

## PREMESSA

Il presente documento descrive il processo di definizione e di articolazione del sistema incentivante del personale Enit, illustrandone le logiche di individuazione degli indicatori e i meccanismi di calcolo e misurazione delle performance, nonché la consuntivazione a chiusura dell'anno 2018.

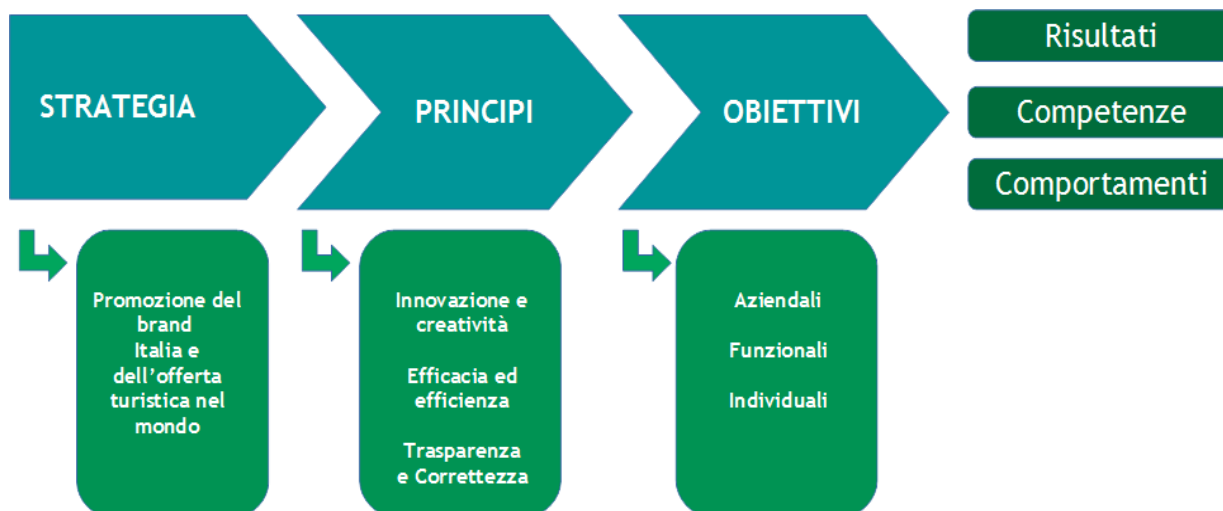
### 1. SCOPO DEL SISTEMA INCENTIVANTE

Il sistema di incentivazione ha lo scopo di:

- comunicare in modo chiaro la strategia, gli obiettivi e i principi aziendali
- orientare i comportamenti verso gli obiettivi strategici e operativi.
- valorizzare il contributo delle risorse nel perseguimento degli obiettivi
- aumentare il senso di appartenenza e di partecipazione
- accrescere la motivazione e stimolare le risorse a fornire elevate performance.
- premiare i risultati raggiunti, individuali e di gruppo.
- incrementare i risultati aziendali
- migliorare la qualità dei servizi offerti

### 2. METODOLOGIA

La metodologia utilizzata per la costruzione del sistema incentivante si fonda su un processo logico che, partendo dalla strategia aziendale e dai principi, definisce a cascata i risultati e i comportamenti attesi per ogni persona dell'organizzazione, secondo lo schema seguente:



In particolare, ENIT persegue la **strategia** di promozione del brand Italia e di sviluppo dell'offerta turistica italiana, garantendo un programma di equità promozionale territoriale e mirando allo sviluppo di diversi segmenti di mercato/paesi/target di utenti.

Il perseguimento della strategia non può prescindere dall'applicazione di **principi** fondamentali caratterizzanti l'organizzazione e le persone che in essa operano:

- **Innovazione e Creatività:** avviare processi di innovazione e armonizzazione qualitativa dell'offerta turistica, creare nuovi modelli e strumenti di promozione e comunicazione, dinamici e digitali
- **Efficacia ed efficienza:** assicurare che tutte le attività vengano progettate, programmate ed effettuate nel rispetto del migliore risultato e di una corretta e attenta gestione delle risorse
- **Trasparenza e correttezza:** garantire che ogni attività venga condotta nel pieno rispetto delle normative e che tutti i processi siano chiari, tracciabili e correttamente comunicati

**DOCUMENTO ILLUSTRATIVO DEL PIANO INCENTIVANTE RELATIVO AL PERSONALE ENIT E  
CONSUNTIVAZIONE DEI PREMI IN RELAZIONE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI**

Sulla base dei principi sopra citati, sono stati individuati i criteri di misurazione del contributo delle persone nel perseguire la strategia, implementando l'architettura del piano di incentivazione su 3 tipologie di obiettivo:

1. Obiettivo Aziendale: comune a tutto il personale Enit
2. Obiettivo Funzionale: specifico dell'area funzionale o ufficio di riferimento
3. Obiettivo Individuale: specifico della singola persona e riferito al livello di competenza espressa nello svolgimento delle attività

Gli obiettivi aziendale e funzionale sono misurati attraverso il **raggiungimento di risultati** specifici, mentre l'obiettivo individuale attraverso la valutazione delle **competenze**, definite come l'insieme delle conoscenze tecniche e le capacità organizzative. Le competenze sono valutate in funzione dei **comportamenti** organizzativi espressi.

Il **sistema incentivante** premia i risultati raggiunti a fronte di obiettivi attesi. Ogni obiettivo è stato definito attraverso il metodo S.M.A.R.T. ed è basato su 5 criteri:

- **Specific** (specifico) - definito in maniera chiara ed univoca.
- **Measurable** (misurabile) - misurato attraverso indicatori.
- **Achievable** (raggiungibile) - ambizioso e sfidante.
- **Relevant** (rilevante) – connesso alla strategia aziendale.
- **Time-based** (temporizzato) – definito nell'ambito di un orizzonte temporale stabilito.

L'assegnazione degli obiettivi e dei risultati da raggiungere hanno seguito la logica causa ed effetto incentivando le persone ad esprimere l'eccellenza nella prestazione.

### 3. CALCOLO DEL PREMIO

L'importo potenziale massimo annuale è stato stabilito in funzione del livello contrattuale e organizzativo. Gli schemi sotto riportati si riferiscono agli importi massimali annui:

Sede Italia

Livello	Potenziale anno	Potenziale semestre
3	€ 2.500,00	€ 1.250,00
2	€ 3.100,00	€ 1.550,00
1	€ 3.600,00	€ 1.800,00
Quadri	€ 4.000,00	€ 2.000,00

Sedi estere

Sede	Referenti	Potenziale anno	Potenziale semestre
Bruxelles	no	€ 2.200	€ 1.100
	si	€ 4.700	€ 2.350
Buenos Aires	no	\$22.198	\$11.099
	si	\$58.522	\$29.261
Germania	no	€ 2.400	€ 1.200
	si	€ 6.000	€ 3.000
Londra	no	£2.250	£1.125
	si	£4.500	£2.250
Madrid	no	€ 1.400	€ 700
	si	€ 3.500	€ 1.750
Mosca	no	143.178 p.	71.589 p.
	si	170.450 p.	85.225 p.

**DOCUMENTO ILLUSTRATIVO DEL PIANO INCENTIVANTE RELATIVO AL PERSONALE ENIT E  
CONSUNTIVAZIONE DEI PREMI IN RELAZIONE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI**

Parigi	no	€ 2.400	€ 1.200
	si	€ 5.500	€ 2.750
Pechino	no	5.460 CNY	2.730 CNY
	si	14.820 CNY	7.410 CNY
Seoul	no	₩1.300.180	₩650.090
	si	₩3.770.522	₩1.885.261
Stoccolma	no	19.004 kr	9.502 kr
	si	50.360 kr	25.180 kr
Sydney	no	\$3.580	\$1.790
	si	\$11.487	\$5.743
Tokyo	no	¥ 328.068	¥ 164.034
	si	¥ 870.642	¥ 435.321
Toronto	no	3.339,14 \$	1.669,57 \$
	si	7.113,82 \$	3.556,91 \$
USA	no	\$4.130,00	\$2.065,00
	si	\$7.434,00	\$3.717,00
Vienna	no	€ 2.300	€ 1.150
	si	€ 5.900	€ 2.950
Zurigo	no	CHF 2.860,00	CHF 1.430,00

Per l'anno 2018, avendo assegnato gli obiettivi nel secondo semestre, gli importi potenziali massimi sono stati proporzionati al 50%.

Ad ogni obiettivo è stato assegnato un peso differente. Ogni obiettivo è stato descritto e ne è stato definito il livello target da raggiungere. In funzione del livello raggiunto è stata costruita una curva di incentivo secondo il seguente schema che determina la % di :

SCHEMA OBIETTIVI					
OBIETTIVO	PESO	Descrizione	TARGET	CURVA DI INCENTIVO	
				50,00%	100,00%
AZIENDALE	45%				
FUNZIONALE	35%				
INDIVIDUALE	20%				

**Obiettivo Aziendale:**

E' comune a tutte le persone, pesa il 45% (per la sede Italia) e il 35% (per le sedi estere) del totale del premio potenziale ed è riferito alla realizzazione degli obiettivi annuali previsti nel piano strategico annuale

**Obiettivo Funzionale:**

E' definito in accordo con le direzioni, in funzione delle attività, processi e progettualità di rilevanza per la funzione, ufficio o sede. Il peso è pari al 35% (per la sede Italia) e il 45% per le sedi estere.

**Obiettivo Individuale:**

## **DOCUMENTO ILLUSTRATIVO DEL PIANO INCENTIVANTE RELATIVO AL PERSONALE ENIT E CONSUNTIVAZIONE DEI PREMI IN RELAZIONE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI**

E' la sintesi della valutazione del responsabile gerarchico sulla base di un sistema di valutazione delle competenze (esprese attraverso i comportamenti). Il modello di competenze alla base del sistema di valutazione definisce quali sono i comportamenti attesi per ognuna delle competenze identificate in funzione della posizione organizzativa coperta. La valutazione è espressa in funzione dei comportamenti e non è in alcun modo un giudizio sulla persona. La scheda di valutazione, oltre a costituire la base di calcolo per l'obiettivo individuale, dovrà essere uno strumento di comunicazione e condivisione del responsabile con le persone

Il premio finale è determinato dalla somma di:

1. Potenziale premio x peso dell'obiettivo aziendale x valore corrispondente alla curva di incentivo
2. Potenziale premio x peso dell'obiettivo funzionale x valore corrispondente alla curva di incentivo
3. Potenziale premio x peso dell'obiettivo individuale x valore corrispondente alla curva di incentivo

E' prevista la riproporzione del premio in relazione a tassi di assenteismo superiori al 15%.

### **4. DESTINATARI**

I destinatari del piano di incentivazione sono tutti di dipendenti di Enit della sede italiana e delle sedi estere con la finalità di rafforzare la cultura organizzativa e indirizzare ogni risorsa verso obiettivi comuni e condivisi.

### **5. TEMPI E FASI DI ATTUAZIONE**

Il sistema incentivante è stato avviato come primo esercizio dal secondo semestre 2018, attraverso un processo di comunicazione a tutto il personale della sede italiana e delle sedi estere e la conseguente assegnazione e formalizzazione degli obiettivi ad ogni risorsa.

Per la sede Italia il sistema incentivante è stato oggetto di condivisione con le rappresentanze sindacali e recepito nell'accordo di secondo livello anche al fine di beneficiare degli sgravi fiscali a beneficio dei dipendenti previsti dalla normativa.

### **6. CONSUNTIVAZIONE**

La consuntivazione degli obiettivi del 2018 ha coinvolto i Direttori per la valutazione dei tre livelli di obiettivo assegnati e il Direttore Esecutivo per l'approvazione complessiva del piano.

Nell'analisi dei risultati aziendali va considerato che, a partire da ottobre 2018, essendo decaduti gli organi di vertice e in assenza degli stessi fino alla fine dell'anno, il piano di realizzazione delle attività ha subito un rallentamento che ha impedito di completare alcune attività programmate. Il tasso di realizzazione del piano promozionale è stato pari a 89,19%. Va considerato che diversi indicatori di misurazione di prestazione delle attività dell'Agenzia in termini di promozione dell'offerta turistica, di sviluppo di studi e ricerche, di affermazione di strategia digitale risultano estremamente positivi rispetto ai target previsionali (il dettaglio delle prestazioni sono riportate sul documento Rapporto sui Risultati 2018 del Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio). Sulla base dei presupposti sopra citati si ritiene opportuno riconoscere il raggiungimento dell'obiettivo aziendale corrispondente al 90% della curva di incentivo.

**DOCUMENTO ILLUSTRATIVO DEL PIANO INCENTIVANTE RELATIVO AL PERSONALE ENIT E  
CONSUNTIVAZIONE DEI PREMI IN RELAZIONE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI**

**Sintesi consuntivazione sede Italia:**

Direzioni	% media curva incevntivo		
	Obiettivo aziendale	Obiettivo funzionale	Obiettivo individuale
DE	90,0%	92,9%	90,0%
DAG	90,0%	100,0%	100,0%
FAC	90,0%	87,5%	83,4%
MRKTG	90,0%	90,3%	96,1%
<b>Sede Italia</b>	<b>90,0%</b>	<b>92,1%</b>	<b>93,4%</b>

Direzioni	Importi premi			% premio su potenziale
	Aziendale	Funzionale	Individuale	
DAG	€ 4.894,02	€ 4.229,40	€ 2.416,80	96%
DE	€ 4.549,77	€ 3.713,15	€ 2.096,76	91%
FAC	€ 5.285,25	€ 4.007,50	€ 2.163,00	88%
MRKTG	€ 10.753,97	€ 8.457,66	€ 5.090,60	91%
<b>Sede Italia</b>	<b>€ 25.483,01</b>	<b>€ 20.407,71</b>	<b>€ 11.767,16</b>	<b>91%</b>
	<b>€ 57.657,88 Totale</b>			

**Sintesi consuntivazione sedi estere:**

Sedi	% media curva incevntivo		
	Obiettivo aziendale	Obiettivo sede	Obiettivo individuale
Berlino	90,0%	75,0%	90,0%
Bruxelles	90,0%	50,0%	50,0%
Buenos Aires	90,0%	75,0%	90,6%
Francoforte	90,0%	75,0%	80,2%
Londra	90,0%	100,0%	93,8%
Los Angeles	90,0%	100,0%	100,0%
Madrid	90,0%	100,0%	83,5%
Mosca	90,0%	100,0%	83,3%
New York	90,0%	100,0%	100,0%
Parigi	90,0%	100,0%	87,1%
Pechino	90,0%	50,0%	70,0%
Seoul	90,0%	75,0%	81,3%
Stoccolma	90,0%	100,0%	93,3%
Sydney	90,0%	100,0%	75,0%
Tokyo	90,0%	100,0%	83,3%
Toronto	90,0%	75,0%	60,4%
Vienna	90,0%	100,0%	100,0%
Zurigo	90,0%	100,0%	100,0%
<b>Totale</b>	<b>90,0%</b>	<b>90,7%</b>	<b>85,4%</b>

**DOCUMENTO ILLUSTRATIVO DEL PIANO INCENTIVANTE RELATIVO AL PERSONALE ENIT E  
CONSUNTIVAZIONE DEI PREMI IN RELAZIONE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI**

Sedi	Importi premi in valuta				% premio su potenziale
	Aziendale	Sede	Individuale	Totale	
Berlino	€ 378,00	€ 405,00	€ 216,00	€ 999,00	83%
Bruxelles	€ 693,00	€ 495,00	€ 220,00	€ 1.408,00	64%
Buenos Aires	\$ 12.713,40	\$ 13.621,50	\$ 6.974,71	\$ 33.309,61	83%
Francoforte	€ 3.213,00	€ 3.442,50	€ 1.639,50	€ 8.295,00	81%
Londra	£ 1.417,50	£ 2.025,00	£ 815,63	£ 4.258,13	95%
Los Angeles	\$ 1.951,43	\$ 2.787,75	\$ 1.239,00	£ 5.978,18	97%
Madrid	€ 1.433,25	€ 2.047,50	€ 768,25	€ 4.249,00	93%
Mosca	139.598,55 ₺	199.426,50 ₺	74.316,20 ₺	413.341,25 ₺	93%
New York	\$ 3.772,76	\$ 5.389,65	\$ 2.395,40	\$ 11.557,81	97%
Parigi	€ 3.134,25	€ 4.477,50	€ 1.774,00	€ 9.385,75	94%
Pechino	¥ 4.054,05	¥ 2.895,75	¥ 1.614,60	¥ 8.564,40	68%
Seoul	₩ 798.635,57	₩ 855.680,96	₩ 365.675,63	₩ 2.019.992,15	82%
Stoccolma	13.917,96 kr	19.882,80 kr	8.456,72 kr	42.257,48 kr	95%
Sydney	\$ 2.372,90	\$ 3.389,85	\$ 1.327,60	\$ 7.090,35	92%
Tokyo	¥ 395.479,67	¥ 564.970,95	¥ 218.291,40	¥ 1.178.742,02	93%
Toronto	\$ 2.172,26	\$ 2.327,42	\$ 911,91	\$ 5.411,58	77%
Vienna	€ 4.605,16	€ 6.578,81	€ 2.923,91	€ 14.107,89	97%
Zurigo	CHF 450,45	CHF 643,50	CHF 286,00	CHF 1.379,95	97%

Dirigenti			
% su Ral	Potenziale	% premio su potenziale	Premio effettivo
20%	€ 87.688,02	90%	€ 78.919,22