <b>57,27</b> | <b>776.782,86</b>   | <b>16,16</b> | <b>3.252.141,60</b> | <b>68,68</b> |
| SPESE IN C/CAPITALE<br>Impegnate  | 118.163,10          |              | 109.617,19          |              | 96.703,30           |              |
| <b>SPESE IN C/CAPITALE<br/>Pagate</b>                                   | <b>74.353,34</b>    | <b>62,92</b> | <b>78.617,19</b>    | <b>71,72</b> | <b>94.160,48</b>    | <b>97,37</b> |
| TOTALE SPESE IMPEGNATE  | 6.663.165,73        |              | 10.527.504,11       |              | 7.926.726,01        |              |
| <b>TOTALE SPESE PAGATE</b>  | <b>3.106.992,19</b> | <b>46,63</b> | <b>2.823.038,06</b> | <b>26,82</b> | <b>4.920.428,34</b> | <b>62,07</b> |

### 3 – Obiettivi Strategici

Come previsto dalla Delibera CIVIT n° 89/2010 e 112/2010, proseguendo con la logica dell'albero della *performance*, le aree strategiche sono declinate in uno o più obiettivi strategici (comunque in un numero limitato) per i quali l'organizzazione è responsabile e sono programmati su base triennale.

E' importante evidenziare il fatto che gli obiettivi strategici sono obiettivi di particolare rilevanza rispetto ai bisogni ed alle attese degli *stakeholder*: sebbene per "definizione" sono programmati su base triennale, gli stessi devono essere aggiornati annualmente sulla base delle priorità politiche dell'amministrazione e dei risultati raggiunti nell'anno appena trascorso.

Agli obiettivi strategici sono associati uno o più indicatori: tali strumenti sono stati definiti tenendo presente, per quanto applicabile gli otto ambiti di misurazione e valutazione della performance di cui all'articolo 8 del decreto e rispettano le logiche espresse nella delibera n. 89/2010.

In sintesi, da un punto di vista metodologico gli obiettivi strategici tengono conto dei seguenti criteri (art. 5 comma 2 d.lgs. 150/2009):

|   |  |
|---|--|
| Rilevanti e pertinenti rispetto a                     | Bisogni della collettività<br>Missione istituzionale<br>Priorità politiche e Strategie dell'amministrazione                        |
| Specifici e Misurabili                                | Concreti e Chari   |
| Tali da determinare un significativo miglioramento di | Qualità dei servizi<br>Qualità degli interventi  |
| Commisurabili ai valori di riferimento derivati da    | Standard definiti a livello nazionale<br>Standard definiti a livello internazionale<br>Confrontazioni con amministrazioni analoghe |
| Confrontabili   | Con i trend della produttività dell'amministrazione, con riferimento ove possibile, con il triennio precedente                     |
| Riferibili ad un arco di tempo determinato            | Strategici- biennale/triennale   |
| Correlati a   | Qualità delle risorse disponibili<br>Quantità delle risorse disponibili  |

Di seguito vengono evidenziati gli obiettivi strategici anno 2016-2018:

| Codice | Descrizione   | Linea | Indicatore  |
|--------|---|-------|---|
| AS1.1  | Individuazione dinamica per la Promozione della destinazione "Basilicata"   | 3     | n° nuove dinamiche individuate                      |
| AS2.1  | Realizzazione di progetti di comunicazione, promozione e valorizzazione territoriale  | 2     | N° di progetti<br>N° passaggi tel/giorn/Ecc.        |
| AS2.2  | Valorizzazione dei possibili turismi della Basilicata   | 1     | N° iniziative<br>% presenze per settori individuati |
| AS3.1  | Miglioramento degli strumenti per aumentare l'efficacia nelle relazioni con gli stakeholders  | 4     | % soddisfazione stakeholders                        |
| AS3.2  | Ottimizzazione degli strumenti di relazione con le strutture ricettive della Regione Basilicata   | 3     | % soddisfazione strutture ricettive                 |
| AS4.1  | Sviluppo di nuove dinamiche interne informatizzate al fine di ottimizzare la comunicazione interna, gestione dei dB ed eventuali nuovi adempimenti legislativi. | 5     | % soddisfazione clima interno per le voci cogenti.  |
| AS4.2  | Realizzazione degli obiettivi dei programmi "Alleati" (Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità, Piano triennale di prevenzione della Corruzione)   | 6     | N° obiettivi raggiunti/N° obiettivi prefissati      |
| AS4.3  | Miglioramento delle performance riguardanti le attività a supporto  | 7     | N° azioni   |

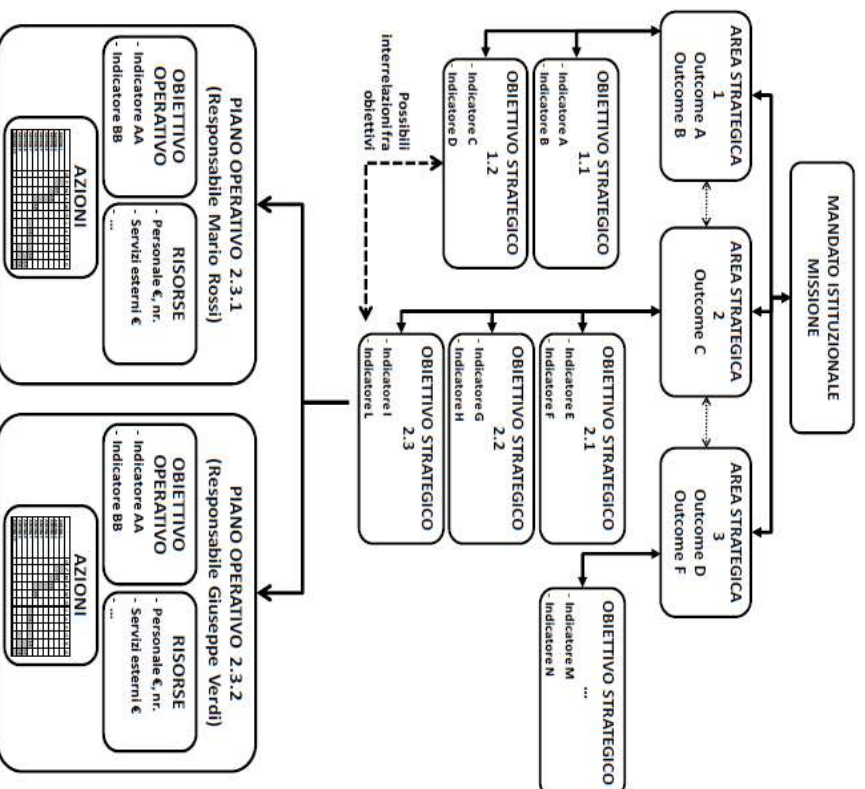


## 4 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

L'art. 5 del D.lgs. 150/2009 "Obiettivi e indicatori" stabilisce che gli obiettivi strategici sono programmati su base triennale e definiti prima dell'inizio del rispettivo esercizio in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

All'interno della logica di albero della *performance*, ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vanno definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento. Il tutto è sintetizzato all'interno di uno o più "piani operativi". Essi individuano:

- 1) l'obiettivo operativo, a cui si associano, rispettivamente, uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un *target (valore programmato o atteso)*;
- 2) le azioni da porre in essere con la relativa tempistica;
- 3) la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;
- 4) le responsabilità organizzative, identificando un solo responsabile per ciascun obiettivo operativo.



All'interno del piano degli obiettivi si adotta una logica input - processi - output. Mentre l'output ha una dimensione temporale di breve periodo, così come i risultati che tale output genera a livello di impatti, l'outcome ha una dimensione di lungo periodo che deve essere valutata anche in termini di sostenibilità, in quanto molto spesso connessa con i bisogni del cittadino o, più in generale, degli stakeholder. Pertanto i risultati possono essere intesi come outcome intermedi.

Alcuni obiettivi, sia strategici che operativi, hanno natura trasversale, nel senso che possono essere raggiunti mediante il concorso di più Unità Organizzative.

Nella logica espressa dall'art 3 del D.Lgs 150/09, gli obiettivi possono essere considerati:

- Obiettivi innovativi: introduzione di processi innovativi mirati a un miglioramento delle performance o orientati all'ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi per il cliente interno/esterno
- Obiettivi di sviluppo: sono legati allo sviluppo dell'attuale struttura: rispondono ai principi di efficienza ed efficacia della gestione e all'introduzione di nuovi principi legislativi
- Obiettivi di mantenimento: Sono legati al mantenimento degli standard raggiunti nella gestione dei servizi.

Indicativamente, un obiettivo mantiene la dicitura di Innovativo per non più di tre anni; successivamente, diventa di Mantenimento se l'attività prevista dall'obiettivo va a costituire parte dei processi ordinari e sarà di Sviluppo se sono previste ulteriori fasi per il completamento dell'obiettivo.

Il Piano della Performance mette in rilievo l'attività di programmazione formulata per obiettivi che la Direzione Generale dell'APT, attraverso la propria organizzazione e le proprie risorse, si propone di perseguire nel triennio di riferimento.

Tramite il modello di scheda di programmazione in allegato, gli obiettivi strategici sono stati declinati rispetto ai "risultati attesi" per ciascuna Linea Strategica, con il relativo peso assegnato all'interno della struttura.

Per ciascuno di essi vengono individuati gli step annuali necessari per il conseguimento degli obiettivi operativi e per ciascuno di questi step viene individuato un responsabile delegato al perseguimento, scelto dal Direttore Generale dell'APT tra le PAP e le PO. Per ciascun obiettivo operativo è previsto almeno un indicatore che ne misuri il grado di perseguimento rispetto alle azioni messe in campo dal personale coinvolto e il relativo valore da raggiungere in termini quantitativi nel periodo di riferimento (target).

Gli indicatori, attraverso i quali si manifesta concretamente il perseguimento degli obiettivi, dovendo essere tali da rendere evidente il valore creato dalle attività intraprese, sono stati definiti tutti di base.

Indicatori, target e pesi sono gli elementi che vanno a definire, durante il monitoraggio e alla fine dell'anno, la performance raggiunta dai Servizi.

Nell'ambito di ciascun Servizio, per la determinazione della propria prestazione, il risultato degli obiettivi verrà ponderato con il peso, in modo che la performance raggiunta dai Servizi sia calibrata in funzione di questa specificità. Quindi tanto più saranno realizzati gli obiettivi con maggior peso, tanto più alto sarà il valore della qualità della performance del Servizio

## Le tipologie di indicatori

Gli indicatori si distinguono in:

- **Indicatori di impatto** (o di outcome),
- **Indicatori di risultato**, distinti in indicatori di efficienza e di efficacia.

### Gli indicatori di impatto

Gli indicatori di impatto riguardano il livello alto (strategico) e sono indicatori il cui scopo è misurare gli effetti delle politiche di sviluppo turistico. Essi non rappresentano ciò che è stato fatto, ma le conseguenze da questo generate; in altri termini gli indicatori di impatto valutano la ricaduta sociale ed economica delle politiche turistiche attuate. Gli indicatori di impatto si ricollegano agli obiettivi strategici, si misurano, in linea di principio, in un arco temporale ampio (almeno tre anni) e possono essere interpretati come elementi che si intende massimizzare (per esempio le risorse provenienti da fonti private o progettualità) La loro realizzazione dipende anche dal grado di raggiungimento degli obiettivi specifici (operativi).

### Gli indicatori di risultato

Gli indicatori di risultato misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo che una azione si propone di conseguire. Gli indicatori di risultato si correlano agli obiettivi operativi ma anche alle singole azioni.

Gli indicatori di risultato possono essere:

- **di efficienza**, intesa come capacità di produrre quantitativi maggiori di output (prodotti/servizi) dati gli stessi quantitativi di input (fattori produttivi) ovvero le medesime entità di output dati minori volumi di input;
- **di efficacia**, intesa come la capacità di raggiungere gli obiettivi predefiniti in termini quali-quantitativi.

## 5 – Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance

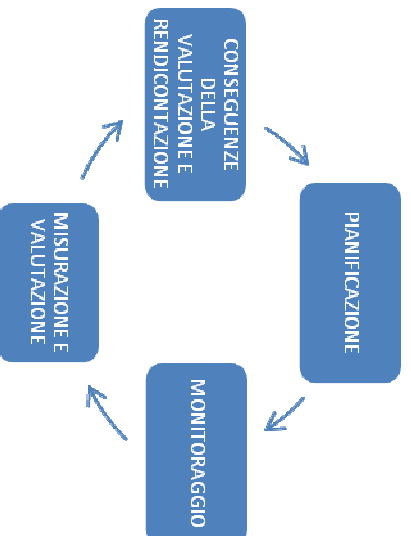
### Fonti e coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Nella realizzazione del presente Piano delle Performance, la Direzione ha coinvolto un gruppo di lavoro tecnico operante sotto la sua guida.

Il presente Piano è stato elaborato e revisionato tenendo presente il Bilancio di Previsione, le analisi descritte in precedenza (contesto, stakeholders, ecc.), con la fattiva partecipazione di tutto il personale dell'APT, in particolare per la declinazione degli obiettivi nelle azioni operative necessarie per il loro raggiungimento.

Il Gruppo di Lavoro ha proseguito, per il 2015, una campagna di ascolto dei portatori di interesse più significativi, in relazione alle attività svolte. Tale campagna si è concretizzata attraverso numerose riunioni interne e con stakeholders esterni, nonché attraverso l'analisi di tutti i dati a disposizione.

### Processo relativo al Ciclo di Gestione della Performance



| TITOLO                    | FASE  | DESCRIZIONE  | OUTPUT   |
|---------------------------|---|--|--|
| PIANIFICAZIONE            | definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori | Si tratta di attività decisionali che impegnano l'APT in uno sforzo di lettura e analisi dell'ambiente di riferimento e delle proprie condizioni organizzative<br><br>L'attività svolta garantisce che il perseguimento degli obiettivi strategici e operativi avvenga mantenendo adeguate condizioni di salute organizzativa, finanziaria dell'APT prevedendo la possibilità di interventi correttivi sugli obiettivi         | PIANO DELLA PERFORMANCE                                    |
| MONITORAGGIO              | monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi   |  | REPORT TRIMESTRALI ASSESTAMENTO                            |
| MISURAZIONE E VALUTAZIONE | misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;   | È il processo che ha per esito l'identificazione e la quantificazione, tramite indicatori, dei progressi ottenuti. La misurazione concerne i risultati ottenuti dall'APT in termini di prodotti (output) e impatti (outcome); mentre la valutazione si realizza nel momento in cui le informazioni relative a risorse, attività, prodotti e impatti vengono interpretate alla luce degli obiettivi che l'amministrazione aveva | SCHEDE RILEVAZIONI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE |

|  |   |  |                             |
|--|---|--|-----------------------------|
| <b>CONSEGUENZE DELLA VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE</b> | utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito  | La validazione della relazione sulla performance è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al Titolo III del d.lgs. n. 150/2009 | RELAZIONE SULLA PERFORMANCE |
|  | rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi. |  |                             |

### Pianificazione

I documenti di pianificazione definiscono gli obiettivi (Strategici e operativi), nonché i risultati attesi dall'APT in una griglia gestionale che permette di creare un humus operativo finalizzato al miglioramento continuativo: un insieme di obiettivi che hanno la finalità di migliorare le performance dell'agenzia. Lo strumento che ha questa finalità è il Piano di Performance che ha validità triennale.

### Monitoraggio

L'andamento della performance deve essere costantemente monitorato nel corso dell'intero periodo di applicazione e di validità dei parametri definiti nel sistema di misurazione e valutazione.

Il sistema di monitoraggio del Piano della Performance è impostato con riferimento sia agli obiettivi strategici sia agli obiettivi operativi attribuiti ai diversi livelli di responsabilità.

Il monitoraggio di tali obiettivi è effettuato attraverso l'individuazione ex ante di una serie di indicatori in grado di presidiare adeguatamente i processi di attuazione e di misurare il grado di raggiungimento di tali obiettivi, sia sotto il profilo organizzativo interno che dal punto di vista dei risultati esterni conseguiti.

Ai dirigenti e/o alle P.O. Responsabili di servizi dell'APT (in caso di assenza del Dirigente dell'Ufficio) è attribuita la responsabilità dell'effettiva gestione degli strumenti di monitoraggio continuo e della efficace misurazione dei risultati resi fruibili con procedure on line. Per l'anno 2017 si prevede l'accentramento di tale mansione al solo Resp. P.O. Risorse umane, tenendo presente che si attiveranno degli strumenti di raccolta semi-automatici e comunque informatizzati.

In occasione del solo monitoraggio relativo al 2° trimestre ciascun dirigente e/o P.O. deve comunicare al Direttore Generale le eventuali criticità sia relative al calcolo degli indicatori di performance, che al rispetto dei target individuati.

In conseguenza del monitoraggio infrannuale e delle successive verifiche collegate possono essere suggeriti interventi correttivi ovvero modifiche degli obiettivi e/o degli indicatori da riportare nel Piano della Performance.

### Misurazione e Valutazione

Il ciclo di misurazione della performance deve essere regolamentato con provvedimento da assumersi da parte dell'APT che adatterà, come prevede il d.lgs. 150 /2009, il "sistema di misurazione e valutazione".

La fase di Misurazione e Valutazione è il processo che ha per esito l'identificazione e la quantificazione, tramite indicatori, dei progressi ottenuti. La misurazione concerne i risultati ottenuti dall'APT in termini di prodotti (output) e impatti (outcome); mentre la valutazione si realizza nel momento in cui le informazioni relative a risorse, attività, prodotti e impatti vengono interpretate alla luce degli obiettivi che l'Agenzia ha definito.

Il processo di misurazione e valutazione interviene sia sulle prestazioni individuali che sull'organizzazione nel suo complesso.



### **Conseguenze della valutazione e rendicontazione**

Il documento chiave per la rendicontazione è la Relazione sulla performance che dovrà essere predisposta evidenziando, anche ai fini della pubblicazione del documento in quanto funzionale agli obblighi di trasparenza nei confronti di tutti gli stakeholder dell'APT, i risultati salienti e di effettivo interesse per il cittadino/utente.

La rendicontazione dei risultati di performance dell'APT e di quelli conseguiti da ciascun dipendente ha una ulteriore finalità: avviare un circolo virtuoso di miglioramento nella definizione del sistema di misurazione e valutazione degli obiettivi che lo compongono.

Difatti si chiede ai dirigenti e all'OIV di analizzare i dati e sulla base delle esperienze maturate e di avviare un processo di ridefinizione delle attività gestionali e degli interventi operativi affinché:

- **i target annuali siano maggiormente raggiungibili;**
- **le valutazioni siano puntuali e accurate;**
- **si crei una spinta al miglioramento della performance e ai sistemi che servono a gestirla.**

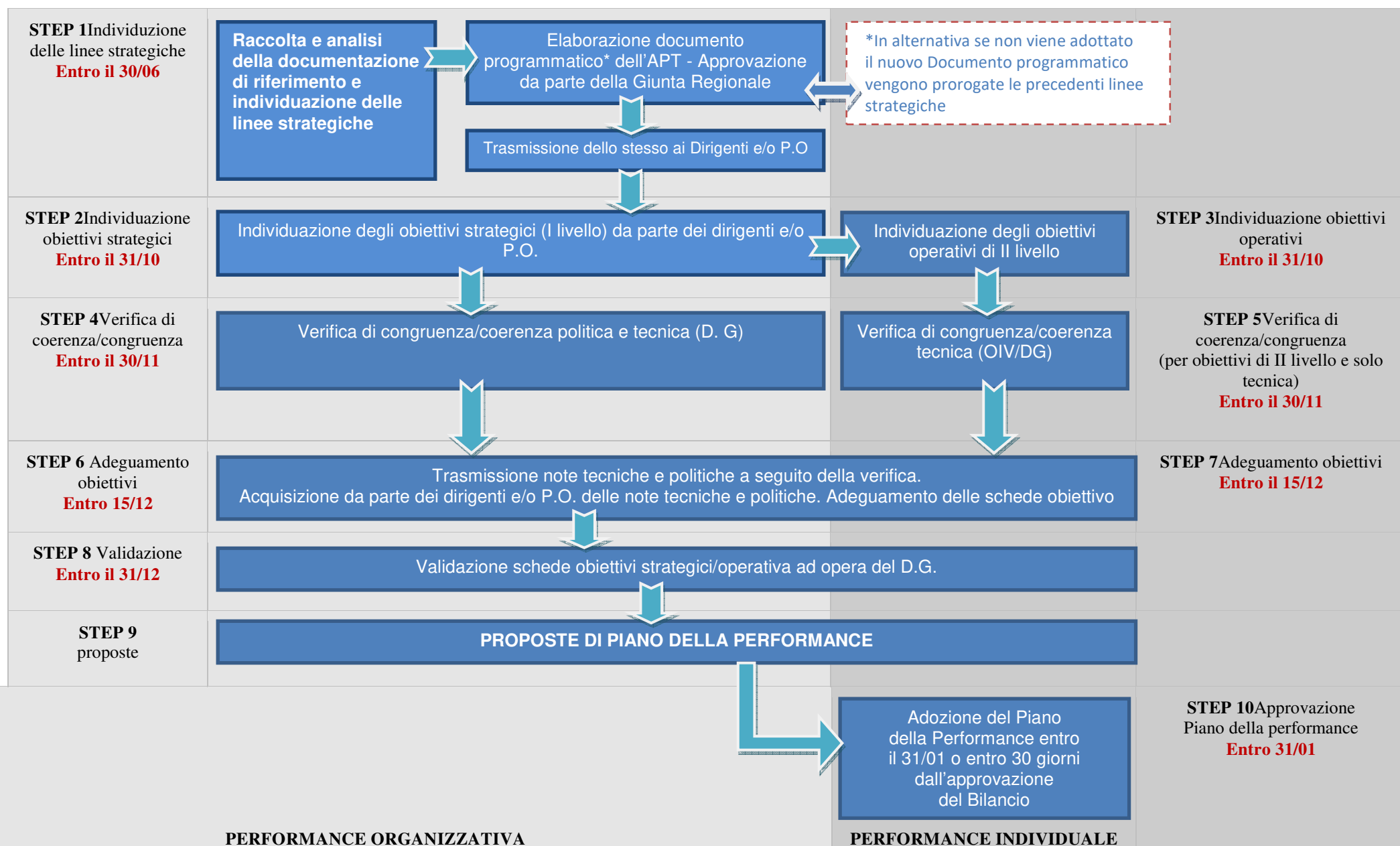
Del ciclo della performance Il legislatore, visto l'art. 11 comma 6 del citato d.lgs. 150/2009, individua una pluralità assai ampia di soggetti destinatari della rendicontazione:

- **gli organi di indirizzo e di governo;**
- **gli "organi esterni" ;**
- **"i cittadini;**
- **i soggetti interessati;**
- **gli utenti ed i destinatari dei servizi".**

In questo modo il legislatore vuole raggiungere lo scopo di promuovere un controllo sociale assai ampio sulla gestione della valutazione e sui suoi effetti concreti.

Il che ripropone la valutazione differenziata che si fonda, cioè, sul valore della "differenza", l'unico che permette l'avvio di un circuito virtuoso di miglioramento.

## Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano della Performance



## Legenda

La parte di sinistra, con lo sfondo grigio chiaro, contiene una serie di attività coordinate e supervisionate ai fini della misurazione della performance organizzativa. Gli obiettivi che si determinano in questa area sono gli obiettivi strategici che definiscono la performance organizzativa. Gli obiettivi strategici sono propri dei Dirigenti e/o P.O. e rappresentano il loro contributo alla realizzazione delle politiche dell'Ente. L'obiettivo è strategico quando rappresenta una parte rilevante e significativa delle scelte strategiche che l'APT, attraverso la Regione Basilicata, elabora con un documento di programmazione. La performance organizzativa, pertanto, si misura sul grado di raggiungimento degli obiettivi strategici. Essi possono essere costruiti con un processo di concertazione/contrattazione di tipo bottom-up: i Dirigenti e/o P.O. formulano le loro proposte e le trasmettono al Direttore Generale il quale li verifica nella loro congruenza e coerenza tecnico-politica e economica. Naturalmente può farli riformulare o, se la verifica è positiva, li valida e si autorizza con la pubblicazione nel piano delle performance. L'obiettivo strategico deve essere misurato da indicatori di impatto e indicatori di risultato. Come evidenziato dallo schema precedente l'APT, per evitare che il budget determini l'azione, prevede:

- prima la fase identificativa degli obiettivi strategici/operativi, da esprimere in termini fisico tecnici (qualità, volumi, efficacia, soddisfazione dell'utenza, efficienza, etc.) da parte dei dirigenti e/o P.O.
- successivamente avviene la negoziazione degli obiettivi strategici/operativi e la relativa attribuzione delle risorse finanziarie per gli obiettivi che, per realizzarsi, avessero bisogno di un supporto economico.

Tale sistema di priorità consente di definire il programma quantitativo di attività e di azioni da perseguire solo in base alle esigenze di promozione del Territorio. In tal modo è possibile rivedere il ciclo di programmazione di bilancio, dando rilievo alla dimensione strategica e di risultato.

L'attività sopra descritta viene svolta in sede di Comitato di indirizzo (ved. Step 4 – Fasi soggetti e tempi di redazione del Piano della Performance) e la riunione è verbalizzata perché sia in equivoca la partecipazione attiva di tutti i suoi componenti.

Considerato che il piano della performance deve essere approvato entro il 31 gennaio di ogni anno, è opportuno che il processo di allineamento delle risorse di bilancio con gli obiettivi assegnati avvenga con un congruo anticipo al fine di assicurare la conclusione del processo di definizione del budget con le strutture amministrative di riferimento. Si prevede la seguente successione temporale:

- 1. entro il mese di novembre:**  
negoziazione budget tra le strutture e la Direzione generale
- 2. entro il mese di dicembre:**  
stesura e approvazione del bilancio annuale di previsione  
assegnazione degli obiettivi strategici e individuali
- 3. entro il mese di gennaio successivo:**  
approvazione del piano della performance e aggiornamento di quello triennale, con riferimento all'anno successivo.

**La parte di destra, con sfondo grigio scuro, fa riferimento, invece, agli obiettivi operativi.**

**Gli obiettivi operativi** sono micro - obiettivi di pertinenza dei singoli Uffici e del loro personale, rappresentano le attività gestionali che servono al raggiungimento degli obiettivi strategici che rappresentano, dunque, il presupposto per la loro definizione e rappresentano anche la normale attività operativa dell'Ufficio. Si vince la stretta interdipendenza tra obiettivi strategici e obiettivi operativi. In particolare gli obiettivi strategici sono il presupposto per la definizione degli obiettivi operativi.

**La performance individuale** pertanto si misura sul grado di raggiungimento degli obiettivi operativi. L'obiettivo operativo deve essere misurato da indicatori di risultato.

Tutto ciò va definito con il Direttore Generale attraverso colloqui individuali durante i quali il dirigente generale affida ad ogni dirigente di Ufficio gli obiettivi, comunica il “grado” dell’Ufficio per quell’anno, i fattori, i parametri e gli indicatori di riferimento per la valutazione delle prestazioni. Gli obiettivi dipartimentali saranno successivamente condivisi in una riunione con Dirigenti e/o P.O. che è verbalizzata.

### Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della Performance

Con il Piano 2016/2018 si prosegue con la piena attuazione del ciclo della performance che assume un particolare rilievo anche per l’integrazione con il piano triennale anticorruzione e con il programma per la trasparenza introdotti dalla legge 190/2012 e successivi decreti attuativi. Trovandosi al secondo impianto del ciclo di gestione della Performance, occorre proseguire nel processo di miglioramento del ciclo della stessa e degli strumenti ad esso dedicati.

Gli interventi di miglioramento dovranno tenere conto dell’esiguità delle risorse a disposizione e del contenimento dei costi di funzionamento, utilizzando al meglio tutte le competenze e le professionalità interne.

Il presente Pdp 2016-2018 è di fatto stato revisionato alla luce di talune carenze che non permettevano una dinamicità della valutazione e presentavano una eccessiva disarticolazione degli obiettivi strategici e obiettivi operativi.

Le prossime azioni di miglioramento riguarderanno:

| <b>Obiettivi</b>   | <b>Azioni</b>   | <b>Tempi</b>      | <b>Responsabilità</b>                                   |
|--|---|-------------------|---|
| <b>Ottimizzare la sinergia tra programmazione della performance e pianificazione degli interventi in materia di anticorruzione e trasparenza.</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Predisporre tempi (quindi un planning ufficiale e diffuso) e ruoli per la redazione degli strumenti in oggetto, in modo da creare un unicum</li> </ul>  | Entro il 30/10/16 | Direzione<br>Resp. PO coinvolti<br>Resp. PO Performance |
| <b>Rafforzare il sistema informativo, di controllo e monitoraggio strategico e di gestione creato a supporto dell’attività di misurazione e valutazione.</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Definizione di uno strumento digitale di gestione delle azioni e degli obiettivi</li> <li>b) Definizione di azioni formative e di sensibilizzazione nell’uso degli strumenti in oggetto.</li> </ul>     | Entro il 30/12/16 | Resp. PO Performance                                    |
| <b>Fissazione di standard di Qualità dei Servizi</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Definizione di un elenco di mansioni “standard” per ogni figura</li> <li>b) Definizioni di standard di Qualità per ogni mansione individuata</li> </ul>   | Entro il 30/12/17 | Resp. PO Risorse Umane                                  |
| <b>Raccordo e ottimizzazione con il Sistema di Misurazione e Valutazione adottato</b>  | Attraverso una intensificazione con l’OIV, andranno evidenziate eventuali discrasie fra il ns Sistema di Performance e il Sistema di misurazione e valutazione adottato, in particolare per quel che riguarda gli strumenti operativi utilizzati. | Entro il 30/12/16 | Resp. PO Performance                                    |
| <b>Raccordo maggiore fra ciclo della performance e programmazione economico-finanziaria</b>  | Saranno definiti in modo esplicito i collegamenti tra gli obiettivi e la programmazione.  | Entro il 30/12/16 | Direzione<br>Resp. PO Performance                       |

Nel processo complessivo di miglioramento dovranno essere comunque coinvolti tutti i soggetti interni ed esterni che partecipano all’applicazione del sistema di programmazione, misurazione e valutazione delle attività dell’APT.