

PIANO DELLA PERFORMANCE 2014/2016

**(art.10, comma 1, Decreto Legislativo 27 ottobre
2009, n. 150)**

| | |
|---|-----------|
| 1. PRESENTAZIONE DEL PIANO | 3 |
| 2. SOMMARIO | 4 |
| 3. IDENTITÀ | 7 |
| 3.1 MANDATO ISTITUZIONALE, MISSIONE, VISIONE | 7 |
| 3.2 LA CATENA DEL VALORE PUBBLICO | 12 |
| 4. ANALISI DEL CONTESTO | 26 |
| 4.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO | 26 |
| 4.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO | 29 |
| 5. OBIETTIVI STRATEGICI | 37 |
| 6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PIANI D'AZIONE | 40 |
| 7. COLLEGAMENTO E INTEGRAZIONE CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICA E DI BILANCIO | 71 |
| 8. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE | 86 |
| 9 PROCESSO SEGUITO E SOGGETTI COINVOLTI | 87 |
| 10. ALLEGATI TECNICI | 88 |

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 2013/2015 adottato dal Consiglio di Amministrazione (Delibera n.13 del 16 maggio 2012), declinate per il 2014 nel Piano Esecutivo approvato con delibera consiliare n. 28-2013 del 10 luglio 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.

In attesa dell'attuazione del Piano Strategico per lo Sviluppo del turismo in Italia "*Turismo Italia 2020. Leadership, Lavoro, Sud*", presentato dal Ministro per gli Affari Regionali, il turismo e lo Sport il 18 gennaio 2013 e in corso di revisione e aggiornamento, 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.

L'Agenzia si riserva di aggiornare e integrare il presente Piano della Performance in conformità alle nuove linee di indirizzo strategico che saranno emanate in conseguenza della definitiva adozione del Piano nazionale.

Nella predisposizione del Piano della Performance 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**.

Il 13 dicembre 2009 il Ministro Brunetta e il Ministro Brambilla hanno infatti 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. – 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.

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.

In questo contesto il 30 novembre 2010 è stato adottato il Catalogo dei servizi, al fine di regolamentare i costi e le modalità delle prestazioni che l'Agenzia assicura agli utenti e il 10 luglio 2013 è stata definita la Carta degli standard di qualità dei servizi offerti.

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.

Al fine di assicurare la massima efficienza al ciclo di gestione della performance, come previsto nel Sistema di misurazione e valutazione revisionato con deliberazione presidenziale n. 4-2013 del 18 dicembre 2013, il Piano della Performance assicura l'integrazione con il Programma per la Trasparenza e l'Integrità, il Piano di Prevenzione della Corruzione e la Carta degli standard di qualità dei servizi.

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.

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 del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, nella prospettiva di coniugare efficacemente le risorse turistiche e culturali del paese 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:

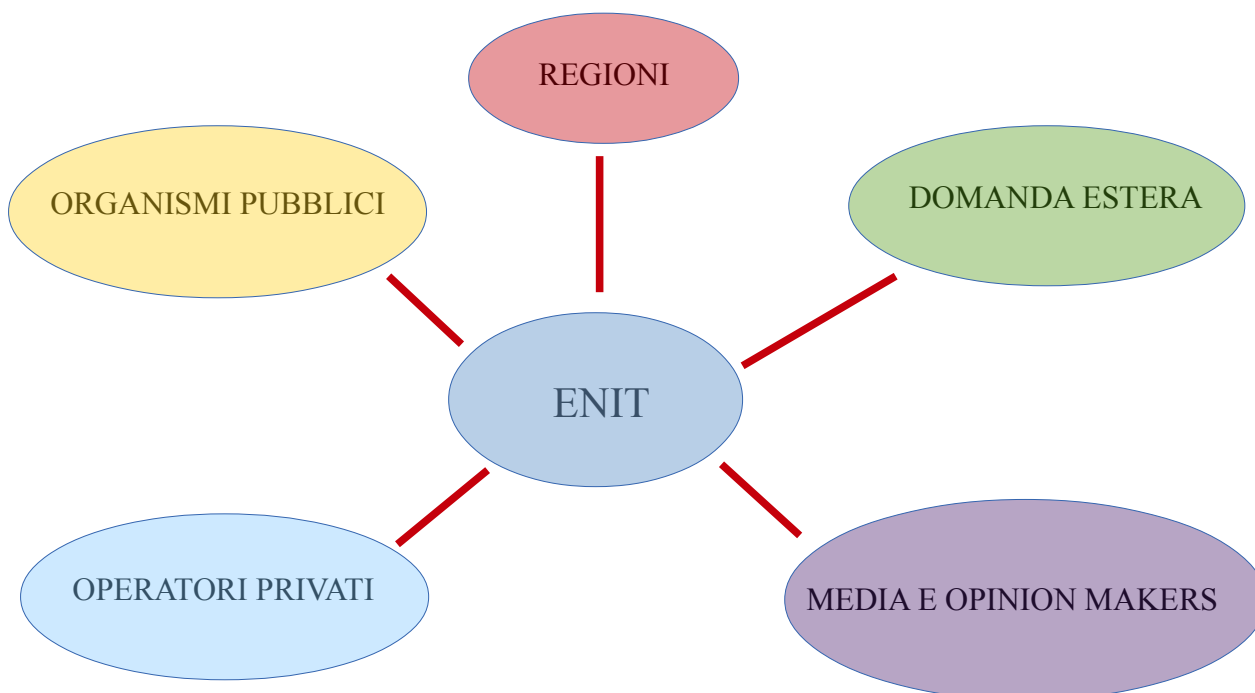
- ❖ *curare la promozione integrata delle risorse turistiche delle **Regioni**;*
- ❖ *promuovere le varie tipologie dell’offerta turistica nazionale;*
- ❖ *realizzare strategie promozionali a livello nazionale e internazionale, di informazione all’estero e di sostegno alla commercializzazione dei prodotti 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, attualizzata 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;

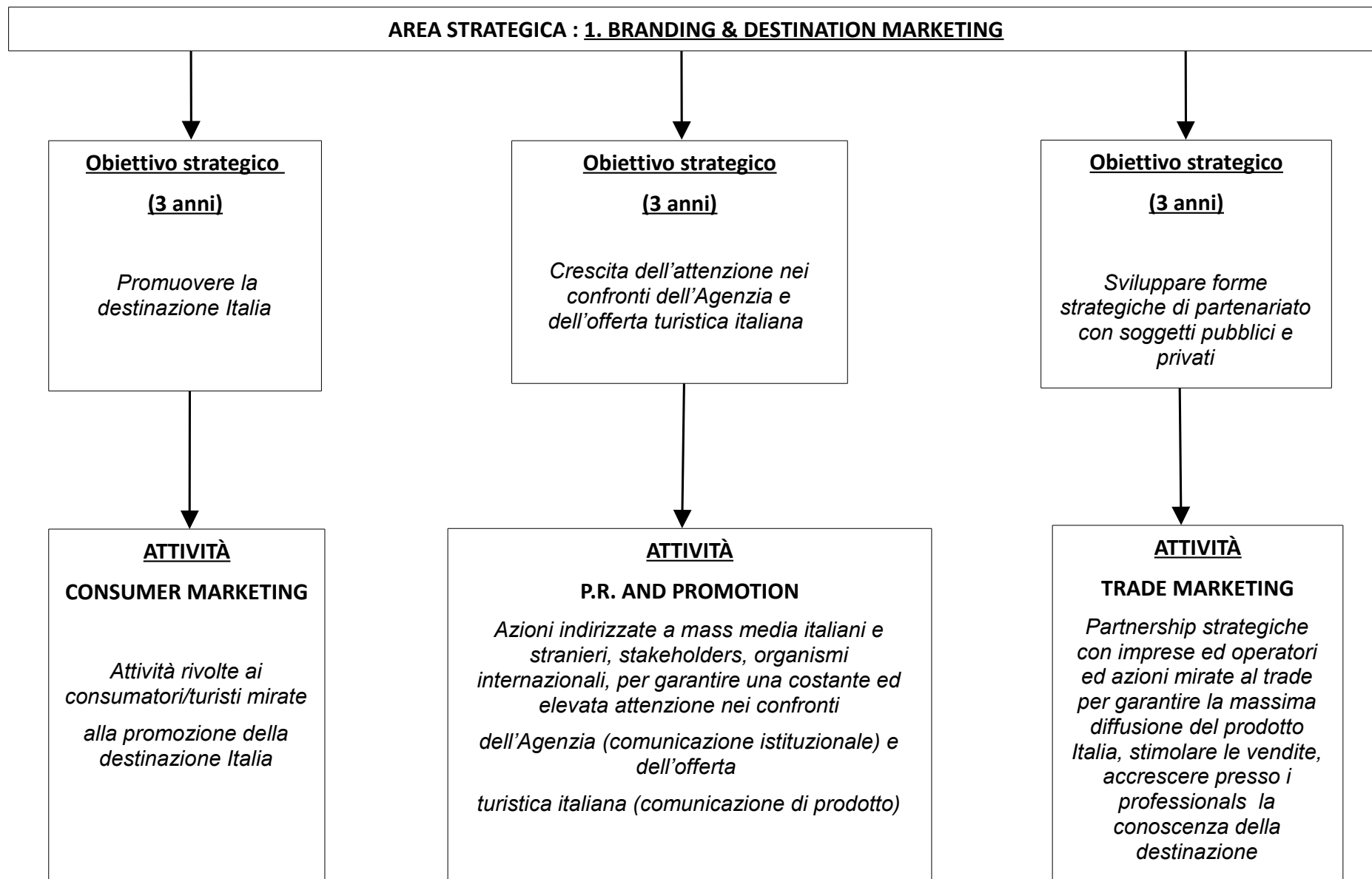
- ➔ funzione di assistenza e consulenza a Regioni ed Enti locali improntata a criteri di **marketing territoriale**, attraverso l'analisi e l'applicazione di modelli finalizzati alla individuazione delle migliori strategie da attuarsi sui mercati esteri;
- ➔ aggregazione dei vari organismi/attori che 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: 2. INTELLIGENCE & RESEARCH

Obiettivo strategico

(3 anni)

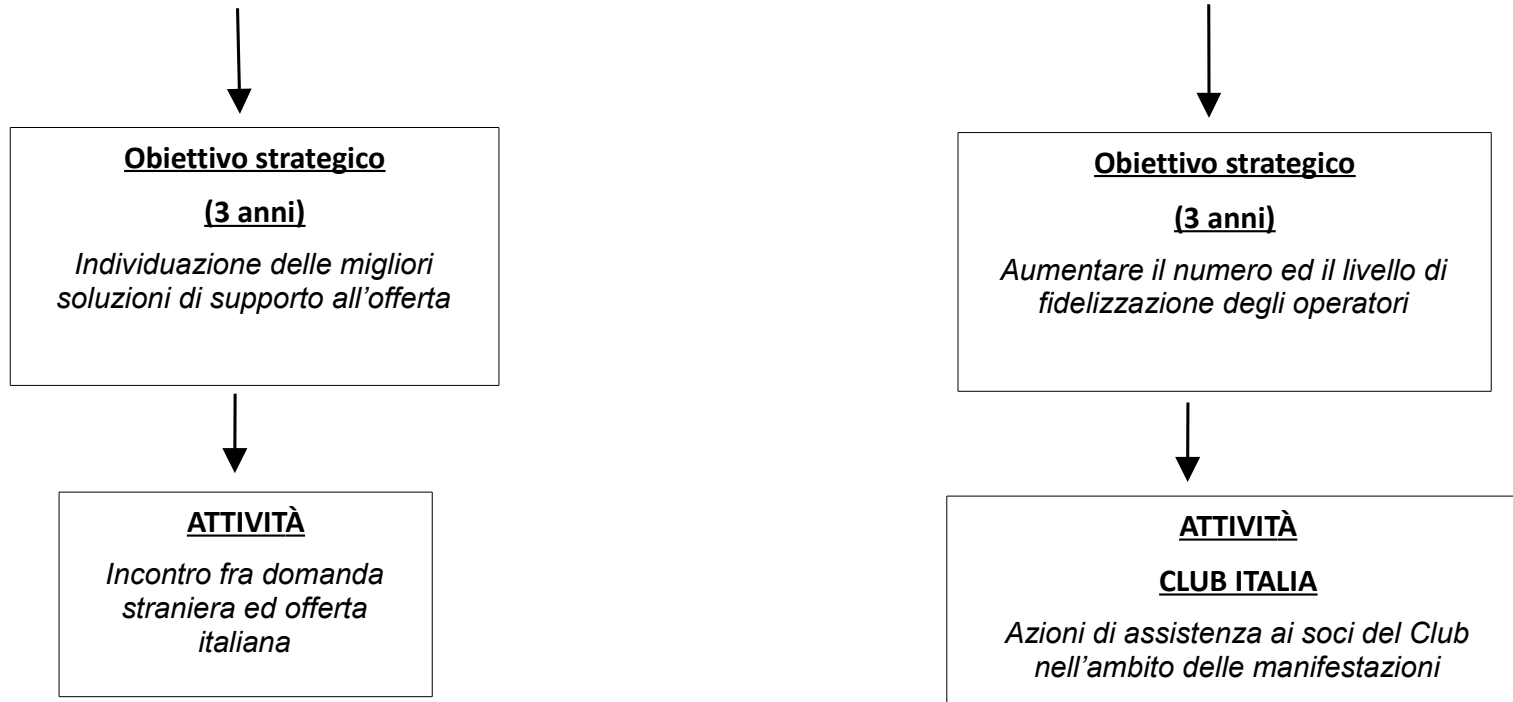
Individuazione di strategie finalizzate alla ottimizzazione delle politiche di promozione e marketing, attraverso l'analisi delle dinamiche di mercato

ATTIVITÀ

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

ATTIVITÀ

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

ATTIVITÀ

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

MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITA' ORDINARIA



Obiettivo strategico

(3 anni)

Qualità dei servizi

Customer satisfaction

Trasparenza

Prevenzione della Corruzione

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.

Le attività promozionali saranno mirate a specifici target di domanda/offerta, attraverso tematiche turistiche motivazionali connesse alle caratteristiche dei singoli mercati

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.

Le attività promozionali saranno mirate a specifici target di domanda/offerta, attraverso tematiche turistiche motivazionali connesse alle caratteristiche dei singoli mercati

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.

Le attività promozionali saranno mirate a specifici target di domanda/offerta, attraverso tematiche turistiche motivazionali connesse alle caratteristiche dei singoli mercati

Strumenti utilizzabili

1. Convenzioni con grandi Aziende/Enti
2. Co-marketing
3. Seminari e fam trip per operatori e AdV
4. Altro

| |
|---|
| <p><u>AREA STRATEGICA 2</u> Intelligence & research</p> |
|---|

Studio e monitoraggio

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.

Le attività di analisi e ricerca saranno mirate a specifici target di domanda/offerta, attraverso l'approfondimento di tematiche turistiche motivazionali connesse alle caratteristiche dei singoli mercati

Strumenti utilizzabili

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

AREA STRATEGICA 3

Supporto alla commercializzazione degli operatori italiani e delle Regioni

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*

AREA STRATEGICA 4
Information technology

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*

AREA STRATEGICA 5

Risorse umane

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*

MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA

Obiettivi

Si persegue il fine di incrementare lo standard qualitativo dell'azione amministrativa e gestionale dell'Agenzia, nella prospettiva di assicurare il rispetto dei principi di efficienza, efficacia, economicità e trasparenza.

A questi scopi è mirata l'introduzione del Catalogo dei Servizi e l'approfondimento del ruolo propositivo dell'Agenzia sul mercato turistico.

Nella prospettiva di valutare il livello delle prestazioni istituzionali, l'Agenzia prevede la rilevazione informatizzata della customer satisfaction degli stakeholders.

Il grado di soddisfazione dell'utenza esterna viene rilevato in relazione alle principali

iniziative promozionali e fieristiche realizzate sui più importanti mercati turistici.

Particolare attenzione viene rivolta anche alla qualità dei servizi interni forniti dalla struttura dell'Agenzia per il miglioramento del flusso comunicativo e dell'operatività tra gli Uffici, nel contesto dell'efficientamento dell'azione amministrativa e promozionale.

L'Agenzia considera di primaria importanza la pubblicità delle funzioni istituzionali svolte a beneficio degli stakeholders. Nel rispetto degli obblighi connessi alla trasparenza dell'azione amministrativa, il Piano della Performance prevede la piena integrazione con il Programma per la Trasparenza e l'Integrità e con il Piano di Prevenzione della Corruzione, attraverso l'assorbimento degli obiettivi di trasparenza e prevenzione nelle linee strategiche e operative assegnate agli Uffici dell'Agenzia.

Strumenti utilizzabili

1. Catalogo dei Servizi
2. Carta degli standard di qualità dei servizi
3. Rilevazione del grado di soddisfazione degli stakeholders;
4. Sito istituzionale, Sezione "Trasparenza, Valutazione e merito.
5. Piano di Prevenzione della Corruzione
6. Programma per la Trasparenza e l'Integrità

COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDERS

Gli Stakeholders dell'Agenzia, rappresentati principalmente da Regioni, Enti locali e Categorie del settore turistico, sono coinvolti nel processo di formazione e realizzazione delle linee strategiche dell'Agenzia attraverso i seguenti strumenti e canali informativi:

- Sito istituzionale, Sezione trasparenza, valutazione e merito;

- Riunioni periodiche con Regioni e Associazioni di categoria presso la sede centrale;
- Giornate della trasparenza;
- Relazione sulla performance;
- Corporate Annual Report;
- Rivista ENIT Italia;
- Giornate tematiche dedicate all'approfondimento sui mercati esteri;
- Costante attività di pubbliche relazioni curate dalle sedi all'estero dell'Agenzia.

4. ANALISI DEL CONTESTO

4.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

a. Il turismo nel mondo: andamento e prospettive

Gli arrivi internazionali mondiali dovrebbero aver raggiunto nel 2013, il miliardo e 100 milioni, superando il risultato del 2012 (+3%). Il bilancio relativo al primo semestre del 2013, che vede gli arrivi in crescita del 5,2%, conferma queste previsioni diffuse dall'OMT, nonostante il persistere delle condizioni di incertezza e di progressivo riassetto della situazione economica mondiale. In Europa, dopo il buon andamento del 2012 si prevede, nel 2013, un aumento degli arrivi compreso fra il 2% e il 3%. Tali prospettive di crescita, sono, naturalmente, più contenute se confrontate con le altre aree mondiali, in primis Asia e Pacifico, per cui si stima un incremento compreso fra il 5% e il 6%. Anche per il continente africano e per quello americano si prevede una crescita a ritmi più sostenuti (4% - 6% per l'Africa e 3% - 4% per l'America). Le stime per l'anno in corso sono in linea con il trend di crescita previsto per il medio – lungo periodo: in valore assoluto gli arrivi internazionali mondiali raggiungeranno, nel 2020, quota un miliardo e 200 milioni e nel 2030 un miliardo e 800 milioni, con percentuali di crescita media annua del +3,3%. Le principali macro-tendenze in atto relativamente agli arrivi turistici a livello internazionale nei prossimi 20 anni saranno:

- *il divario più sostenuto fra le economie avanzate ed emergenti a discapito delle prime,*
- *il rallentamento nella crescita degli arrivi internazionali in Europa (+2,3% annuo),*
- *la conferma dell'Europa come prima destinazione mondiale per arrivi internazionali,*
- *la crescita delle destinazioni dell'area Asia e Pacifico che si avvicinano sempre di più ai risultati del Vecchio Continente.*

b. Arrivi mondiali in Italia

Dopo un buon 2011 ed una lieve crescita del 2012, per l'Italia, si prospetta un biennio 2013-2014 all'insegna del rafforzamento del recupero dei flussi internazionali rispetto al biennio 2009-2010. I risultati dipenderanno anche dalle strategie di prezzo adottate dai nostri principali competitor (Grecia e Spagna). In quest'ultimo caso, qualora si adottino strategie più favorevoli al consumatore, ne risentirebbe positivamente la domanda turistica internazionale ma il contesto sarà inevitabilmente più competitivo. Nel 2013 si prevedono arrivi mondiali in Italia pari a 53 milioni e mezzo, in crescita di quasi il 2,5% rispetto all'anno precedente. Migliori le previsioni per il 2014 che vedono gli arrivi mondiali crescere di 3 punti percentuali. Faranno da traino alla crescita i Paesi dell'Europa Centrale (in particolare della Germania) che, con una quota del 37% del totale, si confermano come principale mercato d'origine dei flussi turistici in Italia e per i quali si prevede una crescita dell'1,4% per il 2013. Determinanti anche gli arrivi dai Paesi extra-europei che crescono a tassi più sostenuti (+4,6% nel 2013 e +4,8% nel 2014) grazie sia al consolidamento sul mercato nipponico, che alla tenuta di quello americano, favorito dal previsto ri-equilibrio euro-dollaro. L'area del Mediterraneo fa registrare andamenti lievemente negativi nel 2013 (-0,1%) parzialmente recuperabili, secondo le previsioni, nel 2014 (+0,7%). In questo caso incide la critica situazione economica di Grecia, Spagna e Portogallo. Il Nord Europa, pur essendo il mercato d'origine meno consistente per il nostro Paese, mostra previsioni di crescita per il 2014 (+2,4%).

c. Analisi dei mercati d'origine

Nel 2013 e nel 2014, secondo le stime, alla Germania rimarrà il primato del principale mercato d'origine dei flussi in Italia. I 12 milioni di turisti tedeschi diretti nel nostro Paese coprono una quota del 22% del totale. Questo Paese mostra, anche per il prossimo anno, andamenti positivi, grazie ad una maggiore differenziazione delle motivazioni legate non solo alle nostre mete balneari (in particolare del nord dell'adriatico, vista la maggiore vicinanza geografica) ma anche alle destinazioni lacuali, ai centri minori e alle mete legate al turismo enogastronomico. Gli Stati Uniti, al secondo posto per arrivi in Italia, è, fra i primi 10, il Paese con maggiore potenziale di crescita del prossimo biennio, in particolare nel 2014. Per gli arrivi degli statunitensi in Italia, che attualmente non rappresentano neanche

la metà dei tedeschi, si prevedono incrementi che sfiorano il 6% per quest'anno e che raggiungono il 6,3% per l'anno successivo. Il turismo statunitense privilegia le mete culturali tradizionali, tuttavia gli andamenti più recenti segnalano un crescente interessamento verso i centri minori e le principali stazioni balneari e montane del nostro Paese; tendenza, questa, estendibile a tutti i turisti extra-europei. La Francia, primo Paese dell'area mediterranea per arrivi in Italia, è caratterizzata da un andamento positivo anche per il prossimo biennio, seppure le percentuali di crescita siano tra le più basse. La dinamica risulta comunque interessante vista la propensione dei turisti francesi a trascorrere le proprie vacanze all'interno dei confini nazionali, soprattutto nei periodi di crisi. Il Regno Unito, che detiene la quota maggiore dei flussi in partenza dall'area nord europea (5,3%), mostrerà, per il biennio 2013-2014, variazioni positive dei flussi verso l'Italia. Più consistenti gli incrementi stimati per gli arrivi dall'Austria, soprattutto per il 2014 (+3,2%), mentre i turisti svizzeri ed olandesi in viaggio in Italia cresceranno ma più lentamente rispetto alla media dell'Area. Secondo le previsioni continua, anche per il biennio 2013-2014, il trend di crescita, avviato già dal 2010, dei flussi turistici provenienti dal Giappone e diretti nel nostro Paese. In aumento anche gli arrivi dai Paesi dell'America Latina, soprattutto per il 2014 (+3,1%). La Spagna è l'unico Paese per il quale si evidenzia un calo degli arrivi per il 2013 (-0,7%) cui seguirà un recupero nell'anno successivo. Questo calo corrisponde anche ad una generale flessione delle partenze dei turisti spagnoli verso mete estere.

| | | 2013 | Var. % 13/12 | 2014 | Var. % 14/13 |
|-----|----------------|--------|--------------|--------|--------------|
| 1° | Germania | 11.883 | 1,4 | 12.111 | 1,9 |
| 2° | Stati Uniti | 5.059 | 5,7 | 5.378 | 6,3 |
| 3° | Francia | 3.808 | 0,6 | 3.845 | 1,0 |
| 4° | Regno Unito | 2.867 | 0,7 | 2.913 | 1,6 |
| 5° | Austria | 2.649 | 1,7 | 2.735 | 3,2 |
| 6° | Svizzera | 2.175 | 0,8 | 2.199 | 1,1 |
| 7° | Olanda | 2.046 | 0,7 | 2.068 | 1,1 |
| 8° | Spagna | 1.892 | -0,7 | 1.905 | 0,7 |
| 9° | Giappone | 1.512 | 3,6 | 1.552 | 2,7 |
| 10° | America Latina | 1.389 | 2,5 | 1.432 | 3,1 |

Fonte: elaborazione ONT su dati Ciset – Università Ca'Foscari Venezia – "TRIP Italia – Primavera 2013"

Il panorama dei viaggi organizzati diretti nel nostro Paese, secondo l'ultima indagine campionaria a cura di Unioncamere, vede, da una parte una notevole crescita della

domanda proveniente dai mercati emergenti, in particolare dai Paesi dell'Asia e Pacifico (Corea e Cina in primis), dall'altra, una forte diversificazione di quella proveniente dall'Europa. L'Italia si conferma, anche nel 2013, la destinazione più richiesta dalla clientela dei Tour Operator stranieri (per il 71% dei buyer che la commercializzano), seguita da Francia (56% dei T.O.) e Spagna (44%), Germania e Gran Bretagna (34% dei T.O. ciascuno). A livello di vendite di pacchetti turistici da parte dei grandi buyer internazionali, circa un terzo ha, come meta, l'Italia; si tratta di una quota più alta del 2012 ma che non raggiunge ancora quelle degli anni pre-crisi. In Europa la destinazione Italia costituisce il 32% dei viaggi venduti nel 2013, con conferme sui mercati più consolidati (Austria, Francia, Germania, Regno Unito, ecc.) e segnali di crescita in quelli emergenti (Russia). Sul mercato del Nord America, dopo il brusco calo del 2012, riprendono le vendite per l'Italia che raggiunge una quota di venduto pari al 47% negli USA (35% nel 2012) e al 41% in Canada (30% lo scorso anno). In Asia e nei Paesi del Pacifico l'appeal dell'Italia continua, tendenzialmente, a crescere: nel 2013 la quota di venduto è pari al 29% (25% nel 2012). Le previsioni per il 2014 sono orientate alla stabilità: a prevederla è il 73% dei Tour Operator intervistati. Un quadro previsionale, questo, condiviso sia dagli operatori europei sia da quelli dei mercati extra-europei.

4.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

a) Il modello organizzativo

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

Sede Centrale

Suddivisa in due macroaree 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**

Rete estera

8 le Direzioni di Area estera:

Francoforte, Londra, Parigi, Mosca, New York, San Paolo, Tokyo, Pechino.

9 le Agenzie di Sede estera e 6 le Antenne

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

- A. Direzione di Area estera: **Francoforte** - Agenzie di Sede estera: **Bruxelles, Vienna** - Antenna: **Varsavia**
- B. Direzione di Area estera: **Mosca** - Agenzia di Sede estera: **Stoccolma** – Antenna: **Kiev**

- C. Direzione di Area estera: **New York** - Agenzie di sede estera: **Chicago, Los Angeles, Toronto**
- D. Direzione di Area estera di **San Paolo** – Agenzia di Sede Estera di **Buenos Aires**
- E. Direzione di Area estera: **Parigi** - Agenzie di Sede estera: **Madrid** – Antenna: **Lisbona**
- F. Direzione di Area estera di **Londra**
- G. Direzione di Area estera: **Tokyo** - Agenzia di Sede estera: **Sidney** – Antenne: Dubai, Mumbai, Seoul
- H. Direzione di Area Estera: **Pechino**

Nel processo di razionalizzazione della struttura, l'Organo di vertice dell'Agenzia ha predisposto con deliberazione n. 18-2013 del 29 maggio 2013, adottata anche al fine di conformarsi alle disposizioni normative della spending review e rispondere alle esigenze innovative del mercato, nonché alle richieste degli stakeholders istituzionali, l'attuazione di una ulteriore fase di riorganizzazione della sede centrale, che prevede i seguenti interventi:

- l'articolazione della Sede Centrale in tre Direzioni Centrali in luogo delle attuali sei;
- la definizione di 3 Uffici di staff al Direttore Generale;
- la ripartizione della rete estera in sette aree, facenti capo ad altrettante Direzioni estere.

La deliberazione, al momento della redazione del presente testo, è sottoposta alla valutazione dell'autorità vigilante per la definitiva approvazione.

b) Le risorse umane

Al 1 gennaio 2014, il contingente di personale ammonta a complessive 84 unità di personale di ruolo e 95 unità di personale locale.

Di seguito la ripartizione per Uffici sede centrale/estero.

Personale in servizio in sede

| Nome Ufficio | dirigente | Personale di ruolo | Personale locale | TOT |
|--|-----------|--------------------|------------------|-----------|
| DIREZIONE CENTRALE SVILUPPO E GESTIONE RISORSE UMANE | | 9 | | 9 |
| DIREZIONE CENTRALE SISTEMI INFORMATIVO TECNOLOGICI E AFFARI GENERALI | | 21 | | 21 |
| DIREZIONE CENTRALE PROGRAMMAZIONE E COMUNICAZIONE | 1 | 6 | | 7 |
| DIREZIONE CENTRALE FINANZA CONTABILITA' E BILANCIO | | 11 | | 11 |
| DIREZIONE CENTRALE PROMOZIONE SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE E CLUB DI PRODOTTO | 1 | 16 | | 17 |
| DIREZIONE CENTRALE ORGANIZZAZIONE PIANIFICAZIONE CONTROLLO E SVILUPPO ATTIVITA' | | 9 | | 9 |
| STAFF DIREZIONE GENERALE | | 2 | | 2 |
| TOT | 2 | 74 | | 76 |

Personale in servizio all'estero

| Paese | dirigente | Personale di ruolo | Personale locale | TOT |
|-------------|-----------|--------------------|------------------|------------|
| ARGENTINA | | | 3 | 3 |
| AUSTRALIA | | | 3 | 3 |
| AUSTRIA | | | 7 | 7 |
| BELGIO | | | 4 | 4 |
| BRASILE | 1 | | 4 | 5 |
| CANADA | | | 4 | 4 |
| CINA | 1 | | 4 | 5 |
| FRANCIA | 1 | | 8 | 9 |
| GERMANIA | 1 | | 11 | 12 |
| GIAPPONE | 1 | | 7 | 8 |
| REGNO UNITO | | | 9 | 9 |
| RUSSIA | 1 | | 6 | 7 |
| SPAGNA | | | 5 | 5 |
| STATI UNITI | 1 | | 15 | 16 |
| SVEZIA | | 1 | 5 | 6 |
| TOT | 7 | 1 | 95 | 103 |

c) 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 2007/2014

| ANNO | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| CONTRIBUTO | 48.879.122 | 45.936.173 | 33.483.760 | 29.202.507 | 20.097.333 | 18.597.359 | 18.017.447 | 18.764.000 |

Nonostante la progressiva riduzione del contributo statale, l’Agenzia è stata in grado 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.).

Le attività di questo tipo, svolte nel 2012, si attestano su un valore ipotetico di mercato pari a circa 2,3 milioni di euro

I costi destinati al personale della struttura aziendale, da intendersi quali costi promozionali, hanno quindi consentito di sopperire ai minori investimenti promozionali

imposti dalla decurtazione del contributo statale.

c) Il Catalogo dei Servizi – La Carta degli standard di qualità dei servizi

Il 1° gennaio 2011 è entrato in vigore il 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. Con la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 34-2012 del 17 ottobre 2012 si è provveduto a riformulare la tipologia e la modalità dei servizi offerti a beneficio degli stakeholders.

I servizi proposti agli utenti sono ripartiti nelle seguenti categorie:

- Analisi e ricerche di mercato
- Assistenza all'organizzazione di eventi/workshop, conferenze, educational tour, incontri d'affari
- Selezione buyers per Borse del turismo in Italia
- Allestimento vetrine
- Distribuzione materiale promozionale presso le sedi ENIT all'estero
- Utilizzo sale per riunioni e conferenze in Italia e all'estero
- Traduzioni
- Fototeca

Con la deliberazione n. 26-2013 del 10 luglio 2013 del Consiglio di Amministrazione sono stati definiti gli obiettivi in termini di qualità dei servizi offerti agli stakeholders relativamente alle dimensioni della accessibilità, tempestività, trasparenza, efficacia e alle seguenti tipologie di attività:

- analisi e ricerche
- manifestazioni
- organizzazione di eventi, educational tours, incontri B2B
- distribuzione dell'informazione
- utilizzo strutture
- traduzioni

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

| CONTESTO ESTERNO | |
|---|--|
| <p><u>Opportunità</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo turistico di nuove aree ➡ • Promozione e miglioramento di qualità e sostenibilità ➡ • Cooperazione e scambio di nuove esperienze ➡ <li style="padding-left: 20px;">Opportunità di sviluppo di nuove imprese e servizi turistici ➡ <li style="padding-left: 20px;">Creazione di nuovi posti di lavoro altamente qualificati ➡ | <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><u>Minacce</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento della concorrenza del turismo internazionale ➡ • Concorrenza di paesi extra UE fondata su bassi costi e più qualità ➡ • Assenza di una politica di promozione unitaria Stato/Regioni ➡ • Scarsa propensione degli operatori verso l'innovazione e le nuove tecnologie ➡ • Eccessiva eterogeneità dell'offerta ➡ | <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> |

| CONTESTO INTERNO | |
|---|--|
| <p><u>Punti di forza</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Livello elevato delle conoscenze → • Forte base (tradizione ed esperienza) → • Numerosi fonti di informazione ed adeguamento al progresso tecnologico → | <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>numerose sedi all'estero ed al passo col progresso tecnologico di settore</i></p> |
| <p><u>Punti di debolezza</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mancanza di riconoscimento comune → • Budget di spesa molto limitati | <p><i>difficoltà dall'esterno nell'identificare in modo chiaro la mission dell'Agenzia, con conseguente scarso riconoscimento delle attività svolte</i></p> |

5. OBIETTIVI STRATEGICI

Il sistema degli obiettivi strategici e operativi potrà essere sottoposto a revisione, mediante l'integrazione nel presente Piano, in conseguenza della prevista revisione del Piano Nazionale del Turismo, della definizione delle iniziative delegate dal Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e dello Sport e dall'approvazione da parte dell'autorità vigilante della modifica del Regolamento di organizzazione dell'ENIT.

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING

| Obiettivo | Indicatore | Target |
|--|---|----------------|
| PROMOZIONE Promuovere la destinazione Italia | % incremento quota di mercato 2016 su incoming Europa-mondo 2013 | ≥ 0 |
| COMUNICAZIONE garantire la crescita dell'attenzione nei confronti dell'Agenzia e dell'offerta turistica italiana | a / numero azioni di comunicazione / Numero iniziative promozionali di rilevanza strategica | 100% |
| TRADE MARKETING Sviluppare forme strategiche di partenariato con soggetti pubblici e privati | Efficacia accordi di collaborazione (numero iniziative/contatti sviluppati) | +10% triennale |

AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH

| Obiettivo | Indicatore | Target |
|---|-----------------------------------|--------|
| STUDIO E MONITORAGGIO 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 |
|--|---|-----------------------|
| SOSTEGNO ALL'OFFERTA Individuazione delle migliori soluzioni di supporto all'offerta | Numero iniziative / contatti sviluppati | > triennio precedente |
| CLUB ITALIA Aumentare il numero ed il livello di fidelizzazione degli operatori | Numero di iscritti e conferme | > triennio precedente |

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY

| Obiettivo | Indicatore | Target |
|---|---------------------------------------|--------|
| STRUTTURA INFORMATICA: 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 |
|---|---------------------------------------|--------|
| VALORIZZAZIONE RISORSE UMANE: 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 |
|---|---|--------|
| QUALITÀ DEI SERVIZI Assicurare il miglioramento costante della qualità dei servizi forniti dall'Agenzia agli stakeholders | Numero dei compiti svolti secondo gli indicatori della Carta degli standard di qualità dei servizi/Numero dei compiti assegnati nella Carta | 100% |
| TRASPARENZA: realizzare gli obiettivi del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità | Entro le date previste nel Programma | SI/NO |
| PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE: realizzare gli obiettivi del Piano triennale di Prevenzione della Corruzione | Entro le date previste nel Piano | SI/NO |
| COMPLIANCE: assicurare il corretto svolgimento delle attività previste dalla normativa vigente | Numero di rilievi negativi accertati | 0 |

NOTA METODOLOGICA

Alla puntuale definizione dell'indicatore dell'efficacia sono dedicate apposite note a corredo degli obiettivi operativi, con l'indicazione dei parametri da utilizzare per la misurazione, che vengono individuati in relazione alla tipologia e alla natura delle attività.

Per la valutazione del livello di conseguimento degli obiettivi relativi a Trasparenza e Compliance si tiene conto del rispetto degli obblighi dalla cui violazione discendono forme di responsabilità dirigenziali, secondo le indicazioni contenute nel Sistema di misurazione e valutazione della Performance dell'ENIT (par. 3.2 e allegato 5).

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PIANI D'AZIONE

OBIETTIVI OPERATIVI ANNO 2014

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING

| <i>Obiettivo strategico PROMOZIONE Promuovere la destinazione Italia</i> | | | |
|---|--------------------------|---|---------------|
| Obiettivo operativo | Responsabile | Indicatore | Target |
| Ottimizzare le attività relative alla promozione della destinazione Italia a favore dei soggetti pubblici e privati, operando per specifici target di domanda/offerta, abbandonando l'approccio strategico generalista e ampliando il numero dei T.O. che commercializzano l'Italia a nuovi operatori, mantenendo efficaci le relazioni con i T.O. già attivi nel settore | Direttori di Area Estera | % incremento quota di mercato su incoming 2013 Europa-mondo | ≥ 0 |

| <i>Obiettivo strategico COMUNICAZIONE Crescita dell'attenzione nei confronti dell'Agenzia e dell'offerta turistica italiana</i> | | | | |
|--|--------------------------|---|---|------|
| Obiettivo operativo | Responsabile | Indicatore | Target | |
| Garantire l'efficiente attività di comunicazione a beneficio dell'offerta italiana, operando per specifici target di domanda/offerta e abbandonando l'approccio strategico generalista | Direttori di Area Estera | numero azioni di comunicazione/Numero iniziative promozionali di rilevanza strategica per il mercato di riferimento | 100% | |
| Garantire la costante visibilità all'azione promozionale, in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Agenzia | Responsabile Stampa | Ufficio | numero azioni di comunicazione/Numero iniziative promozionali di rilevanza strategica | 100% |
| Rafforzare l'immagine istituzionale | Responsabile Stampa | Ufficio | numero azioni di comunicazione/Numero rilievi da parte dei media | 100% |

| <i>Obiettivo strategico TRADE MARKETING</i> | | | |
|---|--------------------------|---|---------------|
| <i>Sviluppare forme strategiche di partenariato con soggetti pubblici e privati</i> | | | |
| Obiettivo operativo | Responsabile | Indicatore | Target |
| Attuare accordi di collaborazione con soggetti pubblici e privati, operando per specifici target di domanda/offerta e abbandonando l'approccio strategico generalista | Direttori di Area Estera | Efficacia accordi di collaborazione (numero iniziative/contatti sviluppati) | + 10% |

AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH

| <i>Obiettivo strategico STUDIO E MONITORAGGIO</i> | | | |
|--|--|-------------------------|---------------|
| <i>Individuazione di strategie finalizzate alla ottimizzazione delle politiche di promozione e marketing, attraverso le analisi delle dinamiche di mercato</i> | | | |
| Obiettivo operativo | Responsabile | Indicatore | Target |
| Realizzare monitoraggi sull'incoming | Direttore PC in collaborazione con Direttore OPCS e Direttori di Area Estera | Entro il 31 dicembre | SI/NO |
| Realizzare indagini sul mercato turistico | Direttore PC in collaborazione con Direttore OPCS 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

| <i>Obiettivo strategico SOSTEGNO ALL'OFFERTA</i> | | | |
|--|--------------------------|---|-------------------|
| <i>Individuazione delle migliori soluzioni di supporto all'offerta</i> | | | |
| Obiettivo operativo | Responsabile | Indicatore | Target |
| Individuare le migliori soluzioni a sostegno della commercializzazione | Direttore PSCCP | Efficacia delle soluzioni (numero iniziative/contatti sviluppati) | > anno precedente |
| Incrementare gli incontri tra la domanda e l'offerta | Direttori di Area Estera | Numero operatori partecipanti a workshops | +10% |

| <i>Obiettivo strategico CLUB ITALIA</i> <i>Aumentare il numero ed il livello di fidelizzazione e degli operatori</i> | | | |
|---|---------------------|--------------------|---------------|
| Obiettivo operativo | Responsabile | Indicatore | Target |
| Consolidare il livello di fidelizzazione degli operatori iscritti al Club Italia | Direttore PSCCP | Numero di conferme | 95% |
| Aumentare il numero di iscritti al Club Italia | Direttore PSCCP | Numero di iscritti | +10% |

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY

| <i>Obiettivo strategico STRUTTURA INFORMATICA</i> <i>individuazione di soluzioni informatiche finalizzate ad aumentare e migliorare l'operatività dell'Agenzia</i> | | | |
|---|---|--|---------------|
| 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 Uffici Centrali e Responsabile Ufficio Stampa | Entro le date stabilite nella programmazione del Gruppo di Lavoro sul sito | 100% |
| Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito, anche in ottica propositiva finalizzata all'evoluzione dello stesso | Direttori Area Estera | Entro le date stabilite nella programmazione del Gruppo di Lavoro sul sito | 100% |
| 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 ATTIVITÀ ORDINARIA

Obiettivo strategico QUALITÀ DEI SERVIZI

Assicurare il miglioramento costante dello standard di qualità dei servizi

| Obiettivo operativo | Responsabile | Indicatore | Target |
|---|--|---|--------|
| Garantire per la parte di competenza il livello di qualità definito nella Carta degli standard di qualità dei servizi | Direttore PSCCP, SITAG; direttori di Area Estera | Numero dei compiti svolti secondo gli indicatori della Carta/Numero dei compiti assegnati nella Carta | 100% |

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% |

| Obiettivo TRASPARENZA | | | |
|---|---|--------------------------------------|---------------|
| <i>realizzare gli obiettivi del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità</i> | | | |
| Obiettivo operativo | Responsabile | Indicatore | Target |
| Curare la predisposizione della documentazione ai fini della pubblicazione | Direttori degli uffici centrali e delle aree estere, Responsabili Ufficio Stampa e Ufficio Legale | Entro le date indicate nel Programma | SI/NO |
| Curare la pubblicazione della documentazione in collaborazione con gli uffici responsabili | Direttore SITAG | Entro le date indicate nel Programma | |
| Curare la funzionalità dei canali di comunicazione con gli stakeholders | Direttore SITAG | Efficacia della funzionalità | SI/NO |
| Organizzare occasioni di incontro e confronto con altri soggetti pubblici e con gli stakeholders dell'Agenzia | Direttori PC, PSCCP, OPCSA, Ufficio Stampa | Entro le date indicate nel Programma | SI/NO |

| Obiettivo PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE | | | |
|--|---|---|---------------|
| <i>Realizzare gli obiettivi del Piano triennale di Prevenzione della corruzione</i> | | | |
| Obiettivo operativo | Responsabile | Indicatore | Target |
| Garantire per la parte di competenza l'efficacia delle misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione | Direttore Generale – Responsabile della Prevenzione della Corruzione; Direttori Uffici centrali ed esteri, Capo Ufficio Stampa; Responsabile Ufficio Legale | Numero delle funzioni e dei compiti svolti/Numero dei compiti assegnati nel Piano | 100% |

| 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 |
| 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, DEI DIRIGENTI E DEI RESPONSABILI DEGLI UFFICI– anno 2014

DIRETTORE GENERALE

Obiettivi di coordinamento propri del Direttore Generale

| Obiettivo | Indicatore | Target | Peso |
|---|--|--------|------|
| Garantire il coordinamento dell'organizzazione e della realizzazione delle iniziative di rilevanza strategica | Numero iniziative realizzate/Numero iniziative programmate | 100% | 30 |

Obiettivi di coordinamento propri del Direttore Generale – Responsabile della Prevenzione della Corruzione

| Obiettivo | Indicatore | Target | Peso |
|---|---|--------|------|
| Garantire l'efficacia delle misure previste nel Piano di Prevenzione della corruzione | Numero delle funzioni e dei compiti eseguiti nel rispetto dei tempi/Numero delle funzioni e dei compiti assegnati nel Piano | 100% | 30 |

Obiettivo Grado di realizzazione degli obiettivi della struttura

| Obiettivo | Indicatore | Target | Peso |
|--|--|---|------|
| 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 | 40 |

NOTA METODOLOGICA

Per la valutazione dell'obiettivo "Garantire il coordinamento dell'organizzazione e della realizzazione delle iniziative di rilevanza strategica" si considerano le iniziative di rilevanza internazionale previste nel Piano esecutivo 2014 o condotte in collaborazione con il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del turismo – Sezione Turismo o su delega di questo, con particolare riferimento alle azioni promozionali previste in relazione all'evento Expo 2015.

UFFICIO STAMPA
STAFF AL DIRETTORE GENERALE

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING
Peso 40

| Obiettivo COMUNICAZIONE | | | |
|---|---|---------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
| Garantire la costante visibilità all'azione promozionale, in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Agenzia | Numero azioni di comunicazione/Numero iniziative promozionali di rilevanza strategica | 100% | 60 |
| Rafforzare l'immagine istituzionale | Numero azioni di comunicazione/Numero rilievi da parte dei media | 100% | 40 |

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY
Peso 30

| Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA | | | |
|--|--|---------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
| Aggiornamento e implementazione costante delle sezioni dedicate del sito | Entro le date stabilite nella programmazione del Gruppo di Lavoro sul sito | 100% | 100 |

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA
Peso 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 | 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 |

| Obiettivo PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE | | | |
|--|--|---------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
| Garantire per la parte di competenza l'efficacia delle misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione | Numero dei compiti svolti/Numero dei compiti assegnati nel Piano | 100% | 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 | 30 |

**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 ATTIVITÀ ORDINARIA

Peso 90

**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 | 20 |

**Obiettivo
PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE**

| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
|--|--|---------------|-------------|
| Garantire per la parte di competenza l'efficacia delle misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione | Numero dei compiti svolti/Numero dei compiti assegnati nel Piano | 100% | 20 |

**Obiettivo
COMPLIANCE**

| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
|--|---------------------------------------|------------------|-------------|
| Gestione del contenzioso | Esecuzione degli adempimenti previsti | SI/NO | 20 |
| Riduzione del contenzioso attraverso la gestione produttiva delle problematiche legali | Numero nuove cause | anno precedente< | 20 |
| 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 | | | |
|---|-------------------------|---------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
| Realizzare monitoraggi sull' <i>incoming</i> in collaborazione con i direttori di Area estera | Entro il 31 dicembre | SI/NO | 30 |
| Realizzare indagini sul mercato turistico in collaborazione con i direttori di 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 | | | |
|---|--|---------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
| Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito | Entro le date stabilite nella programmazione del Gruppo di Lavoro sul sito | 100% | 100 |

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA

Peso 40

| Obiettivo QUALITÀ DEI SERVIZI | | | |
|---|---|---------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
| Garantire per la parte di competenza il livello di qualità definito nella Carta degli standard di qualità dei servizi | Numero dei compiti svolti secondo gli indicatori della Carta/Numero dei compiti assegnati nella Carta | 100% | 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 | 20 |
| Collaborare con il direttore del PSCCP e OPCSА e con l'Ufficio Stampa per l'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 |

| Obiettivo PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE | | | |
|--|--|---------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
| Garantire per la parte di competenza l'efficacia delle misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione | Numero dei compiti svolti/Numero dei compiti assegnati nel Piano | 100% | 20 |

| 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
PROMOZIONE, SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE E CLUB DI PRODOTTO

AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE
Peso 40

| Obiettivo SOSTEGNO ALL'OFFERTA | | | |
|--|--|-------------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
| Individuare le migliori soluzioni a sostegno della commercializzazione, operando per specifici target di domanda/offerta | Efficacia delle soluzioni (Numero iniziative / contatti sviluppati) | > anno precedente | 60 |

| Obiettivo CLUB ITALIA | | | | |
|--|--------------------|---------------|-----------------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Valore storico | Peso |
| Consolidare il livello di fidelizzazione degli operatori iscritti al Club Italia | Numero di conferme | 95% | Iscritti 2013 | 20 |
| Aumentare il numero di iscritti al Club Italia | Numero di iscritti | +10% | Numero iscritti 2013 | 20 |

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY
Peso 20

| Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA | | | |
|---|--|---------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
| Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito | Entro le date stabilite nella programmazione del Gruppo di Lavoro sul sito | 100% | 100 |

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA
Peso 40

| Obiettivo QUALITÀ DEI SERVIZI | | | |
|---|---|---------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
| Garantire per la parte di competenza il livello di qualità definito nella Carta degli standard di qualità dei servizi | Numero dei compiti svolti secondo gli indicatori della Carta/Numero dei compiti assegnati nella Carta | 100% | 10 |

| Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION | | | |
|--|--|---------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
| Gestire il sistema di rilevazione dei dati | Numero di iniziative monitorate/numero iniziative svolte | 100% | 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 | 20 |
| 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 | 20 |

| Obiettivo PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE | | | |
|--|--|---------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
| Garantire per la parte di competenza l'efficacia delle misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione | Numero dei compiti svolti/Numero dei compiti assegnati nel Piano | 100% | 20 |

| 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 |

NOTA METODOLOGICA

In relazione al Piano delle Performance 2014-2016, nella parte riguardante gli obiettivi operativi, vengono indicati di seguito i criteri di misurazione relativamente all'indicatore dell'efficacia:

DIREZIONE CENTRALE PROMOZIONE, SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE E CLUB DI PRODOTTO

AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE

| Obiettivo SOSTEGNO ALL'OFFERTA | | |
|--|---------------------------|---|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Nota |
| Individuare le migliori soluzioni a sostegno della commercializzazione, operando per specifici target di domanda/offerta | Efficacia delle soluzioni | La misurazione dell'efficacia verrà effettuata su diversi parametri relativi alle iniziative realizzate: - presenze (<i>numero, tipologia</i>) - n. giornate - outcome |

DIREZIONE CENTRALE
ORGANIZZAZIONE, PIANIFICAZIONE, CONTROLLO E SVILUPPO ATTIVITÀ

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY

Peso 20

Obiettivo
STRUTTURA INFORMATICA

| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
|---|--|--------|------|
| Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito | Entro le date stabilite nella programmazione del Gruppo di Lavoro sul sito | 100% | 100 |

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA

Peso 80

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 | 20 |
| 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 | 20 |

| Obiettivo PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE | | | |
|--|--|---------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
| Garantire per la parte di competenza l'efficacia delle misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione | Numero dei compiti svolti/Numero dei compiti assegnati nel Piano | 100% | 20 |

| Obiettivo COMPLIANCE | | | |
|--|--------------------------------------|---------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
| Garantire la migliore assistenza agli Organi dell'Ente | Numero di rilievi negativi accertati | 0 | 20 |
| 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

**Obiettivo
STRUTTURA INFORMATICA**

| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
|---|--|---------------|-------------|
| 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 | Entro le date stabilite nella programmazione del Gruppo di Lavoro sul sito | 100% | 50 |

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA

Peso 50

**Obiettivo
QUALITÀ DEI SERVIZI**

| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
|---|---|---------------|-------------|
| Garantire per la parte di competenza il livello di qualità definito nella Carta degli standard di qualità dei servizi | Numero dei compiti svolti secondo gli indicatori della Carta/Numero dei compiti assegnati nella Carta | 100% | 10 |

**Obiettivo
CUSTOMER SATISFACTION**

| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
|---|---------------------------------|--------|------|
| Predisporre gli strumenti per la rilevazione <i>on line</i> | Numero di iniziative monitorate | 100% | 10 |

**Obiettivo
PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE**

| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
|--|--|--------|------|
| Garantire per la parte di competenza l'efficacia delle misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione | Numero dei compiti svolti/Numero dei compiti assegnati nel Piano | 100% | 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 |
| Curare la pubblicazione della documentazione in collaborazione con gli uffici responsabili | Entro le date indicate nel Programma per la Trasparenza e l'integrità | SI/NO | 10 |
| Curare la ristrutturazione della sezione Amministrazione Trasparente del sito | Entro la data indicata nel Programma per la Trasparenza e l'Integrità | SI/NO | 10 |
| Curare la funzionalità dei canali di comunicazione con gli stakeholders | Efficacia della funzionalità | 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 | 20 |

**DIREZIONE CENTRALE
SVILUPPO E GESTIONE RISORSE UMANE**

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

| Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA | | | |
|---|--|---------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
| Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito | Entro le date stabilite nella programmazione del Gruppo di Lavoro sul sito | 100% | 100 |

**AREA STRATEGICA 5. RISORSE UMANE
Peso 40**

| Obiettivo VALORIZZAZIONE RISORSE UMANE | | | |
|--|--|---------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
| 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 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 | 20 |

| Obiettivo PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE | | | |
|--|--|---------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
| Garantire per la parte di competenza l'efficacia delle misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione | Numero dei compiti svolti/Numero dei compiti assegnati nel Piano | 100% | 20 |

| 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 | 60 |

**DIREZIONE CENTRALE
FINANZA, CONTABILITÀ E BILANCIO**

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY

Peso 30

| Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA | | | |
|---|--|---------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
| Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito | Entro le date stabilite nella programmazione del Gruppo di Lavoro sul sito | 100% | 100 |

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA

Peso 70

| 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 | 20 |

| Obiettivo PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE | | | |
|--|--|---------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
| Garantire per la parte di competenza l'efficacia delle misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione | Numero dei compiti svolti/Numero dei compiti assegnati nel Piano | 100% | 20 |

| 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 | 60 |

DIREZIONE DI AREA ESTERA

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING

Peso 10

| Obiettivo PROMOZIONE | | | | |
|---|---|---------------|----------------------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Valori di benchmark | Peso |
| Ottimizzare le attività relative alla promozione della destinazione Italia a favore dei soggetti pubblici e privati, operando per specifici target di domanda/offerta, abbandonando l'approccio strategico generalista e ampliando il numero dei T.O. che commercializzano l'Italia a nuovi operatori, mantenendo efficaci le relazioni con i T.O. già attivi nel settore | % incremento quota di mercato su incoming 2013 Europa-mondo | ≥ 0 | v. nota metodologica | 60 |

| Obiettivo COMUNICAZIONE | | | | |
|--|---|---------------|-----------------------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Valori storici | Peso |
| Garantire l'efficiente attività di comunicazione a beneficio dell'offerta italiana, operando per specifici target di domanda/offerta e abbandonando l'approccio strategico generalista | numero azioni di comunicazione/numero iniziative promozionali di rilevanza strategica per il mercato di riferimento | 100% | Dati Scheda 4 Attività 2013 | 20 |

| Obiettivo TRADE MARKETING | | | | |
|---|---|---------------|----------------------------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Valori storici | Peso |
| Attuare accordi di collaborazione con soggetti pubblici e privati, operando per specifici target di domanda/offerta e abbandonando l'approccio strategico generalista | Efficacia accordi di collaborazione (numero iniziative / numero contatti) | + 10% | Dati Schede 8 e 11 Attività 2013 | 20 |

AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH
Peso 40

| Obiettivo STUDIO E MONITORAGGIO | | | |
|--|----------------------|---------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
| Collaborare con la Direzione Centrale PC per la realizzazione di monitoraggi sull'incoming proveniente dai paesi di competenza della Direzione, operando per specifici target di domanda/offerta e abbandonando l'approccio strategico generalista | 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, operando per specifici target di domanda/offerta e abbandonando l'approccio strategico | Entro il 31 dicembre | SI/NO | 50 |

AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE

Peso 10

| Obiettivo SOSTEGNO ALL'OFFERTA | | | | |
|--|--|--------|------------------------------|------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Valori storici | Peso |
| Incrementare gli incontri tra la domanda e l'offerta | Numero operatori partecipanti ai workshops | +10% | Dati Scheda 10 Attività 2013 | 100 |

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY

Peso 30

| Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA | | | | |
|--|--|--------|------|-----|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso | |
| Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito di propria competenza, anche in ottica propositiva finalizzata all'evoluzione dello stesso | Entro le date stabilite nella programmazione del Gruppo di Lavoro sul sito | 100% | | 100 |

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA

Peso 10

| Obiettivo QUALITÀ DEI SERVIZI | | | |
|---|---|--------|------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
| Garantire per la parte di competenza il livello di qualità definito nella Carta degli standard di qualità dei servizi | numero dei compiti svolti secondo gli indicatori della Carta/numero dei compiti assegnati nella Carta | 100% | 30 |

| Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION | | | |
|--|---------------------------------|---------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
| Gestire il sistema di rilevazione dei dati | Numero di iniziative monitorate | 100% | 30 |

| Obiettivo TRASPARENZA | | | |
|---|---|---------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
| 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 | 10 |

| Obiettivo PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE | | | |
|--|--|---------------|-------------|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Target | Peso |
| Garantire per la parte di competenza l'efficacia delle misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione | Numero dei compiti svolti/Numero dei compiti assegnati nel Piano | 100% | 20 |

| 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 | 10 |

NOTA METODOLOGICA

In relazione al Piano delle Performance 2014-2016, nella parte riguardante gli obiettivi operativi, vengono indicati di seguito i criteri di misurazione relativi agli indicatori di efficacia e di variazione dei flussi turistici:

1) MISURAZIONE DELL'EFFICACIA

DIREZIONE DI AREA ESTERA

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING

| Obiettivo TRADE MARKETING | | |
|---|---|---|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Nota |
| Attuare accordi di collaborazione con soggetti pubblici e privati, operando per specifici target di domanda/offerta e abbandonando l'approccio strategico generalista | Efficacia accordi di collaborazione (contatti sviluppati / numero azioni) | La misurazione dell'efficacia verrà effettuata su diversi parametri: <ul style="list-style-type: none">- n. accordi di collaborazione- grado di rilevanza del partner- outcome previsto |

AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE

| Obiettivo SOSTEGNO ALL'OFFERTA | | |
|--|---------------------------|--|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Nota |
| Individuare le migliori soluzioni a sostegno della commercializzazione, operando per specifici target di domanda/offerta | Efficacia delle soluzioni | La misurazione dell'efficacia verrà effettuata su diversi parametri relativi alle iniziative realizzate: <ul style="list-style-type: none">- presenze (<i>numero, tipologia</i>)- n. giornate- outcome |

2) MISURAZIONE DELLA VARIAZIONE DEI FLUSSI TURISTICI

DIREZIONE DI AREA ESTERA

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING

| Obiettivo PROMOZIONE | | |
|--|---|---|
| Obiettivo operativo | Indicatore | Nota |
| Ottimizzare le attività relative alla promozione della destinazione Italia a favore dei 10 soggetti pubblici e privati, operando per specifici target di domanda/offerta, abbandonando l'approccio strategico generalista e ampliando il numero dei T.O. che commercializzano l'Italia a nuovi operatori, mantenendo efficaci le relazioni con i T.O. già attivi nel settore | % incremento quota di mercato su incoming 2013 Europa-mondo | La misurazione della variazione dei flussi turistici terrà conto di: - dati forniti da fonti ufficiali quali: ISTAT, Banca d'Italia, Enti statistici internazionali ecc. |

OBIETTIVI OPERATIVI ANNO 2014 PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ

A seguito dell'assegnazione degli obiettivi, ciascun Ufficio di livello dirigenziale procede alla programmazione delle attività finalizzate al conseguimento dei target prefissati.

La fase di programmazione prevede per ogni obiettivo operativo la determinazione dei seguenti principali elementi:

- Identificazione dell'attività
- Definizione delle risorse finanziarie e umane
- Definizione della tempistica
- Diagramma di Gantt
- Indicazione delle norme di riferimento e delle eventuali collaborazioni tra Uffici

La programmazione delle attività viene effettuata attraverso la compilazione della modulistica allegata (Allegato **1**) dai seguenti Uffici:

- Direzioni Centrali
- Uffici di Staff al Direttore Generale
- Direzioni di Area Estera e Agenzie di Sede Estera di competenza


La rilevazione delle attività svolte viene effettuata mediante la compilazione delle Schede riportate nell'Allegato 3.

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

PREMESSA

Il contributo dello Stato per l'anno 2014 è equivalente a complessivi euro 18.764.000, costituiti da euro 3.164.000 previsti nella tabella C allegata alla Legge 24 dicembre 2012, n. 228, "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (Legge di stabilità 2013)", e dall'ulteriore importo di euro 15.600.000 previsto dalla nota di variazione al bilancio dello Stato, analisi delle dotazioni finanziarie di competenza suddivise per missione. È, tuttavia, opportuno ricordare che nel corso del 2013 il contributo inizialmente fissato è stato ridotto nel corso dell'anno di circa 700.000 euro e non si può escludere la possibilità che tale situazione possa ripetersi anche nel 2014.

TREND CONTRIBUTIVO STATALE 2009/2014

| Anno | Importo contributo statale | Variazione su esercizio precedente | Variazione 2007-2014 |
|------|----------------------------|------------------------------------|---|
| 2007 | 48.879.122 | |  -62% |
| 2008 | 45.936.173 | - 6,02 % | |
| 2009 | 33.483.760,00 | -27,11% | |
| 2010 | 29.202.507,00 | -12,79% | |
| 2011 | 20.097.333,00 | -31,18% | |
| 2012 | 18.597.359,00 | -7,46% | |
| 2013 | 18.017.447 | --3,12% | |
| 2014 | 18.764.000 | 4,14% | |

In conseguenza del trend decrementale dei finanziamenti statali, pari a -62% nel raffronto tra 2007 e 2014, si conferma la necessità di confermare, anche per il 2014, una rigorosa azione di razionalizzazione e contenimento della spesa, che consenta il raggiungimento dei fini istituzionali assegnati all'Agenzia.

In questo contesto, l'Agenzia ha sviluppato una linea strategica articolata in quattro direttive fondamentali e tesa a coniugare l'efficacia del processo di razionalizzazione dei costi con la conferma dell'efficienza degli interventi promozionali sul mercato turistico:

1. **Sviluppo di accordi con soggetti pubblici e privati.** il Piano Promozionale Esecutivo 2014 ha previsto in modo consistente azioni promozionali finanziate da parte di Regioni ed altri soggetti pubblici e privati, rimanendo in capo agli uffici Enit il ruolo di propulsione nei confronti dei soggetti interessati e di coordinamento tecnico-operativo delle attività previste congiuntamente.
2. **Rimodulazione della partecipazione degli stakeholders agli eventi organizzati da ENIT.** al fine di supportare gli interventi dei più importanti stakeholders dell'Agenzia e di garantire l'efficacia dell'azione promozionale sui principali mercati, sono state revisionate le modalità di partecipazione agli eventi fieristici e di supporto alla commercializzazione da parte delle Regioni, con un maggiore impegno finanziario da parte dell'Agenzia assunto già nel corso del 2013 e confermato nel 2014.
3. **Riassetto della rete estera.** Si è prevista, tra il 2013 e il 2014, la copertura di posizioni dirigenziali o di responsabilità all'estero in almeno cinque sedi precedentemente scoperte, finanziando la maggiore presenza all'estero della rete ENIT con i risparmi realizzati nella gestione complessiva. Compatibilmente con la disponibilità finanziaria, è intendimento dell'Agenzia proseguire questa politica di sviluppo dell'attività diretta all'estero, con l'apertura anche delle nuove sedi previste dalla riorganizzazione deliberata dall'Agenzia a maggio 2013 ed in via di definitiva approvazione.
4. **Azione di contenimento dei costi.** Grande attenzione si è anche posta al contenimento dei costi per i consumi intermedi, quelli la cui riduzione meno incide sull'efficacia dell'azione dell'Agenzia. La previsione 2014 vede una riduzione complessiva del 12,65%; già nel 2013, pur essendoci un ridotto aumento nominale nei confronti del 2012 (3,16%, dovuto essenzialmente all'effetto sfavorevole del cambio tra l'euro e le valute extra europee) si erano avviate significative azioni di risparmio strutturale, che sono evidenziate in apposita relazione presentata oggi al

Consiglio di amministrazione.

LE PREVISIONI DI ENTRATA

Le entrate ammontano, al netto delle partite di giro, a complessivi **euro 23.539.363,17**, a cui si deve aggiungere l'utilizzo dell'avanzo vincolato 2013 per un importo di € 1,046,666,67 quale quota di competenza 2014 delle somme già iscritte nel bilancio 2013 a titolo di finanziamenti triennali per la collaborazione con il Ministero degli Affari Esteri nelle procedure di rilascio dei visti turistici e per l'attività nel settore congressuale.

La disponibilità complessiva equivale in tal modo a **€ 24,586,029,84**, articolata nelle seguenti componenti :

| ENTRATE CORRENTI | Previsioni 2014 |
|---|----------------------|
| 1. CONTRIBUTI A CARICO DELLO STATO | 18.764.000,00 |
| 2. COMPARTICIPAZ. DELLE REGIONI ALLE AZIONI PROMOZIONALI DIRETTE AI MERCATI ESTERI | 2.409.722,93 |
| 3. COMPARTICIPAZ. DEI COMUNI E PROVINCE ALLE AZIONI PROMOZ. DIRETTE AI MERCATI ESTERI | 199.706,00 |
| 4. PROVENTI DERIVANTI DALLA PRESTAZ. DI INCENTIVI DI SERVIZI PUBBLICITARI PROMOZ. | 1.141.751,38 |
| 5. ENTRATE DIVERSE (affitto immobili, interessi bancari attivi, differenze cambio attive, recuperi e rimborsi diversi, entrate eventuali) | 1.024.182,86 |
| TOTALE ENTRATE CORRENTI | 23.539.363,17 |

Non sono previste entrate in conto capitale.

Un significativo contributo alle Entrate deriva dai previsti pagamenti da parte delle **Regioni, Comuni e Province e da soggetti privati** per complessivi **euro 3.751.180,31**, a titolo di compartecipazione alle manifestazioni fieristiche del piano esecutivo 2014, acquisto di servizi secondo quanto previsto dalla Carta dei Servizi ENIT e di iscrizione al programma Club Italia (punti 2 -4).

Gli importi relativi alla partecipazione delle Regioni, degli Enti locali e degli operatori privati alle manifestazioni previste nel piano promozionale 2014 (punti 2-3) sono stati stimati dalla

Direzione Centrale Promozione e Commercializzazione sulla base dei metri quadrati effettivamente venduti nel 2013.

Le entrate derivanti dalla Carta dei servizi sono state stimate in linea con quelle previste per il 2013, tenendo in considerazione la nuova politica in materia di carta dei servizi

adottata dall’Agenzia con la deliberazione n. 34-2012 del 17 ottobre 2012 del Consiglio di Amministrazione.

Nella voce Entrate Diverse confluiscono, fra l’altro, i proventi per l’affitto della palazzina di via Magenta alla Rappresentanza della Federazione Russa presso la FAO, nonché i proventi derivanti dal subaffitto alla Camera di Commercio Italiana nel Regno Unito di parte dei locali della Direzione di Londra, per complessivi **euro 555.257,86** (stimati in relazione ai contratti in essere) e quelli derivanti dai rimborsi per il personale comandato presso altre amministrazioni e per IVA versata all’estero.

LE PREVISIONI DI SPESA

La previsione di spesa ammonta, al netto delle partite di giro, ad euro **24.586.029,84**, ripartite come di seguito dettagliato:

| SPESE | Previsioni 2014 |
|-------------------------------------|----------------------|
| SPESE DI GESTIONE | 19.362.478,17 |
| SPESE PER PRESTAZIONI ISTITUZIONALI | 5.223.551,67 |
| TOTALE SPESE | 24.586.029,84 |

Obiettivi di contenimento della spesa pubblica

Di seguito vengono riportate le diverse norme di contenimento della spesa pubblica e la loro relativa applicazione alla gestione contabile dell’ENIT per l’esercizio 2014.

| ADEMPIMENTI D.L.78/2010 CONVERTITO L. 30 LUGLIO 2010, N°122 | | | | |
|---|--|-----------------|-----------------------|------------|
| Disposizioni di contenimento | Spesa 2009 (da consuntivo) | Limiti di spesa | Spesa Previsione 2014 | Differenza |
| | a) | b) | c) | d) |
| | | "=(a x limite)" | | "=(a-c)" |
| <i>Spese per relazioni pubbliche, convegni, mostre, pubblicità e di rappresentanza limite:20% del 2009 (art.6, comma 8)</i> | <i>La riduzione relativa alle spese per relazioni pubbliche, convegni, mostre ecc., come esplicitato nella circolare n. 36 del 23 dicembre 2008 e dalla stessa circolare 2/2010, "è volta a razionalizzare e comprimere le spese strumentali non strettamente connesse alla realizzazione della mission istituzionale di un ente o organismo pubblico". Alla luce di quanto sopra esposto, la riduzione non trova applicazione nei confronti della Agenzia Nazionale del Turismo in quanto le spese in oggetto concretizzano l'espletamento dell'attività istituzionale propria dell'Ente.</i> | | | |

| | | | | |
|--|--|------------|------------|----------|
| Spese per sponsorizzazioni (art.6, comma 9) | L'Agenzia non effettua spese per sponsorizzazioni. | | | |
| Spese per missioni limite: 50%del 2009 (art.6, comma 12) | 326.805.67 | 163.402.00 | 163.402.00 | 0.00 |
| Spese per la formazione limite: 50% del 2009 (art.6, comma 13) | 42.481.87 | 21.240.94 | 17,029.42 | 4,211.52 |
| Indennità, compensi, gettoni, retribuzioni corrisposte a consigli di amministrazione e organi collegiali comunque denominati ed ai titolari di incarichi di qualsiasi tipo 10% su importi risultanti alla data 30 aprile 2010 (art. 6 comma 3) | E' applicata, al Presidente, ai Consiglieri di amministrazione ed ai Revisori dei conti la prevista riduzione del 10% sui compensi fissati con decreto ministeriale. | | | |

Applicazione D.L. n. 201/2011, conv. L. n. 214/2011

| Disposizione | Descrizione |
|---------------------|--|
| Art. 23-ter comma 4 | I trattamenti economici elargiti al personale riflettono quanto indicato dalla norma |

Costi per il personale

| Disposizione | Descrizione |
|--|---|
| Legge 133/2008, legge 122/2010, legge 111/2011, legge 148/2011, legge 135/2012 | Si assicura il rispetto delle disposizioni di cui alle leggi in vigore in materia di gestione del personale |

Applicazione D.L. n. 95/2012, conv. L. n. 135/2012

| Disposizione | Descrizione | | | |
|--|---|-----------|-----------|-----------|
| Art. 8 comma 3 | La previsione di spesa per consumi intermedi rientra nel limite previsto, come dimostrato in dettaglio in separata tabella. | | | |
| Spese per l'acquisto, la manutenzione, il noleggio e l'esercizio di autovetture, nonché per l'acquisto di buoni taxi 50% del 2011 (art.5, comma 2) | 106.119.92 | 53.059.96 | 20.023.46 | 33.036.50 |

Acquisto di mobili ed arredi

| Disposizione di contenimento | Spesa 2010 (da consuntivo) | Spesa 2011 (da consuntivo) | Limite di spesa (20% della media 2010-2011) | Spesa Previsione 2014 |
|--|----------------------------|----------------------------|---|-----------------------|
| Articolo 1, comma 141, legge 24 dicembre 2012 n. 228 (Legge di stabilità 2013) | 102.046.31 | 8.302.20 | 11.034.85 | 11.000.00 |

Immobili

| Disposizione | Descrizione |
|--------------|-------------|
|--------------|-------------|

| | |
|--|---|
| Articolo 2, commi 618-623, legge 24 dicembre 2007 n. 244 Articolo 8, comma 1, decreto legge 31 maggio 2010 n. 78 (legge 30 luglio 2010 n. 122) | Per le spese di manutenzione degli immobili, per le quali continuano ad applicarsi le disposizioni dell'art. 2, commi 618-623 della legge n. 244/2007 non si è proceduto, alla stregua dei precedenti esercizi, al contenimento della spesa di manutenzione ordinaria e straordinaria nella misura del 2% o 1% (precedentemente indicata al 3%) del valore dell'immobile utilizzato, atteso che l'Agenzia Nazionale del Turismo non "utilizza" immobili di proprietà statale in uso governativo né immobili di proprietà privata condotti in regime di locazione passiva dalle Amministrazioni centrali dello Stato, bensì immobili di sua proprietà, per i quali versa regolarmente le prescritte imposte e tasse. |
|--|---|

| Taglia carta | |
|--|--|
| Disposizione | Descrizione |
| Articolo 27, commi 1 e 2, decreto legge 112/2008 | L'ente ha provveduto, già dal 2009, a sostituire l'abbonamento in formato cartaceo alla Gazzetta Ufficiale con un abbonamento telematico. Sono state avviate tutte le politiche gestionali atte a far diminuire il consumo di carta, in particolare è stato messo a regime dal 2013 il protocollo informatico. |

| Risparmio energetico | |
|--|--|
| Disposizione | Descrizione |
| Articolo 48, commi 1 e 2, decreto legge 112/2008 | In data 31/10/2008 l'Ufficio Amministrazione, Patrimonio e Affari Generali (oggi SITAG) ha provveduto a stipulare un contratto con la Società SIRAM, aggiudicataria della Convenzione CONSIP per la fornitura di Servizio Energia, per l'approvvigionamento di combustibile. L'organizzazione degli uffici e la manutenzione degli stessi sono state improntate al maggiore risparmio energetico possibile |

| Sistema degli acquisti di beni e servizi | |
|---|---|
| Disposizione | Descrizione |
| Articolo 1, commi 449-455-456, legge 296/2006; articolo 3, comma 15, legge n. 244/2007; articolo 11, comma 6 legge 111/2011 | Si assicura la scrupolosa osservanza dei parametri prezzo-qualità, delle procedure di acquisto e dei principi generali indicati dalle norme in vigore |

| Posta elettronica | |
|---------------------------------------|---|
| Disposizione | Descrizione |
| Articolo 2, comma 589, legge 224/2007 | Tutte le direzioni in Italia dispongono di una casella di posta elettronica certificata, e la maggior parte delle comunicazioni avviene attraverso posta elettronica anche ordinaria. |

| Applicazione D.L. 101 del 31 agosto 2013 | | | | |
|--|-------------|-------------|-----------------|------------|
| | Limite 2013 | Limite 2014 | Previsione 2014 | Differenza |
| Incarichi di consulenza – Limite: 80% del limite 2013 (art.1, comma 5), ulteriormente ridotto dal 2015 | 4.080,00 | 3.264,00 | 0.00 | 3.264,00 |

SPESE PER LA GESTIONE DEGLI UFFICI

Le previsioni di spesa relative la gestione degli uffici, sia per le Direzioni della sede centrale che per quelle della sede estera, sono state determinate con costante attenzione al contenimento della spesa.

Si riporta nella tabella seguente il confronto tra i dati relativi all'ultimo quinquennio, dal quale si evidenzia un'ulteriore diminuzione rispetto allo scorso anno, dopo costanti e consistenti riduzioni negli anni precedenti. La realizzazione di questa riduzione, stante i margini estremamente limitati all'interno dei quali è possibile operare, comporta la riduzione degli spazi a disposizione per gli affitti (sui quali si prevede l'11% in meno), possibile, anche grazie ai protocolli recentemente firmati con l'Istituto per il commercio estero e con il Ministero degli affari esteri, e il contenimento della spesa per il personale locale, ove possibile realizzato solo attraverso un blocco del turn over.

La riduzione realizzata negli ultimi anni assume un significato più denso se si tiene conto dei maggiori costi per i rinnovi contrattuali e dell'ordinario incremento del costo dei beni e servizi.

| CONSUNTIVO 2009 | CONSUNTIVO 2010 | CONSUNTIVO 2011 | CONSUNTIVO 2012 | PREVISIONE 2013 | PREVISIONE 2014 |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 24.725.810,15 | 24.363.979,68 | 27.948.648,13 | 19.727.707,57 | 19.531.743,73 | 19.346.478,17 |

Va inoltre rilevato che nel predetto importo totale di euro 19.346.478,17 sono compresi fondi per euro 607.420,00 destinati a spese in conto capitale di cui euro 377.000,00 destinati al fondo di trattamento di fine rapporto.

Il seguente prospetto illustra la ripartizione della spesa di funzionamento tra i diversi Centri di Costo dell'Agenzia, confrontati con la previsione dell'anno 2013 per evidenziare l'andamento della spesa.

| UFFICI | SPESE DI GESTIONE 2013 | SPESE DI GESTIONE 2014 | VARIAZIONE % |
|---|---------------------------|---------------------------|-----------------|
| PROM.NE, SUPP. ALLA COMMERC.NE E CLUB DI PRODOTTO | 4.079,65 | 15.000,00 | 267,68% |
| SVILUPPO E GESTIONE RISORSE UMANE | 7.306.649,57 | 8.280.399,07 | 13,33% |
| FINANZA, CONTABILITA' E BILANCIO | 1.609.985,22 | 1.493.000,00 | -7,27% |
| SISTEMI INFORMATIVO- TECNOLOGICI E AFFARI GENERALI | 1.471.698,48 | 1.261.500,00 | -14,28% |

| | | | |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|---------------|
| TOTALE SEDE CENTRALE | 10.392.412,92 | 11.049.899,07 | 6,33% |
| BRUXELLES | 355.391,77 | 324.350,00 | -8,73% |
| CHICAGO | 133.973,74 | 138.911,01 | 3,69% |
| FRANCOFORTE | 985.004,51 | 965.413,59 | -1,99% |
| LONDRA | 1.230.287,70 | 1.187.348,98 | -3,49% |
| MADRID | 277.958,63 | 289.680,00 | 4,22% |
| NEW YORK | 1.092.187,95 | 1.025.627,22 | -6,09% |
| PARIGI | 870.599,89 | 700.903,00 | -19,49% |
| STOCCOLMA | 564.125,09 | 553.790,21 | -1,83% |
| TOKIO | 723.572,36 | 556.393,89 | -23,10% |
| VIENNA | 460.794,76 | 429.194,32 | -6,86% |
| ZURIGO | 353.155,85 | 25.000,00 | -92,92% |
| MOSCA | 423.577,72 | 393.790,50 | -7,03% |
| LOS ANGELES | 222.314,82 | 219.929,70 | -1,07% |
| SIDNEY | 346.152,08 | 284.849,92 | -17,71% |
| TORONTO | 316.018,22 | 303.652,48 | -3,91% |
| PECHINO | 303.400,23 | 331.303,24 | 9,20% |
| SAN PAOLO | 318.490,06 | 309.273,17 | -2,89% |
| BUENOS AIRES | 162.325,43 | 257.167,87 | 58,43% |
| TOTALE DELEGAZIONI ESTERE | 9.139.330,81 | 8.296.579,10 | -9,22% |
| TOTALE SPESE GESTIONE | 19.531.743,73 | 19.346.478,17 | -0,95% |

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

| Cap. | Denominazione | Previsioni 2013 | Previsioni 2014 | Var. % |
|--|---|----------------------|----------------------|---------------|
| CAT. I - SPESE PER GLI ORGANI DELL'ENTE | | 178.000,00 | 176.000,00 | -1,12% |
| 101010 | INDENNITA DI CARICA, INDENNITA E RIMBORSO SPESE PER MISSIONI/GETTONI DI PRESENZA ALLA PRESIDENZA | 58.000,00 | 58.000,00 | 0,00% |
| 101020 | COMPENSI, INDENNITA E RIMBORSO SPESE PER MISSIONI/GETTONI DI PRESENZA AGLI ORGANI COLLEGIALI DI AMMINISTRAZIONE | 48.000,00 | 46.000,00 | -4,17% |
| 101030 | COMPENSI , INDENNITA E RIMBORSO SPESE PER MISSIONI/GETTONI DI PRESENZA AGLI ORGANI DI CONTROLLO | 72.000,00 | 72.000,00 | 0,00% |
| CAT. II - ONERI PER IL PERSONALE IN ATTIVITA' DI SERVIZIO | | 13.257.700,82 | 13.560.567,55 | 2,28% |
| 102010 | STIPENDI E ALTRI ASSEGNI FISSI AL PERSONALE | 2.603.000,00 | 2.540.000,00 | -2,42% |
| 102011 | INDENNITA VARIE PER SERVIZIO PRESTATO ALL'ESTERO | 1.337.000,00 | 1.998.000,00 | 49,44% |
| 102020 | STIPENDI ED ALTRI ASSEGNI FISSI AL PERSONALE LOCALE IN SERVIZIO PRESSO LE SEDI ALL ESTERO | 4.783.467,37 | 4.370.744,06 | -8,63% |
| 102030 | FONDO PER IL MIGLIORAMENTO DELL EFFICIENZA DELL ENTE | 1.306.128,00 | 1.306.000,00 | -0,01% |
| 102050 | INDENNITA E RIMBORSO SPESE PER MISSIONI ALL INTERNO | 16.800,00 | 15.000,00 | -10,71% |
| 102060 | INDENNITA E RIMBORSO SPESE PER MISSIONI ALL ESTERO | 50.658,74 | 45.000,00 | -11,17% |

| | | | | |
|--|---|---------------------|---------------------|----------------|
| 102070 | INDENNITA E RIMBORSO SPESE PER MISSIONI AL PERSONALE IN SERVIZIO ALL ESTERO | 61.917,61 | 66.000,00 | 6,59% |
| 102080 | INDENNITA E RIMBORSO SPESE PER MISSIONI AL PERSONALE LOCALE IN SERVIZIO PRESSO LE SEDI ALL ESTERO | 52.025,65 | 37.402,00 | -28,11% |
| 102090 | INDENNITA E RIMBORSO SPESE DI TRASPORTI PER TRASFERIMENTI | 187.000,00 | 325.889,07 | 74,27% |
| 102100 | ONERI PREVIDENZIALI E ASSISTENZIALI A CARICO DELL ENTE PER IL PERSONALE IN SERVIZIO IN ITALIA ED ALL ESTERO | 1.038.000,00 | 1.038.000,00 | 0,00% |
| 102110 | ONERI PREVID.ED ASSIST. A CARICO DELL ENTE PER IL PERSONALE LOCALE IN SERV.PRESSO LE SEDI ALL ESTERO | 1.311.189,45 | 1.235.993,00 | -5,73% |
| 102120 | ALTRI SERVIZI E ONERI SOCIALI A CARICO DELL ENTE | 87.000,00 | 143.000,00 | 64,37% |
| 102130 | CORSI DI FORMAZ.AGGIORN.E PERFEZ.PER IL PERSONALE | 22.581,00 | 17.029,42 | -24,59% |
| 102140 | CONTRIBUTO A PARZIALE PAGAMENTO SPESE VIAGGIO PER CONGEDO IN ITALIA AL PERSONALE IN SERVIZIO ALL ESTERO | 15.000,00 | 36.510,00 | 143,40% |
| 102150 | RETRIBUZIONE DI POSIZIONE E DI RISULTATO AI DIRIGENTI | 385.933,00 | 386.000,00 | 0,02% |
| CAT. IV - SPESE PER L'ACQUISTO DI BENI DI CONSUMO E SERVIZI | | 3.582.364,26 | 3.211.267,71 | -10,36% |
| 104010 | FITTO LOCALI E SPESE CONDOMINIALI | 1.393.631,78 | 1.238.725,27 | -11,12% |
| 104020 | MANUTENZIONE, RIPARAZIONE E ADATTAMENTO LOCALI E RELATIVI IMPIANTI | 398.911,07 | 353.876,16 | -11,29% |
| 104030 | MANUTENZIONE BENI MOBILI E MACCHINE D UFFICIO | 86.597,16 | 74.026,73 | -14,52% |
| 104040 | MANUTENZIONE NOLEGGIO ED ESERCIZIO MEZZI DI TRASPORTO | 20.500,00 | 20.023,46 | -2,32% |
| 104050 | SPESE PER ENERGIA ELETTRICA ED ILLUMINAZIONE E CANONI D ACQUA | 100.049,05 | 112.651,36 | 12,60% |
| 104060 | COMBUSTIBILI ED ENERGIA ELETTRICA PER RISCALDAMENTO E SPESE PER LA CONDUZIONE DEGLI IMPIANTI TERMICI | 33.600,00 | 29.547,62 | -12,06% |
| 104070 | SPESE POSTALI, TELEGRAFICHE, TELEFONICHE, TELELEX, E DI TELEFAX | 201.200,00 | 164.848,65 | -18,07% |
| 104080 | SPESE PER IL NOLEGGIO DI MATERIALE TECNICO | 54.080,00 | 56.390,71 | 4,27% |
| 104090 | SPESE PER L ACQUISTO DI MATERIALE DI CONSUMO | 79.374,56 | 69.972,80 | -11,84% |
| 104100 | SPESE PER IL SERVIZIO DI VIGILANZA AGLI UFFICI | 4.935,45 | 5.000,00 | 1,31% |
| 104120 | PREMI DI ASSICURAZIONE | 74.600,97 | 74.757,28 | 0,21% |
| 104130 | SPESE PER TRASPORTI E FACCHINAGGIO | 74.627,56 | 70.524,69 | -5,50% |
| 104150 | SPESE PER CONCORSI | 1.000,00 | 2.887,73 | 188,77% |
| 104170 | SPESE PER ACCERTAMENTI SANITARI | 8.050,00 | 6.717,18 | -16,56% |
| 104190 | SPESE VARIE | 30.832,11 | 44.095,55 | 43,02% |
| 104220 | ACQUISTO BENI DI CONSUMO E STRUMENTALI PER L INFORMATICA E SPESE DI INSTALLAZIONE E CONFIGURAZIONE | 121.490,50 | 120.069,36 | -1,17% |
| 104230 | SPESE PER I SERVIZI DELLE RETI DATI NAZIONALI ED INTERNAZIONALI DELLA P.A. | 167.000,00 | 32.000,00 | -80,84% |
| 104240 | SPESE PER PRESTAZIONE DI SERVIZI | 731.884,05 | 735.153,16 | 0,45% |

Si sottolineano i seguenti aspetti relativi alle spese di funzionamento:

- la spesa relativa alle **risorse umane** subisce un aumento pari al 2,28% che riflette un forte aumento dell'impegno di risorse all'estero, con la copertura di tre posizioni dirigenziali in più rispetto al primo semestre del 2013, e due posizioni di responsabili in più rispetto all'anno in corso;
 - prosegue l'attuazione di politiche di riduzione e di razionalizzazione delle **spese generali** che ha caratterizzato gli ultimi anni, anche in applicazione della normativa sulla cosiddetta spending review.
-
- Nel 2014, la **riduzione prevista delle spese per l'acquisto di beni di consumo e servizi è di oltre il 10%**, che si realizza in particolare nelle seguenti voci, come già evidenziato nella precedente tabella:
 - l'area relativa alle locazioni e alle spese condominiali fa registrare i risparmi conseguenti alle attività di contenimento svolte nel 2013, anche attraverso i protocolli siglati con l'ICE ed il Ministero degli Esteri (-11,12%);
 - manutenzione, riparazione adattamento locali e relativi impianti (-11,29%);
 - manutenzione beni mobili e macchine d'ufficio (-14,52%);
 - combustibili (-12,06%);
 - spese postali e telefoniche (-18,07%);
 - spese per l'acquisto di beni di consumo (-1,17%);
 - spese per i servizi delle reti dati nazionali ed internazionali della P.A., area in cui si è cambiato approccio uscendo dalla costosa rete internazionale della P.A. ed acquistando in proprio i servizi di connettività (-80,84%).

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 Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 28 del 10 luglio 2013 è da ritenere approvato per silenzio assenso (art. 2, comma 2, DPR 207/2006; art. 4, comma 2, Statuto ENIT). Esso si basa su una previsione di entrate pari ad euro 21.500.000,00, di cui euro 1.500.000 destinate alla promozione.

Il Piano, sottolineando l'incongruità di questo finanziamento, prevede azioni promozionali per le quali si dovrà trovare una copertura aggiuntiva, così come si dovranno trovare risorse aggiuntive per la promozione di Expo 2015 e per una maggiore presenza dell'Agenzia all'estero.

Tuttavia – dal momento che alla data di redazione del bilancio di previsione 2014 le risorse finanziarie previste risultano essere superiori rispetto a quelle indicate nel piano di un importo pari ad euro 3.739.551,67, le diverse iniziative promozionali sono state rimodulate sulla base dei fondi disponibili, ammontanti a complessivi euro 5.239.551,67, ripartiti per capitolo e centro di costo nella sottostante tabella:

| Cap. | Tipologia di intervento | Centro di costo | importo |
|------------|---|---|---------------------|
| 1050 10 | SPESE PER PUBBLICITA SU STAMPA RADIOTELEVISIONE E VARIA | PROM.NE, SUPP. ALLA COMMERC.NE E CLUB DI PRODOTTO | 20.000,00 |
| | | FRANCOFORTE | 10.000,00 |
| | | S. PAOLO | 20.000,00 |
| | | BUENOS AIRES (SP) | 3.000,00 |
| | | TOTALE CAPITOLO | 53.000,00 |
| 1050 20 | SPESE PER LA REALIZZAZIONE E LA STAMPA DI PUBBLICAZIONI PROMOZIONALI INFORMATIVE E PERIODICHE | PROM.NE, SUPP. ALLA COMMERC.NE E CLUB DI PRODOTTO | 50.000,00 |
| | | TOTALE CAPITOLO | 50.000,00 |
| 1050 30 | SPESE PER SERVIZI INFORMATICI E ACQUISIZIONE DI MATERIALE PER LA BANCA DATI | SISTEMI INFORMATIVO-TECNOLOGICI E AFFARI GENERALI | 78.000,00 |
| | | FRANCOFORTE | 7.000,00 |
| | | LONDRA | 3.571,43 |
| | | VIENNA | 1.000,00 |
| | TOTALE CAPITOLO | 89.571,43 | |
| 1050 40 | SPESE PER LA ORGANIZ. E PER LA PARTECIP.A FIERE, MOSTRE, ESPOSIZIONI, CONVEGNI, CONGRESSI ED ALTRE MANIFESTAZIONI | PROM.NE, SUPP. ALLA COMMERC.NE E CLUB DI PRODOTTO | 2.810.599,04 |
| | | TOTALE CAPITOLO | 2.810.599,04 |

| | | | |
|--------------------------|---|---|---------------------|
| 1050 41 | PARTECIPAZIONE A FIERE NEL SETTORE CONGRESSUALE | PROM.NE, SUPP. ALLA COMMERC.NE E CLUB DI PRODOTTO | 1.045.395,55 |
| | TOTALE CAPITOLO | | 1.045.395,55 |
| 1050 50 | SPESE PER L ASSISTENZA ALLA COMMERCIALIZZAZIONE DELL OFFERTA TURISTICA E INCENTIVI | PROM.NE, SUPP. ALLA COMMERC.NE E CLUB DI PRODOTTO | 100.000,00 |
| | TOTALE CAPITOLO | | 100.000,00 |
| 1050 60 | SPESE PER LA REALIZZAZIONE, LA PRODUZIONE L ACQUISTO E LA RIELABORAZIONE DI PRODOTTI AUDIOVISI E SERVIZI FOTOGRAFICI | FRANCOFORTE | 4.000,00 |
| | TOTALE CAPITOLO | | 4.000,00 |
| 1050 70 | SPESE PER PUBBLICHE RELAZIONI, ORG.NE E GEST.NE INCONTRI STAMPA, VIAGGI STUDIO PER GIORNALISTI E OPINION LEADERS E ACQUISTO MATERIALE DI SUPPORTO | PROM.NE, SUPP. ALLA COMMERC.NE E CLUB DI PRODOTTO | 10.000,00 |
| | | BRUXELLES | 5.000,00 |
| | | LONDRA | 15.000,00 |
| | | STOCCOLMA | 2.000,00 |
| | | TOKIO | 1.500,00 |
| | | VIENNA | 10.000,00 |
| TOTALE CAPITOLO | | 43.500,00 | |
| 1050 80 | SPESE PER PROGRAMMAZIONE, STUDI, RICERCHE DI MERCATO, ELABORAZIONI STATISTICHE PER LA STAMPA DELLA RELATIVA MODULISTICA | STOCCOLMA | 4.000,00 |
| | | VIENNA | 1.000,00 |
| TOTALE CAPITOLO | | 5.000,00 | |
| 1050 90 | SPESE PER LA REALIZZAZIONE E LA GESTIONE DEL SISTEMA DI INFORMATICA TURISTICA | SISTEMI INFORMATIVO-TECNOLOGICI E AFFARI GENERALI | 5.000,00 |
| | | FRANCOFORTE | 10.000,00 |
| TOTALE CAPITOLO | | 15.000,00 | |
| 1051 00 | SPESE PER LA DISTRIBUZIONE DEL MATERIALE PROMOPUBBLICITARIO | SISTEMI INFORMATIVO-TECNOLOGICI E AFFARI GENERALI | 15.000,00 |
| | | BRUXELLES | 4.250,00 |
| | | CHICAGO | 750,00 |
| | | FRANCOFORTE | 17.500,00 |
| | | LONDRA | 4.857,15 |
| | | MADRID | 2.500,00 |
| | | NEW YORK | 23.500,00 |
| | | PARIGI | 2.000,00 |
| | | STOCCOLMA | 10.000,00 |
| | | TOKIO | 3.750,00 |
| | | VIENNA | 5.000,00 |
| | | MOSCA | 7.500,00 |
| | | LOS ANGELES | 837,50 |
| | | SIDNEY | 2.650,00 |
| | | TORONTO | 2.500,00 |
| | | PECHINO DIREZIONE DI AREA | 1.500,00 |
| | | S. PAOLO | 1.500,00 |
| BUENOS AIRES (SP) | 650,00 | | |
| TOTALE CAPITOLO | | 106.244,65 | |
| 1051 | SPESE PER L ASSOCIAZIONE E | BRUXELLES | 1.800,00 |

| | | | |
|---|---|--|---------------------|
| 10 | L ORGANIZZAZIONE CON ENTI NAZIONALI E INTERNAZIONALI DI STUDIO E RICERCA SUL TURISMO | FRANCOFORTE | 1.708,00 |
| | | MADRID | 300,00 |
| | | NEW YORK | 4.500,00 |
| | | STOCCOLMA | 1.500,00 |
| | | VIENNA | 1.100,00 |
| TOTALE CAPITOLO | | | 10.908,00 |
| 1051 20 | SPESE PER L'ACQUISTO E L'ABBONAMENTO A RIVISTE,GIORNALI E SERVIZI STAMPA FUNZIONALI ALL ATTIVITA PROMOZIONALE | SISTEMI INFORMATIVO-TECNOLOGICI E AFFARI GENERALI | 40.000,00 |
| | | BRUXELLES | 3.000,00 |
| | | FRANCOFORTE | 10.000,00 |
| | | LONDRA | 10.750,00 |
| | | MADRID | 6.000,00 |
| | | NEW YORK | 6.600,00 |
| | | PARIGI | 8.600,00 |
| | | STOCCOLMA | 950,00 |
| | | TOKIO | 3.400,00 |
| | | VIENNA | 20.000,00 |
| | | SIDNEY | 300,00 |
| | | TORONTO | 11.600,00 |
| | | PECHINO DIREZIONE DI AREA | 15.000,00 |
| | | S. PAOLO | 1.000,00 |
| BUENOS AIRES (SP) | 1.320,00 | | |
| TOTALE CAPITOLO | | | 138.520,00 |
| 1051 30 | SPESE DI RAPPRESENTANZA | ORGANIZZ.NE,PIANIF.NE, CONTROLLO E SVIL. ATTIVITA' | 15.000,00 |
| TOTALE CAPITOLO | | | 15.000,00 |
| 1051 60 | PROGETTI PROMOZIONALI SPECIALI | PROGRAMMAZIONE E COMUNICAZIONE | 107.813,00 |
| TOTALE CAPITOLO | | | 107.813,00 |
| 1051 70 | SPESE PER ACCELERAZIONE RILASCIO VISTI IN MERCATI EMERGENTI | ORGANIZZ.NE,PIANIF.NE, CONTROLLO E SVIL. ATTIVITA' | 60.000,00 |
| | | MOSCA | 250.000,00 |
| TOTALE CAPITOLO | | | 310.000,00 |
| 1051 80 | SPESE DI GESTIONE "ANTENNE ENIT" (GIA' OSSERVATORI TURISTICI) | FRANCOFORTE | 85.000,00 |
| | | PARIGI | 40.000,00 |
| | | TOKIO | 210.000,00 |
| TOTALE CAPITOLO | | | 335.000,00 |
| TOTALE SPESE PER PRESTAZIONI ISTITUZIONALI | | | 5.239.551,67 |

PARTITE DI GIRO

Le partite di giro ammontano complessivamente ad euro 21.120.624,01.

Per quanto attiene alla quantificazione degli stanziamenti di entrata e di uscita delle partite di giro 722080/421080 "somme da trasferire/recuperare agli uffici all'estero per il funzionamento" e 722090/421090 "somme per attività istituzionali da trasferire/recuperare agli uffici all'estero" si evidenzia la loro composizione nelle seguenti tabelle:

| PARTITA DI GIRO 722080/421080 | |
|---|----------------------|
| SOMME DA TRASFERIRE/RECUPERARE AGLI UFFICI ALL'ESTERO PER IL FUNZIONAMENTO DELLE DELEGAZIONI PER L'ANNO 2013 | |
| Residui categoria II (spese per il personale locale) categoria IV (acquisto beni e servizi) e spese in conto capitale | 615.206,94 |
| Differenze cambio (*) | 27.500,00 |
| Previsioni categoria II, categoria IV, spese c/capitale | 7.921.756,19 |
| Entrate | 243.557,86 |
| Indennità all'estero personale ruolo | 2.000.000,00 |
| TOTALE | 10.808.020,99 |

| PARTITA DI GIRO 722090/421090 | |
|---|---------------------|
| SOMME PER ATTIVITA ISTITUZIONALI DA TRASFERIRE/RECUPERARE AGLI UFFICI ALL'ESTERO PER L'ANNO 2014 | |
| Residui spese promozionali | 44.738,27 |
| Differenze cambio (*) | 4.000,00 |
| cap. 105010 – Spese per pubblicità su stampa, radiotelevisione e varia | 33.000,00 |
| Cap. 105020 – Spese realizzazione e stampa pubbl. promoz. Informativa e periodiche | 0,00 |
| cap. 105030 – Acquisizione di materiale per la banca dati | 11.571,43 |
| cap. 105040 – Spese organizzazione e partecipazione e fiere, mostre ecc. | 2.810.599,04 |
| cap. 105050 – Spese assistenza alla commercializzazione dell'offerta turistica | 0,00 |
| Cap. 105060 – Realizzaz. produzione acquisto e rielab. prod. audiovisivi e serv. fotografici | 4.000,00 |
| cap. 105070 – Spese per P.R. organizzazione incontri stampa viaggi studio e acquisto materiale di supporto | 33.500,00 |
| Cap. 105080 – Programmaz studi ricerche di mercato elaboraz statistiche e modulistica | 5.000,00 |
| cap. 105090 – Realizzazione e gestione del sistema di informatica turistica | 10.000,00 |
| cap. 105100 – Distribuzione materiale promo pubblicitario | 91.244,65 |
| cap. 105110 – Spese per associazione e organizzazione con enti nazionali e internazionali per studi sul turismo | 10.908,00 |
| cap. 105120 – Acquisto e abbonamento a riviste, giornali e servizi stampa funzionali all'attività promozionale | 98.520,00 |
| cap. 105160 – Progetti promozionali speciali (previsione di trasferimenti di cassa) | 0,00 |
| cap. 105170 – Spese accelerazione rilascio visti in mercati turistici emergenti | 250.000,00 |
| Cap. 105180 – Spese di gestione "Antenne ENIT" | 335.000,00 |
| TOTALE | 3.742.081,39 |

QUADRO DI SINTESI

Il quadro generale riassuntivo evidenzia un pareggio di bilancio nella gestione di competenza ed una previsione di cassa per il 2014 con un disavanzo di euro 876.473,61, coperto con le disponibilità del Fondo Cassa iniziale, pari ad euro 3.380.321,11.

La **quota vincolata** del risultato di amministrazione presunto al 31 dicembre 2013 è

costituita dai seguenti importi:

€ 93.384,52 per formazione e aggiornamento;

€ 65.099,61 per residui attivi di dubbia esigibilità;

€ 2,093,333,33 quote relative al 2014 e 2015 dei finanziamenti triennali per supporto al rilascio di visti turistici e per attività nel settore congressuale

Come si è detto, la quota relativa al 2014 relativa al supporto al rilascio dei visti ed allo svolgimento di attività nel settore congressuale, per un importo di 1.046.666,67, viene utilizzata nel presente bilancio a copertura delle relative spese previste. Gli altri importi saranno utilizzati prevalentemente nell'esercizio 2015.

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 rimodulazione 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.

| FASI | SOGGETTI COINVOLTI | ARCO TEMPORALE |
|--|--|-------------------------------|
| Definizione dell'identità dell'organizzazione | ORGANO DI VERTICE DIRETTORE GENERALE OPCSA PC | Novembre 2013 |
| Analisi del contesto esterno ed interno | ORGANO DI VERTICE DIRETTORE GENERALE OPCSA PC | Novembre 2013 |
| Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie | ORGANO DI VERTICE DIRETTORE GENERALE UFFICI DIRIGENZIALI | Dicembre 2013 Gennaio 2014 |
| Definizione degli obiettivi e dei piani operativi | DIRETTORE GENERALE UFFICI DIRIGENZIALI | Gennaio 2014 |
| Comunicazione del piano all'interno e all'esterno | ORGANO DI VERTICE DIRETTORE GENERALE UFFICI DIRIGENZIALI | Da Febbraio 2014 |

10. ALLEGATI TECNICI

Allegato 1

PROGRAMMAZIONE OBIETTIVI/ATTIVITÀ 2014

| ANNO | UFFICIO |
|------|---------|
| | |

| AREA | OBIETTIVO STRATEGICO |
|------|----------------------|
| | |

| OBIETTIVO OPERATIVO | INDICATORE | TARGET | PESO |
|---------------------|------------|--------|------|
| | | | |

| | |
|--------------------------------------|--|
| Avvertenze e considerazioni generali | |
|--------------------------------------|--|

| Risorse finanziarie | | | | |
|---|--------------------|-------------------|--------------------|------|
| Risorse umane complessive | | | | |
| | Fase o Attività 1 | Fase o Attività 2 | Fase o Attività 3 | Note |
| Oggetto | | | | |
| Tempi | | | | |
| Norme | | | | |
| In collaborazione con | | | | |
| Risorse Umane | | | | |
| Compiti | | | | |
| Tempi | | | | |
| Indicatore per il rispetto dei tempi in relazione alle fasi del procedimento | | | | |
| Gennaio | | | | |
| Febbraio | | | | |
| Marzo | | | | |
| Aprile | | | | |
| Maggio | | | | |
| Giugno | | | | |
| Luglio | | | | |
| Agosto | | | | |
| Settembre | | | | |
| Ottobre | | | | |
| Novembre | | | | |
| Dicembre | | | | |
| Verifiche intermedie fissate dal Dirigente | Verifica 1 in data | | Verifica 2 in data | |

Allegato 2

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:

| |
|---|
| <p>U.O. :</p> <p>DIRIGENTE :</p> <p>CAPACITA' E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Anno</p> |
|---|

| FATTORI DA ANALIZZARE | SCALA DI VALUTAZIONE | | | | |
|---|----------------------|---|----------|---|----|
| | -- | - | adeguato | + | ++ |
| 1. FLESSIBILITA' NELLA GESTIONE DEL LAVORO E DEL TEMPO 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. | | | | | |
| 2. MOTIVAZIONE, CLIMA INTERNO, GUIDA DELLE RISORSE UMANE 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. | | | | | |
| 3. INNOVAZIONE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE Capacità di realizzare obiettivi nuovi ed originali e di promuovere i processi di cambiamento avendo cura sia degli aspetti organizzativi che di quelli umani. | | | | | |
| 4. QUALITA' DELL'APPORTO PERSONALE 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. | | | | | |
| 5. INTEGRAZIONE ED ADATTAMENTO Lavorare in gruppo e cooperare stabilendo positivi rapporti di collaborazione con persone anche di altri settori, per risolvere un problema o realizzare un progetto | | | | | |

| | | | | | |
|------------------------|--|--|--|--|--|
| VALUTAZIONE DI SINTESI | | | | | |
|------------------------|--|--|--|--|--|

Data :

Nome del Valutatore
Firma Valutatore

Per la quantificazione dei punteggi si applicano i seguenti parametri:

| | |
|-----------------|-----------|
| -- | 0 |
| - | 25 |
| Adeguato | 50 |
| + | 75 |
| ++ | 100 |

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

Allegato 3

Schede di rilevamento delle attività svolte

