

AGENZIA DI PROMOZIONE
TERRITORIALE
APT BASILICATA

BASILICATA



**PIANO DELLA
PERFORMANCE**

2020 - 2022

(Rev. 0)

Deliberazione del D.G. n. ____ del _____



Presentazione del Piano

Come noto, il D. Lgs. 27 ottobre 2009, n° 150 ha introdotto la misurazione e valutazione della *performance* quali misure “volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle pubbliche amministrazioni, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l’erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento”. A tal fine, le amministrazioni pubbliche sono state chiamate a sviluppare, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il **ciclo di gestione della performance**, che si articola in varie fasi, dalla definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere alla rendicontazione dei risultati conseguiti agli organi di controllo, agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il **Piano della performance** è lo strumento che dà avvio al Ciclo di Gestione della *Performance* di cui all’art. 4 del D. Lgs. 27/10/2009, n° 150 e ss.mm.ii. Come specificato dall’art. 10 dello stesso D. Lgs. n° 150/2009, si tratta di un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e target) su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*.

Il Presente documento costituisce l’**aggiornamento del Piano della Performance dell’Agenzia di Promozione Territoriale – A.P.T. della Basilicata con riferimento al triennio 2020-2022** in raccordo con tutti gli strumenti di indirizzo e programmazione adottati dall’Agenzia e compatibilmente con le risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili.

In merito si ritiene opportuno evidenziare che il nuovo Direttore Generale è entrato in servizio solo nel mese di dicembre 2019.

Ciò ha determinato la necessità di affrontare *in primis* le urgenze amministrative ereditate dagli ultimi mesi in cui l’Agenzia, nel rispetto di quanto stabilito dall’art. 14, comma 2, della L.R. n° 7/2008, era stata gestita in regime di ordinaria amministrazione. Ciò nonostante, già all’inizio del mese di gennaio sono stati definiti ed assegnati ai Responsabili dei Servizi, nel corso di un apposito incontro debitamente verbalizzato, gli obiettivi di *performance* da realizzare nel corso dell’anno: il che ha consentito di avviare per tempo e correttamente il Ciclo di gestione della *performance* 2020. Dal mese di febbraio, però, l’emergenza epidemiologica determinata dal COVID-19 ha imposto nuove indifferibili emergenze dovute principalmente alla necessità di definire le condizioni di sicurezza dei dipendenti e degli utenti dell’Agenzia, non solo con la necessità della definizione e dell’avvio, in tempi rapidi, delle procedure e modalità per lo *smart-working*, ma anche con la necessità di individuazione delle ottimali modalità di funzionamento dell’APT in condizioni completamente nuove e sfidanti. Tali condizioni non sono state semplicemente determinate da sopravvenuti vincoli “interni”, legati ad es. all’individuazione di strumenti tecnologici e gestionali per l’organizzazione dei flussi di lavoro da riprogrammare in funzione del “lavoro agile”, ma sono dipese profondamente da vincoli “esterni”, legati al dover riprogrammare, in piena coerenza con la *mission* dell’Agenzia, le modalità di supporto dell’APT ai suoi diretti *stakeholder* pubblici e privati a seguito delle inedite e drammatiche situazioni di cambiamento del settore turistico. Tali modalità di supporto, solo a titolo esemplificativo, hanno preteso un urgente impegno, in particolare da parte della Direzione Generale, nel supportare la Task Force regionale sugli aiuti al settore, o nello studiare, approfondire e condividere le condizioni per la “ripartenza in sicurezza” del settore stesso, o nell’analizzare le inedite



condizioni e modalità di comunicazione della destinazione turistica in “epoca” COVID e post COVID-19.

Nel contempo, è stato necessario affrontare un problema organizzativo critico, dovuto all'intervenuto pensionamento di tre esperti funzionari con posizioni organizzative e mansioni di importanza strategica, tra cui gestione del personale e contabilità. L'avvicendamento, gestito dal nuovo Direttore Generale, è avvenuto in concomitanza con l'inizio del periodo di emergenza e ha comportato ulteriori complesse sfide per la struttura.

Come altre amministrazioni pubbliche, quindi, anche l'APT ha subito un rallentamento nella definizione e approvazione del Piano della *Performance*, Piano che ha dovuto adattarsi anch'esso, in maniera consequenziale, alle nuove esigenze determinate dall'emergenza COVID-19. È per questi sostanziali motivi che il Piano è stato adottato con qualche ritardo rispetto al termine previsto dall'art. 10 del D. Lgs. n° 150/2009, dal momento che gli stessi obiettivi strategici e operativi sono stati oggetto di un riesame alla luce del radicale impatto che l'emergenza in atto sta avendo sul settore del turismo, al fine di verificare se fossero ancora percorribili e in quale misura.

Il Piano della *performance* elaborato dall'A.P.T. descrive tutti gli elementi sui quali si baserà la misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance* dell'Agenzia, ponendo in evidenza gli obiettivi strategici che l'Ente intende raggiungere nel triennio 2020-2022 e gli obiettivi operativi da conseguire nell'anno 2020.

In questa direzione, la programmazione delle attività dell'A.P.T. riveste un ruolo decisivo per specificare fasi, tempi e strumenti per il raggiungimento degli obiettivi caratterizzanti l'intero Ciclo della *Performance*.

Nella redazione del Piano sono state assicurate:

- ✓ la **qualità della rappresentazione della *performance***, dal momento che in esso sono stati esplicitati il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi;
- ✓ la **comprensibilità della rappresentazione della *performance***, dal momento che nel Piano viene esplicitato il “legame” che sussiste tra i bisogni della collettività, il mandato istituzionale e la mission, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'Amministrazione, facendo in modo che tale documento sia redatto in maniera da consentire una facile lettura e comprensione dei suoi contenuti;
- ✓ l'**attendibilità della rappresentazione della *performance***, dal momento che è verificabile *ex post* la correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, target).

Così come già negli anni passati, nella redazione del Piano si è tenuto conto delle indicazioni fornite dalla CIVIT/ANAC (soprattutto con le deliberazioni n. 112/2010, n. 1/2012 e n. 6/2013) in merito alla struttura e ai contenuti dei Piani della *Performance*, e si è fatto riferimento, per quanto applicabili, anche alle Linee guida n. 1/2017 e n. 2/2017 della Presidenza del Consiglio dei Ministri per il Piano della *Performance* ed il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* dei Ministri. Si è tenuto conto inoltre: (i) della Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica del 30/12/2019 (utilizzando, in via sperimentale, taluni degli indicatori comuni per le funzioni di supporto sperimentati dalle amministrazioni statali); (ii) delle Linee



Guida dello stesso Dipartimento della Funzione Pubblica n° 4 del 28/11/2019 sulla valutazione partecipativa nelle pubbliche amministrazioni (avviando l'implementazione del sistema); (iii) della delibera CIVIT n° 22/2011 e della Direttiva n° 2/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri (iniziando a prestare attenzione alla tematica delle pari opportunità). Il tutto secondo la **logica di gradualità e miglioramento continuo della pianificazione della performance suggerita dalla stessa CIVIT.**

All'interno del Piano sono, quindi, contenuti:

- ✓ la descrizione dell'identità dell'Agenzia;
- ✓ l'albero della *performance*;
- ✓ l'analisi del contesto interno ed esterno;
- ✓ gli obiettivi strategici;
- ✓ gli obiettivi operativi di *performance*;
- ✓ gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance*.

Nella stesura del Piano sono stati, poi, rispettati i seguenti principi generali:

- ✓ **immediata intelligibilità:** il Piano è volutamente di dimensioni contenute e facilmente comprensibile anche agli *stakeholders* esterni, dal momento che è articolato in una parte principale più descrittiva ed in una serie di allegati contenenti tutti i contenuti e gli approfondimenti tecnici ritenuti necessari;
- ✓ **veridicità e verificabilità:** i contenuti del Piano corrispondono alla realtà; sono state chiaramente definite le fasi, i tempi e le modalità del processo per la predisposizione del piano, e sono stati indicati gli attori che sono intervenuti ed il loro ruolo;
- ✓ **partecipazione:** nel processo che ha portato alla definizione degli obiettivi strategici ed operativi sono stati coinvolti tutti i funzionari responsabili dei Servizi dell'Agenzia, che, in mancanza di dirigenti, sono i soggetti chiamati, insieme alla Direzione Generale, alla responsabilità della realizzazione delle attività necessarie per il conseguimento degli obiettivi;
- ✓ **coerenza interna ed esterna:** i contenuti del Piano sono coerenti con il contesto di riferimento (coerenza esterna) e con gli strumenti e le risorse (umane, strumentali e finanziarie) disponibili (coerenza interna);
- ✓ **orizzonte pluriennale:** l'arco temporale di riferimento del Piano è il triennio (2020-2022), con scomposizione in obiettivi annuali (2020), secondo una logica di scorrimento.

In considerazione, infine, del quadro normativo nazionale di riferimento (Legge 6/11/2012, n° 190 e ss.mm.ii.), il Piano è stato, poi, come di consueto, integrato con gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza indicati nel **Piano di Prevenzione della Corruzione dell'A.P.T.** (approvato con deliberazione del Direttore Generale n° 20 del 30/01/2020 e consultabile nella Sezione "Amministrazione Trasparente/Disposizioni Generali" del sito web istituzionale dell'Agenzia www.aptbasilicata.it).

Tanto anche in coerenza con le direttive dell'A.N.A.C. in materia che sottolineano la necessità di operare il coordinamento e l'integrazione tra gli ambiti relativi alla *performance* e



quelli della trasparenza, cosicché **le misure contenute nei Piani Triennali di Prevenzione della Corruzione diventino obiettivi dei Piani della Performance.**

La trasparenza dell'attività amministrativa, infatti, oltre a costituire livello essenziale delle prestazioni concernenti i diritti sociali e civili ai sensi dell'art. 117, comma 1, lett. m), della Costituzione (art. 1, comma 15, Legge n° 190/2012 e ss.mm.ii.), rappresenta anche la migliore politica *"a costo zero"* contro la corruzione: ragione per cui ***"la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi in obiettivi organizzativi ed individuali"*** (art. 10, comma 3, D. Lgs. n° 33/2013 e ss.mm.ii.).

E' per questo che, anche in considerazione dei rilievi e dei suggerimenti formulati dall'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito-O.I.V ed innovando rispetto al passato, nel presente Piano la promozione di maggiori livelli di trasparenza, da obiettivo operativo del solo R.P.C.T., diventa **obiettivo operativo di tutti i Servizi dell'Agenzia**, chiamati, tutti, a garantire il regolare e tempestivo flusso di documenti, dati e informazioni oggetto di pubblicazione obbligatoria ai sensi del D. Lgs. n° 33/2013 e ss.mm.ii.



INDICE

<i>Presentazione del Piano</i>	2
1 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholders esterni	7
1.1 Chi siamo	7
1.2 Cosa facciamo	7
1.3 Come operiamo	8
2 La nostra identità.....	11
2.1 L'Amministrazione in cifre	11
2.2 Mandato istituzionale e mission.....	15
2.3 Albero della <i>performance</i>	16
3 Analisi del contesto	17
3.1 Contesto esterno	17
3.2 Analisi del contesto interno	20
4 Obiettivi Strategici	22
4.1 Tipologia di indicatori	25
5 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	26
5.1 Obiettivi assegnati ai titolari di posizione organizzativa	26
6 Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance.....	28
6.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano	28
6.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.....	28
6.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della <i>performance</i>	28
6.4 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	29
7 Allegati tecnici - Albero della <i>Performance</i> e Quadro di sintesi - Obiettivi strategici, obiettivi operativi, azioni.....	30



1 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholders esterni

1.1 Chi siamo

L'Agenzia di Promozione Territoriale – A.P.T. è un ente strumentale della Regione Basilicata istituito con la L.R. 4 giugno 2008, n° 7 la quale, nel disporre il riordino del “Sistema Turistico Regionale”, ha previsto che la nuova Agenzia

- o costituisce organismo tecnico/operativo della Regione, dotato di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia organizzativa, amministrativa, patrimoniale-contabile, gestionale e tecnica, nel rispetto dei principi di sussidiarietà e cooperazione;
- o subentra in tutti i rapporti giuridici attivi e passivi dell'Azienda di promozione turistica;
- o opera quale tecnostruttura composta da competenze specialistiche per l'attuazione degli indirizzi programmatici della Regione in materia di promozione turistica e territoriale.

L'A.P.T. ha **competenza sull'intero territorio regionale**. Ha sede legale a Matera, ha un altro Ufficio a Potenza e può istituire proprie strutture ed altri uffici periferici nelle zone ritenute di alta valenza turistica.

Organi dell'A.P.T. sono il Comitato di indirizzo (che svolge i compiti di cui all'art. 13 della L.R. n° 7/2008), il Direttore Generale (che svolge i compiti di cui all'art. 14 della L.R. n° 7/2008) e il Collegio dei Revisori (che svolge i compiti di cui all'art. 15 della L.R. n° 7/2008).

1.2 Cosa facciamo

L'Agenzia, in raccordo con la programmazione regionale, promuove lo sviluppo turistico delle risorse locali e 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 sostenibile.

Essa coordina il sistema di comunicazione integrata dei sistemi territoriali regionali e dell'immagine turistica della Basilicata, e svolge tutti i compiti elencati all'art. 11, comma 3, della L.R. n° 7/2008:

- a) promuove la conoscenza e la valorizzazione delle risorse turistiche locali e regionali, con particolare riferimento alla valorizzazione del patrimonio paesaggistico, ecologico, storico, artistico, monumentale e culturale;
- b) promuove, anche in forma integrata, i prodotti di particolare pregio che caratterizzano il territorio lucano in riferimento allo sviluppo territoriale;
- c) favorisce lo sviluppo di aggregazioni, sistemi, reti e altre modalità connettive di attività promosse da soggetti pubblici e privati, singoli o associati, atte a favorire l'integrazione armonica e compatibile fra le politiche del turismo, del governo del territorio e dello sviluppo economico sostenibile, concorrendo ai processi di sviluppo locale;
- d) individua gli strumenti tecnici per il finanziamento dei progetti di sviluppo turistico locale, predisposti in forma associata da soggetti pubblici e privati, per l'attuazione degli interventi intersettoriali ed infrastrutturali necessari alla qualificazione



- dell'offerta turistica ed alla valorizzazione delle potenzialità socio-economiche del territorio;
- e) propone le linee guida triennali di promozione turistica, di cui all'art 5 della stessa L.R. n° 7/2008;
 - f) effettua, avvalendosi anche di Unioncamere Basilicata, studi e analisi dei mercati per conoscere le tendenze e l'evoluzione della domanda, con formulazione di proposte ai competenti organismi regionali;
 - g) fornisce le informazioni sull'evoluzione della domanda e dei mercati e le indicazioni di marketing ai soggetti pubblici e privati che operano nel settore turistico, per consentire di elaborare i progetti di sviluppo turistico in modo mirato;
 - h) promuove manifestazioni, eventi e ogni altra iniziativa di interesse turistico, in concorso con enti, associazioni, consorzi di operatori turistici ed organismi culturali, comprese le associazioni pro-loco esistenti sul territorio;
 - i) espleta attività di assistenza agli enti locali per l'istituzione di uffici di informazione e di accoglienza turistica denominati I.A.T.;
 - j) fornisce assistenza tecnica, consulenza ed informazione in materia di promozione turistica a supporto dell'organizzazione e gestione di sistemi turistici locali e di altre forme organizzative stabili ed effettive, idonee a creare l'offerta di prodotti turistici integrati;
 - k) provvede, in collaborazione con i competenti Dipartimenti regionali e a supporto dell'Osservatorio Turistico Regionale, a rilevare i dati statistici relativi al movimento turistico e alla consistenza dell'offerta ricettiva regionale, compresi gli agriturismi;
 - l) provvede, altresì, alla trasmissione mensile dei dati di cui alla lettera k) all'ISTAT, alla Regione, alle Province e ai Comuni nel cui territorio sono presenti più di tre strutture ricettive omogenee;
 - m) predispone le procedure per le attività di cui alle lettere k) ed l);
 - n) fornisce assistenza tecnica agli operatori di categoria ed associazioni del settore turistico per la definizione delle strategie ed azioni di marketing e l'eventuale supporto tecnico-operativo per l'attuazione delle stesse;
 - o) pubblica, previa validazione del Comitato d'indirizzo e la consultazione del Tavolo Tecnico sul Turismo, entro il 30 settembre di ogni anno, le linee guida promozionali annuali per l'anno successivo a quello in corso;
 - p) cura la realizzazione e la diffusione di materiale illustrativo ed informativo, pubblicitario ed editoriale, anche attraverso strumenti pubblicitari e mezzo di informazione;
 - q) svolge attività di relazioni pubbliche e di informazione, soprattutto nei confronti della stampa, nazionale ed internazionale e degli opinion leader;
 - r) stipula apposite convenzioni con tour-operator e operatori turistici, singoli o associati, per operazioni di cooperazione e co-marketing, allo scopo di promuovere l'effettivo sviluppo delle attività turistiche e delle strutture turistiche regionali;
 - s) esercita, in ambito locale, quale organismo tecnico, operativo e strumentale della Regione, tutte le altre funzioni in materia di turismo che non siano state demandate dalle leggi ad altri organismi o enti locali.

1.3 Come operiamo

Per espressa previsione della legge istitutiva, l'A.P.T. opera **“in raccordo con la programmazione regionale”** e, pur essendo dotata di autonomia organizzativa, amministrativa, patrimoniale-contabile, gestionale e tecnica, **entro i limiti dei poteri di indirizzo, vigilanza e controllo della Regione Basilicata.**



Lo stesso **Comitato di indirizzo**, che è uno degli organi dell'A.P.T., di fatto è lo strumento attraverso il quale la Giunta regionale indirizza e controlla l'attività dell'Agenzia. L'art. 13 della L.R. n° 7/2008 prevede, infatti, espressamente che *"Il Presidente della Giunta regionale, l'Assessore delegato, esercita i poteri di indirizzo dell'attività dell'Agenzia, conformemente al Piano Turistico Regionale e alle modalità attuative stabilite dalla Giunta. Per favorire la realizzazione di un'ampia concertazione e la cooperazione in materia di spese previste all'art. 11, si costituisce il Comitato d'indirizzo tra i Dipartimenti Agricoltura, Sviluppo Rurale, Economia Montana, Ambiente, Territorio, Politiche della Sostenibilità, Attività Produttive, Politiche dell'Impresa, Innovazione Tecnologica, Formazione, Lavoro, Cultura e Sport, composto dal Direttore Generale dell'Agenzia e dai Direttori Generali dei Dipartimenti interessati (...) Il Comitato si riunisce periodicamente su convocazione del Presidente della Giunta regionale o dell'Assessore delegato che lo presiede, per indirizzare, a livello regionale, l'attività operativa di promozione e verificare le modalità attuative e i risultati delle azioni programmate"*

Gli **atti fondamentali dell'A.P.T.** (lo Statuto, i bilanci di previsione e i conti consuntivi, il regolamento relativo alla dotazione organica e l'organizzazione degli uffici) sono, poi, sottoposti al controllo preventivo di merito e di legittimità dei competenti Organi della Regione ai sensi degli artt. 17 e 18 della L.R. n° 11/2006 e **l'attività tutta dell'Agenzia** è sottoposta alla vigilanza della Giunta regionale secondo le modalità di cui all'art. 19 della stessa L.R. n° 11/2006.

In base agli atti - lo Statuto ed il Regolamento della dotazione organica e dell'organizzazione degli uffici - adottati all'indomani della sua istituzione e consultabili nella Sezione *"Amministrazione Trasparente/Disposizioni Generali"* del sito web istituzionale www.aptbasilicata.it, la struttura organizzativa dell'A.P.T. si articola in una Direzione Generale e due Uffici di livello dirigenziale, a loro volta articolati in Servizi, affidati al coordinamento del personale del comparto titolare di posizione organizzativa.





- ✓ La **Direzione Generale** è la struttura deputata alla programmazione, pianificazione, direzione, organizzazione e vigilanza dell'attività dell'Agenzia, in attuazione degli indirizzi programmatici regionali. Costituisce il punto di costante raccordo con la Giunta regionale e cura il raggiungimento degli obiettivi fissati dalla Regione, secondo i principi di efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa.
- ✓ All'interno della Direzione Generale possono essere costituite **posizioni di staff** che la supportano nello svolgimento della sua attività più specificamente direttiva e di pianificazione e programmazione.
- ✓ Gli **Uffici** sono unità organizzative complesse, ciascuna con aree di attività e competenze diversificate, e ciascuna articolata al proprio interno in più unità operative semplici, i Servizi, preposte ad attività funzionali ed operative corrispondenti ad un'ampia sfera di competenze e di obiettivi gestionali.
- ✓ I **Servizi** sono individuati come centri di responsabilità che gestiscono specifici ambiti degli uffici di riferimento per lo svolgimento di funzioni operative essenziali, costituiti per il raggiungimento di obiettivi e risultati dell'Agenzia, a mezzo della gestione diretta di risorse umane, strumentali e finanziarie. Essi costituiscono, nel loro insieme, l'Area delle Posizioni Organizzative dell'A.P.T. ai sensi degli artt 13, 14 e 15 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Comparto "Funzioni Locali" del 21/05/2018.



2 La nostra identità

2.1 L'Amministrazione in cifre

- Le risorse umane e la dotazione organica

La dotazione organica dell'A.P.T. è quella definita con la deliberazione del Direttore Generale n° 80 del 24/04/2009 (approvata dalla Regione Basilicata con D.G.R. n° 987 del 29/05/2009) e riportata nella tabella che segue:

Tabella n° 1 – Dotazione organica e personale a tempo indeterminato in servizio

Categoria	Profili professionali	Dotazione organica prevista	Personale in servizio al 01.01.2020*	Spesa per il personale comprensiva di salario accessorio e oneri
A	Operatore addetto ai servizi di supporto tecnico ed amministrativo	2	2	68.200,00
B	B1 Esecutore addetto ai servizi di supporto tecnico ed amministrativo	1	0	
	B3 Collaboratore amministrativo e/o contabile e/o informatico di linea	1	1	45.314,00
C	Istruttore Amministrativo - Contabile - Addetto alle attività di promozione	7	6	275.300,00
D	D1 Istruttore direttivo (amministrazione, comunicazione, statistiche, organizzazione turistica, ecc.)	6	1	46.163,00
	D2 Istruttore direttivo addetto al MKT		1	50.257,00
D3	D4 Funzionario addetto alle attività di Comunicazione e Editoria	13	2	105.663,00
	D7 Funzionario addetto alle attività amministrative, contabili, promozionali, informatiche		5	334.261,00
Dirigenti	Dirigente	2	0	
	TOTALI	32	18	925.158,00

*Sono presenti, altresì, in servizio due funzionari comandati da altre pubbliche amministrazioni - uno addetto ai Servizi attinenti l'Area CED e Marketing, l'altro addetto ai Servizi Amministrativo/Contabile - il cui costo complessivo a carico del bilancio dell'Ente è di € 105.000,00.

Tabella n° 2 – Età media del personale in servizio

Indicatore	Valore
Età media del personale	52



Tabella n° 3 – Titolo di studio del personale n servizio

Indicatore	Valore
% di dipendenti in possesso della laurea	72%
% di dipendenti in possesso del diploma di scuola secondaria di secondo grado	11%
% di dipendenti in possesso del diploma di scuola secondaria di primo grado	17%

Tabella n° 4 – Analisi di genere del personale in servizio

Indicatore	Valore
% di dipendenti donne	44%
% di dipendenti donne in possesso della laurea	100%
% di dipendenti donne in possesso del diploma di scuola secondaria di secondo grado	0
% di dipendenti donne in possesso del diploma di scuola secondaria di primo grado	0

Come si evince dalla tabella n° 1, l'organico dell'A.P.T. è notevolmente sottodimensionato sia rispetto a quello teorico previsto sia rispetto ai numerosi ed articolati compiti che il legislatore regionale ha assegnato all'Agenzia sia, ancora, rispetto ai molteplici adempimenti amministrativi e contabili che il legislatore nazionale continua a richiedere alle pubbliche amministrazioni.

E', pertanto, ferma intenzione della Direzione Generale procedere, nel corso dei prossimi mesi, ad una accurata analisi del fabbisogno di personale, finalizzata alla successiva predisposizione del **piano triennale dei fabbisogni di personale di cui all'art. 6 del D. Lgs. n° 165/2001 e ss.mm.ii.**, con conseguente **rimodulazione della dotazione organica** (in termini soprattutto qualitativi, per l'acquisizione delle professionalità mancanti) e contestuale **revisione dell'attuale assetto organizzativo**.

Contemporaneamente si procederà anche all'analisi dei fabbisogni formativi del personale in servizio, al fine di predisporre ed attuare nel corso dell'anno un **Piano di Formazione** mirato ad accrescere e/o rafforzare le competenze professionali del personale.

- *Le risorse finanziarie*

L'A.P.T. provvede alle spese di funzionamento e di attività con le risorse derivanti dalle entrate indicate dall'art. 18 della L.R. n° 7/2008:

- redditi e proventi patrimoniali e di gestione;
- finanziamenti, contributi e rimborsi da parte della Regione in funzione degli incarichi affidati;
- corrispettivi, finanziamenti, contributi e rimborsi da parte di enti locali territoriali, di altri enti pubblici e di privati committenti, connessi all'esercizio di incarichi affidati all'Agenzia

Oltre che sui trasferimenti ordinari da parte della Regione (contributo ordinario per le spese



di funzionamento dell'importo annuo di euro 2.600.000,00), l'A.P.T. può contare, quindi, sia su trasferimenti regionali straordinari, in funzione di specifici incarichi affidati, che su quote di compartecipazione da parte di Enti Locali e di altri soggetti pubblici e privati, per iniziative congiunte realizzate con la regia dell'A.P.T. Dal 1° gennaio 2016 l'Agenzia utilizza il Sistema Informativo Contabile SIC regionale in ottemperanza alle norme ed indirizzi regionali finalizzati all'armonizzazione contabile prevista dal D.Lgs. n° 118/2001 e ss.mm.ii.

I dati riportati nelle tabelle che seguono evidenziano come l'Agenzia goda di un buono stato di "salute finanziaria" in termini di equilibri finanziari, economici e patrimoniali, tenendo conto dei vincoli di bilancio e del proprio sistema contabile.

Tabella n° 1 – Composizione delle Entrate

ENTRATE EFFETTIVE							
ENTRATE (Accertamenti)							
	Tipologia Fondi	2017	% sul totale	2018	% sul totale	2019	% sul totale
TITOLO IV (II) - Entrate da Fondi dell'U.E. e Finanziamenti Regionali Straordinari	POR e Fondi U.E.	7.806.862,22	68,34	6.349.164,51	66,25%	8.545.298,30	70,72%
	Finanziamenti Regionali Straordinari	512.257,88	4,48	332.500,00	3,47%	635.908,21	5,26%
TITOLO II (III) - Entrate Extra Tributarie	Finanziamenti Regionali Ordinari	2.600.000,00	22,76	2.600.000,00	27,13%	2.600.000,00	21,52%
	Fondi Regionali Vincolati	504.600,24	4,42	301.471,00	3,15%	301.943,33	2,50%
	Proventi vari	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TOTALE ENTRATE ACCERTATE		11.423.720,34	100,00	9.583.135,51	100,00%	12.083.149,84	100,00%

Tabella n° 2 – Indicatori di realizzazione delle Entrate (in conto competenza)

ENTRATE	2017	%	2018	%	2019	%
POR e Fondi U.E. Accertate	7.806.862,22		6.349.164,51		8.545.298,30	
POR e Fondi U.E. Riscosse	3.209.574,35	41,11%	1.852.774,37	29,18%	2.505.102,29	29,32%
Finanziamenti Regionali Straordinari – Accertate	512.257,88		332.500,00		635.908,21	
Finanziamenti Regionali Straordinari – Riscosse	320.291,09	62,53%	287.500,00	86,47%	273.878,90	43,07%
Finanziamenti Regionali Ordinari – Accertate	2.600.000,00		2.600.000,00		2.600.000,00	
Finanziamenti Regionali Ordinari – Riscosse	2.600.000,00	100,00%	2.600.000,00	100,00%	2.600.000,00	100,00%
Fondi Regionali Vincolati	504.600,24		301.471,00		301.943,33	
Fondi Regionali Vincolati	504.600,24	100,00%	300.000,00	99,51%	291.966,79	96,70%
Proventi vari – Accertate	0		0			
Proventi vari – Riscosse	0	0,00%	0	0,00%		0,00%
TOTALE ACCERTATO	11.423.720,34		9.583.135,51		12.083.149,84	
TOTALE RISCOSSO	6.634.465,68	58,08%	5.040.274,37	52,60%	5.670.947,98	46,93%



Tabella n° 3 – Dinamica della Spesa (effettiva)

SPESE (Impegni)		2017	% sul totale	2018	% sul totale	2019	% sul totale
TITOLO I - Spese Correnti	Oneri Diversi	78.302,46	0,54	94.257,40	0,71	174.257,40	1,33%
	Organi dell'APT	294.326,52	2,03	320.249,04	2,41	367.494,66	2,81%
	Personale Dipendente	1.651.852,02	11,39	1.772.777,95	13,36	1.337.901,51	10,23%
	Spese Generali	201.867,12	1,39	226.845,13	1,71	246.116,52	1,88%
	Oneri Patrimoniali	0	0,00	0	0	0	0,00%
	Sostegno Associazioni Pro-Loce Basilicata	305.240,61	2,10	392.362,90	2,96	136.084,99	1,04%
	Incentivi Turismo Scolastico Congressuale e di Gruppo	150.000,00	1,03	0	0	0	0,00%
	Promozione e Valorizzazione Risorse Turistiche	2.166.247,07	14,93	1.827.045,65	13,77	1.414.720,64	10,82%
TITOLO II - Spese in Conto Capitale	Animazione Locale e Valorizzazione Patrimonio Culturale Storico Religioso	290.052,07	2,00	207.090,61	1,56	305.590,61	2,34%
	Riequilibrio e Promozione Territoriale	620.554,49	4,28	712.455,53	5,37	731.652,96	5,59%
	Progetti Speciali - Promo-Commercializzazione	54.613,96	0,38	13.465,85	0,1	17.486,06	0,13%
	Marketing-Eventi con Fondi U.E. e Finanziamenti Regionali Straord.	8.656.831,88	59,68	7.684.567,33	57,9	8.321.137,63	63,63%
	Spese in C/Capitale	35.800,18	0,25	19.385,82	0,15	25.633,63	0,20%
TOTALE SPESE IMPEGNATE	14.505.688,38	100,00	13.270.503,21	100	13.078.076,61	100,00%	

Tabella n° 4 – Indicatori di realizzazione della spesa (in conto competenza)

SPESE	2017	%	2018	%	2019	%
SPESE CORRENTI Impegnate	4.847.835,80		4.633.538,07		3.676.575,72	
SPESE CORRENTI Pagate	2.479.803,28	51,15%	2.574.432,88	55,56%	2.090.302,08	56,85%
SPESE IN C/CAPITALE Impegnate	9.657.852,58		8.636.965,14		9.401.500,89	
SPESE IN C/CAPITALE Pagate	3.255.752,10	33,71%	2.799.648,89	32,41%	2.237.873,26	23,80%
TOTALE SPESE IMPEGNATE	14.505.688,38		13.270.503,21		13.078.076,61	
TOTALE SPESE PAGATE	5.735.555,38	39,54%	5.374.081,77	40,50%	4.328.175,34	33,09%



2.2 Mandato istituzionale e mission

Il “mandato istituzionale” definisce il perimetro nel quale le amministrazioni possono e devono operare sulla base delle loro attribuzioni/competenze istituzionali, in raccordo con gli altri attori, pubblici e privati, che si collocano nello stesso contesto istituzionale.

La “mission” identifica, invece, all’interno del mandato istituzionale, la ragion d’essere e l’ambito in cui le amministrazioni operano in termini di politiche e azioni perseguite. La *mission* rappresenta l’esplicitazione dei capisaldi strategici che guidano la selezione degli obiettivi che le amministrazioni intendono perseguire attraverso il proprio operato. Si differenzia dal mandato istituzionale per la sua connotazione di “interpretazione” del mandato stesso, tenendo conto dell’indirizzo politico, delle attese degli *stakeholder* e dello specifico momento storico.

In base alla legge istitutiva e allo Statuto, il mandato istituzionale dell’A.P.T. è quello 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”. Il vigente Piano Turistico Regionale (approvato con la D.C.R. n° 579 del 3/08/2009) conferma che l’Agenzia è chiamata a svolgere un’attività di promozione del territorio della Basilicata nelle sue molteplici valenze e potenzialità (risorse turistiche, culturali, ambientali, agro-alimentari, etc.), sui mercati nazionali ed internazionali e in sinergia con altri attori, pubblici e privati, operanti nel settore.

All’interno di tale mandato, l’A.P.T. intende **riaffermarsi nel proprio ruolo istituzionale di soggetto promotore dello sviluppo turistico della Regione Basilicata all’interno del Sistema Turistico Regionale, così da concorrere allo sviluppo locale utilizzando la promozione territoriale come leva strategica.** Tanto con l’obiettivo di rendere la sua azione sempre più rispondente alle aspettative e alle attese dei suoi principali interlocutori.

La principale *mission* dell’A.P.T., oggi, è, quindi, quella di **migliorare la qualità dei servizi e l’efficacia e l’efficienza della sua azione.** Migliorare i servizi ed il rapporto con gli *stakeholder*, realizzare azioni ed interventi sempre più efficaci, sviluppare la capacità di utilizzare tutte le leve gestionali disponibili per governare il cambiamento all’interno dell’organizzazione, rafforzare le competenze professionali del personale, creare un clima organizzativo favorevole al cambiamento, considerare il contesto esterno come una risorsa, sono solo alcune delle priorità verso le quali l’Agenzia continuerà ad indirizzare i propri sforzi nel prossimo triennio.

A tal fine, l’azione dell’A.P.T. nel prossimo triennio si articolerà secondo **nr. 5 Aree strategiche**, che, nella logica dell’albero della *performance* di cui al paragrafo successivo, costituiscono le prospettive in cui il mandato istituzionale e la mission delle amministrazioni vengono idealmente scomposti e specificati, e che poi vengono, a loro volta, declinati in obiettivi strategici (v., *infra*, par. 4). Come sottolineato dalla CIVIT nella delibera n° 112/2010, le aree strategiche non vanno confuse con la struttura organizzativa, dal momento che, a seconda delle peculiarità delle singole realtà, possono essere trasversali a più unità organizzative oppure corrispondere ad una sola unità organizzativa.

Nel caso dell’A.P.T. le Aree strategiche riflettono la trasversalità dell’attività complessiva dell’Agenzia e sono state articolate secondo il criterio dell’*outcome*, al fine di rendere



immediatamente intellegibile agli stakeholders la finalizzazione dell'attività dell'Ente rispetto ai loro bisogni e alle loro aspettative. Esse sono quelle di seguito specificate:

- 1) **Asset Valorizzazione - *Outcome*:** 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; Valorizzare il patrimonio culturale e ambientale in ottica di fruizione turistica, anche attraverso la realizzazione di attrattori di nuova generazione
- 2) **Asset Marketing - *Outcome*:** Sviluppare e incrementare i flussi turistici (Arrivi e Presenze) attraverso mirate strategie e azioni di comunicazione e marketing territoriale, sia off-line che in ambiente digitale
- 3) **Asset Promozione del Territorio - *Outcome*:** Rafforzare il sistema di offerta regionale mediante azioni di sostegno e accompagnamento alla creazione di consorzi, associazioni, partnership pubblico/privato, reti di impresa, club di prodotto, itinerari tematici, sistemi turistici locali, nonché lo sviluppo delle diverse forme di turismo
- 4) **Asset Relazioni Esterne - *Outcome*:** 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; Garantire gli adempimenti istituzionali riguardanti le strutture ricettive della Basilicata; Sviluppare e gestire i sistemi informativi in/out APT
- 5) **Asset Supporto Gestionale - *Outcome*:** Innovazione gestionale e sviluppo organizzativo. Tale area strategica identifica tutte le attività ed i processi di organizzazione, funzionamento e gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali dell'Agenzia, nonché le attività alle quali l'intera Agenzia - e, quindi, tutte le sue strutture organizzative - sono chiamate in base a specifiche disposizioni di legge (obblighi di pubblicazione ex D. Lgs. n° 33/2013; adempimenti ex D. Lg. n° 150/2009; adempimenti previsti dal Codice dell'Amministrazione Digitale, etc.). Si tratta, quindi, di un'area trasversale rispetto alle funzioni e ai compiti più squisitamente tecnici dell'A.P.T. (cd. attività *core*) che riveste un ruolo fondamentale, di supporto, per la sua gestione complessiva e per garantire l'efficienza e l'efficacia dell'intera sua azione

2.3 Albero della *performance*

L'albero della *performance* è una mappa logica che rappresenta graficamente i legami tra mandato istituzionale, *mission*, aree strategiche, obiettivi strategici e obiettivi operativi.

Riportato in allegato, esso fornisce la rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della *performance* dell'A.P.T.



3 Analisi del contesto

L'analisi del contesto è un “processo conoscitivo” che l'amministrazione compie nel momento in cui si *accinge a definire le proprie strategie ed ha lo scopo di:*

- ✓ fornire una visione integrata della situazione in cui l'amministrazione va ad operare;
- ✓ stimare preliminarmente le potenziali interazioni e sinergie con i soggetti coinvolti nell'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.

Tale analisi è stata effettuata dalla Direzione Generale dell'A.P.T. con il supporto dei Responsabili dei Servizi dell'Agenzia ed il coinvolgimento dei suoi principali stakeholders (esterni e interni), ed ha riguardato sia il contesto esterno che il contesto interno.

3.1 Contesto esterno

L'analisi del contesto esterno favorisce l'individuazione delle variabili più significative dell'ambiente in cui l'amministrazione si inserisce e rispetto alle quali deve orientare la propria azione. Essa è finalizzata ad individuare le criticità, ma anche le opportunità da cogliere per migliorare la *performance*.

- **L'analisi del contesto generale** evidenzia come, nello svolgimento della sua azione, l'A.P.T. si trovi ad operare in una realtà caratterizzata da rilevanti problematiche di ordine socio-economico, stigmatizzata dai dati della Banca d'Italia (www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/2019/2019-039) e dell'ISTAT (www.tuttitalia.it/basilicata/statistiche).

Dai dati disponibili, relativi ai primi nove mesi dell'anno, risulta che nel 2019 la dinamica dell'attività economica lucana è divenuta lievemente negativa, per effetto del calo della produzione manifatturiera ed estrattiva, non totalmente compensata dall'andamento del turismo che si è confermato, invece, in ulteriore crescita. Le presenze di turisti presso le strutture ricettive regionali sono aumentate del 2% rispetto allo stesso periodo dello scorso anno, in conseguenza dell'aumento di turisti soprattutto stranieri.

Se nel 2020 tale crescita rallenterà soltanto oppure si fermerà del tutto in conseguenza dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, è un dato ancora incerto. Risulta, quindi, di fondamentale importanza monitorare l'andamento dei flussi turistici che già di norma costituisce il principale elemento del contesto esterno di cui l'A.P.T. tiene conto al fine di meglio orientare, in termini di efficacia ed efficienza, le sue decisioni strategiche. All'attento monitoraggio dei flussi turistici è preposta l'Area C.E.D. dell'Agenzia, le cui elaborazioni sono pubblicate sul sito web www.aptbasilicata.it.

L'assenza di un osservatorio turistico regionale in grado di restituire analisi qualitative quantitative sul settore regionale, determina la necessità di utilizzare studi di secondo livello che ci consentano di stimare i potenziali impatti della crisi sul settore. Utilizzando un modello basato sulla Banca dati Fondazione Nazionale Commercialisti e Bureau Van Dijk – AIDA (Analisi



Informatizzata delle Aziende italiane), il Settore turismo, Alberghi, Ristorazione, Agenzie di viaggio, Tour Operator, in Basilicata consta di 564 società di capitali, di cui 440 con meno di 350.000 di fatturato, 110 tra con fatturato tra 350.000 e 2.000.000, 13 da 2.000.000 a 10.000.000 e 1 con un fatturato di oltre 10 milioni di euro. Effettuando un approfondimento sul settore ristoranti e alberghi, con riferimento alle Srl con bilancio disponibile nel triennio 2016/2018 e includendo, in questo caso, le Srl con patrimonio netto e risultato di esercizio positivi, i valori aggregati per l'anno 2018 ci descrivono un settore con 1.919 dipendenti, 130 milioni di euro di ricavi, un valore della produzione di oltre 138 milioni di euro e un valore aggiunto di poco meno di 50 milioni di euro.

Un primo attendibile studio sugli impatti della crisi sul settore Turismo, ristorazione, congressi e trasporti lo fornisce il Cerved. Per questo modello di analisi, il settore in Basilicata pesa per il 2,1% del fatturato regionale, il 9% delle Imprese, il 7,5% degli addetti e vanta un fatturato complessivo di quasi 230 milioni di euro, con 541 imprese e 4.065 addetti. In merito agli impatti dell'emergenza COVID, lo studio sviluppa due scenari:

- uno scenario "base", secondo il quale l'emergenza terminerebbe a maggio 2020, per cui sarebbero necessari due mesi per tornare alla normalità, con impatti molto importanti sulle economie mondiali e quindi sulle attività di import-export;

- uno scenario "pessimistico", che prevede la durata dell'epidemia fino alla fine del 2020, sei mesi per tornare alla normalità e un completo isolamento dell'economia italiana.

In entrambi gli scenari sono ipotizzati importanti sostegni pubblici a favore di imprese e famiglie e per la tenuta dei mercati finanziari.

Per la Basilicata, lo studio prospetta le seguenti stime sul fatturato perso rispetto allo scenario ante COVID 2019-2021:

- Scenario ottimistico: 2020- 53 meuro; 2021- 15 meuro; tot 68 meuro

- Scenario pessimistico: 2020- 113 meuro; 2021- 53 meuro; tot 165 meuro

- **L'analisi del contesto specifico dell'A.P.T.** attraverso l'esame dei suoi principali interlocutori (*stakeholder*) non può prescindere dalla preliminare considerazione di come questi si muovano, tutti, nello stesso problematico ed incerto contesto di cui sopra, del quale devono necessariamente tener conto nei loro rapporti e nelle loro attese nei confronti dell'Agenzia.

Gli *stakeholder* sono i "portatori di interessi" nei confronti di un'organizzazione e, cioè, coloro che:

- contribuiscono alla realizzazione della missione istituzionale dell'organizzazione;
- sono in grado di influenzare, con le loro molteplici decisioni (di spesa, di investimento, di collaborazione, di regolazione e controllo), l'attività dell'organizzazione ed il raggiungimento dei suoi obiettivi;
- vengono, a loro volta, influenzati dalle scelte ed attività dell'organizzazione.



Così definiti, gli *stakeholder* che l'A.P.T. ha individuato sono quelli di seguito indicati:

- **Le istituzioni**

Sono gli "*stakeholder chiave*" dell'Agenzia, quelli che controllano fattori rilevanti per la definizione o l'implementazione del Piano della *performance*, dalle attività che l'Agenzia può realizzare alle risorse finanziarie con cui può realizzarle. Da questo punto di vista, interlocutori privilegiati dell'A.P.T. sono la Regione, il Ministero del Turismo, l'Unione Europea e gli Enti Locali, con cui l'Agenzia interagisce e collabora, creando sinergie per lo svolgimento della propria attività

- **I partners (attuali o potenziali)**

Sono gli enti, le associazioni, i consorzi di operatori turistici, gli organismi culturali, comprese le associazioni pro-loco, i tour-operator e gli operatori turistici, singoli o associati, etc., vale a dire tutti i soggetti con cui l'Agenzia interagisce (o potrebbe interagire) nello svolgimento dei suoi compiti

- **Gli utenti**

Sono i destinatari dell'attività dell'Agenzia - enti locali, soggetti pubblici e privati, singoli o associati, che operano nel settore turistico, gli operatori di categoria e le associazioni del settore, i turisti, etc. - ai quali l'A.P.T. fornisce assistenza tecnica, consulenza ed informazioni nelle materie di sua competenza

- **I mass media**

Sono gli stakeholder nei confronti dei quali l'Agenzia svolge una fondamentale attività di relazioni pubbliche e di informazione, finalizzata alla promozione territoriale

- **I dipendenti e i collaboratori**

Rappresentano la struttura portante dell'Agenzia, consentendole lo svolgimento del suo mandato istituzionale e la realizzazione della sua mission

- **I fornitori**

Anch'essi, come le risorse umane, sono indispensabili per lo svolgimento dell'attività complessiva dell'Agenzia

L'Agenzia ha acquisito col tempo sempre maggiore consapevolezza del fatto che, per realizzare efficacemente il suo mandato e la sua mission, deve "**aprirsi sempre più verso l'esterno**", non solo promuovendo sempre maggiori livelli di trasparenza, ma anche interloquendo sempre più con i suoi stakeholder, al fine di rilevare il grado di soddisfazione dei destinatari della sua attività e dei suoi servizi. In tale ottica, l'adozione delle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n° 4 del 28/11/2019 sulla "**valutazione partecipativa nelle pubbliche amministrazioni**" (sebbene non ancora recepite dal SMVP regionale) diventano l'occasione per proseguire nel processo, avviato nel 2019 con riferimento all'*openspace* della città di Matera, di **graduale implementazione di un adeguato sistema di valutazione del grado di soddisfazione degli utenti esterni**.



Le nuove linee guida riprendono un concetto chiave già introdotto dal D. Lgs. 25/05/2017, n° 74 (di modifica del D. Lgs. n° 150/2009) e, cioè, l'importanza, per un'amministrazione che non voglia essere "autoreferenziale", di coinvolgere i cittadini e gli utenti nel processo di misurazione della *performance* organizzativa; e forniscono indicazioni metodologiche in ordine alle modalità attraverso le quali assicurare detto coinvolgimento. Nel corso del 2019 l'Agenzia ha attivato un sistema di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti dei suoi punti informativi, soprattutto l'*openspace* di Matera. Tale sistema - basato sull'invio a mezzo mail, agli utenti dei servizi di informazione, di questionari di gradimento da compilare e restituire - non ha portato ad un risultato soddisfacente in termini di rappresentatività del campione. A fronte di 70.000 presenze nel solo *openspace* di Matera, sono stati solo 30 i questionari che sono stati compilati e restituiti. Occorre, quindi, progettare diversi strumenti di rilevazione e valutazione del grado di soddisfazione degli utenti dell'A.P.T. E, in questo senso, le indicazioni contenute nelle Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica costituiscono un importantissimo supporto.

3.2 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, infatti, almeno le seguenti cinque dimensioni:

- l'organizzazione, che comprende l'organigramma, l'individuazione dei centri di responsabilità e, ove presenti delle "corresponsabilità", l'articolazione territoriale dell'amministrazione, il personale in servizio, ecc.;
- le risorse strumentali ed economiche, vale a dire le infrastrutture (tecnologiche e non) che sono strumentali al raggiungimento degli obiettivi;
- le risorse umane e, quindi, le conoscenze, le capacità, le attitudini, i comportamenti, il turn-over e i valori dominanti dei soggetti che operano nell'organizzazione;
- la "salute finanziaria", intesa in termini di equilibri finanziari, economici e patrimoniali, tenendo conto dei vincoli di bilancio e dei sistemi contabili propri dell'amministrazione.

Richiamando ed integrando i dati sull'organizzazione, le risorse umane, le risorse strumentali e finanziarie, nonché lo stato di "salute finanziaria" dell'A.P.T., già illustrati nelle precedenti sezioni del Piano, è possibile sintetizzare quelli che sono i principali punti di forza e di debolezza dell'Agenzia.

➤ *Principali punti di forza*

I principali punti di forza dell'A.P.T. sono senz'altro rappresentati:

- ✓ dalle sue **risorse umane** che, nonostante il consistente e perdurante sottodimensionamento dell'organico, riescono a conseguire risultati sempre positivi di *performance* e ad operare in un clima assolutamente sereno, come testimoniano le indagini sul benessere organizzativo che vengono condotte ogni anno secondo quanto previsto dalla Direttiva del Ministero della Funzione Pubblica del 24/03/2004 e dall'art. 28, comma 1, del D. Lgs. 9/04/2008, n° 81 e che, per il 2019, hanno registrato un ulteriore miglioramento (da 5,35 a 5,39);



✓ dalla sua **gestione finanziaria oculata e attenta** che assicura: (i) la veridicità delle previsioni di entrata e di compatibilità delle previsioni di spesa del bilancio annuale e pluriennale di previsione; (ii) la verifica periodica dello stato di accertamento delle entrate e di impegno delle spese; (iii) la regolare tenuta della contabilità economico-patrimoniale e la salvaguardia degli equilibri finanziari e complessivi della gestione e dei vincoli di finanzia pubblica. La tempestività nel far fronte agli impegni di pagamento assunti dall’Agenzia (l’ITP relativo all’anno 2019 è stato pari a -20,47) testimonia, inoltre, la capacità di programmazione nell’impiego delle risorse e l’adeguatezza del sistema di monitoraggio dei flussi finanziari: entrambe condizioni essenziali per assicurare un buon grado di liquidità operativa.

➤ *Principali punti di debolezza*

I principali punti di debolezza dell’A.P.T. sono:

✓ **il sottodimensionamento quantitativo e qualitativo dell’organico**

Accanto ad un processo di rafforzamento delle competenze del personale in servizio attraverso specifici percorsi di aggiornamento professionale, occorre, quindi, avviare con urgenza il processo di definizione del piano triennale del fabbisogno del personale 2020-2022, al fine di dotare l’Agenzia delle professionalità necessarie ed in numero sufficiente anche ad addivenire ad una più corretta ed equa distribuzione dei carichi di lavoro

✓ **l’insufficienza delle risorse strumentali**

Il Sistema informativo interno prevede soluzioni non sempre interagenti fra loro, che permettono, quindi, la gestione delle singole attività, ma non risultano sempre efficaci in termini di “completezza” ed “integrità” delle informazioni necessarie. Mancano, inoltre, o, se presenti, devono essere aggiornati/migliorati, i software necessari per l’avvio del processo di digitalizzazione dell’Agenzia in conformità alle disposizioni del D. Lgs. n° 82/2005 e ss.mm.ii. (cd. Codice dell’Amministrazione Digitale)

✓ **l’insufficienza delle risorse finanziarie**

Le risorse finanziarie sulle quali l’A.P.T. può contare se, da una parte, sono (appena) sufficienti all’attività ordinaria fin qui svolta, sono senz’altro inadeguate per consentire all’Agenzia di compiere quel “salto di qualità” necessario per riaffermarsi nel suo ruolo di soggetto promotore dello sviluppo turistico della Basilicata. Lo stesso contributo ordinario, pari attualmente a € 2.600.000,00, se visto in un’ottica di necessario potenziamento delle risorse umane e strumentali, è insufficiente a garantire il superamento degli attuali punti di debolezza dell’Agenzia. Occorre, quindi, agire su due fronti: chiedere alla Regione Basilicata un aumento del contributo ordinario e, allo stesso tempo, “intercettare” nuove fonti di finanziamento, soprattutto europee.



4 Obiettivi Strategici

L'art. 10 del D. Lgs. n° 150/2009 e ss.mm.ii. prevede che il Piano della *Performance* debba indicare gli obiettivi che l'amministrazione intende raggiungere. L'art. 5 dello stesso D. Lgs. n° 150/2009 distingue tra obiettivi strategici ed obiettivi operativi in base al livello di rilevanza rispetto ai bisogni dell'utenza e all'orizzonte temporale di riferimento.

Come indicato dalle delibere CIVIT, all'interno della logica dell'albero della *performance* **gli obiettivi strategici rappresentano la declinazione delle aree strategiche delle amministrazioni**. Sono, infatti, **obiettivi di particolare rilevanza rispetto ai bisogni e alle attese degli stakeholder e al mandato istituzionale delle amministrazioni**, programmati su base triennale ed aggiornati annualmente sulla base delle priorità politiche delle amministrazioni e dei risultati raggiunti nell'anno precedente. Essi sono definiti dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i dirigenti e/o i responsabili delle unità organizzative, in coerenza con gli obiettivi di bilancio.

Nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance regionale (adottato con la D.G.R. n° 1391 del 28/12/2018, gli obiettivi strategici sono uno dei due elementi per la valutazione della *performance* organizzativa e possono essere obiettivi strategici di Ente e obiettivi strategici di struttura (ufficio, servizio, etc.).

Nel nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* dell'A.P.T., derivante dalla personalizzazione e contestualizzazione di quello regionale (v., *infra*, par. 6.4), in considerazione delle ridotte dimensioni dell'Agenzia e delle attività fortemente integrate tra le diverse strutture organizzative, gli obiettivi strategici, rilevanti ai fini della valutazione della *performance* organizzativa sia della Direzione Generale che dei Dirigenti e dei titolari di P.O., sono **obiettivi strategici di Ente**.

E questo spiega anche la scelta, compiuta dall'Agenzia, di non limitare a tre tali obiettivi.

Gli obiettivi strategici dell'A.P.T. sono stati definiti tenendo conto che l'Agenzia persegue gli obiettivi stabiliti dalla programmazione regionale, dalle direttive regionali e dai piani annuali e/o pluriennali di attività approvati dalla Regione.

Nell'ambito di tale perimetro gli obiettivi strategici per il triennio 2020-2022 sono stati stabiliti in coerenza con il già citato **Piano Turistico Regionale di cui all'art. 4 della L.R. 7/2008** e con il **Piano di attività 2020 dell'A.P.T.** (predisposto anche in base alla D.G.R. n° 1028 del 30/12/2019, adottato formalmente con deliberazione del Direttore Generale n° 62 del 20/03/2020 ed approvato dalla Regione Basilicata con D.G.R. n° 234 del 9/04/2020).

Nella definizione dei suddetti obiettivi sono state, poi, rispettate le disposizioni di cui all'art. 5, comma 2, del D. Lgs. n° 150/2009, ai sensi del quale gli obiettivi devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e

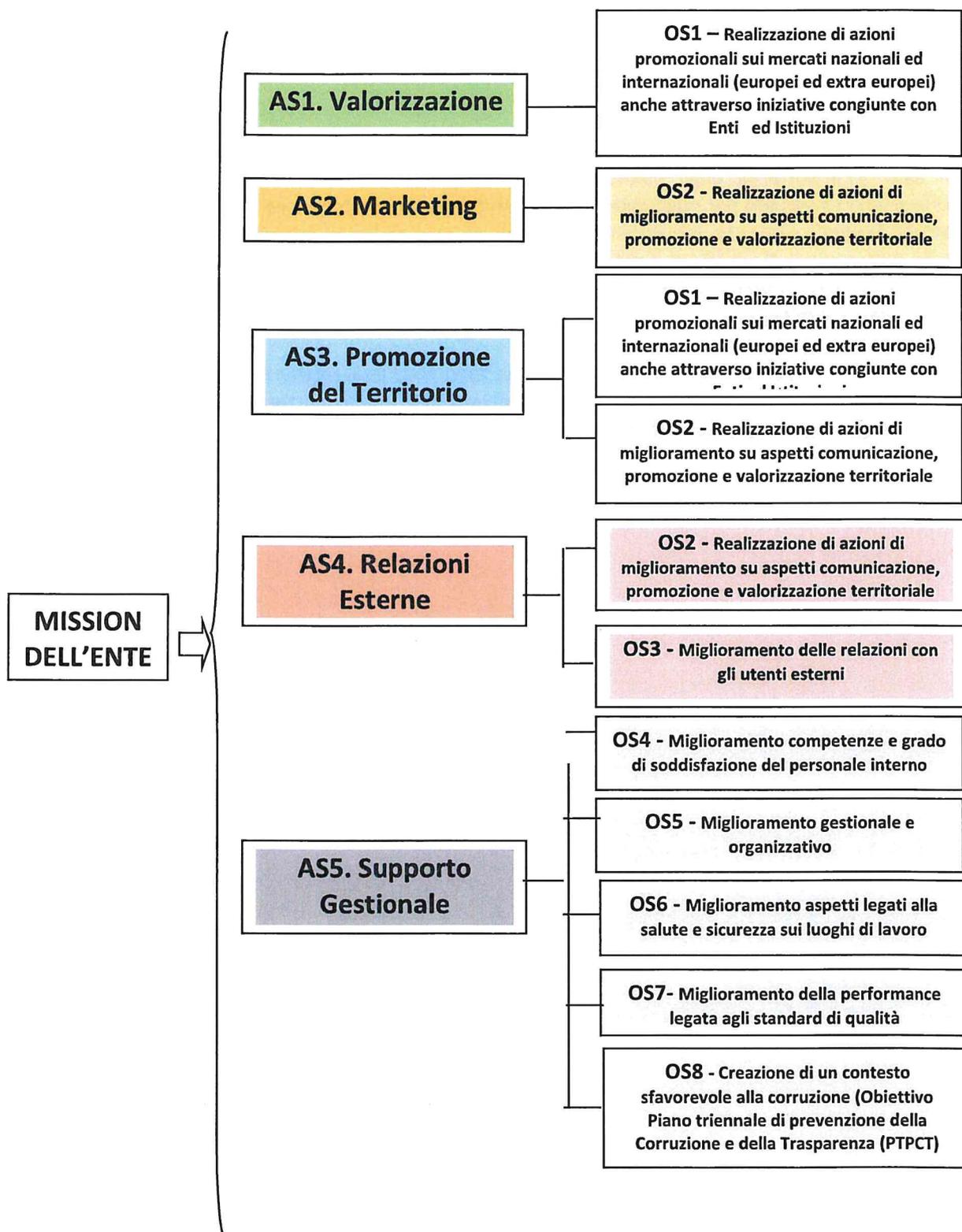


internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;

f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente; **g)** correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

Ad ogni obiettivo strategico è stato assegnato un peso (in termini percentuali), definito in base all'importanza degli obiettivi ai fini dell'attuazione della mission dell'Agenzia e all'impegno necessario per raggiungerli, e sono stati associati un *target* ed uno o più indicatori, definiti tenendo presente, per quanto applicabili, gli otto ambiti di misurazione e valutazione della *performance* di cui all'art. 8 del D. Lgs. n° 150/2009 e rispettando le indicazioni contenute nelle delibere CIVIT/ANAC e le prescrizioni dettate dal Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* dell'Agenzia.

Gli obiettivi strategici dell'A.P.T. per il triennio 2020-2022 (con relativi *target* ed indicatori di risultato analiticamente descritti negli allegati al Piano) sono quelli riportati alla pagina seguente, tutti assegnati alla **responsabilità del Direttore Generale**.





4.1 Tipologia di indicatori

In coerenza con il nuovo SMVP, gli indicatori che sono stati presi in considerazione nello sviluppo del presente Piano della *Performance* sono considerati **indicatori di risultato**. Gli indicatori di risultato misurano il grado di raggiungimento che un obiettivo o un'azione si propongono di conseguire. Essi si correlano sia agli obiettivi strategici che agli obiettivi operativi ed anche, ove occorra, alle singole azioni (v., *infra*, par. 5).

Gli indicatori di risultato sono distinti in indicatori di Quantità, Qualità e di Tempi:

- Indicatori di QUANTITÀ: sono correlati ai “volumi” prodotti ed alla intensità e continuità della prestazione lavorativa _ Il giudizio si colloca su valori elevati quando sono state assicurate quantità di lavoro pienamente adeguate al fabbisogno e quando le attività sono state svolte con grande intensità e con notevole carico di lavoro
- Indicatori di QUALITÀ: sono correlati alla complessità e all'accuratezza del lavoro svolto, al numero degli errori, alla rispondenza di ciò che è stato fatto, a standard di lavoro e ai bisogni dell'utenza _ Il giudizio si colloca su livelli elevati quando si commettono pochi errori, si lavora con molta cura ed attenzione, si assicurano prodotti ed attività particolarmente rispondenti alle richieste pervenute
- Indicatori di TEMPO: sono correlati al rispetto di tempi e scadenze _ Il giudizio si colloca su livelli elevati se si opera rispettando sempre tempi e scadenze e quando si dimostra notevole impegno per stare nei tempi richiesti

A seconda degli obiettivi strategici e/o operativi definiti, è possibile che alcuni di questi indicatori non siano presenti, perché non rilevanti o non appropriati o non definibili. Almeno uno, però, deve essere sempre previsto e definito.



5 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

All'interno della logica dell'albero della *performance* ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato in obiettivi operativi, di norma di durata annuale, ad ognuno dei quali sono associati uno o più indicatori (con relativo *target=valore programmato o atteso*), e per ciascuno dei quali sono definite: **(1)** le azioni da porre in essere, con la relativa tempistica; **(2)** le risorse correlate; **(3)** le responsabilità organizzative, identificando, di norma, un solo responsabile per ciascun obiettivo operativo.

Nella logica del D. Lgs. n° 150/2009, gli obiettivi operativi possono essere:

- (i) **innovativi:** consistono nell'introduzione di processi nuovi finalizzati a un miglioramento della *performance* oppure orientati all'ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi per l'utente interno/esterno;
- (ii) **di sviluppo:** sono legati allo sviluppo della struttura attuale, rispondendo ai principi di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa e all'introduzione di nuovi principi legislativi;
- (iii) **di mantenimento:** sono finalizzati al mantenimento degli standard raggiunti nella gestione dei servizi. Indicativamente, un obiettivo mantiene la natura 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 oppure "di sviluppo" qualora siano previste ulteriori fasi di completamento dell'obiettivo.

Gli obiettivi operativi definiti dall'A.P.TP. per l'anno 2020, con l'indicazione di tutti gli elementi richiesti dalla normativa di riferimento, sono riportati negli allegati al presente Piano e tengono conto sia delle disposizioni dettate dal nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* adottato dall'Agenzia (v., *infra*, par. 6.4) che dei rilievi e dei suggerimenti formulati dall'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito-O.I.V. Alcuni dei suddetti obiettivi sono obiettivi di mantenimento, altri di sviluppo, altri ancora innovativi "sfidanti, ma raggiungibili, in quanto correlati alle risorse disponibili". Tutti sono articolati in azioni.

5.1 Obiettivi assegnati ai titolari di posizione organizzativa

In mancanza di Dirigenti, anche per il 2020 gli obiettivi operativi dell'A.P.T. sono assegnati ai Responsabili dei Servizi dell'Agenzia, che sono titolari di incarichi di Posizione Organizzativa ai sensi del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Comparto "Funzioni Locali" del 21/05/2018.

E questo spiega anche il perché della scelta, operata nel Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* dell'A.P.T., di non limitare a tre gli obiettivi operativi delle P.O., dovendo queste farsi carico anche degli obiettivi operativi che, altrimenti, sarebbero assegnati ai Dirigenti.

Ad ogni titolare di posizione organizzativa sono assegnati specifici obiettivi operativi, con la sola esclusione dell'obiettivo operativo OS8.3 - Rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dal D. Lgs. n° 33/2013, che è assegnato congiuntamente a tutti i titolari di posizione organizzativa, dal momento che tutti sono chiamati a garantire, ciascuno per quanto di propria competenza, il



regolare e tempestivo flusso di documenti, dati e informazioni obbligatori ai sensi del D. Lgs. n° 33/2013 e ss.mm.ii.

Ogni obiettivo operativi si declina in azioni che i Responsabili svolgono con il supporto del personale del comparto assegnato ai singoli Servizi o comunque funzionalmente utilizzato ai fini del raggiungimento degli obiettivi degli stessi.

6 Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance

6.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano

Il presente Piano è stato redatto dalla Direzione Generale, nell'ambito delle sue specifiche competenze di pianificazione e programmazione dell'azione dell'Agenzia, che essa svolge sulla base delle linee di indirizzo strategico definite dai competenti organi regionali.

Nel processo che ha portato alla redazione del Piano sono stati coinvolti, oltre al Responsabile del Servizio "Risorse Umane" (nella sua specifica funzione di supporto alla Direzione Generale per quel che concerne il Ciclo di gestione della *performance*), anche i Responsabili degli altri Servizi dell'Agenzia (in particolar modo per quel che riguarda l'analisi del contesto esterno e interno e la definizione degli obiettivi operativi e la loro declinazione in azioni operative).

Per le ragioni indicate nella Premessa, la redazione del Piano, pur avviata tempestivamente alla fine del 2019, è stata completata solo nel corrente mese di aprile 2020. Ciò ha impedito - e rinviato al prossimo Ciclo di gestione della *performance* - sia il coinvolgimento, nel processo di redazione del Piano, dei principali *stakeholder* dell'Agenzia sia la trasmissione del Piano, prima dell'adozione, all'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito-O.I.V. per l'acquisizione di contributi e indicazioni di miglioramento.

6.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il fatto che la redazione del Piano sia stata completata oltre il termine previsto dall'art. 10 del D. Lgs. n° 150/2009 ha consentito di assicurarne una maggiore coerenza, non solo con il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*, ma anche con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio, conclusasi con l'approvazione del Bilancio di Previsione 2020 e Pluriennale 2020-2022 con la deliberazione n° 62 del 20/03/2020 (consultabile nella Sezione "Amministrazione Trasparente/Disposizioni generali/Atti generali" del sito web istituzionale www.aptbasilicata.it). Anche se, da questo punto di vista, sussistono ancora indiscussi margini di miglioramento al fine di dare compiuta attuazione alle disposizioni dell'art. 19, comma 3, del D. Lgs. 31/05/2011, n° 91.

6.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Il Ciclo di gestione della *performance* dell'A.P.T., sebbene sostanzialmente corretto ed efficace, presenta ancora indiscussi margini di miglioramento, in particolare per quel che concerne sia il processo di redazione del Piano della *performance* sia i suoi contenuti ed il raccordo con gli altri strumenti di pianificazione e programmazione dell'Agenzia, a loro volta strettamente collegati a quelli della Regione Basilicata.

Nell'ottica di miglioramento continuo del Ciclo di gestione della *performance* e consapevoli della esiguità delle risorse (umane, economiche e strumentali) a tal fine disponibili, si ritiene di poter prevedere:



- ✓ di avviare l'attività di **redazione dell'aggiornamento 2021-2023** già ad ottobre 2020, secondo un più strutturato coinvolgimento dei Responsabili dei Servizi dell'Agenzia (a partire dal Responsabile del Servizio Finanziario), così da garantire un maggior raccordo con tutti gli altri strumenti della pianificazione e programmazione dell'attività dell'A.P.T. e una maggiore sinergia fra ciclo della *performance* e ciclo della programmazione economico-finanziaria;
- ✓ di favorire, nella redazione del piano, l'**interazione anche con gli stakeholder esterni**, per individuarne e considerarne le aspettative e le attese e di trasmettere il Piano all'O.I.V., prima dell'adozione, per l'acquisizione di contributi e indicazioni di miglioramento;
- ✓ di **arricchire progressivamente i contenuti del Piano** secondo gli indirizzi e le linee guida della CIVIT/ANAC e del Dipartimento della Funzione Pubblica;
- ✓ di dare **sempre maggiore centralità alla performance organizzativa**, definendo obiettivi (strategici e operativi) sempre più rilevanti con riferimento ai diversi ambiti della *performance* organizzativa indicati dall'art. 8 del D. Lgs. n° 150/2009, ed indicatori sempre più idonei a consentirne la misurazione e valutazione;
- ✓ di utilizzare i risultati della *performance* individuale, non solo ai fini dell'erogazione del trattamento economico accessorio e per l'attribuzione di progressioni economiche, ma anche per **individuare i gap di competenza e definire percorsi formativi e professionali specifici**;
- ✓ di valutare la possibilità di dotare l'Agenzia, a decorrere dal 2021, di un **sistema informativo di supporto alle attività di gestione del ciclo della performance**, utile soprattutto ai fini del monitoraggio intermedio e della rendicontazione finale della *performance* (artt. 6 e 10 del D. Lgs. n° 150/2009)

6.4 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Il presente Piano è stato redatto in coerenza con il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* dell'A.P.T. adottato con deliberazione del Direttore Generale n° 74 dell'11.05.2020 (consultabile nella sezione "Amministrazione Trasparente/Performance" del sito web istituzionale www.aptbasilicata.it).

Tale Sistema costituisce la personalizzazione, rispetto alle esigenze e specificità organizzative dell'Agenzia, del SMVP regionale adottato con D.G.R. n° 1391 del 28/12/2018.

Nella logica di miglioramento continuo del Ciclo di gestione della *performance* l'aggiornamento annuale del Sistema, richiesto dall'art. 10 del D. Lgs. n° 150/2009, costituirà il momento in cui l'A.P.T. proporrà all'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito le modifiche ritenute necessarie in relazione ai risultati della misurazione e valutazione della *performance* dell'anno precedente.



7 Allegati tecnici - Albero della *Performance* e Quadro di sintesi - Obiettivi strategici, obiettivi operativi, azioni

Negli allegati al presente Piano è esplicitata la mappa logica dei legami tra mandato istituzionale, *mission*, aree strategiche, obiettivi strategici ed operativi, con relativi indicatori e *target* (All. 1)

All'albero della *performance* segue, infatti, la descrizione dettagliata degli obiettivi strategici triennale con i relativi indicatori e *target* e degli obiettivi operativi annuali con i relativi indicatori, *target* ed azioni (All. 2)