

AGENZIA DI PROMOZIONE
TERRITORIALE
APT BASILICATA

BASILICATA

Turistica



**PIANO DELLA
PERFORMANCE
2021 - 2023**

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 2021-2023** in raccordo con tutti gli strumenti di indirizzo e programmazione adottati dall’Agenzia e compatibilmente con le risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili.

Il Piano è, infatti, coerente con il **bilancio di previsione annuale 2021 e pluriennale 2021-2023** e con l’allegato **piano annuale delle attività per l’anno 2021**, già predisposti alla data odierna sebbene non ancora adottati formalmente dall’Agenzia in attesa dell’adozione del presupposto bilancio regionale e/o di formale comunicazione da parte dell’Ufficio Bilancio della Regione Basilicata in merito alle assegnazioni previste dal bilancio regionale in favore dell’A.P.T.

Conformemente a quanto previsto dalla normativa di riferimento, il Piano esplicita gli elementi su cui si baserà la misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance* dell’Agenzia e, cioè, **gli obiettivi strategici da raggiungere nel triennio 2021-2023 e gli obiettivi operativi da conseguire nel 2021, con relativi indicatori e target**.

Tali obiettivi confermano la volontà della nuova Direzione Generale dell’A.P.T., già presente nel Piano 2020-2022, di prevedere **obiettivi di performance maggiormente innovativi e sfidanti rispetto al passato**. E, questo, in coerenza, da un lato, con il mutato contesto esterno di riferimento e con i conseguenti nuovi bisogni ed aspettative/attese degli stakeholder dell’Agenzia e, dall’altro lato, con le sempre nuove sfide alle quali le pubbliche amministrazioni tutte sono chiamate dal legislatore nazionale, non da ultimo la previsione del lavoro agile o “*smart working*” quale modalità ordinaria di svolgimento dell’attività lavorativa, con tutte le implicazioni, anche di carattere tecnologico, che ne derivano.



Così come già negli anni passati, 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).

Si è, poi, 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 Ministeri. Si è tenuto conto inoltre: **(1)** della Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica del 30/12/2019 (confermando gli indicatori comuni per le funzioni di supporto già utilizzati, in via sperimentale, nel piano 2020-2022 e introducendone di nuovi); **(2)** delle Linee Guida dello stesso Dipartimento della Funzione Pubblica n° 4 del 28/11/2019 sulla valutazione partecipativa nelle pubbliche amministrazioni (proseguendo nell'implementazione del sistema); **(3)** della delibera CIVIT n° 22/2011 e della Direttiva n° 2/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri (traducendo in obiettivi di *performance* alcune delle azioni previste nel **Piano delle Azioni Positive dell'Agenzia per il triennio 2021-2023** approvato con deliberazione del Direttore Generale n° 40 del 2/03/2021 e consultabile nella sezione "Amministrazione Trasparente/Altri contenuti/CUG" del sito web istituzionale dell'A.P.T. www.aptbasilicata.it). 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 (2021-2023), con scomposizione in obiettivi annuali (2021), secondo una logica di scorrimento.

In considerazione, infine, del quadro normativo nazionale di riferimento (Legge 6/11/2012, n° 190 e ss.mm.ii. e D. Lgs. 14/03/ 2013, n° 33 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 della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) dell’Agenzia per il triennio 2021-2023** (approvato con deliberazione del Direttore Generale n° 57 del 31/03/2021 e consultabile nella Sezione “Amministrazione Trasparente/Disposizioni Generali” del sito web istituzionale www.aptbasilicata.it). Tanto anche in coerenza con le direttive dell’A.N.A.C. in materia (v., da ultimo, il Piano Nazionale Anticorruzione 2019) che sottolineano la necessità di operare una **“sostanziale integrazione tra il processo di gestione del rischio e il ciclo di gestione della performance”**, cosicché **“alle misure programmate nel P.T.P.C.T. devono corrispondere specifici obiettivi nel Piano della Performance”** e **“nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all’anticorruzione e alla trasparenza”**. La trasparenza dell’attività amministrativa, in particolare, 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, infatti, 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.).



INDICE

<i>Presentazione del Piano</i>	2
1 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholders esterni	6
1.1 Chi siamo	6
1.2 Cosa facciamo	6
1.3 Come operiamo	7
2 La nostra identità.....	10
2.1 L'Amministrazione in cifre	10
2.2 Mandato istituzionale e mission.....	14
2.3 Albero della <i>performance</i>	15
3 Analisi del contesto	16
3.1 Contesto esterno	16
3.2 Contesto interno.....	19
3.3 Analisi Swot	21
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.....	27
6.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano.....	27
6.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.....	27
6.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della <i>performance</i>	27
6.4 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	28
7 Allegati tecnici – Albero della <i>Performance</i> e Quadro di sintesi - Obiettivi strategici, obiettivi operativi, azioni.....	29



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

- 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;
- subentra in tutti i rapporti giuridici attivi e passivi dell’Azienda di promozione turistica;
- 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) pubblicizza, 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 A.P.T. al 31/12/2020	Personale in comando da altre P.A. al 31/12/2020	Personale complessivo al 31/12/2020
A	Operatore addetto ai servizi di supporto tecnico ed amministrativo	2	2	0	2
B	B1 Esecutore addetto ai servizi di supporto tecnico ed amministrativo	1	0	0	1
	B3 Collaboratore amministrativo e/o contabile e/o informatico di linea	1	1	0	1
C	Istruttore amministrativo e/o contabile e/o addetto alle attività di promozione	7	6	0	6
D	D1 Istruttore direttivo (amministrativo-contabile, addetto a comunicazione, organizzazione turistica, marketing, etc.)	6	2	1	3
	D3 Funzionario (specialista in attività amministrativo-contabili, promozionali, informatiche, di comunicazione ed editoria)	13	4	1	5
Dirigenti	Dirigente	2	0	0	0
TOTALI		32	15	2	17

Tabella n° 2 – Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

Indicatore	Valore
Età media del personale (anni)	53
Età media del personale con incarico di posizione organizzativa (anni)	54

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

Indicatore	Valore
% di dipendenti in possesso della laurea	71%
% di dipendenti con incarico di posizione organizzativa in possesso della laurea	100%
% di dipendenti in possesso del diploma di scuola secondaria di secondo grado	12%
% 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	47%
% di dipendenti donne con incarico di posizione organizzativa	37%
% 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 e sempre più 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.

In considerazione di ciò, nel corso del 2020 si è proceduto ad un'accurata analisi:

- dei fabbisogni di nuovo personale dell'A.P.T., in termini non solo quantitativi, ma anche e soprattutto qualitativi, al fine di procedere all'acquisizione delle professionalità mancanti;
- e dei fabbisogni formativi del personale in servizio, al fine di accrescere e/o rafforzare le competenze professionali dei dipendenti.

L'analisi dei fabbisogni di nuovo personale ha portato all'avvio del processo di predisposizione, a norma dell'art. 6 del D. Lgs. n° 165/2001 e ss.mm.ii., del **piano dei fabbisogni di personale per il triennio 2021-2023**, con contestuale **rimodulazione della dotazione organica e revisione dell'assetto organizzativo**. Processo che sarà completato a breve e che si ritiene costituirà un importante fattore di miglioramento della *performance* complessiva dell'Agenzia (v., *infra*, par. 3.2).

L'analisi dei fabbisogni formativi del personale in servizio, dal canto suo, ha portato la Direzione Generale a porre le **politiche formative al centro del processo di sviluppo e valorizzazione del personale** e ad individuare nel piano annuale di formazione lo strumento fondamentale per l'attuazione di tali politiche. Strumento, al quale, come meglio si dirà nella relazione sulla *performance* 2020, si è già fatto ricorso lo scorso anno ed al quale si ricorrerà anche per l'anno in corso, potenziandolo, nella sua efficacia, in virtù delle maggiori risorse stanziare.

- *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:

- a) redditi e proventi patrimoniali e di gestione;
- b) finanziamenti, contributi e rimborsi da parte della Regione in funzione degli incarichi affidati;
- c) 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.

		Dati consuntivo approvato		Dati consuntivo approvato		Dati pre-consuntivo	
Tabella n. 5 – Composizione delle Entrate		2018		2019		2020	
		Accertamenti	% su Totale Entrate	Accertamenti	% su Totale Entrate	Accertamenti	% su Totale Entrate
Titolo 2 - Trasferimenti correnti	Finan Ordinario Regione	2.600.000,00	40,88%	2.600.000,00	39,32%	2.600.000,00	26,28%
	Altri finan regionali correnti	300.000,00	4,72%	291.966,79	4,42%	384.976,54	3,89%
Titolo 3 - Entrate extratributarie	Rimborsi	0,00	0,00%	14,01	0,00%	156,23	0,00%
Titolo 4 - Entrate in conto capitale	Trasf in c/capitale dalla Regione	3.460.170,94	54,40%	3.720.243,66	56,26%	6.909.298,85	69,83%
		6.360.170,94	100,00%	6.612.224,46	100,00%	9.894.431,62	100,00%

		Dati consuntivo approvato			Dati da consuntivo approvato			Dati pre-consuntivo		
Tabella n. 6 – Indicatori di realizzazione delle Entrate (in c/ comp)		2018			2019			2020		
		Accertamenti	Riscossioni	% realizz (R/A)	Accertamenti	Riscossioni	% realizz (R/A)	Accertamenti	Riscossioni	% realizz (R/A)
Titolo 2 - Trasferimenti correnti	Finan Ordinario Regione	2.600.000,00	2.600.000,00	100,00%	2.600.000,00	2.600.000,00	100,00%	2.600.000,00	2.600.000,00	100,00%
	Altri finan regionali correnti	300.000,00	300.000,00	100,00%	291.966,79	291.966,79	100,00%	384.976,54	375.000,00	97,41%
Titolo 3 - Entrate extratributarie	Rimborsi	0,00	0,00	-	14,01	14,01	100,00%	156,23	156,23	100,00%
Titolo 4 - Entrate in conto capitale	Trasf in c/capitale dalla Regione	3.460.170,94	2.140.274,37	61,85%	3.720.243,66	3.020.481,19	81,19%	6.909.298,85	542.496,68	7,85%
		6.360.170,94	5.040.274,37	79,25%	6.612.224,46	5.912.461,99	89,42%	9.894.431,62	3.517.652,91	35,55%

		Dati consuntivo approvato		Dati consuntivo approvato		Dati pre-consuntivo	
Tabella n. 7 – Dinamica della Spesa (effettiva)		2018		2019		2020	
		Impegni	% su Totale Uscite	Impegni	% su Totale Uscite	Impegni	% su Totale Uscite
Titolo 1 - Spese correnti							
Macroagg 101	REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE	1.392.286,02	15,51%	1.010.516,02	16,88%	1.171.017,29	10,19%
Macroagg 102	IMPOSTE E TASSE A CARICO DELL'EN	107.548,11	1,20%	76.844,87	1,28%	124.380,40	1,08%
Macroagg 103	ACQUISTO DI BENI E SERVIZI	1.694.095,89	18,88%	1.246.502,74	20,82%	2.007.382,19	17,48%
Macroagg 104	TRASFERIMENTI CORRENTI	509.486,61	5,68%	169.138,09	2,82%	491.446,88	4,28%
Macroagg 110	ALTRE SPESE CORRENTI	7.448,01	0,08%	59.882,00	1,00%	135.714,80	1,18%
Titolo 2 - Spese in conto capitale							
Macroagg 202	INVESTIMENTI FISSI LORDI	18.881,77	0,21%	25.082,71	0,42%	132.158,77	1,15%
Macroagg 204	TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALI	3.051.888,64	34,01%	2.859.215,90	47,75%	5.551.741,71	48,33%
Macroagg 205	ALTRE SPESE IN CONTO CAPITALE	2.192.758,63	24,43%	540.628,65	9,03%	1.872.617,00	16,30%
		8.974.393,68	100,00%	5.987.810,98	100,00%	11.486.459,04	100,00%

Tabella n° 8 – Indicatori di realizzazione della spesa (in c/comp)									
	Dati consuntivo approvato			Dati da consuntivo approvato			Dati pre-consuntivo		
	2018			2019			2020		
	Impegni	Pagamenti	% realizz (P/I)	Impegni	Pagamenti	% realizz (P/I)	Impegni	Pagamenti	% realizz (P/I)
SPESE									
Titolo 1 - Spese correnti	3.710.864,64	2.574.432,88	69,38%	2.562.883,72	2.090.302,08	81,56%	3.929.941,56	1.699.374,08	43,24%
Titolo 2 - Spese in conto capitale	5.263.529,04	2.960.390,59	56,24%	3.424.927,26	2.237.873,26	65,34%	7.556.517,48	834.764,65	11,05%
	8.974.393,68	5.534.823,47	61,67%	5.987.810,98	4.328.175,34	72,28%	11.486.459,04	2.534.138,73	22,06%



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 **confermarsi 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 *mission* dell’A.P.T., in questo periodo emergenziale meglio descritto *infra* al paragrafo 3, è, quindi, quella di **rispondere alle sfide della crisi che ha investito il settore del turismo a livello globale**, con azioni di posizionamento del prodotto “Basilicata” e di indirizzo e sostegno alla filiera nel fronteggiare l’incertezza legata al COVID-19. Il che passa necessariamente attraverso il **miglioramento della qualità dei servizi e dell’efficacia ed efficienza dell’azione complessiva dell’Agenzia**. 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 e all’esterno 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’A.P.T. continuerà ad indirizzare i propri sforzi anche nel prossimo triennio.

A tal fine, l’azione dell’Agenzia nel prossimo triennio si articolerà secondo **nr. 4 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 voi 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 e Promozione** - *Outcome*: Promuovere il *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 - 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 mediante lo sviluppo delle diverse forme di turismo
- 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 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 - Ampliare e rafforzare la rete di relazioni con altri soggetti pubblici e privati operanti nel settore del turismo anche al fine di realizzare progetti di interesse comune
- 4) **Asset Supporto Gestionale** - *Outcome*: Realizzare l'innovazione gestionale e lo 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. I risultati di tale analisi, descritti analiticamente, *infra*, ai paragrafi 3.1 e 3.2, sono poi rappresentati sinteticamente nella tabella "Analisi SWOT" riportata al successivo paragrafo 3.3.

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 che - già caratterizzata da rilevanti problematiche di ordine socio-economico stigmatizzate annualmente dai dati della Banca d'Italia e dell'ISTAT - ha risentito in maniera significativa degli effetti dell'emergenza epidemiologica da COVID-19.

Dai dati disponibili (<https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/2020/2020-0039/index.html>) risulta che nel 2020 la diffusione dell'epidemia ha avuto un impatto significativo sull'economia regionale che già era risultata in lieve flessione nel corso del 2019. Le ricadute economiche del COVID-19 si sono dispiegate su tutti i principali fattori produttivi, compreso quello del turismo che, invece, aveva avuto un andamento positivo nel 2019. Il turismo, infatti, è stato uno dei comparti più colpiti a livello globale dall'emergenza sanitaria ed ha risentito del forte calo della domanda.

I dati sui flussi turistici lucani - monitorati dall'Area C.E.D. dell'A.P.T. e pubblicati periodicamente sul sito web istituzionale www.aptbasilicata.it - indicano che, in linea con l'andamento nazionale, **le presenze di turisti presso le strutture ricettive regionali si sono più che dimezzate nel corso del 2020**. La flessione è stata particolarmente elevata nel periodo interessato dalle misure più restrittive adottate per il contenimento dell'epidemia, per poi ridursi nei mesi successivi, quando le presenze hanno in parte recuperato i livelli dell'anno precedente, e tornare poi ad aumentare ancora negli ultimi mesi dell'anno, a causa delle nuove misure restrittive adottate dopo l'estate. La flessione è stata, poi, più marcata per la componente straniera, che negli ultimi anni aveva manifestato, invece, tassi di crescita più sostenuti rispetto a quella interna. Sulla dinamica turistica ha inciso anche il minor afflusso nella



città di Matera, dove le presenze sono diminuite in misura superiore al 60%, nonostante nel mese di agosto i turisti italiani siano risultati in crescita rispetto allo stesso mese dell'anno precedente.

Il calo della domanda ha avuto inevitabilmente effetti significativi sia sul numero di imprese operanti nel settore che, conseguentemente, sull'occupazione. **L'indicatore di natalità delle imprese dei servizi lucane è diminuito, infatti, soprattutto nei servizi di alloggio e ristorazione e nel commercio al dettaglio, facendo registrare una forte contrazione dell'occupazione.**

Secondo le previsioni regionali Svimez 2020-2021 (<http://lnx.svimez.info/svimez>), però, la Basilicata, se, da una parte, risulta fra le regioni che più hanno risentito degli effetti dell'emergenza sanitaria, avendo registrato nel 2020 una riduzione del Pil del 12,6%, dall'altra parte risulta anche fra le regioni più reattive nel 2021, con un aumento previsto del Pil del 4,5%.

Se e quanto queste previsioni risulteranno attendibili e se e in che misura questo previsto aumento del Pil riguarderà anche il settore del turismo restano, al momento, le domande ricorrenti tra gli "addetti ai lavori" e rendono il contesto di riferimento dell'Agenzia ancora particolarmente incerto.

- **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 tutti i suoi stakeholder**.

Tanto sia al fine di “rilevare il grado di soddisfazione dei destinatari della sua attività e dei suoi servizi anche attraverso modalità interattive” (art. 8, comma 1, lett. c), del D. Lgs. n° 150/2009) sia al fine di promuovere “lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione” (art. 8, comma 1, lett. e), del D. Lgs. n° 150/2009).

Questo soprattutto in un momento storico, quale quello attuale, caratterizzato da un livello ancora elevato di imponderabilità degli eventi, di difficoltà delle decisioni, di gravosità della congiuntura socio-economica legata alla situazione sanitaria, che ha causato danni all'intera filiera turistica allargata e che rende tuttora necessario modulare le politiche e le azioni dell'A.P.T. in relazione all'evolversi della pandemia, cercando di risultare il più possibile efficaci e in sintonia con le attese che il mercato, al suo riattivarsi, manifesterà in termini di domanda.

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) hanno rappresentato, per l'A.P.T., l'occasione per proseguire nel processo, avviato nel 2019, 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 (art. 8, comma 1, lett. c), del D. Lgs. n° 150/2009), e forniscono indicazioni metodologiche in ordine alle



modalità attraverso le quali assicurare detto coinvolgimento. Sulla base delle indicazioni metodologiche contenute nelle suddette linee guida, nel corso del 2020 l'Agenzia ha così individuato un **ulteriore target** rispetto al quale rilevare la *customer satisfaction*. A partire dall'anno in corso, infatti, ai visitatori del Basilicata Open Space, agli operatori economici che forniscono beni e servizi all'A.P.T. e a quelli che partecipano alle fiere di settore su invito dell'Ente, si aggiungeranno le strutture ricettive (rispetto ad alcune specifiche attività svolte dall'Agenzia)

➤ la graduale implementazione di un adeguato sistema di valutazione del grado di soddisfazione degli utenti esterni dell'A.P.T. sarà accompagnata dalla **revisione della Carta dei Servizi** dell'Agenzia secondo le indicazioni delle delibere CIVIT n° 88/2010 e n° 3/2012, al fine di adeguare servizi e standard di qualità al nuovo contesto esterno e interno di riferimento. La revisione della carta dei servizi costituisce, infatti, **specifico obiettivo operativo del presente piano**, che vede il coinvolgimento di tutti i Responsabili di Servizio, chiamati, allo stesso tempo, ad assicurare e monitorare il rispetto degli attuali standard di qualità e a ripensare servizi e standard alla luce delle nuove politiche dell'Agenzia

➤ l'A.P.T. continuerà, inoltre, nel fondamentale processo, avviato nel 2020, di creazione di una **rete di relazioni con altri soggetti pubblici e privati operanti a vario titolo nel settore del turismo**, stipulando accordi, convenzioni e protocolli d'intesa per la realizzazione di progetti di interesse comune

3.2 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 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 perdurante e sempre più consistente sottodimensionamento dell'organico, riescono: **(a)** a conseguire risultati sempre positivi di *performance*; **(b)** ad adattarsi prontamente ai cambiamenti del contesto di riferimento, anche significativi ed improvvisi, come nel caso della ridefinizione delle politiche, delle azioni e dell'organizzazione del lavoro, che si è resa necessaria nel 2020 a causa dell'emergenza COVID-19; **(c)** ad operare in un clima sostanzialmente 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;

✓ dalla sua **gestione finanziaria oculata e attenta** che assicura: **(a)** la veridicità delle previsioni di entrata e di compatibilità delle previsioni di spesa del bilancio annuale e pluriennale di previsione; **(b)** la verifica periodica dello stato di accertamento delle entrate e di impegno delle spese; **(c)** 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 2020 è stato pari a - 18,14) 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 alla prosecuzione del processo di sviluppo e valorizzazione del personale anche attraverso la leva delle politiche formative, occorre, quindi, completare con urgenza il processo avviato nel 2020 di definizione del **piano triennale dei fabbisogni di personale 2021-2023**. Tanto al fine di dotare l'Agenzia di almeno alcune delle professionalità indispensabili per il suo funzionamento, sfruttando al massimo le facoltà assunzionali consentite dalla normativa di riferimento in materia di limiti di spesa.

✓ **l'insufficienza delle risorse strumentali**

L'analisi condotta nel corso del 2020 ha confermato: **(1)** che 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; **(2)** che 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). Occorre, quindi, procedere in maniera decisa sulla strada, intrapresa alla fine del 2020, di **investire in nuovi e più performanti hardware e software**, la cui acquisizione e/o implementazione è stata tradotta,



nel presente piano, in specifici obiettivi di performance per il 2021.

✓ **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'Ente.

Anche nel 2021 occorrerà, quindi, continuare ad agire su due fronti: insistere affinché la Regione Basilicata aumenti il contributo ordinario e, allo stesso tempo, "intercettare" nuove fonti di finanziamento, soprattutto europee.

3.3 Analisi Swot

Nella tabella che segue sono sintetizzati i risultati dell'analisi svolta nei paragrafi precedenti, così da fornire una visione integrata degli esiti della stessa in termini di opportunità/minacce per il contesto esterno e in termini di punti di forza/punti di debolezza per il contesto interno

Tabella n° 9 – Analisi swot

ANALISI SWOT		ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	
		PUNTI DI DEBOLEZZA	PUNTI DI FORZA
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	OPPORTUNITÀ		<ul style="list-style-type: none"> - INTERAZIONI E SINERGIE CON GLI STAKEHOLDER RESE PARTICOLARMENTE IMPORTANTI DALLA PERDURANTE CRISI DEL SETTORE DEL TURISMO - RISORSE UMANE - GESTIONE FINANZIARIA OCULATA E ATTENTA
	MINACCE	<ul style="list-style-type: none"> - CRISI DEL SETTORE DEL TURISMO A CAUSA DELL'EMERGENZA COVID-19 - SOTTODIMENSIONAMENTO QUANTITATIVO E QUALITATIVO DELL'ORGANICO - INSUFFICIENZA DELLE RISORSE STRUMENTALI - INSUFFICIENZA DELLE RISORSE FINANZIARIE 	



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**.

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 2021-2023 sono stati conseguentemente stabiliti in coerenza con il già citato **Piano Turistico Regionale di cui all'art. 4 della L.R. n° 7/2008** e con il già richiamato **Piano delle attività 2021 dell'A.P.T.**, nonché con la filosofia ispiratrice del redigendo **Piano strategico dell'Agenzia**.

Essi riflettono, pertanto, quello che, nonostante le criticità del contesto esterno di riferimento, è il **filo conduttore comune di tutti gli strumenti di programmazione e pianificazione dell'A.P.T.**, vale a dire l'articolazione della sua politica e delle sue attività "core" lungo tre linee direttrici complementari e sinergiche:

- **l'integrazione dell'offerta**
- **l'internazionalizzazione delle strategie di marketing e comunicazione**
- **l'innovazione dei metodi e degli strumenti di azione**

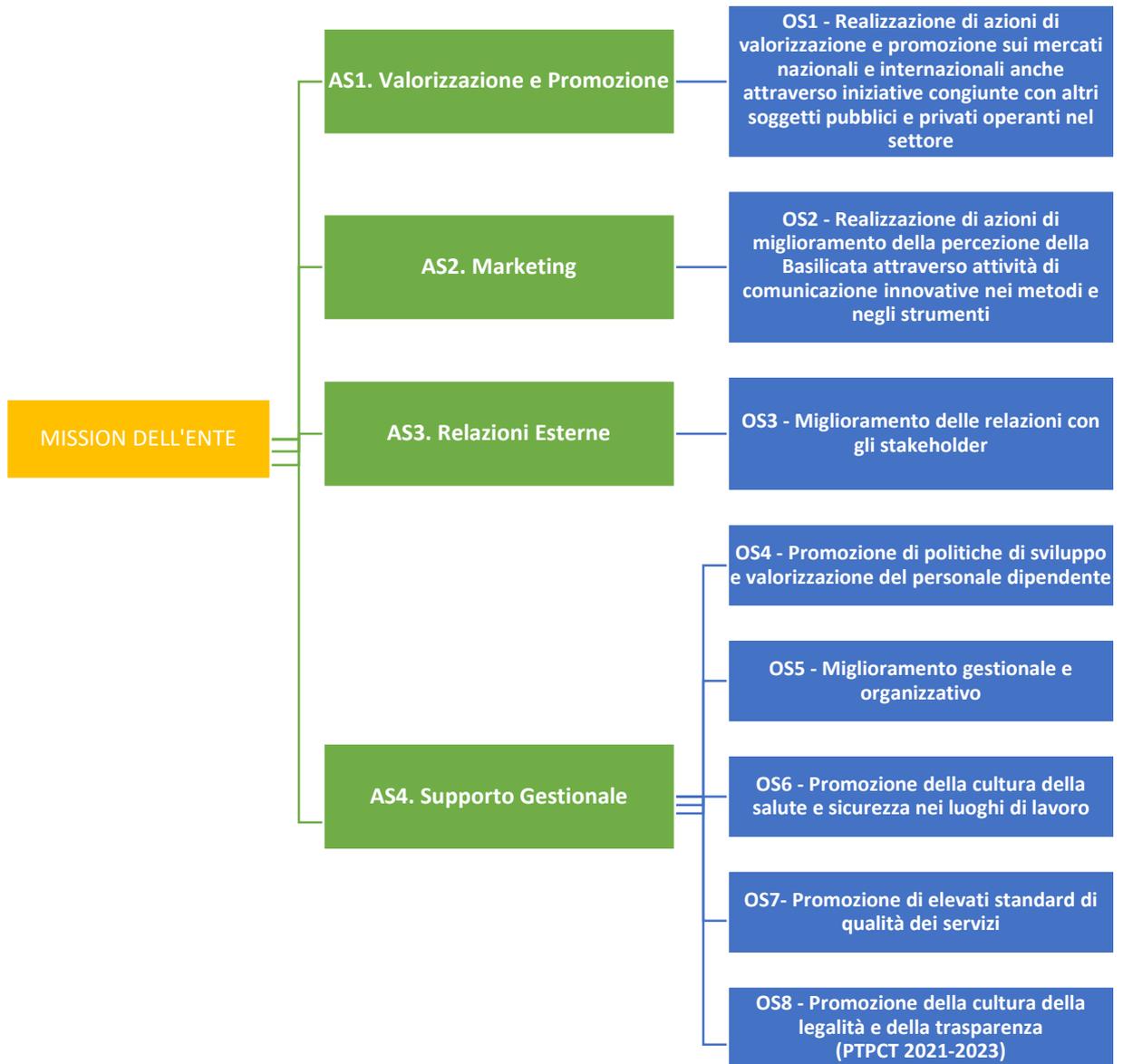


Nella definizione dei suddetti obiettivi sono state, poi, rispettate le disposizioni di cui all'art. 5, comma 2, del D. Lgs. n° 150/2009, ai sensi del quale gli obiettivi devono essere:

- 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 2021-2023 (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 2021, 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 2021 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 necessariamente 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. Ogni obiettivo operativo si declina, poi, in azioni che i Responsabili svolgono di norma 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).

Il processo, avviato alla fine del 2020 con la richiesta ai Responsabili dei Servizi della rendicontazione dei risultati conseguiti nel corso dell'anno, si è concluso nel corrente mese di marzo, dopo l'adozione, da parte della Direzione Generale, del Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza per il triennio 2021-2023 e la traduzione degli obiettivi strategici ivi previsti in obiettivi di *performance*.

Per tale ragione, anche questa volta non si è riusciti a coinvolgere, nel processo di redazione del Piano, gli *stakeholder* dell'Agenzia né si è riusciti ad inviare il Piano 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

La redazione del Piano della *Performance* è proseguita in parallelo alla redazione del Bilancio di Previsione 2021 e Pluriennale 2021-2023 ed in stretta sinergia tra il Responsabile del Servizio "Risorse Umane" e il Responsabile del Servizio Finanziario dell'Agenzia.

I contenuti del Piano sono, quindi, coerenti con i contenuti della programmazione economico-finanziaria e di bilancio, anche se non ancora formalmente conclusa in ragione di quanto detto in premessa. E' evidente, peraltro, che se, a seguito dell'adozione del bilancio di previsione per l'anno 2021, si dovessero registrare degli elementi impattanti sugli obiettivi operativi 2021, si procederà ad un adeguamento del presente piano della *performance* in conformità alle indicazioni del 1° febbraio 2018 dell'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito-o.i.v.

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 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 fin dall'inizio un maggior raccordo con tutti gli altri strumenti della pianificazione e programmazione dell'attività dell'A.P.T. ed una ancora 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 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 Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* dell'A.P.T. adottato con deliberazioni del Direttore Generale n° 74 dell'11.05.2020 (e consultabile nella sezione "Amministrazione Trasparente/Performance" del sito web istituzionale www.aptbasilicata.it), nonché con l'aggiornamento al suddetto Sistema per l'anno 2021, predisposto dalla Direzione Generale ed in attesa del parere dell'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito-O.I.V. previsto dall'art. 7, comma 1, del D. Lgs. n° 150/2009.

Il suddetto aggiornamento, infatti, non incide in maniera sostanziale sul SMVP, in quanto si è reso necessario al solo fine di chiarire meglio alcuni aspetti del documento attuale e di adeguarlo, nella parte relativa alla *performance* di ruolo, all'intervenuta introduzione del lavoro agile o *smart working* nell'organizzazione dell'Agenzia e alla conseguente necessità di valutare la capacità di gestire un gruppo di lavoro a distanza e/o la capacità di lavorare in maniera "agile".



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)