

***PIANO DELLA PERFORMANCE  
2011/2013  
(art. 10, comma 1, Decreto Legislativo  
27 ottobre 2009, n. 150)***

1. Presentazione del Piano	<i>pag.</i> 3
2. Sommario	<i>pag.</i> 4
3. Identità	<i>pag.</i> 7
3.1 Mandato istituzionale, <i>mission</i> , <i>vision</i>	<i>pag.</i> 8
3.2 Catena del Valore pubblico	<i>pag.</i> 12
4. Analisi del contesto	<i>pag.</i> 23
4.1 Analisi del contesto esterno	<i>pag.</i> 23
4.2 Analisi del contesto interno	<i>pag.</i> 33
5. Obiettivi strategici	<i>pag.</i> 40
6. Dagli obiettivi strategici ai piani d'azione	<i>pag.</i> 43
7. Collegamento ed integrazione con programmazione economica e di bilancio	<i>pag.</i> 74
8. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	<i>pag.</i> 79
9. Processo seguito e soggetti coinvolti	<i>pag.</i> 80
10. Allegati tecnici	<i>pag.</i> 81

## 1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il processo di definizione del presente Piano si sviluppa attraverso più fasi nelle quali i diversi attori, quali l'organo di vertice dell'Agenzia, il Direttore Generale, gli uffici dirigenziali e gli *stakeholders* interagiscono, in vario modo, fra loro.

Le fasi logiche si articolano nel seguente modo:

- 1) **definizione dell'identità dell'organizzazione:** identificazione e presentazione del Mandato istituzionale, della *Vision* e della *Mission* dell'Agenzia;
- 2) **analisi del contesto esterno ed interno:** posizionamento dell'Agenzia nel mercato turistico internazionale, attraverso lo studio della domanda, dell'offerta, della concorrenza e *S.W.O.T analysis*;
- 3) **definizione delle strategie:** individuazione delle aree strategiche, degli obiettivi strategici, dei responsabili e degli indicatori di performance;
- 4) **definizione degli obiettivi operativi e delle attività attraverso cui si attuano i piani d'azione:** identificazione degli uffici, degli obiettivi operativi, degli indicatori, del target e del peso;
- 5) **comunicazione del Piano all'interno e all'esterno:** pubblicazione sul sito istituzionale in un'apposita sezione

## 2. SOMMARIO

Frutto di un percorso di condivisione della *mission aziendale* e degli obiettivi strategici dell'Ente con il *management*, la sua struttura organizzativa e gli *stakeholders esterni*, il Piano della Performance è fondato su due macro-aree:

- ❖ la prima individua, assumendo a riferimento il *core business* dell'Agenzia, riconosciuto e condiviso sulla base del mandato istituzionale, della missione e della vision, le aree strategiche del triennio, in coerenza con quelle iscritte nel Piano Promozionale Triennale 2010/2012 adottato dal Consiglio di Amministrazione (Delibera n.11 del 28 aprile 2009) e da ritenersi atualizzabili anche per il 2013.
  
- ❖ la seconda definisce gli obiettivi strategici sul triennio, questi ultimi associati alle risorse economiche, umane e strumentali che si renderanno disponibili e che costituiranno presupposto essenziale per il loro raggiungimento.

L'ENIT ha inteso definire i programmi strategici prioritari tenendo in forte considerazione da una parte il quadro legislativo di modernizzazione della pubblica amministrazione, dall'altro i bisogni cruciali di sviluppo delle competenze richieste per una P.A. efficace, efficiente ed innovativa.

Nella predisposizione del Piano si è pertanto tenuto conto delle seguenti linee-guida:

1. Riforma del pubblico impiego e della pubblica amministrazione (D.lgs. 150/2009);
2. Riforma del bilancio e del sistema di contabilità dello Stato (Legge 196/2009);
3. Sviluppo di una cultura dell'integrità e della trasparenza;
4. Rafforzamento delle competenze del personale;
5. Processi di innovazione tecnologica, digitalizzazione e *e-government*;

Tre gli obiettivi perseguiti dall'ENIT nel medio periodo:

- rappresentare un'offerta di eccellenza sui temi strategici del turismo in termini di intelligence e know-how;
- diventare sempre di più un riferimento nazionale ed internazionale per tutte le componenti del settore turistico (Regioni, dagli Enti Locali e dagli Operatori privati);
- raggiungere un livello di "benessere economico" attraverso forme di auto-finanziamento derivanti dalla vendita di beni e servizi.

Per raggiungere questi obiettivi di medio periodo, è intendimento dell'Agenzia investire anche sulla qualità delle proprie prestazioni, proseguendo nel cammino intrapreso - da un lato - con una nuova organizzazione e - dall'altro- con lo sviluppo di un prototipo di gestione della performance attuato nel quadro del Progetto **ENIT Lab**.

Un primo efficientamento delle nuove funzioni dell'Agenzia e della sua struttura è stato infatti avviato con il nuovo Regolamento di Organizzazione approvato con Decreto del Ministro per il Turismo del 21 gennaio 2010, di concerto con il Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione e con il Ministro dell'Economia e delle Finanze.

Con la rimodulazione del sistema organizzativo ed operativo l'Agenzia si è posizionata nel mercato nella più moderna e attuale funzione di Centro di servizi a beneficio delle imprese e dei soggetti pubblici operanti nel mercato turistico.

Funzionale al nuovo ruolo è il Catalogo dei servizi, adottato il 30 novembre 2010, al fine di regolamentare i costi e le modalità delle prestazioni che l'Agenzia assicura agli utenti.

A seguire, il 13 dicembre 2009 il Ministro Brunetta e il Ministro Brambilla hanno sottoscritto un Protocollo d'Intesa con il quale **l'Agenzia Nazionale del Turismo è stata identificata quale Amministrazione capofila nella sperimentazione della Riforma introdotta dal Decreto Legislativo 150/2009** (vedi Piano di attuazione sul Portale delle Riforme Brunetta [www.funzionepubblica.it](http://www.funzionepubblica.it). – Sezione "i Pionieri della performance").

Obiettivo primario del Progetto, conclusosi al 31 dicembre 2010, è stato quello di sviluppare un prototipo di gestione della performance, concentrandosi sulla visione strategica, sulle competenze specifiche e sulla mission aziendale dell'Ente.

Infine, lo sviluppo permanente di alleanze strategiche con gli *stakeholders*, con il sistema turistico internazionale sarà altrettanto fondamentale per sostenere il processo di cambiamento e modernizzazione dell'Agenzia per meglio fronteggiare gli scenari turistici futuri.

### 3. IDENTITÀ

Con la trasformazione disposta con Decreto Legge n. 35 del 14 marzo 2005, convertito, con modificazioni, nella legge 14 maggio 2005, n. 80, l'ENIT – Agenzia Nazionale del Turismo, è subentrata con accresciute e più articolate *missions* istituzionali ad una quasi centennale attività dell'Ente Nazionale Italiano per il Turismo, istituito nel 1919 con R.D. Legge del 12 ottobre 1919.

*Dotata di autonomia statutaria, regolamentare, organizzativa, patrimoniale, contabile e di gestione, l'Agenzia Nazionale del Turismo è sottoposta alla attività di indirizzo e vigilanza del Ministro del Turismo.*

L'Agenzia provvede alla spese necessarie per il proprio funzionamento attraverso:

- contributi dello Stato;
- contributi delle Regioni;
- contributi di amministrazioni statali, regionali e locali e di altri enti pubblici;
- proventi derivanti dalla gestione e dalla vendita di beni e servizi a soggetti pubblici e privati;
- contribuzioni diverse.

*Allo stato attuale, le competenze del Consiglio di Amministrazione vengono esercitate dal Presidente dell'Ente, giusto conferimento dell'incarico di Commissario Straordinario conferito dal Ministro del Turismo con Decreto del 31 luglio 2009.*

### 3.1 MANDATO ISTITUZIONALE, MISSIONE, VISIONE

#### Mandato istituzionale

Con la trasformazione dell'ENIT in Agenzia Nazionale del Turismo, ha trovato conferma il ruolo centrale dell'Ente nel sistema turistico nazionale quale organismo di promozione all'estero in forma unitaria dell'immagine turistica italiana e delle varie tipologie dell'offerta.

Il mandato istituzionale conferito all'Agenzia è posto sotto l'egida della Presidenza del Consiglio dei Ministri, circostanza questa che ha collocato l'ENIT all'interno di un programma organico di sviluppo dell'intero comparto, quale interfaccia delle Regioni e delle imprese e canale di sbocco sui mercati esteri di una offerta turistica resa più competitiva grazie anche a politiche di modernizzazione del tessuto imprenditoriale.

I *targets* specifici posti dall'Agenzia a base della propria attività in sintonia sia con la funzione istituzionale primaria di promuovere l'immagine unitaria dell'offerta turistica nazionale e di favorirne la commercializzazione (*Legge 80/2005*), che con le linee operative definite dal D.P.R. del 6 aprile 2006 n. 207, recante il Regolamento di organizzazione e disciplina dell'Agenzia, sono principalmente i seguenti:

- ❖ *curare la promozione integrata delle risorse turistiche delle **Regioni**;*
- ❖ *promuovere le varie tipologie dell'offerta turistica nazionale;*
- ❖ *realizzare strategie promozionali a livello nazionale e internazionale, di informazione all'estero e di sostegno alla commercializzazione dei prodotti turistici italiani;*
- ❖ *svolgere attività di consulenza e di assistenza per lo **Stato**, **le regioni** e per gli altri **organismi pubblici** in materia di promozione di prodotti turistici, individuando idonee strategie commerciali che permettano all'Italia di presentarsi in modo*

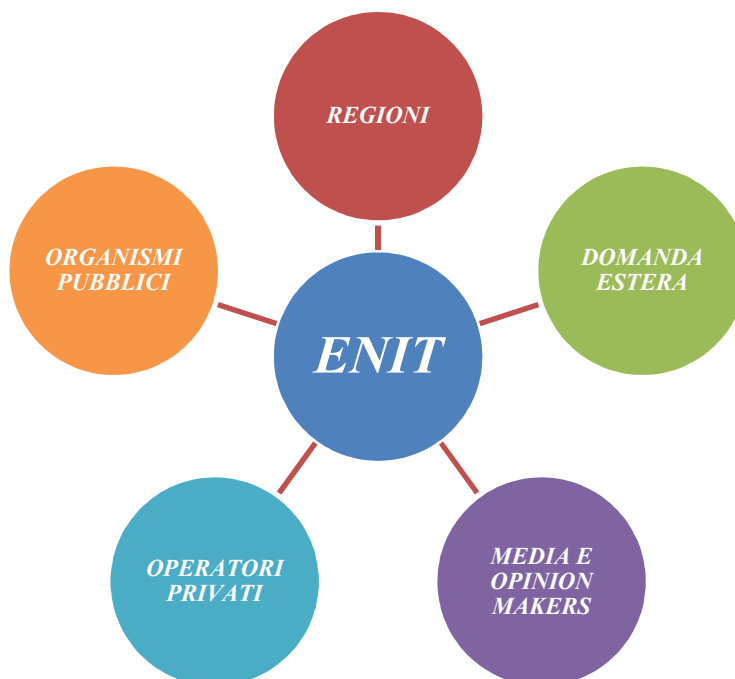


- efficace sui mercati stranieri;*
- ❖ *organizzare servizi di consulenza, assistenza e collaborazione in favore di **soggetti pubblici e privati**, ivi compresi gli uffici e le agenzie regionali, per promuovere e sviluppare processi indirizzati ad armonizzare i servizi di accoglienza e di informazione ai turisti;*
- ❖ *attuare forme di collaborazione con gli **Uffici della rete diplomatico-consolare** del Ministero degli Affari Esteri.*

Nel nuovo assetto, l’Agenzia è stata inoltre chiamata ad espandere e migliorare la propria capacità di “*partner di rete*” (*grafico 1*) nella costruzione di specifici progetti promozionali con amministrazioni statali, regionali, ed altri organismi pubblici, anche attraverso la costituzione o partecipazione a società, sino a posizionarsi sul mercato nella più moderna e attuale funzione di **Ente erogatore di beni e servizi**, alla stregua dei concorrenti.

*Grafico 1*

**Interfacciamento dell’ENIT sul mercato turistico**



## **Missione e Visione**

La crescita della concorrenza internazionale, la mutevole dinamica dei consumi, i sempre più elevati livelli qualitativi dell'offerta turistica dei Paesi concorrenti rappresentano alcune delle sfide con le quali il Sistema Italia e l'ENIT si devono confrontare.

Se in passato, infatti, le imprese turistiche potevano contare sulla concorrenzialità dei prezzi per affermarsi sui mercati internazionali, si scontrano oggi con difficoltà costituite in particolare da una presenza sempre maggiore di nuovi Paesi generatori di *incoming*, con un'offerta sempre più competitiva e dall'aumento delle esigenze di una domanda sempre più orientata verso la qualità dei prodotti e dei servizi.

Per conquistare e mantenere una posizione sui mercati internazionali, le strategie basate esclusivamente sui prezzi non sono infatti più sostenibili, ma occorrono politiche di offerta adeguate alle caratteristiche dei singoli mercati e basate su fattori di competitività: mutando i livelli di competitività, muta la strumentazione promozionale che deve essere col tempo sempre più intensificata.

L'industria turistica, ed in particolare quella europea, vede infatti crescere in maniera esponenziale la pressione delle destinazioni emergenti: lo sviluppo sociale ed economico della domanda e dell'offerta, le influenze politiche, i cambiamenti demografici e sociali, le innovazioni tecnologiche, uno scenario sempre più variegato di beni e servizi, concorrono a modificare repentinamente i comportamenti turistici e con essi le "*leve di attrazione*" richieste.

Molte delle NTA europee pongono a base delle proprie strategie l'incremento dei fondi destinati alla promozione; strategie di marketing più aggressive e diversificate; la creazione di *joint-ventures* con il settore privato; lo sviluppo della tecnologia per un accesso istantaneo ed interattivo a prodotti e servizi. Crescono, infine, gli investimenti per l'informatica applicata al turismo per la creazione di *networks* alternativi ed integrativi alle tradizionali attività svolte dagli Uffici.

Mutando i livelli di competitività, muta la strumentazione promozionale che deve essere rigenerata, aggiornata e posta al passo con la concorrenza, attraverso un quadro metodologico ed operativo fondato su nuovi *outputs*:

- ➡ **ottimizzazione** dei processi di Programmazione con obiettivi chiari, finanziariamente sostenibili e misurabili;
- ➡ **focus** permanente **per prodotti/target** sulle tendenze dei mercati ed i comportamenti dei consumatori, con messa a punto periodica del quadro tendenziale, ai fini di una più puntuale valutazione delle performance previste nei singoli mercati e di una riconversione delle strategie in funzione delle diverse dinamiche;
- ➡ funzione di assistenza e consulenza a Regioni ed Enti locali improntata a criteri di **marketing territoriale**, attraverso l'analisi e l'applicazione di modelli finalizzati alla individuazione delle migliori strategie da attuarsi sui mercati esteri;
- ➡ aggregazione dei vari organismi/attori che operano nel turismo per garantire concretezza e trasversalità alle azioni intraprese;
- ➡ individuazione di tecnologie WEB innovative per la creazione di occasioni di business per gli operatori del sistema turistico nazionale ed internazionale.

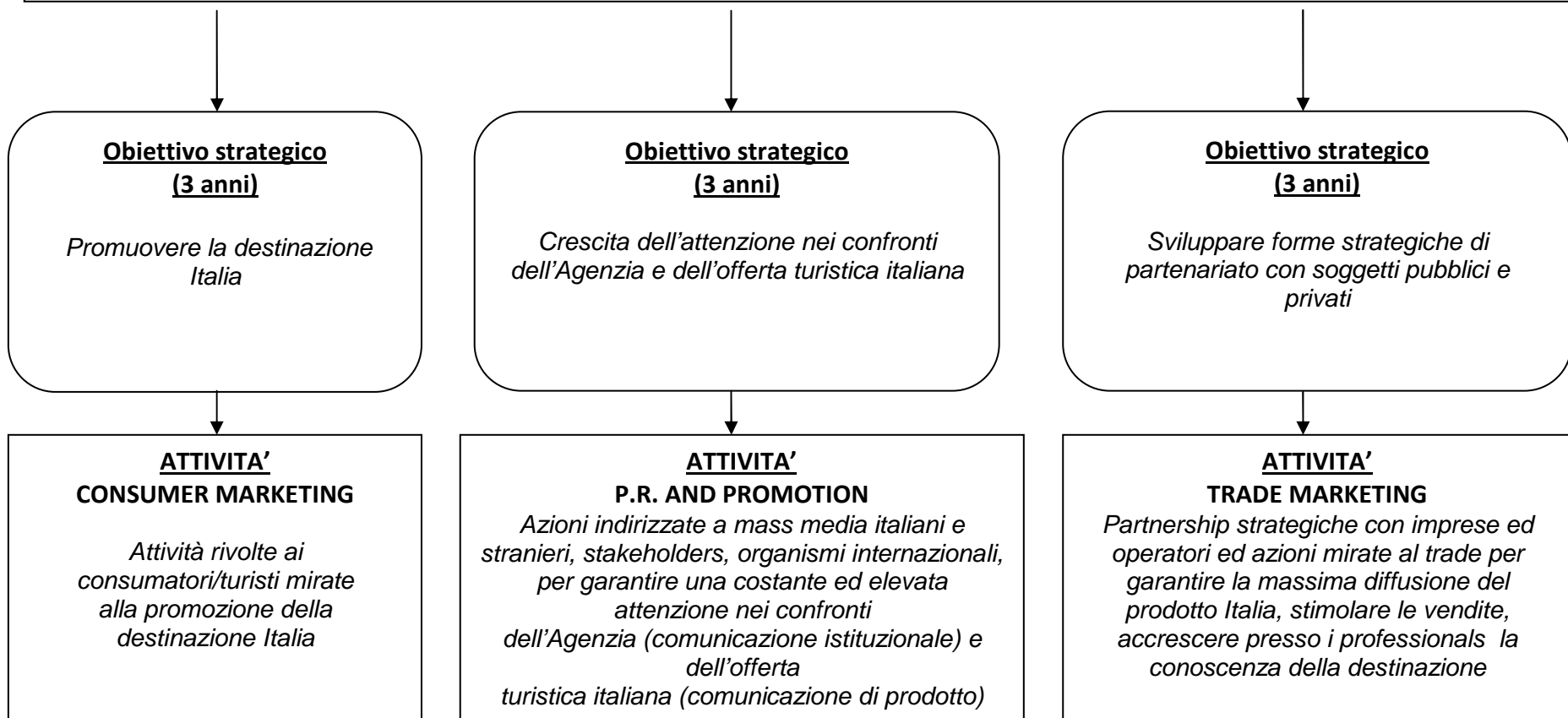
### 3.2 LA “CATENA DEL VALORE PUBBLICO”

#### **L’ALBERO DELLE PERFORMANCE**

*collegamento fra mandato istituzionale-missione-aree strategiche*



**AREA STRATEGICA : 1. BRANDING & DESTINATION MARKETING**



**AREA STRATEGICA: 2. INTELLIGENCE & RESEARCH**

**Obiettivo strategico**

**(3 anni)**

*Individuazione di strategie finalizzate alla ottimizzazione delle politiche di promozione e marketing, attraverso l'analisi delle dinamiche di mercato*

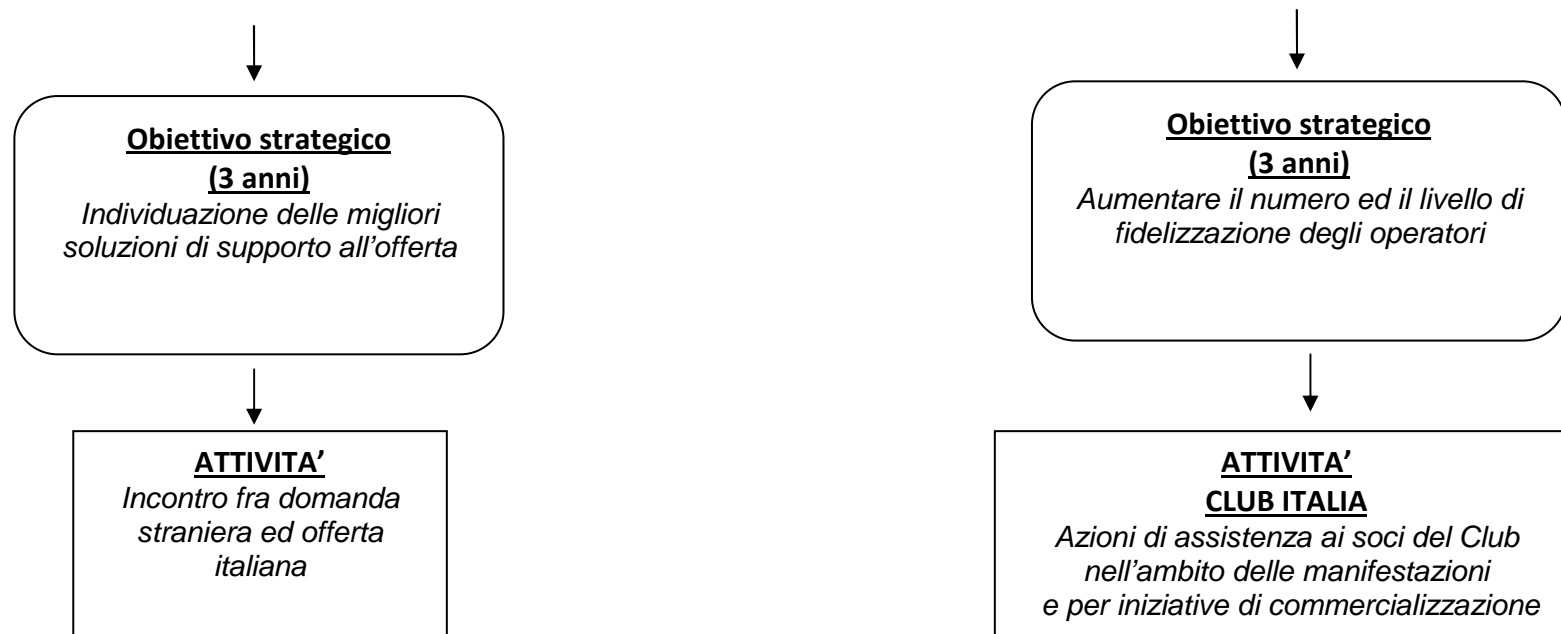
**ATTIVITA'**

**STUDIO E MONITORAGGIO DEI MERCATI E DEI TREND TURISTICI**

*Attività di studio e analisi del turismo internazionale, dei mercati dell'incoming italiano, dell'offerta italiana e dell'andamento periodico dei flussi turistici*



**AREA STRATEGICA: 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE**



**AREA STRATEGICA: 4. INFORMATION TECHNOLOGY**

**Obiettivo strategico**

**(3 anni)**

*Individuazione di soluzioni informatiche finalizzate ad aumentare e migliorare l'operatività dell'Agenzia*

**ATTIVITA'**

**WWW.ENIT.IT**

*Implementazione tecnologica,  
omogeneizzazione, arricchimento  
contenuti  
siti web dell'Agenzia*





**AREA STRATEGICA: 5. RISORSE UMANE**



**Obiettivo strategico**

**(3 anni)**

*Individuazione di soluzioni gestionali e formative finalizzate a garantire la migliore efficienza dell'Agenzia*



**ATTIVITA'**

*Gestione del personale,  
aggiornamento dell'organigramma,  
programmazione del fabbisogno di  
personale,  
attività di formazione*



**MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITA' ORDINARIA**



**Obiettivo strategico**  
**(3 anni)**

*Razionalizzazione costi*

*Customer satisfaction esterna*

*Customer satisfaction interna*

*Trasparenza*

*Compliance*



**AREA STRATEGICA 1**  
**Branding & destination marketing**

**Consumer marketing**

**Obiettivi**

Le attività indirizzate al consumatore finale/turista avranno il fine di promuovere la “destinazione Italia” quale meta di viaggio unica, inimitabile, caratterizzata da un’offerta turistica ricca e variegata, in cui poter godere dei diversi prodotti che la compongono (arte, mare, natura, terme e congressi) singolarmente, o accostandoli in itinerari inconsueti e sorprendenti.

L’attività promozionale dovrà contribuire inoltre alla destagionalizzazione della domanda, richiamando nel nostro Paese, anche nei periodi dell’anno solitamente trascurati, fasce di domanda sempre più ampie, con particolare attenzione al turismo giovane, di nicchia ed alle famiglie, invitando a visitare l’Italia più nota e, per chi già la conosce (*repeaters*), a tornare nel nostro Paese per scoprire località nascoste e meno conosciute, dal Nord al Sud alle Isole.

**Strumenti utilizzabili**

1. Advertising campaign
2. Media (TV e Stampa)
3. Affissionistica
4. Internet
5. Editoria
6. Cartine digitali delle principali città italiane
7. Collana Regionale
8. Guida d’Italia
9. Filmati turistici tematici
10. Manifestazioni fieristiche all’estero
11. Eventi Italia
12. Altro

## **P.R. and promotion**

### **Obiettivi**

Le attività di pubbliche relazioni avranno il fine di garantire una continua presenza della destinazione Italia sulla stampa internazionale per mantenere elevata la visibilità della nostra offerta turistica - incrementando le attività promozionali costantemente poste in essere sui mercati stranieri - e di assicurare collaborazioni con esponenti e rappresentanti dell'industria turistica.

L'attività di P.R. si rivolgerà anche alla stampa italiana al fine di garantire una buona comunicazione istituzionale.

### **Strumenti utilizzabili**

1. Conferenze stampa
2. Educational tours
3. Fototeca Digitale e Fototeca storica
4. Rivista Italia
5. Altro

## **Trade marketing**

### **Obiettivi**

Le azioni di trade marketing hanno principalmente il fine di coinvolgere gli operatori che vendono la destinazione Italia sui mercati stranieri per creare partnership che consentano di massimizzare la presenza della nostra offerta turistica sui cataloghi, di incentivare le vendite ed incrementare la conoscenza delle nostre località da parte degli agenti di viaggio. Il coinvolgimento di ulteriori altri partner operanti nei settori dei trasporti, del *Made in Italy*, della comunicazione, potranno essere intraprese al fine di creare progetti congiunti di promozione del marchio Italia.

### **Strumenti utilizzabili**

1. Convenzioni con grandi Aziende/Enti
2. Co-marketing
3. Seminari e fam trip per operatori e AdV
4. VTM (Virtual Travel Market)
5. Altro

<b><u>AREA STRATEGICA 2</u></b> <b>Intelligence &amp; research</b>
---

### **Obiettivi**

Le azioni di intelligence e ricerca hanno il fine di analizzare i trend del turismo internazionale e dei principali mercati al fine di poter disporre di un sistema informativo costantemente aggiornato, a disposizione dell’Agenzia e degli operatori, indispensabile per delineare scelte strategiche ed aree di azione.

### **Strumenti utilizzabili**

1. *Studi sui mercati esteri e monitoraggi andamento flussi incoming*
2. Altro

<b><u>AREA STRATEGICA 3</u></b> <b>Supporto alla commercializzazione degli operatori italiani e delle Regioni</b>
--

### **Obiettivi**

Il supporto alla commercializzazione rappresenta una importante linea d’azione dell’Agenzia mirata a sostenere le azioni promozionali messe in atto da operatori e Regioni italiane sui mercati stranieri.

Attraverso strumenti a supporto di privati ed enti locali (workshop, Club Italia, Accordi di programma) l’ENIT mira a fornire un’assistenza qualificata che permetta più efficacemente di penetrare i mercati e coordinare le azioni promozionali intraprese.

### **Strumenti utilizzabili**

1. *Workshop B2B*
2. *Club Italia*
3. *Altro*

<p><u>AREA STRATEGICA 4</u> <b>Information technology</b></p>
---

### **Obiettivi**

L'implementazione dei siti web dell'Agenzia, con relativo arricchimento dei contenuti, ha il fine di garantire un elevato livello di attività tese a migliorare i servizi verso il *trade*.

### **Strumenti utilizzabili**

1. *Piattaforma tecnologica web enit.it*
2. *Altro*

<p><u>AREA STRATEGICA 5</u></p>
---------------------------------

<p><b>Risorse umane</b></p>
-----------------------------

### **Obiettivi**

Attraverso la gestione e la valorizzazione delle risorse umane si persegue il fine di assicurare all'Agenzia il miglior livello di professionalità e di efficienza, in coerenza con l'attivazione e lo sviluppo di nuove forme di supporto alla commercializzazione del prodotto Italia.

### **Strumenti utilizzabili**

1. *Monitoraggio delle professionalità interne*
2. *Programmazione del fabbisogno*
3. *Aggiornamento professionale*
4. *Altro*

## 4. ANALISI DEL CONTESTO

### 4.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

#### a) Il turismo in Italia: trend e posizionamento internazionale

In questi anni si è più volte avvertita la mancanza di politiche nazionali e strategiche per il turismo italiano: per comprenderne appieno il senso ed il peso pare opportuno fare una breve panoramica sulle dimensioni del fenomeno turistico in Italia e del suo peso all'interno del sistema produttivo italiano.

Sul fronte del contributo all'economia, il turismo rappresenta in Italia un settore fondamentale: negli ultimi anni l'impatto del settore turistico sul PIL nazionale è stato in media pari al 10%.

Secondo le previsioni del WTTC, nel 2010, l'economia Travel & Tourism (che comprende l'impatto economico diretto e indiretto generato dal turismo) ammonterà a circa 147 miliardi di euro e contribuirà in misura del 9,4% alla formazione del PIL. Dal lato occupazionale, il settore turistico darà lavoro a quasi 2,5 milioni di persone (occupati in attività dirette ed indirette), pari al 10,9% dell'occupazione nazionale.

Le previsioni di lungo periodo stimano che l'economia Travel & Tourism contribuirà per il 10,2% al PIL nazionale nel 2020.

Economia Travel & Tourism						
	2006	2007	2008	2009 (stima)	2010 (previsione)	2020 (previsione)
<b>Economia T&amp;T</b> (miliardi di euro)	150,5	156,5	152,1	147,0	146,9	224,5
<b>Occupati diretti ed indiretti</b> (milioni)	2.632,6	2.668,2	2.582,5	2.541,1	2.477,7	2.774,7
<b>Economia T&amp;T</b> (% del PIL)	10,1	10,1	9,7	9,6	9,4	10,2
<b>Occupati diretti ed indiretti</b> (% sull'occupazione nazionale)	11,5	11,5	11,0	11,0	10,9	12,1

A queste dimensioni economiche hanno corrisposto negli ultimi anni risultati turistici nell'ordine di oltre 90 milioni di arrivi italiani e stranieri nelle strutture alberghiere e complementari e una media di circa 372 milioni di presenze (dati Istat triennio 2006/2008).

ANNO	ITALIANI		STRANIERI		TOTALE	
	ARRIVI	PRESENZE	ARRIVI	PRESENZE	ARRIVI	PRESENZE
2006	51.850.572	209.903.437	41.193.827	156.861.341	93.044.399	366.764.778
2007	53.276.961	213.176.071	42.873.122	163.465.680	96.150.083	376.641.751
2008	53.749.362	211.869.278	41.796.724	161.797.434	95.546.086	373.666.712

All'interno dei flussi turistici registrati, la componente straniera pesa per circa il 44% sia in relazione agli arrivi che alle presenze.

Nell'ultimo decennio, il turismo internazionale in Italia ha visto una crescita costante con rallentamenti solo in coincidenza con le maggiori crisi internazionali (crisi economica, pandemie, terrorismo, ecc).

### Arrivi e presenze internazionali in Italia nell'ultimo decennio

ANNO	ARRIVI	PRESENZE	PERMANENZA MEDIA	VARIAZIONE % ARRIVI	VARIAZIONE % PRESENZE
1998	30.799.940	120.875.293	3,9	4,29%	3,08%
1999	31.718.538	126.314.241	4,0	2,98%	4,50%
<b>2000</b>	<b>35.194.735</b>	<b>140.362.488</b>	4,0	<b>10,96%</b>	<b>11,12%</b>
2001	35.805.335	146.789.945	4,1	1,73%	4,58%
2002	36.355.046	145.559.930	4,0	1,54%	-0,84%
2003	35.006.124	139.653.425	4,0	-3,71%	-4,06%
2004	36.715.739	141.169.236	3,8	4,88%	1,09%
<b>2005</b>	<b>38.126.691</b>	<b>148.501.052</b>	3,9	<b>3,84%</b>	<b>5,19%</b>
<b>2006</b>	<b>41.193.827</b>	<b>156.861.341</b>	3,8	<b>8,04%</b>	<b>5,63%</b>
<b>2007</b>	<b>42.873.122</b>	<b>163.465.680</b>	3,8	<b>4,08%</b>	<b>4,21%</b>
<b>2008</b>	<b>41.796.724</b>	<b>161.797.434</b>	3,9	<b>-2,51%</b>	<b>-1,02%</b>

Dati Istat

L'urgenza, dunque, di sollecitare l'attivazione di nuove politiche improntate ad una maggiore considerazione strategica del settore turistico trova la sua ragione, per un verso, nella rilevanza che il turismo assume rispetto all'economia nazionale e nella dimensione dei flussi e dei movimenti che effettivamente attrae, ma anche nella difficile situazione competitiva che ha visto emergere prepotentemente nuovi *competitors*.



A questo proposito l'indicatore più immediato è quello del ranking internazionale: l'Italia è stata infatti, fino agli anni '70, la prima destinazione al mondo di turismo internazionale ed ha in seguito perso qualche posizione nella graduatoria mondiale, arrivando nel 1990 ad essere la quarta destinazione. Nel 2004 la nostra destinazione è stata superata dalla Cina arrivando ad occupare la quinta posizione, mantenendo però il quarto posto nel ranking relativo alle entrate valutarie.

WORLD'S TOP TOURISM DESTINATIONS							
Arrivi internazionali (milioni)				INTROITI (miliardi di US\$)			
	2008	2009	Var%		2008	2009	Var % (moneta locale)
<b>1 FRANCIA</b>	79,2	<b>74,2</b>	<b>-6,3%</b>	<b>1 USA</b>	110,1	<b>93,9</b>	<b>-14,6%</b>
<b>2 USA</b>	57,9	<b>54,9</b>	<b>-5,3%</b>	<b>2 SPAGNA</b>	61,6	<b>53,2</b>	<b>-9,0%</b>
<b>3 SPAGNA</b>	57,2	<b>52,2</b>	<b>-8,7%</b>	<b>3 FRANCIA</b>	56,6	<b>49,4</b>	<b>-7,9%</b>
<b>CINA</b>	53,0	<b>50,9</b>	<b>-4,1%</b>	<b>4 ITALIA</b>	<b>45,7</b>	<b>40,2</b>	<b>-7,2%</b>
<b>5 ITALIA*</b>	<b>42,7</b>	<b>43,2</b>	<b>1,2%</b>	<b>5 CINA</b>	40,8	<b>39,7</b>	<b>-2,9%</b>
<b>6 REGNO UNITO</b>	30,1	<b>28,0</b>	<b>-7,0%</b>	<b>6 GERMANIA</b>	40,0	<b>34,7</b>	<b>-8,5%</b>
<b>7 TURCHIA</b>	25,0	<b>25,5</b>	<b>2,0%</b>	<b>7 REGNO UNITO</b>	36,0	<b>30,1</b>	<b>-1,6%</b>
<b>8 GERMANIA</b>	24,9	<b>24,2</b>	<b>-2,7%</b>	<b>8 AUSTRALIA</b>	24,8	<b>25,6</b>	<b>11,2%</b>
<b>9 MALAYSIA</b>	22,1	<b>23,6</b>	<b>7,2%</b>	<b>9 TURCHIA</b>	22,0	<b>21,3</b>	<b>-3,2%</b>
<b>10 MESSICO</b>	22,6	<b>21,5</b>	<b>-5,2%</b>	<b>10 AUSTRIA</b>	21,6	<b>19,4</b>	<b>-5,2%</b>

Dati UNWTO, giugno 2010

\*I dati utilizzati dall'UNWTO per l'Italia sono della Banca d'Italia.

## b) Lo scenario attuale

Dall'analisi dei dati diffusi nel Barometro dell'Organizzazione Mondiale del Turismo si può affermare che il turismo internazionale nel mondo, nel 2010, ha subito una discreta accelerazione in quasi tutti le aree del pianeta rispetto alla frenata imposta dalla crisi del 2009.

Nel primo semestre la crescita di arrivi internazionali è stata pari al 6,9%; il continente europeo, in particolare, ha visto un incremento del 2%, inferiore alla media mondiale ma che ha consentito un recupero rispetto all'anno 2009.

Sul fronte degli introiti valutarie, il primo semestre ha fatto registrare un incremento pari al 5/6% (in linea quindi con l'andamento degli arrivi internazionali).

E' anche vero, però, che la crisi economico-finanziaria ha determinato, e continua a

determinare, variazioni abbastanza sensibili per quanto riguarda gli orientamenti e i comportamenti della domanda turistica.

Se, infatti, è da considerarsi positivo che i flussi stranieri verso l'Europa stiano mostrando una crescita incoraggiante (+5,3% di arrivi internazionali in Italia, tra i migliori risultati per quanto riguarda i paesi dell'Europa occidentale, +2,2% in Francia a fronte di una Spagna che con un -0,4% appare invece ancora in fase di stagnazione), è anche vero che sono i paesi del centro America (+9,1%), dell'Africa (+7,4%) e soprattutto del Medio Oriente (addirittura un +20,4%) a registrare le migliori performance; mentre gli Stati Uniti, ad esempio, non sembrano aver ancora riassorbito buona parte delle perdite provocate dalla grande crisi dello scorso anno. In aumento, in linea con i parametri degli anni scorsi, i flussi dei paesi asiatici e dell'area del Pacifico (+14,1%), mentre la Cina, grazie anche all'Expo di Shanghai e ad una pressante strategia di marketing, continua a mantenere trend di crescita sempre a due cifre.

Il barometro dell'OMT fornisce, quindi, elementi di riflessione di una certa importanza, che gli operatori farebbero bene a non sottovalutare. E' chiaro, ad esempio, che l'indebolimento dei flussi verso l'Europa, a vantaggio di altre aree come quelle del Medio Oriente e del Sud-est asiatico, può essere determinato da una serie di problemi, probabilmente accentuati dalla crisi del 2009.

Fra questi, il forte apprezzamento dell'Euro su molte altre monete e i sistemi di offerta che, soprattutto sul versante dei costi, si stanno rivelando sempre meno competitivi con quelli di altri mercati. Un ulteriore problema, non trascurabile, è rappresentato dalla crescita del numero dei paesi, soprattutto dell'area asiatica (Cina in testa), che si sono ormai dotati, al loro interno, di infrastrutture tali da poter attirare anche una parte di quella domanda turistica che fino a qualche anno fa preferiva altre mete.

Guardando infine ai diretti competitors dell'Italia, buone sono le performance in Francia che nei primi sei mesi registra un incremento del 2,2% di arrivi internazionali, nonostante la domanda mensile segua un ritmo altalenante. In flessione, invece, il dato della Spagna (-0,4%), determinato soprattutto dal risultato negativo del mese di aprile, e quello relativo alla Grecia che segna un -5,3%. Tendenze positive nel primo semestre dell'anno anche per altri paesi che gravitano nel bacino del Mediterraneo, in particolare Turchia, Slovenia e

Tunisia, seppure con andamenti mensili discontinui.

Le prospettive di medio-lungo termine per il continente europeo sono positive: stime dell'OMT prevedono infatti un tasso di crescita medio annuo, con orizzonte 2020, pari al 3,3%, inferiore comunque alla media degli altri continenti.

Lo sviluppo atteso condurrà quindi ad una variazione della distribuzione degli arrivi a livello mondiale: l'Europa, pur restando il continente col maggior numero di arrivi internazionali, perderà quote di mercato a favore, in particolare, del sud-est asiatico.

Sarà quindi fondamentale approntare un'azione promozionale incisiva che miri:

- a contrastare la concorrenza delle mete emergenti, nel Mediterraneo e nel continente asiatico, caratterizzate da un elevato rapporto qualità/prezzo e da ingenti investimenti in promozione e comunicazione;
- a incidere su nuovi potenziali target in Paesi caratterizzati da economie in forte crescita, con conseguente incremento del potere d'acquisto, che si affacciano sul mondo del turismo internazionale e per i quali l'Europa, e l'Italia in particolare, rappresenta una meta ambita.

### **c) Principali elementi strutturali dell'industria turistica italiana**

È ormai noto che la grande maggioranza delle presenze turistiche si concentra in poche settimane dell'anno ed appare obiettivo principale quello della destagionalizzazione.

Da un'attenta analisi si evince anche una concentrazione territoriale delle presenze turistiche con la conseguenza che più della metà del fatturato turistico italiano si concentra in sole 6 regioni - Veneto, Lombardia, Emilia Romagna, Toscana, Trentino Alto-Adige, Lazio - a svantaggio, in particolare, delle regioni del Mezzogiorno.

Tale polarizzazione territoriale si va oltretutto accentuando, grazie all'incremento degli arrivi nelle destinazioni "storiche", specialmente quelle che registrano un certo livello di investimento e quindi conservano la propria attrattività.

Possiamo, per semplicità, identificare innanzitutto tre tipologie di destinazioni:

- **distretti turistici maturi**: sono quelli che storicamente si sono sviluppati per primi, e che

tuttora rappresentano gran parte dell'offerta turistica italiana; si nota in essi un'alta incidenza del valore aggiunto turistico rispetto alle altre economie produttive, e sono investiti da dinamiche tipiche del compimento del ciclo di vita del prodotto; sono costituito prevalentemente da destinazioni balneari e montane;

- **città d'arte e luoghi dell'*italian lifestyle***: sono le città dove la memoria storica e culturale convive con successo con il turismo, e i luoghi caratterizzati dalla forte identità legata all'*italian lifestyle*, attraversati dalle ultime tendenze del turismo: *landscape, wellness, wineland, charme*;

- **aree a potenziale sviluppo**: sono aree dove le attrattive paesaggistiche, naturalistiche, culturali, eno-gastronomiche creano un importante potenziale turistico, che ancora deve essere sviluppato in modo appropriato; qui il turismo potrebbe divenire un forte traino allo sviluppo economico complessivo.

È sulla base di tale diversità e diversificazione che si potranno individuare e costruire politiche utili ad affrontare i grandi problemi strutturali capaci di tenere conto delle esigenze specifiche di ogni tipologia di sistema locale di offerta.

Quanto sopra ovviamente non cancella e non allevia i problemi connessi alla forte, persistente stagionalità dell'attività turistica in Italia: nei due mesi di luglio e agosto si concentra mediamente il 40% delle presenze turistiche, nel periodo giugno-settembre il 60% (*dati Istat dal 1997 al 2009*).

Passando all'analisi delle PMI turistiche, si può affermare che diverse sono le criticità gestionali e operative, spesso direttamente attribuite alla gestione familiare delle stesse: difficoltà di accesso al credito, difficoltà di raggiungere economie di scala, scarsa diversificazione dei prodotti e dei servizi, difficoltà ad attrarre risorse umane di alto profilo, scarsità di risorse destinabili agli investimenti, scarsa propensione verso ricerca e innovazione, mancanza di cultura del marketing e di pianificazione strategica, difficoltà a posizionarsi sui grandi circuiti commerciali, ecc.

Talora si sottolineano, insieme a tali problemi, anche gli aspetti di opportunità delle PMI turistiche: capacità di adattamento allo scenario, personalizzazione del servizio, rapporto personale verso il cliente, minori problemi di coordinamento interno, maggiore snellezza decisionale e gestionale, ecc.

Il problema ricorrente delle piccole imprese è piuttosto localizzabile nello scarso rapporto con il contesto operativo, nel ridotto insieme di relazioni strategiche ed organizzative, in altri termini, nella incapacità di sostenere adeguatamente la propria presenza sul mercato e la conseguente necessità di crescita.

L'altro vero grande problema che affligge le piccole strutture è la mancanza di adeguate ricerche e analisi improntate alla loro specifica realtà poiché fino ad ora sono state viste e analizzate avendo come modello di riferimento la grande industria, tanto da risultarne a lungo demonizzate in quanto anello debole dell'offerta turistica italiana.

A livello di sistema, poi, è vero che la presenza di un maggior numero di grandi strutture, e una maggiore penetrazione delle catene alberghiere, potrebbe contribuire sensibilmente ad aumentare l'appetibilità e la competitività della destinazione Italia, soprattutto per alcuni segmenti di mercato come il turismo business e congressuale.

Le indagini effettuate sui turisti in Italia rilevano un elemento ricorrente: la percezione di un basso rapporto qualità/prezzo e, spesso, di una mancanza di corrispondenza fra aspettative e servizi fruiti, tutti aspetti che riassumono il tema della perdita di competitività del nostro sistema di offerta.

In alcuni segmenti di offerta, soprattutto il balneare, emerge in modo netto che la destinazione Italia subisce la concorrenza aggressiva di destinazioni emergenti e *low cost*: basti pensare alle mete di mare dell'Africa Settentrionale, che attraggono, grazie ai prezzi bassi, alle formule *all inclusive* e agli efficienti collegamenti aerei, sia turisti stranieri potenziali visitatori in Italia (*sottraendo dunque quote di mercato*), sia turisti italiani, addirittura "*fuori stagione*".

A riprova di questa criticità è utile ricordare che, scomponendo per voci l'Indice di Competitività Turistica 2008 (*World Economic Forum*) l'Italia, al 28° posto nella classifica generale, risulta invece al 116° posto rispetto al parametro di valutazione "*competitività dei prezzi turistici*", su un totale di 124 paesi analizzati.

Insieme con la problematica del rapporto qualità/prezzo, la nostra offerta presenta a volte anche elementi di arretratezza del prodotto turistico; con l'evoluzione di turismi sempre più "vocazionali" e diversificati infatti, appare indispensabile proporre un'offerta integrata e non più ancorata a singole tipologie di prodotto e sempre più orientata alle esigenze del

turista.

Altrettanto sentita è poi l'esigenza di un intervento sulla formazione professionale: per un verso rinnovare le figure professionali operanti nell'intero settore turistico, per l'altro agire anche sui livelli di istruzione (secondo l'Indice di Competitività Turistica 2008 del World Economic Forum, alla voce "*disponibilità di lavoratori qualificati*", l'Italia si colloca al 98° posto su 124 paesi analizzati).

L'offerta di formazione professionale non sembra mancare, eppure la situazione non mostra la dinamica di cambiamento che sarebbe necessaria; il quadro è così descritto dal Rapporto Ambrosetti 2008: "*In Italia ad oggi si lamenta la mancanza di figure di professionalità adeguata alle richieste e alle esigenze del mercato, sia a livello dirigenziale che di quadri intermedi*".

Strettamente connesso al tema delle risorse umane e della qualità del servizio è inoltre la situazione del mercato del lavoro turistico in Italia, dove si riscontra un costo del lavoro particolarmente elevato per le imprese, che si ripercuote, in misura determinante, sui prezzi praticati e dunque sulla stessa competitività dell'offerta. Vi è dunque un complesso insieme di fattori correlati (risorse umane, formazione professionale, costo del lavoro, stagionalità) che minano alla base le possibilità di crescita e di rafforzamento dell'industria turistica italiana.

Un tema sempre più importante e, per l'Italia, problematico, è poi quello del web e della vendita su internet del prodotto turistico. Il turismo *online* in Italia pesa molto rispetto alle vendite su internet (56% e 3,4 miliardi di euro di fatturato nel 2007), ma molto poco rispetto alle vendite turistiche nel loro totale (10%). In Europa invece il turismo veicola il 34% dell'e-commerce, con un valore annuo di 45,9 miliardi di euro, e le vendite turistiche *online* pesano per il 24% sul totale delle vendite.

Guardando i dati Eurostat del 2007 vediamo che l'Italia è ben posizionata in quanto a pernottamenti complessivi (turisti stranieri e residenti) effettuati nelle strutture ricettive, con il 16,7% di share; se però consideriamo solo il prodotto venduto su internet la quota di mercato dell'Italia scende al 7%, mentre emergono con forza paesi come il Regno Unito, con il 34% delle vendite in Europa, la Germania, con il 20%, la Francia con il 14% di market share. Questo gap mostra chiaramente che esiste per l'Italia un problema di

arretratezza rispetto alla commercializzazione sul web, in un momento di crescita e soprattutto di forte evoluzione dell'e-commerce turistico a livello mondiale.

In questo ambito, le prospettive di crescita dell'Italia sono ben rappresentate da queste cifre: nel 2008 il turismo *online* ha visto un tasso di crescita rispetto al 2007 pari al 27% per quanto riguarda la vendita di biglietti per trasporti (oltre 2 miliardi di euro di vendite), del 27% nelle prenotazioni alberghiere (con un valore di 980 milioni di euro) e del 41% nella vendita di pacchetti di viaggio (290 milioni).

Ad oggi, in tutto il mondo, il 60% delle prenotazioni viene effettuato *online*, mentre un altro 25% effettuato *offline* è comunque preceduto da una ricerca su internet; nel 2008 il 62% delle prenotazioni *online* è avvenuto direttamente sul sito della struttura, il 38% attraverso portali, mentre nel 2007 le proporzioni erano di 60% contro 40%.

È dunque possibile ipotizzare uno scenario futuro nel quale la disintermediazione riguarderà soprattutto prodotti mass market, mentre le OLTA (*on line travel agencies*) e altri soggetti intermediari andranno a convergere progressivamente verso le nicchie.

Vi è, poi, la realtà del turismo negli appartamenti, un segmento di mercato enorme, che avrebbe bisogno di emergere ed essere razionalizzato, regolato e valorizzato: il fatto che una tale massa di locazioni turistiche avvenga in maniera "sommersa", cioè sfuggendo ad ogni tipo di regolare registrazione e censimento dell'attività, comporta, al netto della questione erariale, che non vi possa essere da parte degli enti pubblici alcun tipo di controllo sulle norme igienico-sanitarie, sulla qualità del servizio, sui prezzi applicati, ecc. Inoltre tale realtà rappresenta una situazione di concorrenza sommersa nei confronti delle strutture ricettive registrate.

Un importante elemento di debolezza del sistema turistico (e non solo) rimane per l'Italia quello delle infrastrutture, in particolare per i sistemi di trasporto. Tra le criticità, quella più nota investe i trasporti aerei: i problemi finanziari di Alitalia ed il conseguente ridimensionamento della sua operatività; la mancanza di politiche strategiche e integrate a livello nazionale per la gestione delle rotte aeree; lo scarso livello di concertazione che spesso si riscontra anche fra le società di gestione degli aeroporti e gli enti locali; la



manca, soprattutto al Sud, di un sistema di piccoli aeroporti locali per i voli regionali e *low cost*, particolarmente importanti per il turismo indipendente; la situazione di crisi che sta vivendo il settore dei voli charter.

#### **d) Prospettive di rilancio**

Lo sforzo di ENIT nella ricerca costante di leve che consentano di efficientare le proprie prestazioni sui mercati esteri incontra un limite oggettivo nella difficoltà di un raccordo sistematico con le Regioni, titolari esclusive della competenza in materia turistica, che genera spesso una bassa efficacia delle azioni promozionali, in alcuni casi intraprese come **marca "Italia"**, in altri come **marca "regionale"**, in altri ancora come **marca "locale"**.

La promozione talvolta parcellizzata messa in atto dalle Regioni e dagli Enti locali non sembra infatti raggiungere una massa critica sufficiente a indirizzare la domanda, specie con riferimento ai mercati c.d. emergenti, dove l'Italia viene percepita quale destinazione europea e dove le realtà locali risultano spesso completamente ignote alla gran parte della popolazione.

Una tale frammentazione non consente inoltre di innescare quei processi di innovazione e di qualificazione dell'offerta che sembrano essenziali di fronte ad una richiesta di servizi da parte del turista che è radicalmente cambiata.

Ecco allora che diventerebbe determinante far fronte alla concorrenza internazionale attraverso una politica che qualificasse l'offerta con ***un unico mega-brand del Prodotto Italia, riconoscibile e che fungesse da traino alle peculiarità dell'offerta turistica locale.***

Alla stregua dei nostri diretti competitori, l'obiettivo da perseguire dovrebbe essere pertanto quello di lavorare

- ***per i territori con i territori***
- ***associando il brand Italia con prodotti/destinazioni locali e promuovendo i rispettivi brand regionali ed infra-regionali.***



## 4.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

### a) Il modello organizzativo

Nel rispetto delle nuove missioni istituzionali attribuite alla Agenzia, la struttura operativa è ad oggi così articolata:

#### **Sede Centrale**

Suddivisa su due macro aree di attività – *Area Marketing ed Area Amministrazione* – si compone di **6 Unità Direzionali**.

Competono all'**Area Marketing** - organizzata su **3 Unità Direzionali** (*Programmazione e Comunicazione; Promozione, Supporto alla commercializzazione e Club di Prodotto; Organizzazione, Pianificazione, controllo e sviluppo attività*), le seguenti funzioni-obiettivo:

- Ricerca e analisi dei mercati turistici internazionali (**Intelligence**);
- Elaborazione linee strategiche dell'Ente da intraprendere e sviluppare (**Programmazione**);
- Marketing per prodotti e progetti attraverso la creazione di partnerships strategiche e rapporti con i principali protagonisti dell'incoming (**Marketing**).
- Veicolazione e ottimizzazione del Brand Italia sul lato della domanda e dell'offerta (**Image**)

**L'Area Amministrazione**, deputata allo svolgimento di attività per la messa a disposizione di risorse per la realizzazione di processi aziendali primari (risorse umane, finanziarie e strumentali), **è articolata in 3 Unità Direzionali** (*Finanza, Contabilità e Bilancio; Sistemi Informativo-tecnologici e affari generali; Sviluppo e gestione risorse umane*).

**2 gli uffici in staff al Direttore Generale:**

- **Ufficio Stampa**
- **Ufficio Legale**

**7 le Direzioni di Area estera:**

**Francoforte, Londra, Parigi, Mosca, New York, Tokyo, Pechino.**

## **12 le Agenzie di Sede estera**

Sono collocate nel sistema organizzativo come articolazioni delle Direzioni di Area estera

- A. Direzione di Area estera: **Francoforte** - Agenzie di Sede estera: **Bruxelles, Vienna, Zurigo**
- B. Direzione di Area estera: **Mosca** - Agenzia di Sede estera: **Stoccolma**
- C. Direzione di Area estera: **New York** - Agenzie di sede estera: **Buenos Aires, Chicago, Los Angeles, Toronto**
- D. Direzione di Area estera: **Parigi** - Agenzie di Sede estera: **Madrid**
- E. Direzione di Area estera: **Tokyo** - Agenzia di Sede estera: **Sidney**

L'Agenzia è inoltre presente all'estero con **8 Antenne**: **Budapest, Dubai, Lisbona, Mumbai, Praga, Varsavia, Seoul, San Paolo del Brasile.**

### **b) Le risorse umane**

All'atto della predisposizione del presente documento, il contingente di personale ammonta a complessive 104 unità di personale di ruolo e 114 unità di personale locale. Di seguito la ripartizione per Uffici sede centrale/estero.

**Personale in servizio in sede**

Nome Ufficio	dirigente	di ruolo	TOT
DIREZIONE CENTRALE SVILUPPO E GESTIONE RISORSE UMANE	1	11	12
DIREZIONE CENTRALE SISTEMI INFORMATIVO TECNOLOGICI E AFFARI GENERALI	1	21	22
DIREZIONE CENTRALE PROGRAMMAZIONE E COMUNICAZIONE	1	6	7
DIREZIONE CENTRALE FINANZA CONTABILITA' E BILANCIO	1	13	14
DIREZIONE CENTRALE PROMOZIONE SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE E CLUB DI PRODOTTO	1	18	19
DIREZIONE CENTRALE ORGANIZZAZIONE PIANIFICAZIONE CONTROLLO E SVILUPPO ATTIVITA'	1	13	14
STAFF DIREZIONE GENERALE	0	3	3
<b>TOT</b>	<b>6</b>	<b>85</b>	<b>91</b>

**Personale in servizio all'estero**

Paese	dirigente	di ruolo	locale	TOT
ARGENTINA		1	2	3
AUSTRALIA			4	4
AUSTRIA		1	9	10
BELGIO			5	5
CANADA			4	4
CINA	1		4	5
FRANCIA	1		11	12
GERMANIA	1	1	16	18
GIAPPONE	1		9	10
REGNO UNITO	1		11	12
RUSSIA	1		6	6
SPAGNA			5	5
STATI UNITI	1	1	17	19
SVEZIA		1	6	7
SVIZZERA		1	5	6
<b>TOT</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>114</b>	<b>126</b>

## b) Il budget di gestione

Come evidenziato in precedenza, l'Agenzia è un ente *a finanza derivata*; ne consegue che gli investimenti destinati ad attività promozionali risultano in larga parte influenzati dalla entità del contributo statale definito sino al 2010 dalla Legge Finanziaria ed attualmente, ai sensi della Legge 196/2009, dal Bilancio di previsione dello Stato annuale e triennale (spese obbligatorie) e dalla Legge di stabilità (spese discrezionali).

### TREND CONTRIBUTO STATALE 2007/2011

*Nota: i dati dal 2007 al 2009 sono riferiti ai Consuntivi dell'anno.*

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>CONTRIBUTO</b>	<b>48.879.122</b>	<b>45.936.173</b>	<b>33.483.760</b>	<b>33.386.000</b>	<b>20.594.342</b>

Nonostante la progressiva riduzione del contributo statale, l'Agenzia è stata in grado sino al 2010 di mantenere inalterato il livello competitivo del Brand Italia grazie ad un programma articolato di interventi posti in essere dalla propria rete estera.

Caratteristica peculiare dell'Ente è stata quella – a differenza di altre Pubbliche Amministrazioni - di corrispondere agli obblighi istituzionali seppure in presenza di un quadro congiunturale finanziario di segno negativo.

La forza lavoro dello staff dell' ENIT (quadri e non) è stata infatti oggetto di una riconversione strategica finalizzata alla realizzazione di iniziative promozionali complementari e/o alternative alle azioni tipiche del marketing (campagne pubblicitarie, editoria, affissionistica, ecc.), sviluppando in linea incrementale attività che nella maggior parte dei casi non hanno comportato oneri diretti a carico del bilancio dell'Ente (es. servizi redazionali spontanei sull'Italia, assistenza nella organizzazione di educational tour in Italia per i giornalisti del settore; inviti alle borse tenutesi in Italia; creazione/aggiornamento di banche dati dei Tour Operators operanti nei vari bacini; rapporti con media e stakeholders, ecc.).

**Quantificabili in quasi 2.000 ogni anno, queste attività si attestano su un valore ipotetico di mercato pari a circa 22 milioni di euro.**

I costi destinati al personale della struttura aziendale hanno quindi consentito di sopperire ai minori investimenti promozionali imposti dalla decurtazione del contributo statale che nel 2011, alla luce di quanto esposto in premessa, ammonterà a poco più di 20 milioni di euro.

### **c) Il Catalogo dei Servizi**

A decorrere dal 1° gennaio 2011 entrerà in vigore del Catalogo dei Servizi, che, come indicato al paragrafo 1, definisce e regola i costi e le modalità delle prestazioni svolte dall’Agenzia nella funzione di soggetto erogatore di beni e servizi commerciali.

I servizi proposti agli utenti sono ripartiti nelle seguenti categorie:

- Analisi dei Mercati
- Promozione Aziendale
  - a) Organizzazione Eventi promozionali
  - b) Campagne pubblicitarie personalizzate
  - c) Inserzioni su stampa estera
  - d) Azioni di mailing diretto
  - e) Distribuzione di materiale informativo personalizzato
- Ricerca Partners
- Assistenza operativa
- Vendita spazi pubblicitari
- Fototeca

## ANALISI S.W.O.T.

### ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO ED INTERNO

L'integrazione dell'analisi del contesto interno con l'analisi del contesto esterno realizza ciò che viene definita "analisi S.W.O.T." che, nel complesso, è in grado di indirizzare le azioni strategiche dell'organizzazione

<b>CONTESTO ESTERNO</b>	
<p><b><u>Opportunità</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo turistico di nuove aree ➡</li> <li>• Promozione e miglioramento di qualità e sostenibilità ➡</li> <li>• Cooperazione e scambio di nuove esperienze ➡</li> <li>• Opportunità di sviluppo di nuove imprese e servizi turistici ➡</li> <li>• Creazione di nuovi posti di lavoro altamente qualificati ➡</li> </ul>	<p><i>messa a punto di programmi strategici per lo sviluppo del Sistema Turistico Italiano in aree ancora parzialmente inesplorate</i></p> <p><i>comprendere che lo sviluppo del turismo si baserà sempre più sul "criterio della sostenibilità", ecologicamente sostenibile, economicamente conveniente, eticamente e socialmente equo nei riguardi della comunità</i></p> <p><i>nascita e sviluppo di nuovi modelli di organizzazione sociale, di settori e di forze organizzate, portatrici di proposte per rendere viabili tali modelli.</i></p> <p><i>nuove imprese e servizi turistici in nuovi segmenti di mercato, attraverso canali non tradizionali</i></p> <p><i>nascita di nuove figure professionali necessarie nel mercato turistico moderno</i></p>
<p><b><u>Minacce</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento della concorrenza del turismo internazionale ➡</li> <li>• Concorrenza di paesi extra UE fondata su bassi costi e più qualità ➡</li> <li>• Assenza di una politica di promozione unitaria Stato/Regioni ➡</li> <li>• Scarsa propensione degli operatori verso l'innovazione e le nuove tecnologie ➡</li> <li>• Eccessiva eterogeneità dell'offerta ➡</li> </ul>	<p><i>sviluppo di nuove aree turistiche che potrebbero togliere quote di mercato all'Italia</i></p> <p><i>ingresso di paesi emergenti con costi più bassi e migliore qualità dei servizi</i></p> <p><i>polverizzazione del sistema turistico italiano e mancanza di un politica unitaria di promozione del brand Italia</i></p> <p><i>intermediari turistici conservatori e con scarsa propensione al rinnovamento</i></p> <p><i>rischio di dispersione delle conoscenze, scarsa professionalità, target poco definibili</i></p>

<b>CONTESTO INTERNO</b>	
<p><b><u>Punti di forza</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Livello elevato delle conoscenze ➡</li> <li>• Forte base (tradizione ed esperienza) ➡</li> <li>• Numerosi fonti di informazione ed adeguamento al progresso tecnologico ➡</li> </ul>	<p><i>buona conoscenza del settore turistico (analisi del mercato, trend, flussi, promozione ecc)</i></p> <p><i>da oltre 90 anni nel settore</i></p> <p><i>numerosi sedi all'estero ed al passo col progresso tecnologico di settore</i></p>
<p><b><u>Punti di debolezza</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza di riconoscimento comune ➡</li> <li>• Budget di spesa molto limitati ➡</li> <li>• Commissariamento ➡</li> </ul>	<p><i>difficoltà dall'esterno nell'identificare in modo chiaro la mission dell'Agenzia, con conseguente scarso riconoscimento delle attività svolte</i></p> <p><i>riduzione costante del budget dal 2008</i></p> <p><i>attualmente non esiste un Consiglio d'amministrazione, bensì un Commissario che ne fa le veci</i></p>

## 5. OBIETTIVI STRATEGICI

### AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING

Obiettivo	Indicatore	Target
<b>PROMOZIONE</b> Promuovere la destinazione Italia	% variazione incoming Italia 2011-2013 su partenze Europa-mondo	% variaz. incoming Italia 2011-13 su partenze Europa-mondo $\geq$ % variaz. incoming Italia 2008-10 su partenze Europa-mondo, se positiva; % variaz. Incoming Italia 2011 su partenze Europa-mondo $\leq$ % variaz. incoming Italia 2008-10 su partenze Europa-mondo, se negativa.
<b>COMUNICAZIONE</b> garantire la crescita dell'attenzione nei confronti dell'Agenzia e dell'offerta turistica italiana	Numero/efficacia attività di comunicazione	+10% triennale
<b>TRADE MARKETING</b> Sviluppare forme strategiche di partenariato con soggetti pubblici e privati	rilevanza accordi di collaborazione	+10% triennale

*Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2010*





### AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH

Obiettivo	Indicatore	Target
<b>STUDIO E MONITORAGGIO</b> Individuazione di strategie finalizzate alla ottimizzazione delle politiche di promozione e marketing, attraverso le analisi delle dinamiche di mercato	Entro il 31 dicembre di ogni anno	SI/NO

### AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE

Obiettivo	Indicatore	Target
<b>SOSTEGNO ALL'OFFERTA</b> Individuazione delle migliori soluzioni di supporto all'offerta	efficacia delle soluzioni realizzate/efficacia delle soluzioni individuate	100%
<b>CLUB ITALIA</b> Aumentare il numero ed il livello di fidelizzazione degli operatori	Livello di soddisfazione degli utenti	> anno precedente

### AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY

Obiettivo	Indicatore	Target
<b>STRUTTURA INFORMATICA:</b> individuazione di soluzioni informatiche finalizzate ad aumentare e migliorare l'operatività dell'Agenzia	Efficacia delle soluzioni individuate	SI/NO



### AREA STRATEGICA 5. RISORSE UMANE

Obiettivo	Indicatore	Target
<b>VALORIZZAZIONE RISORSE UMANE:</b> Individuazione di soluzioni gestionali e formative finalizzate a garantire la migliore efficienza dell'Agenzia	Efficacia delle soluzioni individuate	SI/NO

### AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA

Obiettivo	Indicatore	Target
<b>REPERIMENTO RISORSE:</b> progetti autofinanziati	Numero progetti approvati	= o > anni precedenti
<b>CUSTOMER SATISFACTION:</b> grado di soddisfazione degli stakeholders relativamente ai servizi usufruiti.	Percentuale degli stakeholders con valutazione complessiva "positiva"	+10% nel biennio 2012-2013
<b>CUSTOMER SATISFACTION:</b> grado di soddisfazione degli utenti interni	Livello di soddisfazione degli utenti interni	> anno precedente
<b>TRASPARENZA:</b> realizzare gli obiettivi del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	Entro le date previste nel Programma	SI/NO
<b>COMPLIANCE:</b> assicurare il corretto svolgimento delle attività previste dalla normativa vigente	Numero di rilievi negativi accertati	SI/NO



## 6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PIANI D'AZIONE

### OBIETTIVI OPERATIVI ANNO 2011

#### AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING

<i>Obiettivo strategico PROMOZIONE Promuovere la destinazione Italia</i>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Responsabile</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>
Ottimizzare le attività relative alla promozione della destinazione Italia a favore dei soggetti pubblici e privati	Direttori di Area Estera; Direttore OPCSA	% variazione incoming Italia anno 2011 su partenze Europa-mondo	% variaz. incoming Italia 2011 su partenze Europa-mondo $\geq$ % variaz. incoming Italia 2010 su partenze Europa-mondo, se positiva; % variaz. Incoming Italia 2011 su partenze Europa-mondo $\leq$ % variaz. incoming Italia 2010 su partenze Europa-mondo, se negativa.

<i>Obiettivo strategico COMUNICAZIONE Crescita dell'attenzione nei confronti dell'Agenzia e dell'offerta turistica italiana</i>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Responsabile</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>
Garantire l'efficiente attività di comunicazione a beneficio dell'offerta italiana	Direttori di Area Estera	Numero/efficacia attività di comunicazione	+ 3%
Garantire la costante visibilità all'azione promozionale, in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Agenzia	Responsabile Ufficio Stampa	Numero/efficacia azioni di comunicazione	100%
Rafforzare l'immagine istituzionale	Responsabile Ufficio Stampa	Numero rilievi da parte dei media	anno precedente <



*Obiettivo strategico TRADE MARKETING  
Sviluppare forme strategiche di partenariato con soggetti pubblici e privati*

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Responsabile</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>
Attuare accordi di collaborazione con soggetti pubblici e privati	Direttori di Area Estera	Numero/efficacia accordi di collaborazione	+ 3%

**AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH**

*Obiettivo strategico STUDIO E MONITORAGGIO  
Individuazione di strategie finalizzate alla ottimizzazione delle politiche di promozione e marketing, attraverso le analisi delle dinamiche di mercato*

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Responsabile</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>
Realizzare monitoraggi sull'incoming	Direttore PC in collaborazione con Direttore OPCSА e Direttori di Area Estera	Entro il 31 dicembre	SI/NO
Realizzare indagini sul mercato turistico	Direttore PC in collaborazione con Direttore OPCSА e Direttori di Area Estera	Entro il 31 dicembre	SI/NO
Proporre innovazioni strategiche di prodotto per la promozione turistica	Direttore PC	Entro le date stabilite	SI/NO



### AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE

*Obiettivo strategico SOSTEGNO ALL'OFFERTA*

*Individuazione delle migliori soluzioni di supporto all'offerta*

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Responsabile</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>
Individuare le migliori soluzioni a sostegno della commercializzazione	Direttori di Area Estera, Direttore PSCCP	Efficacia delle soluzioni	SI/NO
Implementazione del nuovo processo di fatturazione dei servizi offerti da ENIT alla luce della nuova Carta dei Servizi e della conseguente nuova gestione contabile e finanziaria	Direttore FCB	Entro il 30 aprile	SI/NO

*Obiettivo strategico CLUB ITALIA*

*Aumentare il numero ed il livello di fidelizzazione e degli operatori*

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Responsabile</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>
Aumentare il livello di fidelizzazione degli operatori iscritti al Club Italia	Direttore PSCCP	Numero di conferme	80%
Aumentare il numero di iscritti al Club Italia	Direttore PSCCP	Numero di iscritti	> anno precedente



#### AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY

##### Obiettivo strategico STRUTTURA INFORMATICA

*individuazione di soluzioni informatiche finalizzate ad aumentare e migliorare l'operatività dell'Agenzia*

Obiettivo operativo	Responsabile	Indicatore	Target
Curare il funzionamento e l'aggiornamento del sito	Direttore SITAG	Stato di avanzamento del piano di reingegnerizzazione del sito	100%
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito	Direttori degli uffici centrali, responsabile Ufficio Stampa e Direttori delle sedi estere	Aggiornamento periodico	100%
Attivazione della tecnologia VOIP	Direttore SITAG	Entro il 31 dicembre	SI/NO
Integrazione delle attività di contabilizzazione delle sedi estere con il sistema informativo centrale	Direttore FCB	Entro il 31 maggio	SI/NO
Presidio legale dell'attività on line	Responsabile Ufficio Legale	Numero rilievi legali o normativi	0



### AREA STRATEGICA 5. RISORSE UMANE

*Obiettivo strategico VALORIZZAZIONE RISORSE UMANE*

*Individuazione di soluzioni gestionali e formative finalizzate a garantire la migliore efficienza dell'Agenzia*

Obiettivo operativo	Responsabile	Indicatore	Target
Gestire il turn over del personale	Direttore SGRU	Programmazione semestrale del fabbisogno	SI/NO
Assicurare la crescita professionale del personale	Direttore SGRU	Programmazione semestrale delle attività di formazione	SI/NO

### AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITA' ORDINARIA

*Obiettivo REPERIMENTO RISORSE*

*progetti autofinanziati*

Obiettivo operativo	Responsabile	indicatore	Target
Ideazione di progetti autofinanziati con la partecipazione di soggetti pubblici e privati	Direttore PSCCP; Direttori di Area Estera	Numero progetti approvati	= o > anni precedenti

*Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION*

*grado di soddisfazione degli stakeholders relativamente ai servizi usufruiti*

Obiettivo operativo	Responsabile	Indicatore	Target
Garantire la rilevazione on line	Direttori PSCCP, Area Estera in collaborazione con SITAG	Numero di iniziative monitorate	100%



<i>Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION grado di soddisfazione degli utenti interni</i>			
Incrementare il grado di soddisfazione degli utenti interni	Direttori degli uffici centrali e delle aree estere, Responsabili Ufficio Stampa e Ufficio Legale	Livello di soddisfazione degli utenti interni	> anno precedente
Predisporre il regolamento sulla disciplina delle missioni	Direttore SGRU	Entro il 30 aprile	SI/NO

<i>Obiettivo TRASPARENZA realizzare gli obiettivi del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità</i>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Responsabile</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>
Curare la predisposizione della documentazione ai fini della pubblicazione	Direttori degli uffici centrali e delle aree estere, Responsabili Ufficio Stampa e Ufficio Legale	Realizzare, per la parte di competenza, le attività previste nel Programma entro le date indicate	SI/NO
Progettazione di una sezione per la partecipazione dell'utenza al processo teso a garantire la trasparenza	Direttore SITAG	Stato di avanzamento della progettazione	100%
Organizzare occasioni di incontro e confronto con altri soggetti pubblici e con gli stakeholders dell'Agenzia	Direttori PC, PSCCP, OPCS	Realizzare, per la parte di competenza, le attività previste nel Programma entro le date indicate	SI/NO





Obiettivo COMPLIANCE <i>assicurare il corretto svolgimento delle attività previste dalla normativa vigente</i>			
Obiettivo operativo	Responsabile	Indicatore	Target
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne.	Direttori della sede centrale e delle aree estere, Responsabile Ufficio Stampa	Numero di rilievi negativi accertati	0
Garantire la migliore assistenza agli organi dell'Ente	Direttore OPCSA	Numero di rilievi negativi accertati	0
Predisposizione del nuovo regolamento di amministrazione e contabilità dell'ENIT aggiornato ai sensi della normativa vigente	Direttore FCB	Entro il 31 dicembre	SI/NO
Rivisitazione delle procedure interne finalizzate all'ottimizzazione dell'elaborazione del Bilancio	Direttore FCB	Entro il 30 giugno	SI/NO
Gestione del contenzioso	Responsabile Ufficio Legale	Esecuzione degli adempimenti previsti	SI/NO
Riduzione del contenzioso attraverso la gestione produttiva delle problematiche legali	Responsabile Ufficio Legale	Numero nuove cause	anno precedente<
Assicurare l'attività di consulenza al Direttore Generale e alle Direzioni	Responsabile Ufficio Legale	Pareri forniti nei tempi richiesti	100%



## OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE E DEI DIRIGENTI – anno 2011

### DIRETTORE GENERALE

Obiettivo	Descrizione	Indicatore	Target
Grado di Realizzazione degli obiettivi della struttura	Coordinare il processo di pianificazione, programmazione e budget, nonché l'attuazione delle scelte operative della struttura dirigenziale e la realizzazione di progetti coinvolgenti più strutture o servizi	risultato raggiunto/ media risultati dirigenti	≥ 95% sulla media dei risultati dei dirigenti



**UFFICIO STAMPA  
STAFF AL DIRETTORE GENERALE**

**AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING  
Peso 40**

<b>Obiettivo COMUNICAZIONE</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Garantire la costante visibilità all'azione promozionale, in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Agenzia	Numero/efficacia azioni di comunicazione	100%	60
Rafforzare l'immagine istituzionale	Numero rilievi da parte dei media	anno precedente <	40

**AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY  
Peso 30**

<b>Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Aggiornamento e implementazione costante delle sezioni dedicate del sito	Aggiornamento periodico	100%	100



**AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITA' ORDINARIA**  
**Peso 30**

<b>Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Grado di soddisfazione degli utenti interni	Livello di soddisfazione degli utenti interni	> anno precedente	20

<b>Obiettivo TRASPARENZA</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Curare, per la parte di competenza, la predisposizione della documentazione ai fini della pubblicazione	Entro le date indicate nel Programma per la Trasparenza e l'integrità	SI/NO	20
Collaborare con il direttore del PC, PSCCP e OPCSA all'organizzazione di occasioni di incontro e confronto con altri soggetti pubblici e con gli stakeholders dell'Agenzia	Entro le date indicate nel Programma per la Trasparenza e l'integrità	SI/NO	20

<b>Obiettivo COMPLIANCE</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne.	Numero di rilievi negativi accertati	0	40



**UFFICIO LEGALE  
STAFF AL DIRETTORE GENERALE**

**AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY**

**Peso 10**

**Obiettivo**

**STRUTTURA INFORMATICA**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Presidio legale dell'attività on line	Numero rilievi legali o normativi	0	100

**AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITA' ORDINARIA**

**Peso 90**

**Obiettivo**

**CUSTOMER SATISFACTION**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Grado di soddisfazione degli utenti interni	Livello di soddisfazione degli utenti interni	> anno precedente	20



<b>Obiettivo TRASPARENZA</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Curare, per la parte di competenza, la predisposizione della documentazione ai fini della pubblicazione	Entro le date indicate nel Programma per la Trasparenza e l'integrità	SI/NO	10

<b>Obiettivo COMPLIANCE</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Gestione del contenzioso	Esecuzione degli adempimenti previsti	SI/NO	10
Riduzione del contenzioso attraverso la gestione produttiva delle problematiche legali	Numero nuove cause	anno precedente <	40
Assicurare l'attività di consulenza al Direttore Generale e alle Direzioni	Pareri forniti nei tempi richiesti	100%	20



**DIREZIONE CENTRALE  
PROGRAMMAZIONE E COMUNICAZIONE**

**AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH**

**Peso 40**

**Obiettivo  
STUDIO E MONITORAGGIO**

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Realizzare monitoraggi sull' <i>incoming</i> in collaborazione con direttore OPCSA e direttori Area estera	Entro il 31 dicembre	SI/NO	30
Realizzare indagini sul mercato turistico in collaborazione con direttore OPCSA e direttori Area estera	Entro il 31 dicembre	SI/NO	30
Proporre innovazioni strategiche di prodotto per la promozione turistica	Entro le date stabilite	SI/NO	40

**AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY**

**Peso 20**

**Obiettivo  
STRUTTURA INFORMATICA**

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito	Aggiornamento periodico	100%	100



**AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITA' ORDINARIA**  
**Peso 40**

<b>Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
grado di soddisfazione degli utenti interni	Livello di soddisfazione degli utenti interni	> anno precedente	20

<b>Obiettivo TRASPARENZA</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Curare, per la parte di competenza, la predisposizione della documentazione ai fini della pubblicazione	Entro le date indicate nel Programma per la Trasparenza e l'integrità	SI/NO	20
Collaborare con il direttore del PSCCP e OPCSA all'organizzazione di occasioni di incontro e confronto con altri soggetti pubblici e con gli stakeholders dell'Agenzia	Entro le date indicate nel Programma per la Trasparenza e l'integrità	SI/NO	20

<b>Obiettivo COMPLIANCE</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne.	Numero di rilievi negativi accertati	0	40





**DIREZIONE CENTRALE  
PROMOZIONE, SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE E CLUB DI PRODOTTO**

**AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE  
Peso 40**

<b>Obiettivo SOSTEGNO ALL'OFFERTA</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Individuare le migliori soluzioni a sostegno della commercializzazione	Efficacia delle soluzioni	SI/NO	60

<b>Obiettivo CLUB ITALIA</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Aumentare il livello di fidelizzazione degli operatori iscritti al Club Italia	Numero di conferme	80%	20
Aumentare il numero di iscritti al Club Italia	Numero di iscritti	> anno precedente	20



**AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY**  
**Peso 20**

<b>Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito	Aggiornamento periodico	100%	100

**AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITA' ORDINARIA**  
**Peso 40**

<b>Obiettivo REPERIMENTO RISORSE</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Ideazione di progetti autofinanziati con la partecipazione di soggetti pubblici e privati	Numero progetti approvati	= o > anni precedenti	20



Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Gestire il sistema di rilevazione dei dati	Numero di iniziative monitorate	100%	10
Grado di soddisfazione degli utenti interni	Livello di soddisfazione degli utenti interni	> anno precedente	10

Obiettivo TRASPARENZA			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Curare, per la parte di competenza, la predisposizione della documentazione ai fini della pubblicazione	Entro le date indicate nel Programma per la Trasparenza e l'integrità	SI/NO	10
Collaborare con il direttore del PC, OPCSA all'organizzazione di occasioni di incontro e confronto con altri soggetti pubblici e con gli stakeholders dell'Agenzia	Entro le date indicate nel Programma per la Trasparenza e l'integrità	SI/NO	10

Obiettivo COMPLIANCE			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne.	Numero di rilievi negativi accertati	0	40



**DIREZIONE CENTRALE  
ORGANIZZAZIONE, PIANIFICAZIONE, CONTROLLO E SVILUPPO ATTIVITÀ**

**AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING  
Peso 20**

<b>Obiettivo PROMOZIONE</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Ottimizzare le attività relative alla promozione della destinazione Italia a favore dei soggetti pubblici e privati, relativamente ai paesi sedi di Antenne	% variazione incoming Italia anno 2011 su partenze Europa-mondo	% variaz. incoming Italia 2011 su partenze Europa-mondo $\geq$ % variaz. incoming Italia 2010 su partenze Europa-mondo, se positiva; % variaz. Incoming Italia 2011 su partenze Europa-mondo $\leq$ % variaz. incoming Italia 2010 su partenze Europa-mondo, se negativa.	100



## AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH

Peso 20

### Obiettivo Strategico STUDIO E MONITORAGGIO

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Collaborare con la Direzione Centrale PC per la realizzazione di monitoraggi sull'incoming proveniente dai paesi sedi di Antenne	Entro il 31 dicembre	SI/NO	50
Collaborare con la Direzione Centrale PC per la realizzazione di indagini sul mercato turistico relativamente ai paesi sedi di Antenne	Entro il 31 dicembre	SI/NO	50

## AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY

Peso 10

### Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito	Aggiornamento periodico	100%	100



**AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITA' ORDINARIA**

**Peso 50**

**Obiettivo  
CUSTOMER SATISFACTION**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
<b>CUSTOMER SATISFACTION:</b> grado di soddisfazione degli utenti interni	Livello di soddisfazione degli utenti interni	> anno precedente	20

**Obiettivo  
TRASPARENZA**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Curare, per la parte di competenza, la predisposizione della documentazione ai fini della pubblicazione	Entro le date indicate nel Programma per la Trasparenza e l'integrità	SI/NO	10
Collaborare con il direttore del PC e del PSCCP all'organizzazione di occasioni di incontro e confronto con altri soggetti pubblici e con gli stakeholders dell'Agenzia	Entro le date indicate nel Programma per la Trasparenza e l'integrità	SI/NO	10

**Obiettivo  
COMPLIANCE**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Garantire la migliore assistenza agli Organi dell'Ente	Numero di rilievi negativi accertati	0	40
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne.	Numero di rilievi negativi accertati	0	20



**DIREZIONE CENTRALE  
SISTEMI INFORMATIVO-TECNOLOGICI E AFFARI GENERALI**

**AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY  
Peso 50**

<b>Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Curare il funzionamento e l'aggiornamento del sito	Stato di avanzamento del Piano di reingegnerizzazione del Sito	100%	50
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito	Aggiornamento periodico	100%	20
Attivazione della tecnologia VOIP	Entro il 31 dicembre	SI/NO	30

**AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA  
Peso 50**

<b>Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Predisporre gli strumenti per la rilevazione <i>on line</i>	Numero di iniziative monitorate	100%	15
Grado di soddisfazione degli utenti interni	Livello di soddisfazione degli utenti interni	> anno precedente	10



<b>Obiettivo TRASPARENZA</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Curare, per la parte di competenza, la predisposizione della documentazione ai fini della pubblicazione	Entro le date indicate nel Programma per la Trasparenza e l'integrità	SI/NO	25
Progettare una sezione per la partecipazione dell'utenza al processo teso a garantire la trasparenza e l'integrità	Stato di avanzamento della progettazione	100%	25

<b>Obiettivo COMPLIANCE</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne.	Numero di rilievi negativi accertati	0	25





**DIREZIONE CENTRALE  
SVILUPPO E GESTIONE RISORSE UMANE**

**AREA STRATEGICA 4  
INFORMATION TECHNOLOGY**

**Peso 20**

**Obiettivo  
STRUTTURA INFORMATICA**

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito	Aggiornamento periodico	100%	100

**AREA STRATEGICA 5  
RISORSE UMANE**

**Peso 40**

**Obiettivo  
VALORIZZAZIONE RISORSE UMANE**

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Gestire il turn over del personale	Programmazione semestrale del fabbisogno	SI/NO	50
Assicurare la crescita professionale del personale	Programmazione semestrale delle attività di formazione	SI/NO	50



## AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA

Peso 40

### Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Grado di soddisfazione degli utenti interni	Livello di soddisfazione degli utenti interni	> anno precedente	20
Predisporre il regolamento sulla disciplina delle missioni	Entro il 30 aprile	SI/NO	30

### Obiettivo TRASPARENZA

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Curare, per la parte di competenza, la predisposizione della documentazione ai fini della pubblicazione	Entro le date indicate nel Programma per la Trasparenza e l'integrità	SI/NO	30

### Obiettivo COMPLIANCE

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne.	Numero di rilievi negativi accertati	0	20



**DIREZIONE CENTRALE  
FINANZA, CONTABILITÀ E BILANCIO**

**AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE**

**Peso 35**

**Obiettivo  
SOSTEGNO ALL'OFFERTA**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Implementazione del nuovo processo di fatturazione dei servizi offerti da ENIT alla luce della nuova Carta dei Servizi e della conseguente nuova gestione contabile e finanziaria	Entro il 30 aprile	SI/NO	100

**AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY**

**Peso 35**

**Obiettivo  
STRUTTURA INFORMATICA**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito	Aggiornamento periodico	100%	20
Integrazione delle attività di contabilizzazione delle sedi estere con il sistema informativo centrale	Entro il 31 maggio	SI/NO	80



**AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA**  
**Peso 30**

<b>Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Grado di soddisfazione degli utenti interni	Livello di soddisfazione degli utenti interni	> anno precedente	20

<b>Obiettivo TRASPARENZA</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Curare, per la parte di competenza, la predisposizione della documentazione ai fini della pubblicazione	Entro le date indicate nel Programma per la Trasparenza e l'integrità	SI/NO	10

<b>Obiettivo COMPLIANCE</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne.	Numero di rilievi negativi accertati	0	10
Predisposizione del nuovo regolamento di amministrazione e contabilità dell'ENIT aggiornato ai sensi della normativa vigente	Entro il 31 dicembre	SI/NO	30
Rivisitazione delle procedure interne finalizzate all'ottimizzazione dell'elaborazione del Bilancio	Entro il 30 giugno	SI/NO	30



**DIREZIONE DI AREA ESTERA**

**AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING**  
**Peso 20**

<b>Obiettivo PROMOZIONE</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Ottimizzare le attività relative alla promozione della destinazione Italia a favore dei soggetti pubblici e privati	% variazione incoming Italia anno 2011 su partenze Europa-mondo	% variaz. incoming Italia 2011 su partenze Europa-mondo $\geq$ % variaz. incoming Italia 2010 su partenze Europa-mondo, se positiva; % variaz. Incoming Italia 2011 su partenze Europa-mondo $\leq$ % variaz. incoming Italia 2010 su partenze Europa-mondo, se negativa.	60

*Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2010*



Obiettivo COMUNICAZIONE			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Garantire l'efficiente attività di comunicazione a beneficio dell'offerta italiana	Numero/ efficacia attività di comunicazione	+ 3%	20

**Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2010**

Obiettivo TRADE MARKETING			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Attuare accordi di collaborazione con soggetti pubblici e privati	Numero/efficacia accordi di collaborazione	+ 3%	20

**Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2010**



**AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH**  
**Peso 20**

<b>Obiettivo STUDIO E MONITORAGGIO</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Collaborare con la Direzione Centrale PC per la realizzazione di monitoraggi sull'incoming proveniente dai paesi di competenza della Direzione	Entro il 31 dicembre	SI/NO	50
Collaborare con la Direzione Centrale PC per la realizzazione di indagini sul mercato turistico relativamente ai paesi di competenza della Direzione	Entro il 31 dicembre	SI/NO	50

**AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE**  
**Peso 20**

<b>Obiettivo SOSTEGNO ALL'OFFERTA</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Individuare le migliori soluzioni a sostegno della commercializzazione	Efficacia delle soluzioni	SI/NO	100



**AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY**  
**Peso 10**

<b>Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito	Aggiornamento periodico	100%	100

**AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA**  
**Peso 30**

<b>Obiettivo REPERIMENTO RISORSE</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
ideazione di progetti autofinanziati con la partecipazione di soggetti pubblici e/o privati	Numero progetti approvati	= o > anni precedenti	20





<b>Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Gestire il sistema di rilevazione dei dati	Numero di iniziative monitorate	100%	20
grado di soddisfazione degli utenti interni	Livello di soddisfazione degli utenti interni	> anno precedente	20

<b>Obiettivo TRASPARENZA</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Curare, per la parte di competenza, la predisposizione della documentazione ai fini della pubblicazione	Realizzazione delle attività previste entro le date indicate nel Programma per la Trasparenza e l'integrità	SI/NO	20

<b>Obiettivo COMPLIANCE</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne.	Numero di rilievi negativi accertati	0	20



## 7. COLLEGAMENTO ED INTEGRAZIONE CON PROGRAMMAZIONE ECONOMICA E DI BILANCIO

La Legge 13 dicembre 2010, n. 220 “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (Legge di stabilità 2011)” e la Legge 13 dicembre 2010, n. 221 “Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2011 e per il triennio 2011- 2013” prevedono uno stanziamento complessivo in favore dell’ENIT per il triennio 2011/2013 di € **20.594.342**, di cui € 16.475.474 per spese obbligatorie ed € 4.118.868 per spese discrezionali.

Qui di seguito vengono riportati i dati del Bilancio di previsione 2011, redatto prima dell’entrata in vigore delle Leggi testè menzionate, avendo, pertanto, come riferimento il contributo statale previsto nella Legge finanziaria del 2009.

### TREND CONTRIBUTIVO STATALE 2007/2011

Esercizio	2007	2008	2009	2010 (previsione alle II variazioni)	2011 (previsione)	2011 (effettivo)
Importo contributo statale	48.879.122	45.936.173	33.483.760	33.386.000	24.572.000	20.594.342
% Variazione su esercizio precedente		- 6,02 %	- 27,11 %	- 0,29 %	- 26,40 %	- 38,31 %

### LE PREVISIONI DI ENTRATA

Le entrate ammontano, al netto delle partite di giro, a complessivi euro 30.162.877,08.

La previsione delle entrate correnti complessive, al netto delle partite di giro, si articola nelle seguenti componenti :

<b>ENTRATE CORRENTI</b>	<b>Previsioni 2011</b>
CONTRIBUTI A CARICO DELLO STATO	24.572.000
COMPARTECIPAZ. DELLE REGIONI ALLE AZIONI PROMOZIONALI DIRETTE AI MERCATI ESTERI	4.309.308,75
COMPARTECIPAZ. DEI COMUNI E PROVINCE ALLE AZIONI PROMOZ. DIRETTE AI MERCATI ESTERI	147.497,95
COMPARTECIPAZIONI DI SOGGETTI PRIVATI AD INIZIATIVE E PROGETTI FINALIZZATI	475.630,63
ENTRATE DIVERSE (quote associative al Club Italia, affitto immobili, interessi bancari attivi, differenze cambio attive, recuperi e rimborsi diversi)	637.439,75
<b>TOTALE ENTRATE CORRENTI</b>	<b>30.141.877,08</b>

Mentre la previsione delle entrate complessive in conto capitale è:

<b>ENTRATE IN CONTO CAPITALE</b>	<b>Previsioni 2011</b>
RITIRI DI DEPOSITI A CAUZIONE PRESSO TERZI	21.000,00
<b>TOTALE ENTRATE IN CONTO CAPITALE</b>	<b>21.000,00</b>

Un significativo contributo alle Entrate deriva dai previsti finanziamenti erogati dalle Regioni, Comuni e Province per complessivi euro 4.456.806,70 e dai soggetti privati per euro 275.000,00, a titolo di compartecipazione alle manifestazioni fieristiche del piano esecutivo 2011 e di iscrizione al programma Club Italia.

Tali importi sono stati determinati dalla Direzione Centrale Promozione e Commercializzazione sulla base delle entrate registrate a consuntivo al medesimo titolo



nell'ultimo triennio, relative alla partecipazione delle Regioni, degli Enti locali e degli operatori privati alle manifestazioni previste nel piano promozionale 2011, ridotte del 15% in via cautelativa.

Inoltre, nella voce Entrate Diverse confluiscono anche i proventi per la concessione in uso alla Camera di Commercio Italiana di parte dei locali della Delegazione di Londra per complessivi euro 154.500,00 (stimati in relazione ai contratti in essere) e quelli derivanti dalle entrate previste per differenze cambio attive per complessivi euro 100.000,00.

### LE PREVISIONI DI SPESA

Le spese ammontano, al netto delle partite di giro, ad euro 30.679.269,50, ripartite come di seguito dettagliato:

<b>SPESE</b>	<b>Previsioni 2011</b>
SPESE DI FUNZIONAMENTO	23.964.707,65
SPESE PER PRESTAZIONI ISTITUZIONALI	6.714.561,85
<b>TOTALE SPESE</b>	<b>30.679.269,50</b>

### SPESE PER IL FUNZIONAMENTO DEGLI UFFICI

Le previsioni di spesa relative al funzionamento degli uffici, sia per le Direzioni della sede centrale che per quelle della sede estera, sono state determinate attenendosi scrupolosamente alle direttive di contenimento della spesa pubblica.

Si riportano nella tabella seguente gli importi relativi al raffronto del dato in esame con quello dell'ultimo quinquennio, dai quali si evince il trend di diminuzione.

Infatti, negli ultimi anni le spese di funzionamento, nonostante i maggiori costi per i rinnovi contrattuali e l'ordinario incremento del costo dei beni e servizi, non sono state soggette ad elevate oscillazioni ed in particolare nella previsione del 2011 è stata attuata una importante politica di riduzione e di razionalizzazione delle spese generali e del personale, al fine di attendere a disposizioni normative e per far fronte a carenze di fondi.

CONSUNTIVO 2006	CONSUNTIVO 2007	CONSUNTIVO 2008	CONSUNTIVO 2009	PREVISIONE 2010 ALLE II VARIAZIONI	PREVISIONE 2011
24.575.585,62	26.029.529,79	27.589.621,27	24.725.810,15	26.320.561,42	23.964.707,65

Il seguente prospetto illustra la ripartizione della spesa di funzionamento tra i diversi Centri di Costo dell'Agenzia, confrontati con la previsione dell'anno 2010 dopo le seconde variazioni per evidenziare l'andamento della spesa (tabella 2).

Si riporta di seguito la composizione delle spese di funzionamento divise per categorie, confrontata con la previsione dell'anno precedente:

Cap.	Denominazione	Previsioni 2010	Previsioni 2011	Variazioni e %
	<b>CAT. I - SPESE PER GLI ORGANI DELL ENTE</b>	<b>197.000,00</b>	<b>167.000,00</b>	<b>-15,23%</b>
	<b>CAT. II - ONERI PER IL PERSONALE IN ATTIVITA' DI SERVIZIO</b>	<b>15.678.602,56</b>	<b>15.544.158,38</b>	<b>-0,86%</b>
	<b>CAT. IV - SPESE PER L'ACQUISTO DI BENI DI CONSUMO E SERVIZI</b>	<b>5.187.082,99</b>	<b>4.865.000,53</b>	<b>-6,21%</b>

Dal lato della spesa di funzionamento occorre sottolineare i seguenti aspetti :

- 1) la spesa relativa alle risorse umane si riduce anche sulla base di una revisione degli assetti organizzativi, avvenuta nel corso del 2010, che ha prodotto una riduzione degli uffici dirigenziali di livello non generale e delle dotazioni organiche, in ottemperanza all'art. 74 della legge n. 133/2008;
- 2) l'attuazione di politiche di riduzione e di razionalizzazione delle spese generali che ha caratterizzato gli ultimi anni ha determinato livelli di spesa di alcune voci su cui è stato difficile operare significativi tagli. Nel 2011 sono state previste ulteriori riduzioni di spesa in particolare nelle seguenti voci, come già evidenziato nella precedente tabella:

- *manutenzione dei beni immobili e mobili*
- *combustibili ed energia elettrica*
- *spese per i servizi delle reti dati nazionali ed internazionali della P.A.*
- *indennità e rimborsi spese per missioni all'estero*
- *corsi di formazione, aggiornamenti per il personale*

## **SPESE PER PRESTAZIONI ISTITUZIONALI**

Le spese per prestazioni istituzionali sono finalizzate alla realizzazione del piano esecutivo annuale elaborato ai sensi dell'art. 2, comma 2, del D.P.R. 6 aprile 2006, n. 207, recante il Regolamento di organizzazione e disciplina dell'Agenzia.

Il suddetto piano, adottato dal Commissario Straordinario con deliberazione n. 19 del 12 luglio 2010, approvato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per lo sviluppo e la competitività del turismo –, si basa su una previsione di entrate pari ad euro 31.443.251,00 di cui euro 26.910.981,00 destinate a coprire le spese di funzionamento.

Tuttavia – dal momento che alla data di redazione del bilancio di previsione le risorse finanziarie previste risultano essere inferiori rispetto a quelle indicate nel piano di un importo pari ad euro 1.301.374,00 – si è reso necessario, anche alla luce di una forte politica di contenimento delle spese di funzionamento che ha portato ad una riduzione delle stesse (ora pari ad euro 23.964.707,65), rimodulare le diverse iniziative promozionali sulla base dei fondi disponibili, ammontanti a complessivi euro 6.714.561,85, ripartiti per capitolo e centro di costo (tabella 3)

## **PARTITE DI GIRO**

Le partite di giro ammontano complessivamente ad euro 28.817.070,76

## **8. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE**

Il Piano della sarà sottoposto al processo di verifica e revisione a cadenza semestrale al fine di individuare le eventuali carenze e criticità riscontrate nell'attuazione del ciclo di gestione della performance.

A seguito dell'individuazione delle Aree suscettibili di perfezionamento si procederà, secondo una logica di gradualità e miglioramento continuo, di concerto con l'OIV, alla modifica ed all'integrazione della struttura del Piano, attraverso la romodulazione di obiettivi , azioni, tempi, fasi e responsabilità

## 9. PROCESSO SEGUITO E SOGGETTI COINVOLTI

Qui di seguito si sintetizzano gli elementi che hanno costituito il processo attraverso il quale si è giunti alla definizione dei contenuti del Piano.

<b>FASI</b>	<b>SOGGETTI COINVOLTI</b>	<b>ARCO TEMPORALE</b>
Definizione dell'identità dell'organizzazione	OPCSA PC	Novembre 2010
Analisi del contesto esterno ed interno	OPCSA PC	Novembre 2010
Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	ORGANO DI VERTICE DIRETTORE GENERALE UFFICI DIRIGENZIALI	Dicembre 2010 Gennaio 2011
Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	DIRETTORE GENERALE UFFICI DIRIGENZIALI	Gennaio 2011
Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	ORGANO DI VERTICE DIRETTORE GENERALE UFFICI DIRIGENZIALI	Da Gennaio 2011



## 10. ALLEGATI TECNICI

### Tabella 1

#### SISTEMA DI VALUTAZIONE

Come indicato nel “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, la valutazione del Direttore Generale, della dirigenza e del personale non dirigente si compone dei seguenti fattori:

- *Grado di conseguimento degli obiettivi assegnati 65%*
- *Capacità e comportamenti organizzativi 35%*

Per la valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati si applica la seguente formula:

$$P = R/100\% \times PE$$

dove

*P= punteggio attribuito all'obiettivo*

*R= percentuale di raggiungimento*

*PE= peso*

Il calcolo viene effettuato per Area strategica e la valutazione complessiva sarà data dalla media dei relativi punteggi.

Per la valutazione della capacità e dei comportamenti organizzativi si fa riferimento alla scheda successiva:

#### Scheda di valutazione delle capacità e dei comportamenti organizzativi

Denominazione della tipologia di struttura:

U.O. :

DIRIGENTE :

CAPACITA' E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Anno .....

FATTORI DA ANALIZZARE	SCALA DI VALUTAZIONE				
	--	-	adeguato	+	++
<b>1. FLESSIBILITA' NELLA GESTIONE DEL LAVORO E DEL TEMPO</b> Capacità di applicare le norme alle diverse situazioni senza formalismi; capacità di operare in ambienti diversi e con interlocutori diversi; capacità di adattare il proprio modo di lavorare alle mutevoli esigenze poste dal contesto.					
<b>2. MOTIVAZIONE, CLIMA INTERNO, GUIDA DELLE RISORSE UMANE</b> Motivare i collaboratori coinvolgendoli, attribuendo responsabilità chiare e facendo circolare le informazioni; stabilire con i collaboratori un rapporto professionale, creando un clima di fiducia e collaborazione; valutare con equità in base ai meriti e curare lo sviluppo professionale delle persone.					
<b>3. INNOVAZIONE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE</b> Capacità di realizzare obiettivi nuovi ed originali e di promuovere i processi di cambiamento avendo cura sia degli aspetti organizzativi che di quelli umani.					
<b>4. QUALITA' DELL'APPORTO PERSONALE</b> Capacità di ricercare dati e informazioni, interpretarli, permetterne la circolazione, identificare gli aspetti chiave del problema, individuare le possibili linee di azione e assumere le conseguenti decisioni.					
<b>5. INTEGRAZIONE ED ADATTAMENTO</b> Lavorare in gruppo e cooperare stabilendo positivi rapporti di collaborazione con persone anche di altri settori, per risolvere un problema o realizzare un progetto					
<b>VALUTAZIONE DI SINTESI</b>					

Data :

Nome del Valutatore  
Firma Valutatore

Nome del Valutato  
Firma Valutato :

Per la quantificazione dei punteggi si applicano i seguenti parametri:

--	<b>0</b>
-	<b>25</b>
<b>Adeguato</b>	<b>50</b>
+	<b>75</b>
++	<b>100</b>

La valutazione complessiva sarà data dalla somma dei punteggi ponderati dei 2 fattori suindicati.



**Tabella 2**

UFFICI	SPESE DI FUNZIONAMENTO 2010	SPESE DI FUNZIONAMENTO 2011	VARIAZIONE %
SVILUPPO E GESTIONE RIS. UMANE (PERS)	11.787.455,33	9.739.710,33	-17,37%
FINANZA CONTABILITA' E BILANCIO (RAG)	2.299.396,70	1.749.000,00	-23,94%
SITAG	1.870.500,00	2.297.892,42	22,85%
PIANIFICAZIONE E CONTROLLO (UPM)	161.100,00	102.000,00	-36,69%
<b>TOTALE SEDE CENTRALE</b>	<b>16.118.452,03</b>	<b>13.888.602,75</b>	<b>-13,83%</b>
UFF. AMSTERDAM	374.565,85	365.972,99	-2,29%
UFF. BRUXELLES	409.460,08	423.300,00	3,38%
UFF. BUENOS AIRES	64.090,76	86.500,00	34,96%
UFF. CHICAGO	121.468,48	127.991,24	5,37%
UFF. FRANCOFORTE	1.207.311,54	1.195.886,36	-0,95%
UFF. LONDRA	1.109.680,29	1.152.865,87	3,89%
UFF. LOS ANGELES	318.376,64	327.577,69	2,89%
UFF. MADRID	432.490,00	311.000,00	-28,09%
UFF. MONACO	479.744,79	429.073,36	-10,56%
UFF. MOSCA	417.358,21	439.910,21	5,40%
UFF. NEW YORK	982.312,58	991.735,50	0,96%
UFF. PARIGI	1.012.960,00	954.960,00	-5,73%
UFF. PECHINO	295.801,88	258.400,00	-12,64%
UFF. SIDNEY	282.903,64	297.665,00	5,22%
UFF. STOCCOLMA	590.467,00	597.197,00	1,14%
UFF. TOKIO	816.639,62	841.841,88	3,09%
UFF. TORONTO	254.860,17	246.718,45	-3,19%
UFF. VIENNA	559.730,10	585.359,35	4,58%
UFF. ZURIGO	414.639,73	442.150,00	6,63%
<b>TOTALE DELEGAZIONI ESTERE</b>	<b>10.144.861,36</b>	<b>10.076.104,90</b>	<b>-0,68%</b>
<b>TOTALE SPESE FUNZIONAMENTO</b>	<b>26.263.313,39</b>	<b>23.964.707,65</b>	<b>-8,75%</b>

**Tabella 3**

Capitolo	Descrizione Capitolo	Centro di Costo	Importi
105020	SPESE REALIZZAZIONE E STAMPA PUBBL. PROMOZ. INFORMATIVE E PERIODICHE	UFF.PROMOZIONE	160.000,00
	<b>TOTALE CAPITOLO</b>		<b>160.000,00</b>
U105030	ACQUISIZIONE DI MATERIALE PER LA BANCA DATI	UFF.AMSTERDAM	1.700,00
		UFF.FRANCOFORTE	5.000,00
		UFF.LONDRA	4.300,00
		UFF.MONACO	1.000,00
		UFF.SITAG	70.000,00
<b>TOTALE CAPITOLO</b>		<b>82.000,00</b>	
U105040	SP. ORGANIZZ. E PART. A FIERE, MOSTRE, ESPOSIZIONI, CONVEGNI, ETC.	UFF.PROMOZIONE	4.186.417,36
	<b>TOTALE CAPITOLO</b>		<b>4.186.417,36</b>
U105050	SP. PER L'ASSISTENZA ALLA COMMERCIALIZZAZIONE DELL'OFFERTA TURISTICA Totale	UFF.SIDNEY	50.000,00
	<b>TOTALE CAPITOLO</b>		<b>50.000,00</b>
U105070	SP. PUBBL. RELAZIONI, ORGENIZZ. INCONTRI STAMPA, VIAGGI STUDIO E ACQ. MAT.SUPP.	UFF.BRUXELLES	1.500,00
		UFF.BUENOS AIRES	3.000,00
		UFF.MONACO	4.000,00
		UFF.PECHINO	8.000,00
		UFF.PROMOZIONE	50.000,00
		UFF.VIENNA	10.000,00
<b>TOTALE CAPITOLO</b>		<b>76.500,00</b>	
U105080	PROGRAMMAZ. STUDI, RICERCHE DI MERCATO, ELABORAZ. STATISTICHE E MODULISTICA	UFF.STOCCOLMA	5.000,00
		UFF.STUDI	30.000,00
		UFF.VIENNA	1.000,00
		<b>TOTALE CAPITOLO</b>	<b>36.000,00</b>
U105090	REALIZZAZ. E GESTIONE DEL SISTEMA DI INFORMATICA TURISTICA	UFF.FRANCOFORTE	20.000,00
		UFF.PARIGI	5.000,00
		UFF.SITAG	250.000,00
		<b>TOTALE CAPITOLO</b>	<b>275.000,00</b>
U105100	DISTRIBUZIONE MATERIALE	UFF.AMSTERDAM	15.000,00

	PROMOPUBBLICITARIO	UFF.BRUXELLES	17.000,00
		UFF.BUENOS AIRES	3.000,00
		UFF.CHICAGO	2.500,00
		UFF.FRANCOFORTE	65.000,00
		UFF.LONDRA	17.241,38
		UFF.LOS ANGELES	3.000,00
		UFF.MADRID	18.000,00
		UFF.MONACO	17.000,00
		UFF.MOSCA	18.000,00
		UFF.NEW YORK	102.000,00
		UFF.PARIGI	35.000,00
		UFF.PECHINO	1.500,00
		UFF.SIDNEY	15.000,00
		UFF.SITAG	200.000,00
		UFF.STOCCOLMA	30.000,00
		UFF.TOKIO	15.000,00
		UFF.TORONTO	8.000,00
UFF.VIENNA	25.000,00		
UFF.ZURIGO	20.000,00		
<b>TOTALE CAPITOLO</b>			<b>627.241,38</b>
<b>U105110</b>	SP. PER ASSOCIAZIONE E ORGANIZZ. CON ENTI NAZ. E INTERNAZ. PER STUDI SUL TURISMO	UFF.AMSTERDAM	500,00
		UFF.FRANCOFORTE	1.682,00
		UFF.MADRID	350,00
		UFF.PROMOZIONE	108.964,83
		UFF.VIENNA	650,00
		UFF.ZURIGO	1.000,00
<b>TOTALE CAPITOLO</b>			<b>113.146,83</b>
<b>U105120</b>	ACQ. E ABBON. A RIVISTE, GIORNALI E SERV. STAMPA FUNZIONALI ALL'ATT. PROMOZION.	UFF.AMSTERDAM	4.500,00
		UFF.BRUXELLES	4.700,00
		UFF.BUENOS AIRES	1.000,00
		UFF.FRANCOFORTE	49.000,00
		UFF.LONDRA	9.756,28
		UFF.MADRID	5.500,00
		UFF.MONACO	1.100,00
		UFF.NEW YORK	9.500,00
		UFF.PARIGI	13.000,00
		UFF.PECHINO	10.000,00
		UFF.PROMOZIONE	25.000,00
		UFF.SIDNEY	2.500,00

		UFF.SITAG	50.000,00
		UFF.STOCCOLMA	25.000,00
		UFF.TOKIO	9.700,00
		UFF.TORONTO	9.000,00
		UFF.VIENNA	20.000,00
		UFF.ZURIGO	6.000,00
	<b>TOTALE CAPITOLO</b>		<b>255.256,28</b>
<b>U105130</b>	SPESE DI RAPPRESENTENZA	UFF.SIDNEY	8.000,00
		UFF.PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	15.000,00
	<b>TOTALE CAPITOLO</b>		<b>23.000,00</b>
<b>U105170</b>	SPESE PER ACCELERAZIONE RILASCIO VISTI IN MERCATI TURISTICI EMERGENTI	UFF.PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	130.000,00
	<b>TOTALE CAPITOLO</b>		<b>130.000,00</b>
<b>U105180</b>	SPESE PER L'ATTIVITA' DEGLI OSSERVATORI TURISTICI	UFF.PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	700.000,00
	<b>TOTALE CAPITOLO</b>		<b>700.000,00</b>
<b>TOTALE SPESE PER PRESTAZIONI ISTITUZIONALI</b>			<b>6.714.561,85</b>